МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
МІЖРЕГІОНАЛЬНА АКАДЕМІЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ
Навчально-науковий інститут управління, економіки та бізнесу
GDAŃSK UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

МАУП

Матеріали
III Міжнародної науково-практичної конференції

“ІННОВАЦІЙНІ МЕТОДИ УПРАВЛІННЯ ЕКОНОМІКОЮ В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ БІЗНЕСУ”

10 жовтня 2025 р.

Київ
2025

ОРГАНІЗАЦІЙНИЙ КОМІТЕТ КОНФЕРЕНЦІЇ:

Голова оргкомітету:
Гончаренко Михайло Федорович – віцепрезидент Міжрегіональної Академії управління персоналом, д-р екон. наук, проф.

Заступники голови:
Семенець-Орлова Інна Андріївна — директор Навчально-наукового ін-ту управління, економіки та бізнесу, д-р наук з держ. упр., проф.;
Каліна Ірина Іванівна — заступник директора Навчально-наукового ін-ту управління, економіки та бізнесу, д-р екон. наук, проф.

Члени оргкомітету:
Братусь Ганна Анатоліївна — завідувач кафедри управління бізнесом ННІУЕБ, д-р екон. наук, проф.;
Дмитренко Геннадій Анатолійович — почесний професор кафедри економіки бізнесу ННІУЕБ, д-р екон. наук, проф.;
Кришталь Галина Олександрівна — завідувач кафедри фінансів, банківської та страхової справи ННІУЕБ, д-р екон. наук, проф.;
Кривоберець Марина Миколаївна — завідувач кафедри організації туристичної діяльності ННІУЕБ, канд. екон. наук, доц.;
Мазур Юлія Володимирівна — декан ННІУЕБ, канд. екон. наук, доц.

Схвалено Вченою радою Міжрегіональної Академії управління персоналом (*протокол № 9 від 29.10.25*)

III Міжнародна науково-практична конференція "Інноваційні методи управління економікою в умовах цифровізації бізнесу": зб. матеріалів конференції (м. Київ, 10 жовтня 2025 р.) / ред. кол.: І. А.Семенець-Орлова (гол. ред.), І. І.Каліна (заст. гол. ред.), Ю. В. Мазур (упоряд. і відп. ред.) та ін. Київ: Міжрегіональна Академія управління персоналом, 2025. 512 с.

ISBN 978-617-02-0419-6 (електронне видання)

Для науковців, представників бізнесу та здобувачів вищої освіти.

Тексти тез надано в авторській редакції. Автори несуть повну відповідальність за зміст публікацій, а також добір, точність наведених фактів, цитат, власних імен та інших відомостей.

ISBN 978-617-02-0419-6

© Міжрегіональна Академія управління персоналом, 2025

Телендій Андрій Андрійович, Рейзін Денис Володимирович
Управління людськими ресурсами державної служби
з використанням цифрових технологій 307

Телендій Андрій Андрійович, Федоров Олександр Володимирович
Роль кадрової політики у забезпеченні конкурентоспроможності
державного управління в епоху діджиталізації 308

Бережинський Денис Володимирович
Цифровізація як інструмент подолання адміністративних та економічних
бар'єрів розвитку підприємництва в територіальних громадах України 311

Нефьодов Родіон Дмитрович
Адаптація стратегій туристичного бізнесу України
до умов цифрової трансформації 313

Деренко Олександр Васильович
Ключові аспекти та виклики розвитку регіональної логістики 316

Кузьменко Ганна Олександрівна
Цифрова аналітика ризиків для шкільної мережі в зонах бойових дій 318

Кузьменко Ганна Олександрівна, Товкун Микола Іванович
Цифрова культура як складова сучасної кадрової політики держави 320

Кузьменко Ганна Олександрівна, Гладунова Ганна Вікторівна
Трансформація системи добору кадрів на державну службу
в умовах цифрової економіки 323

Кузьменко Ганна Олександрівна, Комарчук Оксана Михайлівна
Роль кадрової політики у забезпеченні конкурентоспроможності
державного управління в епоху діджиталізації 325

Семененко Катерина Олександрівна
Сучасні підходи та тенденції розвитку гендерної політики 327

Богун В'ячеслав Сергійович
Цифрова трансформація як механізм економічного відновлення
України після війни 329

Колєчкін Валентин Юрійович
Кадрова політика в управлінні інформаційною сферою:
теоретичні основи та виклики 330

Тищенко Олег Вікторович
Методи оптимізації траєкторій руху безпілотних систем у складних середовищах 332

Кобржицький Всеволод В'ячеславович
Економічна безпека підприємства в умовах цифровізації економіки 334

Бігдаш Володимир Дмитрович
Особливості стратегічного плануванні банківської діяльності
в умовах цифровізації економіки України 337

Кирковський Віталій Олегович
Роль цифрової трансформації в механізмах соціально-економічного
розвитку постворенної України 342

КОБРЖИЦЬКИЙ Всеволод В'ячеславович
д-р філос. в галузі економіки,
професор кафедри економіки бізнесу ННІУЕБ МАУП

ЕКОНОМІЧНА БЕЗПЕКА ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ ЕКОНОМІКИ

Економічна безпека в загальному вигляді означає можливість і готовність економіки забезпечити достатні умови соціально-економічного розвитку суспільства та окремої особи, військово-політичну стабільність держави, можливість протистояти впливу внутрішніх і зовнішніх загроз. Вона є матеріальною основою як національної безпеки в цілому, так практично і всіх її складових.

Ключовим елементом механізму забезпечення економічної безпеки держави є робота по виявленню і попередженню загроз безпеці національної економіки. Серед ряду особливо суттєвих загроз національній безпеці України можна виокремити дві групи: зовнішні та внутрішні.

Із зовнішніх загроз перш за все слід назвати війну, розв'язану рф проти України ще 2014 року, котра в 2022 році переросла у повномасштабну із захопленням українських земель, людей, нищенням цивільної інфраструктури, включно з багатьма вітчизняними підприємствами. Разом із тим, ворожа держава активно використовує свої спецслужби для дестабілізації політичної, економічної та соціальної обстановки в Україні шляхом диверсій, терактів, дезінформації, шпигунства.

Крім цього, до найбільш значних загроз економічного характеру належать:

• завоювання іноземними фірмами внутрішнього ринку України по багатьох видах споживчих товарів, що призвело до залежності України від імпорту багатьох видів продукції. Посилення залежності від імпорту по продовольству і споживчим товарам слід визнати серйозною загрозою для економічної безпеки нашої країни через небезпеку завоювання її внутрішнього ринку іноземними виробниками. При цьому більша частина валютної експортної виручки спрямовується на закупівлю та імпорт споживчих товарів. Збереження цієї тенденції сприяє посиленню нашої залежності від кон'юнктури світового ринку та стагнації вітчизняної економіки;

• придбання іноземними фірмами українських підприємств з метою витіснення вітчизняних продуктів із зовнішнього та внутрішнього ринку. Поширеним варіантом проникненням іноземного капіталу в українську економіку є участь іноземних компаній та фізичних осіб у приватизації державної власності, в інвестиційних конкурсах і тендерах, а також в аукціонах щодо придбання пакетів акцій державних підприємств, особливо у стратегічно важливих галузях нашої економіки;

• переважання сировинної продукції в українському експорті, у той час як експорт високотехнологічної продукції промислово-розвиненої держави

повинен бути не нижчим 10–15 %. В Україні на теперішній час експорт такої продукції складає 1 %, державні асигнування на науку — лише 0,2 % ВВП [3, с. 69];

• великий зовнішній борг, що передбачає значні витрати бюджету на його обслуговування, а також посилення спроб його використання для спонукання Україною до ухвалення окремих політичних або економічних рішень;

• відтік вітчизняного капіталу за кордон є значною загрозою для економічної безпеки держави. Відомо, що приватний капітал є чутливим до загроз політичній та економічній стабільності, і при виникнення підозр щодо них, виходить за кордон. Недаремно найбільшим зовнішнім інвестором української економіки є Кіпр;

• застосування дискримінаційних мір і процедур щодо української продукції в ряді зарубіжних країн.

Між внутрішніми і зовнішніми загрозами існують реальний зв'язок та взаємозалежність. Подолання зовнішніх загроз пов'язане з економічним розвитком країни і вирішенням як внутрішньо-, так і зовнішньоекономічних проблем і постійно змінних викликів.

Одним із важливих і актуальних засобів сприянню забезпеченню економічної безпеки держави та окремих суб'єктів господарювання може бути цифровізація, котра все швидшими темпами входить у наше повсякденне суспільне життя. У загальному вигляді цифровізація є процесом проникнення інформаційно-комунікаційних технологій у всі процеси діяльності суб'єктів господарювання з метою перетворення їх на більш ефективні та гнучкі.

У нашій державі найдоступнішим і поширеним прикладом оцифровування та комунікації з державними установами є застосунок Дія, послуги Netflix, електронне врядування, онлайн-навчання. Розпочато трансформації в галузях медицини, освіти, туризму, безпеки України. Цифровізація має відношення до багатьох видів діяльності різних підприємств, а також відчутно змінює наше життя та комунікативний процес.

Цифровізація дозволяє вдосконалювати існуючі бізнес-моделі, змінювати бізнес процеси, отримувати нові конкурентні переваги. Цифрова трансформація міжнародного бізнесу забезпечує значний внесок у стійке економічне зростання, підвищення конкурентоспроможності базових галузей та інноваційних секторів економіки. Цифрові технології дозволяють суб'єктам господарювання автоматизувати простіші процеси та виключати проміжні етапи в більш складних процесах, завдяки чому значно підвищується гнучкість компаній, котрі тепер можуть значно ефективніше використовувати свої ресурси. Застосування цифрових технологій стає навіть обов'язковим для багатьох видів бізнесу, який працює в сучасному конкурентному середовищі, особливо для економії часу та уникнення непотрібних витрат. Цифрова трансформація стає невід'ємною частиною сучасного бізнесу, переростаючи з поняття на важливу стратегічну складову [2, с. 324].

Можна наголошувати на необхідності змін в організаційній культурі, навчанні співробітників новим технологіям, посиленні конфіденційності інформації. Але зміни на ринку праці та ризики кібербезпеки потребують додат-

кової уваги та ресурсів. Проте, розвиток цифрових технологій не має бути кінцевою метою. Їх важливість полягає в ефективному впровадженні та використанні у господарській діяльності підприємств.

Досить яскравим прикладом успішності цифровізації в сучасній практиці суспільного життя можна визнати оцифровування трудових книжок і перехід на їх електронний варіант, що має спростити комунікації бізнесу та громадян, працівників і пенсіонерів, із Пенсійним фондом України, прискорити вирішення спірних питань і, водночас, гарантувати збереження інформації щодо персональних даних громадян. Таким чином, цифрова трансформація бізнесу є логічним процесом переходу від традиційного підходу до сучасного цифрового, долаючи будь-які кордони.

Переваги бізнес-цифровізації [4]:

- персоналізації взаємодії між покупцем і продавцем;
- охоплення більшої авдиторії та збільшення доходів;
- цифрові технології забезпечують комплексний аналіз даних щодо ринку;
- електронна комерція — онлайн;
- безперешкодний доступ 24/7;
- гнучкість і швидкість, автоматизація бізнес-процесів, що зменшує кількість помилок та оптимізує час;
- ефективне використання ресурсів, ощадливість, мінімізація витрат (передусім на операційну діяльність).

Цифрову економіку можна охарактеризувати як сучасну бізнес-модель для національної та глобальної економік, що спирається на інформаційні технології, інтелектуальний капітал, нематеріальні активи та інновації. Вона відкриває нові можливості для підприємств, і створює нові виклики для їх економічної безпеки. Для успішного функціонування в умовах цифрової економіки підприємствам необхідно приділяти увагу комплексному управлінню загрозами економічної безпеки [1].

При цифровізації економіки економічна безпека сучасних підприємств значною мірою залежить від їх адаптації до змін і можливостей протидії актуальним загрозам. Через це цифрові технології стають невід'ємною складовою управління безпекою підприємства. Правильно вироблена стратегія управління економічною безпекою дає можливість підприємствам залишатись фінансово стабільними та конкурентоспроможними в умовах сучасного ринку.

Без надійного забезпечення економічної безпеки країни практично неможливо вирішити жодної із задач, що стоять перед Україною як у внутрідержавній, так і в міжнародній сферах. Тому запобігання і подолання вказаних загроз економічної безпеки України повинне бути предметом постійної турботи органів виконавчої влади і органів влади суб'єктів держави.

Література

1. *Кульчицький І. І.* Цифрова економіка та економічна безпека підприємства: стратегії управління. *Актуальні питання економічних наук*. 2024. Вип. 6. https://doi.org/10.5281/zenodo.14575016

2. *Мосумова А. К., Селезньова Г. О., Гагарінов О. В.* Цифровізація бізнесу: міжнародний досвід. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2024. Т. 9. № 2. С. 323 – 328.
3. *Плакіда А. О.* Державна політика щодо основних загроз економічній безпеці. *Економіка та держава*. 2007. № 9. С. 67–69.
4. 2030 Digital Compass: the European way for the Digital Decade. *European Commission.* Available at: https://ec.europa.eu/info/sites/default/files/communication-digitalcompass-2030_en.pdf

БІГДАШ Володимир Дмитрович
д-р філос. в галузі економіки,
професор кафедри фінансів, банківської та страхової справи
Навчально-наукового інституту управління, економіки та бізнесу МАУП

ОСОБЛИВОСТІ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННІ БАНКІВСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ ЕКОНОМІКИ УКРАЇНИ

Сучасне стратегічне планування діяльності вітчизняних банків відбувається в умовах одночасної реалізації функціональної багатофакторної аналітичної моделі та одночасно практичної моделі діяльності банку. Такий складний гібридний підхід до управління діяльністю банку згідно з теоретичними рекомендаціями, вимагає постійного аналізу можливих змін і відповідних сценаріїв реакцій на них з боку відповідних структурних підрозділів банку. Як правило, аналізується ряд показників по відповідному фактору і порівнюється динаміка їх змін [1, с. 11].

Виконання планів дій веде до досягнення основної мети інвестиційної стратегії банку, тому вони повинні відображати той стан того чи іншого показника діяльності банку, який необхідно мати в результаті здійснення всіх заходів, передбачених у планах дій. Сукупна зміна всіх передбачених показників діяльності банку приведе до виконання стратегічного плану.

Таким чином, метою відповідного плану є формування необхідної зміни у певному показнику діяльності банку — регульованому факторі.

Доцільно оцінити нові вимоги державних регуляторів. Зокрема, для процесу цифровізації планується комунікація з мінфіном, ІТ-консолідація інформаційних ресурсів та ІТ-функцій Мінфіну й центральних органів влади, діяльність яких спрямовується і координується КМУ через Мінфін.

Проведем аналіз ключових змін (згідно рекомендаціям [2, с. 88]:

1. **Сегментація ринку.** Теоретична модель вимагає досягнення мети сегментації через реалізацію інвестиційної стратегії відповідно до пошуків різних критеріїв сегментації. На практиці в результаті нової сегментації банк