

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.

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
Колечкін 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 поствоєнної України	342

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 ПЛАНУВАННЯ 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.

Проведемо 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

може вибрати пріоритетний конкретний сегмент для обслуговування відповідно намічених цілей для певної сегментованої групи клієнтів з набором відповідного кошика (портфеля) банківських послуг.

2. Зміна широти охоплення ринку. Контроль цього показника передбачає оцінку Плану дій, тобто як реагує банк на звуження або розширення меж ринку, що обслуговується. Необхідно вимагати доцільності таких дій для досягнення поставленої в стратегічному плані мети.

3. Зміна в наборі пропонованих послуг. Як правило, оцінка зміни продуктового портфеля банку дозволяють вчасно реагувати на коливання попиту на банківські продукти.

4. Зміна темпів і масштабів упровадження нових продуктів. Оцінка динаміки формування портфеля продуктів банку показує одночасно стан інвестиційної стратегії і вимагає від банку упровадження нових продуктів, що відобразить в плані для практичних дій банку.

5. Зміна якості продуктів. Цей регульований фактор обов'язково враховується в стратегії банку. Як правило, під якістю банківських продуктів розуміють своєчасність і точність здійснення банківських операцій. Рекомендується оцінити також конкретний план дій щодо забезпечення певного рівня якості банківських продуктів. Новим чинником є реалізація вимог до цифровізації, зокрема покращення сервісного обслуговування.

6. Зміна методів реалізації банківських продуктів. В сучасних умовах розвивається база інструментарію з використанням цифрових технологій. Відповідно, рекомендується оцінювати заходи перепідготовки і підвищення кваліфікації фахівців банку, що є індикатором тренду зростання зацікавленості персоналу в розвитку банку та пошуку нових шляхів реалізації банківської продукції.

7. Зміна цін на послуги. Експерти оцінюють цей інструмент як складову цінової стратегії і вважають її вплив як основний для досягнення поставленої мети.

8. Зміна рівня продажів. Є регульованим фактором і показником діяльності банку. В першу чергу його пов'язують з якістю послуг, методами їх реалізації і цінами на них.

Цей регульований фактор є важливим показником діяльності банку і пов'язаний з комплексом змінних насамперед якістю послуг, методами їх реалізації і цінами на них.

9. Зміна способів охоплення ринку. Ця змінна пов'язана насамперед із упровадженням нових, сучасних форм комунікацій, які дають змогу значно підвищити швидкість передачі інформації, що тією чи іншою мірою сприятиме досягненню мети інвестиційної стратегії. До сучасних інструментів відносять цифровізацію, управління базами даних. Упроваджено стандарти відкритого банкінгу. Вдосконалюються технології дистанційної ідентифікації для отримання фінансових послуг. Система BankID НБУ забезпечує доступ клієнтів банків до широкого кола дистанційних послуг.

10. Зміна результативності діяльності банку оцінюється рядом показників, що показують зовнішню ефективність досягнення цілей стратегії. Як

глобальний фактор, він залежить від цілей діяльності банку, а тому зміни до показника вносяться в разі необхідності коригування стратегії.

11. Зміна ефективності діяльності банку. Зазвичай, цей фактор відображає внутрішню ефективність, зокрема, економічність, оцінку використання ресурсів банку, а також, як відбувається оптимізація процесів в банку. Цей фактор порівнюють з результативністю, але він може застосовуватися при розробці планів дій, як окрема стратегія.

12. Зміна продуктивності. Продуктивність — кількісний показник діяльності банку та відображає здатність банку отримувати прибуток та ефективно використовувати свої ресурси. Він включає такі аспекти, як прибутковість, рентабельність, ефективність використання капіталу та активів, а також здатність виконувати свої функції, враховуючи платоспроможність і ліквідність. Розраховується як співвідношення між витраченими ресурсами (праця, час, капітал) та отриманим обсягом наданих банківських послуг. Продуктивність також характеризують як відносну ефективність діяльності банківської установи. Зазвичай, казаний фактор розглядається як комбінований показник з метою прийняття ключових рішень в інвестиційній політиці банку.

Таким чином, ключові змінні, що змінюються відповідно до вимог стратегії, повинні відображатися в стратегічному плані банку [2, с. 80, с. 88].

Безпосереднє ж внесення змін у зазначені регульовані фактори ставиться метою планів дій, які розробляються для розвитку стратегічного плану і повинні конкретизуватися в програмах дій.

Отже, плани дій мають бути спрямовані на здійснення змін у ключових змінних з відповідним фінансуванням потребами в капіталі, системах, устаткуванні, персоналі. Процес будь-якого планування передбачає певну ієрархію планів, що насамперед виражається в ієрархії їхніх цілей.

Мета стратегічного плану втілюється з метою планів дій, спрямованих на внесення змін у регульовані фактори.

Мета кожного плану дій розшифровується в цілях програм. Така ієрархія дає змогу якнайточніше перетворити глобальні стратегічні цілі в конкретні цілі для конкретних виконавців.

Таким чином, на етапі стратегічних змін у регульованих факторах намічаються ключові змінні і величини їхніх змін, що й відображається в стратегічному плані банку.

Зміна кожного регульованого фактора ставиться метою окремого плану дій, що конкретизується в програмах.

Розглянемо практику планування діяльності фінансового сектора України, що здійснювалось Радою з фінансової стабільності (далі — РФС).

Рада РФС створена в березні 2015 року відповідно до Указу Президента України і є форумом для фахового обговорення системних ризиків, що загрожують фінансовій стабільності держави.

Рада РФС на засіданні 13 травня 2025р. підготувала програми розширеного фінансування України з МВФ та ухвалила низку рішень [3]:

По-перше, РФС схвалила зміни до Стратегії розвитку фінансового сектору України [4], зокрема:

- додання нових заходів стосовно законодавчого врегулювання діяльності Фонду розвитку підприємництва,
- розроблення стратегії розвитку іпотечного кредитування,
- підвищення стійкості критичної інфраструктури та цифрової операційної стійкості фінансового сектору;
- оновлення заходів для розвитку інфраструктури ринків капіталу, (щодо узгодження цільової моделі роботи ринку разом зі стейкхолдерами), включаючи питання консолідації облікової інфраструктури та залучення іноземних інвесторів, та її імплементації.

Можливо прогнозувати, що такі зміни реформуватимуть ринок та максимально залучать приватних інвесторів; розширення охоплення цілі ІІІ “Фінансова система працює на відновлення країни та інтегрується до ЄС” і додання нової ініціативи “Європейська інтеграція фінансового сектору”, що включає заходи з поглиблення співробітництва з інституціями ЄС, виконання програмних документів, участі в переговорному процесі, імплементації актів права ЄС з урахуванням рекомендацій Європейської комісії за результатами скринінгу.

По-друге, схвалено зміни до Стратегії з розвитку кредитування з метою синхронізації її з планом законодавчих змін у межах реалізації програми Ukraine Facility в частині розвитку і функціонування ринку непрацюючих кредитів (NPL) та залучення іноземних інвестицій у цей ринок.

По-третє, РФС розглянула та взяла за основу концепцію розроблення Стратегії з розвитку іпотеки.

Оновлення Стратегії розвитку фінансового сектору України (далі — СРФС) розглядалася Радою РФС. В оновленій СРФС [4]: 1) актуалізовано опис поточного стану фінансового сектору України, 2) надано характеристики майбутнього фінансового сектору України; 3) представлено перелік індикаторів реалізації СРФС.

Під час оновлення СРФС унесено понад 30 змін до стратегічних заходів СРФС, серед яких є уточнення, коригування наявних заходів та додавання нових. Зокрема,

- уточнено низку заходів з оновлення стратегії Укрфінжитла;
- розроблено систему гарантування вкладів членів кредитних спілок,
- розроблено гарантування внесків за договорами страхування життя
- узгоджено моделі гарантування внесків учасників пенсійних схем;
- розширено взаємодію українських депозитаріїв з іноземними;
- опрацьовано з Міністерством юстиції України механізм роботи учасників ринку з реєстром збитків, завданих росією, який буде основою для визначення обсягу відшкодування.

Оновлено заходи з розвитку інфраструктури ринків капіталу, що дасть змогу реформувати ринок та максимізувати можливості залучення приватних інвестицій. СРФС доповнено:

- заходами про законодавче врегулювання діяльності та розвиток системи внутрішнього контролю Фонду розвитку підприємництва,
- стратегією іпотечного кредитування,

- підвищенням стійкості критичної інфраструктури та цифрової операційної стійкості фінансового сектору,
- реформування системи загальнообов'язкового державного соціального страхування.

Оновлення СРФС урахувало пропозиції міжнародних партнерів: Європейського банку реконструкції та розвитку, Міжнародного валютного фонду та Міжнародної фінансової корпорації. Членам Ради також надано звіт про реалізацію СРФС. Станом на кінець 2024 року повністю реалізовано або виконується за графіком близько 90 % її заходів.

Зокрема, виконаними є такі заходи, як розширення спектра державних облігацій, затвердження національної стратегії доходів на 2024–2030 роки, удосконалення корпоративного управління у фінансовому секторі та удосконалення системи розкриття інформації емітентами.

Ключові рішення РФС за зазначений період стосувалися заходів, передбачених у меморандумах про економічну та фінансову політику, укладених між Україною та МВФ за результатами переглядів, зокрема:

- схвалено Стратегію з розвитку іпотечного кредитування та оновлену Стратегію розвитку фінансового сектору України;
- схвалено план дій для практичної реалізації цільової моделі інфраструктури ринків капіталу України для інтеграції в міжнародні фінансові ринки;
- підтримано зменшення частки держави в банківському секторі шляхом зваженого підходу до продажу державних банків, спрямованого на підвищення вартості пакетів акцій банків.

Під час кожного засідання РФС детально розглядала поточні системні ризики та їхній можливий вплив на фінансовий сектор й економіку загалом.

Домінуючим ризиком для фінансового сектору залишається тривала війна. Однак підтримка міжнародних партнерів та пристосування бізнесу до екстремальних умов війни дали змогу економіці України поступово відновлюватися, а фінансовому сектору — зберігати стійкість.

Оцінювалися заходи, які передбачено у меморандумах про економічну та фінансову політику, укладених між Україною та МВФ, а саме:

- Стратегію з розвитку іпотечного кредитування та оновлену Стратегію розвитку фінансового сектору України;
- План дій для практичної реалізації цільової моделі інфраструктури ринків капіталу України інтеграції в міжнародні фінансові ринки;
- підтримано зменшення частки держави в банківському секторі.

На засіданнях РФС детально розглядала поточні системні ризики та їхній вплив на фінансовий сектор й економіку загалом.

Література

1. “Стратегія і тактика банківського маркетингу” для аспірантів спеціальності 072 “Фінанси, банківська справа та страхування” / Б. Л. Луців, Г. М. Забчук, О. О. Іващук. Вектор. Тернопіль, 2019. 53 с.

2. Національний банк оприлюднив десятий Звіт про діяльність Ради з фінансової стабільності за період із серпня 2024 року до серпня 2025 року [Електронний ресурс]. Доступно з <https://bank.gov.ua/ua/news/all/zvit-pro-diyalnist-radi-z-finansovoyi-stabilnosti-serpen-2024---serpen-2025>
3. Святненко В. Ю. Маркетинг у банку : навч. посіб. К.: МАУП, 2006. 248 с.
4. Стратегія розвитку фінансового сектору України [Електронний ресурс]. Доступно з https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/Strategy_finsector_NBU.pdf?v=14

КИРКОВСЬКИЙ Віталій Олегович

здобувач третього (освітньо-наукового) рівня

Навчально-наукового інституту управління, економіки та бізнесу

Міжрегіональної Академії управління персоналом

РОЛЬ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ В МЕХАНІЗМАХ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ ПОСТВОЄННОЇ УКРАЇНИ

У контексті повномасштабної війни з Росією та прагнення до європейської інтеграції цифрова трансформація є ключовим механізмом соціально-економічного розвитку поствоєнної України. Вона включає використання платформ, таких як “Дія”, штучного інтелекту (AI) та big data для відновлення економіки, спрощення адміністративних процесів і підтримки соціальної інтеграції. Соціально-економічний розвиток розглядається як комплекс заходів із відновлення інфраструктури, підтримки малого та середнього бізнесу (МСБ) і забезпечення добробуту вразливих груп, де цифрова трансформація забезпечує прозорість, ефективність і швидке реагування.

Роль цифрової трансформації в механізмах соціально-економічного розвитку, фокусуючись на конкретних інструментах (платформа “Дія”, цифрові реєстри, AI-аналітика), прикладах застосування (підтримка МСБ, інтеграція ВПО), викликах і перспективах. Метою є висвітлення, як цифрові технології сприяють відбудові економіки та соціальної сфери через автоматизацію, залучення інвестицій і підтримку внутрішньо переміщених осіб (ВПО). У поствоєнний період цифрова трансформація є критично важливою для відновлення в умовах зруйнованої інфраструктури.

Цифрова трансформація забезпечує автоматизацію державних послуг, аналіз економічних і соціальних даних через AI та доступ до сервісів через “Дія”, сприяючи відновленню МСБ і соціальній інтеграції. Наприклад, у 2023 році “Дія.Бізнес” обробила 1,2 млн транзакцій для МСБ, скоротивши бюрократичні витрати на 30 % [1]. Вона також підтримує ВПО через цифрові реєстри, як передбачено Постановою Кабміну № 214 від 7 березня 2022 року, забезпечивши розподіл гуманітарної допомоги для 2 млн осіб у 2023 році.