МІЖРЕГІОНАЛЬНА АКАДЕМІЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ

МАУП

ISSN 3083-6557 print

НАУКОВІ ПРАЦІ МАУП

Проблеми модернізації України

Випуск 1 (48), 2025

Київ
2025

УДК 330-339; 321.7; 159.9
М58

Схвалено Вченою радою Міжрегіональної Академії управління персоналом (протокол № 4 від 28.05.2025)

Редакційна колегія:
С. В. Храпатий (голова), д-р фіз.-мат. наук, проф.
І. А. Семенець-Орлова, д-р наук з держ. упр., проф.
Я. М. Раєвська, д-р психол. наук, проф.
С. О. Лисенко, д-р юрид. наук, проф.
А. І. Федосов, д-р мед. наук, проф.
М. І. Зубрицький, д-р. юрид. наук
О. М. Гордієнко, канд. техн. наук
В. І. Меджебель (*Чуєнко*), канд. юрид. наук
Л. М. Крива, канд. істор. наук
І. М. Капеліста (виконавчий редактор), канд. наук з держ. упр.
Є. Я. Черняк

Матеріали подано в авторській редакції.
Відповідальність за зміст та орфографію матеріалів несуть автори.

Міжрегіональна Академія управління персоналом.
М58 Наукові праці МАУП. Проблеми модернізації України / редкол.: С. В. Храпатий (голова) [та ін.]. Вип. 1 (48). Київ: Міжрегіональна Академія управління персоналом, 2025. 686 с. Бібліогр. в кінці ст.

У збірнику висвітлено матеріали X Міжнародної науково-практичної конференції "Розбудова інноваційних економіки, менеджменту та освіти в умовах нової соціальної реальності" (Київ, Міжрегіональна Академія управління персоналом, 20–22 травня 2025 р.).

Наведено тези доповідей учасників науково-практичної конференції МАУП з проблематики широкого кола аспектів процесу системної модернізації України.

Для науковців, громадсько-політичних діячів, студентів, а також усіх, хто цікавиться розвитком Української держави і світовим досвідом проведення модернізаційних процесів.

Видається з 2001 року.
Періодичність: 1 раз на квартал.
Засновник: *ПрАТ "ВНЗ "Міжрегіональна Академія управління персоналом".*
УДК 330-339; 321.7; 159.9

© Міжрегіональна Академія управління персоналом (МАУП), 2025

О. В. Шуліма
Дистрибутивно-лагове моделювання взаємозв'язку між ВНП та валовим прибутком змішаного доходу 215

В. В. Мельник
Спортивні заклади як простір фізичної та психологічної реабілітації ветеранів в умовах війни 217

А. О. Артеменко
Публічно-приватне партнерство як відповідь на виклики соціальної нестабільності 220

Д. С. Сахно
Концептуальні підходи до розробки інвестиційно-інноваційних стратегій розвитку залізничного транспорту України в умовах соціальних змін 223

С. О. Щуренко, Ю. О. Фірсова
Організаційно-економічні засади розвитку систем електронного бізнесу в роздрібній торгівлі 226

Л. Я. Шурак
Впровадження інновацій на підприємстві в умовах нестабільного ринкового середовища 229

І. В. Ляшенко, Г. О. Кришталь
Управління результатами фінансової діяльності комерційного банку 231

В. Ю. Колєчкін
Державне управління в інформаційній сфері для забезпечення сталого розвитку цифрового суспільства 233

С. В. Мікулов
Вплив штучного інтелекту на прийняття інвестиційних рішень в умовах невизначеності 235

Т. М. Іванова
Методологічні засади дослідження інтелектуально-інноваційного розвитку будівельних підприємств 237

В. П. Кириченко
Захист інформаційної інфраструктури як складова стратегії інформаційної безпеки 238

Т. В. Панова, Г. О. Кузьменко
Розвиток системи кібербезпеки в Україні в умовах зростаючих зовнішніх загрози 240

Р. В. Довгалюк, Г. О. Кузьменко
Принципи управління інформаційною безпекою 241

І. В. Малько, Г. О. Кузьменко
Історія формування поняття інформаційної безпеки 243

А. В. Величко
Змішані моделі інвестування у реконструкцію зруйнованих війною споруд 244

І. В. ЛЯШЕНКО
здобувач вищої освіти, ННІУЕБ МАУП

Г. О. КРИШТАЛЬ
д-р. екон. наук, професор, ННІУЕБ МАУП
орсід: https://orcid.org/0000-0003-3420-6253

УПРАВЛІННЯ РЕЗУЛЬТАТАМИ ФІНАНСОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ КОМЕРЦІЙНОГО БАНКУ

В умовах постійних трансформацій фінансового ринку, загострення конкурентної боротьби, зростання ризиків та нестабільності макроекономічного середовища, ефективне управління результатами фінансової діяльності комерційного банку набуває особливої значущості. Комерційні банки виступають ключовими суб'єктами фінансової системи, які забезпечують акумулювання, перерозподіл і ефективне використання грошових ресурсів, що безпосередньо впливає на економічну стабільність країни.

Результати фінансової діяльності банків відображають не лише ефективність їх функціонування, а й рівень стійкості до зовнішніх і внутрішніх викликів. Зниження прибутковості, підвищення частки проблемних активів, нестабільність джерел фінансування та зростання регуляторного тиску вимагають впровадження нових підходів до управління фінансовими показниками, їхньої оптимізації та стратегічного контролю.

В умовах війни та посткризового відновлення банківської системи України, актуальність дослідження підсилюється необхідністю підвищення ефективності внутрішнього управління, забезпечення прозорості, адаптивності до ризиків і формування стратегічних резервів. Особливої ваги набуває питання забезпечення довгострокової фінансової стабільності банку шляхом збалансованого управління прибутками, витратами, капіталом і ліквідністю.

Таким чином, дослідження теоретичних і практичних аспектів управління результатами фінансової діяльності комерційного банку є важливим кроком до вдосконалення механізмів банківського менеджменту, підвищення ефективності фінансових рішень і зміцнення позицій банківської системи в цілому.

У сучасних умовах повномасштабної війни банківський сектор України зіткнувся з безпрецедентними викликами, які істотно трансформували як його операційне середовище, так і стратегічні орієнтири. В умовах воєнного стану ключовими проблемами стали суттєве погіршення якості кредитного портфеля внаслідок зниження платоспроможності позичальників, зупинки або руйнування бізнесів, скорочення економічної активності. Паралельно з цим банки зазнали серйозного тиску з боку зовнішнього середовища: високий рівень невизначеності, макроекономічна нестабільність, посилення фінансових та операційних ризиків значно ускладнили процеси стратегічного планування, управління ризиками та підтримки платоспроможності.

Особливої уваги потребує проблема втрати клієнтської бази через вимушену міграцію фізичних осіб, скорочення внутрішнього споживання, зниження ділової активності малого та середнього бізнесу, а також посилення залежності від держав-

ної підтримки. Крім того, війна актуалізувала потребу в надійному функціонуванні цифрової інфраструктури банків, зважаючи на зростання частоти кібератак, інформаційних загроз і потреби у дистанційному банківському обслуговуванні. Обмежений доступ до зовнішнього фінансування та капіталу, зниження інвестиційної привабливості, а також жорсткі валютні та регуляторні обмеження з боку Національного банку України додатково ускладнили умови ведення банківської діяльності [1].

У зв'язку з цим виникає нагальна потреба в посиленні ролі адаптивних систем управління ризиками, перегляді традиційних моделей оцінки кредитоспроможності, впровадженні сценарного аналізу та ефективних механізмів реструктуризації заборгованості. У стратегічному аспекті доцільно акцентувати увагу на трансформації банківських продуктів та послуг з урахуванням нових потреб клієнтів, зокрема внутрішньо переміщених осіб, військовослужбовців, ветеранів, малого та аграрного бізнесу. Пріоритетним є розвиток цифрової трансформації банків, що має супроводжуватися посиленням інформаційної безпеки та впровадженням надійних каналів віддаленої взаємодії з клієнтами [2].

В умовах глибокої трансформації економіки доцільно активізувати співпрацю з Національним банком України, міжнародними фінансовими організаціями (ЄБРР, МВФ, Світовим банком, USAID тощо) задля отримання технічної допомоги, ресурсної підтримки, обміну найкращими практиками та розвитку спільної політики відновлення банківського сектору.

Зважаючи на масштаб викликів, з якими зіткнулися комерційні банки України в умовах повномасштабної війни, можна стверджувати, що банківський сектор наразі переживає одну з найглибших трансформацій у своїй новітній історії. Висновки щодо подальшого розвитку та управління результатами фінансової діяльності потребують ширшого, стратегічного осмислення і системного підходу до адаптації банків до нових реалій.

По-перше, війна продемонструвала критичну важливість гнучкості банківських установ і їх здатності оперативно реагувати на зміни середовища. Це стосується не лише операційних процесів, а й стратегічного планування: банки мають відходити від традиційно консервативних моделей управління і впроваджувати адаптивні, антикризові фінансові стратегії, зосереджуючи увагу на підтримці ліквідності, стабільності та довіри клієнтів.

По-друге, необхідним є перегляд підходів до ризик-менеджменту. В умовах підвищеної турбулентності й невизначеності варто застосовувати не лише традиційні фінансові індикатори, а й враховувати пов'язані з війною нефінансові фактори — міграційні потоки, скорочення трудового потенціалу, втрати інфраструктури, зміни в галузевій структурі економіки. Це потребує активного використання сценарного моделювання, аналізу стрес-тестів, розширення систем моніторингу ризиків та впровадження моделей поведінкових фінансів.

По-третє, результативність фінансової діяльності банку нині тісно пов'язана з його здатністю забезпечити соціально-економічну стійкість — підтримку бізнесу, особливо малого та середнього, фінансування відновлення інфраструктури, кредитування аграрного сектору, супровід державних програм соціального захисту, реінтеграції ветеранів та внутрішньо переміщених осіб. Тобто функціонал банків виходить за межі суто фінансового посередництва і набуває ознак соціальної відповідальності та участі в державній політиці відновлення.

По-четверте, цифровізація банківських послуг стала не просто інновацією, а життєво необхідною умовою забезпечення безперервності обслуговування. Банки, що змогли оперативно адаптувати свої цифрові інфраструктури, зберегли конкуренто-

спроможність і довіру клієнтів навіть в умовах активних бойових дій. Подальші інвестиції у цифрову трансформацію, кібербезпеку та розвиток FinTech-рішень мають стати ключовими напрямами стратегічного розвитку.

У підсумку, майбутнє банківської системи України значною мірою залежить від того, наскільки ефективно буде переосмислено підходи до управління фінансовими результатами, наскільки глибоко банки інтегрують сучасні інструменти антикризового управління, цифрові рішення, а також наскільки активно братимуть участь у відновленні економіки країни. У цьому контексті саме фінансова діяльність банків має стати важелем не лише для підтримки економіки в короткостроковому періоді, а й для формування фундаменту сталого економічного зростання в майбутньому.

Джерела

1. *Батковський В.* Проблеми кредитування малого підприємництва *Вісник НБУ*. 2015. № 4. С. 28–33.
2. *Васюренко О. В.* Банківський менеджмент: навч.посібник. К.: Вид. центр "Академія", 2011. 314 с.

В. Ю. КОЛЄЧКІН

здобувач третього (освітнього-наукового) рівня вищої освіти
Навчально-наукового інституту управління, економіки та бізнесу МАУП

ДЕРЖАВНЕ УПРАВЛІННЯ В ІНФОРМАЦІЙНІЙ СФЕРІ ДЛЯ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТАЛОГО РОЗВИТКУ ЦИФРОВОГО СУСПІЛЬСТВА

У сучасному світі інформація стала стратегічним ресурсом, а ефективне державне управління в інформаційній сфері є ключовим чинником сталого розвитку цифрового суспільства. В Україні цей процес набуває особливої актуальності в умовах гібридної війни та глобальних викликів, що ставлять під загрозу національну безпеку та інформаційний суверенітет. Забезпечення сталого розвитку цифрового суспільства вимагає комплексного підходу, що включає удосконалення нормативно-правової бази, розвиток інфраструктури, підвищення цифрової грамотності населення та активну участь громадянського суспільства.

Основою державної інформаційної політики України є "Концепція розвитку інформаційного суспільства в Україні", затверджена постановою Кабінету Міністрів України від 15 травня 2013 року № 386-р [1]. Цей документ визначає пріоритетні напрями розвитку інформаційного суспільства, серед яких:

• **Забезпечення доступу до інформації:** створення умов для вільного отримання та поширення інформації, крім обмежень, установлених законом.

• **Розвиток національної інформаційно-комунікаційної інфраструктури:** створення та вдосконалення телекомунікаційних мереж, що забезпечують доступ до інформаційних ресурсів.

• **Підтримка вітчизняних виробників програмного забезпечення:** сприяння розвитку національної ІТ-індустрії через державні програми та ініціативи.