

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
АСОЦІАЦІЯ НАВЧАЛЬНИХ ЗАКЛАДІВ УКРАЇНИ ПРИВАТНОЇ
ФОРМИ ВЛАСНОСТІ
«ЄВРОПЕЙСЬКИЙ УНІВЕРСИТЕТ»
УНІВЕРСИТЕТ «ПРОФ. Д-Р АСЕН ЗЛАТАРОВ», БОЛГАРІЯ
АКАДЕМІЯ WSB У М. ДОМБРОВА ГУРНИЧА (ПОЛЬЩА)
TURIBA UNIVERSITY (ЛАТВІЯ)
НАО «КАЗАХСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ПЕДАГОГІЧНИЙ
УНІВЕРСИТЕТ ІМ. АБАЯ»
«TRADE HOUSE UKRAINA» (РИГА, ЛАТВІЯ)**

«РЕЗИЛЬЄНТНІСТЬ ЕКОНОМІКИ УКРАЇНИ В ЕПОХУ ТРАНСФОРМАЦІЇ ТА ЦИФРОВІЗАЦІЇ»

**Матеріали ІV МІЖНАРОДНОЇ
НАУКОВО-ПРАКТИЧНОЇ КОНФЕРЕНЦІЇ**

04 грудня 2025 р.

Київ 2025

«Резильєнтність економіки України в епоху трансформації та цифровізації» : матеріали ІV Міжнародної науково-практичної конференції., Київ, 04 грудня 2025 р./ Редкол.: О.І. Тимошенко та ін. Київ: Видавництво Європейського університету, 2025. 487 с.

Збірник містить матеріали Міжнародної науково-практичної конференції «Питання відбудови економіки України в контексті міжнародних інвестиційних стратегій відновлення», що відбулася 04 грудня 2025 р.

Матеріали друкуються в авторській редакції

передумови її забезпечення.....	171
15. Орябинський А.С., Терновий С.В. Фінансово-кредитні механізми підтримки розвитку малого бізнесу та сфери обслуговування в умовах відбудови економіки України.....	175
16. Паранькевич М.І., Ткаченко О.В. Фінансова безпека України та державне регулювання внутрішнього ринку споживчих товарів: теоретико-методологічні засади.....	180
17. Поліщук Л.А. Стратегічні вектори цифрової трансформації банку як основа його економічної резильєнтності.....	184
18. Приходько О.В. Цифрова трансформація страхового ринку в умовах розвитку Fintech.....	185
19. Симич С.Д. Роль цифровізації в управлінні проблемними активами банківської системи України в особливий період економічної нестабільності.....	190
20. Степанов О.О. Трансформація та цифровізація управління людським капіталом у банках України в контексті резильєнтності економіки: контент-аналіз річних звітів (2022–2024).....	193
21. Філяр С.В., Патлаха О.С., Сімаков С.Г. Інноваційна трансформація українських банків: цифрові сервіси, фінтех проєкти та технологічні стратегії.....	199
22. Щербатих Д.В. Переваги та загрози цифрової трансформації банківської системи України.....	203

СЕКЦІЯ III. AI-DRIVEN МЕНЕДЖМЕНТ: ІННОВАЦІЙНІ ПРОЄКТИ ТА ІНВЕСТИЦІЙНА ПРИВАБЛИВІСТЬ – (ЦСР: №9 «Інновації та інфраструктура», №11 «Сталий розвиток міст і громад»)

1. Білик І.М., Галицький А.Є. Перспективи використання інструменту Balanced Scorecard для управління структурою капіталу.....	207
2. Ванін А.О. Цифрова резильєнтність у системі методології управління людським капіталом ІТ-компаній.....	209
3. Вовченко А.О., Ряднов К.Д. Репутаційний менеджмент та інноваційний розвиток організацій в умовах євроінтеграції.....	213
4. Воронько-Невіднича Т.В., Громова Н.В. Репутаційна резильєнтність підприємств: управлінські рішення лідерів як драйвер формування довіри в умовах війни.....	217
5. Гонтарук В.В. Механізми підвищення стійкості українських підприємств через цифрові торговельні екосистеми.....	219
6. Гончаренко А.С., Воронько-Невіднича Т.В. Використання штучного інтелекту в управлінні інноваціями на підприємстві.....	222
7. Горощак Н.Я. Управління конкурентоспроможністю підприємств на рівні регіонального ринку: стратегічний аспект.....	224

Редакційна колегія:

Голова оргкомітету – Тимошенко О.І., д.філос.н., професор, Голова Асоціації навчальних закладів України приватної форми власності, ректор Європейського університету.

Заступники голови оргкомітету:

Тимошенко А.О., д.е.н., доцент, проректор з фінансово-економічних питань Європейського університету;

Гудзь Ю.Ф., д.е.н., доцент, проректор з наукової роботи Європейського університету;

Ягодзінський С.М., д.філос.н., професор, проректор з навчально-методичної роботи Європейського університету;

Димитров Іван, д.е.н., професор, професор кафедри економіки і менеджменту, Університету «Проф. Д-р Асен Златаров»;

Ребілас Р., проректор з міжнародної співпраці Академії WSB у Домброві Гурнічій (Польща);

Бергс І., професор, голова правління університету Turība, проректор з розвитку освітнього процесу та міжнародної співпраці університету (Латвія);

Щербатих Д.В., к.е.н., доцент, завідувач кафедри економіки, фінансів та обліку Європейського університету.

Ремига Ю.С., к.е.н., доцент, завідувач кафедри менеджменту та логістики Європейського університету.

Члени оргкомітету:

Сунцова О.О., академік АЕНУ, д.е.н., професор кафедри економіки, фінансів та обліку Європейського університету;

Соколенко Л.Ф., д.е.н., доц., професор кафедри економіки, фінансів та обліку Європейського університету;

Котвицька Н.М., д.е.н., доц., професор кафедри економіки, фінансів та обліку Європейського університету;

Остапенко Т.Г., д.е.н., доц., професор кафедри економіки, фінансів та обліку Європейського університету;

Соколова З.С., к.е.н., доцент, завідувач кафедри маркетингу Європейського університету;

Борейчук І.О., к.псих.н., доц., завідувач кафедри загальної та соціальної психології;

Приймак Н.В., к.е.н., доцент кафедри економіки, фінансів та обліку Європейського університету;

Кравчук П.Ю., к.ю.н., доцент, декан юридичного факультету Європейського університету;

Амбер А.Ю., декан факультету економіки та менеджменту Європейського університету;

Атаманська С.С., голова ради молодих вчених, к.іст.н., доцент кафедри соціально-гуманітарних дисциплін Європейського університету.

Секретаріат: Боярина К.М.

Список використаних джерел

1. Огінок С., Козут М., Козут А. Етика та корпоративна соціальна відповідальність у міжнародному бізнесі. Київський економічний науковий журнал. 2024. № 4. С. 171–176. DOI: <https://doi.org/10.32782/2786-765X/2024-4-24>
2. Шпикуляк О. Г., Біленко Я. О. Організаційно-інституційна адаптація аграрного підприємництва до засад Європейського Зеленого курсу. Бізнес-навігатор. 2024. Вип. 2 (76). С. 352–358. DOI: <https://doi.org/10.32782/business-navigator.76-60>
3. Малиновський Ю. В., Мусянович О. А., Битяк В. Ю., Дубравський А. В. Інтеграція корпоративної соціальної відповідальності у процес організаційних змін на підприємствах у контексті євроінтеграції. Агросвіт. 2024. № 10. С. 92–98. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6792.2024.10.92>
4. Котвицька Н. М., Приємський Ю. О., Ряднов К. С. Євроінтеграційний вектор розвитку: іміджеві стратегії підприємств через призму управління персоналом і репутації. Modern Economics. 2025. № 51. С. 122-129. DOI: [https://doi.org/10.31521/modecon.V51\(2025\)-15](https://doi.org/10.31521/modecon.V51(2025)-15)

РЕПУТАЦІЙНА РЕЗИЛЬЄНТНІСТЬ ПІДПРИЄМСТВ: УПРАВЛІНСЬКІ РІШЕННЯ ЛІДЕРІВ ЯК ДРАЙВЕР ФОРМУВАННЯ ДОВІРИ В УМОВАХ ВІЙНИ

**Воронько-Невіднича Т. В., д.е.н., доцент,
завідувач кафедри менеджменту ім. І. А. Маркіної,
Полтавський державний аграрний університет**
**Громова Н. В.,
здобувач вищої освіти спеціальності «Менеджмент»,
Полтавський державний аграрний університет**

Повномасштабна війна в Україні створила безпрецедентний рівень невизначеності для бізнес-структур, що зумовило необхідність переосмислення традиційних моделей управління. В цих умовах репутація підприємства стала не лише нематеріальним активом, а й інструментом виживання, оскільки визначає рівень довіри з боку клієнтів, партнерів, інвесторів та суспільства. Поняття *репутаційної резильєнтності* відображає здатність організації зберігати або підсилювати свою репутаційну позицію під впливом деструктивних чинників.

Репутаційна резильєнтність у сучасному менеджменті розглядається як інтегральна характеристика суб'єкта господарювання, що включає стійкість управлінських процесів, швидкість адаптації та здатність лідерів приймати рішення, які мінімізують ризики репутаційних втрат. Вона поєднує елементи кризового менеджменту, стратегічного лідерства, управління ризиками та комунікаційного менеджменту. Ключовою складовою є прозорість управлінських дій і відповідність їх ціннісним очікуванням суспільства [1, с. 51; 3].

Досвід українських підприємств засвідчує, що управлінські рішення, які підсилюють репутаційну резильєнтність, зводяться до трьох основних груп [2; 4]:

- 1) антиризикові та операційні рішення (створення безпечних умов праці, релокація бізнесу, диверсифікація ланцюгів постачання);
- 2) соціально орієнтовані дії (підтримка працівників, участь у гуманітарних та оборонних ініціативах, збереження робочих місць);
- 3) комунікаційні стратегії (публічна позиція компанії щодо війни, прозорі звіти про діяльність, регулярна комунікація зі стейкхолдерами).

Таким чином, дані практики демонструють високий рівень адаптивності та здатність господарюючих суб'єктів діяти проактивно, що сприяє зміцненню довіри.

Емпіричні спостереження свідчать, що підприємства, керівники яких оперативно приймали рішення про захист персоналу, стабілізацію бізнес-процесів та підтримку громад, досягли значного посилення свого іміджу. Трансформація управлінських стратегій у напрямі соціальної відповідальності формує позитивний репутаційний капітал, який проявляється в зростанні лояльності клієнтів, підвищенні конкурентоспроможності та зміцненні довгострокових партнерських відносин.

Лідерство в умовах війни визначає здатність суб'єкта господарювання до репутаційної резильєнтності через швидку адаптацію, ціннісно орієнтоване управління та комунікативну відкритість. Відтак, українські бізнес-структури, які продемонстрували суспільну відповідальність та ефективне антикризове управління, суттєво зміцнили свій репутаційний потенціал. Репутаційно резильєнтні бізнес-лідери здатні швидко оцінювати ризики, приймати прозорі та відповідальні управлінські рішення, які мінімізують репутаційні втрати й формують довіру навіть у періоди значних потрясінь. Для таких лідерів характерним є акцент на етичність, відкритість комунікацій, відповідальність перед працівниками та суспільством. Саме ці дії формують позитивний імідж і створюють основу для стійких стейкгольдерних відносин. Це доводить, що в умовах високої ризиковості саме управлінські рішення лідерів стають ключовим чинником формування довіри та основою нової економічної архітектури країни.

Очевидно, що у період повномасштабного вторгнення довіра є ключовим чинником стабільності бізнесу, адже забезпечує підтримку з боку внутрішніх і зовнішніх стейкхолдерів. Репутаційна резильєнтність сприяє формуванню цього ресурсу через послідовність управлінських рішень, які демонструють відповідальність, компетентність та ціннісну сталість лідерів.

Таким чином, репутаційна резильєнтність виступає не просто частиною управлінської стратегії, а довгостроковим активом, що визначає стійкість бізнесу в середовищі високої невизначеності. Вона впливає на конкурентоспроможність господарюючого суб'єкту, полегшує вихід із криз, підтримує лояльність ключових стейкхолдерів та забезпечує основу для стратегічного розвитку у післякризовий період.

Список використаних джерел:

1. Воронько-Невіднича Т.В., Черних О.В. Застосування концепції резильєнтності для забезпечення функціонування підприємств агропродовольчої сфери у повоєнний період. Якість та безпечність продукції у внутрішній і зовнішній торгівлі й торговельне підприємництво: сучасні вектори розвитку і перспективи: Матеріали II Міжнародної науково-практичної конференції (заочна форма), ПДАУ, 15 лютого 2023 року. 352 с. С. 50-52.

2. Лігоненко Л. О., Андрійчук В. А. Резильєнтність в економічному контексті: аналіз світових трендів та перспективи наукових досліджень. Стратегія економічного розвитку України. 2023. Вип. 52. С. 16–37. DOI: <https://doi.org/10.33111/sedu.2023.52.016.037>.

3. Савицька Н. Л., Пахуча Е. В. Ринкова резильєнтність бізнесу: теоретичний конструкт. Бізнес Інформ. 2024. № 2. С. 244–257. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-2-244-257>.

Шимановська-Діанич Л. М., Лозова О. В. Інвестування у підприємства України як інструмент підвищення їхньої бізнес-резильєнтності: дорожня карта розвитку. Актуальні проблеми інноваційної економіки та права. 2025. № 1. С. 31–36. DOI: <https://doi.org/10.36887/2524-0455-2025-1-8>

МЕХАНІЗМИ ПІДВИЩЕННЯ СТІЙКОСТІ УКРАЇНСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ ЧЕРЕЗ ЦИФРОВІ ТОРГОВЕЛЬНІ ЕКОСИСТЕМИ

**Гонтарук В.В. аспірант,
ПВНЗ «Європейський університет»
Науковий керівник Шарова С.В., к.е.н., доцент**

Останні роки стали для української економіки періодом надзвичайно різких змін, у яких підприємства змушені були швидко пристосовуватися до нових умов роботи. Військові ризики, порушення логістичних ланцюгів та зміна поведінки споживачів змусили бізнес переглянути традиційні підходи до організації продажів та взаємодії з ринком. У цьому контексті цифрові торговельні екосистеми, що охоплюють e-commerce, фінтех-сервіси, логістичні платформи та цифрові інструменти аналітики, стали для багатьох компаній ключовим інструментом виживання та адаптації.

Їхня роль виходить за межі звичайного розширення каналів збуту. Екосистеми сприяють формуванню більш гнучкої бізнес-моделі, здатної витримувати різкі зовнішні шоки. Саме тому дослідження можливостей таких систем у контексті економічної стійкості підприємств стає сьогодні особливо актуальним.

Цифрові торговельні екосистеми як середовище адаптації бізнесу

Цифрова екосистема поєднує різні елементи - платформи продажів, сервіси обробки платежів, маркетингові інструменти, логістичні модулі, підтримку клієнтів, а також системи аналізу даних. На відміну від традиційних ізольованих онлайн-каналів, екосистемний підхід забезпечує підприємству безперервність бізнес-процесів та можливість оперативно замінювати окремі елементи, не зупиняючи операційну діяльність.