

**Баранова В.В.**

доктор економічних наук, професор  
ННІ "Каразінський банківський інститут"  
Харківський національний університет імені В.Н. Каразіна  
м. Харків, Україна

## **ДЕТЕРМІНАНТИ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ ФІНАНСОВОГО СЕКТОРУ В КОНТЕКСТІ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ЕКОНОМІКИ УКРАЇНИ**

Фінансовий сектор характеризується постійними перетвореннями, які обумовлені в тому числі поступовим переходом країни до цифрової економіки. Такі перетворення спонукають учасників ринку фінансових послуг трансформувати свої бізнес-процеси на основі активного впровадження та поглибленого використання цифрових технологій. Певні можливості для оптимізації бізнес-процесів учасників ринку фінансових послуг генерує поширення в суспільстві цифрових технологій, які активно занурюються у всі сфери життя.

Останнім часом дослідженню процесів цифрової трансформації, їх передумов виникнення, особливостей та наслідків застосування приділяється багато уваги як серед вітчизняної наукової спільноти, так і іноземних дослідників. Зокрема, Sagaudack J., Semenova D., Butenko N., Berdar M., Zaika O., Hatska L. стверджують, що цифрова трансформація стала однією з головних рушійних сил розвитку фінансового сектору, при цьому докорінно змінюючи його структуру та функціонування [1, 2]. Такі науковці як Бабенко-Левада В., Скорба О., Данилишин В., Чорновол А., Сундук Т., Синиця С. розглядають діджиталізацію та цифрову трансформацію на ринку фінансових послуг, як процес переходу від традиційної системи надання фінансових послуг до використання сучасних цифрових технологій [3, 4].

Враховуючи вектор України на всеохоплюючу цифровізацію в Україні схвалено ряд нормативно-правових документів щодо процесів цифрової трансформації та діджиталізації учасників ринку фінансових послуг. Зокрема, Стратегію розвитку фінансового сектору України [5] та Стратегію цифрового розвитку інноваційної діяльності України на період до 2030 року [6]. У 2024 році схвалено «Стратегію цифрового розвитку інноваційної діяльності України на період до 2030 року», метою якої є створення нових можливостей для українців як громадян, українців як підприємців, інвесторів, науковців, дослідників та інноваторів. Документ «Стратегії цифрового розвитку інноваційної діяльності України на період до 2030 року» визначає візію України як країни інновацій, де створено екосистему для вільного розвитку проривних ідей як основи економічного розвитку та передбачає досягнення безпекової, політичної, економічної, соціальної та цифрової мети. Саме цифрова мета передбачає, що Україна має стати державою з потужною цифровою економікою, яка підтримує підприємництво, забезпечує ефективні цифрові сервіси, що мінімізують корупційні ризики на будь-якому рівні [5].

Таким чином, враховуючи поширення цифрових технологій на загальнодержавну політику в розбудові цифрової економіки в суспільстві; враховуючи, що більшість установ та організацій вбачають у цифровій трансформації шлях до покращення ефективності своєї діяльності та забезпечення конкурентоспроможності.

Українські аналітики останнім часом систематично проводять дослідження в сфері фінтех (FinTech) екосистеми. Яскравим прикладом таких досліджень в Україні є Український каталог фінтех-компаній, який готують фахівці Української асоціації фінтех та інноваційних компаній за підтримки низки партнерів [7]. Згідно аналітичних даних Українського каталогу фінтех-компаній, ми можемо виокремити ключові маркери розвитку фінтех компаній України в контексті активізації цифрової трансформації.

В каталогах фінтех компаній України 2021, 2023 та 2024 представлена аналітична та статистична інформація, яка дозволяє охарактеризувати кадровий потенціал в сфері фінтех в Україні, поширення Інтернету, поширення інновацій, рівень цифрової якості життя, внесок ІТ-послуг у формування ВВП, учасників ринку фінтех, їх фінансовий стан та результати діяльності, локалізацію та вихід на світову арену.

Проведемо аналіз ключових детермінантів цифрової трансформації фінансового сектору в контексті інноваційного розвитку економіки України згідно аналітичних даних Українського каталогу фінтех-компаній. За даними Каталогу фінтех компаній України 2021 року в Україні в сфері ІТ працювало 212,6 тис. спеціалістів, за даними Каталогу 2022 року – 307,0 тис., за даними Каталогу 2024 – 346,2 тис. спеціалістів. Саме тому, можемо визначити, що одним з ключових маркерів розвитку фінтех компаній в Україні є зміцнення кадрового потенціалу, що знаходить прояв у постійному зростанні кількості ІТ спеціалістів.

Постійно збільшується, також, частка постійних користувачів Інтернету. Зокрема, аналітичні дані зазначають та характеризують поширення Інтернету: у 2021 року це 29,5 млн осіб (розрахункове 71,4%) регулярно користувалися Інтернетом; за даними 2023 року – 31,2 млн осіб (76,2%) були користувачами Інтернет; у 2024 році частка населення, що регулярно користується Інтернетом в Україні складає 80%. Також, спостерігаємо збільшення користувачів Інтернету, що дозволяє виокремити поширення Інтернету як один з ключових маркерів розвитку фінтех компаній в Україні.

Наступним ключовим маркером розвитку фінтех компаній в Україні є курс країни на інноваційний розвиток, покращення місця країни за рівнем поширення інновацій. За даними каталогів фінтех компаній України 2023 та 2024 років, Україна за цим параметром покращила свої позиції, перемістившись із 57 на 55 місце.

Також, одним із ключових маркерів для України можемо вважати, забезпечення високої цифрової якості життя. Аналітичні дані Українського каталогу фінтех компаній зазначають, що в 2021 році Україна за цим показником займала 47 місце у світі; в 2023 році – 50 місце; в 2024 році – 46 місце.

Основною характеристикою фінтех ринку є їх концентрація навколо великих міст-інноваційних центрів, що обумовило значну частку фінтех компаній. Найбільша їх кількість базуються саме в Києві, який є передовим інноваційним центром в країні. За останніми даними в Києві базується близько 79% усіх фінтех компаній [7].

Одним із головних маркерів розвитку та функціонування фінтех компаній в Україні є висока питома вага компаній, що виходять на світові ринку. Згідно аналітичних даних Українського каталогу фінтех компаній за 2024 рік показник фіксується на рівні 47%.

Зазначені детермінанти свідчать, що ринок фінтех-послуг поступово та невпинно розвивається. Отже, можна з упевненістю стверджувати, що цифрова трансформація стає не просто одним з можливих напрямів вдосконалення фінансового ринку в цілому і окремих учасників ринку фінансових послуг, але справжнім детермінантом та вектором подальшого розвитку фінансового сектору економіки.

На наш погляд, доцільно застосовувати саме детермінантний підхід до концептуалізації цифрової трансформації. Даний підхід може бути успішно застосований в різних сферах національної економіки, зокрема і по відношенню до учасників фінансового сектору.

### Література:

1. Berdar M., Butenko N., Hatska L., Sagaydack J., Semenova D. The Impact of Digitalization on the Model of Entrepreneurship Innovative Development. *Review of Economics and Finance*. 2022. Vol. 20. Pp. 1141-1149. URL: <https://refpress.org/ref-vol20-a128/>
2. Zaika O. Digital transformation as a driver of financial sector development. *International Science Journal of Management, Economics & Finance*. 2025. Vol.4(1). Pp. 23–30. DOI: <https://doi.org/10.46299/j.isjmef.20250401.03>
3. Сундук Т. Ф., Бабенко-Левада В. Г., Скорба О. А., Чорновол, А. О. Щодо розвитку цифрових технологій в фінансовому секторі (український кейс). *Академічні візії*. 2023. Вип.17. URL: <https://academy-vision.org/index.php/av/article/view/253>
4. Данилишин В., Синиця С. Діджиталізація на ринку фінансових послуг: сутність та значення для економіки України в умовах сьогодення. *Трансформаційна економіка*. 2023. № 3 (03). С.16-20. DOI: <https://doi.org/10.32782/2786-8141/2023-3-3>

5. Стратегія розвитку фінансового сектору України. Національний банк України: офіційний сайт. URL: [https://bank.gov.ua/admin\\_uploads/article/Strategy\\_finsector\\_NBU.pdf?v=13](https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/Strategy_finsector_NBU.pdf?v=13)
6. Стратегія цифрового розвитку інновацій до 2030 року. Повна версія презентації. WINWIN2030. Стратегія інновацій, що вигравє мир: офіційний сайт. [https://winwin.gov.ua/assets/files/WINWIN\\_Основна%20презентація.pdf](https://winwin.gov.ua/assets/files/WINWIN_Основна%20презентація.pdf)
7. Український каталог фінтех компаній 2024. Українська асоціація фінтех та інноваційних компаній: офіційний сайт. URL: [https://fintechua.org/catalog\\_2024ua](https://fintechua.org/catalog_2024ua)

**Бережний С. О.**

здобувач вищої освіти на другому (магістерському) рівні

**Музиченко А. С.**

доктор екон.наук, професор

Центральноукраїнський національний технічний університет,

м. Кропивницький, Україна

## **КАДРОВИЙ ПОТЕНЦІАЛ ЯК СТРАТЕГІЧНИЙ РЕСУРС ОРГАНІЗАЦІЇ**

Кадровий потенціал підприємства є однією з ключових складових його економічного розвитку та конкурентоспроможності. У сучасних умовах ринкової економіки саме люди, їх знання, навички, мотивація та здатність до інновацій визначають успіх будь-якої організації. Тому ефективно управління кадровим потенціалом стає стратегічним пріоритетом для кожного підприємства.

Кадровий потенціал — це поєднання кількісних і якісних показників працівників, які дозволяють підприємству ефективно досягати своїх стратегічних цілей. До його складу входять професійно-кваліфікаційний рівень працівників, їхній досвід, освіта, фізичний і психологічний стан, мотивація до праці, здатність до навчання та саморозвитку. Важливо зазначити, що кадровий потенціал формується не лише індивідуальними якостями працівників, а й організаційною культурою, системою управління та соціально-психологічним кліматом у колективі.

На формування кадрового потенціалу впливають як внутрішні, так і зовнішні чинники. До внутрішніх належать система мотивації, стиль керівництва, можливості професійного росту, корпоративна культура та умови праці. Зовнішні фактори — це ситуація на ринку праці, освітній рівень населення, державна політика у сфері зайнятості, демографічні тенденції тощо. Логічно зазначити, що саме поєднання цих чинників формує унікальний кадровий профіль кожного підприємства.

Для успішного управління людськими ресурсами важливо систематично оцінювати кадровий потенціал. Це дає змогу виявляти сильні та слабкі сторони працівників, а також визначати потреби у їхньому навчанні та підвищенні професійної кваліфікації. Одним із напрямів розвитку кадрового потенціалу є створення системи безперервного навчання — тренінгів, курсів, наставництва, участі у конференціях. Такий підхід сприяє підвищенню професійного рівня працівників і формуванню їхньої лояльності до підприємства.

Важливу роль у формуванні та використанні кадрового потенціалу відіграє керівництво підприємства. Від стилю управління, комунікаційної відкритості та здатності мотивувати залежить продуктивність і стабільність колективу. Ефективний керівник має не лише ставити завдання, але й розкривати потенціал кожного працівника, створюючи умови для творчості й самореалізації. Це сприяє формуванню високої корпоративної культури та зміцненню позицій підприємства на ринку.

Сьогодні управління кадровим потенціалом все більше орієнтується на цифровізацію та використання інформаційних технологій. Застосування HR-аналітики, електронних систем оцінювання персоналу, дистанційного навчання й онлайн-комунікацій дає змогу ефективніше відстежувати рівень компетенцій і планувати розвиток працівників. Крім того, сучасні підприємства дедалі частіше впроваджують принципи гнучкого управління (agile),