

11. Information about Ukrainian Railways. [Electronic resource] / Ministry of Community and Territorial Development of Ukraine: website. URL: <https://mtu.gov.ua/content/statistichni-dani-pro-ukrainski-zalznici.html>

12. Astakhov, V., Sushkov, V., Skoryk, O., Shtompel, A. (2015). Management of railway track infrastructure. Textbook. Kharkiv, 71–74.

13. Rules for the technical operation of railways in Ukraine. Approved by order of the Ministry of Transport of Ukraine dated 20 December 1996, 81–82.

14. Lavrukhin, O., Kotenko, A., Kovalyov, A., Zapara, Ya. (2016). Freight transport by rail. Textbook Part II. Ukrainian State University of Railway Transport. Kharkiv, 160–162.

15. Thompson, A., Strickland, A. (1999) Strategic Management: Concepts and Cases. Irwin/McGraw-Hill, p. 105.

16. Eitūtis, G., Kryshchenko, S., Zits, O. (2017) Characteristics of global models of railway transport infrastructure management. Economy and Society. 9 (405–411). URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/9_ukr/70.pdf

17. Directive 91/440 EEC of 29 July 1991 [Electronic resource]. –URL: <http://eurodocs.sdla.gov.ua/DocumentView/tabid/28/Sphereregulation>

18. Estival, J. (2005). Organisational models of railways: national criteria for construction / J. P. Estival // Railway Transport of Ukraine, 68–71.

19. Roadmap for the implementation of Council Directive 91/440/EEC of 29 July 1991 on the development of the Community's railways. URL: <http://www.transport-ukraine.eu/docs/direktiva-radi-vid-29-lipnya-1991-roku-pro-rozvitok-zalznichnih-dorig-spivtovaristva-91440iees>

DOI 10.33111/vz_kneu.40.25.03.30.206.212

УДК 339.9

Сидоренко Катерина Вікторівна

кандидат економічних наук, доцент
доцент кафедри міжнародних економічних відносин
Державний університет «Київський авіаційний інститут», Київ, Україна
декан коледжу бізнесу
Новий західний університет, Лос-Анджелес, США
e-mail: katerynas@nwwu.org
ORCID: 0000-0003-3231-2247
+380504140759

Побоченко Леся Миколаївна

кандидат економічних наук, доцент
завідувач кафедри міжнародних економічних відносин
Державний університет «Київський авіаційний інститут», Київ, Україна
e-mail: lesia.pobochenko@npp.kai.edu.ua
ORCID: 0000-0002-3094-6417

КЛЮЧОВІ ХАРАКТЕРИСТИКИ ТА СТРАТЕГІЧНІ ПРІОРИТЕТИ МІЖНАРОДНОЇ КОМПАНІЇ ІНВЕСТИЦІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ FIDELITY INVESTMENTS

Sydorenko Kateryna

PhD in Economics, Associate Professor
Associate Professor of the Department of International Economics
State University «Kyiv Aviation Institute», Kyiv, Ukraine
Dean of the College of Business
New Western University, Los-Angeles, the USA
e-mail: katerynas@nwwu.org
OORCID: 0000-0003-3231-2247

KEY CHARACTERISTICS AND STRATEGIC PRIORITIES OF THE INTERNATIONAL INVESTMENT MANAGEMENT COMPANY FIDELITY INVESTMENTS

Анотація. Актуальність дослідження зумовлена зростаючою роллю міжнародних компаній інвестиційного менеджменту у формуванні глобальних потоків капіталу та забезпеченні фінансової стабільності в умовах цифрової трансформації. Постановка проблеми полягає у необхідності визначення ключових характеристик, структурних особливостей та стратегічних пріоритетів провідних інвестиційних компаній у контексті фінансової глобалізації, посилення регуляторних вимог та технологічних інновацій. Невирішеною частиною проблеми в українській економічній науці є практична відсутність комплексних досліджень бізнес-моделей конкретних лідерів ринку, зокрема Fidelity Investments, що обмежує можливості адаптації передового міжнародного досвіду. Метою дослідження є обґрунтування стратегічних пріоритетів Fidelity Investments на основі комплексного аналізу її організаційних, фінансових та операційних аспектів діяльності. Основний матеріал дослідження розкриває унікальність Fidelity як приватної транснаціональної холдингової компанії, що стабільно посідає третє місце у світі за обсягом активів під управлінням та адмініструванням. Проаналізовано її диверсифіковану структуру з дочірніми компаніями у ключових фінансових центрах світу та широкий продуктовий портфель. Особливу увагу приділено аналізу ключових інвестиційних продуктів: взаємних фондів, зокрема інноваційної лінійки Fidelity ZERO з нульовою комісією, та біржових фондів (ETF), орієнтованих на різні стратегії. Досліджено процеси цифрової трансформації, включаючи розвиток платформи Active Trader Pro, сервісу робо-едавайзингу Fidelity Go та лідерство у сфері цифрових активів через підрозділ Fidelity Digital Assets. Визначено ключові стратегічні пріоритети компанії. Дослідження засвідчує, що Fidelity Investments є прикладом ефективної фінансової екосистеми, яка поєднує традиційні інструменти управління активами з інноваційними FinTech-рішеннями. Її конкурентні переваги базуються на низьковартійній стратегії, технологічному лідерстві та здатності адаптуватися до потреб різних поколінь інвесторів. Досвід компанії є цінним для формування стратегій розвитку фінансового ринку України.

Ключові слова: інвестиційний менеджмент, компанії інвестиційного менеджменту, інструменти інвестиційного менеджменту, інвестиційні активи у менеджменті, інвестиційні активи у адмініструванні, пасивне інвестування, цифрові платформи інвестиційного менеджменту, взаємні фонди, біржові фонди, ESG-інвестиції, фінансові ринки, фінансові інновації, цифрова трансформація, корпоративне управління, управління ризиками, конкурентоспроможність.

Abstract. Urgency of the research stems from the growing role of international investment management companies in shaping global capital flows and ensuring financial stability amidst digital transformation. The problem lies in identifying the key characteristics, structural features, and strategic priorities of leading investment companies within the context of financial globalization, strengthening regulatory requirements, and technological innovations. An uninvestigated part of the general matter in Ukrainian economic science is the practical absence of comprehensive research into the business models of specific market leaders, particularly Fidelity Investments, which limits the potential for adapting advanced international experience. The research objective is to substantiate the strategic priorities of Fidelity Investments based on a comprehensive analysis of its organizational,

financial, and operational aspects. The statement of basic materials reveals Fidelity's uniqueness as a private transnational holding company, consistently ranking third globally by assets under management and assets under administration. Its diversified structure with subsidiaries in key global financial centers and a broad product portfolio covering over 50 account types is analyzed. Special attention is given to the analysis of key investment products, including mutual funds, such as the innovative Fidelity ZERO series with zero expense ratios, and exchange-traded funds (ETFs) tailored to various investment strategies. The study examines the processes of digital transformation, including the development of the Active Trader Pro platform, the Fidelity Go robo-advisory service, and leadership in digital assets through the Fidelity Digital Assets division. Key strategic priorities of the company are identified. The research demonstrates that Fidelity Investments is an example of an effective financial ecosystem that combines traditional asset management tools with innovative FinTech solutions. Its competitive advantages are built on a low-cost strategy, technological leadership, and the ability to adapt to the needs of different generations of investors. The company's experience is valuable for shaping the development strategies of Ukraine's financial market.

Keywords: investment management, investment management companies, investment management tools, investment assets under management, investment assets under administration, passive investing, digital investment management platforms, mutual funds, exchange-traded funds, ESG investments, financial markets, financial innovations, digital transformation, corporate governance, risk management, competitiveness.

JEL Classification codes: F21, G15, G23, L22

Постановка проблеми. В сучасних умовах глобалізації фінансових ринків та цифрової трансформації світової економіки ключовим чинником забезпечення сталого економічного розвитку стає ефективне управління інвестиційними потоками. Розвиток міжнародних компаній інвестиційного менеджменту формує інституційну основу для перерозподілу капіталу, залучення заощаджень домогосподарств у продуктивні сектори економіки та забезпечення фінансової стабільності на глобальному рівні. Серед провідних суб'єктів цього ринку особливе місце посідає Fidelity Investments — одна з найбільших транснаціональних корпорацій США, яка відіграє вагомую роль у розвитку глобальної інвестиційної інфраструктури. Компанія забезпечує управління активами (Assets Under Management, AUM) на суму понад 5,9 трлн дол. США та адмініструє активи (Assets Under Administration, AUA) на понад 16,9 трлн дол. США, що співставно з ВВП провідних країн світу.

Проблематика дослідження полягає у визначенні ключових характеристик, структурних особливостей та стратегічних пріоритетів діяльності міжнародних інвестиційних компаній на прикладі Fidelity Investments у контексті сучасних тенденцій фінансової глобалізації, цифровізації й посилення регуляторних вимог. Аналіз таких компаній має не лише теоретичне, а й практичне значення для формування національних стратегій розвитку фінансових ринків, залучення іноземних інвестицій та розроблення механізмів інтеграції України до світової інвестиційної екосистеми. Практичне значення дослідження полягає в тому, що результати аналізу Fidelity Investments можуть бути використані для удосконалення моделей корпоративного управління фінансовими установами України, розроблення стратегій залучення міжнародного капіталу через механізми взаємних фондів (Mutual Funds) та біржових фондів (Exchange-Traded Funds, ETF), формування системи моніторингу ефективності діяльності вітчизняних інституційних інвесторів відповідно до міжнародних стандартів.

Аналіз досліджень і публікацій. У світовій науковій літературі питання функціонування міжнародних компаній інвестиційного менеджменту (Global Investment Management Companies) та їх впливу на фінансові ринки розглядаються з позицій інституційної економіки, глобальних фінансів і цифрової трансформації. Значну увагу даному питанню приділяють провідні наукові школи США, Великої Британії та ЄС. Загальні принципи інвестиційного менеджменту й теорію ефективних ринків заклали вчені В. Шарп [41], Ю. Фама [16], Г. Марковіц [38], які сформували основу сучасного портфельного підходу до управління активами. Подальший розвиток теорії здійснювався через моделі CAPM, APT і багатофакторні підходи [17]. У контексті глобалізації фінансових потоків дослідження Дж. Стігліца [42] та Р. Лукаса [37] підкреслюють неоднорідність міжнародного руху капіталу, а Б. Айхенгрін [15] вказує на роль інституційних інвесторів у стабілізації ринків під час фінансових криз.

З погляду сучасних тенденцій, інвестиційні корпорації виступають не лише посередниками у перерозподілі фінансових ресурсів, а й центрами аналітичних, консультаційних і цифрових сервісів, які формують нову архітектуру глобального капіталізму. Вплив цифрових технологій та FinTech-інновацій вивчали науковці Р. Алт, Р. Бек і М. Смітс [10], А. Ашта та Х. Херрманн [11], І. Лее та Ю. Шін [35], А. Ментіон [39], Д. Цуммінг і Швієнбахер [14], Р. Ярвіс і Х. Хан [34]. Проблематика сталої фінансизації (Sustainable Finance) і ESG-підходів (Environmental, Social, Governance) у діяльності глобальних інвесторів широко представлена в працях вчених, як Е. Ван Дуурен, А. Плантінга та Б. Счолтенс [43], Н. Вен, Л. Хо, Й. Гао та Л. Іу [45], Г. Гіесе, Л. Лее, Д. Мелас, З. Наги та Л. Нішікава [31], Л. Ліндсей, С. Пруїтт і Ц. Шіллер [36], Й. Хілл [32]. В українській економічній науці питання функціонування міжнародних фінансових інститутів досліджують науковці О. Білорус [1], С. Кораблін і С. Шумська [2], І. Луніна, О. Білоусова, Н. Фролова [3], А. Мазаракі, С. Волосович [4], С. Осика, К. Куликов [5; 6], Г. Поченчук [7], П. Рубанов [8], А. Філіпенко [9], які наголошують на питаннях адаптації міжнародного досвіду управління активами до умов фінансового ринку України. Водночас, беручи до уваги ґрунтовні наукові доробки вчених-економістів, дослідження бізнес-моделей провідних інвестиційних компаній, таких як Fidelity Investments, у національному науковому просторі практично відсутні, що завдає вектор подальшого вивчення стратегічних і організаційних аспектів їх діяльності.

Теоретико-методологічною основою дослідження стали фундаментальні й сучасні теорії у сферах фінансів та інвестиційного менеджменту. Зокрема, дослідження спирається на сучасну портфельну теорію, модель оцінки капітальних активів, теорію ефективних ринків, теорії глобалізації фінансових потоків, концепції цифрової трансформації, теорії сталого інвестування та ESG-підходів.

Інформаційною базою дослідження слугували офіційні корпоративні дані Fidelity Investments, порівняльні дані (фінансова звітність та аналітичні матеріали ключових конкурентів (BlackRock Inc., Vanguard Group, Schwab Corp.), матеріали провідних світових фінансових видань та інформаційних агенцій, таких як Bloomberg та Investing.com, монографії та статті українських та зарубіжних вчених з питань функціонування ринку інвестиційних послуг.

У процесі дослідження було застосовано сукупність загальнонаукових та спеціальних методів: системний аналіз — для вивчення Fidelity Investments як

комплексної фінансової екосистеми, що поєднує різноманітні бізнес-напрями, продукти та технологічні платформи; порівняльний аналіз — для зіставлення фінансових показників, продуктових лінійок і стратегічних моделей Fidelity з її основними конкурентами; історичний аналіз — для відстеження еволюції бізнес-моделі компанії від її заснування до сьогодення та виявлення ключових етапів трансформації; статистичний аналіз — для обробки кількісних даних щодо активів під управлінням, доходів, прибутковості та клієнтської бази; синтез та узагальнення — для формування висновків щодо ключових характеристик, конкурентних переваг і стратегічних пріоритетів компанії.

Метою статті є обґрунтування стратегічних пріоритетів міжнародної компанії інвестиційного менеджменту Fidelity Investments на основі комплексного аналізу її організаційних, фінансових та операційних аспектів діяльності в контексті сучасних тенденцій глобалізації фінансових ринків, цифрової трансформації та зростання ролі сталих інвестицій.

Виклад основного матеріалу. В сучасних умовах інвестиційний менеджмент виходить далеко за межі національних економік і формує глобальну систему взаємопов'язаних потоків капіталу. Міжнародні компанії інвестиційного менеджменту характеризуються глобальним характером діяльності, що охоплює фінансові центри США, ЄС та Азії, диверсифікацією активів у різних класах інструментів, інституційною надійністю, інноваційністю, зумовленою використанням FinTech, штучного інтелекту, автоматизованих систем аналітики та управління портфелями, орієнтацію на ESG-принципи (відповідальне інвестування, прозорість, сталість і корпоративна етика).

Такі компанії, як BlackRock, Vanguard Group і Fidelity Investments, формують «велику трійку» світового інвестиційного менеджменту, що контролює понад 60 % активів глобальних фондових ринків. Причому Fidelity стабільно посідає третє місце у світі (табл. 1), поєднуючи традиції класичного управління фондами з активною діджиталізацією. Особливістю сучасного інвестиційного менеджменту є перехід від індивідуальних фінансових стратегій до комплексних інтегрованих рішень, коли компанії забезпечують клієнтів не тільки портфельним управлінням, а повним циклом фінансових послуг — від брокерської діяльності до цифрового банкінгу. Fidelity є лідером такої трансформації.

Таблиця 1

ПОРІВНЯЛЬНА ХАРАКТЕРИСТИКА ПРОВІДНИХ ІНВЕСТИЦІЙНИХ КОМПАНІЙ, 2024

Компанія	Активи під управлінням (AUM), трлн дол. США	Активи під адмініструванням (AUA), трлн дол. США	Кількість працівників	Основні ринки
BlackRock Inc.	9,1	19,5	20 000	США, ЄС, Азія
Vanguard Group	8,6	11,2	17 000	США, ЄС
Fidelity Investments	5,9	16,9	77 000	Глобальні
Charles Schwab Corp.	4,1	8,2	35 000	США, Канада

Джерело: розраховано автором за даними [12; 20; 33; 40; 44].

Порівняльна оцінка діяльності показує, що Fidelity за обсягом активів під управлінням (AUM) поступається лише BlackRock Inc. (9,1 трлн дол. США) та Vanguard Group (8,6 трлн дол. США), що свідчить про її системну вагу у світовій фінансовій архітектурі. Причому активи під адмініструванням (AUA) становлять 16,9 трлн дол. США, що співмірно з ВВП Німеччини або Японії (табл. 1).

Згідно з річним звітом компанії за 2024-2025 роки, компанія обслуговує понад 45 млн клієнтів по всьому світу, має більше 77 тис. співробітників та 216 інвестиційних центрів. Загальний дохід Fidelity Investments перевищив 32,7 млрд дол. США, а операційний прибуток сягнув 10,3 млрд дол. США [20]. Це свідчить про високу довіру клієнтів та конкурентоспроможність продуктів компанії.

Fidelity Investments — одна з найвідоміших у світі міжнародних компаній інвестиційного менеджменту, що надає широкий спектр фінансових послуг у понад 25 країнах. Компанія була заснована у 1946 р. в місті Бостон (США) Едвардом К. Джонсоном II під назвою Fidelity Management & Research Company (FMR) [18]. Під керівництвом Ебігейл Джонсон, яка очолила компанію у 2014 р., Fidelity пройшла масштабну цифрову трансформацію, ставши одним із світових лідерів у впровадженні фінансових технологій (FinTech) та цифрових інвестиційних платформ [13].

В структуру холдингу Fidelity Investments входить низка дочірніх компаній, які базуються в ключових фінансових центрах світу (табл. 2), забезпечуючи диверсифікацію операцій, регіональне охоплення та спеціалізацію за напрямками інвестиційного менеджменту, фінансових послуг і технологічної підтримки.

Таблиця 2

КОМПАНІЇ ХОЛДИНГУ FIDELITY INVESTMENTS

Назва дочірньої компанії	Країна базування	Основна функціональна спеціалізація
FMR Co., Inc.	США	Материнська компанія; стратегічне управління, корпоративне адміністрування
FIAM LLC	США	Управління активами інституційних клієнтів
Fidelity Management & Research Company, Inc.	США	Дослідження ринків, розробка інвестиційних стратегій і портфельних рішень
Fidelity Investment Management (UK) Limited	Велика Британія	Управління активами та роздрібними фондами у Великій Британії та ЄС
Fidelity Management & Research (Hong Kong) Limited	Гонконг	Інвестиційна діяльність на ринках Азії та обслуговування клієнтів регіону
Fidelity Management & Research (Japan) Limited	Японія	Управління активами японських компаній і консультаційні послуги
Fidelity Investments Money Management, Inc.	США	Управління грошовими фондами
Strategic Advisers, Inc.	США	Автоматизоване управління портфелями
Fidelity Brokerage Services LLC	США	Брокерські послуги, торгівля цінними паперами

Назва дочірньої компанії	Країна базування	Основна функціональна спеціалізація
Fidelity Brokerage Technologies Group	США	Розробка програмних продуктів для торгівлі, аналітики та біржових операцій
Fidelity Capital Technologies	США	Інноваційні проєкти у FinTech, AI, Blockchain
Fidelity Distributors Corporation	США	Розповсюдження інвестиційних фондів та маркетингова діяльність
Fidelity Fund Guide	США	Аналітичні огляди взаємних фондів, інформаційна підтримка інвесторів
Fidelity Security Services, Inc.	США	Кібербезпека, інформаційний захист і моніторинг ризиків
Fidelity Systems Company	США	Технічна інфраструктура, IT-рішення
Fidelity Investment Advisor Group	США	Координація мережі фінансових радників і сертифікація консультантів
Fidelity Investments Canada Limited	Канада	Управління фондами, роздрібні та корпоративні інвестиційні послуги
Fidelity Investments Institutional Services Company	США	Кастодіальні, клірингові та консультаційні послуги для інституційних клієнтів
Fidelity Management Trust Company	США	Адміністрування пенсійних і трастових рахунків
Fidelity Personal Trust Company, FSB	США	Управління особистими трастами, спадковими активами
Fidelity Trust Company	США	Благодійні фонди
Fidelity Consumer Company	США	Споживчі фінансові послуги, кредитування, банківські продукти

Джерело: складено авторами за даними [18; 20].

Основні джерела доходів Fidelity Investments включають:

- комісійні збори за управління фондами (Mutual Funds, ETFs);
- брокерські збори та маржинальне кредитування;
- процентні доходи з грошових рахунків;
- консультаційні та технологічні послуги для партнерів.

Fidelity Investments пропонує один із найширших у світі наборів фінансових послуг, який охоплює понад 20 категорій інвестиційних і банківських продуктів. Сюди відносяться:

1. Брокерські послуги — здійснення купівлі-продажу цінних паперів, облігацій, ETF та взаємних фондів через веб-платформу Fidelity Investments або торгову систему Active Trader Pro [19].

2. Управління активами — управління фондами клієнтів, включаючи інституційних інвесторів, університети, корпоративні пенсійні програми, сімейні офіси.

3. Пенсійне забезпечення — Fidelity є лідером ринку пенсійних послуг США з ринковою часткою 23 % в сегменті індивідуальних пенсійних рахунків; компанія пропонує адміністрування програм 401(k), 403(b) і IRA (Individual Retirement Accounts), у т. ч. Roth IRA [29].

4. Керування готівкою — універсальний рахунок, який поєднує функції банківського та інвестиційного інструменту, надаючи безкоштовні перекази, дебетову карту Visa і страхування FDIC [24].

5. Рішення з корпоративних фінансів і управління боргом студентів — підтримка понад 28 тис. компаній в адмініструванні програм компенсацій і студентських позик [30].

6. Цифрові платформи — сервіси Fidelity Go та Fidelity Spire для автоматизованого інвестування (robo-advisors), орієнтовані на молодих інвесторів і користувачів мобільних пристроїв.

7. Інституційні сервіси — обслуговування хедж-фондів, незалежних радників і банків-кореспондентів.

8. Криптоактиви — торгівля та зберігання Bitcoin, Ethereum і токенизованих фондів через Fidelity Digital Assets [21].

Дані сервіси забезпечують універсальність Fidelity як фінансової екосистеми, яка поєднує класичний банкінг і сучасні FinTech-рішення.

Fidelity активно розвиває напрям міжнародних інвестицій, який охоплює понад 25 ринків — від розвинених економік ЄС до країн Азійсько-Тихоокеанського регіону. Клієнти можуть купувати акції іноземних компаній напряму або через ADR/GDR-інструменти [25]. Також пропонуються міжнародні облігації та фонди, які диверсифікують ризики валютних коливань і геополітичних факторів.

Перевагами продуктового портфелю Fidelity Investments є диверсифікація з понад 550 фондів Fidelity, зокрема 45 міжнародних, низькі комісії (ETF та «Zero Funds» без плати за управління), висока ліквідність і швидкість виконання, прозорість і аналітика, цифрова зручність.

Ядром бізнесу Fidelity історично є управління фондами. Fidelity Investments керує понад 10 тис. взаємними фондами (Mutual Funds) і понад 60 біржовими фондами (ETF), що охоплюють усі класи активів — від акцій великих компаній до облігацій і галузевих секторів [18].

Підхід Fidelity до побудови лінійки взаємних фондів значною мірою орієнтований на довгострокових інвесторів, що дотримуються стратегії «купити і тримати» (buy-and-hold). Вибір найкращого взаємного фонду для такої стратегії менше пов'язаний зі спробами вгадати, яка географія, сектор чи ринкова капіталізація покажуть кращі результати в майбутньому, і більше — з мінімізацією факторів, що зменшують реальну дохідність інвестицій. Основними такими факторами є комісії та податки (табл. 3).

Лінійка взаємних фондів Fidelity Investments пропонує інвесторам ефективні рішення для уникнення надмірних витрат. Слід додати, що інноваційна лінійка Fidelity ZERO Series (FZROX, FNILX, FZILX) із нульовою комісією, запроваджена у 2018 р., зробила Fidelity піонером моделі безкоштовного пасивного інвестування та залучила мільйони нових клієнтів.

ВЗАЄМНІ ФОНДИ FIDELITY (MUTUAL FUNDS), 2024

Назва фонду	Символ	Коефіцієнт витрат	Опис
Fidelity 500 Index Fund	FXAIX	0,015 %	Відстежує індекс S&P 500, забезпечуючи доступ до 500 найбільших американських компаній
Fidelity Total Market Index Fund	FSKAX	0,015 %	Відстежує індекс Dow Jones U.S. Total Stock Market, що охоплює понад 3800 компаній
Fidelity Zero Large Cap Index Fund	FNILX	0 %	Відстежує власний індекс 500 найбільших компаній США
Fidelity ZERO Total Market Index Fund	FZROX	0 %	Аналог FSKAX з нульовою комісією
Fidelity Zero International Index Fund	FZILX	0 %	Інвестує в міжнародні ринки (розвинені та ті, що розвиваються)
Fidelity Large Cap Value Index Fund	FLCOX	0.035 %	Відстежує індекс Russell 1000 Value, фокусуючись на компаніях з нижчим співвідношенням ціни до балансової вартості та нижчими очікуваними темпами зростання
Fidelity Large Cap Growth Index Fund	FSPGX	0.035 %	Відстежує індекс Russell 1000 Growth, що є протилежністю індексу «вартості» і фокусується на компаніях з високим потенціалом зростання

Джерело: розраховано автором за даними [28].

Окрім традиційних взаємних фондів, Fidelity Investments активно розвиває напрямок біржових фондів (ETF), пропонуючи інвесторам ефективний й гнучкий інструмент для доступу до різноманітних сегментів ринку та інвестиційних стратегій. ETF від Fidelity поєднують у собі переваги диверсифікації, подібні до взаємних фондів, з ліквідністю та гнучкістю торгівлі, властивими для акцій. Це робить їх привабливим варіантом як для досвідчених інвесторів, так і для початківців (табл. 4).

Інвестування в ETF від Fidelity має низку переваг, як от низькі коефіцієнти витрат, що допомагає максимізувати дохідність інвестицій, миттєва диверсифікація між численними акціями в рамках однієї інвестиції, доступність та ліквідність, надійність емітента з довгою історією управління інвестиціями.

Зазначимо, що одним з ключових драйверів конкурентоспроможності Fidelity Investments є цифрова трансформація. Компанія системно поєднує модульні торгові платформи, аналітику великих даних (Big Data Analytics), робо-адвайзинг (Robo-advisory) та цифрові активи (Digital Assets), забезпечуючи масштабованість сервісів для роздрібних і інституційних клієнтів.

БІРЖОВІ ФОНДИ FIDELITY (EXCHANGE-TRADED FUNDS, ETF), 2024

Назва ETF	Символ	Емітент	Дата створення	Коефіцієнт витрат	Основні активи
Fidelity High Dividend ETF	FDDVV	Fidelity	12.09.2016	0.15 %	Broadcom Inc., Exxon Mobil Corp, JPMorgan Chase & Co., Apple Inc., Microsoft Corp.
Fidelity Nasdaq Composite Index ETF	ONEQ	Fidelity	25.09.2003	0.21 %	Apple Inc., Microsoft Corp., NVIDIA Corp., Amazon.com, Inc., Meta Platforms Inc.
Fidelity MSCI Information Tech ETF	FTEC	Fidelity	21.10.2013	0.08 %	Apple Inc, Microsoft Corp., NVIDIA Corp.
Fidelity Blue Chip Growth ETF	FBCG	Fidelity	03.06.2020	0.59 %	Microsoft Corp., Apple Inc., NVIDIA Corp., Amazon.com, Inc., Meta Platforms Inc.

Джерело: розраховано автором за даними [33].

Так, професійна десктопна торгова платформа Active Trader Pro надає широкі можливості конфігурації робочих середовищ, підтримує інструменти візуального аналізу та модуль Trade Armog для побудови сценаріїв управління позицією, стоп-наказів і таргетів [19]. Веб-екосистема доповнена інструментами прийняття рішень ETF/ETP Screener та скринерами для акцій, облігацій і взаємних фондів [22].

Fidelity публікує прозорі метрики виконання ордерів, зокрема частку покращення ціни (Price Improvement) і середній час виконання. Відмова від моделі Payment for Order Flow підсилює довіру інвесторів і корелює з показниками якості [23].

Робо-адвайзинг Fidelity Go та споріднені «лайт-платформи» забезпечують автоматизоване портфельне управління з низькими витратами та якісним UX для нових інвесторів. Робо-едвайзер автоматично створює та керує диверсифікованим портфелем. Мінімальна сума для інвестування становить 10 дол. США, а для рахунків до 25 000 дол. США відсутня комісія за управління [29]. Функціональність цифрових сервісів для масового інвестора Cash Management Account інтегрує платіжні інструменти, високу зручність переказів, дебетову картку та можливості короткотермінового розміщення коштів [24]. Цифрові канали міжнародного інвестування відкривають доступ до 25+ ринків і 16 валют, включно з ADR/GDR та прямим доступом до іноземних бірж [25].

Криптоінфраструктура та токенизовані продукти підрозділу Fidelity Digital Assets розвивають сервіси зберігання (custody), торгівлі та пропозиції фондових продуктів, пов'язаних з Bitcoin та Ethereum [21]. Це доповнює продуктову лінійку традиційних інструментів і дає інституційним клієнтам регульований доступ до класу цифрових активів.

Необхідним вбачаємо зазначити освітні ініціативи на кшталт «Top Money Moves», що системно підвищують інвестиційну грамотність клієнтів [27]. У корпоративному сегменті (Workplace) Fidelity надає інструменти оптимізації студентського боргу та пенсійних планів, що має макроекономічний ефект для ринку праці [30].

Аналіз діяльності компанії та її планів дозволяє охарактеризувати стратегічну модель Fidelity Investments, яка базується на п'яти основних напрямках (рис. 1).

01	Диверсифікація продуктів і «low-cost value»	Fidelity системно розширює лінійку низькозатратних індексних фондів, включно з лінійкою ZERO (нульовий expense ratio), та пропонує широкий спектр ETF для базового й тематичного покриття ринку. Орієнтація на низькі комісії є ключовою для збільшення частки роздрібного сегменту
02	Глибока цифровізація фронт- та бек-офісу	Сталі інвестиції в Active Trader Pro, модулі smart routing, аналітичні панелі виконання ордерів, робо-адвайзинг і мобільні застосунки формують єдину цифрову екосистему, що зменшує транзакційні витрати та покращує клієнтський досвід
03	Міжнародна експансія та валютна диверсифікація	Системне нарощування присутності на ринках Європи та Азії через Fidelity International (FIL) і розширення доступу до інструментів у 25+ юрисдикціях створює додаткові α -можливості та зниження β -ризиків портфелів
04	Інституційні рішення та пенсійний сегмент (Workplace)	Адміністрування програм 401(k)/403(b), оптимізація student-debt, консультаційні технології для RIA та wealth-менеджерів - це стовпи довгострокового зростання, що генерують стабільні комісійні потоки
05	ESG та стале інвестування	Зміцнення пропозиції ESG-продуктів і інтеграція нефінансових метрик у процеси відбору активів відповідають регуляторним трендам ЄС/Великої Британії та попиту нових поколінь інвесторів

Рис. 1. Стратегічні пріоритети Fidelity Investments

Джерело: складено авторами.

При чому ESG-підхід закладено у стратегії управління фондами, що підвищує довіру інвесторів та привабливість для молодшої аудиторії.

Незважаючи на лідерські позиції, Fidelity стикається з низкою викликів і ризиків, характерних для сучасної фінансової індустрії. Так, ринок управління активами є висококонкурентним. «Цінові війни», що ведуться з Vanguard та BlackRock, продовжують тиснути на маржинальність. Водночас зростає конкуренція з боку гнучких FinTech-стартапів. Як і будь-яка інвестиційна компанія, Fidelity залежить від стану світових ринків. Геополітична напруженість, інфляційні процеси та зміни монетарної політики центральних банків створюють волатильне середовище, що є викликом для управління активами. Зростаюча залежність від цифрових платформ підвищує ризики кібератак, збоїв у системах і витоку даних, що може мати катастрофічні наслідки для компанії, яка управляє трильйонами доларів. Зазначені ризики потребують постійного вдосконалення системи управління ризиками (Risk Management System), посилення кіберстійкості та моніторингу ESG-рейтингів.

Висновки. Результати проведеного дослідження засвідчують, що Fidelity Investments є одним із провідних прикладів ефективної транснаціональної компанії інвестиційного менеджменту, діяльність якої відображає ключові тенденції розвитку сучасних фінансових ринків — цифровізацію, стали фінансизацію та інституційну глобалізацію капіталу.

Fidelity Investments сформувала стійку модель багатофункціональної фінансової екосистеми, яка поєднує традиційні інструменти управління активами (Mutual Funds, ETFs, Bonds, Cash Accounts) з інноваційними цифровими рішеннями (FinTech, AI, Robo-Advisory, Digital Assets). Завдяки цьому компанія забезпечує конкурентні переваги в умовах зростаючої фінансової інтеграції та високої волатильності світових ринків.

Ефективність діяльності Fidelity зумовлена диверсифікованою структурою доходів — комісійні за управління фондами, брокерські збори, процентні доходи від грошових рахунків і технологічні сервіси. Модель розвитку базується на принципі low-cost strategy, який орієнтований на мінімізацію витрат клієнта та збільшення довгострокової довіри до бренду.

Компанія активно впроваджує цифрові інструменти управління активами, такі як Active Trader Pro, Fidelity Go, ETF & ETP Screener, Fidelity Digital Assets, що забезпечують високий рівень автоматизації аналітичних процесів і швидкість прийняття інвестиційних рішень.

Fidelity демонструє високі стандарти корпоративного управління, дотримуючись принципів прозорості, комплаєнсу та соціальної відповідальності. Через фонд Fidelity Charitable щороку спрямовується понад 10 млрд дол. США на освітні та соціальні ініціативи, що підкреслює значення ESG-компонентів.

У стратегічній перспективі Fidelity орієнтується на зміцнення позицій у сегменті інституційних клієнтів (Workplace Solutions), розвиток платформ для автоматизованого інвестування та глобальну експансію в ЄС і Азії, що відповідає загальносвітовим трендам інтеграції фінансових ринків.

Незважаючи на наявні виклики, пов'язані з регуляторним наглядом, високою конкуренцією та макроекономічною невизначеністю, саме таке поєднання традиційної надійності та інноваційного підходу дозволяє Fidelity не лише утримувати лідерські позиції, але й активно формувати майбутнє глобальної індустрії управління інвестиціями.

Перспективи подальших досліджень. Досвід Fidelity Investments є цінним прикладом того, як поєднання глобальної стратегії, цифрових інновацій та соціальної відповідальності формує нову парадигму міжнародного інвестиційного менеджменту. Подальші дослідження будуть спрямовані на обґрунтування напрямів імплементації зарубіжного досвіду для розвитку українського фінансового ринку. Зокрема, в частині створення національних компаній інвестиційного менеджменту нового покоління, орієнтованих на цифрову взаємодію з клієнтами, з використанням технологій AI, Big Data та FinTech, підтримки державних і приватних ініціатив у сфері ESG-інвестування, включаючи формування національних ESG-рейтингів і стимулювання сталих фінансових проєктів, розвитку корпоративних пенсійних програм із залученням професійних керуючих активами, що забезпечить стабільне довгострокове інвестування у національну економіку.

Література

1. Білорус, О. (2018). Теорія міжнародного портфельного інвестування: принципи сучасного конструкту та перспективи розвитку. *Фінанси України*, (11), 124–126.
2. Кораблін, С., Шумська, С. (2018). Структурна вразливість та фінансова нестабільність України: глобальний контекст. *Економіка і прогнозування*, (4), 7–37.
3. Луніна, І., Білоусова, О., Фролова, Н. (2022). Особливості формування фіскального простору у воєнний та поствоєнний періоди. *Економіка та держава*, 4, 20–27. <https://doi.org/10.32702/2306-6806.2022.4.20>.
4. Мазаракі, А., Волосович, С. (2018). FinTech у системі суспільних трансформацій. *Вісник КНТЕУ*, 2, 5–18.
5. Осика, С., Куликов, К. (2024). Базові характеристики глобальної компанії інвестиційного менеджменту BlackRock. *Ефективна економіка*, 2. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2024.2.57>.
6. Осика, С., Куликов, К. (2024). Платформа Aladdin як базовий інструмент функціонування Blackrock. *Економіка та суспільство*, 64. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-64-14>.
7. Поченчук, Г. (2018). FinTech у структурі фінансової системи. *Глобальні та національні проблеми економіки*, 21, 49–55.
8. Рубанов, П. (2020). Трансформаційні процеси в національній економіці під впливом FinTech інновацій. Сумський державний університет.
9. Філіпенко, А. (2020). Цифрова економіка: теоретико-прикладний аспект. *Економічна теорія*, 2, 54–56. <https://doi.org/10.15407/etet2020.02.054>.
10. Alt, R., Beck, R., Smits, M. T. (2018). FinTech and the Transformation of the Financial Industry. *Electronic Markets*, 28(3), 235–243.
11. Ashta, A., Herrmann, H. (2021). Artificial intelligence and fintech: An overview of opportunities and risks for banking, investments, and microfinance. *Strategic Change*, 30(3), 211–222.
12. BlackRock, Inc. (2025). Official report 2025. <https://www.blackrock.com>.
13. Bloomberg. (2025). Profile: Abigail Johnson. <https://www.bloomberg.com/profile/person/1598822>.
14. Cumming, D., & Schwienbacher, A. (2021). Fintech venture capital. In *The Routledge Handbook of FinTech* (pp. 11-37). Routledge.
15. Eichengreen, B. (1996). *Globalizing Capital: A History of the International Monetary System*. Princeton University Press.
16. Fama, E. (1970). Efficient Capital Markets: A Review of Theory and Empirical Work. *The Journal of Finance*, 25(2), 383–417. <https://doi.org/10.2307/2325486>.
17. Fama, E., and French, K. (1996). Multifactor explanations of asset pricing anomalies, *Journal of Finance*, 51, 55–84.
18. Fidelity (2025). About Fidelity. <https://www.fidelity.com/about-fidelity>.
19. Fidelity (2025). Active Trader Pro https://www.fidelity.com/products/atbt/help/ActiveTraderTools_Trade_Armor_Help.html.
20. Fidelity (2025). Annual Report. <https://www.fidelity.com/about-fidelity/2024-annual-report>.
21. Fidelity (2025). Digital Assets. <https://www.fidelitydigitalassets.com>.
22. Fidelity (2025). ETF & ETP Screener. <https://www.fidelity.com/research/equity/popup/using-etf-etp-screener.shtml>.
23. Fidelity (2025f). Execution quality overview. <https://www.fidelity.com/trading/execution-quality/overview>
24. Fidelity (2025). Cash management account overview. <https://www.fidelity.com/spend-save/fidelity-cash-management-account/overview>.

25. Fidelity (2025). International investments. <https://www.fidelity.com/trading/investment-choices/international-investments>.
26. Fidelity (2025). Investment choices overview. <https://www.fidelity.com/trading/investment-choices/overview>.
27. Fidelity (2025). Learning center. <https://www.fidelity.com/learning-center/trading-investing/top-money-moves-2025>.
28. Fidelity (2025). Mutual funds overview. <https://www.fidelity.com/mutual-funds/overview>.
29. Fidelity (2025). Open an account: All account types. <https://www.fidelity.com/open-account/all-accounts>.
30. Fidelity (2025). Workplace Solutions. <https://www.fidelityworkplace.com/s/studentdebt>
31. Giese, G., Lee, L., Melas, D., Nagy, Z., Nishikawa, L. (2019). Foundations of ESG investing: How ESG affects equity valuation, risk, and performance. *The Journal of Portfolio Management*, 45(5), 69–83.
32. Hill, J. (2020). *Environmental, Social, and Governance (ESG) investing: A balanced analysis of the theory and practice of a sustainable portfolio*. Academic Press.
33. Investing.com Academy (2025). Best Fidelity ETFs to watch. <https://www.investing.com/academy/etfs/best-fidelity-etfs-to-watch/>.
34. Jarvis, R., Han, H. (2021). Fintech Innovation: Review and Future Research Directions. *International Journal of Banking, Finance and Insurance Technologies*, 1(1), 79–102.
35. Lee, I., Shin, Y. (2018). Fintech: Ecosystem, business models, investment decisions, and challenges. *Business horizons*, 61(1), 35–46.
36. Lindsey, L., Pruitt, S., & Schiller, C. (2024). *The cost of ESG investing*. Available at SSRN 3975077.
37. Lucas, R. (1990). Supply-Side Economics: An Analytical Review. *Oxford Economic Papers*, 42(2), 293–316, <https://doi.org/10.1093/oxfordjournals.oep.a041948>.
38. Markowitz, H. (1999). The early history of portfolio theory: 1600–1960. *Financial Analysts Journal*, 55(4), 5–16.
39. Mention, A. (2019). The future of fintech. *Research-Technology Management*, 62(4), 59–63.
40. Schwab (2025). Reports <https://www.schwab.com>.
41. Sharpe, W. (1964). Capital asset prices: a theory of market equilibrium under conditions of risk. *The Journal of Finance*, 19(3), 425–442. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6261.1964.tb02865.x>.
42. Stiglitz, Joseph E. (2010). Risk and Global Economic Architecture: Why Full Financial Integration May Be Undesirable. *American Economic Review*, 100 (2), 388–392. <https://doi.org/10.1257/aer.100.2.388>.
43. Van Duuren, E., Plantinga, A., Scholtens, B. (2016). ESG integration and the investment management process: Fundamental investing reinvented. *Journal of Business Ethics*, 138(3), 525–533.
44. Vanguard Group (2025). *Investor resources*. <https://investor.vanguard.com>.
45. Wen, H., Ho, K. C., Gao, J., Yu, L. (2022). The fundamental effects of ESG disclosure quality in boosting the growth of ESG investing. *Journal of International Financial Markets, Institutions and Money*, 81, 101655.

References

1. Bilorus, O. (2018). Theory of international portfolio investment: principles of the modern construct and development prospects. *Finance of Ukraine*, (11), 124–126.
2. Korablin, S., & Shumsjka, S. (2018). Structural Vulnerability and Financial Instability of Ukraine: Global Context. *Economics and Forecasting*, (4), 7–37.

3. Lunina, I., Bilousova, O., & Frolova, N. (2022). Peculiarities of the formation of fiscal space in the war and post-war periods. *Economy and State*, 4, 20–27. <https://doi.org/10.32702/2306-6806.2022.4.20>.
4. Mazaraki, A., & Volosovych, S. (2018). FinTech in the system of social transformations. *Bulletin of KNUTE*, 2, 5–18.
5. Osyka, S., & Kulykov, K. (2024). Basic features of the global investment management company blackrock. *Efektivna Ekonomika*, 2. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2024.2.57>.
6. Osyka, S., & Kulykov, K. (2024). Aladdin platform as a basic tool for Blackrock's functioning. *Economy and Society*, 64. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-64-14>.
7. Pochenchuk, Gh. (2018). FinTech in the structure of the financial system. *Global and National Economic Problems*, 21, 49–55.
8. Rubanov, P. (2020). Transformational processes in the national economy under the influence of FinTech innovations. *Sumy State University*.
9. Filipenko, A. (2020). Digital economy: theoretical and applied aspects. *Economic Theory*, 2, 54–56. <https://doi.org/10.15407/etet2020.02.054>.
10. Alt, R., Beck, R., & Smits, M. T. (2018). FinTech and the Transformation of the Financial Industry. *Electronic Markets*, 28(3), 235–243.
11. Ashta, A., & Herrmann, H. (2021). Artificial intelligence and fintech: An overview of opportunities and risks for banking, investments, and microfinance. *Strategic Change*, 30(3), 211–222.
12. BlackRock, Inc. (2025). Official report 2025. <https://www.blackrock.com>
13. Bloomberg. (2025). Profile: Abigail Johnson. <https://www.bloomberg.com/profile/person/1598822>.
14. Cumming, D. J., & Schwienbacher, A. (2021). Fintech venture capital. In *The Routledge Handbook of FinTech* (pp. 11–37). Routledge.
15. Eichengreen, B. (1996). *Globalizing Capital: A History of the International Monetary System*. Princeton University Press.
16. Fama, E. (1970). Efficient Capital Markets: A Review of Theory and Empirical Work. *The Journal of Finance*, 25(2), 383–417. <https://doi.org/10.2307/2325486>.
17. Fama, E., & French, K. (1996). Multifactor explanations of asset pricing anomalies, *Journal of Finance*, 51, 55–84.
18. Fidelity (2025). About Fidelity. <https://www.fidelity.com/about-fidelity>.
19. Fidelity (2025). Active Trader Pro https://www.fidelity.com/products/atbt/help/ActiveTraderTools_Trade_Armor_Help.html.
20. Fidelity (2025). Annual Report. <https://www.fidelity.com/about-fidelity/2024-annual-report>.
21. Fidelity (2025). Digital Assets. <https://www.fidelitydigitalassets.com>.
22. Fidelity (2025). ETF & ETP Screener. <https://www.fidelity.com/research/equity/popups/using-etf-etp-screener.shtml>.
23. Fidelity (2025). Execution quality overview. <https://www.fidelity.com/trading/execution-quality/overview>.
24. Fidelity (2025). Cash management account overview. <https://www.fidelity.com/spend-save/fidelity-cash-management-account/overview>.
25. Fidelity (2025). International investments. <https://www.fidelity.com/trading/investment-choices/international-investments>.
26. Fidelity (2025). Investment choices overview. <https://www.fidelity.com/trading/investment-choices/overview>.
27. Fidelity (2025). Learning center. <https://www.fidelity.com/learning-center/trading-investing/top-money-moves-2025>.
28. Fidelity (2025). Mutual funds overview. <https://www.fidelity.com/mutual-funds/overview>.
29. Fidelity (2025). Open an account: All account types. <https://www.fidelity.com/open-account/all-accounts>.

30. Fidelity (2025). Workplace Solutions. <https://www.fidelityworkplace.com/s/studentdebt>.
31. Giese, G., Lee, L., Melas, D., Nagy, Z., & Nishikawa, L. (2019). Foundations of ESG investing: How ESG affects equity valuation, risk, and performance. *The Journal of Portfolio Management*, 45(5), 69–83.
32. Hill, J. (2020). *Environmental, Social, and Governance (ESG) investing: A balanced analysis of the theory and practice of a sustainable portfolio*. Academic Press.
33. Investing.com Academy (2025). Best Fidelity ETFs to watch. <https://www.investing.com/academy/etfs/best-fidelity-etfs-to-watch/>.
34. Jarvis, R., & Han, H. (2021). FinTech innovation: Review and future research directions.
35. Lee, I., & Shin, Y. (2018). Fintech: Ecosystem, business models, investment decisions, and challenges. *Business horizons*, 61(1), 35–46.
36. Lindsey, L., Pruitt, S., & Schiller, C. (2024). *The cost of ESG investing*. Available at SSRN 3975077.
37. Lucas, R. (1990). Supply-Side Economics: An Analytical Review. *Oxford Economic Papers*, 42(2), 293–316, <https://doi.org/10.1093/oxfordjournals.oep.a041948>.
38. Markowitz, H. M. (1999). The early history of portfolio theory: 1600–1960. *Financial Analysts Journal*, 55(4), 5–16.
39. Mention, A. (2019). The future of fintech. *Research-Technology Management*, 62(4), 59–63.
40. Schwab (2025). Reports <https://www.schwab.com>.
41. Sharpe, W. (1964). Capital asset prices: a theory of market equilibrium under conditions of risk. *The Journal of Finance*, 19(3), 425–442. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6261.1964.tb02865.x>.
42. Stiglitz, Joseph E. (2010). Risk and Global Economic Architecture: Why Full Financial Integration May Be Undesirable. *American Economic Review*, 100 (2), 388–92. <https://doi.org/10.1257/aer.100.2.388>.
43. Van Duuren, E., Plantinga, A., & Scholtens, B. (2016). ESG integration and the investment management process: Fundamental investing reinvented. *Journal of Business Ethics*, 138(3), 525–533.
44. Vanguard Group (2025). *Investor resources*. <https://investor.vanguard.com>.
45. Wen, H., Ho, K. C., Gao, J., & Yu, L. (2022). The fundamental effects of ESG disclosure quality in boosting the growth of ESG investing. *Journal of International Financial Markets, Institutions and Money*, 81, 101655.

DOI 10.33111/vz_kneu.40.25.03.31.213.219

УДК 005.35:330.341.1:614.2

Гарафонова Ольга Іванівна
 доктор економічних наук, професор,
 професор кафедри менеджменту,
 Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана,
 e-mail: ogarafonova@ukr.net
<https://orcid.org/0000-0002-4740-7057>

Возний Дмитро Сергійович
 здобувач ступеня PhD за спеціальністю 051-Економіка,
 Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана
 e-mail: vzn@ukr.net
<https://orcid.org/0009-0007-2816-0670>

ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ БІЗНЕС-МОДЕЛЕЙ ПРИВАТНИХ МЕДИЧНИХ КЛІНІК: УПРАВЛІНСЬКІ КОМПЕТЕНТНОСТІ ТА ЛІДЕРСТВО В КОНТЕКСТІ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КІБЕР- ТА ПАЦІЄНТООРІЄНТОВАНОЇ БЕЗПЕКИ