



## ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

DOI: 10.15587/2706-5448.2025.322308

### РОЗРОБКА ШЛЯХІВ УДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО ФІНАНСОВОГО ПЛАНУВАННЯ НА ПІДПРИЄМСТВІ (стор. 6–12)

Горгачова М. І., Ковальова О. М., Кірсанова В. В.

Об'єктом дослідження є проблематика стратегічного фінансового планування на підприємстві в умовах високої невизначеності зовнішнього економічного середовища.

Одним з найбільш проблемних місць є потреба удосконалення стратегічного фінансового планування в умовах економічної турбулентності, оскільки вдале його здійснення є передумовою фінансової стійкості та ефективної діяльності.

У ході дослідження використовувались методи аналізу та синтезу, методи критичного аналізу та узагальнення, графічні методи, алгоритмічний підхід, експертний метод.

Отримано комплекс універсальних практичних рекомендацій для покращення процесу стратегічного фінансового планування на підприємстві шляхом узагальнення концептуальних теоретико-методичних засад. Це пов'язано з тим, що запропоновані напрямки удосконалення мають ряд особливостей, що повинні відповідати зовнішнім умовам господарювання. Також, вони мають враховувати як особливості різних етапів розвитку, так і специфіку діяльності підприємств, а також різноманітні засоби та шляхи для досягнення основної мети. Досліджено бар'єри, що ускладнюють реалізацію стратегічного фінансового планування на українських підприємствах, зокрема нестачу фінансових ресурсів, складність методології планування та високу невизначеність зовнішнього середовища.

Завдяки розробленому пулу рекомендацій забезпечується можливість покращити комплекс ключових показників функціонування суб'єкта господарювання на базі їх інтеграції у процес стратегічного фінансового планування. Досягнення кваліфікуючого ефекту стає можливим за рахунок одночасного використання коефіцієнтного аналізу у поєднанні із збалансованою системою показників, прогнозуванням і сценарним підходом. Запропонований авторський підхід є найбільш прийнятним варіантом для здійснення стратегічного фінансового планування в сучасних умовах. У порівнянні з аналогічними відомими підходами це забезпечує такі переваги як оптимізація витрат, уточнення кваліфікуючого впливу чинників на результуючі показники, інтеграція новітніх підходів. Інтеграція інноваційного інструментарію зумовлено не лише технологічним прогресом, але й новими вимогами ринку, зміною в поведінці споживачів і глобалізацією бізнес-процесів.

**Ключові слова:** фінансова складова, фінансові показники, розробка плану, довгострокове прогнозування, напрямки розвитку.

DOI: 10.15587/2706-5448.2025.323149

### ОЦІНЮВАННЯ РІВНЯ РЕЗИЛЬЄНТНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ ЯК ПЕРЕДУМОВА ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЇХ СТІЙКОСТІ ТА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ (стор. 13–19)

Лігоненко А. О., Андрійчук В. А., Мельник С. М., Смирнов Є. Є.

Об'єктом дослідження є резильєнтність промислових підприємств України в умовах кризового середовища (військового стану), яка є передумовою забезпечення їх стійкості та конкурентоспроможності. Одним з суттєвих обмежень є недосконалість існуючих систем оцінювання резильєнтності. Наявні методичні підходи не дозволяють здійснювати узагальнюючу оцінку її рівня, виокремлюючи слабкі місця та проблеми.

Для усунення цих недоліків запропоновано функціонально-інтеграційний підхід до оцінювання рівня резильєнтності підприємств, який охоплює чотири ключові царини: виробничу, збутову, кадрову та фінансову. Запропонований підхід передбачає оцінювання рівня функціональних видів резильєнтності, які у подальшому формують інтегральну оцінку рівня резильєнтності. Інформаційною базою є балансові індекси економічної активності, які розраховуються на підставі опитування підприємств щодо динаміки більш як 20 показників їх господарсько-фінансової діяльності. Проведене дослідження порівняло динаміку рівня функціональної та інтегральної резильєнтності у 2023–2024 рр. показало, що найбільш стійкою до кризових впливів є харчова промисловість, яка забезпечує виробництво товарів першої необхідності. Резильєнтність підприємств хімічної промисловості стабільно зростає, що свідчить про підвищення попиту на її продукцію та пристосування до реалій військового часу. Підприємства інших галузей характеризуються значними коливаннями резильєнтності, що засвідчує потребу у додаткових заходах для її забезпечення на належному рівні.

Інтегральна оцінка рівня резильєнтності промислових підприємств України у листопаді 2024 р. становить +0,05, що свідчить про їх адаптацію до поточних умов господарювання. Найвищий рівень резильєнтності демонструють харчова і поліграфічна промисловості, тоді як металургія та машинобудування залишаються більш вразливими до викликів військового часу.

Виявлено основні проблеми, що впливають на резильєнтність підприємств: перебої у постачанні сировини, нестабільність попиту, кадрові труднощі та фінансові ризики. Розробка сфокусованих управлінських впливів (диверсифікація ринків збуту, підтримка експортної діяльності та інвестиції у розвиток персоналу) буде сприяти більш швидкому відновленню їх стійкості та конкурентоспроможності.

**Ключові слова:** резильєнтність підприємств, функціональні види резильєнтності, інтегральна оцінка резильєнтності, виробнича резильєнтність, збутова резильєнтність, кадрова резильєнтність, фінансова резильєнтність.

DOI: 10.15587/2706-5448.2025.323949

### ФОРМУВАННЯ СОБІВАРТОСТІ ПРОДУКЦІЇ МЕТОДАМИ «ТАРГЕТ-КОСТИНГ» І «КАЙДЗЕН-КОСТИНГ» ТА ЇХ ВПЛИВ НА ЕФЕКТИВНІСТЬ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА (стор. 20–27)

Перерва П. Г., Чернишенко О. І., Пономарьов В. Д., Кобелева Т. О., Somosi M. Veresne, Szabolcs Nagy, Robertas Keršys, Peter Reichling, Ткачова Н. П., Ткачов М. М.

Об'єктом даного дослідження є процес формування витрат підприємств на виробництво і збут промислової продукції. Необхідність такого дослідження визначається використанням на українських промислових підприємствах застарілих методів формування собівартості продукції, в основу яких покладено фактичні витрати підприємства. Доведено, що існуючі положення директ-костингу не відтворюють положення ринкового механізму ціноутворення, оскільки ринкова ціна орієнтована не на фактичні витрати, а на потреби і переваги споживачів продукції. Проведено детальне дослідження існуючих методів формування собівартості продукції, серед яких особливу увагу було приділено сучасним методиками таргет-костинг та кайдзен-костинг, розроблених і широко апробованих економістами японських підприємств.

Досліджено та обґрунтовано основні переваги систем таргет-костинг і кайдзен-костинг за їх використання в умовах української економіки. Пропоновані до використання системи передбачають на перше місце ставити не фактичні витрати, а ринкову ціну продукту, а витрати формувати вже з урахування бажаного для підприємства рівня прибутку. Такий підхід передбачає інтегральне (комплексне) використання таргет-костингу і кайдзен-костингу. Доведено, що поєднання цих двох систем дозволяє створити безперервний цикл управління виробничими витратами на всіх етапах життєвого циклу продукції. Таргет-костинг забезпечує стратегічний контроль витрат на етапі проектування продукту, тоді як кайдзен-костинг підтримує і підвищує ефективність на етапі виробництва та експлуатації. Поєднання таргет-костингу та кайдзен-костингу забезпечує суттєве підвищення ефективності діяльності промислових підприємств, є ефективним способом досягнення стратегічних і операційних цілей, підвищення конкурентоспроможності та сталого розвитку промислових підприємств. Це досягається за рахунок взаємодоповнюваності цих систем на різних етапах життєвого циклу продукції.

**Ключові слова:** виробничі витрати, собівартість продукції, кайдзен-костинг, таргет-костинг, ринкова ціна продукту, промислові підприємства.

DOI: 10.15587/2706-5448.2025.323974

### **ПРИЙНЯТТЯ РІШЕННЯ ПРО ВИЗНАЧЕННЯ НАПРЯМКУ СТРАТЕГІЧНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА В МЕЖАХ ДИВЕРСИФІКАЦІЇ ЙОГО ДІЯЛЬНОСТІ (стор. 28–36)**

**Задуцька Х. Я., Маслак Т. О., Кособуцький М. О., Стефанцов Д. В.**

Забезпечення стійких конкурентних позицій підприємства в довгостроковій перспективі можливо за рахунок вдало обраного напрямку його стратегічного розвитку. Результативність обраного напрямку підсилюється ефективно обраною, на основі конкретної спрямованості підприємства, стратегією його розвитку. Однак розвиток сучасних підприємств характеризується динамічністю та значною нестабільністю, що зумовлює необхідність коригування обраної стратегії в процесі її реалізації відповідно зміни умов функціонування підприємства. Для оперативності і ефективності, коригувальні заходи повинні відбуватися із врахуванням меж власної стратегічної спроможності. Об'єктом дослідження є процес визначення напрямку стратегічного розвитку підприємства залежно його стратегічної спроможності та спрямованості. У результаті дослідження визначено, що основою оперативного вибору стратегічного напрямку розвитку підприємства є опорна інформація, яка формується на основі ключових аспектів існування підприємства та визначає його стратегічну спрямованість. Обґрунтовано, що стратегічна спрямованість окреслює опорні засади функціонування підприємства, що є базою визначення конкурентних переваг, необхідних для його стійкого розвитку в стратегічному періоді. Розкрито, що конкретизація стратегічної спрямованості поточними результатами впливу чинників середовища функціонування підприємства дозволяє окреслити його стратегічну спроможність. Доведено, що рівень стратегічної спроможності визначає здатність підприємства формувати та реалізовувати певний напрямок стратегічного розвитку. Подано особливості розрахунку та шкалу визначення рівня стратегічної спроможності підприємства.

Запропоновано удосконалений підхід формування/коригування напрямку стратегічного розвитку підприємства, враховуючи його стратегічну спрямованість та стратегічну спроможність. Результати практичного застосування поданих рекомендацій у діяльність підприємства-репрезентанта підтвердили їх ефективність з точки зору оперативності та чіткості окреслення стратегічного напрямку розвитку. Основні та проміжні значення інтегрального показника стратегічної спроможності дозволили обрати гібридний напрямок розвитку підприємства. Обраний напрямок стратегічного розвитку забезпечив досліджуваному підприємству зростання та отримання прибутків за рахунок вирощування нових видів культур – ріпаку з рентабельністю виробництва 24,8 %, врожайністю 31 ц/га, додаткового чистого доходу 18,75 тис. дол. та органічних культур.

**Ключові слова:** стратегічний напрямок розвитку, стратегічна спроможність, стратегічна спрямованість, конкурентна позиція, диверсифікація.

DOI: 10.15587/2706-5448.2025.323977

### **ЕКОНОМІЧНЕ ОЦІНЮВАННЯ ІНТЕЛЕКТУАЛЬНО-ІННОВАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ В УМОВАХ СТАЛОГО РОЗВИТКУ (стор. 37–50)**

**Прохорова В. В., Мрихіна О. Б., Колещук О. Я., Бабічев А. В., Дуднева Ю. Е., Слєпьянікова К. І.**

Об'єктом дослідження є процеси економічного оцінювання інтелектуально-інноваційних технологій в умовах сталого розвитку. Проблема економічного оцінювання таких технологій зумовлена недостатністю чинної методологічної бази, що обґрунтовано із застосуванням бібліометричного інструментарію VosViewer.

У роботі визначено потребу імплементації інтелектуально-інноваційних технологій, орієнтованих на досягнення цілей сталого розвитку, а також їх проекти, на прикладі ювелірної компанії «Золотий дукат» (Україна). Для обґрунтування вибору інтелектуально-інноваційних технологій розроблено методичний підхід, який базується на системі параметрів експертного оцінювання рівня інтелектуалізації технологій (автономність, адаптивність, машинне навчання, інтерактивність, інтегрованість). Авторський підхід запропоновано реалізувати за допомогою математичної моделі на основі матриць, із використанням методів теорії нечітких множин.

Практичні результати застосування моделі засвідчили, що найбільш інтелектуалізованою технологією є інтерактивна ювелірна дизайн-студія, яка відповідає системі параметрів на 73,43 %. Інші технології мають нижчі ступені відповідності: 3D-візуалізація та віртуальне примірювання – 47,16 %, інтеграція онлайн-платформ – 40,50 %, сервіси інтерактивного навчання – 34,09 %, екодизайн продукції – 23,35 %. У роботі зіставлено параметри інтелектуалізації технологій з очікуваними економічними показниками компанії, зумовленими імплементацією цих технологій. Встановлено, що найбільший вплив на рівень інтелектуалізації мають параметри «автономність» та «машинне навчання». Відповідно, найефективнішими технологіями є інтерактивна ювелірна дизайн-студія (ROI – 64,19 %, термін окупності – 7,3 місяця) та екодизайн продукції (ROI – 69,47 %, термін окупності – 7,2 місяця). Визначено, що для обґрунтованого вибору інтелектуально-інноваційних технологій важливо враховувати такі чинники, як ринковий попит, довгострокові тренди та специфіку бізнесу.

**Ключові слова:** інтелектуалізація технологій, інтелектуально-інноваційні технології, стійкість бізнесу, оцінювання інтелектуальних технологій.

## **РОЗВИТОК ПРОДУКТИВНИХ СИЛ І РЕГІОНАЛЬНА ЕКОНОМІКА**

DOI: 10.15587/2706-5448.2025.323297

### **ДОСЛІДЖЕННЯ ЕКОНОМІЧНИХ ПЕРСПЕКТИВ ФОРМУВАННЯ УКРАЇНСЬКОЇ ЕТНОМЕРЕЖІ (стор. 51–60)**

**Сєдляр Д. О., Сєдляр М. О.**

Об'єктом дослідження є етнотережа – новітнє явище глобалізованого світу.

У роботі досліджуються можливості формування української етнотережі в умовах вимушеної міграції, спричиненої повномасштабним вторгненням. При дослідженні цього питання з'ясовується сутність «бамбукової мережі» (етнотережі) або, так званої, Oversea Chinese Business Networks (OCBN),

її значення в економічному розвитку Китайської Народної Республіки. На прикладі Китаю виокремлено передумови формування «бамбукової мережі». До них належать: утворення стаіх національних осередків у визначених територіальних межах за допомогою постійної еміграції; формування тісного зв'язку з материнською державою; наявність економічних й політичних зв'язків між країнами. Також досліджено, що важливими передумовами є наявність або ж відсутність домінуючої ідеології та націоналістичної ідеї у країні-реципієнті; сформованість підприємницької культури та наявність підприємницьких здібностей у мігрантів. У роботі звертається увага на рівень культурного, духовного та освітнього розвитку емігрантів та досліджується роль соціального капіталу, оскільки це суттєво впливає на формування етнотережі.

У роботі було узагальнено виклики від міграції, з якими стикаються країни-донори, країни-реципієнти та мігранти зокрема; з'ясовано особливості кожної з хвиль української міграції; досліджено портрет українського мігранта. Також було виявлено фактори, які стримували побудову української етнотережі під час кожної з міграційних хвиль, незважаючи на значні осередки українських мігрантів за кордоном.

На основі здійсненого дослідження було проаналізовано перспективи розвитку етнотережі на сучасному етапі та в майбутньому, а також обґрунтовано важливість держави як головного суб'єкта у процесі становлення взаємозв'язків з українськими мігрантами за кордоном.

Результати даного дослідження є важливими для країн, які стикаються зі значним відтоком населення, спричиненого міграцією, оскільки дозволять розглядати етнотережі як один з факторів, який здатний зменшити негативний вплив для економіки країни-донора від міграції.

**Ключові слова:** ОСВН, бамбукова мережа, етнотережа, міграція, бамбукова економіка, хвиля міграції, соціальний капітал.

## ПИТАННЯ МАКРОЕКОНОМІКИ ТА СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ

DOI: 10.15587/2706-5448.2025.322824

### ОЦІНКА ВПЛИВУ ФІСКАЛЬНОЇ СВОБОДИ ТА ВЕРХОВЕНСТВА ПРАВА НА ЕКОНОМІЧНЕ ЗРОСТАННЯ В ДЕЯКИХ КРАЇНАХ ЦЕНТРАЛЬНОЇ ТА СХІДНОЇ ЄВРОПИ (стор. 61–69)

Бліхар М. М., Сокуренко С. В., Годяк А. І., Ільків Ю. І., Кацук М. Г., Кучер А. В.

Об'єктом дослідження обрано кілька країн Центральної та Східної Європи (Польща, Румунія, Чехія, Угорщина) і Україну, де одним із проблемних місць є залежність економічного зростання від фіскальної свободи та верховенства права.

Для дослідження такого функціонального зв'язку використовували емпіричні оцінки для квартальних даних 2010–2022 рр. за допомогою методу GMM. Отримані емпіричні оцінки для окремих країн показують значні відмінності щодо впливу фіскальної свободи і верховенства права на дохід. Завдяки цьому можна краще зрозуміти особливості проведення фіскальної політики та інституційних перетворень у обраних країнах. Основних результатів кілька. По-перше, поліпшення фінансового становища є сприятливим для економічного зростання у Польщі, Румунії та Україні, але несприятливим – у Чехії (в Угорщині впливу немає). По-друге, отримано, що менші урядові видатки корисні для економічного зростання лише у Румунії та Угорщині (меншою мірою). Водночас для Чехії та України кращим є збільшення урядових видатків. По-третє, захист майнових прав заохочує економічне зростання лише в Україні. Обернена залежність для країн Центральної та Східної Європи може означати, що адміністративні гарантії у царині майнових прав набагато жорсткіші, ніж це передбачає досягнутий рівень доходу. По-четверте, виявлено, що ефективність судової системи заохочує економічне зростання в 4-х з 5-ти країн, крім Чехії.

Підтверджено висновки з інших досліджень для країн Центральної та Східної Європи та України, що девальвація грошової одиниці у номінальному та реальному вимірах перешкоджає економічному зростанню. Грошова емісія і підвищення процентної ставки у США сприятливі для економічного зростання в усіх країнах. Наслідки для економічного зростання від підвищення світових цін на сиру нафту, пандемії COVID-19 і періоду екстремально низьких процентних ставок (ZLB) у 2010–2020 рр. відрізняються у розрізі окремих країн.

**Ключові слова:** інститути та інституції, інституційне забезпечення, економічне зростання, країни Центральної та Східної Європи, Україна.