

РІВНЕНСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ ГУМАНІТАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

ВИДАВНИЧИЙ ДІМ «ГЕЛЬВЕТІКА»

ISSN (PRINT): 2786-8559

ISSN (ONLINE): 2786-8567

# VIA ECONOMICA

Випуск 3, 2023



Видавничий дім  
«Гельветика»  
2023

## УДК 33(051)

**Головний редактор:** Дейнега Інна Олександрівна, д.е.н., професор, Рівненський державний гуманітарний університет

**Заступник головного редактора:** Пелех Оксана Богданівна, д.е.н., професор, Рівненський державний гуманітарний університет

### Члени редакційної колегії:

**Бочко Олена Юрївна**, д.е.н., професор, Національний університет «Львівська політехніка»

**Глинський Назар Юрійович**, к.е.н., доцент, Національний університет «Львівська політехніка»

**Гринів Тетяна Теодозіївна**, к.е.н., доцент, Національний університет «Львівська політехніка»

**Гринкевич Світлана Степанівна**, д.е.н., професор, Національний університет «Львівська політехніка»

**Дейнега Олександр Вікторович**, д.е.н., професор, Рівненський державний гуманітарний університет

**Косар Наталія Степанівна**, к.е.н., доцент, Національний університет «Львівська політехніка»

**Крайчук Сергій Олександрович**, к.т.н., доцент, Рівненський державний гуманітарний університет

**Кратт Олег Адольфович**, д.е.н., професор, Київський національний університет театру, кіно і телебачення імені І.К. Карпенка-Карого

**Кузьмак Олег Іванович**, д.е.н., професор, професор кафедри маркетингу, Луцький національний технічний університет

**Кузьмак Олена Миколаївна**, д.е.н., професор, Луцький національний технічний університет

**Мальчик Мар'яна Василівна**, д.е.н., професор, Національний університет водного господарства та природокористування

**Мельник Леонід Васильович**, д.е.н., професор, Національний університет водного господарства та природокористування

**Осадча Ольга Олексіївна**, д.е.н., професор, Національний університет водного господарства та природокористування

**Партин Галина Остапівна**, к.е.н., професор, Національний університет «Львівська політехніка»

**Полінкевич Оксана Миколаївна**, д.е.н., професор, Луцький національний технічний університет

**Поліщук Олена Юрївна**, к.е.н., Рівненський державний гуманітарний університет

**Попко Олена Володимирівна**, д.е.н., доцент, Національний університет водного господарства та природокористування

**Савченко Ольга Ростиславівна**, к.е.н., доцент, Рівненський державний гуманітарний університет

**Тринчук Віктор Вікторович**, к.е.н., доцент, Луганський національний університет імені Тараса Шевченка

**Хома Ірина Борисівна**, професор, Національний університет «Львівська політехніка»

**Юськів Богдан Миколайович**, д.пол.н., к.е.н., професор, Рівненський державний гуманітарний університет

**Jacek Piotr Binda**, Asc Prof. eng., Rector, Bielsko-Biała School of Finance and Law (Poland)

**Aleksander Sapiński**, Department of Law and Social Science, Institute of Management and Information Technology in Bielsko-Biała (Poland)

Свідоцтво про державну реєстрацію друкованого засобу масової інформації серія КВ № 25316-15256Р, видане Міністерством юстиції України 07.11.2022 р.

Журнал включено до переліку наукових фахових видань України в галузі економічних наук (категорія «Б»)

Наказ Міністерства освіти і науки України від 25.10.2023 року № 1309 (додаток 4)

### Спеціальності:

051 – Економіка;

071 – Облік і оподаткування;

072 – Фінанси, банківська справа, страхування та фондовий ринок;

073 – Менеджмент; 075 – Маркетинг;

076 – Підприємництво та торгівля

Затверджено до друку та поширення через мережу інтернет відповідно до рішення Вченої ради Рівненського державного гуманітарного університету (протокол від 05.12.2023 р. № 12)

*Відповідно до Закону про авторські права, при використанні наукових ідей та матеріалів цього випуску посилання на авторів і видання є обов'язковим. Передрук і переклади дозволяються лише зі згоди автора та редакції.*

Матеріали друкуються мовою оригіналу. Відповідальність за добір і викладення фактів несуть автори. Редакція не завжди поділяє точку зору авторів публікацій.

Статті у виданні перевірені на наявність плагіату за допомогою програмного забезпечення StrikePlagiarism.com від польської компанії Plagiat.pl.

## ЗМІСТ

<i>Андрухович Д. Р.</i> СИСТЕМА КОНТРОЛЮ І МОНИТОРИНГУ ДЕРЖАВНОЇ ДОПОМОГИ СУБ'ЄКТАМ ГОСПОДАРЮВАННЯ.....	7
<i>Бірюк Д. О.</i> ТРЕНДИ ЦИФРОВІЗАЦІЇ ОКРЕМИХ СКЛАДОВИХ ФІНАНСОВОЇ СИСТЕМИ.....	15
<i>Большая О. В., Іщенко І. С.</i> ІННОВАЦІЙНИЙ РОЗВИТОК ПРОЄКТНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В УКРАЇНІ.....	21
<i>Бондар М. І., Цятковська О. В.</i> ОБЛІК НЕФІНАНСОВИХ АКТИВІВ ДЕРЖАВНИХ УСТАНОВ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ.....	27
<i>Гнедіна К. В., Назорний П. В.</i> ПОДАТКОВИЙ КОМПЛАЄНС В СИСТЕМІ КОРПОРАТИВНОГО ПОДАТКОВОГО МЕНЕДЖМЕНТА: СУТНІСТЬ ТА РОЛЬ У ЗАБЕЗПЕЧЕННІ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ СУБ'ЄКТА ГОСПОДАРЮВАННЯ.....	34
<i>Канцур І. Г., Меліневський А. П., Супруненко С. А.</i> ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ В УПРАВЛІННІ БІЗНЕСОМ В УМОВАХ СУЧАСНИХ ВИКЛИКІВ.....	42
<i>Кобеля-Звір М. Я., Вовчак О. Д.</i> ГРАНТИ ПРОГРАМИ ЄВРОПЕЙСЬКОЇ КОМІСІЇ «ERASMUS+» ДЛЯ ОСВІТНЬОЇ ГАЛУЗІ.....	48
<i>Коваленко В. В., Черняга Л. П.</i> ДОСЛІДЖЕННЯ ЯПОНСЬКОЇ СИСТЕМИ ЯКОСТІ KAIZEN ЯК ЧАСТИНИ МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ, НА ПРИКЛАДІ ПРАТ «ІСУЗУ-АТАМАН УКРАЇНА».....	55
<i>Лисяна В. О.</i> СТРАТЕГІЯ DIGITAL-FIRST, СЕРВІС ЗА ЗАМОВЧУВАННЯМ.....	63
<i>Літорович О. В., Жишко Р. Р., Процак К. В., Дубовий О. Ю.</i> РОЛЬ ЦИФРОВИХ КОМПЕТЕНЦІЙ У ПРОЦЕСІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВ.....	69
<i>Марченко В. М., Петрівський Я. Б., Власенко А. С.</i> СУЧАСНІ ТРАНСФОРМАЦІЇ ПРОЦЕСІВ УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВИМИ РЕСУРСАМИ ПІДПРИЄМСТВА.....	75
<i>Паламарчук О. С.</i> ІННОВАЦІЇ ТА СТАРТАПИ ЯК СТИМУЛЯТОРИ РОЗВИТКУ КРЕАТИВНОЇ ЕКОНОМІКИ УКРАЇНИ.....	83
<i>Токмакова І. В., Девезенко С. В.</i> ЕКОНОМІЧНА БЕЗПЕКА СУБ'ЄКТІВ ГОСПОДАРЮВАННЯ В УМОВАХ ВІЙНИ.....	88
<i>Чеверда С. С.</i> МОДЕЛЮВАННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСУ «ОЦІНКИ ЕФЕКТИВНОСТІ СПІВРОБІТНИКІВ ПРОЄКТНОГО ОФІСУ АУТСОРСИНГОВОЇ КОМПАНІЇ» В НОТАЦІЇ VRMN.....	94
<i>Шевченко Д. В.</i> УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ ДЕРЖАВНОГО РЕГУЛЮВАННЯ ЛЮДСЬКОГО КАПІТАЛУ В УКРАЇНІ.....	103

<i>Шишковський С. В.</i> ТИПОЛОГІЯ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА.....	108
<i>Юськів Б. М., Пляшко О. С., Хомич С. В.</i> ЗАРОДЖЕННЯ «АНАЛІЗУ ДАНИХ» ЯК НАУКОВОЇ ДИСЦИПЛІНИ.....	114
<i>Якубовська Н. В.</i> ЦИФРОВІ КОМУНІКАЦІЇ В ДІДЖИТАЛІЗАЦІЇ РИНКІВ.....	120
<i>Буторіна В. Б., Яцишина І. В.</i> ПРАВОВЕ РЕГУЛЮВАННЯ СТАНДАРТИЗАЦІЇ: ПОСИЛЕННЯ РИНКОВОГО НАГЛЯДУ І ТОВАРОЗНАВЧОГО ОЦІНЮВАННЯ.....	126
<i>Yuliia Klius, Denys Fomenko</i> INNOVATIVE COMPONENT OF ECONOMIC SUSTAINABILITY OF REGIONAL ENTERPRISES.....	133

---

---

**CONTENTS**

<i>Dana Andrukhovych</i> SYSTEM OF CONTROL AND MONITORING OF STATE AID TO BUSINESS ENTITIES.....	7
<i>Dmytro Biryuk</i> TRENDS OF DIGITALIZATION OF CERTAIN COMPONENTS OF THE FINANCIAL SYSTEM.....	15
<i>Oksana Bolshaia, Inna Ishchenko</i> INNOVATIVE DEVELOPMENT OF PROJECT MANAGEMENT IN UKRAINE.....	21
<i>Mykola Bondar, Olena Tsiatkovska</i> ACCOUNTING OF NON-FINANCIAL ASSETS OF STATE INSTITUTIONS UNDER THE CONDITIONS OF MARITAL STATE.....	27
<i>Kateryna Hnedina, Pavlo Nahorny</i> TAX COMPLIANCE IN THE CORPORATE TAX MANAGEMENT SYSTEM: THE ESSENCE AND ROLE IN ENSURING THE ECONOMIC SECURITY OF THE BUSINESS ENTITY.....	34
<i>Inna Kantsur, Andrii Melinevskyi, Svitlana Suprunenko</i> DIGITAL TRANSFORMATION IN BUSINESS MANAGEMENT IN THE CONDITIONS OF MODERN CHALLENGES.....	43
<i>Mariana Kobelia-Zvir, Olha Voychak</i> EUROPEAN COMMISSION "ERASMUS+" PROGRAM GRANTS FOR THE EDUCATION INDUSTRY.....	48
<i>Viktoriia Kovalenko, Liudmyla Chernyaha</i> RESEARCH ON THE JAPANESE QUALITY MANAGEMENT SYSTEM KAIZEN AS PART OF THE MARKETING STRATEGY, USING THE EXAMPLE OF ISUZU-ATAMAN UKRAINE.....	55
<i>Valeriia Lysiana</i> DIGITAL-FIRST STRATEGY, DEFAULT SERVICE.....	63
<i>Oleksandr Litorovych, Roman Zhysenko, Kateryna Protsak, Oleh Dubovyi</i> THE ROLE OF DIGITAL COMPETENCES IN THE PERSONNEL MANAGEMENT PROCESS OF ENTERPRISES.....	70
<i>Valentyna Marchenko, Yaroslav Petrivskyi, Anna Vlasenko</i> CURRENT TRANSFORMATIONS OF THE PROCESSES OF MANAGEMENT OF THE FINANCIAL RESOURCES OF THE ENTERPRISE.....	76
<i>Oksana Palamarchuk</i> INNOVATIONS AND STARTUPS AS STIMULATORS OF THE DEVELOPMENT OF THE CREATIVE ECONOMY OF UKRAINE.....	83
<i>Iryna Tokmakova, Svitlana Devezenko</i> ECONOMIC SECURITY OF BUSINESS SUBJECTS IN THE CONDITIONS OF WAR.....	88
<i>Serhii Cheverda</i> MODELING OF THE BUSINESS PROCESS "ASSESSMENT OF EFFICIENCY OF EMPLOYEES OF THE PROJECT OFFICE OF THE OUTSOURCING COMPANY" IN BPMN NOTATION.....	94
<i>Dmytro Shevchenko</i> IMPROVING THE SYSTEM OF STATE REGULATION OF HUMAN CAPITAL IN UKRAINE.....	103

---

<i>Serhii Shyshkovskyi</i> TYPOLOGY OF ENTERPRISE DEVELOPMENT.....	108
<i>Bohdan Yuskiv, Olha Pliashko, Sergii Khomych</i> THE EMERGENCE OF "DATA ANALYSIS" AS A SCIENTIFIC DISCIPLINE.....	114
<i>Nataliia Yakubovska</i> DIGITAL COMMUNICATIONS IN THE DIGITALIZATION OF MARKETS.....	120
<i>Veronika Butorina, Iryna Yashchyshyna</i> LEGAL REGULATION OF STANDARDIZATION: STRENGTHENING OF MARKET SUPERVISION AND COMMODITY EVALUATION.....	126
<i>Yuliia Klius, Denys Fomenko</i> INNOVATIVE COMPONENT OF ECONOMIC SUSTAINABILITY OF REGIONAL ENTERPRISES.....	133

---

DOI 10.32782/2786-8559/2023-3-11  
УДК 338.242

**Марченко Валентина Миколаївна**

доктор економічних наук, професор,  
Національний технічний університет України  
«Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського»  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-4756-3703>

**Петрівський Ярослав Борисович**

доктор технічних наук, професор,  
Рівненський державний гуманітарний університет  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-9749-8244>

**Власенко Анна Сергіївна**

магістрант,  
Національний технічний університет України  
«Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського»  
ORCID: <https://orcid.org/0009-0005-3333-4220>

## СУЧАСНІ ТРАНСФОРМАЦІЇ ПРОЦЕСІВ УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВИМИ РЕСУРСАМИ ПІДПРИЄМСТВА

*У статті встановлено роль та значення фінансових ресурсів та управління ними для забезпечення конкурентоздатності підприємства і умов конкурентного середовища та під час військових дій. Визначені особливості застосування окремих методів управління фінансовими ресурсами, зокрема фінансове планування, методи прогнозування та сценаріїв. Розглянуто специфіку змісту традиційних та прогресивних методів управління фінансовими ресурсами підприємства. Ідентифіковані критерії ефективності системи управління фінансовими ресурсами та такі його цілі: зростання обсягів виробництва та реалізації продукції, збільшення прибутку, лідерство серед конкурентів, створення конкурентоспроможної бази підприємства, збільшення ринкової вартості підприємства, уникнення банкрутства. Визначені особливості управління фінансовими ресурсами під час війни. Зокрема встановлено, що однією з ключових загроз для фінансової безпеки підприємства є економічна нестабільність у країні, яка виявляється через погіршення основних макроекономічних показників, таких як зменшення обсягу валового внутрішнього продукту, зростання рівня безробіття, інфляції та девальвації національної валюти. Ідентифіковано базові підходи до забезпечення та підтримки фінансової безпеки підприємства в таких умовах: системний підхід до управління фінансовими ресурсами, формування «фінансових подушок безпеки», адаптування системи управління підприємства відповідно до зовнішніх загроз, впровадження сучасних інструментів бізнесу (електронної комерції). Результати опитування менеджерів і працівників ТОВ «ЕКО» свідчать про те, що більшість учасників опитування (83,3%) вважає, що недостатність фінансових ресурсів є значущою перешкодою для здійснення підприємницької діяльності, 53,3% вважають фінансово-економічний стан ТОВ «ЕКО» задовільним, впровадженням цифрових технологій у бізнес-процеси підприємства задоволені 56,7%. Доведено доцільність впровадження цифрових технологій у бізнес-процеси ТОВ «ЕКО», що дозволить перетворити модель його розвитку, використовуючи передові інструменти цифрової трансформації.*

**Ключові слова:** фінансові ресурси, управління фінансовими ресурсами, ефективне управління фінансами, фінансова безпека підприємства, стратегія управління фінансами.



**Valentyna Marchenko**

National Technical University of Ukraine "Ihor Sikorsky Kyiv Polytechnic Institute"

**Yaroslav Petrivskiy**

Rivne State University of the Humanities

**Anna Vlasenko**

National Technical University of Ukraine "Ihor Sikorsky Kyiv Polytechnic Institute"

## CURRENT TRANSFORMATIONS OF THE PROCESSES OF MANAGEMENT OF THE FINANCIAL RESOURCES OF THE ENTERPRISE

*The article establishes the role and importance of financial resources and their management for ensuring the competitiveness of an enterprise in a competitive environment and during military operations. The features of application of certain methods of financial resources management, in particular financial planning, forecasting methods and scenarios, are determined. The specifics of the content of traditional and progressive methods of managing financial resources of an enterprise are considered. The criteria for the effectiveness of the financial resources management system and its goals are identified: growth in production and sales, increase in profits, leadership among competitors, creation of a competitive base of the enterprise, increase in the market value of the enterprise, avoidance of bankruptcy. The author identifies the peculiarities of financial resources management during wartime. In particular, it is established that one of the key threats to the financial security of an enterprise is economic instability in the country, which is manifested through the deterioration of key macroeconomic indicators, such as a decrease in gross domestic product, an increase in unemployment, inflation and devaluation of the national currency. The basic approaches to ensuring and maintaining the financial security of an enterprise in the following conditions are identified: a systematic approach to managing financial resources, the formation of "financial airbags", adaptation of the enterprise management system in accordance with external threats, and the introduction of modern business tools (e-commerce). The results of the survey of managers and employees of "EKO" LLC show that the majority of respondents (83,3%) believe that the lack of financial resources is a significant obstacle to business activity, 53,3% consider the financial and economic condition of "EKO" LLC to be satisfactory, 56,7% are satisfied with the introduction of digital technologies into the business processes of the enterprise. The expediency of introducing digital technologies into the business processes of "ECO" LLC has been proved, which will transform its development model using advanced digital transformation tools.*

**Keywords:** financial resources, financial resources management, effective financial management, financial security of the enterprise, financial management strategy.

**Вступ.** Фінансові ресурси є найбільш детермінованим чинником розвитку та збагачення підприємства, а управління фінансовими ресурсами є невід'ємною частиною ефективного управління підприємством. У наш час у зв'язку із впливом інфляції, зміною ринкових відносин, кризовими ситуаціями саме раціональне управління фінансовими ресурсами підприємства (УФРП) є запорукою протидії негативним факторам та забезпечення рентабельності підприємства.

**Матеріали та методи.** Враховуючи актуальність і важливість вивчення фінансових ресурсів підприємств та підходів до управління ними, відповідні дослідження постійно проводяться як закордонними, так і вітчизняними науковцями і практиками. Серед тих, хто найбільш активно вивчає ці питання варто відзначити Єпіфанову І. [6], Кравченко О. [8; 9], Малій О. [10], Костенко Ю. [7] та інших. Проте зміни, що останнім часом трансформували соціально-економічні відносини як в Україні, так і в світі, зокрема цифровізація світової економіки та макроекономічна нестабільність, вимагають нових підходів до вивчення цього питання.

**Результати.** Ефективне УФРП в сучасних умовах є вирішальним фактором його ефективної виробничо-господарської діяльності, формування конкурентоспроможності суб'єктів господарювання та спрямовується на «оптимізацію фінансового механізму підприємств та координацію фінансових операцій» для забезпечення порядку та точного обліку» [10].

Відповідно до [3], система УФРП являє собою сукупність форм і методів на основі яких здійснюється управління грошовим оборотом та фінансовими ресурсами. Ефективною така система буде у випадку, коли вона дає змогу не лише раціонально використовувати наявні ресурси, а й забезпечити системний пошук можливостей подальшого розвитку підприємства.

УФРП в деяких працях визначається як послідовність управлінських дій, метою яких є визначення цілей, вибір форм та джерел залучення фінансових ресурсів, а також розробка різноманітних методів впливу та контролю для забезпечення поставлених цілей. При чому основним елементом УФРП вважається комплекс аналітич-



них та контролюючих операцій з своєчасного встановлення впливу факторів, не передбачених планами підприємства [4].

Серед етапів УФРП, послідовна реалізація яких забезпечує можливість отримання найкращого результату, варто враховувати класичні етапи прийняття та реалізації управлінських рішень: визначення і постановка проблеми, збір та обробка даних відповідно до поставленої проблеми, аналіз отриманої інформації, прийняття управлінських рішень на основі проведеного аналізу, реалізація прийнятих рішень, оцінювання результатів реалізації рішень.

У матеріалах [9] зазначено, що фінансове планування є дієвим інструментом УФРП, використання якого дозволяє оцінювати можливі рівні його платоспроможності і фінансової стійкості. Основним завданням фінансового планування є забезпечення збалансованості і пропорційності УФРП як у короткостроковій, так і у довгостроковій перспективі.

Також використовується метод прогнозування, метою якого є визначення потреби у фінансових ресурсах підприємства, обсягу власних ресурсів, а також оцінюється необхідний обсяг позикових коштів.

Ще одним методом, що використовують при УФРП є метод сценаріїв, що полягає у розробці можливих варіантів (сценаріїв) розвитку подій у майбутньому та визначення на основі очікуваних результатів стратегічних варіантів розвитку. Даний метод підтвердив ефективність в умовах значної невизначеності – чим вищим є рівень невизначеності, тим ефективнішим є використання методу сценаріїв, так як традиційні методи не будуть ефективними [11]. Сценарій може розглядатися як певна подія, що може відбутися у майбутньому з певною ймовірністю за умови реалізації множини факторів, можливостей і загроз зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства. Особливістю сценаріїв є їх побудова з використанням двох типів початкових даних:

1. Інформація про як поточні й минулі стани підприємства, так і сформовані тенденції у зовнішньому середовищі, тобто фіксування вже існуючих даних.

2. Інформація, отримана в результаті проведення досліджень як закономірностей розвитку об'єкта планування, так і можливостей їхнього продовження в майбутнє, тобто здійснення аналітичного аналізу даних [8].

Є твердження, що ефективне УФРП здійснюється саме в межах фінансового механізму, структура якого складається з елементів:

1. Фінансові методи (планування, прогнозування, кредитування, оподаткування, страхування тощо).

2. Фінансові важелі (прибуток, доходи, амортизаційні відрахування, фонди цільового при-

значення, фінансові санкції, орендну плату, процентні ставки за позиками, депозитами, облігаціями, пайові внески тощо).

3. Правове забезпечення (законодавчі акти, постанови, накази та інші правові документи органів управління).

4. Нормативне забезпечення (інструкції, нормативи, норми тощо).

5. Інформаційне забезпечення (економічна, комерційна, фінансова тощо інформація) [6].

До методів УФРП відносять традиційні та прогресивні методи. До традиційних методів відносять збільшення власного капіталу за рахунок отримання внесків до статутного фонду від засновників та акціонерів, одержання податкових пільг, фінансова допомога на безповоротній основі та збільшення позикового капіталу шляхом отримання товарних кредитів, отримання банківських кредитів та отримання допомоги на поворотній основі. В свою чергу, до прогресивних методів УФРП відносять збільшення власного капіталу шляхом розміщення депозитарних розписок на міжнародних фінансових ринках, розміщення похідних цінних паперів та акцій підприємства, розміщення корпоративних облігацій на національному та міжнародному ринках, отримання вексельного комерційного кредиту, дисконтування дебіторської заборгованості, застосування товаророзпорядчих цінних паперів, застосування лізингу.

Ефективна діяльність підприємства залежить від ефективного УФРП, оскільки таке управління передбачає досягнення наступних цілей: зростання обсягів виробництва та реалізації продукції, збільшення прибутку, досягнення лідерства серед конкурентів, забезпечення довгострокової конкурентоздатності підприємства, зростання ринкової вартості підприємства, запобігання банкрутства.

Дія фінансово-економічного механізму УФРП реалізується через послідовність таких кроків:

1. Формування статутного капіталу, поділеного на певну кількість акцій рівної номінальної вартості і індивідуалізації корпоративної власності за допомогою акцій.

2. Емісія акцій як найважливішого джерела поповнення капіталу.

3. Дивідендна політика підприємства.

4. Формування ринкової ціни акцій.

5. Диференціація механізму використання акцій у відкритих і закритих акціонерних товариствах [2].

Розглядають такі етапи УФРП (табл. 1).

Варто розрізнити об'єкти та суб'єкти, що складають систему УФРП. Об'єктом управління є сукупність фінансових ресурсів, що знаходяться у розпорядженні підприємства. До складових елементів об'єкту управління варто віднести внутрішні (власні) та зовнішні (позикові, залучені) джерела ресурсів [6].

Таблиця 1 – Етапи УФРП

Номер етапу	Визначення етапу
1	Визначення проблем та нереалізованих можливостей, які здійснюються на основі оцінки попередніх рішень.
2	Аналіз виникнення подібних проблем та використання здобутого досвіду в теперішніх можливостях.
3	Дослідження та розгляд різних можливих варіантів, вибір одного, який забезпечить максимальний ефект.
4	Аналіз можливих наслідків альтернативних рішень, варіантів та обрання того, який найбільше відповідає цілям підприємства.
5	Реалізація прийнятих рішень. Найкращим механізмом якого є ретельне планування дій, навчання персоналу.
6	Оцінка результатів реалізації рішення, що передбачає опитування працівників, перевірки, контроль за виконанням поставлених завдань, оцінки задоволення співробітників, покупців, постачальників, що є безперервним процесом.

*Джерело: складено на основі [9]*

При формуванні ефективної стратегії УФРП варто враховувати, що будь-яке управлінське рішення, в тому числі і таке, котре орієнтоване на УФРП, повинно забезпечувати підприємству максимальний ефект. Якщо підприємство комерційне, то таким основним ефектом прийнято вважати отримання прибутку, що в умовах ринку є єдиним джерелом розвитку підприємств та забезпечення багатства їх власників. При цьому важливим фактором буде взаємоузгодження інтересів менеджменту підприємства та його власників.

У складних умовах повномасштабної війни в Україні, коли відбувається швидкий перерозподіл ресурсів та змінюється вартість факторів виробництва, мета створення та функціонування ефективної системи УФРП полягає в тому, щоб захистити «життєвий простір» підприємства від дестабілізуючих зовнішніх та внутрішніх загроз. Нейтралізація цих загроз є необхідною для забезпечення нормального функціонування підприємства, оскільки відсутність цього захисту може вести до погіршення основних функціональних параметрів.

Здатність підприємства до стабільного розвитку та ефективної господарської діяльності визначається стійкістю його фінансового стану, результативністю фінансової діяльності, а також можливістю протистояти внутрішнім та зовнішнім негативним факторам, що в цілому визначає рівень його фінансової захищеності. Для забезпечення сталого та результативного економічного розвитку, розширення потенціалу та досягнення бажаних результатів у фінансово-господарській сфері, підприємство повинно звертати увагу на ефективність системи управління, зокрема УФРП.

Найбільша загроза, як правило, виникає через невизначені та непрогнозовані зовнішні фактори. У той же час вирішення внутрішніх проблем лежить у сфері впливу органів управління підприємством. Однією з ключових загроз для фінансової безпеки підприємства є економічна нестабільність у країні, яка виявляється через погіршення

основних макроекономічних показників, таких як зменшення обсягу валового внутрішнього продукту, зростання рівня безробіття, інфляції та девальвації національної валюти.

Розвиток ринкових механізмів в економіці України, зміна форм та методів державного регулювання діяльності підприємств, зростаючий вплив зовнішнього середовища та конкуренція на ринку товарів та послуг призвели до появи великої кількості взаємозв'язків між підприємствами та суб'єктами зовнішнього середовища. Результати цих взаємодій можуть мати як позитивний, так і негативний вплив. Отже, у зв'язку з цим на сьогоднішній день виникла потреба у підвищенні ефективності УФРП та фінансовою безпекою підприємства.

Складність УФРП та фінансовою безпекою підприємств в Україні не тільки обумовлена непередбачуваністю змін в умовах їх функціонування, зокрема під впливом суб'єктів зовнішнього середовища, але й зумовлена важливістю фінансів та фінансової діяльності для кожного суб'єкта підприємництва, а також їхнього важливого значення у структурі економічної безпеки підприємства.

Забезпечення та підтримка фінансової безпеки підприємства на найвищому рівні є безсумнівно важливим завданням менеджменту підприємства. Досягнути цього можливо лише за умови системного підходу до цього питання. По-перше, управління фінансовою безпекою підприємства повинно проводитися систематично та безперервно. По-друге, процес управління повинен базуватися на складній та багаторівневій системі управління фінансовою безпекою підприємства. Тому успішність та ефективність цього процесу значною мірою залежать від досконалості та злагодженості взаємодії складових системи.

Безумовно, умови війни вимагають обережного та обдуманого підходу до діяльності будь-якого підприємства, урахування численні ризики та непередбачені обставини. Ефективність УФРП та оцінка фінансової стабільності підприємств

базується на можливості формування «фінансових подушок безпеки», які дозволяють швидко реагувати на непередбачувані ситуації, такі як можлива втрата майна, трудових та матеріальних ресурсів. Також, ці подушки безпеки враховують пошук альтернативних варіантів доходів та можливість кооперації з іншими учасниками ринку.

Війна створила передумови для активації абсолютно нових напрямів діяльності, що дозволяє багатьом підприємствам не лише уникнути закриття, а й закріпити своє місце на ринку, а в подальшому – здобути лідерські позиції. Таким чином, підприємства, які уважно реагують на зовнішні виклики в умовах війни і адаптують свою систему управління відповідно до них, мають можливість успішно виживати та розвиватися. Тому з метою забезпечення концептуальних умов роботи суб'єктів підприємництва важливо вдосконалювати фінансову систему так, щоб вона була спроможна забезпечувати життєздатність бізнесу.

В умовах воєнного стану багато підприємств стикаються з труднощами у сфері ліквідності. На початку війни багато керівників підприємств виводили кошти з обігу з метою їх збереження. Це призводило до загального погіршення показників ліквідності для практично кожного суб'єкта підприємництва, а строк погашення короткострокової кредиторської заборгованості значно збільшувався.

Пізніше, коли бізнес вже в основному пристосувався до воєнних умов, активність підприємств частково відновилася, але це призвело до суттєвих змін у стратегії управління ліквідністю.

При обговоренні фінансових зобов'язань підприємства головною метою стала акумуляція коштів для виплати кредиторської заборгованості перед постачальниками, які визначали логістичну базу і, відповідно, неперервний бізнес-процес. Відсутність товарних кредитів та обмежені можливості отримання кредитів у банківських установах призвели до формування нових фінансових стратегій, в яких було передбачено операції на власні кошти. У таких умовах показники ліквідності стають основними і спрямовані на мінімізацію ризиків неплатоспроможності перед постачальниками.

Інший підхід, спрямований на регулювання ліквідності, фокусується на виплаті заборгованості заробітної плати з метою збереження робочих ресурсів, які забезпечують виробництво продукції та стабільність діяльності підприємства. Досвід свідчить, що в умовах війни частина населення, яка не отримує достатнього фінансування, масово переселяється в інші регіони та країни, щоб знайти нові джерела фінансових ресурсів. Зі стійким відтоком робочої сили керівництво підприємств зрозуміло, що утримання працівників на своїх посадах можливо лише за умови своєчасної виплати заробітної плати та прояву стійкої позиції на ринку.

1. Кожен учасник підприємницької діяльності, який працює в умовах війни, стикається з проблемою неможливості використання залучених коштів. Досвід свідчить, що постачальники продукції готові співпрацювати з покупцями лише при повному розрахунку за поставлений товар. Ті компанії, які раніше використовували товарні кредити, адаптували свої бізнес-моделі так, щоб гарантувати повернення коштів постачальникам негайно після отримання товарів (матеріалів чи сировини). Це логічний підхід в умовах війни, спрямований на зменшення фінансових ризиків як для постачальників, так і для покупців [7].

Для того, щоб вижити на ринку, багато компаній були змушені негайно погасити свою заборгованість і забезпечити подальші поставки товарів та ресурсів за рахунок власних джерел. Таким чином, в умовах воєнного стану більшість компаній відмовилася від залучення зовнішнього капіталу і перейшла на самофінансування.

Однак, слід відзначити, що не кожне підприємство має достатньо власних фінансових ресурсів для відмови від використання залученого капіталу. Багато компаній змінили свою модель фінансування, збільшуючи внутрішню заборгованість, зокрема, за заробітною платою. Однак такий підхід до вирішення зовнішніх зобов'язань шляхом внутрішньої заборгованості теж викликав опір, оскільки умови воєнного стану можуть призвести до міграції персоналу до інших країн у випадку невиплати заробітної плати.

Отже, в умовах війни показники фінансового стану для багатьох підприємств стають вищими за нормативні, а структура капіталу відзначається майже повною відсутністю заборгованості перед постачальниками та заробітною платою. Підприємства, які не мають достатньо власних фінансових ресурсів і не можуть покрити заборгованість перед постачальниками та персоналом, не зможуть продовжувати свою діяльність відповідно до звичайних моделей, встановлених у передкризовий період. Це призвело до зупинки діяльності численних підприємств та значного погіршення їхньої фінансової стабільності, що може вести до неплатоспроможності та, у кінцевому підсумку, банкрутства.

Слід зауважити, що лише ті компанії, яким вдається утриматися на плаву під час кризової ситуації, коли різко зменшуються обсяги продажу, можуть ефективно збільшити обсяги збуту, займаючи вакантні позиції на ринку, які залишилися вільними через закриття чи призупинення діяльності конкурентів через воєнні події. Підтримання показника оборотності на нормальному або прийнятному для підприємства рівні можливе лише при організації гнучких каналів збуту. Для підприємства важливо знайти альтернативні канали збуту, включаючи електронну комерцію, що дозволяє розширити географію та значно підвищити оборотність [5].

Ще однією проблемою у розвитку підприємництва в умовах війни є пошук фінансових ресурсів. Слід відзначити, що звертання до банківських установ у період воєнних дій стає менш доцільним через стрімке зниження вартості національної валюти, що призводить до неоптимальності умов кредитування [1]. Тому для розвитку інвестиційної стратегії доцільно розглядати альтернативні джерела фінансування. Наприклад, співпраця з іншими підприємцями чи інвесторами може стати ефективним варіантом, де спільно залучені кошти будуть спрямовані на розвиток нових напрямків бізнесу.

Для визначення основних аспектів та особливостей УФРП та фінансової стійкості підприємств ефективним є використання експертної оцінки. З цією метою було проведено опитування менеджерів і працівників ТОВ «ЕКО», в якому взяли участь 30 респондентів.

На основі результатів опитування встановлено, що більшість учасників опитування (83,3%) вважає, що недостатність фінансових ресурсів є значущою перешкодою для здійснення підприємницької діяльності ТОВ «ЕКО». 10% відповідачів вважають, що це не має впливу, а 6,7% не змогли визначитися з варіантом відповіді (рис. 1).

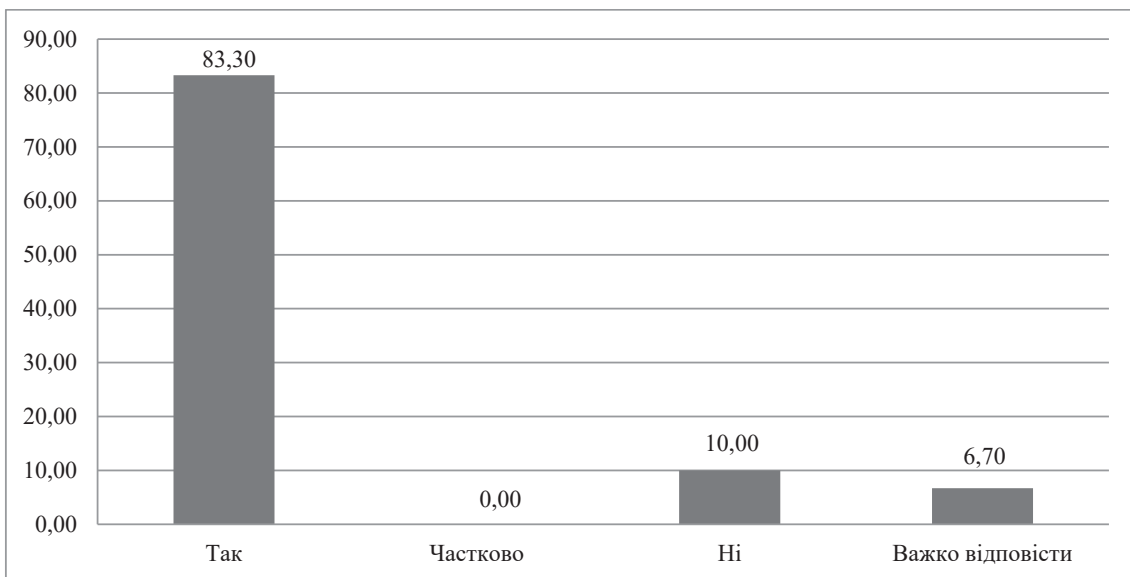
Майже всі завдання щодо економічного розвитку підприємства, розширення обсягу та оновлення його активів, передбачають необхідність збільшення обсягу фінансових ресурсів, які залучаються. Вибір джерел формування цих ресурсів, а також мінімізація витрат на їх привласнення значною мірою визначають рівень фінансової стійкості підприємства та ефективність його господарської діяльності.

Стан УФРП повинен враховувати три аспекти: забезпечення ефективної діяльності підприємства, захист його фінансових інтересів та здатність зберігати фінансові можливості в умовах різноманітних небезпек і загроз. Оцінюючи роль УФРП з цього погляду, можна стверджувати, що вони є ключовою характеристикою його фінансового стану.

Існує прямий зв'язок між фінансовою безпекою підприємства та його фінансовою забезпеченістю, яка включає власний основний капітал, власні обігові кошти (оборотний капітал), кредити і позики (з власними гарантіями або гарантіями держави), інвестиції тощо. Збільшення рівня фінансової забезпеченості у комерційній діяльності призводить до підвищення рівня фінансової безпеки підприємства. Всі 100% опитаних респондентів відповіли, що ТОВ «ЕКО» не отримувало фінансову підтримку від міської влади або держави для ведення бізнесу.

В умовах ринкової економіки підприємництво відіграє ключову роль у соціально-економічному розвитку країни. Суб'єкти підприємництва є головними творцями доданої вартості та формують асортимент товарів, робіт і послуг відповідно до попиту споживачів. Крім того, більшість робочих місць створюється у підприємницьких структурах. Значна частина доходів державного бюджету надходить через податки та збори, пов'язані з підприємницькою діяльністю. Таким чином, підприємництво виступає основою для розвитку сучасного суспільства та формування ринкової економіки.

Тому зі сторони держави важливо створювати умови для залучення та підтримки інвестицій і



**Рисунок 1 – Рейтинг значущості впливу достатності фінансових ресурсів на ведення підприємницької діяльності ТОВ «ЕКО», %**

*Джерело: власне напрацювання*



водночас сприяти інтернаціоналізації та розвитку потенціалу підприємств. Паралельно необхідно продовжувати структурні реформи у таких напрямках, як зміцнення верховенства права та прав власності, вдосконалення антикорупційної та судової систем, і поліпшення регуляторного середовища.

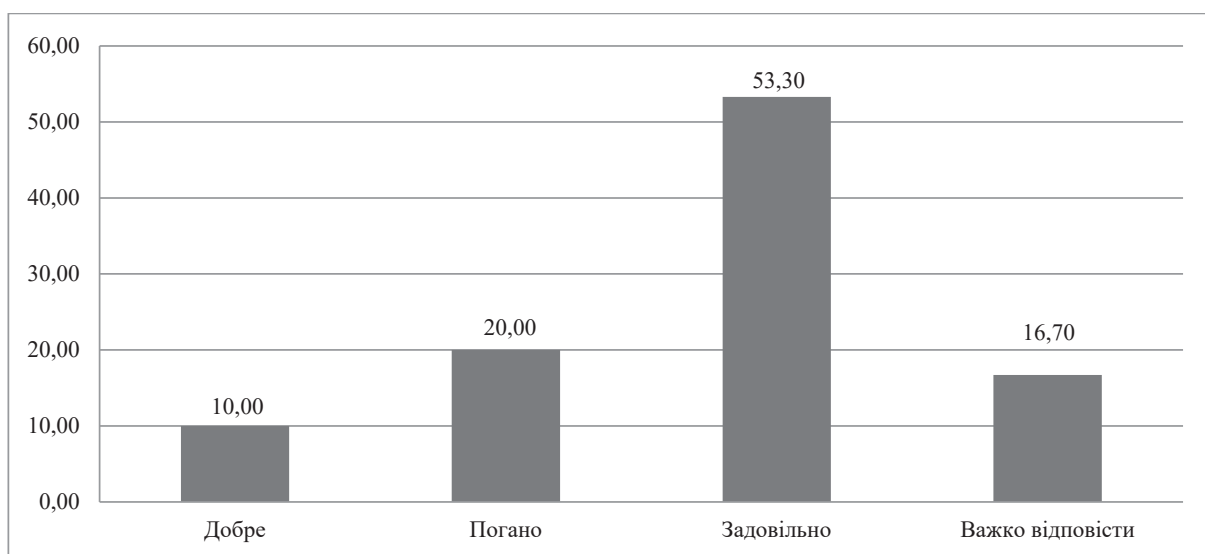
Понад половина опитаних (53,3%) вважають фінансово-економічний стан ТОВ «ЕКО» задовільним. Проте 20,0% фахівців характеризують його як «поганий», 10% вважають його «добрим», тоді як 16,7% не можуть визначитися і вимагають уточнення (рис. 2).

Інформаційним забезпеченням, зокрема впровадженням цифрових технологій у бізнес-про-

цеси підприємства, задоволені 56,7%, частково задоволені – 33,3%, не задоволені – 6,7%, важко відповісти – 3,3% респондентів (рис. 3).

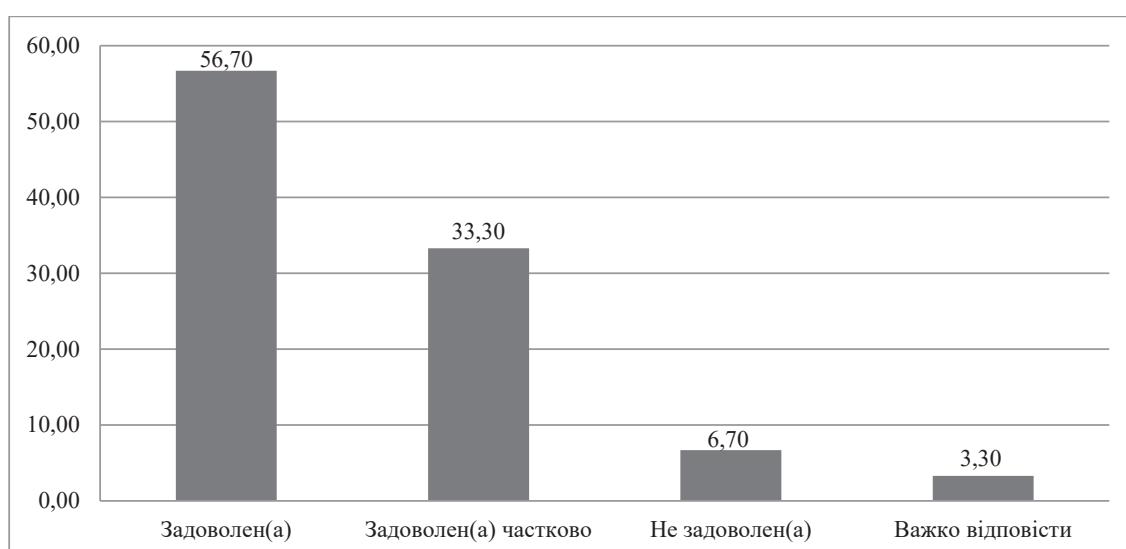
Отже, вважаємо, що вирішити багато з вищенаведених проблем допоможе впровадження цифрових технологій у бізнес-процеси ТОВ «ЕКО», скільки це дозволить перетворити модель його розвитку, використовуючи передові інструменти цифрової трансформації. У нинішніх умовах, що склалися в нашій країні, процес діджиталізації повинен протікати за зміненими методами та адаптованими термінами, враховуючи сучасні реалії.

**Висновки.** Таким чином, в умовах війни надзвичайно важливо впроваджувати оптимізацію бізнес-процесів, що сприяє забезпеченню ефек-



**Рисунок 2 – Оцінки поточного фінансово-економічного становища ТОВ «ЕКО», %**

*Джерело: власне напрацювання*



**Рисунок 3 – Задоволеність інформаційним забезпеченням ТОВ «ЕКО», %**

*Джерело: власне напрацювання*

тивного функціонування підприємства та створенню безпечних умов праці для його співробітників. Використання автоматизації та цифровізації дозволяє спростити та прискорити бізнес-про-

цеси, підвищуючи ефективність управління підприємством. В цілому, проведення трансформаційних процесів під час військового стану суттєво позитивно впливає на діяльність підприємств.

#### Література:

1. Варналій З.С. Зміцнення фінансової безпеки України в умовах воєнного стану та повоєнний період. Сталій розвиток: виклики та загрози в умовах воєнного стану : мат. Міжнар. наук.-практ. інтернет-конф., 9 червня 2022 р. Полтава : НУ імені Юрія Кондратюка, 2022. С. 103–104.
2. Волинчук Ю. Особливості формування та використання фінансових ресурсів підприємств. *Економічний аналіз*. 2013. Вип. 11. Ч. 2. С. 96–101.
3. Горбан А.П. Управління фінансовими ресурсами підприємства. *Проблеми матеріальної культури. Економічні науки*. 2008. С. 20–21. URL: <http://surl.li/nzvlb> (дата звернення: 08.11.2023).
4. Добринь С.В. Організація системи правління фінансовими ресурсами підприємств. *Інвестиції: практика та досвід*. 2015. № 10. С. 37–40. URL: <http://surl.li/nzvlj> (дата звернення: 08.11.2023).
5. Зюскін А. Цифровізація бізнес-процесів малого бізнесу як фактор зростання його конкурентоспроможності. *Економіка і управління*. 2022. № 28(5). С. 452–461.
6. Спіфанова І.Ю. Власний капітал у системі фінансового забезпечення інноваційної діяльності підприємств. *Проблеми економіки*. 2016. № 3. С. 239–244.
7. Костенко Ю., Короленко О., Гузь М. Аналіз фінансової стійкості підприємства в умовах воєнного стану. *Економіка та суспільство*. 2022. № 43. URL: <http://surl.li/nzvlr> (дата звернення: 14.11.2023).
8. Кравченко О.О. Сценарне фінансове планування і прогнозування на залізничному транспорті: теорія і практика. Київ : ДЕТУТ, 2013. 300 с.
9. Кравченко О.О., Сипко М.Ю. Управління фінансовими ресурсами підприємства в умовах зростання невизначеності. *Ефективна економіка*. 2018. № 12. URL: <http://surl.li/lqcvc> (дата звернення: 28.05.2023).
10. Малій О.Г. Фінансові ресурси підприємств та джерела їх формування: теоретичні аспекти. *Актуальні проблеми інноваційної економіки*. 2016. № 2. С. 71–74.
11. Метод сценаріїв. URL: <http://surl.li/nzvlz> (дата звернення: 14.11.2023).

#### References:

1. Varnaliy Z. S. (June 9, 2022) Zmitsnennya finansovoyi bezpeky Ukrainy v umovakh voyennoho stanu ta povoyennyu period [Strengthening the financial security of Ukraine in the conditions of martial law and the post-war period]. *Stalyy rozvytok: vyklyky ta zahrozy v umovakh voyennoho stanu: mat. Mizhnar. nauk.-prakt. internet-konf.* Poltava: NU imeni Yuriya Kondratyuka, pp. 103–104.
2. Volynchuk Y. U. (2013) Osoblyvosti formuvannya ta vykorystannya finansovykh resursiv pidpryyemstv [Peculiarities of formation and use of financial resources of enterprises]. *Ekonomichnyy analiz*, vol. 11, part 2, pp. 96–101. (in Ukrainian)
3. Horban A. P. (2008) Upravlinnya finansovymy resursamy pidpryyemstva. Problemy materialnoyi kultury [Management of financial resources of the enterprise]. *Ekonomichni nauky*, pp. 20–21. Available at: <http://surl.li/nzvlb> (in Ukrainian)
4. Dobryn S. V. (2015) Orhanizatsiya systemy pravlinnya finansovymy resursamy pidpryyemstv [Organization of the management system of financial resources of enterprises]. *Investytsiyi: praktyka ta dosvid*, no. 10, pp. 37–40. Available at: <http://surl.li/nzvlj> (in Ukrainian)
5. Zyuskin A. (2022) Tsyfrovizatsiya biznes-protsesiv maloho biznesu yak faktor zrostannya yoho konkurentospromozhnosti [Digitization of business processes of small business as a factor in increasing its competitiveness]. *Ekonomika i upravlinnya*, no. 28(5), pp. 452–461. (in Ukrainian)
6. Yerpifanova I. Yu. (2016) Vlasnyy kapital u systemi finansovoho zabezpechennya innovatsiynoi diyalnosti pidpryyemstv [Own capital in the system of financial support of innovative activities of enterprises]. *Problemy ekonomiky*, no. 3, pp. 239–244. (in Ukrainian)
7. Kostenko Yu. & Korolenko O., Huz M. (2022) Analiz finansovoyi stiykosti pidpryyemstva v umovakh voyennoho stanu [Analysis of the financial stability of the enterprise in the conditions of martial law]. *Ekonomika ta suspilstvo*, no. 43. Available at: <http://surl.li/nzvlr> (in Ukrainian)
8. Kravchenko O. O. (2013) Stsenarne finansove planuvannya i prohnouzuvannya na zaliznychnomu transporti: teoriya i praktyka [Scenario financial planning and forecasting in railway transport: theory and practice]. Kyiv: DETUT. (in Ukrainian)
9. Kravchenko O. O. & Sypko M. Yu. (2018) Upravlinnya finansovymy resursamy pidpryyemstva v umovakh zrostannya nevyznachenosti [Management of financial resources of the enterprise in conditions of growing uncertainty]. *Efektivna ekonomika*, no. 12. Available at: <http://surl.li/lqcvc> (in Ukrainian)
10. Maliy O. H. (2016) Finansovi resursy pidpryyemstv ta dzhherela yikh formuvannya: teoretychni aspekty [Financial resources of enterprises and sources of their formation: theoretical aspects]. *Aktualni problemy innovatsiynoi ekonomiky*, no. 2, pp. 71–74. (in Ukrainian)
11. Metod stsenariyiv [Method of scenarios]. Economy.Lecture.Center. Available at: <http://surl.li/nzvlz> (in Ukrainian)

Стаття надійшла до редакції 24.11.2023 р.

Наукове видання

# Via Economica

Випуск 3, 2023

Засновано у 2022 році

Засновники:

Рівненський державний гуманітарний університет;  
Видавничий дім «Гельветика»

Періодичність видання: 6 разів на рік

Українською та англійською мовами

Коректура • В. О. Бабич

Комп'ютерна верстка • В. О. Удовиченко

Формат 60x84/8. Гарнітура Times New Roman.  
Папір офсет. Цифровий друк. Ум. друк. арк. 14,65.  
Підписано до друку 29.12.2023.  
Зам. № 1223/820. Наклад 100 прим.

Надруковано: Видавничий дім «Гельветика»  
65101, Україна, м. Одеса, вул. Інглезі, 6/1  
Телефони: +38 (095) 934 48 28, +38 (097) 723 06 08  
E-mail: mailbox@helvetica.ua  
Свідоцтво суб'єкта видавничої справи  
ДК № 7623 від 22.06.2022 р.