

## ТРАНСПАРЕНТНІСТЬ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ФІНАНСОВОЇ СТІЙКОСТІ В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ

©2023 АРЕФ'ЄВА О. В., ПІЛЕЦЬКА С. Т., ЛОБУР Ю. О.

УДК 658.001.76  
JEL: G30; G32; G39; O39

### Ареф'єва О. В., Пілецька С. Т., Лобур Ю. О. Прозорість забезпечення фінансової стійкості в умовах цифровізації

Мета статті полягає в розробці моделі формування стратегії забезпечення фінансової стійкості підприємства в умовах цифровізації. Доведено необхідність ефективної системи функціонування, яка дає можливість своєчасно та швидко приймати вірні управлінські рішення, використовуючи при цьому певний набір методів та інструментів їх реалізації. У результаті дослідження визначено, що управління фінансовими ресурсами підприємства є запорукою його ефективної діяльності та визначає пріоритетність забезпечення фінансової стійкості суб'єктів господарювання, оскільки нестабільні фінансові показники функціонування підприємства знижують їхню платоспроможність, стримують розвиток і, в окремих випадках, призводять до банкрутства. У статті визначено, що стратегія забезпечення фінансової стійкості в широкому розумінні – це програма поетапних дій та заходів у системі стратегії розвитку, спрямована на постійну підтримку стійкого функціонування фінансів підприємства в довгостроковому розвитку та системи взаємовідносин із зовнішнім і внутрішнім середовищем в умовах посилення прозорості, що веде до досягнення головної мети. Враховуючи особливості та специфіку функціонування підприємств під впливом прозорості процесів в умовах цифровізації та нестабільності економіки, запропоновано модель удосконалення стратегії забезпечення фінансової стійкості підприємства, яка: містить сукупність основних положень, що обґрунтовують логіку процесу вдосконалення стратегії підприємства; носить ситуаційний характер; має набір факторів, що впливають на динаміку зростання та склад критеріїв для розгляду альтернативних варіантів можливих сценаріїв розвитку й оцінки результативності стратегії забезпечення фінансової стійкості підприємства. Перспективами подальших досліджень у даному напрямі є розробка методів оцінки рівня цифровізації підприємства.

**Ключові слова:** прозорість, забезпечення, фінансова стійкість, цифровізація, стратегія, розвиток.

**Рис.:** 4. **Табл.:** 2. **Бібл.:** 11.

**Ареф'єва Олена Володимирівна** – докторка економічних наук, професорка, завідувачка кафедри, кафедра економіки повітряного транспорту, Національний авіаційний університет (просп. Любомира Гузара, 1, Київ, 03058, Україна)

**E-mail:** [Elena-2009-19@ukr.net](mailto:Elena-2009-19@ukr.net)

**ORCID:** <https://orcid.org/0000-0001-5157-9970>

**Researcher ID:** <https://www.webofscience.com/wos/author/record/U-4226-2018>

**Scopus Author ID:** <https://www.scopus.com/authid/detail.uri?authorid=36068889000>

**Пілецька Саміра Тимофіївна** – докторка економічних наук, професорка, професорка кафедри економіки повітряного транспорту, Національний авіаційний університет (просп. Любомира Гузара, 1, Київ, 03058, Україна)

**E-mail:** [0508486185@ukr.net](mailto:0508486185@ukr.net)

**ORCID:** <https://orcid.org/0000-0002-3638-3002>

**Researcher ID:** <https://www.webofscience.com/wos/author/record/1594639>

**Scopus Author ID:** <https://www.scopus.com/authid/detail.uri?authorid=55865335600>

**Лобур Юрій Олегович** – магістрант, Національний авіаційний університет (просп. Любомира Гузара, 1, Київ, 03058, Україна)

**E-mail:** [5831358@stud.nau.edu.ua](mailto:5831358@stud.nau.edu.ua)

UDC 658.001.76  
JEL: G30; G32; G39; O39

### Arefeva O. V., Piletska S. T., Lobur Yu. O. Transparency in the Provision of Financial Sustainability in the Context of Digitalization

The aim of the article is to develop a model for the formation of a strategy for providing the financial sustainability of enterprise in the context of digitalization. The necessity of an effective operating system, which makes it possible to make the right managerial decisions in a timely and quick manner, using a certain set of methods and tools for their implementation, has been proved. As a result of the study, it is determined that the management of financial resources of enterprise is the key to its effective activity and determines the priority of ensuring the financial stability of economic entities, since unstable financial indicators of the enterprise's operation reduce its solvency, hinder development and, in some cases, can lead to bankruptcy. The article determines that the strategy for ensuring financial stability in a broad sense is a program of step-by-step actions and measures in the system of development strategy, aimed at constant support of the sustainable functioning of the company's finances in long-term development and the system of relations with the external and internal environment in the context of increased transparency, which leads to the achievement of the main goal. Taking into account the peculiarities and specifics of the operation of enterprises under the influence of transparency of processes in the context of digitalization and instability of the economy, a model for improving the strategy for providing the financial stability of enterprise has been proposed, which: contains a set of basic provisions that substantiate the logic of the process of improving the enterprise strategy; is situational in nature; has a set of factors influencing the dynamics of growth and the composition of criteria for considering alternative options for possible development scenarios and assessing the effectiveness of the strategy for ensuring the financial stability of the enterprise. Prospects for further research in this direction are the development of methods for assessing the level of digitalization of enterprise.

**Keywords:** transparency, provision, financial sustainability, digitalization, strategy, development.

**Fig.:** 4. **Tabl.:** 2. **Bibl.:** 11.

**Arefeva Olena V.** – D. Sc. (Economics), Professor, Head of the Department of Economics of Air Transport, National Aviation University (1 Liubomyra Husara Ave., Kyiv, 03058, Ukraine)

**E-mail:** [Elena-2009-19@ukr.net](mailto:Elena-2009-19@ukr.net)

**ORCID:** <https://orcid.org/0000-0001-5157-9970>

**Researcher ID:** <https://www.webofscience.com/wos/author/record/U-4226-2018>

**Scopus Author ID:** <https://www.scopus.com/authid/detail.uri?authorid=36068889000>

*Piletska Samira T.* – D. Sc. (Economics), Professor, Professor of the Department of Economics of Air Transport, National Aviation University (1 Liubomyra Husara Ave., Kyiv, 03058, Ukraine)

E-mail: 0508486185@ukr.net

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-3638-3002>

Researcher ID: <https://www.webofscience.com/wos/author/record/1594639>

Scopus Author ID: <https://www.scopus.com/authid/detail.uri?authorid=55865335600>

*Lobur Yurii O.* – Master's Student, National Aviation University (1 Liubomyra Husara Ave., Kyiv, 03058, Ukraine)

E-mail: 5831358@stud.nau.edu.ua

Особливості сучасного етапу економічного розвитку, які обумовлені процесами глобалізації, цифровізації, динамічністю та невизначеністю зовнішнього середовища, значною конкуренцією, визначають необхідність постійного вдосконалення та адаптації до зовнішніх факторів, які впливають на загальну стратегію підприємства та стратегію його фінансової стійкості. Посилення процесів транспарентності функціонування підприємства характеризуються невизначеністю ринкової кон'юнктури, нестабільністю попиту на вироблену продукцію у зв'язку із сезонністю товару, жорсткою конкуренцією в галузі, недостатністю фінансових ресурсів для забезпечення фінансової стійкості тощо. У зв'язку з цим управління фінансовими ресурсами підприємства, яке дозволяє максимізувати прибуток у короткостроковий період та підтримувати стан фінансової стабільності в довгостроковій перспективі, є запорукою ефективної діяльності та визначає пріоритетність забезпечення фінансової стійкості суб'єктів господарювання, оскільки нестабільні фінансові показники функціонування підприємства знижують їхню платоспроможність, стримують розвиток і, в окремих випадках, призводять до банкрутства.

Дослідженню транспарентної діяльності підприємства, транспарентності фінансових відносин, розвитку підприємств в умовах цифрової економіки, управління фінансовою стійкістю підприємства присвячено роботи як вітчизняних, так і зарубіжних учених. Серед них слід виділити таких, як: Ареф'єва О. В., Титикало В. С., Ареф'єв С. О. [1], Білоцька І. А. [2], Захаркіна Л. С., Чухно Р. Ю. [5], Ляхович О. О., Скаковська С. С., Кречко М. Ю. [6], Пілецька С. Т., Коритько Т. Ю., Храпач В. О. [7], Халіна В. Ю., Сироватський О. А. [9] та ін.

Проте, незважаючи на значну кількість досліджень у даній сфері, процеси транспарентності забезпеченості фінансової стійкості в умовах цифровізації вимагають додаткового дослідження.

Мета статті полягає в розробці моделі формування стратегії забезпечення фінансової стійкості підприємства в умовах цифровізації.

Підприємствам для успішної діяльності необхідна ефективна система функціонування, що дає можливість своєчасно та швидко приймати вірні управлінські рішення, використовуючи при цьому певний набір методів та інструментів їх реалізації.

Слід зазначити, що стратегії є одним із ефективних механізмів регулювання діяльності підприємства та схильні до постійної зміни, а інструменти, за допомогою яких вони формуються, оцінюються та реалізуються, не повною мірою відповідають ринковим умовам. За умов обмеженості фінансових, трудових і матеріальних ресурсів керівники підприємств орієнтуються на максимальний результат, проте навіть ефективна організація не приносить бажаного результату, якщо стратегію, зокрема стратегію фінансової стійкості, не озброєно дієвими інструментами її реалізації. На *рис. 1* наведено класичну структурну схему стратегії підприємства.

Для досягнення результату в складному та динамічному оточенні підприємствам необхідно адаптуватися до мінливих умов ринку, поліпшуючи позиції за якістю, асортиментом або ціною наданих послуг чи пропонованої продукції.

Як показує практика, підприємствам складно конкурувати без оперативного отримання інформації про свою діяльність. При цьому одночасно дії підприємства мають бути узгоджені та зосереджені на досягненні певних довгострокових цілей, що обумовлює необхідність формування стратегії забезпечення фінансової стійкості, яка постійно визначає б поточний стан фінансових ресурсів та напрямки їхнього розподілу та використання в майбутньому.

У сучасних умовах особливо велике значення при оцінці ефективності надається збалансованій системі показників – стратегічній системі управління, розробленій Р. С. Капланом і Д. П. Нортоном (*R. S. Kaplan, D. P. Norton*) із Гарвардської школи бізнесу [11]. Ця система створена для допомоги підприємствам в оцінці результатів фінансової діяльності за одночасного моніторингу нарощування можливостей і придбання нематеріальних активів, необхідних для майбутнього зростання. Автори показують, як використовувати чотири категорії оцінок (фінансову ефективність, знання клієнтів, внутрішні бізнес-процеси, навчання та розвиток персоналу) для побудови міцної навчальної системи, що поєднує особистісні, організаційні та міжвідомчі ініціативи з метою створення довгострокової стратегічної переваги. Типові критерії наведено в *табл. 1*.

Однією із сильних сторін збалансованої системи показників є те, що на їх основі стратегія набуває

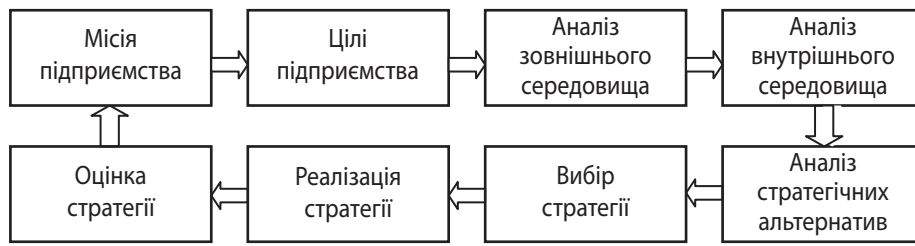


Рис. 1. Класична структурна схема стратегії підприємства

Таблиця 1

Збалансована система показників

Фінансові показники	Споживчий сегмент	Внутрішні бізнес-процеси	Інновації та навчання
Рентабельність позикового капіталу	Частка ринку	Швидкість інновацій	Задоволеність працівника
Дохід з продажу	Збереження клієнтської бази	Післяпродажне обслуговування	Збереження кадрової бази
Дохід на одного працівника	Розширення клієнтської бази	Ефективність операційного процесу	Ефективність працівника
Прибутковість проєкту	Задоволення потреб клієнта	Оцінка якості, обсягу випуску, витрат матеріалів та тимчасового циклу	Можливості інформаційної системи
Аналіз беззбитковості	Прибуток клієнта		Інші фактори

можливості реагувати на зміни ринку та конкурентного оточення підприємства.

Концепція формування стратегії забезпечення фінансової стійкості базується на чітко поставлених цілях і завданнях, обґрунтованих способах досягнення заданих стратегічних орієнтирів. Цьому передують ґрунтовний ситуаційний аналіз, управлінська бізнес-діагностика діяльності підприємства, що дозволяє виявити ступінь оцінки фінансового стану підприємства, визначити причинно-наслідкові зв'язки можливого його погіршення, намітити заходи щодо його запобігання.

**А**наліз діяльності підприємств показав, що підприємства відчувають нестачу власних фінансових ресурсів, не приділяють належної уваги визначенню дії факторів внутрішнього та зовнішнього середовища, мають далеко не досконалу структуру управління, що нерідко призводить до погіршення фінансового стану підприємства та нестабільності розвитку, що, своєю чергою, обумовлює необхідність дослідження особливостей формування стратегії забезпечення фінансової стійкості.

У науковій літературі [3; 7; 8] наводиться безліч визначень стратегії, але всі визначення об'єднує поняття стратегії як усвідомленої та продуманої сукупності норм і правил, які лежать в основі вироблення та прийняття стратегічних рішень, що впливають на майбутній стан суб'єктів господарювання. Узагальнивши теоретичний світовий досвід і ґрунтуючись на даних практичного дослідження, сформулюємо такий

підхід: *стратегія забезпечення фінансової стійкості* в широкому розумінні – це програма поетапних дій та заходів у системі стратегії розвитку, спрямована на постійну підтримку стійкого функціонування фінансів підприємства в довгостроковому його розвитку та системи взаємовідносин із зовнішнім і внутрішнім середовищем в умовах посилення транспарентності, що веде до досягнення головної мети. Зміст стратегії забезпечення фінансової стійкості в тому, щоб побудувати позицію, потенційно гнучку, яка дозволяє підприємству досягти поставленої мети незважаючи на непередбачені втручання, які можуть виникнути під впливом внутрішніх і зовнішніх факторів. Особливої уваги заслуговують стратегічні цілі підприємства.

Удосконалення стратегії забезпечення фінансової стійкості підприємства – процедура, яка ґрунтується на проведенні діагностичних дій щодо оцінки наявної стратегії забезпечення фінансової стійкості з урахуванням непередбачених факторів (інфляція, неплатежі, вплив зовнішніх факторів та ін.) та транспарентних процесів. Сучасна стратегія забезпечення фінансової стійкості передбачає адаптацію під умови, що постійно змінюються, тому виробничі завдання підприємства та стратегія забезпечення фінансової стійкості повинні збігатися і, за гострої необхідності, оперативно коригуватися та змінюватися.

Враховуючи особливості та специфіку функціонування підприємств під впливом транспарентності процесів за умов цифровізації та нестабільності економіки, пропонується модель удосконалення стратегії забезпечення фінансової стійкості підприємства,

яка містить сукупність основних положень, що обґрунтовують логіку процесу вдосконалення стратегії підприємства, носить ситуаційний характер, містить набір факторів, що впливають на динаміку зростання та склад критеріїв для розгляду альтернативних варіантів можливих сценаріїв розвитку та оцінки результативності стратегії забезпечення фінансової стійкості підприємства.

**М**одель формування стратегії забезпечення фінансової стійкості підприємства в умовах цифровізації передбачає транспарентність його функціонування в умовах нестабільності економіки, що сприяє досягненню сталого розвитку. Підтримки сталого розвитку підприємства можна досягти шляхом управління фінансовою стійкістю за результатами, а саме, виявляються резерви забезпечення фінансової стійкості підприємства завдяки активізації його інноваційного потенціалу.

Модель удосконалення стратегії забезпечення фінансової стійкості підприємства складається з двох блоків, кожен із яких включає відповідні рівні (рис. 2).

Перший блок – *тактичний*, основна мета якого – поетапне дослідження зовнішніх і внутрішніх факторів для запобігання дії посилювальних факторів, що зумовлюють неефективність чинної стратегії забезпечення фінансової стійкості та дестабілізацію фінансової діяльності підприємства.

Модель впливу зовнішнього та внутрішнього середовища на фінансову стійкість підприємства наведено на рис. 3.

Зовнішні фактори згруповані в такі основні групи: демографічні; науково-технічні; соціальні; соціального та культурного характеру; екологічні; політичні; економічні; рівень цифровізації економіки. Внутрішні фактори: організаційні; виробничі; кадрові; ринкові; фінансові; цифровізація.

Усі групи взаємопов'язані та можуть бути охарактеризовані певними тенденціями змін.

Для обґрунтування стратегічних цілей підприємство має насамперед визначити: по-перше, як воно «вписується» в ринкові сегменти та який його стан, виражений у характеристиці його споживачів, товарів, робіт, послуг, технологій, персоналу та напрямів розвитку; по-друге, у якому напрямі необхідно розподіляти фінансові ресурси підприємства, використання яких приведе до необхідного рівня забезпечення фінансової підтримки. стійкість.

Для розробки стратегії необхідно керуватися принципами, наведеними в табл. 2.

Так, для розуміння політики функціонування підприємства необхідно аналізувати принципи стратегічного управління, які є основою менеджменту.

При розробці стратегії потрібно відповідати певним вимогам, які припускають відсутність абстрактного характеру, оскільки чіткість планів – за-

порука успіху функціонування підприємства. А також потрібно враховувати організований зворотний зв'язок, який дозволить завчасно вносити коригування у стратегічний план.

Таким чином, сформульовані засади розробки стратегії забезпечення фінансової стійкості підприємства свідчать про складність процесу управління. Проте з'являється впевненість в ефективному функціонуванні підприємства. Як і в будь-якій іншій діяльності, при розробці стратегії неможливо уникнути допущених помилок. Щоб їх не допустити, необхідно враховувати такі моменти:

- ✦ розгляд не всіх питань, що стосуються розвитку підприємства та його особливостей, а найголовніших;
- ✦ запобігання однобічному розвитку підприємства;
- ✦ аналіз зовнішніх і внутрішніх факторів, а також виключення недостовірної чи не точної інформації;
- ✦ наявність навичок управління та вміння комунікувати.

Для вибору стратегічних орієнтирів розвитку підприємства, формування його стратегічних цілей використовується SWOT-аналіз, результати якого дозволяють виявити сильні та слабкі сторони підприємства, оцінити його можливості та загрози. На основі отриманих результатів даного аналізу підприємство може обґрунтувати стратегічні орієнтири розвитку [5].

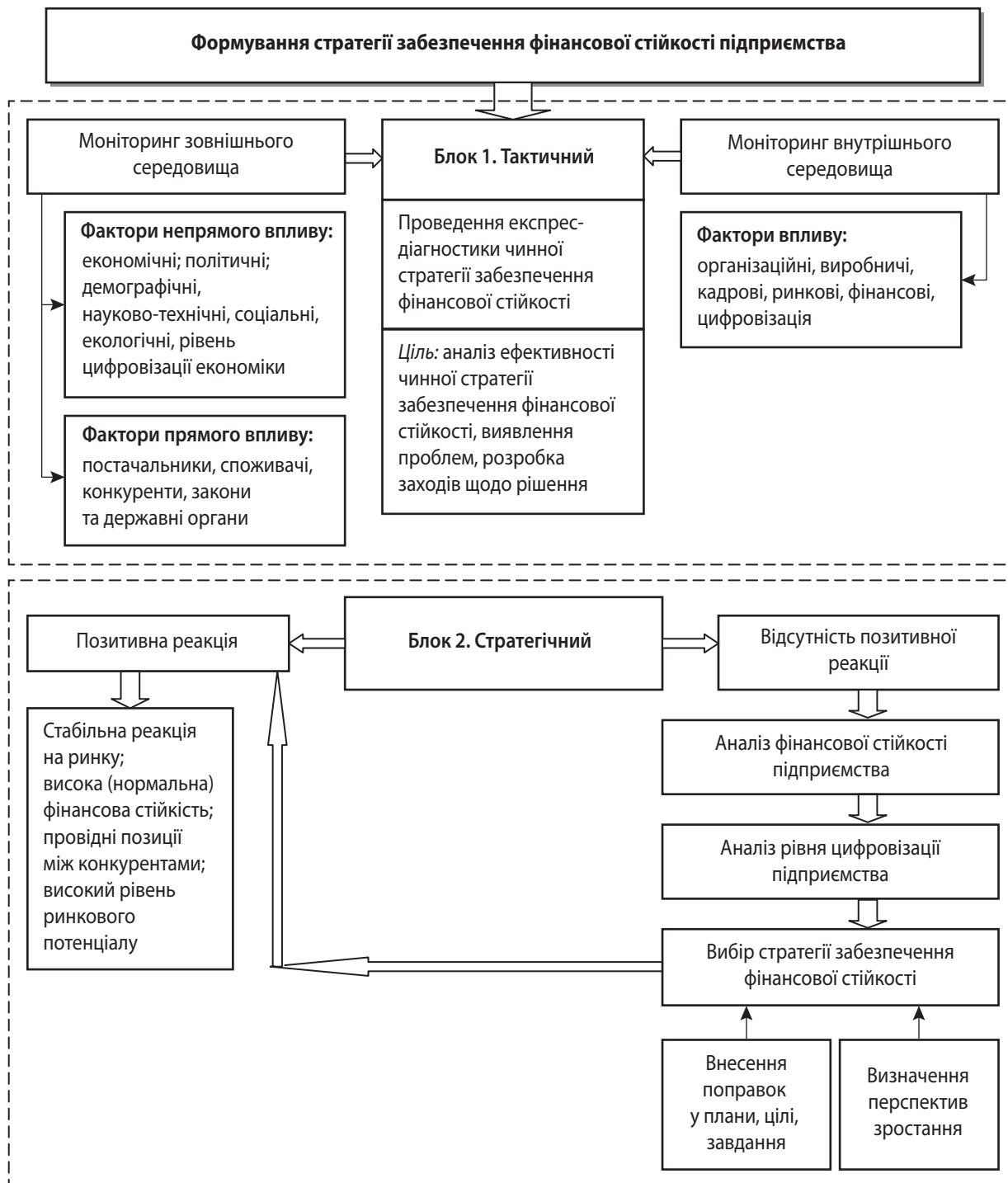
Другий блок пропонується розпочати з *аналізу фінансової стійкості підприємства*, яка є основою для забезпечення фінансовими ресурсами та є складовою аналізу фінансового стану підприємства. Це дає можливість визначити необхідність фінансування поточної та майбутньої господарської діяльності підприємства, провести більш глибоке опрацювання основних напрямів стратегії забезпечення фінансової стійкості та розробити комплекс заходів для досягнення основного результату.

**О**тже, при формуванні стратегії забезпечення фінансової стійкості підприємства вихідною ланкою прийняття обґрунтованих управлінських рішень є аналіз фінансової стійкості суб'єкта господарювання, який виступає найважливішою завершальною та відправною стадією діяльності в галузі фінансів, основою стимулювання окремих ланок відповідно до їх внеску в ефективність виробництва продукції (послуг) та обґрунтування цілей подальшого розвитку досліджуваного підприємства.

Аналіз фінансової стійкості підприємства дозволяє визначити можливість поліпшення використання фінансових ресурсів і дати обґрунтування раціональним шляхам розвитку підприємства [7].

У даний час все більше значення у розвитку економічних систем набуває цифровізації процесів на підприємстві, що необхідно враховувати при форму-





**Рис. 2. Формування стратегія забезпечення фінансової стійкості підприємства в умовах цифровізації**

Джерело: авторська розробка.

ванні стратегії забезпечення фінансової стратегії підприємства.

Основними характеристиками цифрових перетворень на підприємства є:

- ✦ застосування цифрових технологій у виробництві, націлене на його автоматизацію;
- ✦ управління розвитком цифровізації пов'язане з інформаційно-комунікаційними технологіями, що сприяє появі нових бізнес-моделей

(соціальні технології, мобільність, змішана реальність, big data та ін.);

- ✦ цифровізація актуальна як для інноваційного бізнесу, так і для транспортних підприємств, останні зосереджуються не тільки на нових технологіях, а й на нових економічних реаліях, у яких вони виявляються, що змушує їх трансформуватися під інші умови для подальшого розвитку.

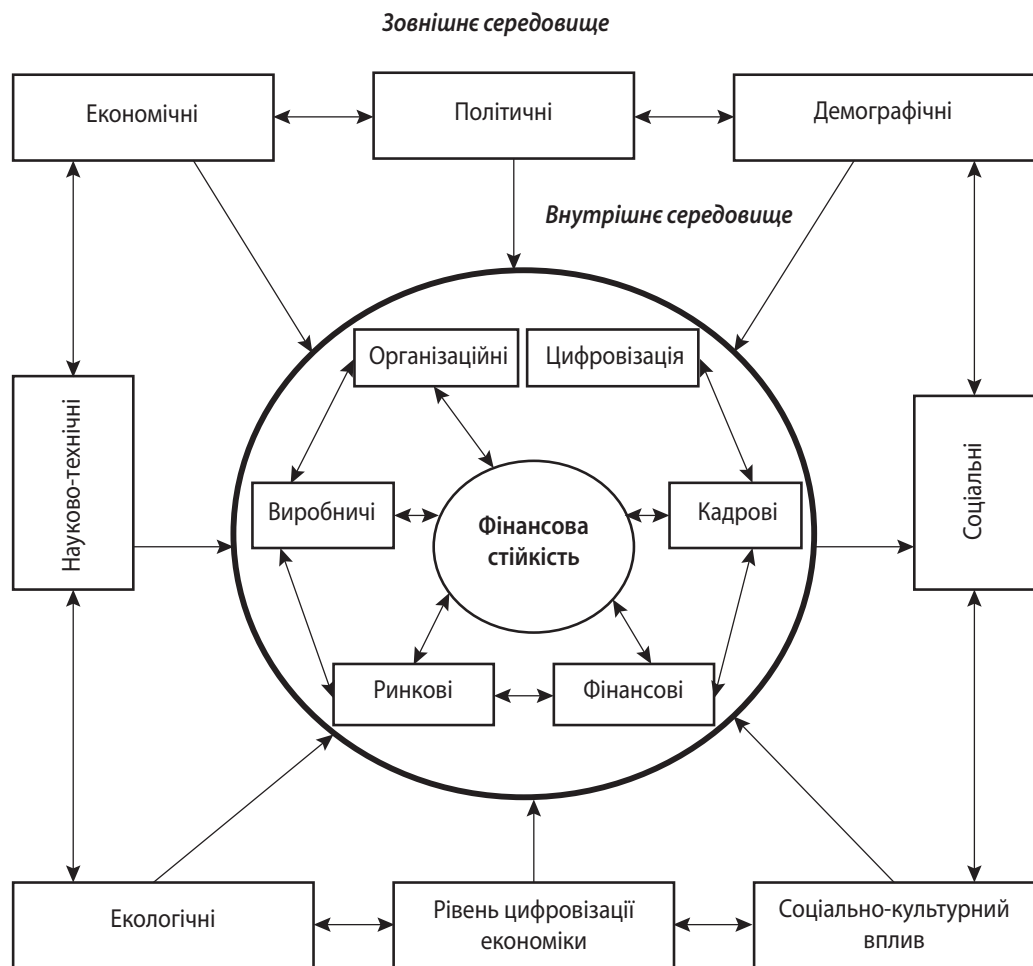


Рис. 3. Модель впливу чинників зовнішнього та внутрішнього середовища на фінансову стійкість підприємства

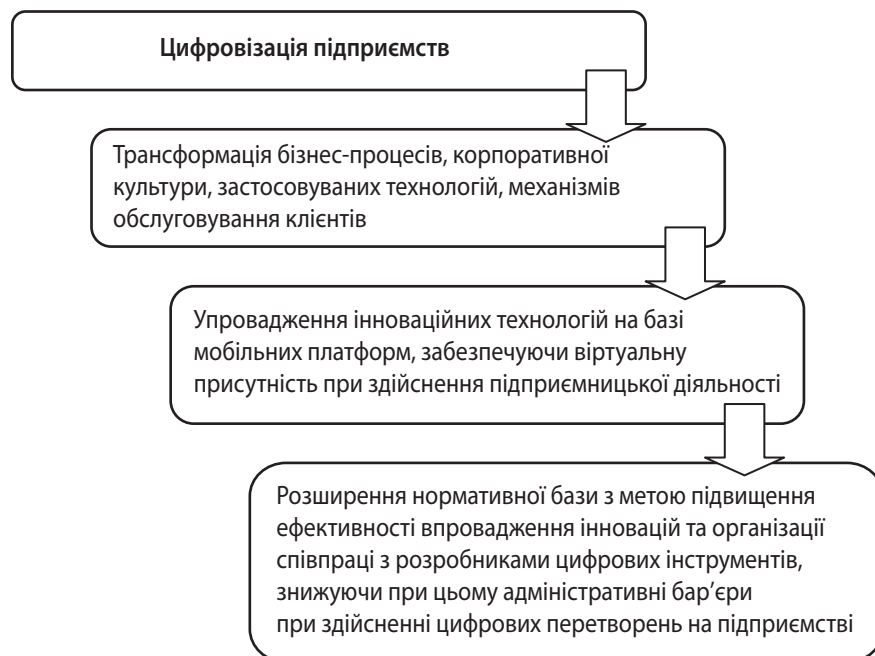


Рис. 4. Інструментальні підходи до цифровізації підприємства

Основні інструментальні підходи до цифрового перетворення підприємств, які враховують сучасні тенденції, наведено на рис. 4.

Очевидно, що один із елементів стратегії забезпечення фінансової стійкості – організаційне забезпечення. Необхідно відзначити, що успіх діяльності

## Принципи розробки стратегії забезпечення фінансової стійкості підприємства

Положення	Визначення
Аналіз положення об'єкта всередині підприємства	Для розробки стратегії завжди потрібно враховувати аналіз майбутньої діяльності підприємства, а також загальної ситуації всередині підприємства та його реального стану на ринку. Потрібно враховувати основні фактори, що впливають на розвиток управлінської діяльності, а також аналізувати їхню динаміку та здійснювати прогноз можливих сценаріїв руху підприємства для залучення не тільки клієнтури, а й інвесторів
Урахування зовнішніх і внутрішніх факторів розвитку підприємства	Фактори визначають ефективність функціонування підприємства. Якщо враховувати тільки один фактор, а не в сукупності, то отримана інформація буде неповною або недостовірною, що призведе до помилкових рішень. Рішення мають бути ефективними та, найголовніше, вивіреними, тому що надалі це вплине не тільки на окремо взятих працівників, а й на все підприємство загалом
Сумісність тактики та стратегії управління підприємства	Необхідна взаємодія вивіреної стратегії та ефективної тактики як єдине ціле. Тобто ефективність управління безпосередньо залежить від відповідності тактики підприємства та, навпаки, формування стратегії, виходячи з вирішенні тактичних завдань
Пріоритет людського характеру	Жодна стратегія підприємства не буде виконана, якщо керівництво не зможе правильно її донести до персоналу. Необхідний професіоналізм з боку працівників для реалізації стратегічних рішень, тому потрібно вміти правильно підбирати кадровий склад, здатний виконувати поставлені перед ним завдання. Задоволення споживчого попиту – це важливий аргумент підтвердження пріоритетності людського чинника в роботі будь-якого підприємства
Визначення стратегічних напрямів та стратегічного контролю	Стратегія має бути чітко сформульована, оскільки незрозумілість може призвести до необґрунтованих рішень.
Відповідність стратегії ресурсам, які є в підприємства	Реалізація стратегії неможлива в повному обсязі за відсутності потрібних ресурсів (матеріали, комплектуючі, енергія, персонал, інформація, ділові партнери та ін.). На стадії планування бізнесу важливо оцінити ресурси, якими зможе скористуватися підприємство в майбутньому. Це допоможе при ухвалі стратегічних цілей
Відповідність стратегії технологіям, які є в підприємства	Стратегічний орієнтири підприємства можливі за наявності на підприємстві відповідних технологій, які вже є в даний час (створення фінансової ситуації на ринку, фінансові потоки, інвестиційні потоки тощо)

підприємства залежить від постійного процесу прийняття управлінських рішень, які приймаються індивідуально фінансовими менеджерами підприємства за умов транспарентності реалізації фінансової стійкості в контексті цифровізації.

Параметри оцінки результативності стратегії забезпечення фінансової стійкості підприємства:

- ✦ її відповідність прогнозованим змінам економічного розвитку та кон'юнктурі фінансового ринку, у т. ч. щодо окремих його сегментів;
- ✦ рівень узгодженості її цілей, напрямів та етапів реалізації із загальною фінансовою стратегією розвитку;
- ✦ надійність її реалізації з позиції можливих змін зовнішнього середовища та фінансової стійкості;
- ✦ прийнятність рівня фінансових ризиків, пов'язаних із реалізацією стратегії, забезпечення фінансової рівноваги з урахуванням відповідності фінансовому стану;

- ✦ оцінка економічної ефективності її реалізації, у т. ч. критично за встановленими цільовими стратегічними показниками, порівнянними з базовою їх величиною;
- ✦ реалізованість стратегії.

### ВИСНОВКИ

Роль стратегії забезпечення фінансової стійкості для досягнення ефективного та успішного розвитку підприємства зводиться до такого:

- ✦ створює механізм реалізації довгострокових загальних і фінансових цілей майбутнього фінансового та соціального його розвитку загалом і за окремими структурними підрозділами зокрема;
- ✦ реально оцінює фінансові можливості підприємства, забезпечуючи максимально можливе використання внутрішнього фінансового потенціалу та активне маневрування його джерелами;

- ✦ відображає порівняльні переваги у фінансовій діяльності при зіставленні з конкурентами;
- ✦ дозволяє спрогнозувати можливі варіації розвитку неконтрольованих факторів зовнішнього фінансового середовища з мінімізацією їх негативних наслідків.

Перспективами подальших досліджень у даному напрямі є розробка методів оцінки рівня цифровізації підприємства. ■

#### БІБЛІОГРАФІЯ

1. Ареф'єва О. В., Титикало В. С., Ареф'єв С. О. Розвиток підприємства на основі комплексної вартості в контексті цифрового маркетингу. *Адаптивне управління: теорія і практика. Серія «Економіка»*. 2023. Вип. 15. DOI: [https://doi.org/10.33296/2707-0654-15\(30\)-07](https://doi.org/10.33296/2707-0654-15(30)-07)
2. Білоцька І. А. Транспарентність корпоративного сектору як передумова результативності бізнесу в Україні. *Інвестиції: практика та досвід*. 2020. № 5–6. С. 54–58. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2020.5-6.54>
3. Вовк О. М., Дудік А. О. Управління потенціалом розвитку підприємства: стратегічний підхід. *Економічний простір*. 2020. № 162. С. 53–56. DOI: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/162-9>
4. Дубина М., Попело О., Тарасенко О. Інституційні трансформації фінансової системи України в умовах розвитку цифрової економіки. *Проблеми і перспективи економіки та управління*. 2021. № 1. С. 91–110. DOI: [https://doi.org/10.25140/2411-5215-2021-1\(25\)-91-110](https://doi.org/10.25140/2411-5215-2021-1(25)-91-110)
5. Захаркіна Л. С., Чухно Р. Ю. Теоретичні засади забезпечення транспарентності фінансових відносин на різних рівнях економічного устрою. *Вісник Сумського державного університету. Серія «Економіка»*. 2022. № 2. С. 67–73. DOI: [10.21272/1817-9215.2022.2-07](https://doi.org/10.21272/1817-9215.2022.2-07)
6. Ляхович О. О., Скаковська С. С., Кречко М. Ю. Сутнісна характеристика транспарентної діяльності підприємства: переваги та недоліки. *Наукові записки Національного університету «Острозька академія»*. Серія «Економіка». 2022. № 25. С. 31–38. DOI: [https://doi.org/10.25264/2311-5149-2022-25\(53\)-31-38](https://doi.org/10.25264/2311-5149-2022-25(53)-31-38)
7. Пілецька С. Т., Коритько Т. Ю., Храпач В. О. Управління фінансовою стійкістю підприємства в контексті забезпечення економічної безпеки в умовах посилення інтеграційних процесів в економіці. *Бізнес Інформ*. 2020. № 12. С. 245–251. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2020-12-245-251>
8. Смерічевський С. Ф., Ареф'єва О. В., Пілецька С. Т. Формування стратегічних рішень при управлінні змінами на підприємстві. *Бізнес Інформ*. 2022. № 6. С. 108–117. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2022-6-108-117>
9. Халіна В. Ю., Сироватський О. А. Транспарентність діяльності будівельного підприємства як детермінант довіри стейкхолдерів. *Економічний простір*. 2020. № 156. С. 166–170. DOI: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/156-30>
10. Buleev I., Bryukhovetska N., Korytko T. et al. Evaluation of the level of personnel adaptation to enterprises intellectualization in terms of the economy digitalization. *Management Theory and Studies for Rural Business and Infrastructure Development*. 2023. Vol. 45. No. 1. P. 94–104. DOI: <https://doi.org/10.15544/mts.2023.10>
11. Kaplan R. S., Norton D. P. The Balanced Scorecard – Measures then drive Performance. *Harvard Business Review*. 1992. Vol. 70. No. 1. P. 71–79. URL: <https://hbr.org/1992/01/the-balanced-scorecard-measures-that-drive-performance-2>

#### REFERENCES

- Arefieva, O. V., Tytykalo, V. S., and Arefiev, S. O. "Rozvytok pidpriemstva na osnovi kompleksnoi vartosti v konteksti tsyvrovoho marketynhu" [Enterprise Development Based on Complex Value in the Context of Digital Marketing]. *Adaptyvne upravlinnia: teoriia i praktyka. Seriiia «Ekononika»*, no. 15 (2023). DOI: [https://doi.org/10.33296/2707-0654-15\(30\)-07](https://doi.org/10.33296/2707-0654-15(30)-07)
- Bilotska, I. A. "Transparentnist korporatyvnoho sektoru yak peredumova rezultatyvnosti biznesu v Ukraini" [Corporate Sector Transparency as a Prerequisite of Business Performance in Ukraine]. *Investytsii: praktyka ta dosvid*, no. 5-6 (2020): 54-58. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2020.5-6.54>
- Buleev, I. et al. "Evaluation of the level of personnel adaptation to enterprises intellectualization in terms of the economy digitalization". *Management Theory and Studies for Rural Business and Infrastructure Development*, vol. 45, no. 1 (2023): 94-104. DOI: <https://doi.org/10.15544/mts.2023.10>
- Dubyna, M., Popelo, O., and Tarasenko, O. "Instytutsiini transformatsii finansovoi systemy Ukrainy v umovakh rozvytku tsyvrovoi ekonomiky" [Institutional Transformation of the Financial System of Ukraine in the Conditions of the Digital Economy Development]. *Problemy i perspektyvy ekonomiky ta upravlinnia*, no. 1 (2021): 91-110. DOI: [https://doi.org/10.25140/2411-5215-2021-1\(25\)-91-110](https://doi.org/10.25140/2411-5215-2021-1(25)-91-110)
- Kaplan, R. S., and Norton, D. P. "The Balanced Scorecard – Measures then drive Performance". *Harvard Business Review*, vol. 70, no. 1 (1992): 71-79. <https://hbr.org/1992/01/the-balanced-scorecard-measures-that-drive-performance-2>
- Khalina, V. Yu., and Syrovatskyi, O. A. "Transparentnist diialnosti budivelnoho pidpriemstva iak determinant doviry steikkholderiv" [Transparency of Construction Enterprise Activity as a Determinant of Stakeholder's Trust]. *Ekononichniy prostir*, no. 156 (2020): 166-170. DOI: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/156-30>
- Liakhovych, O. O., Skakovska, S. S., and Krechko, M. Yu. "Sutnisna kharakterystyka transparentnoi diialnosti pidpriemstva: perevahy ta nedoliky" [The Essential Characteristics of Transparent Business Activities: Advantages and Disadvantages]. *Naukovi zapysky Natsionalnoho universytetu «Ostrozka akademiia»*. Seriiia «Ekononika», no. 25 (2022): 31-38. DOI: [https://doi.org/10.25264/2311-5149-2022-25\(53\)-31-38](https://doi.org/10.25264/2311-5149-2022-25(53)-31-38)



Piletska, S. T., Korytko, T. Yu., and Khrapach, V. O. "Upravlinnia finansovoiu stiikistiu pidpriemstva v konteksti zabezpechennia ekonomichnoi bezpeky v umovakh posyennia intehtatsiinykh protsesiv v ekonomitsi" [Management of the Financial Sustainability of Enterprise in the Context of Provision of Economic Security in the Conditions of Strengthened Integration Processes in the Economy]. *Biznes Inform*, no. 12 (2020): 245-251. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2020-12-245-251>

Smerichevskiy, S. F., Arefieva, O. V., and Piletska, S. T. "Formuvannia stratehichnykh rishen pry upravlinni zminamy na pidpriemstvi" [Formation of Strategic Decisions in the Management of Changes in the Enterprise]. *Biznes Inform*, no. 6 (2022): 108-117. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2022-6-108-117>

Vovk, O. M., and Dudik, A. O. "Upravlinnia potentsialom rozvytku pidpriemstva: stratehichni pidkhid" [Enterprise Development Potential Management: A Strategic Approach]. *Ekonomichnyi prostir*, no. 162 (2020): 53-56.

DOI: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/162-9>

Zakharkina, L. S., and Chukhno, R. Yu. "Teoretychni zasady zabezpechennia transparentnosti finansovykh vidnosyn na riznykh rivniakh ekonomichnoho ustroiu" [Theoretical Principles of Ensuring the Transparency of Financial Relations at Different Levels of the Economic Structure]. *Visnyk Sumskoho derzhavnoho universytetu. Seriya «Ekonomika»*, no. 2 (2022): 67-73.

DOI: 10.21272/1817-9215.2022.2-07

УДК 658.51:330.342.2

JEL: D04; D24; D92; L51; M11

DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2023-12-239-245>

## ТЕОРЕТИЧНІ ТА ПРИКЛАДНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ МЕХАНІЗМУ УПРАВЛІННЯ АДАПТИВНИМ РОЗВИТКОМ ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ТРАНСФОРМАЦІЇ ЕКОНОМІКИ

©2023 КУЛІШ О. А.

УДК 658.51:330.342.2

JEL: D04; D24; D92; L51; M11

### Куліш О. А. Теоретичні та прикладні аспекти формування механізму управління адаптивним розвитком промислових підприємств в умовах трансформації економіки

У статті розглянуто теоретичні та прикладні аспекти формування механізму управління адаптивним розвитком промислових підприємств в умовах трансформації економіки. Проведено аналіз факторів впливу, основним серед яких визначено рівень ринкових цін на залізорудну продукцію, яка суттєво залежить від коливання валютних курсів. Враховуючи потребу в адаптації сукупності операцій на зовнішньому та внутрішньому ринках залізорудної продукції до коливань валютного курсу, запропоновано використання принципу пропорційності доходів від експортованої залізорудної продукції та спожитої на внутрішньому ринку. Визначено, що впровадження елементів науково-технічного прогресу в діяльність залізорудних підприємств є необхідною умовою їх успішного функціонування в сьогоденних кризових умовах господарювання. Доведено актуальність впровадження елементів науково-технічного прогресу при формуванні інвестиційно-інноваційного потенціалу, запасу фінансової міцності, рівня продуктивності праці тощо залізорудного підприємства та показано важливість збутового потенціалу суб'єктів господарювання за сучасних умов. Серед множини методів та методик математичного розрахунку оптимізованих показників найбільш доцільним визнано застосування моделювання через ітераційне варіювання валютного курсу для оптимізації величини обсягів експорту та внутрішнього споживання залізорудної продукції. Зауважено, що, враховуючи необхідність запасу фінансової міцності та збалансованості виробничо-економічних програм, даний підхід є найбільш доцільним при визначенні напрямків підвищення ефективності використання ресурсно-виробничого потенціалу залізорудного підприємства. Запропоновано модель максимізації доходу від реалізації продукції залізорудного підприємства на зовнішніх і внутрішньому ринках, на основі якої проведено моделювання величини обсягів експорту та внутрішнього споживання залізорудної продукції.

**Ключові слова:** адаптивний розвиток, адаптація, інвестиції, науково-технічний прогрес, інновації, механізм, стратегія, управління, ефективність, підприємство, потенціал, ринок, ринковий простір, конкуренція.

**Рис.:** 1. **Табл.:** 1. **Формул.:** 6. **Бібл.:** 8.

**Куліш Олександр Алімович** – аспірант кафедри менеджменту і адміністрування, Криворізький національний університет (вул. Віталія Матусевича, 11, Кривий Ріг, 50027, Україна)

**E-mail:** [akulis759@gmail.com](mailto:akulis759@gmail.com)

**ORCID:** <https://orcid.org/0000-0003-1834-2351>

UDC 658.51:330.342.2

JEL: D04; D24; D92; L51; M11

### Kulich O. A. The Theoretical and Applied Aspects of the Formation of a Mechanism for Managing the Adaptive Development of Industrial Enterprises in the Context of Economic Transformation

The article discusses both the theoretical and the applied aspects of the formation of a mechanism for managing the adaptive development of industrial enterprises in the context of transformation of the economy. An analysis of the factors of influence has been carried out, the main of which is found to be the level of market prices for iron ore products, significantly depending on fluctuations in exchange rates. Taking into account the need to adapt the totality of operations in the foreign and domestic markets of iron ore products to fluctuations in the exchange rate, the principle of proportionality of income from exported iron ore