

Міністерство освіти і науки України
Навчально-науковий інститут фінансів, економіки, управління та права
Національного університету
«Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка» (Україна)
Українська асоціація з розвитку менеджменту та бізнес освіти (Україна)
Білостоцький технологічний університет (Польща)
Університет Гренландії (Гренландія)
«1 грудня 1918 р» Університет Альба Юлія (Румунія)
Вільнюський університет прикладних наук (Литва)
Сучавський університет імені Штефана Марє (Румунія)
Університет прикладних наук (Австрія)
Харківський національний університет імені В.Н. Каразіна (Україна)
Київський національний університет будівництва та архітектури (Україна)
Національний університет «Запорізька політехніка» (Україна)
Київський національний університет технологій та дизайну (Україна)
Львівській державний університет фізичної культури імені Івана Боберського (Україна)
Черкаський національний університет імені Богдана Хмельницького (Україна)
Сумський державний аграрний університет (Україна)

СУЧАСНІ ІННОВАЦІЙНО-ІНВЕСТИЦІЙНІ МЕХАНІЗМИ РОЗВИТКУ НАЦІОНАЛЬНОЇ ЕКОНОМІКИ В УМОВАХ ЄВРОІНТЕГРАЦІЇ

06 листопада 2025 року



**Co-funded by
the European Union**



Полтава
2025

https://mof.gov.ua/en/news/ministry_of_finance_and_international_finance_corporation_discussed_public-private_partnership_for_ukraines_recovery-5316

8. Україна приймає новий закон про державно-приватне партнерство для пришвидшення післявоєнної відбудови. AVELLUM. URL: <https://avellum.com/ukraine-adopts-new-ppp-law-to-accelerate-post-war-reconstruction/>

УДК 658.15:658.012.4:330.131.5

Мозуль А.Р., магістр
Науковий керівник: Комеліна О.В., д.е.н., професор
*Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка»
(м. Полтава, Україна)*

РОЛЬ ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНОГО АНАЛІЗУ У ПРИЙНЯТТІ СТРАТЕГІЧНИХ РІШЕНЬ В ЕКСТРЕМАЛЬНИХ УМОВАХ

У сучасних умовах функціонування підприємств, ускладнених впливом глобальних викликів та подіями, які носять екстремальний для бізнесу характер, виникає потреба у формуванні комплексу стратегічних рішень, покликаних виявити та оцінити зміни у мінливому середовищі та зміцнити позиції підприємства на ринку [1]. Стратегічний аналіз підприємства варто розглядати як багатогранне дослідження зовнішнього та внутрішнього середовища. Фінансово-економічний аналіз є першоосновою стратегічного аналізу розвитку підприємств та прийняття стратегічних рішень, що мають ураховувати їх фінансову стійкість та взаємодії. Проведення фінансово-економічного аналізу дає змогу визначити напрями розвитку підприємств, на основі яких розробляється їх стратегія управління [2]. Як стверджував Ф. Котлер стратегія підприємств ґрунтується на постановці цілей та створенні відповідних заходів щодо їх досягнення.

Розробка стратегічних рішень для подальшого розвитку підприємств традиційно включає кілька підходів здійснення стратегічного аналізу та відповідні етапи їх реалізації: попереднє оцінювання стану організації, визначення характеру та масштабів впливу на нього зовнішніх чинників, встановлення основних векторів розвитку підприємства з урахуванням екстремальних викликів; оцінювання конкурентних переваг підприємства. При цьому визначається внутрішній потенціал конкурентоспроможності підприємств та можливості зміцнення його конкурентоспроможності на ринку (глобальному, міжнародному, національному, регіональному, локальному); оцінювання ролі стейкхолдерів та цільової аудиторії підприємств, вибір стратегії; розроблення стратегічних цілей та програм реалізації системи стратегічних рішень щодо подальшого розвитку підприємства; формування бюджету підприємства та визначення оптимальної кількості ресурсів для його розвитку.

Наразі для розробки стратегії використовується безліч інструментів. Наприклад, GAP-аналіз як метод стратегічного аналізу, що полягає у порівнянні поточного стану підприємства з бажаним результатом. СVP-аналіз (Cost Volume Profit) – зосереджений на оцінюванні фінансових показників діяльності організації. Він надає можливість аргументувати вибір тієї чи іншої стратегії, включає факторний аналіз витрат, цін, обсягів реалізації та рентабельності підприємств. Факторний аналіз є вагомим інструментом експертної оцінки впливу факторів на певні економічні показники. При цьому, оцінювання ризиків, пов'язане зі зміною рентабельності активів (ROA) та рентабельності власного капіталу підприємства (ROE), що дозволяє визначити ефективність використання ресурсів підприємством [3]. Наведені інструменти стратегічного аналізу переважно зосереджені на оцінці фінансових показників та показників економічної ефективності діяльності підприємств.

При формуванні стратегічних рішень одним з найважливіших аспектів є врахування фінансово-економічного стану підприємства. Оскільки на першому етапі стратегічного

аналізу підприємства керівництво має розуміти чи існує можливість покрити витрати, понесені у процесі виробництва (надання послуг) з урахуванням вже сформованих цілей. Важливо зазначити, що на загальний фінансово-економічний стан підприємства також впливає ефективність розподілу та використання ресурсів, який можна визначити шляхом застосування інструментів стратегічного аналізу [4-5].

У сучасних умовах гнучкість стратегічних рішень стає необхідною основою швидкої реакції на зовнішні зміни та ефективність управління внутрішніми процесами підприємства. Використання факторного аналізу дає можливість визначити резерви підвищення прибутковості та розробити конкретні заходи для оптимізації витрат на підприємстві.

Фінансово-економічний аналіз забезпечує можливості здійснення порівняльного аналізу альтернативних стратегічних варіантів розвитку підприємств: розширення виробництва чи надання послуг, диверсифікації діяльності або технологічного оновлення тощо. На основі порівняння визначених показників визначається найбільш доцільний напрям, що є перспективним для досягнення стратегічних цілей підприємства. Крім цього, результати фінансово-економічного аналізу дозволяють оцінити інвестиційну привабливість, фінансову стійкість та конкурентоспроможність підприємства.

Прикладний аспект значущості фінансово-економічного аналізу у стратегічному розвитку підприємств демонструє досвід ТОВ «Нова Пошта». Компанія стикнувшись зі зниженням ефективності використання власного капіталу та зростанням виробничих витрат щодо здійснення доставки посилок та відправлень під впливом неполітичних чинників, ухвалила такі стратегічні рішення:

- здійснення оптимізації формування собівартості послуг доставки та забезпечення попиту на послуги шляхом технологічної модернізації. Відповідно було створено інноваційні сортувальні термінали, де посилки та відправлення обробляються автоматично за допомогою роботизованої системи переміщення та їх зчитування. Наразі найбільший термінал України, а саме Київський інноваційний термінал сортує за добу близько 50 000 посилок, що зменшує частку витрат на персонал та, таким чином, забезпечує оптимізацію формування собівартості надання послуг;

- диверсифікація напрямів діяльності компанії, у тому числі географії надання послуг та асортименту надання послуг з метою підвищення вартості власного капіталу. Протягом останніх трьох років компанія забезпечила надання послуг з поштових перевезень у різних країнах Європи. Наразі компанія здійснює свою діяльність на території 16 провідних країн Європи.

Таким чином, прийняття фінансово-обґрунтованих стратегічних рішень ТОВ «Нова Пошта» дозволило підвищити рентабельність власного капіталу та знизити частку постійних та змінних витрат, забезпечивши стійке зростання прибутковості підприємства у довгостроковій перспективі. Отже, фінансово-економічний аналіз надає важливі дані, які керівництво підприємства використовує для формування стратегічних рішень щодо перерозподілу ресурсів, удосконалення бізнес-процесів та зменшення ризиків з метою забезпечення довгострокової стабільності та конкурентоспроможності [5-6].

Список використаних джерел

1. Komelina O. Management in extreme conditions: region, territorial community, organization. *Сталий розвиток: виклики та загрози в умовах сучасних реалій*: матеріали міжнар. наук.-практ. Інтернет-конф. (15 черв. 2023 р., м. Полтава). Полтава: Нац. ун-т ім. Юрія Кондратюка, 2023. С. 30–33.

2. Нагорна І. В., Степанчук О. О. Стратегічний аналіз фінансової стійкості підприємства. *Ефективна економіка*. 2020. Вип. 11. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8356> (дата звернення: 29.10.2025).

3. Кучіна С. Долина І. Інструментарій ефективності розробки та реалізації бізнес-стратегій. *Вісник Національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут» (економічні науки)*. 2023. Вип. 3. С. 36-39.

4. Чумаченко О., Плетенецька С., Антонєць Т. Управління фінансовим станом підприємств у системі стратегічного менеджменту. *Вчені записки Університету «КРОК»*. 2024. Вип. 1 (73). С. 54-65.

5. Sharma P. Analyzing How Rigorous Financial Analysis Informs Strategic Decisions and Contributes to Corporate Growth. *Nanotechnology Perceptions*. 2023. Vol. 20. P. 219-229.

6. Komelina O., Marchenko O., Chaikina A. Models and methods of economic development of the enterprise. *Scientific Journal «Economy and Region»*. 2021. № 2 (81). P. 41–46. URL: [https://doi.org/10.26906/EiR.2021.2\(81\).2284](https://doi.org/10.26906/EiR.2021.2(81).2284) (дата звернення: 29.10.2025).

УДК 331.108:004.9

Нечипоренко О.В., аспірант; Шитікова Л.В., к.е.н., доцент
Національний університет «Запорізька політехніка»
(м. Запоріжжя, Україна)

ЦИФРОВІЗАЦІЯ ТА ДІДЖИТАЛІЗАЦІЯ В УПРАВЛІННІ РОЗВИТКОМ ТРУДОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ

Сучасні умови функціонування економіки вимагають від організацій постійного вдосконалення підходів до управління людськими ресурсами. У центрі уваги опиняється розвиток трудового потенціалу працівників – сукупності їх професійних, інтелектуальних, мотиваційних та особистісних можливостей, що забезпечують ефективність діяльності підприємства. Одним із ключових факторів, що визначають конкурентоспроможність організації, стає цифровізація керування персоналом. Цифрові технології та інструменти діджиталізації дозволяють не тільки оптимізувати кадрові процеси, а й підвищити якість роботи з персоналом, сприяти його професійному зростанню та адаптації до нових умов праці.

Дослідженню діджиталізації в сфері управління персоналом присвячено багато робіт науковців, наприклад, Куйбіда В. та ін. [1], Данилевич Н., Рудакова С. [2], Хаврова К. [3], Дяків О. та інш. [4].

Поняття «цифровізація» та «діджиталізація» нерідко вживаються як синоніми, однак вони мають різний зміст. Цифровізація – це процес перекладу інформації, процесів та послуг у цифровий формат з використанням сучасних технологій (хмарних рішень, великих даних, штучного інтелекту та ін.). Діджиталізація – ширший процес, який передбачає не просто використання цифрових інструментів, а й трансформацію бізнес-моделі, культури та управління, орієнтовану на використання цифрових можливостей для стратегічного розвитку організації. Таким чином, цифровізація виступає технічною основою, а діджиталізація – управлінською та культурною трансформацією, спрямованою на створення цифрової екосистеми підприємства.

У галузі управління трудовим потенціалом цифровізація проявляється у використанні інноваційних технологій, що дозволяють більш ефективно виявляти, розвивати та використовувати здібності працівників. Ключові напрями цифрової трансформації HR-процесів включають:

1) автоматизацію кадрового адміністрування за допомогою HRM-систем (SAP SuccessFactors, Oracle HCM, «1С:ЗУП» та ін.);

2) аналітику даних про персонал (HR-аналітику), що дозволяє оцінювати продуктивність, залученість та потенціал працівників;

3) онлайн-платформи для навчання та розвитку (LMS-системи, корпоративні університети, EdTech-платформи);

4) цифрові інструменти підбору та адаптації персоналу, включаючи штучний інтелект та чат-боти;

5) використання технологій Big Data для прогнозування потреб у кадрах та виявлення ризиків текучості.