

УДК 005.2:005.936.3:330.341.1

Маліношевський Д. М.

Malinadmi@gmail.com, ORCID ID: 0009-0005-3768-3751

студент,

Полтавський університет економіки і торгівлі, м. Полтава

Ямбих Є. С.

egor26081997@gmail.com, ORCID ID: 0009-0008-9178-5750

здобувач третього (освітньо-наукового) рівня,

Полтавський університет економіки і торгівлі, м. Полтава

Колесніченко М. М.

kolesnichenkomiroslav889@gmail.com, ORCID ID: 0009-0008-9178-5750

здобувач третього (освітньо-наукового) рівня,

Полтавський університет економіки і торгівлі, м. Полтава

ОСОБЛИВОСТІ ФОРМУВАННЯ МЕХАНІЗМУ ВЕКТОРНИХ ОРІЄНТИРІВ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВА НА ОСНОВІ СИСТЕМНОГО ПІДХОДУ

Анотація. Метою статті є розкриття особливостей формування механізму векторних орієнтирів управління розвитком підприємства на основі системного підходу. У дослідженні використано методи системного аналізу, моделювання, методи стратегічного управління, експертні методи, методи оцінки ризиків, балансування та комплексної оцінки ефективності. У роботі визначено та удосконалено механізм управління розвитком підприємства як ключовим чинником підвищення ефективності виробничо-господарської діяльності, від якої залежить стабільне функціонування, динамічний розвиток, позиція підприємства на ринку. Запропонований системний підхід підпорядкований загальній меті розвитку підприємства та визначає доцільність управлінського рішення залежно від ситуації, що склалася під впливом внутрішнього і зовнішнього середовища підприємства. Завданнями векторних орієнтирів ефективного управління розвитком підприємства в умовах війни є забезпечення безперервності діяльності; управління ризиками, що включає ідентифікацію та оцінку воєнних, економічних, фінансових, політичних та кіберризиків; створення антикризових команд; впровадження сценарного планування; адаптація бізнес-моделі, що ґрунтується на переорієнтації на нові ринки або продукти; оптимізація витрат; збереження людського капіталу; інвестування в навчання та підвищення кваліфікації; створення безпечних умов праці; забезпечення фінансової стабільності шляхом дотримання ліквідності й пошук альтернативних джерел фінансування; ведення консервативної фінансової політики; активна робота з державними програмами підтримки бізнесу; розробка та впровадження інновації у формі інвестування в технології; побудова ефективних комунікацій та репутаційний менеджмент на основі прозорої комунікації з працівниками, партнерами та клієнтами; участь у волонтерських та соціальних ініціативах; підтримка іміджу відповідального бізнесу; взаємодія з державою. Ідентифіковані векторні орієнтири механізму управління розвитком підприємства у частині оцінки поточного стану спрямовуються на забезпечення діяльності підприємства оптимальним обсягом фінансових ресурсів, можливостей, резервів у кожний конкретний період часу відповідно до напрямів його розвитку, організацію формування необхідного рівня платоспроможності, ліквідності, ділової активності, рентабельності та раціонального використання фінансових ресурсів, максимізації прибутку й забезпечення сталої ринкової вартості підприємства.

Ключові слова: управління, системний підхід, механізм, формування, особливості, векторні орієнтири, підприємство.

Malinoshevskiy Dmytro

Malinadmi@gmail.com, ORCID ID: 0009-0005-3768-3751

Student, Poltava University of Economics and Trade, Poltava

Yambikh Egor

egor26081997@gmail.com, ORCID ID: 0009-0008-9178-5750

Postgraduate, Poltava University of Economics and Trade, Poltava

Kolesnichenko Myroslav

kolesnichenkomiroslav889@gmail.com, ORCID ID: 0009-0008-9178-5750

Postgraduate, Poltava University of Economics and Trade, Poltava

FEATURES OF FORMING A MECHANISM OF VECTOR GUIDELINES FOR ENTERPRISE DEVELOPMENT MANAGEMENT BASED ON A SYSTEMS APPROACH

Abstract. The purpose of the article is to reveal the features of the formation of the mechanism of vector guidelines for managing the development of an enterprise based on a systemic approach. The study used methods of system analysis, modeling, strategic management methods, expert methods, methods of risk assessment, balancing and comprehensive assessment of efficiency. The work identifies and improves the mechanism of managing the development of an enterprise as a key factor in increasing the efficiency of production and economic activity, on which the stable functioning, dynamic development, and position of the enterprise in the market depend. The proposed systemic approach is subordinated to the general goal of enterprise development and determines the expediency of a management decision depending on the situation that has developed under the influence of the internal and external environment of the enterprise. The tasks of vector guidelines for effective management of enterprise development in wartime are to ensure continuity of activity; risk management, which includes the identification and assessment of military, economic, financial, political and cyber risks; the creation of anti-crisis teams; the implementation of scenario planning; adaptation of a business model based on reorientation to new markets or products; optimization of costs; preservation of human capital; investment in training and advanced training; creation of safe working conditions; ensuring financial stability by maintaining liquidity and searching for alternative sources of financing; conducting a conservative financial policy; active work with state business support programs; development and implementation of innovation in the form of investment in technology; building effective communications and reputation management based on transparent communication with employees, partners and clients; participation in volunteer or social initiatives; supporting the image of responsible business; interaction with the state. The identified vector guidelines for enterprise development management in terms of assessing the current state are aimed at providing the enterprise with the optimal amount of financial resources, opportunities, reserves in each specific period of time in accordance with the directions of its development, organizing the formation of the necessary level of solvency, liquidity, business activity, profitability and rational use of financial resources, maximizing profits and ensuring a stable market value of the enterprise.

Keywords: management, system approach, mechanism, formation, features, vector guidelines, enterprise.

JEL Classification: O20

DOI: <https://doi.org/10.32782/2522-1256-2025-46-11>

Постановка проблеми. Ефективне управління розвитком підприємства в умовах війни – це надзвичайно складне, але критично важливе завдання. У воєнний період бізнес стикається з безпрецедентними викликами: загрозами

фізичному знищенню активів, порушенням логістики, зниженням попиту, нестачею кадрів, фінансовими ризиками тощо. Тому українські підприємства використовують всі можливі, а інколи і неможливі резерви, ресурси, мож-

ливості для забезпечення результативності господарювання – найважливішого чинника економічного зростання та розвитку підприємства. Для цього потрібно мати наявності, або створити та або забезпечити функціонування системи управління розвитком підприємства як сукупності інструментів, методів, форм розробки і реалізації управлінських рішень, пов'язаних із процесами формування, розподілу й використання можливостей, ресурсів, резервів для досягнення належного фінансового стану, забезпечення ліквідності і платоспроможності, прибутковості, збалансування грошових потоків з виручкою від реалізації й результативної діяльності підприємства. Від ефективності управління розвитком підприємства залежить його здатність досягти успіху на ринку. Правильно організована система управління є необхідним складником для успішної роботи підприємства в умовах війни.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідженням особливостей формування механізму векторних орієнтирів управління розвитком підприємства на основі системного підходу займалися значна когорта науковців серед яких Шимановська-Діанич Л., Лозова О. у напрямі дослідження проактивності в умовах діджиталізації економіки на основі удосконалення бізнес-процесів вітчизняних підприємств під час війни, або вивчення досвіду та пріоритетів мультинаціональних та українських компаній в питаннях управління людським капіталом, стимулюючи зміни в організаційній культурі компанії в умовах війни, або ідентифікації впливу цифрової зрілості на трансформацію бізнес-процесів підприємств в умовах змін економіки України [8–10]. Колектив науковців на чолі з Педченко Н. обґрунтовували потребу

в дослідженні індикаторів економічної стабільності розвитку підприємства в умовах війни або досліджували особливості системно-рефлексивного стратегічного управління в умовах невизначеності та ризику або розкривали науково-методичні підходи до управління підприємством в умовах невизначеності на основі комплексної оцінки його фінансового потенціалу [2, 3, 4]. Проблеми створення та функціонування інноваційної екосистеми відновлення національної економіки України як векторного орієнтиру у розбудові стратегії забезпечення фінансової безпеки та її значення у системі фінансового менеджменту підприємства в умовах війни також неодноразово підіймалися науковцями в їх дослідженнях [5–7].

Постановка завдання. Метою статті є розкриття особливостей формування механізму векторних орієнтирів управління розвитком підприємства на основі системного підходу.

Виклад основного матеріалу дослідження. Векторними орієнтирами механізму управління розвитком для підприємств харчової промисловості в умовах війни є стратегічний процес, що вимагає врахування як внутрішніх, так і зовнішніх факторів. Війна створює великий тиск на бізнес, тому важливо зосередитися на забезпеченні безпеки, оптимізації ресурсів та адаптації до змінюваних умов. Тому векторними орієнтирами управління розвитком підприємства на основі системного підходу є такі, що наведені нижче (таблиця 1).

Метою векторних орієнтирів механізму управління розвитком Приватного акціонерного товариства «Куликівське молоко» у частині оцінки поточного стану є забезпечення діяльності підприємства оптимальним обсягом фінансових ресурсів, можливостей, резервів у кожний

Таблиця 1

Векторні орієнтири управління розвитком Приватного акціонерного товариства «Куликівське молоко» на основі системного підходу

Векторні орієнтири	Заходи реалізації
1	2
Оцінка поточного стану підприємства	– оцінка інфраструктури та логістики за допомогою аналізу наявної інфраструктури, наявності і доступності постачань сировини, логістичних маршрутів, стану виробничих потужностей; – оцінки безпеки шляхом розробки планів для захисту виробничих об'єктів, персоналу та обладнання, врахування ризиків у разі бойових дій, евакуаційних планів; – фінансова стабільність за допомогою аналізу фінансових ресурсів, грошових потоків, можливостей отримання кредитів або грантів для відновлення виробництва

1	2
Адаптація до нових умов (короткострокова стратегія)	– підвищення гнучкості поставок; – розширення бази постачальників сировини (пошук альтернативних джерел поставання); – впровадження локалізації виробництва (якщо можливо); – оптимізація виробничих процесів (перехід на менш енерговитратні технології, зниження витрат на виробництво та логістику за рахунок оптимізації процесів, забезпечення безперервності виробництва); – розробка альтернативних постачальних ланцюгів для збереження виробництва; – зміцнення відносин з ключовими постачальниками та клієнтами для мінімізації ризиків перебоїв у поставаннях
Підвищення стабільності підприємства (середньострокова стратегія)	– диверсифікація продукції шляхом розширення асортименту товарів для забезпечення сталого попиту впровадження нових продуктів, які відповідають поточним умовам (наприклад, продукти, які легко транспортуються або не потребують складних умов зберігання); – залучення додаткових джерел фінансування у вигляді використання державних програм підтримки підприємств в умовах війни (кредити, гранти); – пошук нових партнерів або інвесторів для покриття потреб у капіталі; – розвиток цифрових каналів продажу у вигляді створення та розвитку онлайн-платформ для продажу продукції, використання новітніх технологій для просування товарів (маркетинг у соціальних мережах, онлайн-реклама)
Інноваційний розвиток та оптимізація (довгострокова стратегія)	– впровадження роботизованих систем на виробництві для підвищення ефективності у формі використання сучасних технологій для покращення якості продукції та зниження виробничих витрат; – забезпечення екологічної стійкості шляхом впровадження екологічно чистих технологій; – перехід до сталого виробництва, зокрема у використанні енергоефективних і ресурсозберігаючих технологій; – підтримка інновацій у продуктах шляхом розробки нових продуктів, які відповідають запитам споживачів, здорові альтернативи або продукти з тривалим терміном зберігання; – інвестиції в автоматизацію
Стратегія відновлення та розвитку постконфліктного періоду	– відновлення масштабів виробництва шляхом поступової реконструкції зруйнованих виробничих потужностей та інфраструктури, запуску нових виробничих ліній; – підтримка команди у формі програми для мотивації працівників, підвищення кваліфікації та навчання новим професіям; – пошук нових ринків збуту у вигляді активної роботи з міжнародними партнерами для експорту продукції на нові ринки або створення партнерств з іншими підприємствами для спільного розвитку
Моніторинг і коригування плану	– регулярний аналіз результатів шляхом впровадження моніторингу та аналізу виконання стратегічного плану; – коригування плану залежно від поточної ситуації на ринку та внутрішніх умов підприємства

конкретний період часу відповідно до напрямів його розвитку, організація процесу формування необхідного рівня платоспроможності, ліквідності, ділової активності, рентабельності та раціонального використання фінансових ресурсів, максимізація прибутку й забезпечення ста-лої ринкової вартості підприємства.

Відповідно, завданнями векторних орієн-тирів ефективного управління розвитком під-приємства в умовах війни є такі:

- забезпечення безперервності діяльності (business continuity), що засновується на розробці та реалізації планів дій у надзвичайних ситуа-ціях; резервуванні ключових процесів, даних

і логістичних каналів; розподілі ризиків (в тому числі, географічна диверсифікація виробництва);

- управління ризиками, що включає ідентифікацію та оцінку воєнних, економічних, фінансових, політичних та кіберризиків; створення антикризових команд; впровадження сценарного планування;

- адаптація бізнес-моделі, що ґрунтується на переорієнтації на нові ринки або продукти; оптимізації витрат і перехід до більш гнучких моделей (аутсорсинг, віддалена робота), впровадження цифрових технологій для зменшення залежності від фізичних ресурсів;

- збереження людського капіталу як найголовнішого ресурсу країни шляхом запровадження гнучкого управління персоналом (ротації, підтримки мобілізованих, психологічної підтримки); інвестування в навчання та підвищення кваліфікації; створення безпечних умов праці;

- забезпечення фінансової стабільності шляхом дотримання ліквідності, пошуку альтернативних джерел фінансування; ведення консервативної фінансової політики; активної роботи з державними програмами підтримки бізнесу;

- розробка та впровадження інновацій у формі інвестування в технології, що підвищують автономність та ефективність; пошук нових напрямів розвитку (наприклад, зелена енергетика, ІТ, дронінг); підтримки партнерств та кооперацій з іншими підприємствами;

- побудова ефективних комунікацій та репутаційний менеджмент на основі прозорої комунікації з працівниками, партнерами та клієнтами; участі у волонтерських або соціальних ініціативах; підтримки іміджу відповідального бізнесу;

- взаємодія з державою у форматі дотримання нормативно-правових вимог воєнного часу; співпраці з державними та військовими структурами; можливої участі у програмах держзамовлення або відбудови.

У зв'язку із сформованими завданнями зазначимо, що система управління розвитком підприємства повинна базуватися на принципах: значимості, повноти, адекватності, динамічності, достовірності, безперервності, циклічності, узгодженості, ефективності.

Потреба у поєднанні описаних складових вимагає функціонування механізму векторних орієнтирів управління розвитком підприємства на основі системного підходу. Таким чином, механізм такого управління в умовах війни на основі системного підходу є сукупністю стратегічних, тактичних і оперативних рішень, що

дозволяють забезпечити стійкість, адаптивність й поступальний розвиток підприємства, з урахуванням особливостей його господарської діяльності в кризових умовах, та включає:

1. Загальні засади механізму векторних орієнтирів управління розвитком в умовах війни, що повинні бути спрямовані на вирішення викликів пов'язаних з порушенням логістики, втратами ресурсів (кадрових, матеріальних), нестабільністю ринку, загрозами фізичному знищенню активів, обмеженням доступу до фінансування, змінами в законодавстві та державному регулюванні.

2. Механізм управління, що має забезпечити гнучкість та швидку адаптацію; ефективну переорієнтацію видів діяльності; стає функціонування та поступове зростання навіть в умовах невизначеності.

3. Управління розвитком на основі видів діяльності підприємства. Приватне акціонерне товариство «Куликівське молоко», що має різні види діяльності (основну, допоміжну, інвестиційну тощо). В умовах війни кожна з них має специфіку управління:

- основна діяльність – включає адаптацію технологічних процесів, виробництво продукції подвійного призначення, перенесення виробництва в безпечні регіони, цифровізація процесів, дистанційне обслуговування, онлайн-продажі, зміна цільового ринку, орієнтація на потреби армії або населення в тилу;

- допоміжна діяльність – логістика її оптимізація, використання альтернативних маршрутів, інсорсинг, аутсорсинг процесів, які неможливо забезпечити власними силами, створення запасів критичних ресурсів;

- інвестиційна діяльність – переорієнтація інвестицій, інвестування у безпекові технології, енергонезалежність, ІТ-інфраструктуру, диверсифікація активів;

- інноваційна діяльність – розробка нових продуктів під воєнні потреби, пошук партнерів для R&D в Україні та за кордоном, залучення грантів і донорських коштів;

- соціальна діяльність – підтримка працівників (евакуація, виплати, гнучкий графік), участь у волонтерських та гуманітарних ініціативах, формування позитивного іміджу в суспільстві.

4. Алгоритм реалізації механізму повинен враховувати оцінку впливу війни на всі види діяльності, визначати пріоритетні напрями розвитку, зберігати модернізацію структури управління (створення кризового штабу, нових департаментів, сприяти пошуку альтернативних

джерел ресурсів (фінансів, персоналу, сировини), та залученню зовнішньої підтримки (державної, міжнародної, партнерської), стимулювати впровадження адаптивних стратегій (short-term survival + long-term development), включати системний моніторинг та коригування дій.

5. Очікувані результати від реалізації механізму, що сприяють збереженню життєздатних напрямів діяльності, оптимізації структури витрат, підвищенню гнучкості управління, виходу на нові ринки або адаптації продукту, залученню зовнішніх ресурсів та формуванню довгострокових конкурентних переваг після війни.

Таким чином, механізм векторних орієнтирів управління розвитком підприємства в умовах війни має бути на основі системного підходу повинен бути адаптивним і заснованим на глибокому аналізі всіх видів діяльності. Його ефективність визначається здатністю підприємства швидко перебудовуватися, зберігати ресурси та використовувати кризу як поштовх для трансформації (рис. 1).

У напрямі забезпечення керованості механізмом управління розвитком підприємства передбачається необхідність вирішення таких завдань:

- фіксація кількісних, якісних та часових параметрів;
- обґрунтування доступних джерел фінансування та їх реальної вартості;
- наявність системи інформаційного моніторингу за динамікою показників та забезпечення системного контролю за нормативними показниками;
- упровадження управлінського обліку фінансування всіх видів діяльності;
- розробка правил, політик, регламентів та процедур визначення вектору розвитку підприємства.

Спрямованість політики управління на поліпшення полягає в оптимізації використання всіх видів ресурсів підприємства. Вибір оптимального варіанта формування та використання ресурсів підприємства, враховуючи умови їх обмеженості, передбачає застосування системно-аналітичного підходу до



Рис. 1. Особливості механізму управління розвитком Приватного акціонерного товариства «Куликівське молоко»

Джерело: складено авторами

управління вектором розвитку. Даний підхід базується на тому, що доцільність управлінського рішення визначається ситуацією, що створюється під впливом чинників внутрішнього і зовнішнього середовища. Практичне розв'язання проблеми є переходом від аналітичних прийомів до пошуку оптимального варіанта дій при стратегічному і тактичному плануванні вектору розвитку.

Системний підхід є розвитком методів пізнання, дослідження, опису і пояснення природи управління ним. Його використання в наукових дослідженнях є однією з характерних рис сучасної економічної науки, що дозволяє розглядати будь-який економічний об'єкт як систему. Системний підхід до управління розвитком передбачає, з одного боку, розгляд і аналіз існуючого процесу управління підприємством, а з іншого – створення й конструювання нової системи управління для досягнення поставленої мети його діяльності. Це передбачає проведення значного обсягу аналітичної роботи, за результатами якої оцінюються різноманітні ситуації: стан кожного елемента системи управління; потреба в ресурсах і напрями їх наращення; рівень оптимізації і її вплив на стан підприємства тощо. Розв'язання такого наряду завдань варто починати з оцінки стану розвитку підприємства за допомогою відповідних показників. На основі отриманих аналітичних висновків розробляють багатоваріантні прогнози (моделі) структури управління системи загалом.

Висновки і перспективи подальших досліджень у даному напрямі. Отже, від ефективної організації та правильного механізму управління підприємством залежить як його фінансово-економічний стан, так і його становище на ринку в сучасних умовах. Управління розвитком підприємства – це процес прийняття ефективних управлінських рішень, що поєднують у собі досвід професіоналів і певні умови, що складаються в конкретний момент часу і потребують виконання оперативних і стратегічних завдань. Система управління розвитком підприємства є частиною загальної системи управління підприємством, а також є сукупністю форм, методів і прийомів, за допомогою яких здійснюється управління ресурсами, прибутком та грошовими потоками, ліквідністю та платоспроможністю, фінансовою стійкістю, капіталом та майном підприємства. Удосконалення механізму управління розвитком підприємства є одним із

ключових чинників підвищення ефективності виробничо-господарської діяльності, від якої залежить стабільне функціонування, динамічний розвиток, позиція підприємства на ринку тощо. За таких умов, при управлінні розвитком підприємства ефективним виявляється застосування системного підходу, що підпорядкований загальній меті розвитку підприємства та визначає доцільність управлінського рішення залежно від ситуації, що склалася під впливом внутрішнього і зовнішнього його середовища.

ЛІТЕРАТУРА

1. Педченко М. Г., Космін В. Р., Луценко О. І. Системно-рефлексивне стратегічне управління в умовах невизначеності та ризику. URL: http://dspace.puet.edu.ua/bitstream/123456789/11487/1/11487-Pedchenko_Kosmin_Lutsenko_2020.pdf (дата звернення: 03.10.2025).
2. Педченко Н. С., Бойко О. П., Педченко М. Г. Обґрунтування потреби в ідентифікації індикаторів економічної стабільності розвитку підприємства в умовах війни. *Наука і молодь у XXI столітті* : збірник матеріалів X Міжнародної молодіжної науково-практичної інтернет-конференції (м. Полтава, 28 листопада 2024 року). Полтава : ПУЕТ, 2025. С. 103–106.
3. Педченко Н. С., Луценко О. І., Космін В. Р., Шибковський Д. І., Дерпач І. Ф. Науково-методичні підходи до управління підприємством в умовах невизначеності на основі комплексної оцінки його фінансового потенціалу. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі*. 2023. №2 (108). С. 7–14. URL: <http://puet.poltava.ua/index.php/economics/article/download/174/164> (дата звернення: 03.10.2025).
4. Педченко Н. С., Нестуля Ю. О., Кудачкий О. М., Педченко М. Г. Інновація екосистема відновлення національної економіки України: теоретичний аспект. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі*. 2023. №4 (110). С. 56–60. URL: <http://puet.poltava.ua/index.php/economics/article/view/216> (дата звернення: 03.10.2025).
5. Педченко Н. С., Дерпач І. Ф., Педченко М. Г. Методичні основи оптимізації складів та структури статей балансу підприємства. *Проблеми та перспективи розвитку фінансової системи в сучасних умовах* : збірник матеріалів IV Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції (м. Полтава, 20–21 квітня 2023 року). Полтава : ПУЕТ, 2023. С. 133–138. URL: https://scholar.google.com.ua/citations?view_op=view_citation&hl=ru&user=SSor-SIAAAAJ&sortby=pubdate&citation_for_view=SSor-SIAAAAJ:QVtou7C4vgoC (дата звернення 17.10.2025).

6. Педченко Н., Лапечук О., Нестуля Ю., Нестуля В., Педченко М. Обґрунтування необхідності побудови стратегії забезпечення фінансової безпеки та її значення у системі фінансового менеджменту підприємства в умовах війни. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Серія «Економічні науки»*. 2024. № 3 (113). С. 59–66. DOI: <https://doi.org/10.37734/2409-6873-2024-3-8> (дата звернення: 03.10.2025).

7. Шимановська-Діанич Л., Педченко Н., Лозова О. Проактивність в умовах діджиталізації економіки: удосконалення бізнес-процесів вітчизняних підприємств під час війни. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Серія «Економічні науки»*. 2024. № 2(112). С. 109–116. DOI: <https://doi.org/10.37734/2409-6873-2024-2-16>

8. Шимановська-Діанич Л. М., Лозова О. В. Вплив цифрової зрілості на трансформацію бізнес-процесів підприємств в умовах змін економіки України. *ECONOMICS: time realities*. 2024. № 2(72). URL: <https://economics.net.ua/files/archive/2024/No2/74.pdf>

9. Шимановська-Діанич Л. М., Педченко Н. С., Лозова О. В. Зміни в організаційній культурі компанії в умовах війни : досвід та пріоритети мультинаціональних та українських компаній в питаннях управління людським капіталом. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі*. 2023. №2 (108). С. 97–102. URL: <http://puet.poltava.ua/index.php/economics/article/view/186>. (дата звернення: 03.10.2025).

REFERENCES

1. Pedchenko M. H., Kosmin V. R., Lutsenko O. I. Systemno-refleksivne stratehichne upravlinnia v umovakh nevyznachenosti ta ryzyku. available at: http://dspace.puet.edu.ua/bitstream/123456789/11487/1/11487-Pedchenko_Kosmin_Lutsenko_2020.pdf

2. Pedchenko N. S., Boiko O. P., Pedchenko M. H. (2025), Obgruntuvannia potreby v identyfikatsii indyktoriv ekonomichnoi stabilnosti rozvytku pidpriemstva v umovakh viiny. *Nauka i molod u XXI storichchi* : zbirnyk materialiv X Mizhnarodnoi molodizhnoi naukovo-praktychnoi internet-konferentsii (m. Poltava, 28 lystopada 2024 roku). PUET, Poltava, Ukraine.

3. Pedchenko N. S., Lutsenko O. I., Kosmin V. R., Shybkovskyi D. I., Derpach I. F. (2023), Naukovo-metodychni pidkhody do upravlinnia pidpriemstvom v umovakh nevyznachenosti na osnovi kompleksnoi otsinky yoho finansovoho potentsialu. *Naukovyi visnyk Poltavskoho univer-*

sytetu ekonomiky i torhivli, № 2 (108), S. 7–14, available at: <http://puet.poltava.ua/index.php/economics/article/download/174/164>

4. Pedchenko N. S., Nestulia Yu. O., Kudatskyi O. M., Pedchenko M. H. (2023), Innovatsina ekosystema vidnovlennia natsionalnoi ekonomiky Ukrainy: teoretychnykh aspekt, *Naukovyi visnyk Poltavskoho universytetu ekonomiky i torhivli*, № 4 (110), S. 56–60, available at: <http://puet.poltava.ua/index.php/economics/article/view/216>

5. Pedchenko N.S., Derpach I. F., Pedchenko M. H. (2023), Metodychni osnovy optymizatsii skladu ta struktury statei balansu pidpriemstva. Problemy ta perspektyvy rozvytku finansovoi systemy v suchasnykh umovakh : zbirnyk materialiv IV Mizhnarodnoi naukovo-praktychnoi internet-konferentsii (m. Poltava, 20–21 kvitnia 2023 roku). PUET, Poltava, Ukraine, available at: https://scholar.google.com.ua/citations?view_op=view_citation&hl=ru&user=SSor-SIAAAAJ&sortby=pubdate&citation_for_view=SSor-SIAAAAJ:QVtou7C4vgoC

6. Pedchenko N., Lapechuk O., Nestulia Yu., Nestulia V. & Pedchenko M. (2024), Obhruntuvannia neobkhidnosti pobudovy stratehii zabezpechennia finansovoi bezpeky ta yii znachennia u systemi finansovoho menedzhmentu pidpriemstva v umovakh viiny, *Naukovyi visnyk Poltavskoho universytetu ekonomiky i torhivli. Seriiia "Ekonomichni nauky"*, no. (3 (113), s. 59–66, DOI: <https://doi.org/10.37734/2409-6873-2024-3-8>

7. Shymanovska-Dianyeh L., Pedchenko N., Lozova O. (2024), Proaktyvnist v umovakh didzhytalizatsii ekonomiky: udoskonalennia biznes-protseviv vitchyznanykh pidpriemstv pid chas viiny, *Naukovyi visnyk Poltavskoho universytetu ekonomiky i torhivli. Seriiia "Ekonomichni nauky"*, № 2(112), S.109–116. DOI: <https://doi.org/10.37734/2409-6873-2024-2-16>

8. Shymanovska-Dianyeh L. M., Lozova O. V. (2024), Vplyv tsyfrovoyi zrilosti na transformatsiiu biznes-protseviv pidpriemstv v umovakh zmin ekonomiky Ukrainy. *ECONOMICS: time realities*, № 2(72), available at: <https://economics.net.ua/files/archive/2024/No2/74.pdf>

9. Shymanovska-Dianyeh L. M., Pedchenko N. S., Lozova O. V. (2023), Zminy v orhanizatsiinii kultury kompanii v umovakh viiny : dosvid ta priorytety multynatsionalnykh ta ukrainskykh kompanii v pytanniakh upravlinnia liudskym kapitalom, *Naukovyi visnyk Poltavskoho universytetu ekonomiky i torhivli*, №2(108), S.97–102, available at: <http://puet.poltava.ua/index.php/economics/article/view/186>

Стаття надійшла: 03.10.2025

Стаття прийнята: 14.10.2025

Стаття опублікована: 27.10.2025