

УДК 658.012.4:658.14/.17:004

DOI: 10.60022/3(2)-29S

Пилипенко Катерина Анатоліївна

доктор економічних наук
професор кафедри економіки, готельно-ресторанного та туристичного бізнесу
Мелітопольський державний педагогічний університет імені Богдана Хмельницького, Україна

Rylypenko Kateryna

Doctor of Economic Sciences
Professor of the Department of Economics, Hotel, Restaurant and Tourism Business
Bohdan Khmelnytskyi Melitopol State Pedagogical University, Ukraine
ORCID: 0000-0003-3170-1208

Рунчева Наталія Вікторівна

доктор економічних наук
професор кафедри економіки, готельно-ресторанного та туристичного бізнесу
Мелітопольський державний педагогічний університет імені Богдана Хмельницького, Україна

Runcheva Nataliia

Doctor of Economic Sciences
Professor of the Department of Economics, Hotel, Restaurant and Tourism Business
Bohdan Khmelnytskyi Melitopol State Pedagogical University, Ukraine
ORCID: 0000-0001-8645-9821

Горяча Оксана Любомирівна

кандидат економічних наук
доцент кафедри економіки, готельно-ресторанного та туристичного бізнесу
Мелітопольський державний педагогічний університет імені Богдана Хмельницького, Україна

Horiacha Oksana

Candidate of Economic Sciences
Associate Professor of the Department of Economics, Hotel, Restaurant and Tourism Business
Bohdan Khmelnytskyi Melitopol State Pedagogical University, Ukraine
ORCID: 0000-0001-9211-4547

Савків Андрій Сергійович

здобувача вищої освіти
першого (бакалаврського) рівня вищої освіти
денної форми здобуття освіти спеціальності 051 «Економіка»
Мелітопольський державний педагогічний університет імені Богдана Хмельницького, Україна

Savkiv Andrii

higher education student
of the first (bachelor's) level of higher education
of full-time education of specialty 051 "Economics"
Bohdan Khmelnytskyi Melitopol State Pedagogical University, Ukraine
ORCID: 0009-0009-7905-7440

ТРАНСФОРМАЦІЯ ЕКОНОМІЧНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ВИРОБНИЧОГО ПІДПРИЄМСТВА: ВЕКТОРИ ФІНАНСОВОГО КОНТРОЛІНГУ ТА ЦИФРОВІЗАЦІЇ

Анотація. У статті досліджено проблематику управління економічним потенціалом виробничих підприємств в умовах воєнного стану та прискореного переходу до цифрової економіки. На основі даних внутрішньої фінансової та управлінської звітності підприємства видобувної галузі (ТОВ «НС ПРО») проведено комплексну діагностику фінансово-майнового стану, ефективності управління грошовими потоками та рівня цифрової зрілості ключових бізнес-процесів. Методичний інструментарій дослідження ґрунтується на інтегральній оцінці складових економічного потенціалу, використанні аналітичних показників ліквідності, рентабельності та візуалізації результатів за допомогою радар-діаграми. Встановлено, що стримуючим фактором розвитку підприємства є не дефіцит ресурсів, а неефективна система фінансового управління та архаїчні канали B2B-збуту. Обґрунтовано стратегію нішевої диференціації, засновану на впровадженні системи фінансового контролінгу, наскрізного бюджетування та цифровізації взаємовідносин з партнерами шляхом використання CRM-систем і



web-порталів. Доведено економічну доцільність запропонованих заходів, що забезпечують підвищення ліквідності, рентабельності та стійкості розвитку підприємства.

Ключові слова: економічний потенціал, цифрова трансформація, бюджетування, фінансовий контролінг, CRM-система, платіжний календар, видобувна промисловість.

TRANSFORMATION OF THE ECONOMIC POTENTIAL OF A MANUFACTURING ENTERPRISE: VECTORS OF FINANCIAL CONTROL AND DIGITIZATION

Abstract. *The article examines the problems of managing the economic potential of manufacturing enterprises under martial law and the accelerated transition to the digital economy. The study is based on internal financial and managerial reporting data of an enterprise in the extractive industry (LLC "NS PRO"), which specializes in brine extraction and natural salt production. A comprehensive diagnostic assessment of the financial and property status, liquidity, operational efficiency, and the level of digital maturity of key business processes is conducted. The methodological framework combines financial ratio analysis, an integrated assessment model of economic potential components, and visualization tools, including a radar chart, to identify structural imbalances in enterprise development. The research findings demonstrate that the primary constraint on sustainable growth is not the lack of resources but inefficient cash flow management and outdated B2B sales channels. An integrated economic potential model is proposed, incorporating financial, production, managerial, and digital components with weighted significance. Based on the diagnostic results, a niche differentiation strategy with elements of digital transformation is substantiated. The strategy focuses on the implementation of a financial controlling system, zero-based budgeting, and the digitalization of customer relationship management through CRM systems and B2B web portals. The economic feasibility of the proposed measures is confirmed using dynamic investment performance indicators, including net present value, profitability index, and payback period. The results prove that digitalization and financial controlling significantly enhance liquidity, operational resilience, and long-term profitability of manufacturing enterprises operating in conditions of economic instability.*

Keywords: *economic potential, digital transformation, budgeting, financial controlling, CRM system, payment calendar, mining industry.*

Постановка проблеми. В умовах воєнного стану, зростання фінансових ризиків, порушення логістичних ланцюгів та прискореної цифрової трансформації економіки виробничі підприємства стикаються з необхідністю переосмислення підходів до управління своїм розвитком. Традиційне трактування економічного потенціалу як сукупності наявних ресурсів виявляється недостатнім, оскільки не враховує ефективність управління грошовими потоками, рівень цифрової зрілості бізнес-процесів та здатність підприємства адаптуватися до нестабільного зовнішнього середовища.

Особливо гостро зазначена проблема проявляється у підприємств видобувної та переробної промисловості, де наявність виробничих ресурсів не гарантує фінансової стійкості та ліквідності. Відсутність інтегрованих механізмів фінансового контролінгу, цифрових інструментів управління дебіторською заборгованістю та сучасних B2B-каналів збуту призводить до структурних дисбалансів у розвитку економічного потенціалу та формування касових розривів.

Нормативно-правове підґрунтя досліджуваної проблематики визначається положеннями Закону України «Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні» [1], який встановлює вимоги до формування інформації про фінансовий стан, результати діяльності та рух грошових коштів підприємств. Зазначений закон акцентує увагу на необхідності забезпечення достовірності, повноти та своєчасності фінансової інформації як основи прийняття управлінських рішень, що безпосередньо корелює з концепцією фінансового контролінгу та впровадженням систем бюджетування.

Водночас трансформація економічного потенціалу підприємства на шляху цифровізації узгоджується з положеннями Закону України «Про стимулювання розвитку цифрової економіки в Україні» [2], який спрямований на стимулювання впровадження цифрових технологій у господарську діяльність суб'єктів економіки. Норми цього закону створюють інституційні передумови для використання CRM-систем, електронних каналів B2B-взаємодії та цифрових платформ управління бізнес-процесами, що відповідає сучасним вимогам до підвищення ефективності та конкурентоспроможності виробничих підприємств.

У зв'язку з цим актуалізується науково-практична проблема розробки комплексного підходу до трансформації економічного потенціалу виробничого підприємства, який поєднував би інструменти фінансового контролінгу та цифровізації з метою забезпечення ліквідності, підвищення ефективності використання ресурсів і досягнення сталого розвитку.

Таким чином, досліджувана проблематика має не лише теоретичне та прикладне, а й чітке нормативно-правове підґрунтя, що підвищує практичну значущість отриманих результатів

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Теоретико-методологічний базис дослідження економічного потенціалу підприємства у сучасних умовах сформовано у працях провідних вітчизняних та зарубіжних науковців, які в останні роки досліджують цифрову трансформацію, фінансовий контролінг та інтегровані підходи у менеджменті. Значну увагу питанням цифрової трансформації бізнес-процесів та їх впливу на конкурентоспроможність підприємств приділено у дослідженнях М. Ханенка [3], де обґрунтовано стратегічні напрями цифрової трансформації промислових підприємств України з урахуванням інноваційної динаміки та інституційно-правових чинників.

У низці публікацій розглядається сутність цифрової трансформації управління підприємством як комплексного процесу зміни бізнес-моделі, структури та корпоративного мислення, що впливає на стійкість підприємства в умовах викликів сучасної економіки. Так, В. Дергачова та Я. Колешня [4] аналізують трансформацію бізнес-моделей промислових компаній під впливом цифрових технологій, що підкреслює зростання ролі цифрового потенціалу у структурі економічного потенціалу.

Крім того, численні сучасні дослідження підкреслюють важливість інтегрованих підходів до оцінки потенціалу підприємства, які поєднують фінансовий, виробничий та цифровий аспекти. Так, Д. Черкасовим [5] відзначено необхідність комплексних моделей формування потенціалу підприємства, що враховують технологічні та цифрові чинники розвитку.

Ці сучасні наукові праці підтверджують та розширюють методологічну базу дослідження, що обґрунтовує інтегрований підхід до управління економічним потенціалом підприємства, який поєднує фінансовий контролінг, бюджетування та цифрові технології, і є центральним у представленому дослідженні.

Специфіку управління фінансовою стійкістю в умовах криз досліджено Ю. Гайбуною [6].

Особливої уваги заслуговують праці, присвячені цифровій трансформації економічного потенціалу. Т. Сербіна [7] зазначає, що в умовах Industry 4.0 з'являється цифрова складова потенціалу, яка пронизує всі інші елементи.

Водночас питання інтеграції систем бюджетування та цифрових інструментів B2B-взаємодії у єдиний механізм управління потенціалом малого виробничого бізнесу потребують подальшого прикладного опрацювання, що й було взято за основу у цьому дослідженні.

Метою статті є обґрунтування розвитку теоретико-методичних підходів до оцінки та трансформації економічного потенціалу виробничого підприємства шляхом формування інтегральної моделі його складових, проведення комплексної діагностики фінансового, виробничого та цифрового потенціалів, а також розробка стратегії розвитку на основі впровадження інструментів фінансового контролінгу та цифровізації каналів збуту.

Виклад основного матеріалу. Еволюція наукової думки демонструє перехід від спрощеного розуміння потенціалу як сукупності ресурсів до його сприйняття як динамічної характеристики. У науковому дослідженні економічний потенціал розглядається як інтегральна здатність суб'єкта господарювання забезпечувати сталий розвиток та генерувати грошові потоки шляхом оптимального поєднання ресурсної бази, управлінських компетенцій та цифрових технологій.

У дослідженні використано методи фінансового аналізу, коефіцієнтного аналізу, SWOT-аналізу, дисконтованої оцінки інвестицій, а також методи системного та структурно-функціонального аналізу.

Для аналітичної оцінки економічного потенціалу підприємства пропонується використовувати інтегральну модель, відповідно до якої економічний потенціал (EP) визначається як функція ключових складових:

$$EP = \phi(FP, PP, MP, DP) \quad (1)$$

де:

FP – фінансовий потенціал;

PP – виробничий потенціал;

MP – управлінський (менеджерський) потенціал;

DP – цифровий потенціал підприємства.

З урахуванням пріоритетності фінансової стійкості в умовах воєнного стану пропонуємо модель у зваженому вигляді:

$$EP = \alpha FP + \beta PP + \gamma MP + \delta DP, \quad \sum \alpha_i = 1 \quad (2)$$

В якості об'єкта дослідження обрано ТОВ «НС ПРО» — підприємство, що спеціалізується на видобутку ропи та виробництві натуральної солі «Барбара». Для оцінки стану економічного потенціалу було застосовано комплексний методичний підхід, що включає експрес-діагностику фінансового стану, аналіз виробничих фондів та оцінку цифрової зрілості бізнес-процесів. Оцінка фінансового потенціалу підприємства здійснювалася на основі системи показників ліквідності, фінансової стійкості та оборотності.

Коефіцієнт абсолютної ліквідності:

$$K_{ал} = \frac{ГК+КФІ}{ПЗ} \quad (3)$$

де:

ГК – грошові кошти;

КФІ – короткострокові фінансові інвестиції;

ПЗ – поточні зобов'язання.

Період обороту дебіторської заборгованості:

$$D_{деб} = \frac{\text{середня дебіторська заборгованість}}{\text{виручка}} \times 365 \quad (4)$$

Операційний цикл:

$$OC = D_{зап} + D_{деб} \quad (5)$$

Аналіз фінансово-майнового стану ТОВ «НС ПРО» за 2022-2024 рр. дозволив виявити парадоксальну ситуацію, типову для багатьох українських виробників. Підприємство залишається прибутковим та зберігає фінансову автономію (коефіцієнт незалежності 0,52), проте стикається з гострою кризою ліквідності. Коефіцієнт абсолютної ліквідності у 2024 році знизився до критичного рівня 0,07 при нормативі >0,2. Це свідчить про те, що підприємство може миттєво погасити лише 7% поточних зобов'язань. Основною причиною є «заморожування» оборотних коштів у дебіторській заборгованості, період обороту якої зріс до 84 днів, та у складських запасах. Операційний цикл підприємства досяг 166 днів, що створює постійні касові розриви.

Діагностика виробничого потенціалу показала значний рівень зносу основних засобів (58%), що є наслідком заморожування інвестиційних програм в умовах війни. Технологічна відсталість ліній фасування обмежує можливості масштабування виробництва.

Окремим вектором дослідження стала оцінка цифрової зрілості бізнес-процесів за методикою Digital Maturity Model. Встановлено, що рівень цифровізації підприємства відповідає стадії «Фрагментарна цифровізація» (1,4 бали з 4).

З метою узагальнення результатів діагностики та формування цілісного уявлення про рівень економічного потенціалу підприємства було здійснено інтегральну оцінку його складових. Оцінювання проведено за допомогою бальної методики з урахуванням вагомості кожного елемента потенціалу. Результати інтегральної оцінки економічного потенціалу ТОВ «НС ПРО» наведено в таблиці 1. Бальна оцінка: 0 — критичний рівень; 1 — високий рівень; інтегральний показник: $EP = \sum(w_i \times b_i)$

Таблиця 1

Інтегральна оцінка складових економічного потенціалу ТОВ «НС ПРО»

Складова економічного потенціалу	Ключові показники оцінки	Вага складової, w_i	Бальна оцінка (0-1), b_i	Зважена оцінка
Фінансовий потенціал	Ліквідність, автономія, оборотність	0,35	0,42	0,147
Виробничий потенціал	Стан ОЗ, рівень зносу, потужності	0,25	0,55	0,138
Управлінський потенціал	Система планування, контролінг	0,20	0,60	0,120
Цифровий потенціал	CRM, автоматизація, канали збуту	0,20	0,35	0,070
Разом (інтегральний показник EP)	—	1,00	—	0,475

Джерело: складено авторами на основі фінансової та управлінської звітності підприємства

Результати інтегральної оцінки свідчать, що загальний рівень економічного потенціалу ТОВ «НС ПРО» становить 0,475, що відповідає середньо-низькому рівню розвитку. Найбільший внесок у формування потенціалу забезпечує виробнича та управлінська складові, тоді як фінансовий і цифровий потенціали виступають стримуючими чинниками розвитку підприємства. Особливо критичним є низький рівень цифрового потенціалу, який обмежує можливості підвищення ліквідності та ефективного управління грошовими потоками. Отримані результати підтверджують доцільність вибору стратегії, орієнтованої на впровадження інструментів фінансового контролінгу та цифровізацію каналів збуту. Відсутність CRM-системи та автоматизованих каналів роботи з клієнтами призводить до ручного управління збутом, втрати інформації та неможливості ефективного контролю за дебіторською заборгованістю.

Для наочного відображення структури та диспропорцій у розвитку складових економічного потенціалу підприємства результати інтегральної оцінки представлено у вигляді радар-діаграми (рис. 1), що дозволяє візуалізувати сильні та слабкі сторони потенціалу ТОВ «НС ПРО».

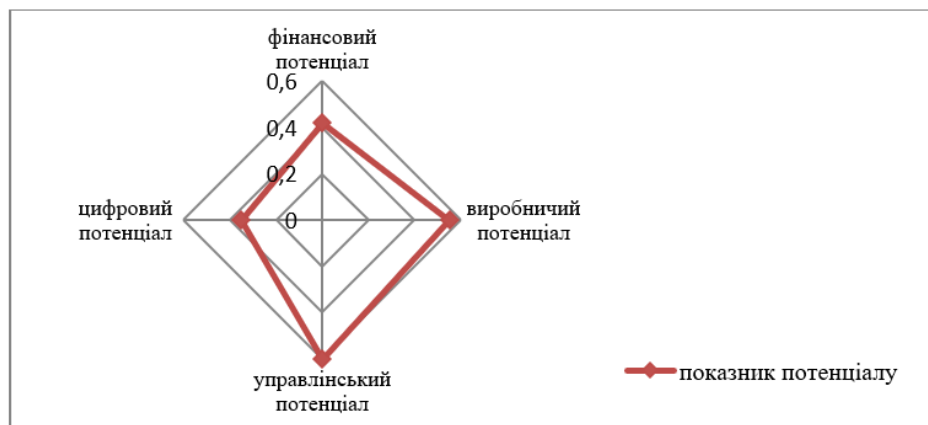


Рис. 1. Радар-діаграма складових економічного потенціалу ТОВ «НС ПРО»
Джерело: сформовано автором на основі інтегральної оцінки потенціалу

Аналіз радар-діаграми свідчить про структурну незбалансованість економічного потенціалу ТОВ «НС ПРО». Найбільш розвинутою складовою є управлінський потенціал (0,60), що відображає наявність базових інструментів планування та контролю. Водночас фінансовий (0,42) та цифровий потенціали (0,35) перебувають на критично низькому рівні, що формує «вузьке місце» у системі управління розвитком підприємства.

Така конфігурація потенціалу обмежує можливості ефективного використання виробничих ресурсів і підтверджує необхідність реалізації стратегії, спрямованої на посилення фінансового контролінгу та цифровізацію каналів збуту.

На основі проведеного SWOT-аналізу та теоретичних підходів Л. Оболенцевої [8] для ТОВ «НС ПРО» обґрунтовано стратегію нішевої диференціації з елементами цифрової трансформації. Реалізація цієї стратегії передбачає два взаємопов'язані напрями: удосконалення фінансового планування та цифровізацію збуту.

Напрямок А. Впровадження системи наскрізного бюджетування. Для стабілізації фінансового стану та ліквідації касових розривів запропоновано перехід від «котлового» методу обліку до фінансової структури, побудованої на Центрах фінансової відповідальності (ЦФВ). Розроблено архітектуру Майстер-бюджету на основі підходів О. Григораш та В. Шевченка [9], що включає операційні бюджети (продажів, виробництва, витрат) та фінансові бюджети (Cash Flow, P&L).

Ключовим інструментом оперативного фінансового контролінгу є платіжний календар, який дозволяє забезпечити короткострокову ліквідність підприємства.

Його впровадження, як зазначає І. Литвинчук [10], дозволяє синхронізувати вхідні та вихідні грошові потоки, завчасно виявляти дефіцит коштів та пріоритетизувати платежі. Також рекомендовано застосування методу бюджетування «з нуля» (Zero-Based Budgeting), описаного М. Зарицьким [11], для обґрунтування доцільності кожної статті витрат, що дозволить оптимізувати собівартість продукції.

Пропонуємо використовувати формулу для розрахунку чистого грошового потоку за період.

У випадку від'ємного значення $NCF_t \geq 0$ (чистий приведений дохід) виникає касовий розрив, що потребує перегляду графіка платежів або залучення короткострокового фінансування.

$$NCF_t = \sum Inflow_t - \sum Outflow_t \quad (6)$$

Напрямок Б. Цифровізація каналів збуту. Для розблокування маркетингового потенціалу, спираючись на аналіз інноваційних методів управління, розроблено механізм впровадження цифрової екосистеми, що складається з двох елементів:

1. CRM-система: автоматизація воронки продажів, створення єдиної бази клієнтів та, що найголовніше, модуль контролю дебіторської заборгованості з автоматичними нагадуваннями про оплату.

Економічний ефект від впровадження CRM-системи проявляється у зменшенні середнього періоду інкасації дебіторської заборгованості:

$$\Delta D_{\text{деб}} = D_{\text{до}} - D_{\text{після}} \quad (7)$$

Вивільнення оборотних коштів визначаємо за формулою:

$$\Delta OK_t = \frac{\Delta D_{\text{деб}}}{365} \times \text{виручка} \quad (8)$$

2. B2B веб-портал («Кабінет партнера»): створення онлайн-платформи для оптових клієнтів (аптечних мереж), що дозволяє бачити актуальні залишки, формувати замовлення 24/7 та отримувати електронні документи без участі менеджера.

3. Економічне обґрунтування ефективності. Розрахунок інвестиційного бюджету проекту трансформації становить 330 000 грн (включаючи ліцензії ПЗ, розробку порталу та консалтинг). Джерелами економічного ефекту є:

- вивільнення оборотних коштів за рахунок прискорення оборотності дебіторської заборгованості на 15% (ефект від CRM та автонагадувань);
- зростання обсягів продажу на 10% завдяки вивільненню часу менеджерів від рутини та переходу до активних продажів;
- оптимізація операційних витрат на 1% за рахунок жорсткого бюджетного контролю.

Для визначення економічного обґрунтування ефективності проекту застосовуємо базові формули:

$$NPV = \sum_{t=1}^n \frac{CF_t}{(1+i)^t} - I_0 \quad (9)$$

$$PI = \frac{\sum \frac{CF_t}{(1+i)^t}}{I_0} \quad (10)$$

$$PP = \min \text{ за умови } \sum CF_t \geq I_0 \quad (11)$$

Розрахунок динамічних показників ефективності інвестицій (на горизонті 3 років зі ставкою дисконтування 20% підтверджує високу доцільність проекту:

- чистий приведений дохід (NPV) = 2,25 млн грн.;
- індекс рентабельності інвестицій (PI) = 7,8;
- термін окупності (PP) становить менше 4 місяців.

Аналіз чутливості проекту показав, що навіть за песимістичного сценарію (відсутність росту продажів) проект окупається за 1,6 року лише за рахунок внутрішньої оптимізації та покращення дисципліни розрахунків.

Висновки. Наукова новизна дослідження полягає в обґрунтуванні інтегрованого підходу до трансформації економічного потенціалу виробничого підприємства, який поєднує інструменти фінансового контролінгу та цифровізації B2B-взаємодії, а також у практичній апробації цього підходу на підприємстві видобувної галузі. На відміну від традиційних підходів, орієнтованих переважно на ресурсну складову, запропонований підхід акцентує увагу на управлінських та цифрових чинниках формування економічного потенціалу в умовах високої макроекономічної невизначеності.

Проведене дослідження підтвердило, що в умовах цифрової економіки та воєнного стану нарощування економічного потенціалу виробничого підприємства є неможливим без глибокої трансформації системи управління фінансами та збутом. На прикладі ТОВ «НС ПРО» доведено, що імплементація інструментів фінансового контролінгу (системи бюджетування, платіжного календаря) у поєднанні з цифровізацією каналів збуту (CRM-системи, B2B-порталу) є ефективним механізмом подолання кризи ліквідності, підвищення керованості грошових потоків та забезпечення сталого розвитку підприємства.

Запропоновані управлінські та цифрові рішення дозволяють не лише автоматизувати рутинні бізнес-

процеси, а й трансформувати бізнес-модель підприємства з переважно сировинної на клієнтоорієнтовану та сервісну, що забезпечує зростання фінансової стійкості, підвищення рентабельності діяльності та посилення конкурентних позицій підприємства на ринку в середньостроковій перспективі.

Література

1. Закон України «Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні» від 16.07.1999 № 996-XIV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/996-14> (дата звернення: 27.01.2026).
2. Закон України «Про розвиток та державну підтримку цифрової економіки в Україні» від 15.07.2021 № 1667-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1667-20> (дата звернення: 27.01.2026).
3. Ханенко М. Стратегічні напрями цифрової трансформації промислових підприємств України в контексті підвищення конкурентоспроможності. *Scientific Journal of Yuriy Fedkovich Chernivtsi National University. Economics*. 2025. № 3. С. 129–136. DOI: 10.32782/ecovis/2025-3-19 (дата звернення: 27.01.2026).
4. Дергачова В. В., Колешня Я. О. Цифрова трансформація промислових підприємств як зміна бізнес-моделі та корпоративного мислення. *Економічний вісник НТУУ «Київський політехнічний інститут»*. 2024. № 28. С. 46–50. DOI: <https://doi.org/10.20535/2307-5651.28.2024.302773> (дата звернення: 27.01.2026).
5. Черкасов Д. Ф. Сучасні підходи до формування потенціалу виробничих підприємств. *Економіка: реалії часу*. 2024. № 5 (75). С. 77–85. DOI: 10.15276/ETR.05.2024.9 DOI: 10.5281/zenodo.14111885. URL: <https://economics.net.ua/files/archive/2024/No5/77.pdf> (дата звернення: 27.01.2026).
6. Гайбура Ю. А. Фінансово-економічний потенціал підприємства: сутність і значення в умовах негативних впливів // *Економіка та суспільство*. 2025. Вип. 47. DOI: 10.32782/2524-0072/2025-47-8 (дата звернення: 27.01.2026).
7. Сербіна Т. В. Парадигмальні основи поняття «розвиток підприємства» в умовах цифрової економіки. *Актуальні питання економічних наук*. 2025. DOI: 10.5281/zenodo.17635656 (дата звернення: 27.01.2026).
8. Оболенцева Л. В., Писарева І. В. Стратегічна діагностика потенціалу організації: навч. посіб. Харків : ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2023. 160 с. URL: <https://eprints.kname.edu.ua/63755/1/2023%20%D0%BF%D0%B5%D1%87.%2016%D0%9D%20%D1%80%D0%B5%D0%B4%20%D0%9D%D0%B0%D0%B2%D1%87%20%D0%BF%D0%BE%D1%81%20%D1%81%D0%BE%D0%B5%D0%B4%D0%B8%D0%BD1.pdf> (дата звернення: 27.01.2026).
9. Григораш О. В., Шевченко В. А., Романовський А. Є. Організаційно-економічне забезпечення бюджетного планування фінансового потенціалу підприємства. *Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії та практики*. 2023. Вип. 2 (11). С. 122–130. URL: https://eco-science.net/wp-content/uploads/2023/07/06.23._topic_Olga-V.-Hryhorash-Valery-A.-Shevchenko-122-130.pdf (дата звернення: 27.01.2026).
10. Литвинчук І., Саганець І., Горевой А. Контролінг та планування грошових потоків на підприємстві. *Трансформація економічних систем*. 2024. № 5 (5). С. 18–24. DOI: [https://doi.org/10.26642/sas-2024-5\(5\)-18-24](https://doi.org/10.26642/sas-2024-5(5)-18-24) (дата звернення 27.01.2026).
11. Зарицький М. Д. Фінансове планування та бюджетування як інструмент оптимізації діяльності підприємств. Київ, 2025. 75 с. URL: https://elibrary.kubg.edu.ua/id/eprint/52740/1/M_Zarytskyi.pdf (дата звернення: 27.01.2026).

References

1. Zakon Ukrainy Pro bukhgalterskyi oblik ta finansovu zvitnist v Ukraini vid 16 lyp. 1999 roku № 996–XIV [Law of Ukraine on Accounting and Financial Reporting in Ukraine from July 16, 1999, No. 996–XIV]. Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/996-14> (accessed January 27, 2026).
2. Zakon Ukrainy Pro rozvytok ta derzhavnu pidtrymku tsyfrovoy ekonomiky v Ukraini vid 15 lyp. 2021 roku № 1667–IX [Law of Ukraine on the Development and State Support of the Digital Economy in Ukraine from July 15, 2021, No. 1667–IX]. Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1667-20> (accessed January 27, 2026).
3. Khanenko, M. (2025). Stratehichni napriamy tsyfrovoy transformatsii promyslovykh pidpriemstv Ukrainy v konteksti pidvyshchennia konkurentospromozhnosti [Strategic directions of digital transformation of industrial enterprises of Ukraine in the context of increasing competitiveness]. *Scientific Journal of Yuriy Fedkovich Chernivtsi National University. Economics*, no. 3, pp. 129–136. DOI: <https://doi.org/10.32782/ecovis/2025-3-19> (accessed January 27, 2026).
4. Derhachova, V. V., & Koleshnia, Ya. O. (2024). Tsyfrova transformatsiia promyslovykh pidpriemstv yak zmina biznes-modeli ta korporatyvnoho myslennia [Digital transformation of industrial enterprises as a

change in business model and corporate mindset]. *Ekonomichnyi visnyk NTUU "Kyivskiy politekhnichnyi instytut" – Economic Bulletin of NTUU "Kyiv Polytechnic Institute"*, no. 28, pp. 46–50. DOI: <https://doi.org/10.20535/2307-5651.28.2024.302773> (accessed January 27, 2026).

5. Cherkasov, D. F. (2024). Suchasni pidkhody do formuvannia potentsialu vyrobnychych pidpriemstv [Modern approaches to the formation of production enterprises' potential]. *Ekonomika: realii chasu – Economics: Realities of Time*, no. 5 (75), pp. 77–85. DOI: <https://doi.org/10.15276/ETR.05.2024.9> DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.14111885> Available at: <https://economics.net.ua/files/archive/2024/No5/77.pdf> (accessed January 27, 2026).

6. Haibura, Yu. A. (2025). Finansovo-ekonomichnyi potentsial pidpriemstva: sutnist i znachennia v umovakh nehatyvnykh vplyviv [Financial and economic potential of an enterprise: essence and significance under negative influences]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and Society*, issue 47. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-47-8> (accessed January 27, 2026).

7. Serbina, T. V. (2025). Paradyhmalni osnovy poniattia "rozvytok pidpriemstva" v umovakh tsyfrovoy ekonomiky [Paradigmatic foundations of the concept of "enterprise development" in the digital economy]. *Aktualni pytannia ekonomichnykh nauk – Current Issues of Economic Sciences*. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.17635656> (accessed January 27, 2026).

8. Obolentseva, L. V., & Pysareva, I. V. (2023). *Stratehichnadiagnostykapotentsialuorhanizatsii* [Strategic diagnostics of organizational potential]. Kharkiv: O. M. Beketov National University of Urban Economy in Kharkiv, 160 p. Available at: <https://eprints.kname.edu.ua/63755/1/2023%20%D0%BF%D0%B5%D1%87.%2016%D0%9D%20%D1%80%D0%B5%D0%B4%20%D0%9D%D0%B0%D0%B2%D1%87%20%D0%BF%D0%BE%D1%81%20%D1%81%D0%BE%D0%B5%D0%B4%D0%B8%D0%BD1.pdf> (accessed January 27, 2026).

9. Hryhorash, O. V., Shevchenko, V. A., & Romanovskyi, A. Ye. (2023). Orhanizatsiino-ekonomichne zabezpechennia biudzhethnoho planuvannia finansovoho potentsialu pidpriemstva [Organizational and economic support of budget planning of the enterprise's financial potential]. *Finansovo-kredytna diialnist: problemy teorii ta praktyky – Financial and Credit Activity: Problems of Theory and Practice*, issue 2 (11), pp. 122–130. Available at: https://eco-science.net/wp-content/uploads/2023/07/06.23._topic_Olga-V.-Hryhorash-Valery-A.-Shevchenko-122-130.pdf (accessed January 27, 2026).

10. Lytvynchuk, I., Sahanets, I., & Horievyi, A. (2024). Kontrolinh ta planuvannia hroshovykh potokiv na pidpriemstvi [Controlling and planning of cash flows at the enterprise]. *Transformatsiia ekonomichnykh system – Transformation of Economic Systems*, no. 5 (5), pp. 18–24. DOI: [https://doi.org/10.26642/sas-2024-5\(5\)-18-24](https://doi.org/10.26642/sas-2024-5(5)-18-24) (accessed January 27, 2026).

11. Zarytskyi, M. D. (2025). *Finansove planuvannia ta biudzhetuвання yak instrument optymizatsii diialnosti pidpriemstv* [Financial planning and budgeting as tools for optimizing enterprise activity]. Kyiv, 75 p. Available at: https://elibrary.kubg.edu.ua/id/eprint/52740/1/M_Zarytskyi.pdf (accessed January 27, 2026).

Отримано: 29.01.2026

Прийнято до публікації: 14.02.2026

Опубліковано: 15.02.2026