

**Міщенко Володимир Акимович**, доктор економічних наук, професор кафедри обліку і фінансів, +38(050)534-68-38, vladmish30@gmail.com, ORCID ID: 0009-0009-8468-2806

*Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут»  
вул. Кирпичова, 2, Харків, Україна, 61002*

**Шапран Євген Миколайович**, доктор технічних наук, професор кафедри підприємництва, торгівлі та експертизи товарів, +38(066)835-61-88; Evgeny.Shapran@khpri.edu.ua

*Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут»  
вул. Кирпичова, 2, Харків, Україна, 61002*

**Кочетова Тетяна Іванівна**, доцент кафедри обліку і фінансів, +38(098)429-07-78, kocheti.tat@gmail.com, ORCID ID: 0000-0001-5273-5066

*Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут»  
вул. Кирпичова, 2, Харків, Україна, 61002*

**Чапайло Вадим**, PhD студент кафедри обліку і фінансів, +38(099)090-30-01, vadimon30@gmail.com

*Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут»  
вул. Кирпичова, 2, Харків, Україна, 61002*

## ОРГАНІЗАЦІЙНО-УПРАВЛІНСЬКІ ТА ФІНАНСОВІ ЗАХОДИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ БАНКІВСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ В ЦИФРОВІЙ ЕКОНОМІЦІ

**Анотація.** У статті розглянуті переваги концепції цифрової трансформації для банківського бізнесу та чинники активної діджиталізації банківського сектору в рамках «Стратегії Національного банку України до 2025 року». Відмічені досягнення і проблеми в цьому процесі. Перехід на операційну модель цифрових фінансів потребує ефективного функціонування саме банківського менеджменту на всіх рівнях у цифровій економіці. Зміна умов праці в цифровій економіці віддзеркалює переважно лише технологічну сторону розвитку підприємства. Але залишаються проблеми класичного менеджменту, які необхідно також заздалегідь вирішити, оскільки в цифровій економіці вони будуть погіршувати ситуацію у банківській діяльності. Зміна умов ведення банківського бізнесу потребує перегляду традиційних методів оцінки фінансового стану й ефективності банківського менеджменту. Описані недоліки в адекватності методів застосування фінансових показників і коефіцієнтів як інструменту оцінки такої ефективності в сучасних умовах кризовості невизначеності й непередбачуваності до різних зовнішніх факторів. Тому банківським установам необхідно проводити активні й перманентні заходи щодо сьогодишньої ефективності свого функціонування за рахунок набуття домінантних ознак менеджменту й обов'язкової наявності їх в цифровому середовищі; інноваційність, антикризовість, вартісно-орієнтованість, контролінговість. Вибір кожної з цих ознак та особливості їх впровадження детально й всебічно обґрунтовуються. Всі вони рівноцінні, тобто їх можна представити вершинами квадрату. При будь-якому порушенні фігури квадрату ефективність банківського менеджменту значно знижується. Але для набуття цих ознак необхідно перейти на нові правила управління банківською діяльністю в цифровій економіці, що потребує певних зусиль в напрямку перебудови розуміння для сприйняття такої ситуації та підготовки технічних і трудових ресурсів.

**Ключові слова:** цифровізація, діджиталізація, банк, економіка, стратегія, показник, менеджмент, концепція, вартість, прибуток, контролінг, розвиток.

**Mishchenko Volodymyr**, Doctor of Economics, Professor of the Department of Accounting and Finance, +38(050)534-68-38, vladmish30@gmail.com, ORCID ID: 0009-0009-8468-2806

*National Technical University "Kharkiv Polytechnic Institute".*

*St. Kirpychova, 2, Kharkiv, Ukraine, 61002.*

**Shapran Evhen** Doctor of Technical Sciences, Professor of the Department of Entrepreneurship, Trade and Expertise of Goods, +38(066)835-61-88, Evgeny.Shapran@khp.edu.ua.

*National Technical University "Kharkiv Polytechnic Institute".*

*St. Kirpychova, 2, Kharkiv, Ukraine, 61002.*

**Kochetova Tetiana** Associate Professor of the Department of Accounting and Finance, kocheti.tat@gmail.com, ORCID ID: 0000-0001-5273-5066

*National Technical University "Kharkiv Polytechnic Institute".*

*St. Kirpychova, 2, Kharkiv, Ukraine, 61002.*

**Chapaylo Vadym**, PhD student, Department of Accounting and Finance tel. +38(099)090-30-01; vadimon30@gmail.com

*National Technical University "Kharkiv Polytechnic Institute".*

*St. Kirpychova, 2, Kharkiv, Ukraine, 61002.*

## **ORGANIZATIONAL, MANAGEMENT AND FINANCIAL MEASURES TO INCREASE THE EFFICIENCY OF BANKING ACTIVITIES IN THE DIGITAL ECONOMY**

**Annotation.** The article considers the advantages of the concept of digital transformation for the banking business and the factors of active digitalization of the banking sector within the framework of "Strategies of the National Bank of Ukraine until 2025". Achievements and problems in this process are noted. The transition to the operating model of digital finance requires the effective functioning of banking management at all levels in the digital economy. The change in working conditions in the digital economy reflects mainly only the technological side of the enterprise's development. But there are still problems of classical management, which must also be solved in advance, since in the digital economy they will worsen the situation in banking. The changing conditions for conducting banking business require a revision of traditional methods of assessing the financial condition and effectiveness of banking management. The described shortcomings in the adequacy of methods for applying financial indicators and ratios as a tool for assessing such efficiency in modern conditions of crisis, uncertainty and unpredictability to various external factors. Therefore, banking institutions need to take active and permanent measures regarding the current efficiency of their functioning by acquiring dominant management characteristics and their mandatory presence in the digital environment: innovation, anti-crisis, value-oriented, and controlling. The choice of each of these features and the features of their implementation are justified in detail and comprehensively. All of them are equivalent, that is, they can be represented by the vertices of a square. Any violation of the square shape significantly reduces the efficiency of banking management. But to acquire these features, it is necessary to switch to new rules for managing banking activities in the digital economy, which requires certain efforts to rebuild understanding for the perception of such a situation and prepare technical and human resources.

**Keywords:** digitalization, bank, economy, strategy, indicator, management, concept, cost, profit, controlling, development.

**Постановка проблеми.** Цифровізація являється важливим напрямком розвитку всіх сфер економіки України, у тому числі й банківської системи. В цій системі цифровізація представляє собою комплекс сучасних інноваційних заходів економічного, організаційно-управлінського та інституційного характеру в будь-якому сегменті функціонування банку. В умовах стрімко зростаючої конкуренції саме цифровізація сприяє розширенню клієнтської бази, збільшенню частки ринку банківських послуг, скороченню всіх видів витрат, значному підвищенню фінансової стійкості й безпеки кожного банку. Оскільки для банківського сектору провідними чинниками являються адаптивність і фінансова стійкість, які формують і визначають відповідний вектор розвитку всіх інших сфер господарської діяльності країни, діджиталізація самої банківської системи впливає на технологічний прогрес окремих економічних секторів і потребує відповідного дослідження, нагляду й контролю.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Дослідженнями особливостей діджиталізації банківського сектору займаються вчені: К. Гончар, Н. Добош, Л. Дуднець, Н. Касьянова, Л. Кльоба, О. Копилова, В. Корнівська, В. Костогриз, Н. Краус, О. Мошенець, Т. Олешко, Ю. Пічугіна, С. Смерічевський, Н. Сорока, О. Степаненко, М. Тарасюк, В. Фіщук, М. Хуторна, О. Чубарь, А. Якимів та інші.

Попри наявність великої кількості робіт та публікацій стосовно дослідження діджиталізації банківського сектору України, тема не втрачає своєї актуальності, особливо в ракурсі готовності підприємств до ефективного функціонування у цифровій економіці.

**Мета дослідження** – узагальнити еволюцію концепцій менеджменту, фінансового менеджменту, контролінгу та запропонувати сучасний їх варіант, зокрема ефективного банківського менеджменту для цифрової економіки з урахуванням сучасних викликів і змін у зовнішньому середовищі та внутрішніх факторів підприємства.

**Матеріали й методи дослідження.** Дослідження проведено на базі опрацювання сучасних наукових публікацій та авторських матеріалів теоретичного й практичного характеру.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Цифрова економіка (digital есопоту) функціонує переважно завдяки використанню цифрових технологій, особливо Інтернету. Вона також включає систему заходів, спрямованих на поглиблення зв'язку й співпраці з фінтех-стартапами з метою досягнення довгострокових цілей розвитку. Конкретно це торкається упровадження інноваційних методів роботи, нових банківських продуктів і послуг.

Безумовно, така цифровізація обумовлює необхідність трансформації наукових і науково-технологічних досліджень, розробок і досягнень, направлених на створення нових або покращення банківських продуктів і послуг, оновлення або вдосконалення банківських технологічних процесів, перебудову управлінської діяльності, які використовуються у практичній діяльності й віддзеркалюють інноваційні підходи при реалізації продуктів і послуг та їх адаптацію до актуальних вимог клієнтів.

Нагадаємо, що банкам відведена важлива роль в економіці країни, оскільки вони реалізують платіжні операції та є основним джерелом кредитування для більшості галузей економіки а також виступають в якості безпечного зберігання коштів вкладників. Їх провідна роль в економічному середовищі країни змушує постійно перебувати на передній лінії науково-технічного прогресу, що для цього сектору проявляється насамперед у вигляді розвитку фінансових технологій. Окрім цього, оскільки більшість банків працюють також на зовнішніх теренах, вони повинні завжди враховувати необхідність інноваційного підходу в своїй діяльності як з токи зору сучасних банківських технологій при обслуговуванні клієнтів, так і сучасного банківського менеджменту при співпраці з банками інших держав. Характерними ознаками привабливості цифрових банківських продуктів дохідність, якість та висока надійність.

В літературних джерелах відмічається, що загалом концепція цифрової трансформації має три основні переваги для банківського бізнесу: 1) підвищення

ефективності наявної інфраструктури, 2) поява якісно нових бізнес-моделей, 3) підвищення ефективності ведення банківського бізнесу за рахунок збільшення виручки або скорочення витрат у наявних бізнес-моделях [1, с. 30 ].

До основних чинників активної діджиталізації національного банківського сектору відносяться [3]:

- конкуренція за клієнтів і сегменти ринку при його перенасиченості;
- регуляторні та санітарні обмеження, пов'язані з пандемією COVID-19 та її похідними;
- фактор військового стану з його прямими й опосередкованими наслідками для банківської діяльності;
- необхідність виконувати поставлені завдання в рамках «Стратегії Національного банку України до 2025 року» з його головними напрямками: 1) розвиток безготівкової економіки, 2) підвищення рівня фінансової інклюзії, 3) розвиток інновацій фінансового сектору, 4) кіберзахист банків. [2].
- стрімкий розвиток соціальних мереж та цифровізація соціальних й адміністративних послуг з посиленням їх впливу на розвиток інноваційних рішень для банківського сектору через формування платформи для накопичення інформації та популяризації банківських продуктів і послуг;
- вдосконалення шахрайських схем, яке зумовлює посилення важливості реагування на кіберризики та зовнішнє шахрайство й спонукає банки інвестувати в розробку та впровадження засобів підвищення безпеки банківських операцій, переносити бази даних в «хмарні» сховища;
- зростання обсягів інформації та швидкості її обробки, яке потребує інноваційних рішень для удосконалення процесу управління таким обсягом інформаційних потоків [ 3 ].

Реагуючи на зростаючий попит на фінансові технології та діджиталізацію банківського сектору, НБУ затвердив у липні 2020 року Стратегію розвитку фінтеху в Україні до 2025 року, основними напрямками якої визначено:

- розвинена кешлес-економіка – підвищення доступності безготівкових операцій та зростання довіри, розвиток інфраструктури для здійснення безготівкових операцій;
- високий рівень цифрової та фінансової грамотності – реалізація стратегічних ініціатив регулятора в області підвищення цифрової та фінансової обізнаності, стимулювання розвитку кооперацій між фінсектором та академічною сферою;
- стала фінтех-екосистема – розвиток відкритої архітектури фінансового ринку, платформ регуляторів та оверсайта, розвиток інфраструктури фінтех-екосистеми, посилення інвестиційного потенціалу та ступеня розвитку фінтехів, інтеграція фінансового ринку України в світовий фінансовий простір, стимулювання діджиталізації фінсектору, розвиток цифрової інфраструктури [3, 4].

Напрямки Стратегії НБУ щодо розвитку фінтеху повноцінно можна вважати викликами, що постають перед регулятором для досягнення максимально високого рівня ефективності від використання фінансових технологій. Виходячи з окреслених напрямків цієї Стратегії, викликами переважно є не технічні аспекти впровадження тих чи інших діджитал-рішень, а шляхи підвищення обізнаності населення й налаштування певної форми мислення, організація діджитал-інфраструктури та взаємодія між її складовими [3, 5].

Завдяки трансформації банківської системи, відходу від застарілих бізнес-моделей й активного впровадження діджитал-інструментів та AI (штучного інтелекту), банки оптимізують також власну організаційну структуру, в результаті якої кількість їх структурних підрозділів скорочується. Порівнюючи кількість діючих структурних підрозділів банків (станом на 01.01.2023 р. діючі 67 банків) за останні 10 років має місце чітка тенденція до зменшення кількості структурних підрозділів: від 19632 станом на 01.01.2013 до 5336 підрозділів станом на 01.01.2023 (не враховуючи той факт, що деякі з нині діючих банків працюють менше 10 років) [3,5]. Представлена в цій статті інформаційна динаміка [3, рис. 2] також свідчить про те, що на сьогодні канал комунікації банків з клієнтами через

широку мережу відділень втратив свою актуальність. Їх витіснили діджитал-технології – віртуальні ділові взаємовідносини та розвиток дистанційних засобів взаємодії з клієнтами.

Важливим показником впливу діджиталізації на банківський сектор є динаміка кількості його працівників. За даними служби статистики України за період з 2012 по 2021 роки чисельність зайнятого населення за видом економічної діяльності «фінансова та страхова діяльність» скоротилася на 33,31 % (з 315,8 тис. осіб у 2012 році до 210,6 тис. осіб у 2021 році) [3, 6]. Однак, такий тренд на скорочення працівників даної галузі не є виключенням для українських реалій. Спостерігається також чітка тенденція до скорочення кількості персоналу кредитних установ ЄС: за період з 2012 по 2021 роки таке скорочення склало 17,63 % (з 2,6 млн осіб у 2012 році до 2,1 млн осіб у 2021 році) [3,7].

Очевидними перевагами діджиталізації банків є: 1)удосконалення банківських продуктів та послуг; 2)зменшення операційних витрат; 3)підвищення швидкості обробки інформації, а, отже, лояльності клієнтів і конкурентних переваг; 4) зменшення негативного впливу «людського фактору» під час здійснення банківських операцій; 5) підвищення ефективності діяльності; 6) допомога менеджменту банків у прийнятті управлінських рішень на основі технологій моделювання та штучного інтелекту; 7)підвищення захисту інформації [3].

П'ять років тому, коли фінансові служби все більше досліджували багатообіцяючі переваги автоматизації та штучного інтелекту, Ішан Сет і його співавтори класичної статті McKinsey закликали фінансових директорів розглянути три ключові дії під час переходу на операційну модель цифрових фінансів: 1) зрозуміти, які види діяльності повинні бути автоматизованими, щоб отримати найбільшу цінність, 2) переосмислити процеси, пов'язані з технологією, щоб повністю розкрити її потенціал, 3) керувати збоями, які неминуче виникнуть у результаті цих змін [ 8 ].

Третій пункт цих дій стосується ефективного функціонування саме банківського менеджменту на всіх рівнях у цифровій економіці. При цьому,

менеджери повинні самі зрозуміти необхідність самопідготовки або перепідготовки для роботи в умовах високого ступеню автоматизації виробництва й обробки великих масивів машинної інформації. Також аналогічні вимоги будуть запроваджені безпосередньо й до персоналу. Така зміна умов праці в цифровій економіці віддзеркалює, можна сказати, лише технологічну сторону розвитку підприємства. Але не треба забувати, що залишаються проблеми класичного менеджменту й ті різнопланові зовнішні й внутрішні фактори, які постійно впливають і тим самим характеризують ефективність його функціонування.

Сьогодні уже ніхто не сумнівається, що цифровізація банківської системи є неминучим майбутнім як з погляду клієнтів, так і самих банків. Безумовно, установи без здійснення цифрової трансформації в найближчому майбутньому приречені на провал у конкурентній боротьбі на ринку. Це підтверджується й глобальними тенденціями банківської цифровізації. В статті [1, с.32] описані результати дослідження ефективності провідних банків в умовах цифровізації. Як показують авторські розрахунки, показники ефективності діяльності обраної вибірки банків протягом 2017-2020 років свідчать про відсутність лінійного зв'язку між рівнем інноваційності та рівнем ефективності банку, говорячи про останню виключно з позиції співвідношення доходів і витрат або показників прибутковості [1, с.32, рис. 2]. Іншими словами можна говорити, що, наприклад, удвічі вищий рівень інноваційності не гарантує аналогічний приріст ефективності діяльності банку. Так, у Приват-Банку значення показника «співвідношення між комісійними доходами і комісійними витратами» [1, с.32, рис. 2а] перевищує середній показник у банківському секторі, однак, в Альфа, ОТП, УкрСиббанку він характеризується вищим значенням зазначеного показника. Одночасно зовсім інша ситуація має місце за показником «співвідношення між сукупними доходами та адміністративними витратами» [1, с. 32, рис. 2б), згідно з яким саме Приват-Банк характеризується більш ніж п'ятиразовим покриттям адміністративних витрат сукупними доходами, що, на думку автора, суттєвою мірою обґрунтовується його інноваційною спрямованістю щодо технічного забезпечення процесів продажу фінансових послуг. Це останнє доречно сприймати як

підтвердження існування взаємозв'язку між рівнем ефективності діяльності банку і рівнем імплементації ним інновацій. Таким же чином можна характеризувати й значення показника ROE [1, с. 32, рис. 2в]. В обох варіантах показники ПриватБанку лежать на значно вищому рівні, ніж в інших банках вибірки [1, с 32].

Цифровізація банківського сектору представляє собою динамічний процес, в якому кожне технологічне досягнення адаптується для повсякденного використання на фронт- і бек-офісному рівні. Банківська справа безумовно буде адаптуватися до поточного технологічного виміру, тому що підштовхується до цього своїми клієнтами й небанківськими конкурентами.

Доцільними представляються такі судження й для українських банків, які поки що не перебувають на фронті технологічних змін. Для збереження стратегічної конкурентоздатності в умовах системного розвитку ФінТех-сектору неодмінною умовою існування вітчизняної банківської справи має бути щоденне впровадження інноваційних технологій і процесів у руслі глобальної цифровізації економіки.

Ефективність діяльності банків представляє собою комплексне поняття, а зміна їх показників ефективності зумовлюється внутрішніми й зовнішніми чинниками. В цифровій економіці проблеми класичного менеджменту будуть погіршувати ситуацію у банківській діяльності. Однак, українська банківська система й досі відзначається переважною традиційністю в підходах до комунікацій і взаємовідносин менеджменту з персоналом і клієнтами, хоча уже провідні банки розбудовують цифрову архітектуру для своєї діяльності й дистрибуції своїх послуг. Аналізуючи зміни, наприклад, в структурі мережі відділень, можна помітити перші прояви відходу від конвенційної бізнес-моделі [3, рис. 2].

Сьогодні стан діджитал-трансформацій на підприємствах можна охарактеризувати так [9]: 1) понад 60 % компаній уже використовують діджитал-технології під потреби клієнта; 2) до 20 % тільки починають знайомитися з діджитал та роблять перші кроки по їх впровадженню; 3) близько 15 % компаній

залучають і обслуговують клієнтів за допомогою цифрових технологій; 4) 3-4 % компаній повністю діджиталізовані[ 9].

Як відмічається в статті [3], активна й «агресивна» діджиталізація банківського сектору може стати каталізатором ризиків, які зазнають трансформаційних змін паралельно з модифікаціями банківських систем, продуктів і послуг. Регулятори банківського сектору та його ризик-менеджмент в сьогоденних умовах повинні акцентувати увагу не лише на традиційних фінансових ризиках, а й на викликах, пов'язаних із безпекою та цілісністю даних, штучним інтелектом, модельними ризиками й конфіденційністю інформації. В такій ситуації тільки гнучкість щодо врахування потреб клієнтів і умов зовнішнього середовища, синергія та розуміння фінансової складової й діджитал-технологій дозволять банкам отримати максимальний ефект і мінімізувати вплив реальних і потенційних ризиків. Діджиталізація є ключовим елементом у створенні банківської бізнес-моделі, орієнтованої на майбутнє: банки, які продовжують існувати в консервативній моделі розвитку, або відстають, або не досягають успіху в цьому конкурентному середовищі [3].

Світовий досвід уже давно показує, що зміна умов ведення банківського бізнесу потребує перегляду традиційних методів оцінки фінансового стану й ефективності банківської діяльності. Особливо це стосується питання адекватності методів застосування фінансових показників і коефіцієнтів у якості інструменту оцінки такої ефективності в сучасних умовах кризовості невизначеності й непередбачуваності до різних зовнішніх факторів. Оцінювання фінансового стану в банках має свої особливості: 1. Сезонність діяльності з точки зору доходів і витрат. 2. Оцінка фінансового стану лише за допомогою балансових коефіцієнтів. 3. Складність кількісної оцінки стратегічного розвитку. 4. Неможливість визначити майбутній розвиток з використанням показників прибутковості. 5. Показники, що застосовуються на практиці, не дають можливості бачити появу або тенденцію наближення кризової ситуації. 6. Показники прибутковості й інші класичні фінансові індикатори не в змозі оцінити стабільність грошових потоків, що генеруються банківською діяльністю, в

майбутньому. 7. Показники не відстежують динаміку змін з метою запобігання кризовим ситуаціям. 8. Модель Дюпона, яка часто застосовується, не фіксує погіршення хоча би одного з показників появи кризових ситуацій. 9. Узагальнюючі показники прибутковості банку, а саме рентабельність капіталу (ROE – return on equity) і рентабельність активів (ROA – return on assets) відображають і характеризують тільки ефективність внутрішньої політики менеджменту банку з точки зору доходів і витрат.

З урахуванням вище викладеного нам представляється, що підприємствам і особливо банківським установам необхідно проводити активні й перманентні заходи щодо сьогоденної ефективності свого функціонування за рахунок набуття домінантних ознак менеджменту й обов'язкової наявності їх в цифровому середовищі (рис. 1). Це дозволить знизити вплив нинішніх управлінських проблем на функціонування підприємств в цифровій економіці. Там будуть появлятися додатково інші складності для компаній, особливо для тих, які продовжують придержуватися методів класичного менеджменту.



Рисунок 1 – Ознаки ефективного банківського менеджменту в цифровій економіці

**Пояснення до рисунку.** На рисунку представлені необхідні ключові ознаки менеджменту банків цифрової економіки. Схема діє для усіх форм

господарювання, тому в тексті застосовуються слова: підприємство, компанія, банк.

Опишемо коротко контент кожної ознаки (опції) на представленому рисунку. Наші думки й твердження базуються на узагальненні наукових підходів і багатьох авторських наробок дисертаційного, статейного, тезового рівнів а також виконаних науково-дослідних роботах спільно з провідними підприємствами й компаніями в останні роки. Авторські публікації детально віддзеркалюють під різними кутами зору усі аспекти цих ознак і знаходяться у відкритому доступу. В рамках цієї статті визначимося з сучасними контентами термінів, які характеризують приведені на рисунку ознаки.

Дослідження еволюційної сутності опції «антикризове управління» в наукових і авторських працях дозволяє констатувати, що воно в нинішніх умовах потребує актуалізації, конкретизації, фокусування, розмежування та установаження міжфункціонального взаємозв'язку. З урахуванням узагальнення наукових джерел та авторських суджень можна представити сьогодинське бачення антикризового управління підприємством, як: “перманентне стеження за ознаками можливої появи або тенденції наближення до кризової ситуації, формування й реалізація відповідних оперативних та стратегічних управлінських рішень з урахуванням ризику й невизначеності, ресурсних та часових обмежень в окремі періоди, фінансових та інтелектуальних витрат на відновлення та підтримку життєздатності підприємства й недопущення ліквідації його як суб'єкта господарювання”. Ця дефініція має наступні особливості: 1) враховує внутрішні й зовнішні чинники впливу на діяльність підприємства, які можуть бути враховані за допомогою зовнішнього моніторингу; 2) включає фінансові й не фінансові показники діяльності підприємства; 3) уможлиблює в значній мірі адаптацію та гнучкість підприємства й здатність його до перманентного реагування на слабкі сигнали мінливого зовнішнього середовища; 4) дозволяє оцінювати ефективність менеджменту; 5) включає інтелектуальний капітал в процес антикризового управління. Можна констатувати також, що нинішня всеохоплююча не визначена ситуація і фундаментальні зміни в світі дозволяють переконатися зайвий раз, що

термін антикризового управління має повністю замінити поняття класичного управління. Від епізодичного або періодичного антикризового управління необхідно перейти до постійного й превентивного антикризового управління. Складовими його концепції являються: 1) вартісно-орієнтований підхід; 2) антикризовий контролінг; 3) превентивний менеджмент; 4) перманентна інноваційність і антикризовість [10, 14].

Концепція антикризового управління підприємством з орієнтацією на максимізацію його вартості, як показало сьогоденне життя багатьох компаній, вважається однією з найбільш успішних, оскільки зміна вартості компанії враховує майже всю інформацію щодо її функціонування. Кожній українській компанії треба прокладати свій шлях до мети, зважаючи на свої стартові позиції та індивідуальні цілі, і лише тоді компанія буде успішною, а її вартість зростатиме. Вартісно-орієнтоване управління (BOU, VBM) на підприємстві з використанням контролінгового інструментарію дає можливість мобілізувати всі підрозділи компанії та виробничі процеси на прийняття таких операційних й стратегічних фінансових та інвестиційних рішень, які сприятимуть зростанню ринкової вартості та добробуту власників підприємства й забезпечення його перманентного розвитку. Під поняттям «максимізація вартості» розуміється спрямування усіх управлінських рішень на довгострокове зростання ринкової вартості підприємства [11,15].

Управління на базі показників BOU, наприклад, економічної доданої вартості (EVA), орієнтує на неї всі управлінські рішення. EVA визначається через зіставлення прибутку підприємства з витратами на інвестований капітал у відповідному періоді. Переваги цього показника: 1) він більшою мірою пов'язаний з вартістю підприємства, ніж інші традиційні бухгалтерські показники дохідності; 2) можливість трансформації розрахунку бухгалтерського прибутку в економічну додану вартість шляхом здійснення коригувань, що дає можливість відобразити реальні результати; 3) з урахуванням контролінгової інформаційної підтримки рішень EVA виконує інформаційну й мотиваційну функції для власників та колективу компанії, а також для інвесторів. Інші вартісні абсолютні й

відносні показники являються похідними від EVA і використовуються з урахуванням специфіки компанії. БОУ здійснюється на стратегічному й оперативному рівнях. Для кожного рівня необхідно мати набір показників для вартісного управління підприємством в цілому й антикризового, зокрема. З метою активізації діяльності всіх підрозділів і процесів на досягнення запланованих домінантних показників доцільно застосовувати систему збалансованих показників, що має бути інтегрованою складовою вартісного управління підприємством [12,16, 19].

VBM віддзеркалює підхід до ухвалення фінансово-економічних рішень, заснований на пріоритетності фінансових інтересів власників і необхідності максимізації вартості компанії з урахуванням цілей стейкхолдерів як додаткової умови. Іншими словами, сенс концепції VBM в тому, що управління компанією має бути спрямоване на зростання ринкової вартості фірми і її акцій. Тому і основним його завданням є виділення дрімуючих факторів, що формують вартість підприємства, а також усвідомлений системний вплив на них з метою збільшення вартості компанії. Концепція VBM фокусує також увагу на управлінні ключовими факторами вартості компанії з метою її максимізації та забезпечення інтересів інвесторів. Ключовим принципом організації VBM є забезпечення умов для зменшення конфліктів між принципалами й агентами та недопущення економічних зловживань на підприємствах на підґрунті максимального узгодження інтересів власників і менеджменту всіх рівнів. Вирішення такої проблеми можливо через впровадження системи матеріальної винагороди менеджменту за показники, які характеризують перманентний темп зростання вартості для власників.

Взагалі, показник вартості компанії усуває недоліки індикатора чистого прибутку й уможливорює включення в розрахунки більшої кількості факторів, які впливають на результат діяльності компанії.

На вітчизняних підприємствах вартісно-орієнтоване управління не набуло широкого розповсюдження, оскільки поки що немає ніякої нормативної бази по цьому питанню а персонал відповідних служб не підготовлений для переходу на

таку систему. До того ж і самі керівники різних рівнів управління ще не прониклися необхідністю змінювати звичайний варіант одержання управлінської інформації. Крім того, в Україні через недостатню розвинутість фондового ринку управління компаніями з позиції вартості не є популярним. Однак реалії сьогодення й завтрашнього дня все ж таки дають можливість сподіватися, що фондовий ринок в найближчому майбутньому вже не буде лише спекулятивним інструментом а стане джерелом формування довгострокового капіталу та індикатором для оцінювання вартості компанії. Вітчизняні підприємства зможуть також впроваджувати цей новітній підхід для оцінювання результативності компанії з метою, в першу чергу, підвищення конкурентоспроможності продукції й самого підприємства.

Опція «Контролінговість» являється самим інноваційним і сучасним управлінським методом і включає загальне наукове й практичне розуміння контролінгу як концепції економічного управління підприємством, спрямованої на виявлення усіх шансів і ризиків з метою одержання прибутку в умовах ринку. Термін поєднує дві складові: контролінг як управлінська філософія й контролінг як інструмент. 1) Контролінг в якості управлінської філософії і способу мислення керівників орієнтується на ефективне використання усіх ресурсів і довгостроковий перманентний розвиток підприємства; 2) Контролінг як інструмент інтегрованої інформаційно-аналітичної системи й методичної підтримки менеджерів застосовується при здійсненні процесу планування, контролю, аналізу й прийняття відповідних управлінських рішень у всіх функціональних сферах діяльності підприємства.

На думку авторів: «сучасний контролінг – це функція управління, яка направлена на досягнення запланованих поточних та прогнозних показників й забезпечення довгострокового функціонування фірми в заданих інтервалах траєкторії її розвитку а також своєчасне виявлення та ліквідацію «вузьких місць» в діяльності фірми» [10, с. 176–177]. З урахуванням актуалізованої дефініції контролінгу та особливостей його концептуальної еволюції можна дати визначення контролінгового менеджменту наступним чином: «Контролінговий

менеджмент – це реальне практичне управління, направлене на забезпечення тенденцій стійкого економічного довгострокового розвитку фірми згідно з її метою, планом або прогнозом, своєчасне виявлення та ліквідацію вузьких місць та відхилень фактичних показників від планових і перманентне пеленгування різних сигналів щодо можливих кризових явищ для своєчасного впровадження відповідних управлінських заходів». В нинішніх умовах контролінговий менеджмент більше уваги приділяє оперативній діяльності підприємства. Практика свідчить, що цього недостатньо зі всіх точок зору, особливо для антикризового управління. Це стосується інструментарію, фахівців, інформаційної системи та інших аспектів. З урахуванням цих дефініцій і контенту перелічених публікацій: «антикризове контролінгове вартісно-орієнтоване управління – це сучасне перманентне всеохоплююче управління в умовах непередбачуваності, невизначеності й ризиків з використанням вартісних показників для динамічного оцінювання приросту вартості підприємства, інноваційності й конкурентоспроможності його продукції й ефективності менеджменту» [18, с. 632].

Основними причинами невпровадження контролінгу на українських підприємствах є: 1) неузгодженість між керівниками підрозділів підприємства, що відповідають безпосередньо за економічні результати (виробничих, фінансових, маркетингових відділів); 2) неможливість одержання коректних даних для прийняття бізнес-рішень у рамках традиційного бухгалтерського обліку; 3) зацікавленість інвесторів переважно в довгостроковій і оптимальній віддачі від вкладених коштів з постійним збільшенням вартості компанії; 4) дефіцит кваліфікованих кадрів; 5) відсутність термінологічної єдності; 6) корпоративні бар'єри; 7) нестабільність національної грошової одиниці; 8) недостача фінансових коштів для створення й діяльності такого підрозділу. До типових недоліків при впровадженні контролінгу відносяться: 1) зведення завдань контролінгу винятково до контролю за результатами; 2) розгляд завдань контролінгу тільки як оперативних; 3) ігнорування невартісних показників; 4) неможливість ефективного налагодження процесів внутріфірмового обміну

інформацією й комунікацій; 5) ігнорування специфіки конкретної галузі. Тому з практичної точки зору більш корисним для українських підприємств буде поглиблення в проблематику використання систем оперативного контролінгу (на початкових етапах впровадження). Метою оперативного контролінгу є формування управлінської системи для досягнення поточних цілей підприємства й своєчасного прийняття управлінських рішень по оптимізації співвідношення «прибуток-витрати». Система управлінського обліку може бути інструментом реалізації концепції оперативного контролінгу, що подає управлінську інформацію для планування, контролю, оцінки й безперервного вдосконалювання організації цього процесу. На наступних етапах впровадження національні компанії можуть додатково взяти на озброєння з європейського контролінгу наступні інструменти: розрахунок витрат по процесах (Activity Based Costing); розрахунок цільових витрат (Target Costing); розрахунок витрат по життєвому циклу (Life Cycle Costing); збалансовану систему показників (Balanced Scorecard).

Окрема опція „Інноваційність” пов’язана з необхідністю постійного управління процесом створення нового, вдосконалення виготовляемого виробу або надання послуги банківської структури на всіх етапах її життєвого циклу. Йдеться конкретно про необхідність підвищення конкурентоспроможності продукції, послуг і підприємства, зниження вірогідності появи кризи та зниження собівартості продукції. Інновації через інноваційно-інвестиційний потенціал включаються у фінансовий потенціал в якості складової економічного потенціалу. Така транзитна послідовність необхідна для конкретного управління процесом своєчасного фінансування поточних і майбутніх потреб інноваційного характеру й формування певних фінансових ресурсів для забезпечення або переходу на нові інноваційні переваги або супроводження й підтримку поточних інноваційних конкурентних аспектів виробництва. З іншої сторони, такий вид потенціалу повинен носити динамічний характер з метою своєчасного фінансування різнопланових поточних і стратегічних інновацій, які можуть появлятися в будь-який час. Тим самим забезпечується безперервне поповнення інноваційної складової самого підприємства. Інноваційний потенціал є основним фактором

конкурентоспроможності банку, тому він завжди повинен бути профінансованим реально або забезпечений таким фінансуванням в процесі появи інновацій незалежно від часової потреби в цьому. Особливість і необхідність такого підходу до формування інноваційно-фінансового потенціалу полягає саме в тому, що в інноваційній діяльності підприємства задіяна значна частина кваліфікованого інтелектуального труда зі своїм науковим і технічним оснащенням, який має тенденцію до відсоткового збільшення і може генерувати інновації в будь-який час на протязі, наприклад, року. Одночасно пряме оперативне фінансування усіх видів інноваційної діяльності має на меті зменшити коливання індексу інноваційності в часі й забезпечити тим самим постійні конкурентні переваги [20].

Такі опції банківського менеджменту в цифровій економіці впливають на його ефективність в залежності від можливостей в максимальній мірі використовувати переваги управління саме з цими ознаками. Всі вони рівноцінні, тобто їх можна представити вершинами квадрату. При будь-якому порушенні фігури квадрату ефективність менеджменту компанії значно знижується. В той же час, щоб мати ці ознаки, необхідно перейти на нові правила управління банком в цифровій економіці, але це потребує певних зусиль в напрямку перебудови розуміння колективу для сприйняття такої ситуації та підготовки технічних і людських ресурсів.

## ВИСНОВКИ

1. Приведена статистика діджиталізації банківського сектору свідчить про певну активізацію провідних національних банків і їх результативність на цьому шляху. Важливу роль відіграють при цьому державні документи стосовно розвитку національного банківського сектору й стратегічного розвитку фінтеху. Але в той же час можна констатувати, що спостерігається тенденція зменшення кількості банківських відділень і чисельності зайнятого населення в фінансовій і страховій діяльності. До того ж навіть серед провідних банків мають місце неспівпадіння за окремими показниками й відсутність залежності між очевидними

факторами (наприклад, інноваційність і конкурентоспроможність). В результаті маємо цифри, які свідчать, що 60 % компаній використовують діджитал-технології тільки під потреби клієнта і лише 3-4 % компаній повністю діджиталізовані. Інші бізнесові структури знаходяться на шляху до першого або другого відсотка.

2. Значну кількість проблем мають і будуть мати підприємства на шляху до своєї цифровізації та функціонування в цифровій економіці. Річ в тому, що для цього спочатку потрібно перейти до сучасних організаційно-управлінських методів, які уже застосовуються в іноземних та сумісних компаніях. Конкретно це стосується контролінгового вартісно-орієнтованого управління. Практика свідчить, що зовсім не великий відсоток компаній (до 15-20 %) повністю працюють у такому середовищі. Інші підприємства не мають у себе такого управлінського інструментарію. Серед основних причин такої ситуації можна назвати: 1) відсутність нормативних документів; 2) небажання або неготовність керівників і топ-менеджерів до таких змін; 3) відсутність багатьох фахівців для виконання своїх функцій у новому інформаційному середовищі; 4) відсутність на підприємствах транспарентності облікової інформації.

3. В нинішніх умовах фундаментальних змін у світі перехід на нові умови управління й виконання своїх функцій в цифровій економіці потребує перегляду контенту всіх без винятку економічних термінів. При цьому, доцільно в наукових дослідженнях відлік розпочинати саме з моменту вводу в науковий обіг того чи іншого актуалізованого показника, який стане початком для подальших досліджень. Порівняння же динаміки окремих показників з урахуванням минулого буде не зовсім коректним.

4. В нинішніх умовах турбулентності непередбачуваного й невизначеного зовнішнього середовища на фоні фундаментальних змін і відсутності закономірностей в економічних явищах основними постулатами для ефективного управління на підприємствах повинні бути: 1) всеохоплюючий контролінговий менеджмент у розвиток фінансового контролінгу; 2) перманентне антикризове управління замість традиційного або класичного управління; 3) вартісно-

орієнтоване управління з використанням відповідних показників для максимізації вартості компанії замість показників прибутковості; 4) постійний інноваційний розвиток компанії в умовах конкуренції; 5) включення окремих підприємств у різні економічні об'єднання.

5. При наявності й використанні описаних ознак зі своїми контентами й постулатами ефективність антикризового вартісно-орієнтованого інноваційного контролінгового управління буде максимальною, оскільки: 1) враховуються в значній мірі практично всі зовнішні й внутрішні фактори сьогодення і майбутнього; 2) задіяні мотиваційні важелі для збільшення вартості підприємства; 3) прийняті до уваги економічні інтереси стейкхолдерів-учасників створення, виготовлення й реалізації продукції; 4) забезпечується інноваційний розвиток підприємств; 5) надається можливість створення або входження окремих підприємств в компанію, корпорації, кластери з метою збільшення їх розмірів і підвищення тим самим конкурентоспроможності; 6) створюються можливості для формування корпоративних цінностей.

### БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Хуторна М. Е., Костогриз В. Г. Ефективність функціонування банку в умовах цифровізації. *Приазовський економічний вісник: ВІСНИК УНІВЕРСИТЕТУ БАНКІВСЬКОЇ СПРАВИ*, 2020. № 2 (38). с. 30.
2. Стратегія Національного банку до 2025 року. URL: <https://bank.gov.ua/ua/news/all/strategiya-natsionalniy-bank-do-2025-roku-fokus-na-aktivizatsiyu-ekonomichnogo-zrostannya-ta-tsifrovizatsiyu>.
3. Копилова О. В., Пічугіна Ю. В., Гончар К. О. Діджиталізація банківського сектору України – виклики та перспективи. URL: <https://bank.gov.ua/ua/news/all/bankivskiy-sektor-zavdyaki-visokiy-operatsiyniy-efektivnosti-otrimav-pributok-247-mlrd-grn-u-2022-rotsi>.
4. Стратегія розвитку фінтеху в Україні до 2025 року. URL: <https://bank.gov.ua/ua/news/all/strategiya-natsionalniy-bank-do-2025-roku-fokus-na-aktivizatsiyu-ekonomichnogo-zrostannya-ta-tsifrovizatsiyu>.
5. Наглядова статистика Національного банку України. URL: <https://bank.gov.ua/ua/statistic/supervisionstatist>.
6. Демографічна та соціальна статистика, ринок праці, зайнятість та безробіття. URL: <https://ukrstat.gov.ua>.
7. European Banking Federation. URL: <https://www.ebf.eu>.
8. Фішук В. «Діджиталізація – це лише початок», 2018. URL: <https://day.kyiv.ua/uk/article/ekonomika/>.
9. Frank Plaschke, Ishaan Seth, Rob Whiteman. The CFO's guide to digitizing the finance function. McKinsey Classics | August, 2023.
10. Міщенко В. А., Концепція антикризового контролінгового вартісно-орієнтованого менеджменту на підприємстві/ Домніна І. І., Міщенко В. А./ Збірник матеріалів IV Міжнародної

науково-практичної конференції (м. Запоріжжя, 26 грудня 2020 року). Східноукраїнський інститут економіки та управління. Запоріжжя : ГО "СІЕУ", 2020. С.175–179.

11. Міщенко В. А. Теоретичні засади вартісно-орієнтованого антикризового управління. / О. С. Другова, І. І. Домніна // The XXI International scientific and practical conference «current trends in the development of science and practice» (Haifa, 15-16 June, 2020). Israel, 2020. P. 37–40.

12. Міщенко В. А., Горобець І. І. Оцінювання фінансового стану на кондитерських підприємствах з використанням вартісно-орієнтованого показника економічної добавленої вартості. *Вісник Національного технічного університету "Харківський політехнічний інститут" (економічні науки) : зб. наук. пр.* Харків : НТУ "ХПІ", 2020. № 6. С. 17–22.

13. Philippe, TomoNoda and Fares Boulos Managing for Value: It's Not Just About the Numbers. *Harvard Business Review*. – July-August, 2007. P. 65–73.

14. Modern concept of controlling in anti-crisis management of the enterprise. Trends in scientific thought in economics and management: collective monograph / Mishchenko V., Drugova O., Kochetova T., International Science Group. Boston : Primedia eLaunch, 2021. 502 p. Available at :DOI- 10.46299/ISG.2021.MONO.ECON.III.

15. Міщенко В. А. Підвищення вартості підприємства як мета його антикризового вартісно-орієнтованого управління / О. С. Другова, І. І. Домніна // The XXIIth international scientific and practical conference «Theoretical Outlations for the Implementation and Adaptation of Scientific Achievements in Practice» (Helsinki, 22 – 23 June, 2020). Finland, 2020. P. 61–65.

16. Домніна І. І., Міщенко В. А. Використання показника економічної доданої вартості в антикризовому управлінні підприємством. *XXV Міжнародна науково-практична конференція «Інформаційні технології: наука, техніка, технологія, освіта здоров'я», Ч.ІІІ (MicroCAD-2020) (м. Харків, жовтень 2020 р.)*. Харків: НТУ «ХПІ», 2020. С. 109.

17. Міщенко В.А. Актуалізація понять контролінгу та менеджменту / Домніна І. І. //Регулювання, значення та ефективність міжнародного науково-економічного співробітництва: збірник матеріалів Всеукраїнської науково-практичної конференції (м. Київ, 19 січня 2019 р). Київ : «Київський економічний науковий центр», 2019. С. 46–50.

18. Міщенко В. А., Другова О. С. Сучасний контент контролінгового управління. // Modern scientific research: achievements, innovations and development prospects. Proceedings of the 5th International scientific and practical conference. MDPC Publishing. Berlin, Germany, 2021. Pp. 626–632. URL: <https://sci-conf.com.ua/v-mezhdunarodnaya-nauchno-prakticheskaya-konferentsiya-modern-scientific-research-achievements-innovations-and-development-prospects-24-26-oktyabrya-2021-goda-berlin-germaniya-arhiv/>

19. Міщенко В. А. Методичний інструментарій фінансового контролінгу в антикризовому управлінні підприємством [Електронний ресурс] / О. С. Другова, І. І. Домніна. *Інфраструктура ринку*. 2020. Вип. 43. С. 369–375. – Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/ifrcr\\_2020\\_43-69](http://nbuv.gov.ua/UJRN/ifrcr_2020_43-69).

20. Міщенко В. А., Авершін С. В. Необхідність впровадження вартісно-орієнтованого управління в інноваційних кластерах // Topical issues of modern science, society and education. Proceedings of the 2nd International scientific and practical conference. SPC "Sci-conf.com.ua". Kharkiv : Ukraine, 2021. Pp. 542–548. URL: <https://sci-conf.com.ua/ii-mezhdunarodnaya-nauchno-prakticheskaya-konferentsiyatopical-issues-of-modern-science-society-and-education-5-7-sentyabrya-2021-godaharkov-ukraina-arhiv/>

## REFERENCES:

1. Khutorna M. E., Kostohryz V. H. Efektyvnist funktsionuvannia banku v umovakh tsyfrovizatsii. *Pryazovskyi ekonomichnyi visnyk: VISNYK UNIVERSYTETU BANKIVSKOI SPRAVY*, 2020. № 2 (38). S. 30.
2. Stratehiia Natsionalnoho banku do 2025 roku. URL: [https://bank.gov.ua/ua/Haspeslagh\\_news/all/strategiya-natsional-niy-bank-do-2025-roku-fokus-na-aktivizatsiyu-ekonomichnogo-zrostannya-ta-tsifrovizatsiyu](https://bank.gov.ua/ua/Haspeslagh_news/all/strategiya-natsional-niy-bank-do-2025-roku-fokus-na-aktivizatsiyu-ekonomichnogo-zrostannya-ta-tsifrovizatsiyu).

3. Kopylova O. V., Pichuhina Yu. V., Honchar K. O. Didzhitalizatsiia bankivskoho sektoru ukrainy – vyklyky ta perspektyvy. URL: <https://bank.gov.ua/ua/news/all/bankivskiy-sektor-zavdyaki-visokiy-operatsiyniy-efektivnosti-otrimav-pributok-247-mlrd-grn-u-2022-rotsi>.
4. Stratehiia rozvytku fintekhu v Ukraini do 2025 roku. URL: <https://bank.gov.ua/ua/news/all/strategiya-natsionalniy-bank-do-2025-roku-fokus-na-aktivizatsiyu-ekonomichnogo-zrostannya-ta-tsifrovizatsiyu>.
5. Nahliadova statystyka Natsionalnoho banku Ukrainy. URL: <https://bank.gov.ua/ua/statistic/supervisionstatist>.
6. Demografichna ta sotsialna statystyka, rynek pratsi, zainiatist ta bezrobittia. URL: <https://ukrstat.gov.ua>.
7. European Banking Federation. URL: <https://www.ebf.eu>.
8. Fishchuk V. «Didzhitalizatsiia – tse lyshe pochatok», 2018. URL: <https://day.kyiv.ua/uk/article/ekonomika/>.
9. Frank Plaschke, Ishaan Seth, Rob Whiteman. The CFOs guide to digitizing the finance function. McKinsey Classics | August, 2023.
10. Mishchenko V. A., Kontsepsiia antykrizovoho kontrollinhovoho vartisno-orientovanoho menedzhmentu na pidpriemstvi/ Domnina I. I., Mishchenko V. A./ *Zbirnyk materialiv IV Mizhnarodnoi naukovo-praktychnoi konferentsii (m. Zaporizhzhia, 26 hrudnia 2020 roku). Skhidnoukrainskyi instytut ekonomiky ta upravlinnia*. Zaporizhzhia : HO "SIEU", 2020. S.175–179.
11. Mishchenko V. A. Teoretychni zasady vartisno-orientovanoho antykrizovoho upravlinnia. / O. S. Druhova, I. I. Domnina // *The KhKhI International scientific and practical conference «current trends in the development of science and practice»* (Haifa, 15-16 June, 2020). Israel, 2020. R. 37–40.
12. Mishchenko V. A., Horobets I. I. Otsiniuvannia finansovoho stanu na kondyterskykh pidpriemstvakh z vykorystanniam vartisno-orientovanoho pokaznyka ekonomichnoi dobavlenoi vartosti. *Visnyk Natsionalnoho tekhnichnoho universytetu "Kharkivskyi politekhnichnyi instytut" (ekonomichni nauky) : zb. nauk. pr.* Kharkiv : NTU "KhPI", 2020. № 6. S. 17–22.
13. Philippe, TomoNoda and Fares Boulos Managing for Value: Its Not Just About the Numbers. *Harvard Business Review*. – Julu-August, 2007. P. 65–73.
14. Modern concept of controlling in anti-crisis management of the enterprise. Trends in scientific thought in economics and management: collective monograph / Mishchenko V., Drugova O., Kochetova T., International Science Group. Boston : Primedia eLaunch, 2021. 502 r. Available at :DOI- 10.46299/ISG.2021.MONO.ECON.III.
15. Mishchenko V. A. Pidvyshchennia vartosti pidpriemstva yak meta yoho antykrizovoho vartisno-orientovanoho upravlinnia / O. S. Druhova, I. I. Domnina // *The XX11th international scientific and practical conference «Theoretical Outlations for the Implementation and Adaptation of Scientific Achievements in Practice»* (Helsinki, 22 – 23 june, 2020). Finland, 2020. P. 61–65.
16. Domnina I. I., Mishchenko V. A. Vykorystannia pokaznyka ekonomichnoi dodanoi vartosti v antykrizovomu upravlinni pidpriemstvom. *KhKhY Mizhnarodna naukovo-praktychna konferentsiia «Informatsiini tekhnolohii: nauka, tekhnika, tekhnolohiia, osvita zdorovia»*, Ch.III (MicroCAD-2020) (m. Kharkiv, zhovten 2020 r.). Kharkiv: NTU «KhPI», 2020. S. 109.
17. Mishchenko V.A. Aktualizatsiia poniat kontrollinhu ta menedzhmentu / Domnina I. I. Rehuliuuvannia, znachennia ta efektyvnist mizhnarodnoho naukovo-ekonomichnoho spivrobitnytstva: zbirnyk materialiv Vseukrainskoi naukovo-praktychnoi konferentsii (m. Kyiv, 19 sichnia 2019 r). Kyiv : «Kyivskyi ekonomichnyi naukovyi tsentr», 2019. S. 46–50.
18. Mishchenko V. A., Druhova O. S. Cuchasnyi kontent kontrollinhovoho upravlinnia. // Modern scientific research: achievements, innovations and development prospects. Proceedings of the 5th International scientific and practical conference. MDPC Publishing. Berlin, Germany, 2021. Pp. 626–632. URL: <https://sci-conf.com.ua/v-mezhdunarodnaya-nauchno-prakticheskaya-konferentsiya-modern-scientific-research-achievements-innovations-and-development-prospects-24-26-oktyabrya-2021-goda-berlin-germaniya-arhiv/>

19. Mishchenko V. A. Metodychnyi instrumentarii finansovoho kontrollinhu v antykryzovomu upravlinnia pidpriemstvom [Elektronnyi resurs] / O. S. Druhova, I. I. Domnina // *Infrastruktura rynku*. 2020. Vyp. 43. S. 369–375. – Rezhym dostupu: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/ifrcr\\_2020\\_43-69](http://nbuv.gov.ua/UJRN/ifrcr_2020_43-69).
20. Mishchenko V. A., Avershin S. V. Neobkhdnist vprovadzhennia vartisno-oriientovanoho upravlinnia v innovatsiinykh klasterakh // Topical issues of modern science, society and education. Proceedings of the 2nd International scientific and practical conference. SPC “Sci-conf.com.ua”. Kharkiv : Ukraine, 2021. Pp. 542–548. URL: <https://sci-conf.com.ua/ii-mezhdunarodnaya-nauchno-prakticheskaya-konferentsiyatopical-issues-of-modern-science-society-and-education-5-7-sentyabrya-2021-godaharkov-ukraina-arhiv/>

*Надійшла до редакції 25.03.2025 року*