

УДК 336.64:005.21:330.34(477)

О. І. Угоднікова,

к. е. н., доцент, доцент кафедри фінансів, обліку та безпеки бізнесу,
Харківський національний університет міського господарства імені О.М. Бекетова
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-2218-0041>

І. А. Краївська,

к. е. н., доцент, доцент кафедри фінансів, обліку та безпеки бізнесу,
Харківський національний університет міського господарства імені О.М. Бекетова
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-5701-8557>

Г. М. Шаповал,

к. е. н., доцент, доцент кафедри фінансів, обліку та безпеки бізнесу,
Харківський національний університет міського господарства імені О.М. Бекетова
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-8098-2240>

А. Ю. Цигенко,

д. філос. з економіки, ст. викладач кафедри фінансів, обліку та безпеки бізнесу,
Харківський національний університет міського господарства імені О.М. Бекетова
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-1462-3538>

DOI: 10.32702/2306-6792.2025.14.144

ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВИМИ РІШЕННЯМИ У СТРАТЕГІЯХ ВІДНОВЛЕННЯ ПІДПРИЄМСТВ, ТЕРИТОРІЙ ТА РЕГІОНІВ

O. Uhodnikova,

PhD in Economics, Associate Professor of the Department of Finance,
Accounting and Business Security, O.M. Beketov National University of Urban Economy in Kharkiv

I. Kraivska,

PhD in Economics, Associate Professor of the Department of Finance,
Accounting and Business Security, O.M. Beketov National University of Urban Economy in Kharkiv

G. Shapoval,

PhD in Economics, Associate Professor of the Department of Finance,
Accounting and Business Security, O.M. Beketov National University of Urban Economy in Kharkiv

A. Tsygenko,

PhD in Economics, Senior Lecturer of the Department of Finance,
Accounting and Business Security, O.M. Beketov National University of Urban Economy in Kharkiv

FEATURES OF FINANCIAL DECISION MANAGEMENT IN RECOVERY STRATEGIES FOR ENTERPRISES, TERRITORIES AND REGIONS

У статті висвітлено актуальні аспекти організації фінансової діяльності на різних рівнях управління в умовах відновлення економічної системи. Обсяг фінансового планування охоплює стратегічне прогнозування, сценарне моделювання, розробку щорічних бюджетів і прогнозів, а також формування спеціалізованої звітності та здійснення аналітичної оцінки. Як один із базових інструментів фінансового менеджменту, фінансове планування потребує подальшого теоретико-методологічного вдосконалення, зокрема інтеграції стратегічного й тактичного рівнів управління на основі сучасних управлінських концепцій, таких як збалансована система показників.

Особливу увагу приділено впливу цифрових трансформацій на фінансове управління. Зазначено, що сучасні фінансові технології виступають каталізатором змін, радикально трансформуючи підходи до управління грошовими потоками, інвестиційною діяльністю, системами кредитування та наданням фінансових послуг на макро-, мезо- та мікрорівнях. Інтеграція таких інноваційних технологій, як штучний інтелект, блокчейн та інші цифрові інструменти, сприяє підвищенню ефективності, персоналізації та доступності фінансових сервісів, відкриваючи нові можливості для розвитку підприємств і територіальних утворень.

У дослідженні проведено структурно-аналітичну систематизацію факторів, що детермінують фінансові результати діяльності підприємств та управлінських одиниць. Аргументовано доцільність створення в межах фінансового менеджменту окремих функціональних структурних підрозділів, відповідальних за управління фінансовими показниками. Визначено вплив ризиків і загроз на фінансову стабільність, зокрема з урахуванням підвищеної чутливості окремих регіонів до змін в економічному, фінансовому та політичному середовищах.

Окремо наголошено на викликах, які супроводжують розвиток фінансових технологій, серед яких — необхідність адаптації до змін регуляторного середовища. Така складність і багатовекторність сучасного фінансового ландшафту підкреслює важливість міжнародної кооперації, прискореного технологічного прогресу й стратегічного підходу до побудови фінансової екосистеми майбутнього, яка має бути не лише стійкою, а й гнучкою та адаптивною до вимог цифрової економіки та суспільних потреб.

The article highlights the current aspects of organizing financial activities at different levels of management in the context of the recovery of the economic system. The scope of financial planning covers strategic forecasting, scenario modeling, development of annual budgets and forecasts, as well as the formation of specialized reporting and analytical assessment. As one of the basic tools of financial management, financial planning requires further theoretical and methodological improvement, in particular, the integration of strategic and tactical levels of management based on modern management concepts, such as a balanced scorecard.

Particular attention is paid to the impact of digital transformations on financial management. It is noted that modern financial technologies act as a catalyst for change, radically transforming approaches to managing cash flows, investment activities, lending systems and the provision of financial services at the macro, meso and micro levels. The integration of innovative technologies such as artificial intelligence, blockchain and other digital tools contributes to increasing the efficiency, personalization and accessibility of financial services, opening up new opportunities for the development of enterprises and territorial entities.

The study conducted a structural and analytical systematization of factors that determine the financial results of enterprises and management units. The feasibility of creating separate functional structural units responsible for managing financial indicators within financial management is argued. The impact of risks and threats on financial stability is determined, in particular, taking into account the increased sensitivity of individual regions to changes in the economic, financial and political environments.

The challenges that accompany the development of financial technologies are separately emphasized, including the need to adapt to changes in the regulatory environment. Such complexity and multi-vector nature of the modern financial landscape emphasizes the importance of international cooperation, accelerated technological progress and a strategic approach to building a financial ecosystem of the future, which must be not only sustainable, but also flexible and adaptive to the requirements of the digital economy and social needs.

Ключові слова: фінансове планування, фінансовий менеджмент, цифрова трансформація, фінансові технології, макро-, мезо-, мікрорівень, стратегічне управління.

Key words: financial planning, financial management, digital transformation, financial technologies, macro-, meso-, micro-level, strategic management.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

Країна в умовах військового конфлікту стикається з комплексними внутрішніми викликами, що охоплюють трансформацію ключових сфер економіки, технологій та соціальної сфери. За даними Державної служби статистики України, у 2024 році падіння ВВП склало близько 30 %, а рівень безробіття зріс до 15 %, що свідчить про глибоку дестабілізацію макроекономічного середовища [1]. Зростаючі ризики, зумовлені зовнішніми загрозами, зокрема військовим конфліктом, безпосередньо вплива-

ють на діяльність підприємств та територіальних громад. Ефективність їх функціонування значною мірою визначається рівнем організації фінансового планування та обґрунтованістю управлінських рішень щодо адміністрування і перерозподілу фінансових потоків.

Спостерігається посилення ролі оперативного управління фінансовими ресурсами, що корелює із зростанням економічної та політичної турбулентності: згідно з дослідженнями Національного банку України, понад 60 % підприємств відзначають значні складнощі з

управлінням ліквідністю в умовах воєнних дій. Забезпечення фінансової стійкості потребує посиленої уваги до системи фінансового менеджменту, що є ключовим механізмом формування, розміщення і раціонального використання грошових коштів, а також досягнення стратегічно важливих фінансових результатів [2].

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

У процесі дослідження використано джерела, що охоплюють як національний, так і міжнародний досвід відновлення підприємств, територій та регіонів. Дослідження Божкової та Есманова [2], Славкової і Колісника [3], а також Угоднікової [6] розкривають сучасні підходи до стратегій регіонального розвитку в умовах воєнного стану й відбудови. Праці Угоднікової, Рудаченко та Троян [9] акцентують увагу на ролі регіонального маркетингу в процесі післявоєнного економічного відновлення. Державна служба статистики України [1] надає актуальні статистичні показники, що є базою для аналітичних розрахунків у межах дослідження. Роботи Ozuem, Howell і Lancaste [4], Gilcher [5], Sum та ін. [7], а також Yaroshenko та співавт. [8] демонструють практики децентралізованого управління, фінансового контролю та використання сучасних управлінських інструментів у кризових умовах. Особливої уваги заслуговують дослідження Alex Avelar і Jordao [10] та Dote-Pardo і співавт. [11], присвячені інтеграції штучного інтелекту у фінансовий аналіз та прийняття рішень, що відкриває нові можливості для управління в умовах невизначеності.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Метою статті є розкриття сутності фінансового планування та обґрунтування його ролі як інструменту фінансового менеджменту на підприємстві, території або регіону.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ

Фінансові потоки підприємства або територій доцільно розглядати як складну, взаємопов'язану систему управлінських процесів, що охоплює ідентифікацію потреб у фінансових ресурсах відповідно до обраної моделі розвитку, обґрунтування джерел фінансування та оптимізацію розподілу. Ефективність представлених процесів прямо залежить від ключових параметрів виробничо-комерційної діяльності суб'єкта господарювання, зокрема обсягів реалізації продукції (товарів, послуг), рівня при-

бутковості, асортиментної структури та витратної складової.

Відповідно, стратегічною ціллю управління фінансовими потоками є підвищення результативності використання власного й залученого капіталу, формування фінансових передумов для інвестиційного розвитку підприємства та забезпечення його довгострокової конкурентоспроможності. У зазначеному аспекті фінансові потоки виступають базовим елементом фінансової архітектури підприємства, що забезпечує економічну виваженість прийняття управлінських рішень і сприяє досягненню визначених цілей у межах системи стратегічного планування його господарської діяльності.

Актуальність інтеграції фінансового управління з процесами планування та контролю виробничої, інвестиційної і торговельно-комерційної діяльності зумовлена необхідністю досягнення комплексної збалансованості фінансових рішень. У цьому контексті центральним механізмом є система бюджетування, що передбачає розроблення та впровадження різноманітних бюджетів, які слугують структурною основою короткострокового фінансового планування підприємства [3]. В умовах функціонування підприємств за надзвичайних обставин воєнного стану та загальної економічної нестабільності, процес управління фінансовими потоками ускладнюється через вплив численних дестабілізуючих чинників. Зокрема, спостерігається зниження прогнозованості руху грошових ресурсів, що ускладнює формування достовірних фінансових планів, порушує сталість виконання фінансових зобов'язань та знижує ефективність реалізації фінансової стратегії. У такій ситуації управлінські рішення повинні базуватися на підвищеній адаптивності, оперативності та гнучкості, що дозволяє забезпечити належний рівень фінансової стабільності підприємства — рис. 1.

У процесі формування стратегій післякризового відновлення на прикладі різних систем управління, представлених як окремими видами бізнес-процесів (зокрема підприємствами), так і територіальними одиницями — територіальними громадами як формами мікрооб'єднань та регіонами як макроекономічними утвореннями — принципово важливо враховувати специфіку прийняття та реалізації фінансових рішень. Успішність відновлювальних заходів безпосередньо залежить від здатності кожного рівня управління адаптувати фінансову політику до власних цілей, ресурсних можливостей і рівня деструкції, що мала місце внаслідок кризових впливів. Стратегічне планування ви-

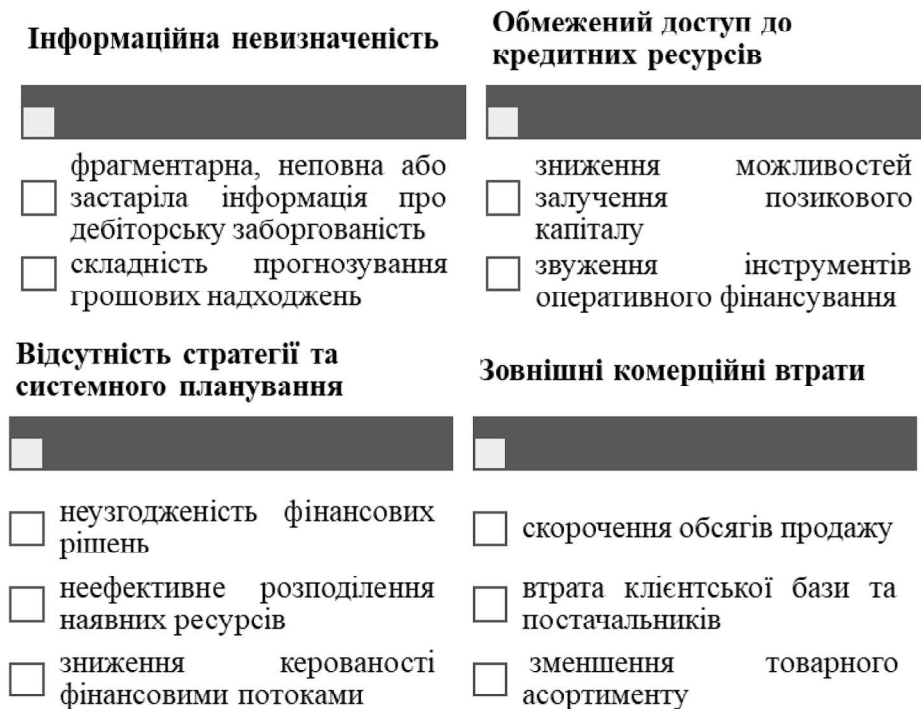


Рис. 1. Ускладнення управління фінансовими потоками

Джерело: сформовано автором на основі [4—5].

ступає важливою складовою ефективного регіонального маркетингу, що включає всебічний аналіз поточного стану регіону, визначення цільових аудиторій, постановку конкретних цілей і створення детального плану дій для їх досягнення. Представлений процес забезпечує ідентифікацію сильних і слабких сторін регіону, а також можливостей для розвитку і загроз, які можуть стримувати його прогрес. Внаслідок стратегічного планування відбувається зосередження ресурсів і зусиль на найбільш перспективних напрямках діяльності [6].

Об'єкти відновлення характеризуються відмінностями за масштабами діяльності, стратегічними цілями, ресурсною забезпеченістю та інституційним середовищем, що зумовлює потребу в застосуванні диференційованих підходів до побудови системи фінансового управління відповідно до специфіки мікро-, мезо-

бу об'єкта управління та рівень його формування. На рівні підприємства переважає орієнтація на стабілізацію ліквідності та оперативну пла-

та макрорівня. З метою структуризації та типологізації управлінських рішень доцільним є розмежування об'єктів управління за рівнями (підприємства, територіальні громади, регіони) та здійснення порівняльного аналізу представлених ключових фінансово-управлінських характеристик — табл. 1.

Відповідно до таблиці, яка дає змогу констатувати, що управління фінансовими рішеннями у стратегіях відновлення є багаторівневим і багатовекторним процесом, який значною мірою залежить від масшта-

Таблиця 1. Особливості управління фінансовими рішеннями у стратегіях відновлення різних об'єктів господарювання

Критерій	Підприємство (мікрорівень)	Територіальна громада (мезорівень)	Регіон (макрорівень)
Фінансове управління	Відновлення операційної діяльності, стабілізація ліквідності	Забезпечення базових послуг, інфраструктурне відновлення	Реструктуризація економіки, розвиток кластерів, макрофінансова стабільність
Основні джерела фінансування	Власні кошти, кредити, інвестиції, страхові виплати	Дотації держави, гранти, благодійні фонди, публічно-приватне партнерство	Державні програми, міжнародні фінансові організації (МФО), інвестиційні проекти
Інструменти фінансового управління	Бюджетування, управління дебіторською, антикризове планування	Програмно-цільовий метод, управління місцевим бюджетом	Стратегічне планування розвитку, середньострокове бюджетування, аналітика даних
Ефективність (показники)	Рентабельність, грошовий потік, платоспроможність	Рівень виконання бюджету, охоплення послуг, відновлені об'єкти інфраструктури	Динаміка ВРП, рівень зайнятості, обсяги залучених інвестицій
Основні виклики	Нестача обігових коштів, руйнування активів, низький попит	Дефіцит бюджету, відтік населення, знищення інфраструктури	Диспропорції розвитку, міграційні втрати, руйнування промислового потенціалу
Пріоритетні напрями фінансової стабільності	Оновлення виробництва, диверсифікація джерел доходу	Відновлення критичної інфраструктури, мобілізація зовнішніх фінансових ресурсів	Інноваційно-інвестиційний розвиток, інтеграція з міжнародними програмами
Необхідний рівень фінансової децентралізації	Низький (в межах корпоративної структури)	Високий (гнучкість у прийнятті рішень на місцевому рівні)	Середній (координація з центральними органами влади та міжрегіональними програмами)

Джерело: сформовано автором на основі [2; 7—8].

тоспроможність, що потребує гнучких інструментів короткострокового фінансового планування. Територіальні громади, що представлені другим рівнем формування, в свою чергою, зосереджуються на відновленні інфраструктури та забезпеченні безперервного надання базових послуг, що обумовлює застосування програмно-цільового підходу. У регіональному вимірі фінансові рішення мають стратегічний характер і спрямовані на реструктуризацію економіки, створення умов для інвестиційного зростання та інтеграцію в міжрегіональні й міжнародні програми розвитку. Регіональний маркетинг трактується як підхід до управління соціально-економічними процесами регіону, який передбачає розробку стратегій і тактичних заходів для діяльності окремих підприємств з метою активізації їх фінансово-господарської діяльності за двома ключовими напрямками [9].

Спираючись на представлене можна зробити висновки про необхідність адаптації фінансового управління до умов і пріоритетів кожного рівня, а також про важливість координації між суб'єктами управління для досягнення синергетичного ефекту в реалізації комплексних стратегій відновлення.

Цифрова трансформація є визначальним фактором еволюції сучасного бізнес-середовища, охоплюючи всі сфери управління, включно з фінансовим сектором. Вона полягає у впровадженні передових цифрових технологій і інструментів, що спрямовані на оптимізацію бізнес-процесів і підвищення ефективності управлінських рішень. У контексті фінансового менеджменту цифрова трансформація відкриває широкі можливості для посилення ефективності управління фінансовим станом підприємств та оперативного реагування на мінливі умови ринку [10].

Сучасний економічний розвиток передбачає впровадження низки інноваційних підходів, які кардинально трансформують традиційні моделі фінансового управління [10—11], зокрема:

1. Інтеграція штучного інтелекту в аналіз фінансових даних. Застосування алгоритмів штучного інтелекту дозволяє підвищити точність фінансового аналізу та прогнозування, забезпечуючи ефективну обробку великих обсягів даних, виявлення прихованих закономірностей і формування обґрунтованих аналітичних висновків, що сприяє скороченню часу прийняття управлінських рішень і підвищенню адаптивності підприємств у відповідь на зміни зовнішнього середовища.

2. Впровадження блокчейн-технологій для забезпечення прозорості та безпеки. Блокчейн, як децентралізована система обліку, гарантує високий рівень довіри між учасниками фінан-

сових відносин шляхом незмінної фіксації транзакцій у цифровому реєстрі. Такий підхід суттєво знижує ризики шахрайства, усуває необхідність посередників і підвищує безпеку в умовах глобалізованого бізнес-середовища.

3. Застосування хмарних технологій у фінансовому управлінні. Хмарні рішення забезпечують масштабованість, оперативний доступ до фінансової інформації та підвищення ефективності роботи розподілених команд. Вони сприяють автоматизації процесів, збільшують гнучкість управлінських систем і пришвидшують обробку фінансових даних, що є критично важливим у цифровій економіці.

У сучасних умовах цифровізації економіки важливим фактором забезпечення конкурентоспроможності підприємств та територіальних одиниць є впровадження інструментів аналітики даних з метою підвищення ефективності фінансового управління в стратегіях відновлення. Використання технологій Big Data відкриває нові можливості для підвищення точності фінансового прогнозування, виявлення прихованих закономірностей у фінансових потоках і процесах, а також для прийняття обґрунтованих управлінських рішень.

Практика застосування Big Data в системі фінансового менеджменту ґрунтується на реалізації кількох функціональних режимів обробки даних:

1. Інтелектуальний пошук інформації — використання алгоритмів машинного навчання та аналітичних платформ для виявлення релевантних даних, закономірностей і шаблонів у великих масивах інформації;

2. Масова обробка даних — застосування високошвидкісних та паралельних обчислювальних алгоритмів для одно— або багатопрохідного аналізу великих обсягів інформації в режимі реального часу;

3. Моделювання об'єктів — побудова аналітичних моделей фінансових систем або елементів підприємницької діяльності з метою прогнозування їх поведінки й оцінювання характеристик;

4. Екстракція знань із даних — аналітичне виявлення трендів, закономірностей та критичних інсайтів, що мають значення для стратегічного і тактичного управління фінансами [8].

Застосування Big Data у фінансовому аналізі дозволяє розширити можливості економічного моделювання та модернізувати процеси управління в стратегіях відновлення. Зокрема, деталізація інформації до рівня окремого споживача надає змогу досліджувати поведінкові характеристики на основі багатовимірних змінних, що в традиційних умовах було обмеженим. Такий підхід дає змогу не лише емпі-

рично перевіряти наявні теоретичні моделі, а й формувати нові індикатори економічної активності. Обробка великих обсягів інформації забезпечує точніше стратегічне та тактичне планування, зменшує рівень невизначеності в процесі прийняття рішень і сприяє зниженню витрат на дослідження порівняно з класичними методами маркетингового аналізу [8].

Інтенсивне накопичення як структурованих, так і неструктурованих даних з різноманітних джерел створює значне навантаження на традиційні інформаційні системи, що зумовлює необхідність запровадження спеціалізованих аналітичних рішень для їх оперативної обробки й трансформації у релевантні управлінські висновки [10].

Водночас, ефективне використання Big Data у фінансовому управлінні ускладнюється не обсягами даних як такими, а їх високою різноманітністю та складністю інтеграції. Повноцінний аналітичний процес передбачає не лише побудову складних моделей, але й виконання ряду підготовчих етапів — очищення даних, уніфікації форматів, заповнення пропущених значень, ідентифікації аномалій, а також використання хмарних технологій для масштабованої обробки.

Крім того, аналітика великих даних має виражений експериментальний характер, що потребує від фахівців не лише володіння спеціалізованими аналітичними інструментами, але й глибокого розуміння предметної області. Ефективність аналітичної діяльності залежить від здатності формувати дослідницькі запитання, правильно інтерпретувати отримані результати та інтегрувати їх у систему управлінських рішень [11].

ВИСНОВКИ

Узагальнюючи зазначене, варто констатувати, що система управління фінансовими потоками виконує не лише функцію підтримання поточної платоспроможності підприємства, а й слугує важливим інструментом стратегічного фінансового планування. За умов зростаючої економічної та геополітичної невизначеності, ефективне управління фінансовими потоками потребує побудови інтегрованої системи ключових показників, диференційованих за рівнями управлінської ієрархії. На стратегічному рівні фінансового менеджменту доцільним є використання таких індикаторів, як обсяг дебіторської заборгованості, а також прогнозні показники руху грошових ресурсів. У межах оперативного рівня основну увагу слід зосередити на короткостроковому плануванні фінансових потоків та контролі над чистим грошовим потоком, що визначається переважно на основі ка-

сового методу в часовому горизонті до одного року. Впровадження технологічних інновацій у сфері фінансового менеджменту створює передумови не лише для оптимізації поточних бізнес-процесів, а й для розробки нових управлінських стратегій, здатних забезпечити стабільний розвиток підприємств у високодинамічних ринкових умовах. Перспективи подальших досліджень полягають у розробці адаптивних моделей фінансового планування для підприємств, громад і регіонів з урахуванням факторів нестабільності та трансформаційних викликів.

Література:

1. Державна служба статистики України. Офіційний сайт [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <https://ukrstat.gov.ua/> (дата звернення: 06.07.2025).
2. Божкова В. В., & Есманов О. М. Удосконалення класифікації стратегій регіонального розвитку. Вісник Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля. 2023. № 2 (278). С. 5—12. DOI: <https://doi.org/10.33216/1998-7927-2023-278-2-5-12> (дата звернення: 06.07.2025).
3. Славкова А., Колісник Д. Інвестиційна привабливість України: реалії в умовах війни та перспективи повоєнної відбудови. Економіка та суспільство. 2023. № 56. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-56-138> (дата звернення: 06.07.2025).
4. Ozuem W., Howell K. and Lancaste G. Exploring the relationship between integrated marketing communications and decentralised organisational structure: a heuristics perspective. Qualitative Market Research. 2024. Vol. 25 (2). P. 272—292. DOI: <https://doi.org/10.1108/QMR-07-2021-0098> (дата звернення: 06.07.2025).
5. Gilcher D. Heuristics in the wild: exploring fund manager decisions through the COVID pandemic. Qualitative Research in Financial Markets. 2024. Vol. 16. No.5. P. 833—859. DOI: <https://doi.org/10.1108/QRFM-09-2021-0149> (дата звернення: 06.07.2025).
6. Угоднікова О. І. Сучасна парадигма регіонального маркетингу у розвитку складних соціально-економічних систем. Наукові записки Національного університету "Острозька академія": Вид-во НаУОА, червень 2024. No 33 (61). С. 4—9. DOI: [https://doi.org/10.25264/2311-5149-2024-33\(61\)-4-9](https://doi.org/10.25264/2311-5149-2024-33(61)-4-9) (дата звернення: 06.07.2025).
7. Sum K., Radlo M.-J. and Mackiewicz M. The multilevel governance of financial instruments in regional development policy: the case of Poland. Central European Management Journal. 2023. Vol. 31 No. 3, P. 390—404. DOI: <https://doi.org/>

10.1108/CEMJ-05-2022-0071 (дата звернення: 06.07.2025).

8. Yaroshenko O.M., Nastyuk V.Y., Koliesnik T.V., Klemparskyi M.M. and Tsybulnyk N.Y. Innovative methods of management and control of financial audit by enterprises in the conditions of war (remote work). *Managerial Finance*. 2025. Vol. 51 No. 3, P. 478—492. DOI: <https://doi.org/10.1108/MF-10-2023-0612> (дата звернення: 06.07.2025).

9. Угоднікова О. І., Рудаченко О. О., Троян В. І. Регіональний маркетинг у системі післявоєнної відбудови в Україні / О. І. Угоднікова, О. О. Рудаченко, В. І. Троян // Світ наукових досліджень: матеріали Міжнародної мультидисциплінарної наукової інтернет-конференції (м. Тернопіль, Україна, м. Ополь, Польща, 19-20 вересня 2024 р.) / за ред. О. Патряка та ін. — Тернопіль: ФО-П Шпак В. Б., 2024. — Вип. 33. — С. 46—48 — 191 с. DOI: <https://www.economy-confer.com.ua/full-article/5695/> (дата звернення: 06.07.2025).

10. Alex Avelar E. and Jordao R.V.D. The role of artificial intelligence in the decision-making process: a study on the financial analysis and movement forecasting of the world's largest stock exchanges. *Management Decision*. 2024. Vol. ahead-of-print No. ahead-of-print. DOI: <https://doi.org/10.1108/MD-09-2023-1625> (дата звернення: 06.07.2025).

11. Dote-Pardo J.S., Cordero-Diaz M.C., Espinosa Jaramillo M.T. and Parra-Dominguez J. Leveraging artificial intelligence for enhanced decision-making in finance: trends and future directions. *Journal of Accounting Literature*. 2025. Vol. ahead-of-print No. ahead-of-print. DOI: <https://doi.org/10.1108/JAL-02-2025-0100> (дата звернення: 06.07.2025).

References:

1. State Statistics Service of Ukraine (2025), available at: <https://ukrstat.gov.ua/> (Accessed 6 July 2025).

2. Bozhkova, V. V., and Esmanov, O. M. (2023), "Improving the classification of regional development strategies", *Visnyk Skhidnoukrainskoho natsionalnoho universytetu imeni Volodymyra Dalia*, vol. 2 (278), pp. 5—12. <https://doi.org/10.33216/1998-7927-2023-278-2-5-12>.

3. Slavkova, A., and Kolisnyk, D. (2023), "Investment attractiveness of Ukraine: realities during war and prospects for post-war recovery", *Ekonomika ta suspilstvo*, vol. 56. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-56-138>.

4. Ozuem, W., Howell, K. and Lancaster, G. (2024), "Exploring the relationship between inte-

grated marketing communications and decentralised organisational structure: a heuristics perspective", *Qualitative Market Research*, vol. 25 (2), pp. 272—292. <https://doi.org/10.1108/QMR-07-2021-0098>.

5. Gilcher, D. (2024), "Heuristics in the wild: exploring fund manager decisions through the COVID pandemic", *Qualitative Research in Financial Markets*, vol. 16, No. 5, pp. 833—859. <https://doi.org/10.1108/QRFM-09-2021-0149>.

6. Uhodnikova, O. I. (2024), "Modern paradigm of regional marketing in the development of complex socio-economic systems", *Naukovi zapysky Natsional'noho universytetu "Ostrozka akademiia"*, vol. 33 (61), pp. 4—9. [https://doi.org/10.25264/2311-5149-2024-33\(61\)-4-9](https://doi.org/10.25264/2311-5149-2024-33(61)-4-9).

7. Sum, K., Radlo, M.-J. and Mackiewicz, M. (2023), "The multilevel governance of financial instruments in regional development policy: the case of Poland", *Central European Management Journal*, vol. 31, No. 3, pp. 390—404. available at: <https://doi.org/10.1108/CEMJ-05-2022-0071>.

8. Yaroshenko, O.M., Nastyuk, V.Y., Koliesnik, T.V., Klemparskyi, M.M. and Tsybulnyk, N.Y. (2025), "Innovative methods of management and control of financial audit by enterprises in the conditions of war (remote work)", *Managerial Finance*, vol. 51, No. 3, pp. 478—492. <https://doi.org/10.1108/MF-10-2023-0612>.

9. Uhodnikova, O. I., Rudachenko, O. O., & Troian, V. I. (2024), "Regional marketing in the post-war recovery system in Ukraine", *Svit naukovykh doslidzhen. Mizhnarodna multydystrylinarna naukova internet-konferentsiia* [World of Scientific Research: Proceedings of the International Multidisciplinary Scientific Internet Conference], Ternopil, Ukraine, Opole, Poland, September 19-20, Issue 33, pp. 46—48, available at: <https://www.economy-confer.com.ua/full-article/5695/> (Accessed 6 July 2025).

10. Alex Avelar, E. and Jordao, R.V.D. (2024), "The role of artificial intelligence in the decision-making process: a study on the financial analysis and movement forecasting of the world's largest stock exchanges", *Management Decision*, vol. ahead-of-print No. ahead-of-print. <https://doi.org/10.1108/MD-09-2023-1625>.

11. Dote-Pardo, J.S., Cordero-Diaz, M.C., Espinosa Jaramillo, M.T. and Parra-Dominguez, J. (2025), "Leveraging artificial intelligence for enhanced decision-making in finance: trends and future directions", *Journal of Accounting Literature*, Vol. ahead-of-print No. ahead-of-print. <https://doi.org/10.1108/JAL-02-2025-0100>.

Стаття надійшла до редакції 10.07.2025 р.