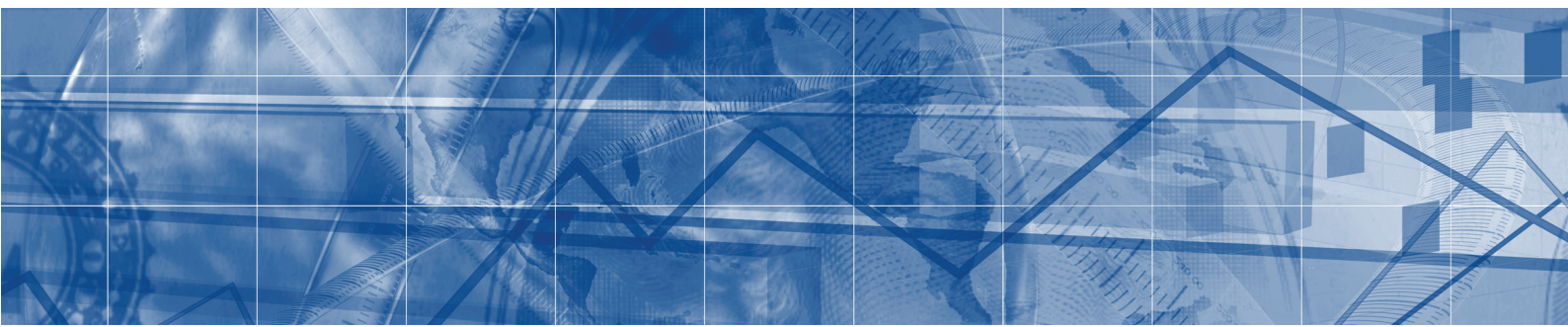




# Молодіжний економічний вісник ХНЕУ ім. С. Кузнеця      № 3

Журнал

вересень 2024



ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
ІМЕНІ СЕМЕНА КУЗНЕЦЯ

**Молодіжний економічний вісник  
ХНЕУ ім. С. Кузнеця**

№ 3  
вересень 2024  
Журнал

Виходить щоквартально

Засновник – ХНЕУ ім. С. Кузнеця.  
Видавець – ФОП Лібуркіна Л. М.

Затверджено на засіданні  
вченої ради університету  
Протокол № 10 від 30.09.2024 р.

Ідентифікатор медіа: R30-02756  
(рішення Національної ради України  
з питань телебачення і радіомовлення  
№ 685, протокол № 9 від 7 березня 2024 року).

Періодичність – щоквартально.  
Мова видання – українська, англійська, французька, німецька.

Засновано в січні 2015 року згідно з рішенням вченої ради.

**Редакційна колегія**

**Пилипенко А. А. – докт. екон. наук, професор ХНЕУ імені Семена Кузнеця (головний редактор)**

**Бриль М. С.** – канд. екон. наук, доцент ХНЕУ ім. С. Кузнеця

**Власенко Т. А.** – докт. екон. наук, професор ХНЕУ ім. С. Кузнеця

**Вовк В. А.** – канд. екон. наук, доцент ХНЕУ ім. С. Кузнеця

**Гриневич Л. В.** – докт. екон. наук, професор ХНЕУ ім. С. Кузнеця

**Журавльова І. В.** – докт. екон. наук, професор ХНЕУ ім. С. Кузнеця

**Яценко Р. М.** – канд. екон. наук, доцент ХНЕУ ім. С. Кузнеця

**Малярець Л. М.** – докт. екон. наук, професор ХНЕУ ім. С. Кузнеця

**Назарова Г. В.** – докт. екон. наук, професор ХНЕУ ім. С. Кузнеця

**Пушкар О. І.** – докт. екон. наук, професор ХНЕУ ім. С. Кузнеця

**Тищенко В. Ф.** – докт. екон. наук, професор ХНЕУ ім. С. Кузнеця

**Чернишов В. В.** – канд. екон. наук, доцент ХНЕУ ім. С. Кузнеця

**Ястремська О. М.** – докт. екон. наук, професор ХНЕУ ім. С. Кузнеця

**Поштова адреса засновника:**

61166, Україна, м. Харків, пр. Науки, 9а, Харківський національний економічний університет  
імені Семена Кузнеця

Конт. телефон: (057)702-03-04

Відповідальність за достовірність фактів, дат, назв, імен, прізвищ, цифрових даних, які наводяться, несуть автори статей.  
Рішення про розміщення статті приймає редакційна колегія. У текст статті без узгодження з автором можуть бути внесені редакційні виправлення  
або скорочення.

Редакція залишає за собою право їх опублікування у вигляді коротких повідомлень і рефератів.

У разі копіювання чи передрукування матеріалів посилання на електронний журнал обов'язкове.

Свідоцтво про внесення до Державного реєстру суб'єктів видавничої справи ДК № 4853 від 20.02.2015 р.

© Харківський національний економічний  
університет імені Семена Кузнеця, 2024



## ЗМІСТ

Azizova D. D. The evolution and contemporary features of bank controlling .....	9
Андрієнко О. В. Формування системи мотивації основного персоналу: підходи та методи .....	13
Андрейко К. В. Сутність прийняття управлінських рішень на підприємстві .....	15
Андрощук А. В. Обґрунтування заходів із підвищення конкурентоспроможності підприємства під час війни .....	17
Антонюк А. О. Огляд теоретичних моделей стратегічного управління персоналом .....	20
Баженова А. І. Роль комунікації у формуванні організаційної культури виробничого підприємства .....	23
Баласанян Т. А. Розвиток малого підприємництва в Україні в контексті євроінтеграції .....	25
Бахтіна А. А. Методи та стратегії соціального та економічного розвитку промислового підприємства .....	28
Бахтіна А. А. Соціально-економічний розвиток промислових підприємств. Основні тенденції .....	30
Бережна М. Р. Підходи до визначення сутності фінансової звітності для оцінки фінансового стану .....	32
Бережний А. К. Окремі аспекти оцінки імпортозалежності економіки України .....	35
Богданова А. Теоретичні засади аналізу й оцінки фінансових ризиків підприємства .....	37
Bondarenko E. Warehousing activities in the context of digitalisation .....	41
Bulgakova E. Efficiency of marketing activities in advertising industry: a contemporary perspective .....	43
Вісковатих К. К. Особливості бізнес-планування організації роботи інтернет-магазину .....	47
Вареник О. С. Аналіз динаміки валового внутрішнього продукту України .....	50
Веклич Ю. Стратегія маркетингу спортивної установи як можливість для просування та пошуку нових джерел дохідності й фінансування .....	53
Вяла В. Сучасні методи навчання персоналу в умовах цифровізації .....	56
Галайко Б. Ю. Економічні санкції проти Росії у технологічній сфері: оцінка ефективності та наслідків у сучасних реаліях .....	58
Галушко О. В. Теоретичні аспекти організації збутової діяльності підприємства .....	62
Гвоздкова Ю. С. Теоретичні підходи до визначення поняття «витрати» .....	64
Гвоздкова Ю. С. Методи оптимізації витрат .....	67
Гриненко П. А. Вплив культурних відмінностей на управління персоналом у міжнародних компаніях .....	71



Dvornichenko O. Management strategy of maritime trade ports: horizon, structure, tools.....	74
Дейнега А. А. Маркетингове дослідження ат «новий стиль»: фактори впливу на формування і розвиток.....	77
Денисенко О. С. Застосування методу аналізу ієрархій для оцінки ефективності формування джерел фінансування .....	80
Дмитрієв Р. Д. Удосконалення організації розроблення продуктових інновацій на підприємстві.....	84
Довгаль М. І. Динамічний аналіз національного ринку споживчих товарів і послуг.....	87
Донченко П. В. Статистичний моніторинг оцінювання діяльності суб`єктів господарювання за ВЕД .....	90
Дроботенко В. Ю. Діагностика ефективності кредитних операцій банків України за допомогою кластерного аналізу .....	94
Drobotova K. Organisation of the enterprise's innovation activity in the war time period.....	100
Drozd A. Innovation in Public Services: Enhancing Municipal Efficiency .....	103
Дуднік А. С. Адаптація стратегій антикризового управління до змінних умов сучасного бізнес-середовища .....	106
Євлахова Д. А. Методи оцінки ефективності цифрових рекламних каналів комунікації .....	109
Євтіхіїва Д. В. Капітальні інвестиції: питання статистичного спостереження.....	112
Єрешко В. П. Персоналізація обслуговування як інструмент формування лояльності .....	115
Єрохін Є. Д. Теоретичні засади комунікаційної політики підприємства.....	118
Zeng Chao. Management of Zhuohai Gree Electric Appliances Inc. business image .....	122
Заброда Г. О. Особливості формування конкурентних переваг сільськогосподарських підприємств.....	124
Задорожний О. В. Монетизація як інструмент створення персоналізованих пропозицій у сучасному менеджменті .....	128
Зайченко Ю. А. Сучасні інструменти цифрового маркетингу в онлайн-торгівлі.....	130
Зерній Є. О. Розроблення програми підвищення конкурентоспроможності бізнесу .....	133
Ismailova R. M. The Role of Marketing in Company's Strategic Decisions .....	135
Ількіч Є. О. Аналіз та оцінювання фінансової стійкості банку .....	138
Ishchenko D. Prospects for the development of innovation activity of public sector economy enterprises in Ukraine based on international experience.....	140
Іщенко В. В. Кластеризація підприємств фармацевтичної галузі за рівнем ліквідності .....	144
Калініченко В. В. Організаційні зміни на підприємстві в умовах воєнного часу.....	147





Калашников Д. Уточнення змісту концепції управління відносинами з клієнтами .....	150
Карбань К. Є. Методичний підхід до оцінки фінансового стану з використанням інтегрального показника .....	153
Карпова К. І. Організаційне забезпечення експортно-імпорتنих операцій підприємства .....	157
Кащеева С. Ю. Формування та оцінка організації фінансових ресурсів підприємства .....	159
Quynh Anh Dao. Improving talent recruitment and retention in the it sector.....	163
Ківшар М. Використання інформаційних технологій для підвищення ефективності діяльності банків .....	165
Ключка А. А. Основні поняття електронної комерції як складової електронного бізнесу.....	167
Козін Д. А. Особливості управління оборотними засобами підприємства: стратегічний та інноваційний аспекти.....	170
Колісник Р. О. Аналіз та оцінювання фінансового стану банку .....	173
Колесник К. О. Методичний підхід до обґрунтування вибору шляхів зростання ліквідності підприємства.....	176
Кондратьєв Д. К. Методичне забезпечення оцінки впливу факторів на рівень фінансового ризику підприємств рекламної діяльності .....	181
Коновалова В. С. Шляхи оптимізації джерел фінансування підприємства в умовах невизначеності.....	184
Копецька Ю. І. Методи оцінки конкурентоспроможності підприємства .....	189
Косицька А. О. Прогнозування показників прибутковості банку .....	192
Костенко М. О. Структурно-динамічний аналіз нерівномірності розподілу доходів за країнами світу .....	195
Коцило В. В. Теоретичне дослідження міграції населення України в країни Європейського Союзу .....	199
Кочурова Д. А. Формування критеріїв лояльності споживачів до товарів підприємства .....	203
Красильников В. В. Принципи організації технологій електронного бізнесу .....	205
Kubrak V. Contemporary strategies for marketing planning at the apparel store .....	207
Kudenko V. Logistic problems of ukraine during the war.....	210
Кузьмін О. Б. Масштабування бізнесу як напрямок стратегії розвитку підприємства .....	213
Cui Tianli. Importance of decision-making at an enterprise.....	217
Kurasova H. Business process automation: Benefits and challenges for enterprises .....	219
Липчанський В. В. Інструменти інтернет-маркетингу у діяльності сучасного підприємства .....	222



Луцук М. В. Обґрунтування основних причин виникнення та значення конфліктів на підприємстві .....	224
Мищенко А. Д. Теоретичні аспекти аналізу й оцінки ринку праці України.....	228
Мазера І. The essence and key elements of a business plan for a farm .....	231
Марченко О. В. Моделювання інформаційно-аналітичного забезпечення діагностики фінансового стану підприємства.....	233
Масленнікова А. О. Напрями удосконалення організації маркетингової діяльності підприємств .....	238
Матухно Д. К. Методичний підхід до багатовимірного оцінювання кредитоспроможності позичальника .....	240
Мацегора Є. О. Технологія аналізу й оцінки фінансового потенціалу підприємства.....	243
Мещанін А. В. Аналіз галузі інноваційної діяльності України в реаліях сьогодення .....	247
Мороз Ю. С. Методи адаптації до змінюваного середовища.....	251
Морозова В. М. Просування брендів в умовах військового стану.....	253
Ніколенко Д. А. Теоретичні основи дослідження інвестиційних процесів у країні.....	256
Назімова С. О. Моделювання інформаційного забезпечення оцінки фінансових ресурсів підприємства .....	259
Нарожна К. О. Удосконалення організації складського процесу на підприємстві .....	262
Несен О. С. Роль розвитку електронного та класичного маркетингу на підприємстві .....	265
Огієнко А. Є. Конкурентний аналіз підприємства-виробників склопакетів у Харківському регіоні.....	267
Onuoha V. Current trends in the world economy: macroeconomic aspects .....	271
Панченко Д. І. Organisation of transport activity at the enterprise.....	273
Пензова Ю. О. Методи рейтингування банків за критерієм їх прибутковості .....	275
Поліщук О. О. Сутність і значення організаційної культури на підприємстві .....	280
Полянська А. В. Аналіз ринку нерухомості у воєнний період .....	283
Попкова С. М. Фактори формування інноваційної стратегії підприємства у воєнний період .....	287
Попова К. О. Теоретичні основи аналізу та оцінювання фінансових результатів підприємства .....	289
Пригода А. Є. Напрями удосконалення складання звіту про фінансові результати .....	294
Прохорова В. С. Вплив контент-маркетингу на успішність просування бренду в інтернеті .....	297
Проценко В. В. Удосконалення документообігу на підприємстві.....	300
Пучкова А. Порівняльний аналіз підходів до визначення ключових показників ефективності службовців підприємства .....	303



Ріяко А. Р. Методичний підхід до обґрунтування вибору шляхів мінімізації фінансових ризиків підприємства .....	306
Радзійон Н. О. Ринок мобільних додатків: питання моделювання .....	311
Радченко А. В. Облік і аудит запасів підприємства .....	313
Су Жуй. Дослідження чутливості видів економічної діяльності до ринкових змін.....	317
Романенко Є. О. Узагальнення принципів ефективною взаємодії підприємства зі стейкхолдерами .....	320
Саленко Є. Теоретичні аспекти аналізу та оцінки кредитної діяльності банку .....	323
Самойлова А. Ю. Моделювання бізнес-процесу управління фінансовими результатами підприємства .....	326
Сапецьких Ю. Ю. Ефективна рекламна діяльність як чинник успіху суб'єкта підприємництва.....	329
Семізіорова О. Ю. Ефективне управління продуктивністю праці як засіб її підвищення на підприємстві.....	333
Собкалова І. К. Маркетингова стратегія підприємства: зміст та особливості розробки .....	337
Соколенко Д. О. Матричний метод кластерної оцінки фінансової стійкості бюджету місцевого самоврядування.....	340
Сохатюк П. С. Мотивація персоналу підприємства в умовах сьогодення.....	344
Стоколоса Д. Р. Методичне забезпечення мотивації персоналу на підприємстві в умовах інноваційної діяльності .....	347
Талалай М. Ю. Облік і аналіз господарської діяльності промислового малого підприємства .....	349
Tagasova E. V. The importance of innovative approaches to strategic planning at manufacturing enterprises.....	352
Терентьева Д. А. Використання мотиваційного менеджменту в підприємницькій діяльності.....	355
Тимофієва К. С. Методичний підхід до прогнозування кредитних операцій банку .....	359
Ткаченко Є. О. Методичний підхід до визначення факторів впливу на фінансову стійкість банку .....	363
Трикоз Є. А. Аналіз динаміки показників системи вищої освіти України .....	366
Урсов К. М. Роль інвестиційного бізнес-планування у створенні та розвитку підприємства .....	372
Khaustova Y. Transformation as a strategy to be adopted in terms of global uncertainty .....	375
Hezheng Li. Essence and importance of competitive advantages of the enterprise.....	377
Цвікевич Б. О. Еволюція розвитку електронної торгівлі .....	381



Щиганок Ю. С. «Зелені» ініціативи в сучасній логістиці .....	384
Чан І. Використання інформаційних технологій для підвищення конкурентоспроможності підприємства.....	387
Chen Hongyi. Importance of organizational culture reforming.....	389
Чернова В. В. Франчайзинг: сутність і перспективи розвитку в Україні.....	391
Чигиринська Л. А. Управління навчанням персоналу підприємств на основі інноваційних підходів.....	394
Li Chunli. Improvement of enterprise business model through outsourcing.....	397
Шаховська О. В. Особливості організації бухгалтерського обліку в ресторанному бізнесі.....	399
Шворак Д. В. Особливості маркетингу у сфері послуг.....	403
Шевченко В. О. Особливості поведінки українських споживачів в умовах воєнного стану .....	406
Шиян Д. А. Семантичний аналіз поняття «Імідж».....	410
Шмигарьов Д. Т. Методи аналітичної оцінки зовнішньої торгівлі .....	412
Шпакович М. Сутність і значення маркетингових досліджень підприємства .....	415
Шубенко І. В. Підхід до визначення прогностичних обсягів кредитування фізичних осіб в АТ КБ «Приватбанк» .....	417
Yu Weiwei. Features of formation the company's competitive advantages.....	421
Yatsiv S. The main directions of innovation development under martial law.....	425





## THE EVOLUTION AND CONTEMPORARY FEATURES OF BANK CONTROLLING

UDC 336.7

Azizova D. D.

Student of 4th year  
Faculty of Management and Marketing S. Kuznets KhNUE

**Annotation.** The paper elucidates the concept of "bank controlling", defining it as a form of oversight aimed at assisting management decisions to enhance the operational efficiency and overall financial performance of the bank. It delves into the key components of a controlling system within banks, encompassing principles, objectives, stakeholders, functions, and methods.

**Keywords:** Bank, controlling, system, management.



**Анотація.** У статті розкрито поняття «банківський контролінг», визначено його як форму контролю, спрямовану на сприяння прийняттю управлінських рішень щодо підвищення операційної ефективності та загальної фінансової результативності банку. Визначено, що його сутність проявляється в основних компонентах системи банківського контролінгу, охоплюючи принципи, цілі, зацікавлених сторін, функції та методи.

**Ключові слова:** банк, контролінг, система, менеджмент.



**Introduction.** In the rapidly evolving landscape of the financial sector, the concept of controlling within banks has become increasingly vital. The role of controlling extends beyond traditional oversight functions, encompassing a comprehensive framework that supports strategic financial management and operational efficiency.

It is crucial to establish a clear and precise definition to appreciate its full potential and application. In this context, bank controlling can be interpreted as a specialized form of control that facilitates informed financial management decisions. By doing so, it contributes significantly to enhancing the bank's operational efficiency and financial performance. This paper seeks to clarify this definition and propose a structured interpretation that aligns with contemporary banking needs.

The modern financial landscape demands robust controlling systems in banks, which include several integral components. These components comprise the principles guiding the controlling processes, the purpose and objectives of implementing such a system, the subjects and objects involved, the diverse functions it serves, and the tools employed to achieve these goals. Each element plays a critical role in ensuring that the controlling system is comprehensive and effective.

**Analysis of recent research and publications.** The theoretical foundations of controlling, along with its elements, mechanisms, and methods, have been extensively studied by numerous scholars, including Anthony R. N., Becker A., Deyhle A., Eschenbach R., Marciniak S., Mensch G., Messner M., Osmanagić Bedenik N., Preißler P. R., Robert C., Schwarz R. and others. Despite this extensive research, the specific issues of bank controlling and the identification of its key components have not been adequately addressed.

To develop practical recommendations for establishing a controlling system in the bank, it is essential to identify its features and scope.

**Aim.** The aim of this article is to elucidate the essential elements of contemporary bank controlling, providing a clear and comprehensive framework for understanding its components and their significance.

**Results.** The terms Controller, Controllership, and Controlling lack precise definition, both in theoretical discourse and practical application. Preißler [9] contends that individuals harbor varied interpretations of controlling, reflective of its diverse manifestations across different contexts. This variance is partly attributed to the predominantly practical nature of controlling, with its evolution differing notably between Anglo-Saxon countries and German-speaking regions, as well as other Western European nations.

In German-speaking countries, "Controlling" is often synonymous with management accounting, encompassing aspects of planning and performance management. However, it maintains a stronger delineation from financial accounting compared to management accounting in other cultural settings [2].



As defined by The International Group of Controlling (IGC), controllers collaborate with management in defining goals, planning, and controlling processes, sharing responsibility for achieving objectives. This entails ensuring transparency in business results, finances, processes, and strategies to enhance economic efficiency. Controllers coordinate sub-goals and related plans comprehensively, instituting a future-oriented reporting system covering the entire enterprise. Additionally, they facilitate and shape the controlling process to align decision-makers with agreed objectives, furnish managers with pertinent controlling information, and develop and maintain controlling systems.

The emergence of controller positions is a response to heightened competitive pressures and expanding company sizes. Osmanagić Bedenik and Lalovac [8] argue that the mission of controlling is to implement and effectively utilize instruments fostering business transparency and enhancing management responsiveness to internal and external changes, thereby fortifying a company's vitality.

Operational and strategic controlling represent two essential dimensions of managerial oversight, each tailored to specific management levels and organizational objectives. Operational controlling encompasses a spectrum of activities geared towards short to medium-term objectives. This includes the crucial tasks of setting objectives, formulating mid-term plans, and implementing year-to-year controls. The primary aim of operational controlling is to optimize business operations, focusing on key performance indicators such as liquidity, profitability, and financial stability.

In contrast, strategic controlling operates on a broader canvas, addressing long-term organizational goals and overarching strategies. This facet of control involves strategic planning, meticulous testing of proposed strategies, seamless implementation, and ongoing monitoring to ensure alignment with strategic objectives. Strategic controlling serves as a compass for management, offering professional guidance to navigate the complexities of dynamic market landscapes. Its objectives span the spectrum from maximizing existing opportunities to charting pathways for future success, capturing market shares, and innovating with new products and services.

The roots of modern controlling can be traced back to the United States, where the establishment of controller positions within companies emerged towards the latter part of the 19th century. Initially, controllers were primarily entrusted with financial responsibilities. The formation of the "Controller's Institute of America" in 1931, later rebranded as the "Financial Executives Institute," played a pivotal role in delineating the roles and responsibilities associated with controllership within the realm of financial management.

The diffusion of the terms "controller" and "controlling" to Western European countries occurred predominantly in the latter half of the 20th century, influenced largely by the presence of American company subsidiaries. Unlike their counterparts in Anglo-Saxon countries, where controlling is often viewed as synonymous with management accounting, in German-speaking regions, controlling is recognized as a distinct discipline in its own right, encompassing a broader scope beyond traditional financial management practices.

The study of theoretical sources [3; 4; 10] allowed to identify several concepts, taking into account the following features: key provisions and the period of formation. H. Kupper is considered to be the founder of the concept focused on the accounting system. A positive feature is the focus on optimizing and improving the efficiency of the accounting system in the organization. The negative features include the practical identification of controlling with the accounting system, which does not allow to complete the range of controlling tasks.

The second concept focuses on the management information system. It is a logical development of the previous concept and is based on the system of goals of the enterprise, which significantly expands the information base of controlling. The work of T. Reichman is devoted to the development of this concept. The shortcomings of this concept are similar to the shortcomings of the previous concept, with the difference that at this stage we are talking about management information system.

The third concept is focused on the whole management process and considers controlling as a tool and one of the elements of the management system, which provides coordination of planning, control and information support. Within the framework of this concept, two main directions of its development are distinguished: emphasis on planning and control; with an emphasis on the coordination of the management system to achieve the goal set by management.

Further development of controlling concepts was due to scientific and technological progress, development of competition and globalization processes, which, in turn, led to changes in technologies, methods and techniques of management, increasing the number of variables on which decisions are made; complicating the environment in which the organization operates; increase and complicate the content of information needed for management; extension of the decision-making cycle and more. That is why, on the basis of basic concepts of controlling, their evolutionary development is still going on. Thus, since the beginning of the XXI century, such modern concepts of controlling as the concept of strategic navigation, the concept of "new" controlling and the concept of optimizing the interests of



stakeholders are undergoing the stage of formation and development [9; 10]. Despite some differences in the concepts presented, the main common feature is clear – the controller, above all, provides advice and advice to managers, rather than managing them, in the process of making managerial decisions.

On the basis of the conducted analysis of concepts the basic ideas is allocated: development of system of the account; formation of a comprehensive information system; system of complex control of the organization's activity; orientation of controlling on future results of activity; support for strategic management; coordination of the management decision-making process; taking into account the interests of stakeholders; integration of existing concepts. It should also be noted that the study and analysis of the work of scientists allows to conclude that there are some differences in defining the essence of controlling.

There are many definitions of controlling: from the equation "controlling = German (European) version of management accounting" to the definition of controlling by the philosophy of management. However, in order to more clearly substantiate the essence of controlling and determine its role in the process of bank management, it is necessary to analyze the work of scientists devoted to the formulation of this term (tabl. 1).

Tab.1 confirms the differences, as researchers use different categories to determine the nature of controlling: mechanism, system, management, concept, methods and tools, function, direction, activities, information support, process, technology and service support. Based on the fact that these terms differ in content, we can conclude that the concept of "controlling" at the present stage of economic development has no clear definition.

Table 1

**Morphological analysis of the definition "controlling"**

Category	Definition	Source
Mechanism	A kind of mechanism of self-regulation at an enterprise, providing feedback in the management loop	Mensch G. [6]
System	1. Self-regulatory system of methods and tools aimed at functional support of enterprise management and includes information support, planning, coordination, control and internal consulting/ 2. The system of ensuring the company's ability to survive in two aspects: short-term – profit optimization – and long-term – maintaining harmonization and relationships of the enterprise with the surrounding areas: natural, social, economic. 3. The system of using management accounting data for its direct purpose, i.e as the final design and analytical stage of accounting for management. 4. The system of regulation of costs and results of activity, which helps to achieve the goals of the enterprise, avoids surprises when the economy of the enterprise is in danger, which requires countermeasures	Marciniak S. [5] Eschenbach R. [4] Messner M. [7] Becker A. [2]
Concept	1. A holistic concept of economic management of the enterprise, aimed at identifying all the opportunities and risks associated with making a profit in market conditions. 2. The concept of effective management of the firm in order to ensure its stable existence in the market	Deyhle A. [3] Osmanagić N. [8]
Methods and tools	A set of methods of operational and strategic management: accounting, planning, analysis and control, which are combined at a qualitatively new stage of development of market relations into a single system, the operation of which is subject to a specific goal	Osmanagić N. [8]
Function	The function of management, which is to reflect on decisions that relate to other management functions, and reflection that goes beyond a function, and within the functional coordination of these decisions; reflection as a central of the main operations of enterprise management is the task of the management function of controlling	Robert C. [10]
Information support	Information support focused on the result of enterprise management	Anthony R. N. [1]
Process	The process, which is understood as mastering the economic situation in the enterprise	Schwarz R. [11]

For a deeper understanding of the meaning of this concept, the decomposition of definitions of the main components was made on the following grounds of comparison: the essential component of the concept; providing controlling; purpose of controlling. The results of decomposition are given in tabl. 2.

**Conclusion.** Based on the observations above, we can conclude that despite the various definitions of controlling, a significant group of researchers equates controlling with management. However, it is essential to emphasize that controlling primarily assists in management decision-making by providing advice and guidance, making it a crucial tool in modern company management.



Table 2

**Morphological decomposition of defining the essence of controlling**

A sign of comparison	Structural composition
Essential component of the concept	supervisory mechanism; mechanism of self-regulation at the enterprise; integrated system of information-analytical and methodological support; complex system of methods and tools; analytical coordination and consulting system to ensure effective enterprise management; self-regulatory system of methods and tools; integrated system; system, which is a synthesis of elements of accounting, analysis, control, planning; separate management accounting system; automated control system; system for ensuring the company's ability to survive; separate synthesized (complex) system at the enterprise; accounting and analytical system; system of continuous evaluation of all aspects of activity; management system; self-regulation system of management; integrated information and functional system; complex interfunctional management concept; modern management concept with customer-process-value orientation; a function that integrates other management functions at the enterprise, namely: planning, accounting, control and regulation; system control technology
Ensuring controlling	practice of modern management; purposeful provision of information; purposeful collection and processing of information; continuous information-analytical, methodical and consulting-coordination support; ensuring the competitiveness and financial independence of the enterprise; functional support of enterprise management; provides both operational and strategic management of the process of achieving the goals and results of the enterprise; provides feedback; ensuring the effective functioning of the enterprise, the formation, development and maintenance of its identified advantages in the strategic perspective; provides support for the internal balance of the enterprise by generating information about costs and benefits and providing it to management for optimal management decisions
Purpose of controlling	focus on achieving goals; optimization of profit, preservation and maintenance of harmonious relations and interrelations of the given enterprise with surrounding spheres: natural, social, economic; management accounting, analysis, planning, control, coordination, adjustment of the economy of the enterprise; focused on the future development of the enterprise; contributes to ensuring the long-term existence of the enterprise; contributes to the substantiation of alternative approaches in the implementation of operational and strategic management of the enterprise; develops methods of making managerial decisions; coordination of management, control and information support systems; implements the synthesis of individual elements of accounting, operational and technical accounting, analysis, control and planning

Scholars often define controlling as a functionally distinct area of economic work within an enterprise. This offers a generalized understanding of the concept, wherein the control system encompasses a range of functions. Nonetheless, other definitions highlight that the concept lacks a universally accepted interpretation. For instance, some define controlling as a system oriented toward the future development of the entire enterprise, or as a process of mastering the economic situation within the company. Additionally, controlling is seen as a self-regulatory mechanism that provides feedback within the management loop, helping to specify its essential components.

Therefore, by synthesizing various definitions, it is evident that controlling is a systematic approach focused on supporting the management decision-making process to achieve the bank's ultimate goals.

*Науковий керівник – д-р екон. наук, професор Чмутова І. М.*

**Literature:** **1.** Anthony R. N. Management Accounting: A Personal History. *Journal of Management Accounting Research*. 2003. Vol. 15. No. 1. P. 249–253. **2.** Becker A., Messner M. After the Scandals: A German-Speaking Perspective on Management Accounting Research and Education. *European Accounting Review*. 2005. No. 14. P. 417–427. **3.** Deyhle A., Blazek A., Eiselmayer K. Controlling and the Controller. Verlag fur Controlling Wissen, 2011. 239 p. **4.** Eschenbach R. Grundlagendes Controllings. Kapitel 9.2.1 In: Achleitner / R. Eschenbach // Thoma (Hrsg.), *Handbunch Corporate Finance, Grundwerk, Konzepte, Strategien und Praxiswissen*, 2. Auflage. Koln : Deutscher Wirtschaftsdienst, 2001. **5.** Marciniak S. Controlling. Teoria. Zastosowania. Wydanie trzecie zmienione. Warszawa : Centrum Doradztwa I Informacji, 2008. 269 p. **6.** Mensch G. Finanzcontrolling. Wien., 2001. 405 p. **7.** Messner M., Becker A., Schaeffer U., Binder C. Legitimacy and Identity in Germanic Management Accounting Research. *European Accounting Review*. 2008. No. 17. P. 129–159. **8.** Osmanagić Bedenik N. Realnost kontrolinga u Hrvatskoj – preliminarni rezultati empirijskog istraživanja. *Zbornik radova Ekonomskog fakulteta*. 2003. No. 1 (1). P. 177–198. **9.** Preißler P. R. Controlling. Lehrbuch und Intensivkurs. München / Wien : Oldenbourg, 2007. 336 p. **10.** Rickards R. C. Management perspectives on problems in controlling and cost accounting. *Investment Management and Financial Innovations*. 2005. No. 3. P. 109–127. **11.** Schwarz R. The skilled facilitator: A comprehensive resource for consultants, facilitators, managers, trainers, and coaches. San Francisco : Jossey-Bass, 2002. 432 p.

Стаття надійшла до редакції 09.06.2024 р.







## ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ОСНОВНОГО ПЕРСОНАЛУ: ПІДХОДИ ТА МЕТОДИ

УДК 331.101.38

Андрієнко О. В.

Студентка 4 курсу  
факультету менеджменту і маркетингу ХНЕУ ім. С. Кузнеця

**Анотація.** У статті проведено аналіз різних підходів до формування системи мотивації основного персоналу. Розглянуто методи матеріальної та нематеріальної мотивації, їх переваги та недоліки. Запропоновано рекомендації для підприємств щодо вдосконалення мотиваційної системи, з урахуванням індивідуальних потреб працівників.

**Ключові слова:** мотивація персоналу, система мотивації, конкурентоспроможність, управління, нематеріальна мотивація.



**Annotation.** The article analyzes various approaches to the formation of the motivation system of key personnel. Methods of material and non-material motivation, their advantages and disadvantages are considered. Recommendations for enterprises on improving the motivation system, taking into account the individual needs of employees, are offered.

**Keywords:** personnel motivation, motivation system, competitiveness, management, intangible motivation.



**Постановка проблеми в загальному вигляді.** Задача формування системи мотивації основного персоналу на підприємстві набуває особливої актуальності в умовах зростання конкуренції на ринку. Збільшення конкуренції змушує підприємства звертати увагу на мотивацію свого персоналу як ключового ресурсу для досягнення стратегічних цілей.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Проблемам формування системи мотивації основного персоналу присвятили свої роботи науковці [1–4], а саме Оксенюк К. І., Заставнюк Л. І., Гринько Т. В., Гвініашвілі Т. З., Шинкаренко А. В., Ковбас Г. І. та ін.

**Метою** дослідження є аналіз та вдосконалення теоретичних і методичних засад формування системи мотивації основного персоналу підприємства.

**Викладення основного матеріалу дослідження.** Під поняттям системи мотивації розуміють сукупність заходів, спрямованих на стимулювання працівників підприємства для досягнення поставленої мети. Формування мотиваційної системи для персоналу є складним процесом, оскільки він стосується питання про те, що саме мотивує людину працювати на визначеному рівні якості [1, с. 2].

На підприємстві рекомендується застосовувати як матеріальні, так і нематеріальні методи мотивації. Л. І. Заставнюк у своїй статті рекомендує зосередитися на проблемах розвитку та впровадження таких елементів системи нематеріального стимулювання персоналу, як нагородження активних працівників, просування по службовій ієрархії, а також організацію навчальних програм і заходів з тимбіддингу [2, с. 4]. Водночас К. І. Оксенюк виділяє методи нематеріальної мотивації, такі як мотиваційні наради, публічні висловлення вдячності, створення комфортних умов праці, забезпечення гнучкого графіка роботи, додаткові вихідні, професійний розвиток, пільгове харчування та знижки на продукцію підприємства [1, с. 3].

Порівняння термінів "елементи" та "методи" у контексті мотиваційної системи є важливим для розуміння підходів обох дослідників. Заставнюк акцентує увагу на конкретних діях і заходах, які слід реалізувати для стимулювання працівників, тоді як Оксенюк зосереджується на більш загальних підходах і стратегіях.

З точки зору визначень підходи Заставнюк і Оксенюк мають схожість у тому, що обидва спрямовані на поліпшення мотивації працівників, проте Заставнюк деталізує окремі елементи, які можуть бути впроваджені як частина комплексної системи, а Оксенюк пропонує методи, що є більш гнучкими і можуть бути адаптовані до індивідуальних потреб працівників.



На основі аналізу підходів Заставнюк і Оксенюк можна зробити висновок, що ефективна система мотивації має включати як конкретні елементи, так і гнучкі методи.

До основних елементів мотивації можна віднести:

- нагородження та визнання працівників;
- просування по службовій ієрархії;
- організація навчальних програм і тренінгів;
- заходи з тимбіндингу.

Методи мотивації можуть включати:

- мотиваційні наради;
- публічні висловлення вдячності та похвали;
- створення комфортних умов праці;
- забезпечення гнучкого графіка роботи;
- надання додаткових вихідних днів;
- професійний розвиток;
- пільгове харчування на робочому місці;
- надання знижок на продукцію підприємства.

Таким чином, система мотивації повинна бути комплексною, поєднуючи чітко визначені елементи з гнучкими методами, що дозволить максимально задовольнити мотиваційні потреби різних категорій працівників і сприяти підвищенню їхньої ефективності та задоволеності роботою.

Матеріальні методи мотивації включають заробітну плату, регулярні та нерегулярні грошові бонуси за досягнення певних цілей, індивідуальні премії та інші фінансові стимули.

Основний персонал включає працівників, які виконують ключові функції на підприємстві і мають специфічні мотиваційні потреби, що можуть відрізнятися від потреб інших категорій працівників. Для цієї групи особливо важливими є стабільність роботи, можливості професійного зростання та визнання їхньої роботи.

Для мотивації основного персоналу рекомендується застосовувати такі методи:

- нагородження за досягнення виробничих цілей;
- підвищення кваліфікації через навчальні програми та тренінги;
- створення сприятливих умов праці та підтримання комфортного робочого середовища;
- запровадження системи кар'єрного зростання та службового просування.

**Висновки.** Розроблення та застосування ефективної системи мотивації персоналу для успішної діяльності підприємства є дуже важливим. Індивідуалізація підходів до мотивації та врахування сучасних тенденцій управління є ключовими аспектами для забезпечення стійкості підприємства та його конкурентоспроможності.

Науковий керівник – канд. екон. наук, доцент Пасько М. І.

---

**Література:** 1. Оксенюк К. І. Формування системи мотивації персоналу на підприємстві. *Економіка та суспільство*. 2022. № 45. URL: <http://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1968/1895>. 2. Заставнюк Л. І. Мотивація персоналу як фактор підвищення конкурентоспроможності підприємства. *Економіка та суспільство*. 2022. № 45. URL: <http://www.economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1966/1893>. 3. Гринько Т. В., Гвінішвілі Т. З., Шинкаренко А. В. Особливості формування механізму мотивації та стимулювання персоналу підприємницьких структур. *Економічний простір*. 2021. № 174. С. 63–68. URL: <http://srd.pgasa.dp.ua:8080/bitstream/123456789/7973/1/Grynko.pdf>. 4. Ковбас Г. І. Методика оцінки мотивації персоналу в умовах кризи. *Ефективна економіка*. 2019. № 7. URL: [http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/7\\_2019/37.pdf](http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/7_2019/37.pdf).

Стаття надійшла до редакції 30.05.2024 р.





## СУТНІСТЬ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ НА ПІДПРИЄМСТВІ

УДК 658:005.53

Андрейко К. В.

Студентка 4 курсу  
факультету менеджменту і маркетингу ХНЕУ ім. С. Кузнеця

**Анотація.** У статті розглянуто сутність і зміст поняття «управлінське рішення» Також проведено аналіз процесу прийняття управлінських рішень на підприємствах і досліджено сучасний досвід та особливості цього процесу.

**Ключові слова:** управління, підприємство, рішення, прийняття управлінських рішень, сучасність.

**Annotation.** The article examines the essence and concept of management decision. An analysis of the process of management decision-making at enterprises was also carried out, and modern experience and features of this process were studied.

**Keywords:** management, enterprise, decisions, management decision-making, modernity.

**Актуальність.** Прийняття ефективного рішення на підприємстві є одним із ключових моментів його успішного функціонування, оскільки рішення визначають, як організація вирішує проблеми, розподіляє ресурси та досягає своїх цілей. Від кожного прийнятого рішення залежить стан справ підприємства у майбутньому.

Зараз людство живе у швидкоплинному світі, тому часто управлінцям доводиться приймати та змінювати рішення, орієнтуючись на середовище та його стрімку зміну.

Отже, вивчення теоретичних аспектів щодо розробки та прийняття управлінських рішень є актуальним і важливим сьогодні.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** У контексті управління, особливо особистим питанням у прийнятті управлінських рішень присвячені праці відомих зарубіжних учених, таких як Андрейчиков, А. І. Гінзбург, Д. Дерлоу, М. Мескон, Г. Саймон, Л. Г. Євланов. Також цій проблематиці було приділено увагу провідних науковців, серед яких слід виділити таких як: М. Вебер, Г. Емерсон Р. Лайкерт, Ф. Фідлер, О. Амосов, В. Колпаков, А. Дегтяр.

**Постановка завдання.** Сьогодні роль управлінського рішення в економічних процесах значно зростає, адже воно є початком і кінцем роботи менеджера на будь-якому підприємстві. Саме тому метою цього дослідження є визначення ролі управлінського рішення в діяльності сучасних підприємств.

**Викладення основного матеріалу дослідження.** Рішення – це вибір альтернативи. Або ж відповідь на зовнішні чи внутрішні питання, які вимагають уваги та виникають у процесі життєдіяльності. Важливо розуміти, що людське рішення має індивідуальний характер, на відміну від управлінського рішення, яке пов'язане з груповим процесом, всередині підприємства.

Прийняття управлінських рішень на підприємстві – це певний акт вибору керівника в процесі управління. Важливо зазначити, що всередині терміна «управлінське рішення» завжди лежить проблемна ситуація, вона виступає в ролі завдання-подразника, який стимулює управлінця до втручання. Саме суб'єкт управління обирає спосіб дій для розв'язання проблеми з наданих альтернатив чи варіантів, які виступають у проблемному питанні.

Прийняття рішень має багато спільного з вирішенням проблем. У вирішенні проблем ви визначаєте та оцінюєте шляхи вирішення; у прийнятті рішень ви робите аналогічні відкриття та оцінку альтернатив. Таким чином, суть прийняття рішень полягає у ретельному визначенні та оцінці альтернатив.

Важливо зазначити, що поняття «управлінське рішення» не можна ототожнювати з поняттям «рішення» взагалі. Адже людина протягом свого життя приймає безліч рішень: в особистих стосунках, домашньому господарстві чи у власній професійній діяльності, але управлінське рішення дещо відрізняється. Для того щоб показати цю відмінність, необхідно виділити основні ознаки управлінського рішення, такі як [1]:



- 1) цілі. Суб'єкт управління приймає рішення виходячи не з власних потреб, а з метою розв'язання проблем конкретної організації;
- 2) наслідки. Рішення, що приймаються менеджером високого рангу, можуть суттєво впливати на стан об'єкта управління;
- 3) поділ праці. В організації існує певний поділ праці: одні працівники зайняті аналізом проблем і прийняттям рішень, інші – реалізацією ухвалених рішень;
- 4) професіоналізм. Для прийняття рішень в організації менеджер має володіти відповідними знаннями, навичками, мати певний досвід роботи.

При вивченні шляху розвитку менеджменту за останні 50 років можна дійти висновку, що у процесі обґрунтування управлінських рішень домінували кількісні та математичні підходи. З роками стало зрозуміло, що відносити людську поведінку, соціальні фактори та норми етики до математичного підходу – неправильно.

Тому наразі всі сучасні управлінські підходи ділять на три основні групи або, їх ще називають, моделі: класична, адміністративна (поведінкова), ірраціональна.

Класична модель прийняття управлінських рішень базується на економічних перевагах, і тому управлінське рішення повинно відповідати економічним інтересам об'єкта управління.

Класичне прийняття рішень допомагає лідерам приймати правильні рішення, балансуючи емоції та розглядаючи різні варіанти. Йдеться не лише про швидке мислення, а й про повільне, зважування ризиків, збір даних, аналіз переваг і недоліків і пошук рішень, які не просто добре виглядають на папері, а відповідають довгостроковій стратегії та короткостроковим цілям.

Адміністративна (поведінкова) модель передбачає прийняття управлінських рішень у складних ситуаціях, наприклад, у випадках, коли виникають невизначені ситуації, часу на вирішення яких бракує. У таких ситуаціях менеджер не зможе прийняти раціональне, зважене рішення [2].

В основі адміністративної моделі лежить поняття обмеженої раціональності. Обмежена раціональність означає, що особа, яка приймає рішення, має обмежену кількість критеріїв і розглядає обмежену кількість альтернатив. Ступінь, до якого вибір буде обмежений, залежатиме від цінностей і навичок особи, яка приймає рішення.

Головним недоліком такого підходу є, звичайно, зниження якості кінцевого рішення. Однак ця модель також має ряд переваг: по-перше, такий підхід вимагає менше часу для прийняття рішення, по-друге, рішення досягнуте з урахуванням адміністративної моделі буде дешевшим, адже для пошуку ідеального рішення часто потрібно витратити більше ресурсів для збору інформації [3; 4].

Ірраціональна модель ґрунтується на передбаченні, що рішення приймаються ще до того, як досліджуються альтернативи. Ірраціональна модель найчастіше застосовується:

- для вирішення принципово нових, незвичайних рішень, таких, які важко піддаються вирішенню;
- для вирішення проблем в умовах дефіциту часу;
- коли менеджер або група менеджерів мають достатньо влади, аби нав'язати своє рішення.

Отже, адміністративна, ірраціональна та класична моделі прийняття управлінських рішень значно відрізняються між собою, тому вибір тієї чи іншої моделі досить таки відповідальний для менеджера, адже від нього залежатиме зміст і результативність рішення.

Приймаючи рішення, менеджер повинен мати високий рівень компетентності, досвід, відповідальність, достатню кількість часу та здатність аналізувати велику кількість інформації.

**Висновки.** Сучасний менеджмент передбачає прийняття багатьох рішень у складному середовищі для керівників. Процес прийняття рішень становить вибір найбільш правильного та практичного курсу з набору альтернатив для досягнення поставленої мети.

Управлінське рішення в процесі управління можна уявити у вигляді послідовності певних операцій. Це, перш за все, розробка варіантів дій, вибір варіанта, його прийняття, (затвердження), реалізація та контроль результатів.

Управлінське рішення має складну побудову, тому науковці виділяють різні методи та підходи, які застосовуються управлінцями залежно від ситуації, що виникає.





Для прийняття ефективного рішення управлінець повинен керуватися не тільки власним досвідом чи інтуїцією, але й використовувати потенціал своїх працівників. Делегувати повноваження та залучати підлеглих до активної участі у цьому процесі важливо. Постійне прийняття авторитарних рішень зменшує мотивацію працівників, збільшує час прийняття рішень і негативно впливає на згуртованість колективу всередині підприємства.

Науковий керівник – д-р екон. наук, професор Черноіванова Г. С.

---

**Література:** 1. Харченко Т. О., Шестакова Ю. В. Обґрунтування прийняття управлінських рішень. *Причорноморські економічні студії*. 2019. Вип. 45. С. 164–168. 2. Цюцюра С. В., Криворучко О. В, Цюцюра М. І. Теоретичні основи та сутність управлінських рішень. моделі прийняття управлінських рішень. *Управління розвитком складних систем*. 2012. Вип. 9. С. 50–58. 3. Тлущкевич Н. В. Класифікація управлінських рішень при формуванні управлінської облікової системи в аграрному менеджменті. *Економічний форум*. 2018. № 3. С. 252–258. 4. Методологія та технологія управління сучасними підприємствами: теоретичний та практичний аспекти : монографія / за заг. ред. Т. І. Лепейко. Харків : Вид-во ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2014. 338 с.

Стаття надійшла до редакції 09.06.2024 р.



## ОБҐРУНТУВАННЯ ЗАХОДІВ ІЗ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА ПІД ЧАС ВІЙНИ

УДК 339.137

Андрощук А. В.

Студентка 4 курсу  
факультету менеджменту і маркетингу ХНЕУ ім. С. Кузнеця

**Анотація.** У статті висвітлено проблематику підтримання конкурентоспроможності підприємства в умовах нестабільності, якою є війна в Україні. Зазначено основні проблеми, з якими стикаються підприємства, та окреслено стратегії, що сприятимуть збереженню бізнесу та підтриманню його конкурентоспроможності.

**Ключові слова:** конкурентоспроможність, стратегія, підприємство, обґрунтування, заходи, впровадження, вдосконалення.



**Annotation.** The article considers the issue of maintaining the competitiveness of the enterprise in conditions of instability, such as the war in Ukraine. The main problems faced by enterprises are indicated and strategies that will contribute to the preservation of business and maintaining its competitiveness are outlined.

**Keywords:** competitiveness, strategy, enterprise, justification, measures, implementation, improvement.





**Актуальність.** Сьогодні національні підприємства стикаються з багатьма проблемами, які викликані війною в Україні, такими як ускладнена логістика, валютні коливання, ускладнення операційної діяльності, нестача кваліфікованої робочої сили через міграцію та мобілізацію трудових ресурсів та ін. Підприємства вимушені адаптуватися до викликів воєнного часу, зберігаючи при цьому конкурентоспроможність. Тому питання вибору стратегії, яка спроможна посилити позиції підприємства та сприятиме покращенню його конкурентоспроможності на внутрішньому та зовнішньому ринках, є актуальним.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Проблематику конкурентоспроможності було розглянуто у наукових працях М. Портера [1], Дуайєр Л. та Кім Ч. [2], Ломбана Дж. Е. [3], Янкового О. [4], Дзеніса О. [5], Кузьміна О. та Горбала Н. [6], Кривіцької В. та Зянько В. [7] та ін.

Омельченко Т. [8] розглядав специфіку конкурентоспроможності українських підприємств в умовах війни та акцентував увагу на фінансовій підтримці з боку держави. Пузирева П та Герасимчук М. [9] наголошували на необхідності переорієнтації діяльності на зовнішні ринки. Проте питання збереження рівня конкурентоспроможності та напрямків її розвитку для національних підприємств в умовах війни потребує подальшого дослідження.

**Метою** цієї статті є обґрунтування вибору стратегії конкурентоспроможності національних підприємства в умовах війни.

**Викладення основного матеріалу дослідження.** Загалом конкурентоспроможність – це здатність ефективно конкурувати (змагатися на ринку) за умов забезпечення попиту та набуття переваг в умовах глобальної конкуренції [4, с. 12–17]. Це поняття характеризується комплексом складових, а саме таких як: якість продукції, інноваційність, ефективність виробництва, маркетингові стратегії, що застосовуються, здатність швидкої адаптації до змін в економічному середовищі. Суттєвий вплив на конкурентоспроможність мають і зовнішні фактори: стан економіки, політико-правове середовище, глобальні технологічні зміни, зміни у ринкових умовах тощо. Сьогодні, коли Україна знаходиться у стані війни, цим найвагомішим фактором впливу є політичний фактор, а саме війна в Україні, що найбільше впливає на стан економіки країни та рівень конкурентоспроможності національних підприємств. За оцінками Київської школи економіки, загальна сума прямих збитків для національних підприємств (включно з державними) складає 13 млрд дол., а загальні непрямі становлять понад 33 млрд дол. Для відновлення національних підприємств потрібно майже 25 млрд дол. [10]. При цьому основними проблемами, з якими зіткнулися національні підприємства під час війни та які мали ключовий вплив на рівень їх конкурентоспроможності, є:

- економічна нестабільність – зниження інвестицій, зростання інфляції, зменшення обсягів внутрішнього споживання та збільшення фінансових ризиків для підприємств;
- зміни в зовнішньому середовищі, а саме ускладнення експорту;
- порушення ланцюгів постачання, тобто переривання ланцюгів постачання сировини або комплектуючих виробів, особливо якщо підприємства знаходяться в зоні бойових дій або поруч;
- збільшення ризиків – воєнний конфлікт створює значні ризики для бізнесу, такі як можливість пошкоджень або втрати майна, небезпека для працівників, перебої або відсутність електропостачання та ін.;
- зниження інвестиційної привабливості через зростання політичного, економічного та соціального ризику інвестицій;
- необхідність адаптації: підприємствам потрібно постійно адаптуватися до швидкозмінних умов (побудова нових логістичних маршрутів, пошук нових постачальників і ринків збуту та ін.);
- соціальні наслідки, а саме стресовий стан населення впливає на бізнес-середовище, змінює споживчий попит.

Для збереження та можливого розвитку конкурентоспроможності національних підприємств в умовах війни необхідним є перегляд існуючих стратегій конкурентоспроможності.

Загалом виділяють 5 ключових стратегій конкурентоспроможності (згідно з М. Портером: лідерство в загальних витратах; диференціація; спрямованість на витрати (фокус); широка спрямованість; спрямованість на нішу), але у сучасній науковій літературі виділяють ще інноваційну стратегію, перевагами якої є створення більшої цінності для клієнтів, і стратегію оперативного реагування, яка передбачає досягнення цілей підприємства за рахунок швидкого реагування на зміни кон'юнктури ринку.

Розглянемо стратегії конкурентоспроможності більш докладно (табл. 1).



Національні підприємства через війну опинилися у складних умовах.

Таблиця 1

**Характеристика стратегій конкурентоспроможності**

Назва стратегії	Сутність стратегії
Стратегія диференціації	спрямована на створення унікального продукту або послуги в очах споживачів, що дозволяє підприємству виділятися серед конкурентів
Стратегія лідерства за витратами	досягнення конкурентної переваги, пропонуючи продукти або послуги з оптимальним співвідношенням між якістю і ціною
Стратегія фокусування (концентрації)	підприємство спрямовує свої зусилля на обслуговування конкретної сегменту ринку замість загального ринку
Стратегія на основі низьких витрат	передбачає розвиток бізнесу, спрямований на досягнення конкурентної переваги шляхом зниження витрат на виробництво та операції. Основна мета полягає в тому, щоб підприємство мало змогу пропонувати продукти за нижчою ціною, ніж конкуренти, при цьому зберігаючи прийнятну якість
Стратегія інновацій	передбачає активне впровадження новаторських ідей, технологій, продуктів або процесів для забезпечення зростання і стійкої конкурентоспроможності
Стратегія широкої диференціації	підприємство надає своєму товару специфічні риси, які виділяють його від товару фірм конкурентів
Стратегія оперативного реагування	стратегія спрямована на те, щоб підприємство могло швидко й ефективно реагувати на зміни на ринку, конкурентні дії і внутрішні фактори для забезпечення конкурентоспроможності і успіху

Джерело: складено на основі [1; 5; 9; 11]

При цьому багато з них здійснили релокацію до більш безпечних регіонів, але усі вимушені були швидко перебудувати діяльність відповідно до загроз. Також це призвело і до зміни стратегій. За таких умов при виборі конкретної стратегії важливо ретельно оцінити ситуацію, у якій знаходиться підприємство, проаналізувати потенційні ризики та можливості, наявні ресурси, зміни у конкурентному середовищі та ін. Найбільш ефективними для національних підприємств в умовах невизначеності будуть такі стратегії:

*По-перше, доцільним є застосування стратегії фокусування.* Умови війни призвели до змін на ринку та споживчої поведінки, тому зосередження на обслуговуванні конкретного сегменту ринку, який може бути менш вразливим до воєнних подій, дозволить підприємствам акцентувати увагу і ресурси на цільовій аудиторії, яка залишається активною.

*По-друге, дотримання стратегії на основі низьких витрат.* Зниження витрат стає критичним фактором в умовах економічної нестабільності та воєнного конфлікту. Пропозиція продуктів або послуг за більш доступними цінами, при цьому забезпечуючи прийнятну якість, може сприяти не лише збереженню споживачів, а й залученню нових.

*По-третє, застосування інноваційної стратегії.* Активне впровадження новаторських ідей та технологій може допомогти підприємствам адаптуватися до змін в бізнес-середовищі. Інновації сприятимуть пошуку нових ринкових можливостей або вдосконаленню існуючих продуктів і процесів.

*По-четверте, застосування стратегії диференціації.* Створення унікального продукту або послуги, які виділяються серед конкурентів, може привернути увагу споживачів і дозволити підприємству зберегти позиції на ринку в умовах нестабільності.

Безумовно, кожна з перелічених стратегій має свої переваги у сучасних умовах, тому вибір конкретної залежатиме від характеру бізнесу, ринкових умов і стратегічних цілей підприємства.

Науковий керівник – канд. екон. наук, викладач Собакар М. В.

**Література:** 1. Портер М. Стратегія конкуренції і методика аналізу галузей і діяльності. Київ : Основи. 1997. 451 с. 2. Dwyer L., Kim Ch. Destination competitiveness: determinants and indicators. *Current Issues in Tourism*. 2003. Vol. 6. No. 5. URL: <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/13683500308667962>. 3. Lombana J. Competitiveness and trade policy problems in agricultural export, University of Gottingen.2006. URL: <https://ru.scribd.com/document/87509708/2006LombanaCompetitiveness-and-Trade-Policy-Problems-in-Agricultural-Exports-PERSPECTIVE-OF-PRODUCING-EXPORTING-COUNTRIES-IN-THE-CASE-OF-BANANA-T>. 4. Конкурентоздатність фірми: оцінка рівня



та напрями підвищення : монографія / за заг. ред. О. Г. Янкового. Одеса : Атлант. 2013. 470 с. URL: [http://oneu.edu.ua/wp-content/uploads/2018/01/monografiya\\_ep\\_2013.pdf](http://oneu.edu.ua/wp-content/uploads/2018/01/monografiya_ep_2013.pdf). **5.** Дзеніс О. О. Вдосконалення стратегії підвищення міжнародної конкурентоспроможності підприємства. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2018. Вип. 21. С. 266–272. **6.** Кузьмін О. Є., Горбаль Н. І. Управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства : навч. посіб. для студ. спец. «Міжнародна економіка». Львів : Компакт-ЛВ. 2005. 304 с. **7.** Кривіцька В. В., Зянько В. В. Механізм управління конкурентоспроможністю підприємства в умовах нестабільності. *Ефективна економіка*. 2020. № 8. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8118>. **8.** Омельченко Т. Конкурентоспроможність українських підприємств в умовах війни. *Економіка та організація управління*. 2022. № 3 (47). С. 94–103. **9.** Puzyrova P., Herasymchuk M. The strategy of enterprises entering international markets as an element of the post-war reconstruction of Ukraine. 2022. URL: [https://er.knutd.edu.ua/bitstream/123456789/20207/1/PIONBUG\\_2022\\_P045-046.pdf](https://er.knutd.edu.ua/bitstream/123456789/20207/1/PIONBUG_2022_P045-046.pdf). **10.** Час для роботи: як відновлювався та адаптувався український бізнес за рік війни. URL: <https://www.unian.ua/economics/finance/chas-dlya-roboti-yak-vidnovlyuvavsya-ta-adaptuvavsya-ukrajinskiy-biznes-za-rik-viyni-12154170.html>. **11.** Курареу Н. Стратегії підвищення конкурентоспроможності підприємства малого бізнесу в умовах неіндустріального суспільства. URL: <https://evnuir.vnu.edu.ua/bitstream/123456789/18981/1/397-398.pdf>.

Стаття надійшла до редакції 09.06.2024 р.



## ОГЛЯД ТЕОРЕТИЧНИХ МОДЕЛЕЙ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ

УДК 331.101.68

Антонюк А. О.

Студентка 4 курсу  
факультету міжнародної економіки і підприємництва ХНЕУ ім. С. Кузнеця

**Анотація.** У статті розглянуто основні теоретичні моделі стратегічного управління персоналом (СПУ), що допомагають забезпечити відповідність між людськими ресурсами та стратегічними цілями організації. Описано моделі Мічиганської та Гарвардської шкіл, конфігураційний підхід, ресурсно-орієнтована теорія та модель найкращих практик. Кожна з цих моделей акцентує увагу на різних аспектах управління персоналом, таких як підбір, оцінка ефективності, система винагород, розвиток, вплив зовнішніх і внутрішніх зацікавлених сторін, внутрішня узгодженість і гнучкість системи управління персоналом. Використання цих моделей допомагає організаціям ефективно управляти своїми людськими ресурсами для досягнення конкурентних переваг і стратегічних цілей.

**Ключові слова:** стратегічне управління персоналом, модель мічиганської школи, модель Гарвардської школи, конфігураційний підхід, ресурсно-орієнтована теорія, модель найкращих практик.



**Annotation.** The article examines key theoretical models of Strategic Personnel Management (SPM) that help align human resources with the strategic goals of an organization. It describes the Michigan and Harvard models, the configurational approach, the resource-based view, and the best practice model. Each of these models emphasizes different aspects of HR management, such as selection, performance evaluation, reward systems, development, the influence of external and internal stakeholders, internal consistency, and the flexibility of HR systems. Applying these models helps organizations effectively manage their human resources to achieve competitive advantages and strategic objectives.





**Keywords:** *strategic personnel management, Michigan model, Harvard model, configurational approach, resource-based view, best practice model.*



За часи становлення українська економіка передувала і у стані майже повної відмови від державного регулювання (за винятком макроекономічного) і у стані абсолютного усвідомлення необхідності створення системи стратегічного управління. В складних ринкових умовах стратегічне управління є визначальним чинником успішного господарювання будь-якого підприємства. Проте, на жаль, недостатність або і цілковита відсутність стратегічності у функціонуванні ринкових операторів часто призводить до їх поразок у конкурентному протистоянні.

Теорія стратегічного управління знаходиться в полі зору багатьох закордонних і вітчизняних науковців і практиків, що опікуються питаннями менеджменту. Серед найвагоміших здобутків слід назвати праці таких авторів, як І. Ансофф, І. П. Булеєв, Д. Є. Довгань, Х. Мінцберг, В. Д. Немцов, С. В. Оборська, А. Дж. Стринкленд, А. Томпсон, З. С. Шершньова та ін. Проте уточнення теоретичного базису стратегічного управління потребує подальших досліджень [1].

Концепція управління являє собою систему ідей, принципів та уявлень, які визначають цілі функціонування організації, механізми взаємодії між суб'єктом та об'єктом управління, характер внутрішніх взаємодій у структурі організації, а також необхідний ступінь врахування впливу зовнішнього середовища на розвиток підприємства. Аналіз концепції стратегічного управління дозволяє систематизувати та виокремити такі характерні риси: поєднання теоретичних засад, системного, ситуаційного та цільового підходів до діяльності підприємства, що розглядається як відкрита соціально-економічна система, а також орієнтація на вивчення умов, у яких функціонує підприємство. Це сприяє створенню адекватних умовам систем стратегічного управління, які варіюються залежно від специфіки підприємства та характеру зовнішнього середовища. Отже, аналіз, інтеграція та використання інформації для прийняття стратегічних рішень дозволяють визначити зміст і послідовність дій, спрямованих на зміни в підприємстві, що сприяє зменшенню невизначеності ситуації [2].

Стратегічне управління персоналом має важливе значення для узгодження людських ресурсів зі стратегічними цілями організації. Різноманітні теоретичні моделі забезпечують основу для розуміння того, як ефективно управляти персоналом у стратегічному контексті.

Мічиганська модель, також відома як модель відповідності, наголошує на узгодженні HR-стратегії з бізнес-стратегіями. Вона зосереджена на тому, щоб людські ресурси організації відповідали стратегічним потребам бізнесу. Ключові компоненти включають відбір, забезпечення відповідності процесу найму конкретним вимогам роботи та цілям організації, управління продуктивністю, регулярне оцінювання продуктивності співробітників для забезпечення відповідності стратегічним цілям, системи винагороди, розробку систем винагороди та винагороди, які мотивують працівників досягати цілей організації, і розвиток, надаючи можливості навчання та розвитку, які готують працівників до задоволення майбутніх потреб організації.

Стратегічне управління персоналом є важливим аспектом успішного функціонування будь-якої організації. Воно охоплює розробку та реалізацію планів, які спрямовані на забезпечення ефективного використання людських ресурсів для досягнення довгострокових цілей організації. Одним із основних принципів стратегічного управління персоналом є узгодження його зі стратегією організації. Це означає, що всі кадрові заходи повинні підтримувати досягнення стратегічних цілей компанії. Крім того, управління персоналом має бути інтегрованим процесом, який охоплює всі аспекти роботи з кадрами – від набору та підбору до розвитку та утримання талантів. Основною метою є створення такої кадрової стратегії, яка дозволить організації бути гнучкою і адаптивною в умовах змінного ринкового середовища.

На першому етапі стратегічного управління персоналом проводиться аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища організації. Це включає вивчення ринкових тенденцій, конкурентного середовища, а також внутрішніх ресурсів і можливостей компанії. На основі цього аналізу розробляється кадрова стратегія, яка визначає ключові напрями розвитку персоналу. Наступним етапом є розробка конкретних планів і заходів щодо реалізації кадрової стратегії. Це можуть бути програми навчання і розвитку, системи мотивації та винагород, плани кар'єрного зростання та інші заходи, спрямовані на підвищення ефективності роботи персоналу.

Одним із ключових інструментів стратегічного управління персоналом є система управління результативністю. Вона дозволяє оцінювати внесок кожного співробітника в досягнення загальних цілей організації, виявляти сильні та слабкі сторони, а також розробляти індивідуальні плани розвитку. Важливим аспектом є також управління талантом, яке включає виявлення, залучення та утримання висококваліфікованих фахівців.



Для цього використовуються різноманітні методи, такі як програми наставництва, розвиток лідерських якостей, створення сприятливих умов для професійного та особистісного зростання.

Ефективне стратегічне управління персоналом вимагає також належного інформаційного забезпечення. Сучасні інформаційні технології дозволяють автоматизувати багато процесів управління персоналом – від ведення кадрової документації до аналізу даних та прогнозування потреб у персоналі. Важливою є також комунікація всередині організації, яка забезпечує розуміння і підтримку кадрової стратегії з боку всіх співробітників.

Гарвардська модель має ширшу перспективу, враховуючи вплив різних зовнішніх і внутрішніх зацікавлених сторін на політику та практику управління персоналом. Він об'єднує численні виміри управління персоналом у єдину структуру, включаючи зовнішні впливи, такі як ринкові умови, правові норми, суспільні норми та технологічний прогрес, інтереси зацікавлених сторін, збалансовуючи інтереси різних зацікавлених сторін, включаючи працівників, керівництво, акціонерів і спільноту, Політика управління персоналом, політика, пов'язана з наймом, навчанням, управлінням продуктивністю та винагородою, а також результатами управління персоналом, вплив політики управління персоналом на відданість співробітників, компетентність і загальну продуктивність організації.

Конфігураційний підхід передбачає, що HR-стратегії повинні формувати узгоджені системи, які відповідають унікальним характеристикам організації та її середовища. Ця модель передбачає, що не існує універсальної стратегії; натомість організації повинні розробити конфігурації HR-практик, які доповнюють їхній конкретний стратегічний контекст. Ключові аспекти включають внутрішню узгодженість, забезпечення узгодженості та взаємопідсилення всіх HR-практик, зовнішню відповідність, узгодження HR-практик із зовнішнім середовищем та організаційною стратегією, а також гнучкість, адаптацію HR-систем до змін у бізнес-середовищі.

Погляд на основі ресурсів підкреслює стратегічну цінність людських ресурсів як ключової конкурентної переваги. Відповідно до цієї моделі організації повинні зосередитися на розвитку унікальних можливостей і компетенцій через свою робочу силу. Основні компоненти включають цінні ресурси, визначення та виховання навичок і здібностей, які створюють цінність для організації, рідкість, розвиток унікальних навичок, які нелегко відтворити конкуренти, неповторність, створення кадрових практик, які важко наслідувати конкурентам, і незамінність, забезпечення того, щоб навички та здібності, надані робочою силою, не могли бути легко замінені іншими ресурсами [4].

Модель кращих практик стверджує, що певні практики управління персоналом повсюдно призводять до чудової ефективності організації. Ця модель підтримує впровадження найкращих практик управління персоналом, серед яких вибіркове наймання, впровадження суворих процесів відбору для наймання найкращих талантів, широке навчання, забезпечення безперервного навчання та можливостей розвитку для працівників, висока залученість працівників, заохочення участі працівників у процесах прийняття рішень, і винагорода на основі результативності, пов'язуючи винагороду безпосередньо з результатами продуктивності [3].

Підсумовуючи, стратегічне управління персоналом передбачає узгодження практики управління персоналом зі стратегічними цілями організації. Різні теоретичні моделі пропонують різні погляди на досягнення цього узгодження. Розуміючи та застосовуючи ці моделі, організації можуть ефективно керувати своїми людськими ресурсами, щоб отримати конкурентну перевагу та досягти своїх стратегічних цілей.

Науковий керівник – д-р екон. наук, доцент Дибач І. Л.

---

**Література:** 1. Пецій Н. М. Необхідність стратегічного управління персоналом в умовах турбулентності зовнішнього середовища. *Сучасні вектори відновлення та розвитку України на засадах сталості та безпеки*. 2023. URL: [https://doi.org/10.54929/conf\\_21\\_11\\_2023-03-01](https://doi.org/10.54929/conf_21_11_2023-03-01). 2. Фурман Д. Г. Імперативи стратегічного управління персоналом підприємства. *Ефективна економіка*. 2023. № 4. URL: <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2023.4.19>. 3. Чорноморенко Л. С. Формування механізму стратегічного управління персоналом підприємства : master's thesis. 2018. URL: <http://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/71355>. 4. Bozhydai I., Ustilovska A. Improvement of the strategic personnel management system at a construction enterprise. *Economic scope*. 2023. URL: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/186-4>.

Стаття надійшла до редакції 05.06.2024 р.





## РОЛЬ КОМУНІКАЦІЇ У ФОРМУВАННІ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ ВИРОБНИЧОГО ПІДПРИЄМСТВА

УДК 005.73:316.77

Баженова А. І.

Студентка 4 курсу  
факультету менеджменту і маркетингу ХНЕУ ім. С. Кузнеця

**Анотація.** У статті розглянуто сутність і поняття організаційної культури підприємств. Також визначено вплив і роль комунікації на ефективність формування організаційної культури та загального розвитку для підприємств. Розібрано види комунікації у розрізі організаційної культури.

**Ключові слова:** організаційна культура, підприємство, роль, комунікації, формування.



**Annotation.** The article considers the essence and concept of organizational culture of enterprises. The influence and role of communication on the effectiveness of organizational culture formation and overall development for enterprises is also determined. The types of communication in the context of organizational culture are analyzed.

**Keywords:** organizational culture, enterprise, role, communication, formation.



**Актуальність.** Актуальність дослідження ролі комунікації у формуванні організаційної культури в промислових підприємствах надзвичайно висока в сучасному конкурентному бізнес-середовищі. З поширенням глобалізації та швидкого темпу технологічних змін виробничі підприємства стикаються з рядом викликів, пов'язаних із ефективністю, стабільністю та конкурентоспроможністю. В умовах зростаючого значення людського капіталу для успішного функціонування організації розуміння впливу комунікаційних процесів на формування культури підприємства стає критичною. Розгляд цієї теми дозволить виявити та вирішити фактори, що сприяють або перешкоджають ефективній комунікації в організації, що, своєю чергою, позитивно вплине на її загальну успішність і стійкість.

Отже, комунікація відіграє важливу роль у формуванні організаційної культури у сучасному бізнесі.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** На сьогодні існує значна кількість досліджень і публікацій, присвячених ролі комунікації у формуванні організаційної культури в промислових підприємствах. Деякі з найбільш актуальних досліджень і публікацій в цій галузі зробили такі автори, як Едгар Шейн, Кім Камерон, Роберт Квінн, Джон Коттер, Джеймс Гескетт, Еллен Кеннеді та Герт Хофстеде. Ці науковці зробили значний внесок у розвиток знань про організаційну культуру та комунікацію в організаціях.

**Постановка завдання.** В умовах сучасного економічного розвитку значення організаційної культури виробничих підприємств наголошується з особливою силою. Вона перетворюється на ключовий інструмент управління, чия ефективність значно залежить від якості комунікації всередині організації. Таким чином, метою цього дослідження є ретельне вивчення та аналіз ролі організаційної культури, з особливим акцентом на комунікаційні процеси, в діяльності сучасних виробничих підприємств.

**Викладення основного матеріалу дослідження.** Комунікація в сучасному світі вважається одним із ключових факторів успіху в будь-якій сфері, включаючи промислові підприємства. Вона впливає на кожний аспект організаційного життя, включаючи формування та розвиток організаційної культури. Ця стаття розглядає роль комунікації у процесі формування організаційної культури в промислових підприємствах та базується на дослідженнях визначених науковців у цій галузі.

Перш ніж перейти до розгляду ролі комунікації у формуванні організаційної культури, необхідно розібратися у суті цих понять. Комунікація – це процес обміну інформацією між людьми або групами людей. Організаційна культура, своєю чергою, охоплює систему цінностей, вірувань та норм, що діють у певній організації. Тепер, коли ми визначили ці поняття, можемо переходити до їх взаємозв'язку.



Комунікація є ключовим елементом формування організаційної культури на промислових підприємствах. Вона дозволяє сприяти взаєморозумінню між працівниками, сприяє створенню сприятливого робочого середовища та підтримує цінності, які підтримуються в організації. Дослідження показують, що ефективна комунікація сприяє підвищенню мотивації працівників, зменшенню конфліктів і підвищенню рівня задоволеності роботою.

Науковці, такі як Едгар Шейн та Чарльз О'Рейлі, акцентують увагу на важливості комунікації у формуванні організаційної культури. У своїх дослідженнях вони визначають комунікацію як один із основних механізмів, які формують цінності та норми організаційної культури.

У контексті організаційної культури можна виділити кілька типів комунікації, таких як вертикальна, горизонтальна та діагональна комунікація (табл. 1). Кожен з цих видів комунікації має свій власний вплив на формування організаційної культури.

Таблиця 1

### Види комунікації

Вид комунікації	Опис
Вертикальна комунікація	Передбачає обмін інформацією між різними рівнями управління
Горизонтальна комунікація	Передбачає обмін інформацією між рівнем однакового статусу
Діагональна комунікація	Передбачає обмін інформацією між різними рівнями та підрозділами

Лідерство також відіграє важливу роль у комунікації в організаційній культурі. Лідери, які виявляють відкритість, емпатію та вміння слухати, сприяють побудові відкритого та довірчого середовища для комунікації. Науковець Дуглас МакГрегор висловив концепцію теорії I та II, де він зазначає, що стиль управління лідера може впливати на ефективність комунікації та формування організаційної культури.

З поширенням технологій комунікації змінюється і сам процес комунікації в організаціях. Віддалена робота, використання соціальних мереж та інші інструменти сприяють змінам у способах комунікації. Дослідження показують, що правильне використання технологій може позитивно впливати на комунікацію в організації та сприяти формуванню сталої організаційної культури.

Роль комунікації у формуванні організаційної культури в промислових підприємствах важлива та багатогранна. Вона відіграє ключову роль у встановленні цінностей і норм, сприяє підвищенню мотивації та задоволеності працівників, а також впливає на ефективність роботи організації в цілому. Дослідження вказують на необхідність уважного вивчення та вдосконалення комунікаційних процесів у промислових підприємствах для досягнення успіху та стабільності.

**Висновки.** Результати цього дослідження підтверджують високу важливість розвитку організаційної культури з урахуванням аспектів комунікації на виробничих підприємствах. Комунікація виступає не лише як засіб передачі інформації, але і як ключовий чинник, що формує атмосферу взаєморозуміння, довіри та співпраці всередині колективу. Виробничі підприємства, які інвестують у розвиток ефективної комунікаційної системи та сприяють створенню відкритого та дружнього робочого середовища, мають всі шанси забезпечити стабільний розвиток, підвищити продуктивність і досягти конкурентної переваги на ринку. Таким чином, впровадження стратегій, спрямованих на підвищення якості комунікації та розвиток організаційної культури, є ключовим напрямком для досягнення успіху сучасних підприємств у глобальному економічному середовищі.

Науковий керівник – канд. екон. наук, доцент Баркова К. О.

**Література:** 1. Schein E. H. Organizational Culture and Leadership. *John Wiley & Sons*. 2010. P. 11–13. 2. Cameron K. S., Quinn R. E. Diagnosing and Changing Organizational Culture // Based on the Competing Values Framework: *John Wiley & Sons*, 2011. P. 24–25. 3. Kotter J. P., Heskett J. L. Corporate Culture and Performance. *Simon and Schuster*, 2011. P. 150–155. 4. Deal T. E., Kennedy A. A. Corporate Cultures // The Rites and Rituals of Corporate Life: *Addison-Wesley*, 1982. P. 48–52. 5. Hofstede G. Culture's Consequences // Comparing Values, Behaviors, Institutions and Organizations Across Nations: *Sage Publications*, 2001. P. 211–220. 6. Douglas McGregor. The human side of the enterprise. 1960. P. 312–315.

Стаття надійшла до редакції 09.06.2024 р.







## РОЗВИТОК МАЛОГО ПІДПРИЄМНИЦТВА В УКРАЇНІ В КОНТЕКСТІ ЄВРОІНТЕГРАЦІЇ

УДК 338.2

Баласанян Т. А.

Студент 4 року навчання  
факультету міжнародної економіки і підприємництва ХНЕУ ім. С. Кузнеця

***Анотація.** Розвиток малого підприємництва в Україні є однією з ключових стратегій у рамках процесу євроінтеграції країни. У статті розглянуто проблеми та шляхи підтримки малого бізнесу в Україні в контексті євроінтеграції.*

***Ключові слова:** євроінтеграція, малий бізнес, доступність фінансування, конкурентоспроможність.*



***Annotation.** The development of small business in Ukraine is one of the key strategies within the framework of the country's European integration. The article discusses the problems and ways to support small business in Ukraine in the context of European integration.*

***Keywords:** European integration, small business, access to finance, competitiveness.*



**Постановка проблеми.** Україна активно зміцнює свої економічні та політичні зв'язки з Європейським Союзом через процес євроінтеграції та активно розвиває сектор малого підприємництва. Процес інтеграції в європейські структури вимагає від українських підприємців дотримання високих стандартів якості, створення конкурентоспроможних продуктів і послуг, а також вдосконалення корпоративного управління. Розвиток МСП в Україні в контексті євроінтеграції сприяє підвищенню економічного рівня країни та розширенню можливостей для бізнесу на міжнародному рівні. Зокрема, цей процес відкриває нові можливості для розвитку малих підприємств в Україні. Основні аспекти, які свідчать про вплив євроінтеграції на малий бізнес в Україні, включають поліпшення законодавства, розширення доступу до нових ринків, залучення нових інвестицій та доступне фінансування, а також підвищення якості продукції.

**Аналіз останніх джерел.** Основні тенденції та напрями розвитку підприємництва досліджується в ряді наукових праць таких учених, як: Стегней М. І., Бошинда І. М., Табінський В. А., Сімон А. П., Стасюк А. В., Ситник Н. С., Козак С. І., Пащук Л. Вчені досліджують цю проблематику з позицій економіки, підприємництва та інтеграції. Вони розглядають такі аспекти, як стимулювання розвитку МСП, спрощення торгівлі та інвестицій у контексті українського вступу до Європейського Союзу, інновації та конкурентоспроможність підприємств. Однак проблематика розвитку малого та середнього підприємництва в контексті інтеграції в європейський економічний простір залишається недостатньо розробленою у сучасній науковій літературі.

Важливість дослідження обраної теми визначається високою соціально-економічною роллю МСП та недостатньою науково-теоретичною обґрунтованістю.

**Мета** дослідження полягає у визначенні характерних особливостей впливу процесу євроінтеграції на перспективи розвитку малого та середнього підприємництва в Україні з урахуванням сучасних викликів.

**Основні результати дослідження.** Загальна мета євроінтеграції полягає в тому, щоб покращити соціально-економічні та соціальнополітичні зв'язки між країнами Європи. Ознаки євроінтеграційних процесів для МСП в Україні можуть включати доступ до нових ринків, сприяння технологічному розвитку, підвищення конкурентоспроможності та інвестиційних можливостей. Також євроінтеграція може сприяти удосконаленню законодавства та стимулювати підприємництво шляхом надання різноманітних пільг і програм підтримки.

Щоб досягти економічного зростання, країні слід приділяти увагу розвитку секторів малого та середнього підприємництва. Малі підприємства сприяють високій зайнятості та гнучкості ринкової економіки, створюють конкурентне середовище та стимулюють інвестиції та інновації. Крім того, малий бізнес є альтернативою найманій праці, оскільки вони є інноваційними та швидко реагують на зміни на ринку.





В Україні щорічно простежується зростання кількості ФОПів. Так, у 2021 році кількість ФОПів зросла на 85 тис. і досягла майже 2 млн. Зокрема, темпи відкриття нових ФОП в Україні протягом 2017–2022 рр. демонструють значну роль малого бізнесу як у стимулюванні ділової активності, так і в забезпеченні зайнятості населення та підтримці ініціатив підприємців. Згідно з аналітичними даними, станом на 2021 рік в Україні було зареєстровано понад 286 тисяч фізичних осіб – підприємців [1].

Щомісяця кількість ФОП зростає в середньому на 7 тисяч осіб. Збройна агресія РФ негативно вплинула на динаміку зростання підприємств малого бізнесу. Станом на 2022 р. кількість реєстрацій нових ФОП скоротилась 32,2 % порівняно до результатів 2021 р. і становила 193 659 нових зареєстрованих ФОП.

Від початку 2022 року підприємництво в Україні переживає надзвичайно складні часи. Але навіть в умовах війни підприємці знаходять можливості розвивати існуючий бізнес чи відкривати нові підприємства. Багато українських підприємців адаптували свій бізнес до нових реалій і продовжують працювати і розвивати економіку країни.

Станом на 1 квартал 2024 р. в Україні 290 910 підприємців припинили свою діяльність. За даними Опендатабот [2], в Україні станом на початок осені 2022 року працювали 2 мільйони 52 тисячі 326 ФОП. Незважаючи на повномасштабне російське вторгнення, кількість бізнесів продовжує зростати, що свідчить про позитивну динаміку розвитку підприємництва в країні.

Роздрібна торгівля залишається найпопулярнішою сферою діяльності серед новозареєстрованих ФОП (близько чверті підприємців реєструють свою діяльність само за КВЕД 47). Надання індивідуальних послуг і комп'ютерне програмування також є одними з найбільш затребуваних сфер бізнесу українських підприємців.

Відповідно до висновків Європейської Бізнес Асоціації, Індекс настроїв малого бізнесу у 2023 році демонструє незначне покращення: інтегральне значення індексу зросло до 2,5 з 5 пунктів. Хоча ця оцінка все ще залишається в негативній зоні, але ж вона перевищує показники 2,4 пункту у 2022 році та 2,2 пункту у 2020 році [8].

Серед підприємців, які брали участь в опитуванні, 41 % оцінює стан справ свого бізнесу як задовільний. Водночас порівняно з минулим роком кількість підприємців, які незадоволені станом справ свого підприємства, зменшилася з 58 % у 2022 році до 40 % у поточному році. Проте відсоток підприємців, яких задовольняє стан їхнього бізнесу, також впав до 19 % (у 2022 році цей показник був 24 %). Отже, ми бачимо, що загальна оцінка стану бізнесу у 2023 році більше схиляється до нейтрального рівня.

Кількість підприємців, які планують розширення свого бізнесу, зросла з 76 % до 79 % за рік. З них 30 % планують розвивати нові напрямки бізнесу, а 14 % – розширювати сферу своєї діяльності, щоб вийти на нові ринки.

Аналіз стану бізнесу на початку 2024 року показує, що кількість підприємців, які планують залучати додаткове фінансування для розвитку своїх підприємств, зросла до 80 %, що на 13 % більше порівняно з минулим роком (67 %). Підприємці розраховують як на власні кошти, так і на грантові програми підтримки бізнесу чи пільгове кредитування.

Це свідчить про те, що українське підприємництво попри важких часів має тенденцію до активного розвитку, а підприємці готові ризикувати і інвестувати гроші як в цілком нові проекти та інноваційні ідеї, так і в розширення вже існуючих підприємств.

Європейський Союз активно підтримує економіку України під час воєнного стану, надаючи фінансову можливість МСП працювати, відновлюватись і розширювати свої ринкові можливості.

Так, завдяки програмі EU4Business за два роки (2022–2023) українські підприємці отримали понад 1100 грантів на загальну суму 5,5 млн євро.

Крім того, Україна приєдналася до ряду європейських програм, які також надають можливості для підтримки та розвитку бізнесу: Horizon Europe (розвиток інновацій у бізнесі); Creative Europe (підтримка культури та креативних індустрій); Digital Europe (підтримка цифровізації МСП); Single Market Programme (розвиток конкурентоспроможності бізнесу).



Завдяки цим програмам малий бізнес в Україні отримує можливості розвитку в рамках євроінтеграції за такими напрямками, як:

- розширення торговельних можливостей і відкриття нових ринків, що сприятиме розширенню експорту та для розвитку всередині країни;

- стимулювання свого технологічного та інфраструктурного розвитку: це допоможе підвищити конкурентоспроможність українських компаній на європейському ринку, що сприятиме зростанню економіки, а також створить сприятливі умови для розвитку бізнесу, що допоможе українському ринку стати більш доступним і привабливим для зарубіжних інвесторів;

- отримання нових можливостей фінансування, що активізує потік прямих іноземних інвестицій до України, а малі підприємства отримають доступ до різноманітних ініціатив фінансування;

- нові можливості в практиці бізнесу: що передбачає значні інституційні та регуляторні зміни з метою поліпшення бізнес-клімату та приведення його у відповідність до європейських стандартів. В результаті цього спрощуються бюрократичні процедури, що сприяє відкритості та прозорості – і відкриває шлях до зростання конкурентоспроможності українського бізнесу.

Незважаючи на всі труднощі та виклики сьогодення, держава та країни ЄС підтримують розвиток малого підприємства в Україні, що сприяє підвищенню економічного рівня країни та розширенню можливостей для бізнесу на міжнародному рівні.

**Висновки.** Завдяки процесу євроінтеграції українські малі підприємства можуть отримати значний поштовх для розвитку як у короткостроковій, так і у довгостроковій перспективі. Зокрема, євроінтеграційний шлях відкриває нові можливості для співпраці з європейськими компаніями та виходу на нові ринки з високим рівнем платоспроможних споживачів. Це може стати підґрунтям для створення нових проєктів та обміну досвідом.

*Науковий керівник – канд. юрид. наук, доцент Курцев О.*

---

**Література:** 1. Матеріали Представництво Європейського Союзу в Україні. URL: <http://surl.li/ucqaa>. 2. Опенда-табот. Фонономіка під час великої війни. URL: <https://opendatabot.ua/analytics/foronomics-2023>. 3. Сидорук І. С. Аналіз стану та проблеми розвитку малого підприємництва в Україні. *Підприємництво та інновації*. 2021. № 18. С. 67–72. URL: <https://doi.org/10.37320/2415-3583/18.12>. 4. Стегней М. І., Бошинда І. М. Сучасний стан малого бізнесу: європейський досвід, національні реалії та регіональні особливості. *Економіка і суспільство*. 2018. № 16. С. 495–499. 5. Табінський В. А., Сімон А. П., Стасюк А. В. Деякі аспекти розвитку малого підприємництва в Україні. *Економіка і суспільство*. 2016. № 2. С. 36–39. 6. Ситник Н. С., Козак С. І. Роль малого та середнього бізнесу на сучасному етапі розвитку економіки України. *Причорноморські економічні студії*. 2018. № 26 (1). С. 36–39. 7. Пашук Л. Етапи еволюції розвитку малого і середнього підприємництва в Україні. *Вісник НУВГП Економічні науки*. 2020. № 3 (91). С. 137–147. 8. European Business Assosiation. Індекс настроїв малого бізнесу. URL: <https://eba.com.ua/u-2024-rotsi-majzhe-80-msb-planuyut-rozshyruvaty-biznes-ta-zaluchaty-koshty-u-rozvytok/>.

Стаття надійшла до редакції 05.06.2024 р.





## МЕТОДИ ТА СТРАТЕГІЇ СОЦІАЛЬНОГО ТА ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ ПРОМИСЛОВОГО ПІДПРИЄМСТВА

УДК 338

Бахтіна А. А.

Студентка 4 курсу  
факультету економіки і права ХНЕУ ім. С. Кузнеця

**Анотація.** У статті розглянуто основні тенденції та методи соціально-економічного розвитку промислового підприємства. Проаналізовано ключові аспекти стратегій соціального та економічного зростання на рівні підприємства, узагальнено основні чинники, що впливають на цей процес. Виділено пріоритетні напрями вдосконалення соціально-економічної політики промислових підприємств у сучасних умовах. Надано рекомендації щодо підвищення ефективності соціально-економічного розвитку на промисловому підприємстві.

**Ключові слова:** промислове підприємство, соціально-економічний розвиток, стратегія, соціальна відповідальність, економічна ефективність.



**Annotation.** The article examines the main trends and methods of socio-economic development of an industrial enterprise. The key aspects of social and economic growth strategies at the enterprise level are analyzed, the main factors affecting this process are summarized. The priority directions for improving the socio-economic policy of industrial enterprises in modern conditions are highlighted. Recommendations are given on increasing the effectiveness of socio-economic development at the industrial enterprise.

**Keywords:** industrial enterprise, socio-economic development, strategy, social responsibility, economic efficiency.



Соціально-економічний розвиток промислових підприємств є комплексною проблемою, що потребує системного підходу до її вирішення. В умовах трансформаційних змін в економіці, загострення конкуренції, підвищення вимог до соціальної відповідальності бізнесу особливої актуальності набуває пошук ефективних методів і стратегій забезпечення сталого соціально-економічного зростання промислових підприємств. Дослідження цих аспектів дозволить виявити ключові тенденції та чинники, що впливають на соціально-економічний розвиток промисловості, та обґрунтувати практичні рекомендації щодо вдосконалення управління цими процесами на рівні підприємства.

**Мета** статті – проаналізувати основні тенденції, методи та стратегії соціально-економічного розвитку промислового підприємства.

Соціально-економічний розвиток промислового підприємства – це комплексний процес, що охоплює як економічні, так і соціальні аспекти його діяльності. До основних економічних складових відносять: зростання продуктивності праці, підвищення прибутковості та рентабельності, розширення ринків збуту, впровадження інновацій тощо. Соціальна складова включає: розвиток персоналу, створення сприятливих умов праці, забезпечення соціальних гарантій, реалізацію програм корпоративної соціальної відповідальності.

Серед ключових тенденцій соціально-економічного розвитку промислових підприємств можна виділити:

- посилення уваги до соціальної відповідальності бізнесу. Сучасні підприємства все більше приділяють увагу реалізації програм із охорони навколишнього середовища, підтримки місцевих громад, забезпечення гідних умов праці для персоналу, вдосконалення системи управління персоналом. Розробка ефективних мотиваційних програм, інвестування в розвиток професійних компетенцій працівників, створення сприятливих умов праці – все це дозволяє підвищити рівень залученості та продуктивності персоналу;
- впровадження інноваційних технологій і автоматизація виробничих процесів. Це дозволяє підвищувати продуктивність, зменшувати витрати, підвищувати якість продукції;
- диверсифікація виробництва та освоєння нових ринків збуту. Розширення асортименту продукції, вихід на нові сегменти ринку, у тому числі зовнішні ринки, сприяє зростанню обсягів продажів і стабілізації фінансового стану підприємств;



- акцент на розвиток людського капіталу. Інвестиції у навчання, підвищення кваліфікації, мотивацію персоналу стають ключовими факторами забезпечення конкурентоспроможності;

- підвищення вимог до екологічності виробництва. Промислові підприємства змушені модернізувати технології, впроваджувати "зелені" рішення для мінімізації негативного впливу на довкілля;

- модернізація виробничих потужностей і впровадження інноваційних технологій. Оновлення основних засобів, впровадження ресурсозберігаючих та екологічно чистих технологій дозволяє підвищити продуктивність праці, знизити витрати та собівартість продукції, підвищити її якість і конкурентоспроможність.

Основні методи та стратегії соціально-економічного розвитку промислових підприємств можна згрупувати таким чином:

1. Економічні методи:

- Підвищення продуктивності праці та ефективності виробництва.

- Впровадження інновацій, сучасних технологій.

- Розширення ринків збуту, вихід на нові сегменти.

- Диверсифікація діяльності.

- Зниження витрат, оптимізація ресурсів.

2. Соціальні методи:

- Розвиток персоналу (навчання, підвищення кваліфікації).

- Створення комфортних умов праці, безпека робочого місця.

- Реалізація програм мотивації та соціального захисту працівників.

- Корпоративна соціальна відповідальність.

- Підвищення рівня екологічності виробництва.

Ефективна стратегія соціально-економічного розвитку промислового підприємства має поєднувати економічні та соціальні елементи, спрямовані на зростання ключових фінансово-економічних показників за одночасного підвищення соціальної відповідальності та покращення умов праці персоналу. Це дозволить забезпечити збалансований розвиток підприємства, підвищити його конкурентоспроможність і сталість у довгостроковій перспективі.

Таким чином, соціально-економічний розвиток промислового підприємства є комплексним процесом, що включає як економічні, так і соціальні аспекти. Основними тенденціями в цій сфері є посилення уваги до соціальної відповідальності, впровадження інновацій, диверсифікація діяльності, акцент на розвиток людського капіталу та підвищення екологічності виробництва. Ключові методи та стратегії соціально-економічного зростання охоплюють економічні (підвищення ефективності, оптимізація витрат) та соціальні (розвиток персоналу, соціальні гарантії) складові. Реалізація збалансованого підходу дозволить промисловим підприємствам забезпечити сталий соціально-економічний розвиток в умовах трансформаційних змін.

Науковий керівник – канд. екон. наук, доцент Соболев В. Г.

---

**Література:** 1. Геєць В. М. Суспільство, держава, економіка: феноменологія взаємодії та розвитку. Київ : Ін-т економіки та прогнозування НАН України, 2009. 864 с. 2. Краус Н. М. Інноваційна економіка: теоретичні та практичні аспекти : монографія. Херсон : Гринь Д. С., 2012. 716 с. 3. Касич А. О. Теоретичні та практичні аспекти управління конкурентоспроможністю підприємства. *Економіка та держава*. 2016. № 11. С. 65–70. 4. Довбенко В. І. Соціально-економічний розвиток підприємства в умовах глобалізації. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2015. Вип. 25.6. С. 188–194. 5. Осипов В. М., Осипова О. Ю. Соціально-економічний розвиток промислового підприємства: сутність, принципи та фактори. *Економіка і регіон*. 2015. № 1. С. 73–77. 6. Василенко В. О., Шматько В. Г. Інноваційний менеджмент. Київ : ЦУЛ, Фенікс, 2003. 440 с. 7. Котлер Ф., Лі Н. Корпоративна соціальна відповідальність. Київ : Стандарт, 2005. 352 с. 8. Армстронг М. Практика управління людськими ресурсами. 2009. 846 с.

Стаття надійшла до редакції 30.05.2024 р.





## СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИЙ РОЗВИТОК ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВ. ОСНОВНІ ТЕНДЕНЦІЇ

УДК 338

Бахтіна А. А.

Студентка 4 курсу  
факультету економіки і права ХНЕУ ім. С. Кузнеця

**Анотація.** Статтю присвячено аналізу основних тенденцій соціально-економічного розвитку промислових підприємств. У роботі розглянуті ключові фактори, що визначають сучасні вектори розвитку промисловості, зокрема, глобалізація економіки, науково-технічний прогрес, державна політика, зміни споживчих уподобань тощо. Виявлено, що пріоритетами соціально-економічного розвитку промислових підприємств є підвищення ефективності виробництва, впровадження інновацій, корпоративна соціальна відповідальність, екологізація виробництва. Визначено основні виклики, з якими стикаються вітчизняні промислові підприємства на шляху до сталого розвитку, та запропоновано ключові напрями їх подолання.

**Ключові слова:** промислове підприємство, соціально-економічний розвиток, тенденції, глобалізація, інновації, стратегія.



**Annotation.** The article is devoted to the analysis of the main trends in the socio-economic development of industrial enterprises. The work examines the key factors that determine modern vectors of industrial development, in particular, globalization of the economy, scientific and technological progress, state policy, changes in consumer preferences, etc. It was revealed that the priorities of the socio-economic development of industrial enterprises are to increase the efficiency of production, the introduction of innovations, corporate social responsibility, and greening of production. The main challenges faced by domestic industrial enterprises on the way to sustainable development are identified and the key ways to overcome them are proposed.

**Keywords:** industrial enterprise, socio-economic development, trends, globalization, innovations, strategy.



Промисловість відіграє ключову роль у забезпеченні економічного зростання та підвищенні добробуту населення будь-якої країни. Водночас, сучасний етап розвитку промислових підприємств характеризується низкою викликів, пов'язаних із загостренням глобальної конкуренції, швидким моральним старінням основних засобів, необхідністю впровадження ресурсощадних і екологічно безпечних технологій, зміною споживчих уподобань та очікувань персоналу. У зв'язку з цим, вкрай важливим є дослідження ключових тенденцій соціально-економічного розвитку промислових підприємств, виявлення чинників, що на них впливають, та розробка ефективних заходів щодо забезпечення сталого розвитку вітчизняної промисловості.

**Мета** статті – аналіз основних тенденцій соціально-економічного розвитку промислових підприємств в Україні, визначення пріоритетних напрямів їх трансформації та формування рекомендацій щодо підвищення ефективності їх діяльності.

Одним із ключових трендів, що визначає вектори розвитку промислових підприємств є глобалізація. Вона супроводжується лібералізацією зовнішньоекономічних зв'язків, інтеграцією національних ринків товарів, капіталів, праці, технологій, актуалізацією проблеми підвищення конкурентоспроможності вітчизняних виробників. За цих умов пріоритетними завданнями промислових підприємств стає підвищення операційної ефективності, диверсифікація виробництва, освоєння нових ринків збуту, впровадження сучасних управлінських технологій

Іншим важливим трендом є науково-технічний прогрес. Прискорення темпів технологічних змін, цифровізація виробничих процесів, розвиток "розумних" виробничих систем, використання передових виробничих та інформаційних технологій не лише підвищують ефективність промислового виробництва, а й трансформують зміст і структуру зайнятості в галузі. Тож промислові підприємства постають перед необхідністю постійного оновлення технологічної бази, розвитку інновацій, підвищення кваліфікації персоналу.





Одним із значущих трендів, що впливає на соціально-економічний розвиток промислових підприємств, є зміна споживчих уподобань і очікувань. Зокрема, спостерігається зростання запитів щодо якості, безпечності, екологічності продукції, а також прозорості діяльності компаній. Це вимагає від промислових підприємств суттєвих змін у стратегії, асортиментній політиці, способах комунікації зі споживачами.

Важливий напрям соціально-економічного розвитку промислових підприємств - посилення вимог до їх екологічної відповідальності та ресурсоефективності. Це зумовлено загостренням глобальних екологічних викликів, посиленням державного регулювання у сфері охорони навколишнього середовища, зростанням "зеленої" свідомості споживачів. Тож промислові підприємства вимушені оптимізувати використання природних ресурсів, впроваджувати технології замкнутого циклу, скорочувати обсяги шкідливих викидів та відходів, розробляти "зелені" продукти.

Важливим чинником, що визначає тенденції розвитку промисловості, є державна політика.

Зокрема, впровадження інструментів податкового, фінансового, організаційного, інституційного стимулювання інноваційної діяльності, розвитку "зеленої" економіки, підтримки експорту промислової продукції, підготовки кваліфікованих кадрів тощо. Так, серед пріоритетних напрямів державної політики стосовно промисловості в Україні можна виділити цифровізацію виробництва, реалізацію програм імпортозаміщення, стимулювання "зелених" інвестицій.

Отже, основні тенденції соціально-економічного розвитку промислових підприємств характеризуються:

- підвищенням вимог до їх операційної ефективності, конкурентоспроможності, освоєння нових ринків у контексті глобалізації;
- необхідністю безперервного оновлення технологічної бази, розвитку персоналу, впровадження інновацій;
- зростанням значущості корпоративної соціальної відповідальності, "зелених" ініціатив, прозорості діяльності;
- активізацією ролі держави у стимулюванні модернізації промисловості.

Ключовими викликами, що постають перед вітчизняними промисловими підприємствами, є: висока енерго- та ресурсомісткість виробництва, технологічне відставання, низька інноваційна активність, нестача кваліфікованих кадрів, недостатній рівень державної підтримки. Для забезпечення сталого розвитку промислових підприємств в Україні необхідно: посилити інвестиції в оновлення основних засобів, модернізацію виробництва, впровадження ресурсоощадних "зелених" технологій; сприяти розвитку інноваційної діяльності;

Соціально-економічний розвиток промислових підприємств характеризується низкою ключових тенденцій: глобалізація, технологічні зміни, зростання ролі соціальної відповідальності. Ефективне управління цим процесом вимагає стратегічного підходу, постійної модернізації, інвестицій у людський капітал та налагодження партнерських відносин. Лише комплексне впровадження таких заходів дозволить промисловим підприємствам залишатися конкурентоспроможними та сприяти сталому розвитку суспільства.

Науковий керівник – канд. екон. наук, доцент Соболев В. Г.

---

**Література:** 1. Куценко В. І., Удовиченко В. П. Соціальні інновації у промисловості: світовий досвід та українські реалії. *Економіка та держава*. 2018. № 7. С. 4–9. 2. Фещур Р. В., Шишковський О. В. Соціальна відповідальність бізнесу: сутність, моделі та стан в Україні. *Економічний аналіз*. 2019. Т. 29. № 1. С. 83–91. 3. Гринько Т. В., Лазарева Є. В. Тенденції соціально-економічного розвитку промислових підприємств. *Економіка промисловості*. 2019. № 4. С. 78–92. 4. Бурий С. А. Стратегічне управління інноваційним розвитком підприємства. Хмельницький : ХНУ, 2019. 256 с. 5. Управління соціально-економічним розвитком підприємства : монографія / за ред. О. В. Харченка. Суми : Університет. кн., 2020. 365 с. 6. Касич А. О., Харькова Ж. В. Сучасні тренди розвитку промислових підприємств. *Економічний вісник Донбасу*. 2020. № 1. С. 30–37. 7. Лепьохін О. В. Соціально-економічний розвиток промислових підприємств в умовах глобалізації. *Вісник Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна. Серія "Економічна"*. 2021. Вип. 100. С. 21–27. 8. Череп А. В., Сіпайло Л. Г. Соціально-економічний розвиток промислових підприємств: теорія, методологія, практика. Запоріжжя : ЗНУ, 2021. 256 с.

Стаття надійшла до редакції 30.05.2024 р.





## ПІДХОДИ ДО ВИЗНАЧЕННЯ СУТНОСТІ ФІНАНСОВОЇ ЗВІТНОСТІ ДЛЯ ОЦІНКИ ФІНАНСОВОГО СТАНУ

УДК 657.3

Бережна М. Р.

Студентка 4 курсу  
факультету фінансів і обліку ХНЕУ ім. С. Кузнеця

**Анотація.** У статті розглянуто сутність понять «звітність», «фінансова звітність», «фінансовий стан» з позиції законодавства та у науковій спільноті. Визначено методи та прийоми аналізу фінансового стану. Розглянуто показники-коефіцієнти для проведення комплексного аналізу фінансового стану.

**Ключові слова:** фінансова звітність, фінансовий стан, оцінка, коефіцієнти, підходи.



**Annotation.** The article examines the essence of the concepts "reporting", "financial reporting", "financial condition" from the point of view of legislation and in the scientific community. The methods and techniques of financial analysis are defined. Indicators-coefficients for carrying out a comprehensive analysis of the financial state were considered.

**Keywords:** financial reporting, financial status, assessment, coefficients, approaches.



**Актуальність.** Для ефективного управління підприємством необхідно мати доступ до актуальної та достовірної інформації щодо всіх аспектів його діяльності. Фінансова звітність і є джерелом цієї інформації. Шляхом аналізу даних фінансової звітності можна оцінити динаміку його розвитку. Така інформація утворює основу для прийняття обґрунтованих управлінських рішень, які сприяють ефективному функціонуванню підприємства. Необхідність трансформації знань про значущість інформаційної складової фінансової звітності для розрахунку показників фінансового стану є актуальним і своєчасним.

**Мета** статі полягає у дослідженні категоріального апарату й обґрунтуванні методичних підходів до оцінки фінансового стану підприємства на підставі даних фінансової звітності.

**Аналіз джерел.** Питанням трактування терміна «звітність», «фінансова звітність» присвячено праці таких науковців, як: С. А. Бурлан [4], І. Г. Крупельницька [7], Н. І. Матківська [10] В. П. Пантелеєв [14], С. В. Приймак [16] та інші. Дослідженням сутності поняття «фінансового стану» підприємств та методикою його оцінювання займалися такі економісти-дослідники, як: І. М. Бойчик [2], О. Я. Базілінська [1], О. В. Насібова, І. О. Івашкевич [12], А. О. Пітінова [15] та ін.

**Основна частина.** Основною інформаційною основою для оцінки фінансового стану є показники діяльності підприємства, які накопичуються у фінансовій звітності.

К науковій літературі можна зустріти трактування поняття «звітність». Так, науковці В. П. Пантелеєв [14, с. 7], С. А. Бурлан [4, с. 8] акцентують увагу, що «звітність» – це система узагальнюючих, підсумкових і взаємопов'язаних показників. Інші науковці, зокрема: С. В. Приймак, М. Т. Костишина, Д. В. Долбнева [16, с. 6] та В. С. Лень, В. В. Гливенко [9, с. 3] визначають звітність як завершальну стадію й елемент методу бухгалтерського обліку. І. Г. Крупельницька [7, с. 5] вказує, що звітність є джерелом інформації для аналізу підсумків діяльності підприємства. На мою думку, всі перелічені твердження точно характеризують сукупне визначення «звітності» і формують змістовне визначення цього поняття.

За змістом і джерелами формування звітність поділяють на статистичну, фінансову і податкову. Предметом дослідження є саме «фінансова звітність», тому проведено дослідження сутності цього поняття.

Облікове визначення поняття «фінансова звітність» подано у Законі України «Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні» [17] та Н(П)СБО 1 «Загальні вимоги до фінансової звітності» [13]. Згідно з цими нормативними документами, фінансова звітність – звітність, що містить інформацію про фінансовий стан і результати діяльності підприємства, а консолідована фінансова звітність – це фінансова звітність підприємства, яке здійснює контроль, та підприємств, які ним контролюються, як єдиної економічної одиниці [13].



Міжнародний стандарт бухгалтерського обліку 1 «Подання фінансової звітності» також надає трактування цього поняття, як: «фінансова звітність – це така фінансова звітність, яка має на меті задовольнити потреби користувачів, які не можуть вимагати від суб'єкта господарювання скласти звітність згідно з їхніми інформаційними потребами [11].

Дослідники доповнюють «законодавче» трактування поняття «фінансова звітність», підкреслюючи такі аспекти: складається з різних звітних форм [10], є системою фінансових показників [5] і є джерелом інформації для аналітичної роботи та управління [20].

НП(С)БО 1 «Загальні вимоги до фінансової звітності» регламентує склад фінансової звітності та визначає такі форми: баланс (звіт про фінансовий стан), звіт про фінансові результати (звіт про сукупний дохід), звіт про рух грошових коштів, звіт про власний капітал і примітки до фінансової звітності [13].

Відповідно до приналежності до конкретного типу підприємства (великих, середніх, малих чи мікропідприємств) можна формувати загальну або спрощену звітність. Такі критерії визначено у Законі України «Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні». Форма та порядок заповнення звітності малого суб'єкта господарювання визначено НП(С)БО 25 «Спрощена фінансова звітність».

Важливо зауважити, що фінансова звітність не є конфіденційною і повинна бути оприлюднена підприємствами, що представляють різні форми власності, такі як акціонерні товариства, банки, валютні та фондові біржі, інвестиційні фонди, інвестиційні компанії та інші.

На основі фінансової звітності проводиться аналіз формування та динаміки зміни фінансових показників, що становить загальну модель аналізу фінансового стану.

Погляди науковців щодо визначення поняття «фінансовий стан» подано в табл. 1.

За даними цієї табл. 1 можна стверджувати, що багато авторів характеризують «фінансовий стан» як комплексне поняття, яке охоплює певний вид діяльності та виражається через систему показників. Навяні погляди науковців-дослідників доповнюють теоретичний базис трактування цього терміна.

Також необхідно звернути увагу, що оцінку фінансового стану проводять для користувачів такої інформації. До першої групи користувачів належать власники, інвестори, кредитори, держава (в особі контролюючих органів), персонал і менеджери підприємства, а до другої групи – аудиторів, консультантів, консалтингові фірми, фондові біржі, засоби масової інформації, профспілки тощо.

Таблиця 1

**Трактування поняття «фінансовий стан» підприємства**

Ключовий зміст	Науковці								
	Болюх М. А., Бурчевський В. З., Горбатюк М. І. [3]	Сукрушева Г.О., Ластович І. О. [19]	Пітінова А. О. [15]	Ладунка І. С., Кучеренко Є. А. [8]	Бойчик І.М. [2]	Базилінська О.Я. [1]	Денисенко М. П., Зазимко О. В. [6]	Насібова О.В., Івашкевич І. О. [12]	Савицька Г. В. [18]
Результат виробничо-фінансової діяльності, що можливо оцінити на основі системи показників	+	+				+	+	+	
Показник конкурентоспроможності, платоспроможності, кредитоспроможності			+						
Сукупність показників, які відображають його здатність погасити боргові зобов'язання				+	+				
Економічна категорія, яка відображає стан капіталу в процесі його кругообігу та спроможність суб'єкта									+

Необхідно зазначити, що єдиної стандартної методики оцінки фінансового стану підприємства та прийомів для його оцінювання у науковому середовищі немає. Відсутність комплексної системи оцінки фінансового стану підприємств є найбільшою перешкодою для ефективного функціонування підприємств в Україні.

На рис. 1 подано найпоширеніші методи оцінки фінансового стану та прийоми для його проведення.

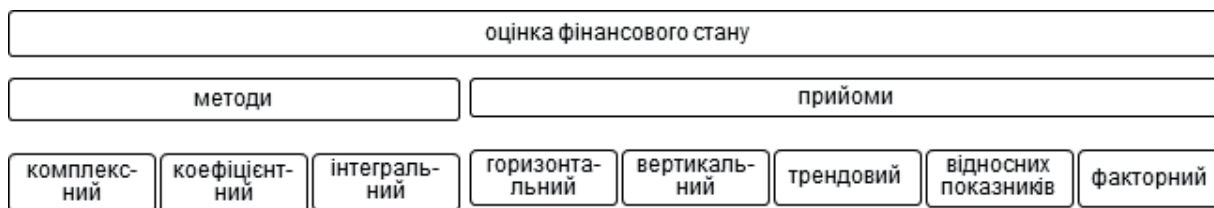


Рис. 1. **Методи та прийоми оцінки фінансового стану підприємства**

Джерело: сформовано на основі [12, с. 186–188]

Таким чином, результати дослідження на рис. 1 свідчать, що для оцінки фінансового стану підприємство може використовувати різні методи та прийоми для його проведення. Методологія аналізу, а саме вибір видів, прийомів та моделей оцінки фінансового стану, залежить від стратегії розвитку, що вибирає підприємство [12, с. 186].

Науковці виділяють різні показники-коефіцієнти для проведення комплексного аналізу фінансового стану. За результатами аналізу можна визначити 5 основних напрямків аналізу фінансового стану, зокрема: аналіз майнового стану, ліквідності та платоспроможності, фінансової стійкості, рентабельності, ділової активності. По кожному з цих напрямків обирають коефіцієнти, які характеризують той чи інший стан підприємства.

**Висновок.** Дослідження сучасних поглядів на систематизацію аналізу фінансового стану на базі даних фінансової звітності показує їх взаємозв'язок і взаємозалежність. Загальна ідея полягає в узгодженості і системності використання певних показників оцінки фінансового стану для ефективного управління діяльністю та прийняття обґрунтованих управлінських рішень на підставі даних фінансової звітності. Серед напрямків подальшого дослідження можна виділити обґрунтування вибору підходу до оцінки фінансового стану, а також дослідження методичних підходів до формування фінансової звітності.

Науковий керівник – канд. екон. наук, професор Азаренков Г. Ф.

**Література:** 1. Базилінська О. Я. Фінансовий аналіз: теорія та практика : навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. Київ : Центр учб. літ., 2012. 328 с. 2. Бойчик І.М. Економіка підприємства : підручник. Київ : Кондор, 2016. 378 с. 3. Болюх М. А., Бурчевський В. З., Горбатюк М. І. Економічний аналіз : навч. посіб. Київ : КНЕУ, 2006. 540 с. 4. Бурлан С. А., Каткова Н. В., Замега О. М. Звітність підприємства. Миколаїв : Вид-во ЧДУ ім. Петра Могили, 2014. 380 с. 5. Бутинець Ф. Ф. Бухгалтерський фінансовий облік : підручник для студентів спеціальності «Облік і аудит». Житомир : ПП «Рута». 2016. 832 с. 6. Денисенко М. П., Зазимко О. В. Основні аспекти оцінки фінансового стану підприємств. АГРОСВІТ. 2015. № 10. URL: [http://www.agrosvit.info/pdf/10\\_2015/10.pdf](http://www.agrosvit.info/pdf/10_2015/10.pdf). 7. Крупельницька І. Г. Звітність підприємств. Київ : Центр учб. літ., 2012. 232 с. 8. Ладунка І. С., Кучеренко Є. А. Шляхи покращення фінансового стану підприємств в сучасних економічних умовах. *Економіка і суспільство*. 2016. № 5. С. 185–188. 9. Лень В. С., Гливенко В. В. Звітність підприємства. Київ : Центр навч. літ., 2006. 612 с. 10. Матківська Н. І. Фінансова звітність підприємства та використання її показників для прийняття управлінських рішень // Актуальні проблеми функціонування господарської системи України : матеріали XXVIII Міжнар. наук. конф. студентів, аспірантів та молодих учених. Львів : ЛНУ ім. І. Франка, 2021. С. 104–106. 11. Міжнародний стандарт бухгалтерського обліку 1 «Подання фінансової звітності». URL: [https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/929\\_013#Text](https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/929_013#Text). 12. Насібова О. В., Івашкевич І. О. Теоретичні основи оцінки фінансового стану. *Інфраструктура ринку*. 2019. № 30. С. 185–189. 13. Національне положення (стандарт) бухгалтерського обліку 1 «Загальні вимоги до фінансової звітності» від 07.02.2013 № 73. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0336-13#Text>. 14. Пантелеєв В. П., Юрченко О. А., Курило Г. М., Безверхий К. В. Звітність підприємств. Київ : ДП «Інформ.-аналіт. агентство», 2017. 432 с. 15. Пітінова А. О. Комплексна оцінка фінансового стану підприємства: сутність і необхідність. *Молодіжний науковий вісник УАБС НБУ. Серія : Економічні науки*. 2013. № 4. С. 379–389. 16. Приймак С. В., Костишина М. Т., Долбнева Д. В. Фінансова звітність підприємств. Львів : Ліга-Прес, 2016. 268 с. 17. Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні : Закон України від 16.07.1999 № 996-XIV URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/996-14#Text>. 18. Савицька Г. В. Економічний аналіз діяльності підприємства : підручник. Київ : Знання, 2005. 662 с. 19. Сукрушева Г. О., Ластович І. О. Сутність оптимального фінансового стану підприємства. *Гроші, фінанси і кредит*. 2018. Вип. 23. С. 563–566. 20. Шеверя Я. В. Фінансова звітність у системі інформаційного забезпечення прийняття рішень : автореф. дис. ... канд. екон. наук : 08.00.09. Житомир, 2011. 21 с.

Стаття надійшла до редакції 10.06.2024 р.





## ОКРЕМІ АСПЕКТИ ОЦІНКИ ІМПОРТОЗАЛЕЖНОСТІ ЕКОНОМІКИ УКРАЇНИ

УДК 339.5

Бережний А. К.

Студент 4 курсу  
факультету міжнародної економіки і підприємництва ХНЕУ ім. С. Кузнеця

**Анотація.** У статті здійснено оцінку залежності економіки України від імпорту за допомогою показника частки імпорту у загальному споживанні, здійснено порівняльний аналіз структури імпорту напередодні війни у 2021 р. та 2023 р. Результати проведеного дослідження дають можливість зробити висновок про відмінності щодо рівня імпортозалежності у розрізі видів економічної діяльності переробної промисловості, продукція якої превалує в імпорті країни. В подальшому подібні оцінки можуть використовуватися в процесі формування пріоритетних напрямів державної політики імпортозаміщення.

**Ключові слова:** імпорт, імпортозалежність, загальне споживання, переробна промисловість.



**Annotation.** The article assesses the dependence of the Ukrainian economy on imports using the indicator of the share of imports in total consumption, and conducts a comparative analysis of the structure of imports on the eve of the war in 2021 and 2023. The results of the conducted research make it possible to conclude the differences in the level of import dependence in terms of types of economic activities of the processing industry, the products of which prevail in the country's imports. In the future, similar estimates can be used in the process of forming priority areas of the state policy of import substitution.

**Keywords:** import, import dependence, total consumption, processing industry.



Війна росії проти України призвела до втрати значної частини промислового виробництва, енергетичної інфраструктури, унеможливила сільськогосподарську діяльність на великих площах, які продовжують зростати, що неминуче впливає на зовнішню торгівлю країни в цілому і, зокрема, на потреби в імпорті. Крім того, вирішення проблем обороноздатності потребує перегляду пріоритетів розвитку окремих галузей економіки. Отже, важливим є аналіз перспектив імпорту й оцінка імпортозалежності, а також актуалізація статистичного забезпечення для подальшої розробки нових підходів до формування політики імпортозаміщення із урахуванням надзвичайно складних поточних умов, в яких знаходиться Україна.

**Мета** статті полягає у проведенні оцінки імпортозалежності економіки України у розрізі видів економічної діяльності.

У структурі імпорту товарів і послуг в Україні переважає промислова продукція, частка якої у 2021 р. становила 86,06 %, а частка переробної – 76,12 % [1]. Враховуючи домінування продукції переробної промисловості у структурі імпорту товарів і послуг, подальше дослідження спрямоване на оцінку рівня імпортозалежності економіки від цих промислових товарів.

Для кількісної оцінки імпортозалежності пропонується використовуватися показник частки імпорту у загальному споживанні, який обчислюється за формулою [2]:

$$IMP_{sh} = IMP / (V + IMP - EXP), \quad (1)$$

де IMP, EXP – імпорт та експорт товарів і послуг;

V – випуск.

Більше значення цього показника відповідає більшій залежності від імпорту, що підвищує ризик для економічної безпеки країни.

Розрахунки за формулою (1) здійснювалися на основі даних таблиць «витрати–випуск» в основних цінах, які є потужним інструментом для дослідження структури економіки країни й основних макроекономічних





пропорцій [1]. Одержані результати з розподілом видів економічної діяльності за рівнем технологій наведено в табл. 1.

Дані табл. 1 демонструють, що найвищий рівень імпортозалежності спостерігався у виробництві комп'ютерів, електронної та оптичної продукції, автотранспортних засобів, машин та устаткування, які відносяться до високо- та середньотехнологічних виробництв. Середньовисокотехнологічні та низькотехнологічні виробництва в цілому були менш залежними від імпорту.

Таблиця 1

**Визначення імпортозалежності за видами економічної діяльності у 2021 р.**

Вид економічної діяльності	Частка імпорту у загальному споживанні, %
<b>Високотехнологічні виробництва</b>	
Виробництво основних фармацевтичних продуктів і фармацевтичних препаратів	66,47
Виробництво комп'ютерів, електронної та оптичної продукції	93,75
<b>Середньовисокотехнологічні виробництва</b>	
Виробництво хімічних речовин і хімічної продукції	73,78
Виробництво електричного устаткування	79,76
Виробництво машин і устаткування, не віднесених до інших угруповань	87,88
Виробництво автотранспортних засобів, причепів і напівпричепів	88,15
Виробництво інших транспортних засобів	31,74
<b>Середньонизькотехнологічні</b>	
Виробництво коксу та коксопродуктів	9,68
Виробництво продуктів нафтоперероблення	74,03
Виробництво гумових і пластмасових виробів	52,21
Виробництво іншої неметалевої мінеральної продукції	14,66
Металургійне виробництво	24,53
Виробництво готових металевих виробів, крім машин і устаткування	43,45
<b>Низькотехнологічні виробництва</b>	
Виробництво харчових продуктів; напоїв та тютюнових виробів	21,88
Текстильне виробництво, виробництво одягу, шкіри та інших матеріалів	76,93
Виробництво деревини, паперу; поліграфічна діяльність та тиражування	31,71
Виробництво меблів; іншої продукції; ремонт і монтаж машин і устаткування	31,86

На жаль, здійснити аналогічні розрахунки для більш пізніх періодів не видається можливим через відсутність необхідних статистичних даних (таблиць «витрати–випуск»). Тому для оцінки загальних змін в імпорті товарів порівнюємо його структуру у 2021 р. зі структурою у 2023 р. за розділами Української класифікації товарів зовнішньоекономічної діяльності (рис. 1) [3].

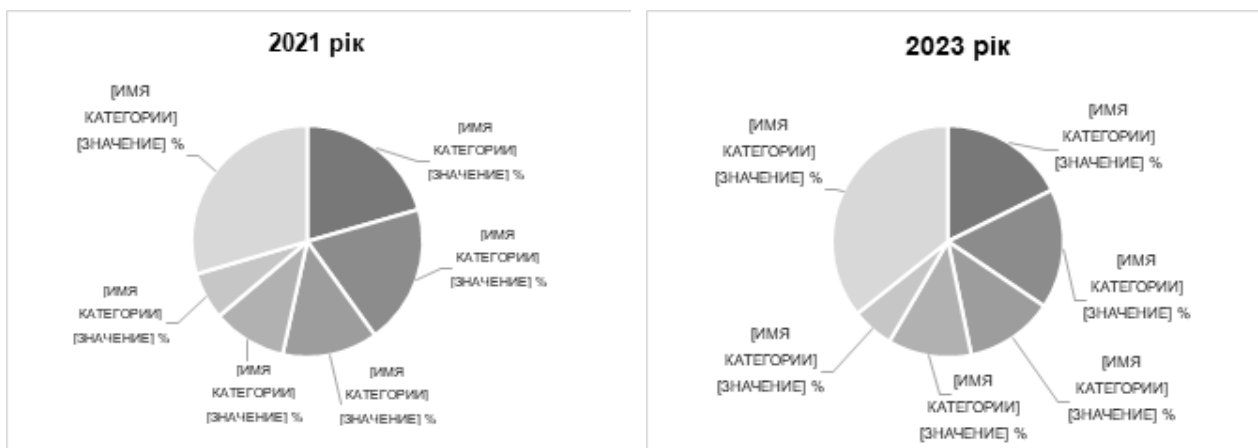


Рис. 1. Структура імпорту товарів України



Як видно з рис. 1, у 2023 р. п'ятірка видів товарів, що є лідерами в імпорті України, залишається незмінною порівняно з 2021 р. На першому місці у 2023 р. були машини, обладнання та механізми, електротехнічне обладнання, що ще раз підкреслює залежність економіки країни від експорту дорогої високотехнологічної продукції, яка вже протягом тривалого періоду часу зростає [4; 5].

Науковці зазначають, що післявоєнна відбудова економіки України має здійснюватися, в першу чергу, на основі структурної трансформації переробної промисловості для забезпечення зростання частки виробничих операцій з вищою доданою вартістю [6]. Це, окрім інших позитивних наслідків, призведе до зменшення імпортозалежності економіки країни.

Таким чином, підходи до кількісної оцінки рівня імпортозалежності потребують подальшого більш глибокого вивчення та розвитку для застосування в якості основи для прийняття рішень на державному рівні щодо забезпечення імпортозаміщення.

Науковий керівник – канд. екон. наук, доцент Шликова В. О.

---

**Література:** 1. Таблиця "витрати-випуск" України за 2021 рік в основних цінах // Державна служба статистики України. URL: [https://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2021/vvp/kvartal\\_new/tvv\\_oc/vitr\\_vip\\_os21xl.UF.xlsx](https://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2021/vvp/kvartal_new/tvv_oc/vitr_vip_os21xl.UF.xlsx). 2. Іщук С. О., Созанський Л. Й. Імпортозалежність економіки України: проблеми і шляхи їх вирішення. *Науковий вісник Мукачівського державного університету*. 2020. № 1 (13). С. 23–32. 3. Товарна структура зовнішньої торгівлі // Державна служба статистики України. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua/>. 4. Крамарев Г. В., Шликова В. О., Леванда О. М. Аналіз динаміки та структури зовнішньоторговельної діяльності України. *Бізнес Інформ*. 2019. № 1. С. 79–91. 5. Rayevnyeva O., Brovko O., Filip S., Aksonova I., Derykhovska V. Management and modelling of the industrial enterprise's crisis situations. *Problems and Perspectives in Management*. 2020. Vol. 18. Iss. 1. P. 192–205. URL: <https://www.businessperspectives.org/index.php/journals/problems-and-perspectives-in-management/issue-340/management-and-modelling-of-the-industrial-enterprise-s-crisis-situations>. 6. Ishchuk S. O., Sozansky L. Optimization of the structure of the manufacturing industry of Ukraine according to the criteria of increasing the technology level of manufacturing operations and reducing their import dependence. *Economy of Industry*. 2024. No. 1 (105). P.16–38. DOI: 10.15407/econindustry2024.01.016.

Стаття надійшла до редакції 12.06.2024 р.



## ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ АНАЛІЗУ Й ОЦІНКИ ФІНАНСОВИХ РИЗИКІВ ПІДПРИЄМСТВА

УДК 336.717

Богданова А.

Бакалавр 4 року навчання  
ХНЕУ ім. С. Кузнеця

**Анотація.** Проведено систематизацію та узагальнення існуючих підходів до розуміння поняття фінансових ризиків, а також проведено їх класифікацію за різними аспектами. Доведено важливість та значущість процесу оцінювання фінансових ризиків.

**Ключові слова:** фінансові ризики, мінімізація фінансових ризиків, підприємство, ризик.





**Annotation.** Systematization and generalization of existing approaches to understanding the concept of financial risks was carried out, as well as their classification according to various aspects. The importance and significance of the process of assessing financial risks has been proven.

**Keywords:** financial risks, minimization of financial risks, enterprise, risk.



**Актуальність теми.** Сучасні умови господарювання характеризуються високим рівнем нестабільності та невизначеності, що вимагає від підприємств не лише ефективного управління, але й постійного врахування фінансових ризиків. Фінансові ризики є неодмінною складовою економічної діяльності, які можуть впливати на стабільність і рентабельність підприємства.

Світова економічна нестабільність, зміни в регулятивному середовищі, коливання валютних курсів, технологічні інновації та інші фактори роблять фінансові ризики однією з ключових проблем сучасного бізнесу. Аналіз та оцінка цих ризиків є невід'ємною частиною стратегічного управління підприємством і спрямовані на забезпечення його стійкості та конкурентоспроможності. В контексті таких викликів, розробка ефективних методів виявлення, аналізу та мінімізації фінансових ризиків стає пріоритетним завданням для керівництва підприємства. Такий підхід дозволяє вчасно реагувати на зміни у внутрішньому та зовнішньому середовищі, зменшуючи ймовірність негативних фінансових наслідків і сприяючи стабільному розвитку підприємства в умовах економічної нестабільності.

**Метою** цієї статті є проведення систематизації та узагальнення підходів до розуміння фінансових ризиків та їх класифікація.

Проблему фінансового ризику у своїх роботах досліджували такі видатні вчені, як Доценко І. О., Кустріч Л. О., Завидівська О. І., Кузьмінець Т. Г., Перегняк Ю. А., Томашук І. В., Томашук І. О., Орлик О. В. та інші. Теоретичні засади аналізу та оцінки фінансових ризиків визначаються рядом ключових аспектів. Фінансовий ризик, своєю чергою, є невіддільною частиною фінансової діяльності підприємства. Він виявляється у можливості виникнення втрат чи невідповідності очікуваним фінансовим результатам через коливання ринкових умов, процентних ставок, валютних курсів та інших чинників. Виходячи з цього, в першу чергу, необхідно розглянути безпосередньо саме поняття «фінансовий ризик», подивитися його пояснення та інтерпретацію різними дослідниками та авторами. Так, у своїх роботах Доценко І. О. та Кустріч Л. О. визначають фінансовий ризик як можливість виникнення несприятливих наслідків [2; 6]. Своєю чергою, Завидівська О. І., Кузьмінець Т. Г., Перегняк Ю. А. та Томашук І. О. пропонують трактування цього поняття як ймовірність або небезпеку втрат [3; 5; 8]. Ці два підходи фокусують свою увагу на збитках і негативних наслідках у підприємницькій діяльності. За думкою Клапків Л. М., Клапків Ю. М., Свірський В. С., фінансові ризики – можливість від'ємного відхилення отриманого результату діяльності від очікуваного [4]. За Орликом О. В., фінансовий ризик – це ймовірність отримання прибутку чи збитку від фінансової діяльності підприємства [7].

Виходячи з вищезазначених трактувань можна зробити висновок, що фінансовий ризик – це ймовірність отримання негативних фінансових результатів (збитків, втрат капіталу, зниження прибутку тощо) для підприємства у зв'язку з невизначеністю умов фінансової діяльності та змінами на фінансовому ринку. Для більшого розуміння фінансових ризиків слід зазначити певну їх класифікацію, що дозволить більш детально ознайомитися з усіма аспектами цього явища. В табл. 1. наведено класифікацію фінансових ризиків, що враховує різноманітні їх аспекти та допомагає систематизувати для подальшого аналізу [1].

Таблиця 1

### Класифікація фінансових ризиків

Класифікаційна ознака	Види фінансових ризиків
1	2
За джерелами виникнення	систематичні або ринкові (зовнішні); несистематичні або специфічні (внутрішні)
За об'єктом, що характеризується	ризик окремої фінансової операції; ризик різних видів фінансової діяльності; ризик фінансової діяльності в цілому
За характером прояву у часі	постійний; тимчасовий



Закінчення табл. 1

1	2
За фінансовими наслідками	ризик, що веде до економічних втрат; ризик, що веде до втраченої можливості; ризик, що веде як до економічних втрат, так і до отримання доходів
За рівнем ймовірності реалізації	з низьким рівнем; з середнім рівнем; з високим рівнем; з неможливим визначенням рівня
За можливістю прогнозу	прогнозований; непрогнозований
За розміром фінансових втрат	припустимий; критичний; катастрофічний

З урахуванням табл. 1 можна побачити, що існує можливість класифікації фінансових ризиків за різними характеристиками. Проте давайте розглянемо фінансові ризики, що виникають внаслідок різних джерел більш детально (рис. 1).

Розгляд фінансових ризиків за джерелом виникнення важливий, оскільки він дозволяє визначити конкретні обставини або події, які можуть призвести до фінансових втрат для компанії.

Це допомагає менеджерам краще зрозуміти, з якими конкретними ризиками або ситуаціями вони можуть зіткнутися, а також розробити методи їх зменшення.

Фінансові ризики можна класифікувати на валютні, процентні, біржові (цінові), юридичні та податкові. Хоча останні два ризики не стосуються фінансових операцій, зміни законодавства та ставок оподаткування впливають на фінансову діяльність організації.



Рис. 1. Види фінансових ризиків за джерелами виникнення

Джерело: [1]

Валютний ризик – це коливання валютних курсів під час іноземних взаєморозрахунків, що може призвести до недоотримання запланованих доходів. Ціновий ризик відображає ймовірність втрати коштів через негативні зміни у вартості різних активів, таких як акції, похідні цінні папери, дорогоцінні метали в банківському секторі та інші. Процентний ризик, з іншого боку, означає непередбачуваність у зміні процентних ставок (вкладних і кредитних) на фінансовому ринку.

Несистематичні фінансові ризики включають ризик зниження фінансової стійкості підприємства, ризик неплатоспроможності підприємства, кредитний ризик, інвестиційний ризик, інноваційний фінансовий ризик і депозитний ризик. Ризик зниження фінансової стійкості підприємства виникає через розбіжності в структурі



капіталу та порушує баланс фінансового розвитку компанії. Ризик неплатоспроможності (ризик незбалансованої ліквідності) спричиняє розбалансування позитивних і негативних грошових потоків підприємства, тобто пов'язаний з можливістю виникнення дефіциту готівкових коштів або інших високоліквідних активів. Кредитний ризик вказує на можливість невиконання позичальником своїх фінансових зобов'язань, що може виникнути при наданні кредиту чи інших формах фінансових угод. Інвестиційний ризик полягає у можливості зазнати фінансових втрат під час вкладення коштів у підприємство. Інноваційний фінансовий ризик є відносно новим і пов'язаний з впровадженням передових фінансових технологій та використанням новаторських фінансових інструментів. Своєю чергою, депозитний ризик пов'язаний із невідшкодуванням депозитних вкладів.

Отже, вивчення систематичних і несистематичних фінансових ризиків є важливим, оскільки це дозволяє зрозуміти різноманітні аспекти, які можуть впливати на фінансову стійкість і діяльність підприємства. Аналіз систематичних ризиків, таких як валютний, процентний і ціновий, допомагає визначити вплив глобальних факторів і змін на фінансові ринки. Розуміння несистематичних ризиків, таких як кредитний, інвестиційний та інноваційний, дозволяє враховувати внутрішні фактори та певні ризики, які можуть виникнути в конкретній діяльності підприємства. Цей аналіз слугує основою для розробки ефективних стратегій управління ризиками та мінімізації можливих негативних результатів.

Отже, дослідивши теоретичні аспекти оцінки й аналізу фінансових ризиків, було надано їх комплексний огляд, зосереджуючись на їхній класифікації. Фінансові ризики є частиною ринкової економіки, і багато економістів відносять їх до спекулятивних ризиків, які можуть призвести до втрат або прибутку. Однією з основних характеристик будь-якої фінансової системи є ймовірність зустрічі з різноманітними ризиками, такими як коливання валютних курсів, зміни в ринкових умовах, кредитні ризики та інші фактори, що можуть впливати на фінансове благополуччя.

Науковий керівник – канд. екон. наук, доцент Полтініна О.

---

**Література:** 1. Ваніна Д. А. Класифікація фінансових ризиків страхових організацій. *Науковий вісник*. 2019. № 1. С. 17–29. 2. Доценко І. О. Стратегія управління фінансовими ризиками підприємства в процесі формування його фінансової безпеки. *Modern economics*. 2020. № 20. С. 73–78. 3. Завидівська О. І. Управління фінансовими ризиками : лекція. Львів : ЛДУФК ім. Івана Боберського, 2020. 12 с. 4. Клапків Л. М., Клапків Ю. М., Свірський В. С. Фінансові ризики в діяльності страхових компаній: теоретичні засади, сучасні реалії та прагматизм управління : монографія. Івано-Франківськ : Видав. Кушнір Г. М., 2020. 171 с. 5. Кузьмінець Т. Г., Перегняк Ю. А. Управління фінансовими ризиками підприємства в умовах ринкової економіки. *Молодий вчений*. 2017. № 12 (52). С. 677–680. 6. Кустріч Л. О. Управління фінансовими ризиками підприємницької діяльності в умовах кризи. *Міжнародний науковий журнал "Інтернаука"*. Серія : Економічні науки. 2022. № 5. С. 63–70. 7. Орлик О. В. Фінансові ризики в системі забезпечення фінансово-економічної безпеки підприємства. *Інноваційна економіка*. 2016. № 5–6. С. 218–223. URL: <http://dspace.oneu.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/5113/1/Фінансові%20ризики%20в%20системі%20забезпечення%20фінансово-економічної%20безпеки%20підприємства.pdf>. 8. Томашук І. В., Томашук І. О. Управління фінансовими ризиками підприємства як складова забезпечення сталого функціонування суб'єкта економіки. *Економіка та суспільство*. 2022. № 39. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-39-64>.

Стаття надійшла до редакції 01.07.2024 р.







## WAREHOUSING ACTIVITIES IN THE CONTEXT OF DIGITALISATION

UDC 658.7

Bondarenko E.

4th-year student of the  
Faculty of Management and Marketing S. Kuznets KhNUE

**Annotation.** The article researches peculiarities of management of warehouse activity of enterprise in the conditions of digital economy and substantiates prospects of development of digitalization of warehouse logistics of enterprise.

**Keywords:** warehouse, activity, digitalization, enterprise.



**Анотація.** У статті досліджено особливості управління складською діяльністю підприємства в умовах цифрової економіки та обґрунтовано перспективи розвитку цифровізації складської логістики підприємства.

**Ключові слова:** склад, діяльність, цифровізація, підприємство.



**Formulation of the problem.** The speed of change in various spheres of human life and activity, the uncertainty of the complexity of interconnections in the modern world and the ambiguity of events, affect business operations, its strategic prospects and business management models.

Digitalization is an integral part of the viability and competitiveness of organizations in various fields of activity, including logistics. Their role as a link between producers, trade and services and consumers to keep up with modern challenges and requires innovation in various areas of their activities.

**The purpose of the article** is defining the impact of digitalization as the main factor in the development of warehousing activities at enterprise.

**Summary of the main research material.** Currently, almost all spheres of human life are subject to digitalization processes, which are characterized by innovation, objectivity and inevitability processes.

In the era of global change, digitalization implies the emergence of innovative solutions in various areas of human activity: social, political, technological, scientific, educational, economic and logistics.

The merger of the virtual and real worlds is creating a mixed world dominated by the Internet and augmented reality, which is leading to the total digitalization of all spheres of life, including logistics.

According to UNCTAD's Maritime Transport Review 2018, modern technological advances, including digitalization, block chain applications, autonomous transport, can significantly improve the efficiency of logistics processes, reduce the time it takes to deliver goods and services, and cut costs. Digitalization processes in logistics improve the interaction of different modes of transport, deepen the interconnection of transport and value chains, and related information and financial flows.

Digitalization is the introduction of digital technologies into all spheres of life: from human interaction to industrial production, from household items to children's toys, clothing, etc. It is the transition of biological and physical systems into cyber biological and cyber physical systems (the combination of physical and computing components). The transition of activities from the real world to the virtual world (online).

Today, Ukraine has a rather low level of use of innovative information technologies and digitalization. In this regard, the government of the country, within the framework of the project "Ukraine 2030E – a country with a developed digital economy", developed by the Ukrainian Institute of the Future, by 2030 intends to implement a comprehensive digital transformation of socio-economic activity in Ukraine by 2020. To do this, it is necessary to develop a regulatory framework for digital technologies, modernise digital infrastructure, and develop and implement digital platforms and technologies in key areas of the economy and public administration, and to establish personnel training and information security.

Digitalization creates new sectors and segments, as well as new professions. According to the Ukrainian Institute for the Future, up to 60% of Ukraine's value added in 2030E will be created in new high-tech sectors of the economy,



such as artificial intelligence, robotics, bioengineering, 3D printing, nan medicine, and others. Digitalization will become the main tool for achieving Ukraine's strategic goal.

The digitalization system in the logistics sector can be represented in the form of a community, formed on the basis of the use of digital platforms and their applications by developers, providers and users of logistics services, agents with experience in the logistics sector and possessing competences acquired through the use of digital information technologies.

Utilizing digitalization has become a revolutionary force in a company environment that is continually changing and where efficiency and agility are crucial.

Inventory planning is one of the key areas affected by this change, as traditional techniques are being replaced by the integration of digital supply data. Particularly in the context of the storage issues before and during pandemics, this paradigm shift has proven to be a game-changer.

Inventory planning has traditionally been a difficult and time-consuming procedure that mainly relied on manual data collecting, Excel spreadsheets, and estimates [1]. This method produced inefficiencies, errors, and inadequate storage options, which raised prices and reduced customer satisfaction. However, the emergence of technology has ushered in a new era of data-driven decision-making, allowing businesses to make better decisions while reducing the risks.

The integration of digital supply data from numerous sources, including suppliers, manufacturers, distributors, and even customer behavior patterns, is at the heart of digitalization in inventory planning to make strategic decision in material movement. Real-time data collection, processing, and analysis are done utilizing sophisticated artificial intelligence tools and algorithms.

Businesses now have a thorough grasp of changes in demand, consumer behavior, and product lifecycles [2] thanks to the ensuing insights. Enhancing forecasting accuracy is one of digitization's most important benefits for inventory planning. Traditional approaches frequently had trouble accounting for demand fluctuations or supply chain problems.

Organizations may, however, more efficiently predict these changes and modify their inventory levels by embracing digital supply data. By doing this, the possibility of either overstocking or under stocking, which can result in substantial financial losses, is reduced.

Additionally, digitization makes it easier to use just-in-time (JIT) inventory management techniques. JIT, a principle of lean manufacturing, allows businesses to keep lower inventory levels by ordering products from suppliers only as needed. This strategy improves overall operational efficiency while also lowering storage expenses at Warehouses and 3PL's.

Without accurate real-time data, JIT might be difficult to implement, which is exactly where digitization comes in. Digitization has proven to be a lifesaver for several firms during the COVID-19 pandemic. The crisis's suddenness and unpredictability caused supply chains to break down, demand to fluctuate, and storage to become congested. Businesses who had already accepted the integration of digital supply data were better able to change quickly. To adapt to shifting consumer demands, they might find substitute suppliers, change production levels, and reallocate inventory [4].

Better collaboration and communication across various departments within a company are made possible through digitization. Teams from sales, purchasing, production, and logistics have access to the same real-time data, allowing them to coordinate their choices. With this integration, the "bullwhip effect," in which slight variations in demand cause exaggerated variances in the supply chain, is reduced. It is impossible to overstate how digitization has affected inventory planning.

A formerly manual and prone to error procedure has been changed into a data-driven, effective, and adaptive system.

Digital supply data integration is transforming how companies manage their inventories, improving forecasting accuracy, supporting JIT methods, and enabling resilience in the event of emergencies. Organizations that leverage the power of digitization in inventory planning will be better positioned to overcome uncertainties, save money, and maintain competitiveness in a world that is always changing.

*Науковий керівник – канд. екон. наук, доцент Сізаєва Т. Є.*



Цифровізація як сучасний тренд розвитку менеджменту. *Економіка та суспільство*. 2021. № 33. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-33-55>. **3.** Устенко М. О., Руських А. О. Діджиталізація: основа конкурентоспроможності підприємства в реаліях цифрової економіки. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2019. № 68. С. 181–192. DOI: <https://doi.org/10.18664/338.47:338.45.v0i68.188288>. **4.** Loske D., Klumpp M. Verifying the effects of digitalisation in retail logistics: an efficiency-centred approach. *International Journal of Logistics Research and Applications*. 2022. Vol. 25.2. P. 203–227. URL: <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/13675567.2020.1815681>. **5.** Niaz Moazam. Revolutionizing Inventory Planning: Harnessing Digital Supply Data through Digitization to Optimize Storage Efficiency Pre-and Post-Pandemic. *BULLET: Journal Multidisiplin Ilmu*. 2022. Vol. 1.03. URL: <https://journal.mediapublikasi.id/index.php/bullet/article/view/3534>. **6.** Tokar M., Shybirina S., Kolosovska I., Khmarska I. Digital Aspects of the Ukrainian Digitalization. *Economic Affairs*. 2022. Vol. 67 (04s). P. 755–764. Scopus Indexed. URL: <https://dspace.uzhnu.edu.ua/jspui/handle/lib/47294>.

Стаття надійшла до редакції 30.05.2024 р.



## EFFICIENCY OF MARKETING ACTIVITIES IN ADVERTISING INDUSTRY: A CONTEMPORARY PERSPECTIVE

UDC 339.138

*Bulgakova E.*

4th year Student  
Management and Marketing Faculty, S. Kuznets KHNU

**Annotation.** The article examines the process of creating effective advertising and its impact on business activities in the modern economic environment. It explores the main stages of developing high-quality and effective advertising, analyzes the key factors of the external and internal environment of an enterprise that influence advertising, and reveals the global experience regarding the impact of advertising on the overall economy of Ukraine.

**Keywords:** efficiency, marketing activities, advertising industry.



**Анотація.** У статті розглянуто процес створення ефективної реклами та її вплив на діяльність підприємства в сучасних умовах господарювання; досліджено основні етапи створення якісної та результативної реклами; проаналізовано головні чинники зовнішнього та внутрішнього оточення підприємства, що впливають на рекламу, а також виявлено світовий досвід щодо впливу реклами на загальну економіку України.

**Ключові слова:** ефективність, маркетингова діяльність, рекламна індустрія.



The main condition for the development and effective functioning of modern advertising companies is their high efficiency in marketing activities. Constant transformations in their operating environment, as well as the increasing level of uncertainty and risk associated with Ukraine's integration into the European economic space, complicate the activities of domestic advertising companies. This forces them to seek more efficient ways of economic growth, use innovative management methods, efficiently allocate their own and borrowed resources, and use their production potential rationally to improve service quality at a high technological level of service. The need for constant self-



improvement and skillful maneuvers in the market space and time is increasing. Conditions of stiff competition necessitate the development of long-term development strategies for advertising companies, which, by outlining future guidelines, would focus business efforts on seeking long-term competitive advantages.

The evaluation of marketing activity effectiveness and identifying ways to enhance it to ensure decent market positions are constantly at the center of attention of scientists, including such scientists: Epikhina N. O. [1], Konoplyannikova M. [3], Melnyk L. I. [4], Timchenko Y., Proskurina M. [5], Chyzykova A. S. [6]. However, the dynamics of the external environment, shaping new requirements for modern companies, leads to the obsolescence of individual proposals and recommendations, necessitating their constant updating.

The purpose of this article is to analyze existing practices of managing marketing activity effectiveness and identify opportunities for their application by modern advertising companies.

The process of managing marketing activity effectiveness relies on regular evaluation of the company's marketing activity level, research into the main reasons for its negative dynamics, and the formation of possible ways to enhance it.

Assessing marketing activity effectiveness involves evaluating a system of indicators that characterize various aspects of the company's activity and interpreting them. It includes determining a group of competitor companies for comparison of conditions, resources, and results of a specific company's activity with a group of competitor companies. Selected companies should meet certain criteria. Firstly, it's the sole market of activity or its segment. Secondly, compliance with the assortment structure of turnover, breadth, and depth of the assortment of goods and services offered. Thirdly, comparable phases of the life cycle and main strategic development goals. Identity of the channels used for product distribution and levels of potential formation opportunity (primarily in the market of purchasing goods resources, investment market, and innovation market) are also important [1].

Assessing marketing activity effectiveness is a critical process that involves analyzing various indicators of company activity and comparing them with competitors in the market. This analysis helps identify the strengths and weaknesses of the company and find ways to improve its market positions.

Advertising occupies one of the leading positions in the system of marketing communications. Competition cannot develop without advertising because advertising serves as a certain guide for potential consumers, informing them about the variety of services and goods available on the market. It can be concluded that the goal of advertising is not so much to shape consumer needs as to convey information about objects capable of satisfying various human needs. Advertising also stimulates the market's development by challenging competitors, which in turn stimulates competitors to improve the quality of the product or reduce the price to remain in the market. Let's take a closer look at the definition and concepts in the field of advertising activities.

Important legislation regulating the creation and dissemination of advertising is the Law of Ukraine "On Advertising" [3]. According to this Law:

internal advertising – advertising placed inside buildings, structures, including cinemas and theaters before, during, and after the screening of films and performances, concerts, as well as during indoor sports events, excluding trading places (including buffets, kiosks, stalls), where information about goods directly sold in these places may be displayed;

- advertising events – events involving the distribution of samples of advertised goods or the exchange of goods of one quantity or type advertised for another;

- discount – a temporary reduction in the price of a product provided to buyers (consumers);

- external advertising – advertising placed on special temporary and stationary structures – billboards located outdoors, as well as on external surfaces of buildings, structures, on elements of street equipment, over roads and streets;

- unfair advertising – advertising that misleads or may mislead consumers, causes harm to individuals, the state, or society due to inaccuracies, unreliability, ambiguity, exaggeration, omission, violation of requirements regarding the time, place, and method of dissemination;

- comparative advertising – advertising that includes comparisons with other persons and/or goods of other persons;

- hidden advertising – information about a person or goods in a program, broadcast, publication, if such information serves advertising purposes and may mislead individuals about the true purpose of such programs, broadcasts, publications;



- advertising – information about a person or goods distributed in any form and by any means intended to create or maintain consumer awareness of such person or goods and their interest in such person or goods;
- advertising on transport – advertising placed on the territory of public transport enterprises, metro, external and internal surfaces of vehicles and structures of public transport enterprises and metro;
- advertising – means used to convey advertising to its consumers.

Based on legislative support, the main principles of advertising are: legality, accuracy, reliability, the use of forms and means that do not harm the consumer. Additionally, advertising should not undermine society's trust in advertising and should adhere to the principles of fair competition. Advertising should not contain information or images that violate ethical, humanistic, moral norms, or disregard decency. Advertising should consider the particular sensitivity of children and should not harm them.

Advertising holds a prominent position in the system of marketing communications. Competition cannot develop without advertising, as advertising serves as a kind of guide for potential consumers, informing them about the variety of services and goods available on the market. It can be concluded that the goal of advertising is not so much to shape consumer needs as to convey information about objects capable of satisfying various human needs. Advertising also stimulates market development by challenging competitors, which in turn encourages competitors to improve the quality of products or lower prices to remain competitive in the market.

The development of the advertising market is currently taking place amidst both economic and political crises. As a result, problems with the effectiveness of advertising arise. The main issues hindering the development of the advertising industry include:

A shortage of qualified specialists in Ukraine who could create relatively inexpensive and high-quality advertising. Instead, foreign advertising companies create advertisements for the Ukrainian market, which do not always accurately understand the peculiarities of the Ukrainian consumer, their mentality, and the specifics of the Ukrainian market.

As a result, Ukrainian scientists find it very difficult to adopt the vast experience of foreign companies, making it impossible to adapt them immediately to Ukrainian business realities and the specifics of the Ukrainian market [2].

The advertising industry experiences the most significant development when the market is stable. In a situation where industry, production, and many enterprises cease their activities, the advertising industry cannot adequately develop.

Efficiency in marketing activities can be increased through the implementation of innovative technologies and innovative management approaches. An important aspect is the use of digital platforms for collecting and analyzing consumer data, allowing for a more accurate identification of the needs of the target audience and the adaptation of marketing strategies to these needs.

Furthermore, a significant role is played by the enhancement of the qualifications of personnel responsible for marketing activities. Regular training and skill development enable employees to more effectively utilize cutting-edge tools and methods, contributing to an overall increase in the company's efficiency.

One crucial aspect of enhancing marketing effectiveness is the active use of analytics and market research. Utilizing data to make informed decisions helps companies better understand consumer behavior, preferences, and needs. This assists in more accurately targeting advertising campaigns, reducing costs, and increasing efficiency. Leveraging modern analytical tools such as Big Data and AI can significantly enhance the effectiveness of marketing efforts.

Integrating traditional and digital channels is another important step towards increasing marketing effectiveness. Combining various types of advertising allows reaching a larger audience and creating more cohesive and coordinated marketing campaigns. For instance, using social media in conjunction with television and print advertising can significantly amplify impact on consumers and enhance brand recognition.

Personalization is a crucial trend in modern marketing that greatly boosts the effectiveness of advertising campaigns. Using consumer data to create personalized offers and messages helps increase audience engagement and conversions. Personalization aids companies in building stronger relationships with their customers, leading to increased brand loyalty in the long run.

Effective Customer Relationship Management (CRM) is another crucial factor in increasing marketing effectiveness. CRM systems enable companies to more efficiently manage interactions with consumers by gathering and analyzing information about their needs and preferences. This allows for the creation of more targeted and effective marketing campaigns, leading to increased customer satisfaction and sales growth.





Utilizing innovative methods and tools is a key factor for success in the modern advertising industry. For example, incorporating augmented reality (AR) and virtual reality (VR) technologies into marketing campaigns creates a more interactive and engaging experience for consumers. Such innovations not only attract attention but also increase audience engagement and contribute to the overall effectiveness of marketing efforts.

Creating and improving advertising measures requires significant financial expenditures for advertisers, but in conditions of economic crisis, this becomes almost impossible.

It should be noted that despite the problems, Ukraine has all the necessary conditions to enter the global advertising market: appropriate intelligence, promising science, quality education, and a national elite, which always plays the role of a progress catalyst.

Creating effective advertising is a complex process that requires certain knowledge; however, it allows a business to improve or establish its image in the market, attract new customers, enhance product quality, and feel more confident by improving its competitiveness. Advertising in today's economy is an important factor that influences the effectiveness of individual businesses and the economy as a whole. Effective and proper advertising can become a means for a company to significantly alter its position in the modern market. However, incorrect advertising from a marketing standpoint can ultimately destroy a particular business.

Therefore, the effectiveness of marketing activities is a key condition for the successful operation of modern advertising companies. Advertising companies must constantly adapt to changes in the external environment, utilize cutting-edge technologies and management methods, and develop long-term development strategies that will contribute to their competitiveness and economic growth. The use of analytics, integration of traditional and digital channels, personalization, customer relationship management, and the application of innovative methods are key components of successful marketing activities in the modern advertising industry.

Exploring new possibilities in the advertising services sector in Ukraine, in the context of enhancing the effectiveness of economic activities of enterprises, is highly relevant, as domestic research will primarily focus on the peculiarities of the Ukrainian market and the characteristics of Ukrainian consumers. The prospects for future research are quite promising because they will undoubtedly be in high demand among executives of enterprises in various industries and ownership forms.

*Supervisor – PhD, Associated Professor Gruzina I.*

---

**Literature:** 1. Єпіхіна Н. О. Маркетингове планування як фактор сприяння ефективній діяльності підприємства (на прикладі корпорації Roshen). *Актуальні проблеми розвитку підприємницької діяльності в Україні*. 2003. Вип. 3. С. 48–54. 2. Про рекламу : Закон України від 03.10.2014 № 1322-18. URL: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/270/96-%D0%B2%D1%80>. 3. Коноплянникова М. Персоналізація як стратегія лояльності в електронній комерції. *International scientific-practical journal commodities and markets*. 2024. № 1. С. 4–26. DOI: [https://doi.org/10.31617/2.2024\(49\)01](https://doi.org/10.31617/2.2024(49)01). 4. Мельник Л. І. Ефективність інноваційного потенціалу сучасного підприємства. 2018. URL: <http://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/71284>. 5. Тимченко Ю., Проскуріна М. Креативна економіка як каталізатор сталого розвитку культури. *Наукові інновації та передові технології*. 2022. № 8 (10). DOI: [https://doi.org/10.52058/2786-5274-2022-8\(10\)-279-289](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2022-8(10)-279-289). 6. Чижикова А. С. Управління інноваційною діяльністю на підприємстві. 2022. URL: <http://ir.stu.cn.ua/handle/123456789/23145>. 7. Яковенко М. В. Розробка заходів з підвищення ефективності управління підприємством. 2019. URL: <http://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/79618>. 8. Яценко В. Е., Савченко О. М. Роль інновацій у підвищенні конкурентоспроможності підприємства. *Інноваційний менеджмент*. 2021. № 2. С. 47–53. DOI: <https://doi.org/10.32342/2522-9457.2021.2.07>.

Стаття надійшла до редакції 09.06.2024 р.





## ОСОБЛИВОСТІ БІЗНЕС-ПЛАНУВАННЯ ОРГАНІЗАЦІЇ РОБОТИ ІНТЕРНЕТ-МАГАЗИНУ

УДК 005.511:004

Вісковатих К. К.

Студентка 4 курсу  
факультету міжнародної економіки і підприємництва ХНЕУ ім. С. Кузнеця

**Анотація.** Розглянуто поняття інтернет-магазину та визначено особливості його ведення. Виокремлено відмінності бізнес-планування роботи інтернет-магазину порівняно з традиційними формами й етапи бізнес-планування організації діяльності інтернет-магазину.

**Ключові слова:** інтернет-магазин, бізнес-план, етап планування, особливість ведення.

**Annotation.** The article discusses the concept of an online store and highlights its unique characteristics. It also examines the differences in business planning between online stores and traditional brick-and-mortar stores, and identifies the stages involved in organizing an online store.

**Keywords:** online store, business plan, planning stage, the peculiarity of management.

У сучасному світі високої конкуренції серед підприємств та їх продукції необхідність у стратегічному плануванні, фіксуванні ідей та цілей підприємства є беззаперечною. Першочерговою задачею стає складання коректного та всеосяжного бізнес-плану, який визначить шлях до успіху, встановить пріоритети, а також оцінить ризики та шляхи їм запобігання.

Більшість досліджень у сфері бізнес-планування акцентують увагу на традиційних формах підприємництва, не враховуючи швидке зростання та поширення підприємств електронної комерції. Однак сфера e-commerce потребує більш детального дослідження та виокремлення особливостей ведення інтернет-магазину під час складання бізнес-плану [1; 2; 4].

Бізнес-планування для e-commerce має бути специфічним, фокусуватись на цифрових технологіях, особливостях маркетингових стратегій та оптимізації клієнтського сервісу. Це дозволить створити більш доречний бізнес-план та урахувати всі можливі ризики.

Для встановлення особливості процесу бізнес-планування організації роботи інтернет-магазину розглянемо поняття «інтернет-магазин» та характеристики його функціонування.

Інтернет-магазин – це електронна платформа, що дозволяє представляти або реалізовувати товари, роботи або послуги через мережу Інтернет шляхом вчинення електронних правочинів [5]. З появою цифрових технологій інтернет-магазини стали потужним інструментом для бізнесу, що дозволяє пропонувати продукцію або послуги широкому колу споживачів без обмежень географії.

Серед особливостей ведення інтернет-бізнесу найбільш характерними є такі [2; 3; 6]:

- зменшення витрат на оренду торгових приміщень і комунальні послуги: інтернет-магазину не потрібно орендувати та обслуговувати фізичні магазини, що зменшує витрати. Проте додаються нові витрати на реєстрацію домену, хостинг та інші технічні аспекти;
- розширення потенційної клієнтської бази: інтернет-магазин може отримувати замовлення від споживачів з будь-якої точки світу, що розширює географію збуту;
- використання таргетованої реклами та співпраця з інфлюенсерами: ці методи можуть забезпечити ефективну просування продукції, але вимагають значних грошових вкладень;
- управління з будь-якої точки світу: інтернет-бізнес дозволяє власникам управляти своїм бізнесом з будь-якої точки світу, але це також може призвести до непорозумінь через відсутність особистого контакту з клієнтами та бізнес-партнерами;



- легкість масштабування бізнесу: інтернет-магазин може легко масштабуватись, але це також створює складнощі у формуванні конкурентної переваги через велику конкуренцію в Інтернеті;
- додаткові логістичні проблеми: ведення інтернет-бізнесу вимагає вирішення багатьох завдань, починаючи від технічних аспектів до маркетингових стратегій та логістики, а також стикається з проблемами повернення товарів, можливістю шахрайства та іншими викликами.

Отже, ведення інтернет-бізнесу потребує врахування багатьох факторів і вирішення численних завдань, що вимагає комплексного підходу та глибокого розуміння особливостей цієї сфери.

Необхідно зазначити, що завдання та структура бізнес-плану залежать від багатьох факторів, таких як обраний вид економічної діяльності, форма ведення бізнесу, стейкхолдери, для яких презентуватиметься бізнес-план, тощо. Бізнес-планування організації діяльності інтернет-магазину має свої особливості порівняно з традиційними форматами бізнесу.

Планування інтернет-магазину передбачає розгляд технічних аспектів, таких як вибір і налаштування електронної торговельної платформи, безпека та захист персональних даних клієнтів, оптимізація швидкості завантаження вебсайту та мобільної сумісності. Інтернет-магазини мають унікальні можливості у сфері маркетингу та реклами, оскільки організація рекламних кампаній через цифрові канали може вимагати спеціалізованих знань і стратегій, які відрізняються від традиційних методів маркетингу.

З моменту першого контакту до закінчення транзакції інтернет-магазини повинні забезпечувати високий рівень клієнтського сервісу, який включає оперативне вирішення запитів клієнтів, зручні методи сплати та доставки, а також забезпечення безпеки та конфіденційності інформації. У випадку інтернет-магазину важливо ефективно керувати запасами та організувати швидку та надійну доставку товарів, що потребує розробки оптимальних стратегій управління запасами, вибору партнерів для доставки товарів і вирішення питань повернення товарів.

Перевагою інтернет-магазинів є можливість збору й аналізу великого обсягу даних про клієнтів і їх поведінку, що дозволяє оптимізувати стратегії продажів, персоналізувати пропозиції для клієнтів і прогнозувати попит на товари.

Зазначено, що завдання та структура бізнес-плану залежать від багатьох факторів, таких як вид економічної діяльності, форма ведення бізнесу, стейкхолдери, для яких презентується бізнес-план. Бізнес-план організації інтернет-магазину має свої особливості порівняно з традиційними форматами бізнесу.

Планування інтернет-магазину включає розгляд технічних аспектів, таких як вибір і налаштування електронної торговельної платформи, безпека та захист персональних даних клієнтів, оптимізація швидкості завантаження вебсайту та мобільної сумісності. Інтернет-магазини мають унікальні можливості у сфері маркетингу та реклами, оскільки організація рекламних кампаній через цифрові канали може вимагати спеціалізованих знань і стратегій, що відрізняються від традиційних методів маркетингу.

Від першого контакту до закінчення транзакції інтернет-магазини повинні забезпечувати високий рівень обслуговування клієнтів, який включає оперативне вирішення запитів клієнтів, зручні методи оплати та доставки, а також забезпечення безпеки та конфіденційності інформації. Для інтернет-магазину важливо ефективно керувати запасами та організувати швидку та надійну доставку товарів, що потребує розробки оптимальних стратегій управління запасами, вибору партнерів для доставки товарів та вирішення питань повернення товарів.

Перевагою інтернет-магазинів є можливість збору та аналізу великого обсягу даних про клієнтів та їх поведінку, що дозволяє оптимізувати стратегії продажів, персоналізувати пропозиції для клієнтів та прогнозувати попит на товари.

Узагальнюючи, планування діяльності інтернет-магазину вимагає уваги до різних аспектів, включаючи маркетинг, технології, логістику та обслуговування клієнтів. Особливості цього виду бізнесу вимагають гнучкості та постійного вдосконалення, щоб успішно функціонувати в цифровій економіці.

Умовно процес складання бізнес-плану можна розділити на такі етапи (табл. 1).

Аналіз літератури [4] показує, що для оптимального створення бізнес-плану інтернет-магазину важливо уважно розглянути й обґрунтувати кожен з наведених етапів (табл. 1). Нижче розглянуті основні аспекти, які слід врахувати при формуванні структури бізнес-плану:

- попередній аналіз цільової аудиторії дозволяє зрозуміти її потреби, уподобання та попит на товари чи послуги;



- оцінювання витрат і доходів дозволяє зрозуміти фінансову вигідність проекту та забезпечити стабільний фінансовий потік для його розвитку;
- розробка ефективної маркетингової стратегії є ключовим аспектом успішного функціонування інтернет-магазину. Цей процес включає визначення каналів просування, способів привертання клієнтів і збільшення їх лояльності;
- вивчення конкурентного середовища допомагає встановити сильні та слабкі сторони конкурентів та розробити ефективну стратегію конкурентної переваги;
- встановлення унікальності, позиціонування та диференціації запропонованих товарів чи послуг допомагає виділити інтернет-магазин на ринку;
- чіткий опис вебресурсу включає в себе визначення ключових слів та ідеології, яка буде просуватися.

Таблиця 1

**Етапи бізнес-планування організації діяльності інтернет-магазину**

Номер етапу та його назва	Зміст етапу
Етап 1. Аналіз ніші	Необхідно обрати нішу та товарні групи, визначити цільову аудиторію, її потреби, проаналізувати нішу на рівень конкуренції, розглянути перспективи розвитку в ніші, спрогнозувати попит, проаналізувати ступінь власної обізнаності у специфіці ті ніші
Етап 2. Прогноз прибутку	Спрогнозувати кількість унікальних відвідувачів, коефіцієнт конверсії, визначити маржу та зарібок на кожній продажі. З цієї інформації можна вирахувати зарібок на тиждень або місяць
Етап 3. Аналіз конкурентів	Проаналізувати переваги конкурентів і їх слабкі місця, постачальників та асортимент, структура сайтів-конкурентів, маркетингові фішки, знижки, акції, умови співпраці, доставки та оплати, рекламні кампанії
Етап 4. Початкові витрати	Проаналізувати початкові одноразові витрати. Наприклад, покупка домена та оплата хостингу, розробка дизайну інтернет-магазину, юридичне оформлення, створення початкового контенту, покупка першої партії товару, рекламна стартова кампанія
Етап 5. Витрати на обслуговування.	Проаналізувати витрати, які виникають внаслідок технічного обслуговування інтернет-магазину. Наприклад, оплата інтернет-послуг та послуг зв'язку, адміністрування сайту, регулярна реклама, зарібна плата персоналу
Етап 6. Вартість реклами та просування	Проаналізувати види інтернет-маркетингу, їх переваги та недоліки та вартість. Наприклад, SEO-реклама, контекстна реклама, таргетована реклама

Джерело: [4]

Таким чином, структура бізнес-плану інтернет-магазину повинна бути гнучкою та враховувати специфіку цифрової сфери та вимог ринку електронної комерції. Врахування всіх вищезазначених етапів дозволяє максимально ефективно спланувати та реалізувати проєкт інтернет-магазину.

Науковий керівник – д-р екон. наук, професор Салун М. М.

**Література:** 1. Бутенко Д. С. Електронна комерція як запорука розвитку підприємництва в Україні. *Ефективна економіка*. 2023. № 3. URL: <http://www.repository.hneu.edu.ua/handle/123456789/29208>. 2. Бутенко Д. С., Гуца Д. С. Методи ведення бізнесу в Інтернеті // Літні наукові читання – 2022 : матеріали ХСІ Міжнар. інтернет-конф. (м. Рівне, 6 черв. 2022 р.). Рівне, 2022. URL: <http://www.repository.hneu.edu.ua/handle/123456789/27592>. 3. Дослідження стану українського E-commerce. URL: <https://www.promodo.ua/stan-ukrayinskogo-ecommerce-zapershe-pivrichchya-2023>. 4. Краус К. М., Краус Н. М., Манжура О. В. Електронна комерція та Інтернет-торгівля : навч.-метод. посіб. Київ : Аграр Медіа Груп, 2021. 454 с. URL: [https://elibrary.kubg.edu.ua/id/eprint/37044/1/Kraus\\_Elektronna\\_komertsia\\_2021.pdf](https://elibrary.kubg.edu.ua/id/eprint/37044/1/Kraus_Elektronna_komertsia_2021.pdf). 5. Про електронну комерцію : Закон України від 03.09.2015 № 675-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/675-19#Text>. 6. Циброва А. В. Роль електронної комерції в розвитку національної економіки. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія : Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2019. Вип. 26. Ч. 2. С. 143–145. URL: [http://www.visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/archive/26\\_2\\_2019ua/28.pdf](http://www.visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/archive/26_2_2019ua/28.pdf).

Стаття надійшла до редакції 26.06.2024 р.





## АНАЛІЗ ДИНАМІКИ ВАЛОВОГО ВНУТРІШНЬОГО ПРОДУКТУ УКРАЇНИ

УДК 330.50

Вареник О. С.

Студентка 3 курсу  
факультету міжнародної економіки і підприємництва ХНЕУ ім. С. Кузнеця

**Анотація.** У статті проаналізовано динаміку розвитку валового внутрішнього продукту України. Визначено характер тенденції ВВП України у довоєнний період. Досліджено стан української економіки та визначено фактори впливу у воєнний період. Побудовано прогнозну модель обсягу ВВП країни на 2024 рік.

**Ключові слова:** ВВП, економічний розвиток, виробництво, тенденція, модель.

**Annotation.** The article analyzes the dynamics of the development of the gross domestic product of Ukraine. The nature of the trend of Ukraine's GDP in the pre-war period is determined. The state of the Ukrainian economy was studied and the influencing factors during the war period were determined. A forecast model of the country's GDP for 2024 has been built.

**Keywords:** GDP, economic development, production, trend, model.

В умовах глобалізації та високої турбулентності дослідники використовують дуже багато показників виміру економічного розвитку країн. Проте багато науковців вважають, що найбільш універсальним показником для аналізу стану економічного розвитку країни є валовий внутрішній продукт (ВВП), який описує загальний потенціал економіки країни щодо задоволення потреб економічних суб'єктів.

Актуальність дослідження ВВП України завжди доречна, особливо тепер, оскільки на економічний розвиток країни впливає форс-мажорна ситуація – повномасштабне вторгнення Росії на території України. Валовий внутрішній продукт багатьма науковцями вважається головним показником, який відображає загальне економічне становище в країні.

Вхідною інформаційною базою для проведення аналізу динаміки ВВП України є офіційна статистична інформація, яка опублікована на сайті Державної служби статистики України [3]. Динаміку ВВП України з 2010 до 2023 року проілюстровано на рис. 1.

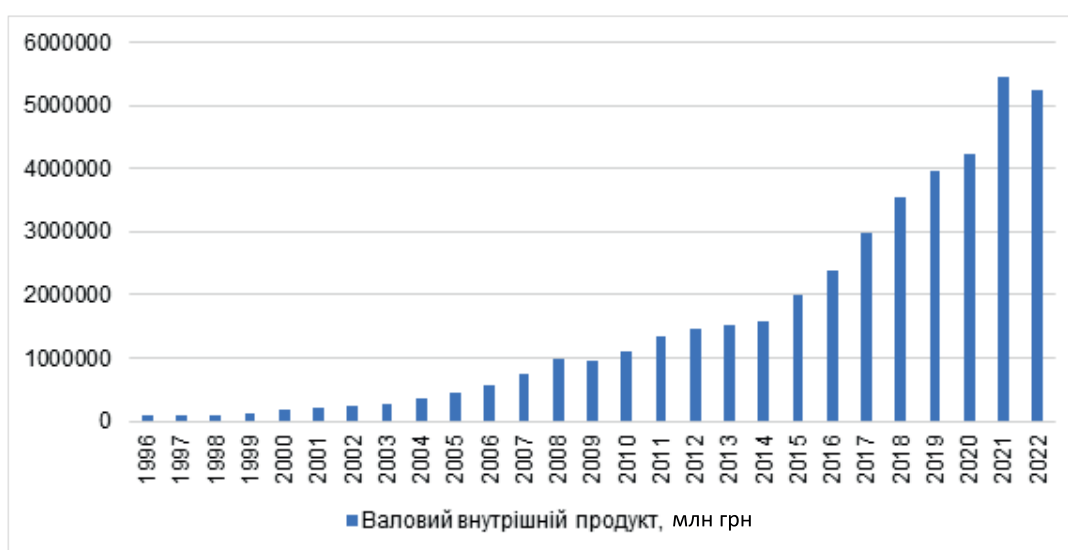


Рис. 1. Динаміка ВВП України за 2010–2023 роки





З рис. 1 бачимо, що до 2021 року ВВП України мало позитивну тенденцію. Отже, економіка України за період 1996–2021 роки стабільно розвивалась, однак, незважаючи на те, що ВВП мав стрімкі тенденції до збільшення, вже у 2022 році спостерігається зниження обсягу ВВП на 211735 млн грн порівняно з 2021 роком. Дослідники стверджують [1; 2; 6–8], що такий спад обсягу ВВП є найбільшим за період незалежності України. Така кризова ситуація є результатом економічної діяльності, зумовлена повномасштабним вторгненням. Саме це провокує доцільність використання різних методів і моделей для більш ґрунтовного аналізу розвитку ВВП.

Протягом останніх двох років економіка України стикається з важкими викликами, оскільки форс-мажорна ситуація вплинула на усі сектори економіки. Її критична інфраструктура суттєво пошкоджена, що супроводжує погіршення її економічної потужності. Форс-мажорна ситуація сприяла окупації південних територій України та обмеженню використання Чорного моря у торговельних процесах. Такі фактори, безумовно, призводять до зменшення обсягу зовнішньої торгівлі.

З 2022 року негативного впливу зазнали вітчизняні підприємства, які є фундаментом формування ВВП. Багато з них зіткнулись зі значними проблемами збуту продукції, інші взагалі припинили свою діяльність на необмежений термін. Багато підприємств зруйновано у результаті активних бойових дій. Таким чином, виникає проблема зі зростанням попиту та зниженням пропозиції товарів та послуг з боку підприємств. Окрім цього, підприємницький сектор посідає вагомe місце у забезпеченні бюджетів різних рівнів доходами у вигляді податкових платежів. Спостерігається втрата виробництва та зниження інвестицій у економіку через збільшення військових витрат. Ще одним викликом для функціонування вітчизняних підприємств є дефіцит електроенергії, що заважає їм функціонувати стабільно. Також українська економіка стикнулася з вимушеною міграцією, що негативно вплинуло на економічний розвиток. Підприємствам бракує кваліфікованих працівників через відтік кадрів за кордон. Більшість населення, що залишилось, не є платоспроможними. Отже, усі перелічені фактори здійснюють прямий негативний вплив на обсяг ВВП у 2022 році.

З метою визначення майбутньої тенденції ВВП країни побудуємо прогнозну модель, результати якої наведено на рис. 2.

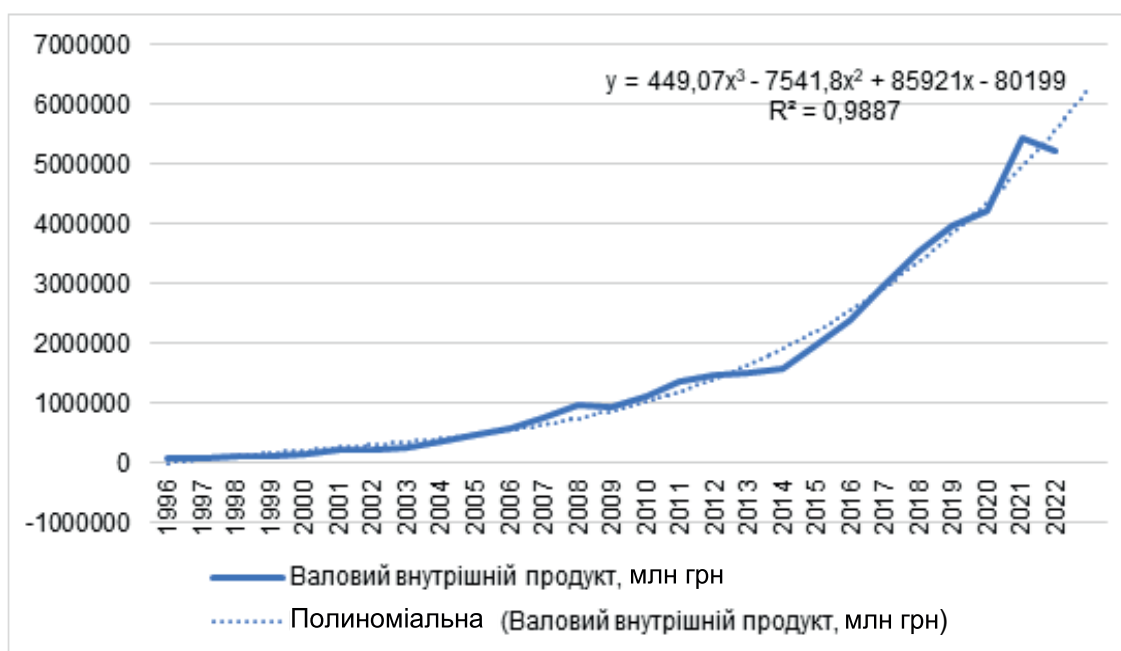


Рис. 2. Прогнозна модель обсягу ВВП країни

За результатами прогнозування обсягу ВВП країни в 2023 році спостерігається позитивна динаміка до збільшення. Вже у 2023 році, незважаючи на складну економічну ситуацію, обсяг ВВП порівняно з 2022 роком зріс до 6537825 млн грн. Отже, Україна починає відновлювати виробництво та нарощувати товарообіг задля стабілізації її економічного розвитку, що позитивно впливає на усі сфері діяльності населення. Підприємницький сектор починає адаптуватися до воєнної ситуації та евакуювати бізнес у більш безпечні райони, щоб відновити свою діяльність та ланцюги постачань. Також ще одним шляхом максимізації прибутку, який використовують українські підприємства, є переорієнтація виробництва на випуск товарів із великим попитом у воєнний період.



Найбільш адаптованим до нових умов є сектор торгівлі та сфери послуг. Обсяг імпорту починає зростати, що не можна поки сказати про експорт. Збільшення обсягу експорту є проблематичним для вітчизняної економіки, оскільки підприємства стикнулись з блокуванням морських портів і вимушені використовувати канали залізничного та вантажного транспорту.

Важливим є аналіз подальшої тенденції ВВП задля формування першочергових заходів відновлення багатострокової позитивної тенденції та управління ризиками. Одним із методів, який дозволяє проаналізувати тенденцію ВВП, є прості методи прогнозування. За допомогою простої трендової моделі було визначено, що у 2024 році очікується ВВП обсягом 6582569,648 млн грн. Отже, прогнозується збереження позитивної тенденції протягом року.

Таким чином, можна зробити висновок, що воєнні дії завдали значної шкоди українській економіці, але вже у 2023 році українська економіка змогла підвищити своб потужності, незважаючи на серйозні перешкоди. Внески досліджень економічного стану України під час воєнних дій є вагомими, оскільки вони надають можливість виявити характер впливу воєнного вторгнення на економіку та підприємницьку діяльність. Дослідження у цій сфері дозволяють з'ясувати актуальні проблеми та ризики, з якими стикається вітчизняна економіка. Також такий аналіз є корисним для визначення оптимальних заходів для нівелювання негативних наслідків форс-мажорної ситуації, що є важливим для подальшого економічного розвитку України. Ведення бізнесу під час воєнних дій вимагає значних зусиль, але наперекір усім труднощам українські підприємства продовжують свої справу та розвиваються.

Науковий керівник – канд. екон. наук, доцент Бровко О. І.

---

**Література:** 1. Мавріна М. І. Аналіз стану економіки України у воєнний період. 2023. 2. Бровко О. І. Статистичний аналіз макроекономічних показників ЕС // Економічний розвиток і спадщина Семена Кузнеця : матеріали Міжнар. наук.-практ.конф., 31 травня – 1 червня 2018 року. Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2018. С. 208–209. URL: [http://www.skced.hneu.edu.ua/files/tez\\_konferencii\\_simon\\_kuznets\\_6\\_06\\_18.pdf](http://www.skced.hneu.edu.ua/files/tez_konferencii_simon_kuznets_6_06_18.pdf). 3. Державна служба статистики України. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua>. 4. Мельник, Т. Український бізнес в умовах війни: сучасний стан, проблеми та шляхи їх вирішення. *Journal of Innovations and Sustainability*. 2023. № 7 (3). 07. DOI: <https://doi.org/10.51599/is.2023.07.03.07>. 5. Науковий вісник Одеського національного економічного університету. 2019. № 9–10 (272–273). 6. Тенденції та перспективи розвитку економіки ХХІ століття очима молоді : матеріали V Міжвузів. студентської наук. конф. (м. Харків, 20 трав. 2021 р.). Харків : ХНПУ, 2021. 173 с. 7. Rayevnyeva O., Brovko O., Su Rui. Computer-Mathematical Modeling of the Influence of the Macro-Environment on the Economic Behavior of the Enterprise // 2023 7th International Symposium on Multidisciplinary Studies and Innovative Technologies (ISMSIT). DOI: <https://doi.org/10.1109/ISMSIT58785.2023.10304994>. 8. Rayevnyeva O., Filip S., Aksonova I., Brovko O., Rui S. The impact of sensitivity of economic activities on the economic behaviour of enterprise. *Economics of Development*. 2022. Vol. 21, No. 3. P. 27–39.

Стаття надійшла до редакції 12.06.2024 р.





## СТРАТЕГІЯ МАРКЕТИНГУ СПОРТИВНОЇ УСТАНОВИ ЯК МОЖЛИВІСТЬ ДЛЯ ПРОСУВАННЯ ТА ПОШУКУ НОВИХ ДЖЕРЕЛ ДОХІДНОСТІ Й ФІНАНСУВАННЯ

УДК 796.075.2

Веклич Ю.

Студентка 4 курсу  
факультету міжнародної економіки і підприємництва ХНЕУ ім. С. Кузнеця

**Анотація.** Маркетингова стратегія спортивної організації – ринкова необхідність збереження своїх позицій і можливості для сталого розвитку на індустрії спорту. Розуміння цих потреб і можливостей допоможе українським спортивним організаціям створити нові джерела фінансування та більш ефективно реалізовувати потенціал наявних можливостей. Аналіз літературних джерел, дослідження міжнародного та українського ринку спортивних подій та організацій було визначено основні маркетингові продукти та можливості спортивних організацій щодо підвищення доходів через вибудовування своїх маркетингових стратегій.

**Ключові слова:** спортивний маркетинг, маркетингова стратегія, рекламні продукти, спортивна організація.



**Annotation.** The marketing strategy of a sports organization is a market necessity to maintain its position and opportunities for sustainable development in the sports industry. Understanding these needs and opportunities will help Ukrainian sports organizations create new sources financing and more effectively realize the potential of existing opportunities. Analysis of literary sources, research of the international and Ukrainian market of sporting events and organizations, the main marketing products and opportunities of sports organizations to increase income through building their marketing strategies were identified.

**Keywords:** sports marketing, marketing strategy, marketing products, sports organization.



Актуальність даного дослідження полягає в пошуку нових можливостей збільшення доходів спортивної організації шляхом побудови ефективної маркетингової стратегії.

**Мета** дослідження – отримати інформацію для побудови ефективної маркетингової стратегії спортивної організації, яка допоможе знайти нові джерела фінансування та збільшити доходи.

Цілі дослідження:

1. Проаналізуйте види та рівні стратегій в організаціях, які впливають на маркетингову стратегію.
2. Проаналізуйте маркетингові продукти спортивної організації.
3. Виділіть основні етапи створення маркетингової стратегії спортивної організації.

Основними методами, які використовуються при проведенні цього експерименту, є контент-аналіз, теоретичне дослідження та вивчення практичних рішень.

За визначенням, стратегія – це фундаментальна модель поточних і запланованих завдань, розподілу ресурсів і взаємодії організації з ринками, конкурентами й іншими факторами середовища [4].

Для розробки базової стратегії необхідно провести детальний аналіз наявних ресурсів і ринку, на якому буде працювати спортивна організація, для досягнення головної мети організації.

Після визначення своїх навичок ринкових можливостей і загроз, ключових факторів успіху в своїй галузі та ролі конкретних продуктів або робочих місць у загальному портфоліо організації організація встановлює свої маркетингові цілі. Тут важливо визначити як довгострокові, так і короткострокові цілі. Довгострокові цілі вказують на загальний напрямок діяльності компанії в довгостроковій перспективі. Однак для досягнення цих довгострокових цілей зазвичай необхідно трансформувати їх у більш конкретні цілі, які разом сприятимуть досягненню довгострокових цілей [2].



На рис. 1 наведено орієнтовну структуру стратегії спортивної організації. Однією з основних цілей спортивної організації є створення умов для досягнення спортивних результатів, які визначені в корпоративній стратегії.

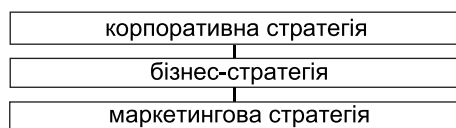


Рис. 1. Структура стратегії спортивної організації

Для реалізації цих цілей необхідні ресурси, які можна мобілізувати за допомогою бізнес-стратегій спортивної організації. На сучасному конкурентному ринку від компанії вимагається орієнтуватися на споживачів, залучаючи й утримуючи їх із більшою цінністю для споживачів, ніж у конкурентів. Щоб досягти цієї мети, необхідно ретельно аналізувати потреби та бажання клієнтів. Компанії визнають, що неможливо однаково задовольнити всіх клієнтів на цьому ринку, оскільки вони мають різні потреби. Проте кожна компанія може мати свої переваги в обслуговуванні певних сегментів ринку [3].

Виходячи з бізнес-стратегії та рівня конкурентоспроможності спортивна організація розробляє свою маркетингову стратегію, в якій визначає цілі та завдання щодо продуктів, ринків і споживчої аудиторії. Маркетингова стратегія – це процес планування, реалізації та контролю маркетингових зусиль, спрямованих на досягнення цілей організації та задоволення попиту споживачів.

У рамках спортивного маркетингу цей підхід до визначення маркетингової стратегії може бути прийнятий за умови, що в процесі стратегічного планування враховуються унікальні характеристики виду спорту. Кожен елемент маркетингової стратегії в спорті реалізується по-різному залежно від цільової аудиторії учасників і глядачів. Відмінності стратегічного спортивного маркетингу зумовлені унікальними характеристиками спортивного продукту та особливостями спортивного ринку в цілому [5].

Головною метою маркетингової стратегії є ефективний розподіл і координація ринкових ресурсів і діяльності для досягнення цілей компанії на конкретному товарному ринку. Таким чином, ключовим аспектом маркетингової стратегії, пов'язаної з масштабом, є точне визначення цільового ринку (або ринків) для конкретного продукту або товарної лінії [5]. Для спортивних організацій існують як обмеження, так і унікальні можливості, властиві спортивним продуктам, які можуть вийти за межі спортивного ринку та мають значний потенціал для зростання під час участі в міжнародних змаганнях.

Продуктова стратегія спортивної організації вказує на основні заходи, необхідні для створення правильного та збалансованого комплексу маркетингу (головним чином «4 P»: продукт, ціна, просування та місце продажу). Цей маркетинговий комплекс спрямований на задоволення потреб і бажань потенційних покупців на цільових ринках.

Враховуючи свої можливості та потреби цільової аудиторії, спортивна організація визначає свій маркетинговий продукт. Потім для кожного продукту спортивної організації розробляються стратегії ціноутворення, комунікації та розподілу.

Огляд джерел підтвердив, що основними джерелами доходу в спортивному секторі є продаж медіа-прав, продаж спонсорських і партнерських пакетів, продаж квитків, абонементів і гостинності, а також продаж мерчандайзингу і трансфери гравців. Права на ці джерела доходу належать спортивним організаціям.

Дохід від продажу квитків включає дохід, отриманий спортивними організаціями від продажу квитків, абонементів і програм гостинності на спортивні заходи. Дохід від мерчандайзингу – це продаж ліцензованих товарів із логотипами клубів або ліг і зображеннями гравців, а також дохід від іншої інтелектуальної власності, за винятком доходів від громадського харчування. Дохід від спонсорства включає комісію за асоціацію бренду з клубом, лігою, стадіоном або спортивною подією, включаючи права на назву та ексклюзивне спонсорство в конкретній категорії продуктів. Доходи від прав на медіа являють собою доходи від продажу прав на трансляцію спортивних подій через загальнодоступні та кабельні телевізійні мережі, радіостанції, інтернет-платформи та мобільні пристрої. Трансферний дохід – це дохід, отриманий спортивними клубами або федераціями за перехід спортсменів з одного клубу в інший. Цей вид доходу найбільш розвинений у футболі, де футбольні школи, академії та клуби отримують компенсацію за підготовку гравців різного рівня. Багато футбольних клубів використовують стратегію підготовки гравців для їх подальшого продажу.



Відокремлення спортивних ринків є недоцільним, оскільки ті самі спортивні організації пропонують різноманітні маркетингові продукти для різних сегментів, включаючи B2C (вболівальники) та B2B (бізнес). Наприклад, спортивні федерації організують спортивні заходи, продають квитки (B2C), залучають спонсорів і реалізують медіа-права (B2B). Професійні спортивні клуби також продають квитки на домашні матчі, торгують клубною продукцією та товарами (B2C), при цьому взаємодіють із бізнес-спонсорами, здійснюють трансферні операції та отримують частку доходу від продажу телевізійних прав (B2B). Таким чином, комерційна та маркетингова діяльність спортивних організацій функціонує на одному ринку, який можна поділити на два сегменти [1].

Щоб збільшити доходи та знайти додаткові джерела фінансування, спортивній організації необхідно розробити маркетингову стратегію, яка містить такі кроки:

1. Оцінка внутрішніх сильних і слабких сторін спортивної організації, а також виявлення можливостей і загроз, що виходять із зовнішнього середовища. Цей аналіз можна виконати за допомогою SWOT-аналізу, де сильні та слабкі сторони можуть бути контрольованими факторами, а можливості та загрози пов'язані із зовнішнім середовищем і зовнішнім впливом багатьох факторів.

2. Оцінка конкурентної позиції спортивної організації на ринку. Щоб візуалізувати свою позицію щодо конкурентів, ви можете використовувати матрицю BCG (Boston Consulting Group), яка аналізує частку ринку та темпи зростання ринку.

3. Аналіз зовнішнього середовища, включаючи політичні, економічні, соціокультурні та технологічні чинники, за допомогою аналізу PEST.

4. Оцінка поточного стану маркетингової продукції спортивної організації, проведення аудиту всіх існуючих продуктів і розгляд можливостей створення нових продуктів.

5. Розробка комплексу маркетингу, що включає товарну, цінову політику, методи просування та стратегії збуту. Проведення аудиту всіх параметрів, необхідних для просування та реалізації всіх маркетингових продуктів.

Виконання цих кроків дозволить зібрати необхідну інформацію для розробки якісної маркетингової стратегії спортивної організації, а також допоможе знайти нові джерела фінансування та підвищити прибутковість.

**Висновки.** Щоб створити нові джерела фінансування та збільшити дохід, спортивна організація повинна розробити ефективну маркетингову стратегію, включаючи планування та реалізацію стратегій продукту (включаючи стратегії ціноутворення, комунікації та розповсюдження) і самих маркетингових продуктів (таких як спонсорство, програми продажу квитків, мерчандайзинг), медіа-права та передачі). Застосування цих рекомендацій допоможе ефективно збільшити доходи спортивної організації за рахунок маркетингових ініціатив.

*Науковий керівник – канд. екон. наук, доцент Тимошенко К.*

---

**Література:** 1. Косік М. Маркетингова стратегія у зв'язку зі спортом. *Інноваційний маркетинг*. 2011. Т. 7. Вип. 2. С. 92–98. 2. Котлер Ф., Армстронг Г. Основи маркетингу. Williams, 2015. 1072 с. 3. Орлов П. А., Лисиця Н. М., Холлодний Г. О. та ін. Сучасний маркетинг: аналіз та перспективи розвитку : наук. вид. Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2015. 212 с. 4. Шенк М., Лібергер М. Спортивний маркетинг: стратегічна перспектива. 2015. 669 с. 5. Vaena V. Глобальна маркетингова стратегія у професійному спорті. Уроки FC Bayern Munich. *Soccer & Society*. 2017. Р. 16.

Стаття надійшла до редакції 26.06.2024 р.







## СУЧАСНІ МЕТОДИ НАВЧАННЯ ПЕРСОНАЛУ В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ

УДК 005.95:331.5

Вяла В.

Здобувач вищої освіти 4 курсу  
ОП «МОіА» ХНЕУ ім. С. Кузнеця

*Анотація.* У статті проведено аналіз новітніх методів професійного навчання персоналу на робочому місці або за його межами за умов застосування новітніх цифрових інструментів.

*Ключові слова:* strategic management, financial strategy, components of financial strategy, competitiveness, enterprise.

*Annotation.* The article analyzes the latest methods of professional training of personnel, both on-site and off-site, under the conditions of utilizing modern digital tools.

*Keywords:* methods of training, staff, digitalization of enterprises.

**Постановка проблеми.** Сьогодні спостерігається тенденція до зростання кількості вакансій та збільшення конкуренції за працівника, власне саме через нестачу кваліфікованого персоналу. Водночас оптимізація витрат бізнесу стає причиною зниження рівня заробітних плат, цим самим впливаючи на низьку продуктивність і бажання удосконалювати свої навички. Із введенням воєнного часу все більшого розповсюдження отримують дистанційна форма праці та гнучкий графік роботи. Такі тенденції свідчать про необхідність впровадження рішучих заходів щодо формування системи навчання в умовах цифровізації. Саме тому увага управлінців сьогодні зосереджена на пошуку оптимальних методів мотивації до навчання та шляхів утримання працівників на підприємстві в умовах нестабільності з однієї боку та розвитком цифрових технологій – з іншого.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Питання управління персоналом в еру цифровізації є мало вивченим напрямом на практиці. Такі видатні вчені, як Т. В. Коваленко та С. О. Поторочин, зосереджуються на впливі професійного розвитку на стабільності персоналу підприємства. Інші автори, Вараксіна О., Патіла Б., Пержу А., Шульга В., вивчають трансформації нових підходів HR-менеджменту. На особливу увагу заслуговують публікації вчених щодо формування системи навчання персоналу в умовах ведення війни, а саме таких як: Самборська О., Воскобійник С., Карп'як М., Горбова Х., Залознова Ю., Азьмук Н. та ін. Незважаючи на значні наукові надбання щодо дослідження цих питань, варто акцентувати увагу на тому, що окремі важливі напрямки залишаються недостатньо розробленими.

**Метою** дослідження є аналіз новітніх методів професійного навчання персоналу за умов застосування новітніх цифрових інструментів.

**Викладення основного матеріалу дослідження.** В умовах цифровізації та воєнного часу управління персоналом, в тому числі у питаннях формування системи навчання персоналу, має труднощі, пов'язані з фінансовими обмеженнями для інвестування у відповідну інфраструктуру, програму навчання, дефіцитом навичок, сучасних знань та досвіду в галузі цифрової трансформації. Крім того, навчання в умовах цифровізації може вимагати від персоналу великих зусиль та адаптації до нових технологій, що може викликати опір у співробітників. Необхідно розробляти стратегії мотивації, щоб забезпечити активну участь персоналу у навчальних програмах.

Впровадження цифрових технологій є необхідним, але їх широке поширення тільки починається, оскільки існує недостатній рівень кваліфікації не тільки експертів цього профілю. Відповідно, дослідження інструментів і підходів до формування сучасної системи навчання персоналу в умовах цифрової трансформації сприятиме ефективній адаптації до швидкозмінних умов технологічного середовища, оптимізації бізнес-процесів і забезпеченню успішного функціонування та розвитку сучасного підприємства.

Сфера диджиталізації та цифрової трансформації управління персоналом в останні роки характеризується значними змінами. Більшість людей розуміє HR у контексті обліку кадрів та розрахунку зарплат, що відображає стандартні процеси, якими займався відділ управління персоналом у 90-х роках минулого сто-



ліття. Хоча ця функція не зникла, але частково автоматизована. На цей момент ця частина роботи становить приблизно 20–35 % від усіх завдань сучасного HR-менеджера.

У літературі виділено можливості диджиталізації управління персоналом на підприємстві, а саме: підвищення продуктивності праці через зменшення затрат часу і сил, удосконалення процесу збору та аналізу даних щодо роботи персоналу, спрощення ведення HR-процесів, консолідація й індивідуалізація HR-інформації на підприємстві, постійний зворотний зв'язок з працівниками, підвищення HR-бренду підприємства та його іміджу [2]. Крім того, вчені акцентують увагу на напрямках диджиталізації для трансформації процесу управління персоналом, які можуть передбачати: застосування інтегрованих мобільних додатків й автоматизація HR процесів; цифрову інтеграцію з хмарними системами; HR-аналітику та Big Data; застосування VR-технологій; штучний інтелект [3, с. 154].

Сучасний розвиток цифрових технологій, програмного забезпечення, машин та обладнання, а також поява нових їх видів вимагає, щоб працівники були в курсі останніх тенденцій і здобували нові цифрові навички у процесі своєї професійної діяльності. Тому важливу роль відіграє процес розвитку персоналу на підприємствах.

Сучасні методи професійного навчання персоналу в умовах цифрової трансформації підприємств можна умовно розділити на дві категорії: навчання на робочому місці (on-the-job) та позаробоче навчання (off-the-job), з використанням цифрових технологій як на робочому місці, так і за його межами. Отже, до методів навчання на робочому місці вчені відносять: тренінг, гейміфікація, менторство, E-coaching, ротація. Основними методами навчання поза робочим місцем вважають: конференції та семінари, action learning, аудіовізуальні методики, E-learning, самонавчання [3].

До основних переваг можна віднести: забезпечення безперервності освіти; різноманітність вибору форм та методів навчання у зручний час та зручному місці; вивільнення ресурсів HR-відділу [2]. Хоча тренінг і вимагає значних витрат, але водночас дозволяє швидко здобути більшість необхідних технічних навичок. Перевагою методу ротація є розширення сфери знань і отримання нових навичок або вмінь за посадами суміжних відділів. До переваг застосування e-coaching належить дистанційне навчання та самостійність у пошуку рішення для поставлених тренером завдань [3, с. 156].

Узагальнюючи, методи навчання персоналу поза межами робочого місця, які почали застосовуватись порівняно нещодавно на вітчизняних підприємствах, виявляються надзвичайно ефективними. Це пов'язано з тим, що працівник може самостійно контролювати свій рівень володіння різними навичками та удосконалювати їх у вільний від роботи час. Серед переваг запропонованих методів варто виділити можливість дізнаватися нові тенденції розвитку сфери на конференціях та семінарах, визначення особистісних вмінь працівників за допомогою action learning, індивідуальний контроль навичок за допомогою аудіовізуальних методик, можливість отримання документального підтвердження знань через e-learning і прогресивний метод самонавчання. Такий підхід дозволяє кожному працівнику самостійно обирати напрямок вдосконалення своїх цифрових навичок і вмінь, при цьому вимагаючи лише внутрішньої мотивації до навчання від сторони підприємства.

Безперечно, застосування цифрових технологій має свої недоліки, оскільки в більшості випадків українські компанії впроваджують передові HR-технології недостатньо системно та не завжди послідовно. Існує значна розбіжність у баченні необхідності змін між вищим і лінійним керівництвом, що вимагає глибокого аналізу і оцінки ефективності наявного досвіду та правильного визначення пріоритетів у впровадженні нового типу HR-менеджменту [4, с. 94].

**Висновки і перспективи дослідження.** Узагальнюючи вищевикладене, доведено важливість і перспективність застосування сучасних методів навчання персоналу в умовах цифрової трансформації підприємств. Незважаючи на труднощі, пов'язані з фінансовими обмеженнями, дефіцитом навичок та опором співробітників, ці методи виявляються надзвичайно ефективними. Вони дозволяють працівникам самостійно контролювати свій рівень володіння навичками й удосконалювати їх у вільний від роботи час.

Серед методів навчання, які виявилися особливо ефективними, можна виокремити конференції та семінари, action learning, аудіовізуальні методики, e-learning та самонавчання. Ці методи не лише дозволяють отримувати нові знання та навички, але й надають можливість отримати документальне підтвердження знань, що дуже важливо для підтримки рівня компетентності персоналу.

Однак слід визнати, що впровадження цифрових технологій управління персоналом вимагає системності та послідовності. Часто українські компанії не впроваджують передові HR-технології належним чином. Потрібно проводити глибокий аналіз ефективності наявного досвіду та правильно визначати пріоритети у впровадженні нового типу HR-менеджменту.



Таким чином, сучасні методи навчання персоналу в умовах цифрової трансформації є ключовим елементом успішного функціонування та розвитку сучасного підприємства. Вони дозволяють забезпечити постійне підвищення кваліфікації працівників і готовність до швидкозмінних умов технологічного середовища. Перспективи подальших досліджень будуть пов'язані з розробленням методичного забезпечення формування системи навчання персоналу підприємства в умовах цифровізації.

Науковий керівник – канд. екон. наук, доцент Ларіна К. В.

---

**Література:** 1. Козак Т. М., Копитова І. В. Особливості управління персоналом на підприємствах в умовах діджиталізації економіки. URL: <https://conf.ztu.edu.ua/wp-content/uploads/2021/01/136.pdf>. 2. Рудакова С., Щетініна Л., Касяненко Я. Діджиталізація HR-процесів у сучасних реаліях. *Галицький економічний вісник*. 2020. № 3 (64). С. 147–156. URL: <http://elartu.tntu.edu.ua/handle/lib/32485>. 3. Руденко М., Лакутін Д. Інноваційні підходи до управління персоналом в умовах діджиталізації підприємств. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2022. № 6. Т. 1. С. 152–159. DOI: [https://doi.org/10.31891/2307-5740-2022-312-6\(1\)-21](https://doi.org/10.31891/2307-5740-2022-312-6(1)-21). 4. Бей Г. В., Серета Г. В. Трансформація HR-технологій під впливом цифровізації бізнес-процесів. *Економіка і організація управління*. 2019. № 2 (34). С. 93–101. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/eiou\\_2019\\_2\\_12](http://nbuv.gov.ua/UJRN/eiou_2019_2_12).

Стаття надійшла до редакції 30.05.2024 р.



## ЕКОНОМІЧНІ САНКЦІЇ ПРОТИ РОСІЇ У ТЕХНОЛОГІЧНІЙ СФЕРІ: ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ ТА НАСЛІДКІВ У СУЧАСНИХ РЕАЛІЯХ

УДК 339.9

Галайко Б. Ю.

Здобувач магістерського рівня вищої освіти за спеціальністю 291 "Міжнародні відносини, суспільні комунікації та регіональні студії", 1 курс, факультет міжнародних відносин і журналістики ХННУ ім. С. Кузнеця

**Анотація.** Санкції вважали основним інструментом стримування агресії у сучасному світі, але як засіб стримування санкції себе не проявили. Захід легко обіцяє санкції, але важко їх впроваджує, оскільки прагне зберегти ситуацію комфортною. У статті досліджено ефективність накладених на Росію економічних санкцій.

**Ключові слова:** санкції, війна, Китай, напівпровідники, Росія.



**Annotation.** Sanctions were considered as the main tool for deterring aggression in the modern world, but they have not proven to be a deterrent. The West easily promises sanctions, but it is difficult to implement them, as it seeks to keep the situation comfortable. The article analyzes the effectiveness of economic sanctions imposed on Russia.

**Keywords:** sanctions, war, China, semiconductors, Russia.





Економічні санкції проти Росії у технологічній сфері та їх ефективність є актуальним дослідженням, оскільки санкції впливають не тільки на російську економіку, але й на політику, яка визначає характер і заходи ведення російсько-української війни. Досліджено ключові аспекти, що тиснуть на ефективність санкцій: політична підтримка, міць об'єкта санкцій, відповідність санкцій цілям, схеми обходу, адаптивне реагування. Обґрунтовано, що вплив санкцій відрізняється залежно від економічної стійкості країни-об'єкта, суворості санкцій, а також глобальної геополітики.

Дослідженням питань застосування економічних санкцій приділяли увагу: А. Бобровицький, І. Ус, Р. Юлдашев, М. Паламарчук, розглянувши механізми обходу Росією санкцій та обмеження їхнього негативного впливу на економіку. О. Орел і А. Яцківська проаналізували ефективність санкцій з позиції досягнення політичних цілей ЄС під час війни в Україні.

Стаття націлена на обґрунтування неефективності застосування економічних санкцій проти Росії у технологічній сфері, зокрема визначення впливу на економічну ситуацію країни-агресора на основі експортно-імпорتنих операцій та стратегії двозначності країн-партнерів.

Економічні санкції – це комерційні та фінансові обмеження, які застосовуються однією чи кількома країнами проти певної держави, групи чи особи. Якщо накладаються санкції групою країн, тоді їхню координацію втілення можуть переїмати міжнародні організації, а країни їх імплементують. Ці санкції недорогі у застосуванні, вводяться швидко і спрямовані на створення економічних труднощів і тиску.

Економічні санкції можуть вводитися як інструмент зовнішньої політики: через безпекову загрозу, незгоду з внутрішньою чи зовнішньою політикою. Економічні санкції використовуються як альтернативна зброя традиційній війні, тобто є елементом політичної війни. Вони можуть бути застосовані в ситуаціях, коли військові операції неможливі та небажані, або коли якась країна порушує норми міжнародного права чи розпочинає загарбницьке вторгнення. У випадку військових дій цей потужний інструмент впливає на перебіг війни за межами лінії фронту.

Санкції є гуманний захід, оскільки спрямовані на конкретних осіб або групи осіб, а не на все населення. Крім того, цільові санкції, такі як заморожування активів або заборона на в'їзд, можуть бути способом тиску на уряди, не завдаючи шкоди широким верствам населення [1].

Однак існують суттєві недоліки. Впроваджені санкції можуть мати непередбачувані наслідки. Наприклад, режим санкцій може створити чорний ринок товарів. Санкції будуть неефективними, якщо вони не підкріплені іншими формами тиску, такими як дипломатичне залучення або військове стримування. Санкційний тиск може завдати шкоди економіці як країни – об'єкта санкцій, так і країн, що їх застосовують, оскільки можуть порушити торговельні та інвестиційні потоки.

У відповідь на незаконну анексію Криму, загарбницьку війну проти України, анексію Донецької, Луганської, Запорізької, Херсонської областей протягом 2014–2024 рр. поступово було запроваджено обмежувальні заходи щодо Росії [2]. Ці заходи передбачали: покарання політичного режиму та еліт, що його підтримують, через ізоляцію та блокування активів; ослаблення військового потенціалу, скорочення економічної бази для виробництва озброєнь та техніки; обмеження на постачання матеріалів і засобів для виробництва озброєння; заходи щодо відмови держави-агресорки від модернізації наявних озброєнь і військових технологій; запобігання подальшій ескалації.

Економічні санкції мали б зробити неприйнятною для РФ ціну агресивної політики. Оскільки Росія не відмовляється від таких дій, проти неї запроваджують нові обмеження, а санкції – постійно розширюють. Нині Російська Федерація є лідером за кількістю накладених на неї санкцій. За нею з великим відривом ідуть Іран, Сирія та КНДР. За інформацією глобальної бази даних відстеження санкцій «Castellum», з кінця лютого 2022 р. на РФ накладено 9,1 тис. обмежень, а з 2014 р. – 11,8 тис. Варто зазначити, що 75 % обсягу санкцій є персональні, вплив яких на функціонування російської економіки не такий суттєвий [3].

Й. Гутманн, М. Нойенкірх та Ф. Ноймайер у своїх працях продемонстрували, що негативний вплив економічних санкцій є найбільш вираженим у перші два роки після їх запровадження та негативно впливають на компоненти ВВП. Дійсно, міжнародні організації зазначають, що 2022 р. ВВП Росії впав на 2,1 %, а в 2023 р. – на 0,2 %. Однак МВФ очікує зростання вже в 2024 р. до 1,2 %.

Дослідження показують, що економічні санкції призводять до суттєвих змін у поведінці осіб або країн, на які вони спрямовані, приблизно в 40 % випадків. Економічні санкції можуть підштовхнути країну-об'єкт до пошуку нових торговельних партнерів, диверсифікуючи економічні зв'язки. Це призведе до: появи альтерна-





тивних економічних структур для обходу санкцій, що змінить світові економічні відносини; адаптивного реагування країни, яка інвестуватиме у вітчизняну промисловість, технологічні інновації, альтернативні торговельні шляхи для зменшення залежності від країн, що наклали санкції, і надалі змінить глобальну економіку [2].

Введення економічних санкцій після початку повномасштабної війни не спричинило миттєвий негативний ефект на російську економіку. Оскільки обмеження вводилися поступово, вони не створили повної економічної ізоляції, а Росія, виявилось, спроможна долати перепони в умовах жорстких санкцій. Російська економіка втрималася завдяки надприбуткам від зростання цін на мінеральні ресурси, політиці накопичення резервів для захисту економіки Росії від зовнішніх шоків, вмілому ручному регулюванню курсу національної валюти, а також здатності переорієнтувати власний експорт на Схід в умовах, коли західні країни відмовилися від російських енергоносіїв.

Для економічної стійкості та можливості забезпечувати фінансування війни проти України РФ використовує нейтралітет КНР та держав Глобального Півдня, їхню неготовність приєднатися до санкцій, накладених розвиненими країнами. Саме ці ринки стали основними споживачами російських енергоресурсів і відіграють важливу роль у заміщенні західних товарів на російському ринку. Хоча ці держави на політичному рівні не підтримують війну РФ проти України, однак їхнє небажання приєднатися до західних санкцій фактично залишає поле для маневрів у торговельних відносинах [4].

Підтримка з боку Китаю допомагає Росії втримати економіку за умов західних санкцій і зменшує їхню ефективність. Наразі Росія приховує статистичні дані про торгівлю. Однак китайські митні органи свідчать, що Пекін став головним торговельним партнером для Москви. Експорт товарів з Китаю до РФ в грудні 2022 р. – лютому 2023 р. порівняно з 2019 р. становив кожен місяць 9 млрд дол. США, що вдвічі вище за середньомісячне значення за останні 4 роки. З літа 2022 р. щомісячний імпорт дешевих енергоносіїв з РФ збільшився удвічі порівняно із середньомісячним показником за останні 4 роки – до 7-8 млрд дол. США (за даними аналітичного агентства «Bruegel»).

Пекін опосередковано допомагає Кремлю виробляти зброю шляхом поставки до РФ мікросхем, чипів, електроніки. За даними «Bruegel», поставки цієї групи товарів збільшились в кілька разів, ніж середні за останні 4 роки і склали 0,5 млрд дол. США на місяць. Але вони не досягли рекордного значення 2021 р., коли Москва нарощувала імпорт [4].

Іран розглядає РФ як союзницю на міжнародній арені та допомагає Росії в аспектах, що стосується: отримання зброї; допомоги в пошуку способів та механізмів обходу санкцій чи обмеження негативного впливу на економіку (за 40-річним досвідом існування Ірану в умовах міжнародних санкцій); сприяння в налагодженні роботи логістичних маршрутів.

РФ надалі обходить санкції, це дає їй змогу виготовляти зброю та атакувати Україну. Основний високотехнологічний складник ракет і дронів виробляють у США, Німеччині, Нідерландах та інших країнах. За даними «Bloomberg», у 2023 році, попри санкції, РФ змогла імпортувати високотехнологічні чипи американського та європейського виробництва для виготовлення зброї на понад 1 млрд дол. США [5].

Київським науково-дослідним інститутом судових експертиз проведено в 2023 р. 30 тисяч судових експертиз, пов'язаних з воєнною агресією Росії проти України. Досліджено ракети «Іскандер», «Кинджал», «Калібр», Х-101, Х-55, Х-59, ударні безпілотники «Shaheed-136», «Shaheed-121», розвідувальні безпілотники «Картограф», «Орлан-10», «Supercam». Компоненти навігації, керування, наведення, мікросхеми, чипи, датчики, плати зроблено в США, Німеччині, Австрії, Ірландії, Канаді, Нідерландах, Тайвані, Китаї. Власних високих технологій оборонно-промислового комплексу Росія не має.

У звітах українських спецслужб і дослідницьких інститутів про російське виробництво «Ланцетів» зазначено, що в них присутне обладнання швейцарської компанії «Essemtec», японської «JSW» та китайської «Jiangsu Yawei Machine», а устаткування потрапляло в РФ після 24 лютого 2022 р. Компоненти в «Ланцетах» також виробляються в країнах Євросоюзу, Китаї, Тайвані, США, Швейцарії та Південній Кореї.

Більшість електронних компонентів не мають виключно воєнного призначення, тому у військовій техніці можуть використовувати чипи із побутової техніки. Тобто товари завозять для одного використання, а в підсумку роблять складниками зброї [6]. Наразі відкритого постачання компонентів до Росії немає. Використовуються нелегальні методи, посередництво третіх країн, постачання товарів подвійного призначення. Відбувається затирання маркування, щоб зберегти виробників у таємниці та завадити перекриттю шляхів постачань. Існують схеми потрапляння високотехнологічних складників до РФ через Туреччину, Гонконг, Марокко, ОАЕ, Китай, Киргизстан, Казахстан підставними компаніями. За підрахунками Київської школи економіки та групи Єрма-





ка-Макфолла, за дев'ять місяців 2023 р. Росія імпортувала військових компонентів на 8 млрд дол. США, товарів подвійного призначення – на 20 млрд дол. США. Нині Росія імпортує лише на 9,1 % менше військових компонентів, ніж до лютого 2022 р. Імпорт товарів подвійного призначення упав на 28,5 % – це головний результат західних санкцій.

Для виробництва мікрочипів росіяни налагодили постачання через компанії-імпортери на власні заводи з подальшою зборкою частин уживаного обладнання «ASML» (Нідерланди), що куплені на торгових майданчиках Сінгапуру, Південної Кореї [7]. Санкції проти російських компаній-імпортерів не діють, оскільки забороняючи діяльність одного імпортера, заміняє його інший. Російські схеми обходу санкцій нескладні, але їх багато, і вони потребують посилення режиму санкцій.

Кремль налагодив паралельні канали імпорту підсанкційних товарів із країн Заходу. Наприклад, Німеччина, яка формально зменшила прямий експорт електроніки в Росію, але протягом 2022 р. збільшила щомісячні поставки до Вірменії – з 0,5 млн дол. США до 4-6 млн дол. США. Звідти товар прямує до Росії. Таким чином, Вірменія збільшила поставки товарів до РФ учетверо – з 85 млн дол. США до 325 млн дол. США, Киргизстан – удесятеро – з 30 млн дол. США до 325 млн дол. США, Туреччина – втричі – з 500 млн дол. США до 1,3 млн дол. США. Компанію їм складають «нейтральні» країни Об'єднані Арабські Емірати та Казахстан. Італія, Польща, Литва, Латвія, Естонія, Фінляндія, Сербія збільшили щомісячний експорт електроніки у 2022 р. до Вірменії (за даними «U.N. Comtrade»).

Очевидно, що це загрожує єдності та ефективності санкційного режиму. Існує ряд причин, що пояснюють такі дії. У Євросоюзі правозастосування санкційної політики є розрізною роботою, яка покладена на кожну країну. Роль Європейської комісії полягає лише в наданні рекомендацій і стеженні за їх виконанням, а за виявлення порушень і накладення штрафів відповідає національна влада. Все зводиться до політичної волі [8]. У питанні контролю за дотриманням санкцій США намагаються частково зупинити потік паралельного імпорту, використовуючи вторинні санкції.

Отже, економічні санкції у технологічній сфері – засіб змусити агресора припинити війну. Однак потрібна синхронізація санкційних списків між державами, поширення ембарго на більшу кількість товарів, накладення санкцій на компанії-посередники, встановлення механізму моніторингу дотримання санкцій і покарання за порушення.

Науковий керівник – д-р філос. наук, професор Кузь О. М.

---

**Література:** 1. How Economic Sanctions Work – Sanction Scanner // Sanction Scanner: Anti-Money Laundering Solutions – Sanction Scanner. URL: <https://sanctionscanner.com/blog/how-economic-sanctions-work-516>. 2. Опер О. [та ін.] Економічні санкції ЄС проти Росії та ефективність їх застосування. *Суспільство та безпека*. 2023. № 1 (1). С. 166–174. DOI: [https://doi.org/10.26642/sas-2023-1\(1\)-166-174](https://doi.org/10.26642/sas-2023-1(1)-166-174). 3. The Castellum.AI dashboard provides consolidated Russia sanctions data. Castellum.AI // Castellum.AI. URL: <https://www.castellum.ai/russia-sanctions-dashboard>. 4. Міжнародні санкції як інструмент стримування російської агресії проти України : аналіт. доп. / [А. Бобровицький, Н. Гавриленко, А. Гончарук, І. Ус, Г. Широкий, Р. Юлдашев] ; за заг. ред. М. Паламарчука. Київ : НІСД, 2023. 76 с. DOI: <https://doi.org/10.53679/NISS-analytrep.2023.10>. 5. Nardelli A. Most of Russia's War Chips Are Made by US and European Companies // Bloomberg. URL: <https://www.bloomberg.com/news/articles/2024-01-25/russia-s-war-machine-powered-by-chips-from-intel-amd-infineon-stm>. 6. Електроніка західного виробництва у російській зброї: що знаходять експерти // Укрінформ – актуальні новини України та світу. URL: <https://www.ukrinform.ua/rubric-world/3830551-elektronika-zahidnogo-virobnictva-u-rosijskij-zbroi-so-znahodat-eksperti.html>. 7. Росія по частинах імпортує обладнання ASML для виробництва мікрочипів. Чому санкції не працюють? // Економічна правда. URL: <https://www.epravda.com.ua/publications/2024/01/12/708637/>. 8. Як Китай став головним постачальником Росії компонентів для зброї // Економічна правда. URL: <https://www.epravda.com.ua/weeklychar/ts/2023/04/27/699521/>.

Стаття надійшла до редакції 08.07.2024 р.





## ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ОРГАНІЗАЦІЇ ЗБУТОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

УДК 221.109.35

Галушко О. В.

Студентка 5 курсу  
факультету менеджменту і маркетингу ХНЕУ ім. С. Кузнеця

**Анотація.** У роботі розкрито сутність і значення організації збутової діяльності підприємства у сучасних умовах. Значну увагу зосереджено на обґрунтуванні необхідності системи удосконалення організації збуту. Досліджено сутність поняття «організація збуту».

**Ключові слова:** збут, збутова діяльність, організація збутової діяльності.



**Annotation.** The work reveals the essence and importance of the organization of sales activities of the enterprise in modern conditions. Considerable attention is focused on the justification of the need for the system of improving the sales organization. The essence of the concept of "sales organization" has been studied.

**Keywords:** sales, sales activities, organization of sales activities.



**Актуальність.** Кожне підприємство прагне не тільки зайняти лідируючі позиції, але й зберегти свої конкурентні переваги, а тому потребує покращення збутової діяльності. Організація збутової діяльності підприємства стала необхідним стратегічним елементом, що визначає стосунки всередині організації.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Питання організації збутової діяльності висвітлені у працях провідних вітчизняних і зарубіжних учених. Проблема організації постачальницько-збутової діяльності займали такі вчені: Є. С. Барвінська, П. С. Березівський, Ф. В. Горбонос, Д. Уотерс, Р. Хендфлід, М. Крістофер, Т. Наконечна, В. Сергєй, А. Родніков.

**Метою** статті є розвиток теоретичних основ і розробка практичних рекомендацій щодо удосконалення організації збутової діяльності підприємства.

**Вкладення основного матеріалу.** Сьогодні, у воєнних умовах, для кожного підприємства погіршилися умови праці, зросла конкуренція на ринках, знизився попит на продукцію через значне підвищення цін, зросли витрати на закупівлю матеріалів та комплектуючих, а також збільшилися транспортні витрати.

Ці фактори значно вплинули на погіршення стану збутової діяльності підприємств. Тому актуальним стало питання пошуку шляхів для вдосконалення збутової діяльності.

Підприємства мають адаптувати свою діяльність до умов воєнного стану. В процесі адаптації до нових умов роботи та потреб ринку важливо створити ефективну збутову діяльність, яка забезпечить необхідний обсяг сировини і матеріалів для безперервного виробництва, а також достатній обсяг реалізації продукції та прибутку. Це має бути досягнуто за оптимального рівня постачальницько-збутових витрат, що дозволить задовольнити всі потреби споживачів в умовах високої конкуренції на ринку.

Проблемами організації постачальницько-збутової діяльності займалися такі вчені, як Є. С. Барвінська, П. С. Березівський, Ф. В. Горбонос.

Ефективна організація постачальницько-збутової діяльності підприємства набуває сьогодні особливої актуальності. Це пов'язано, в першу чергу, з тим, що основним джерелом доходу, а отже, умовою життєдіяльності підприємства стає ефективно працююча система постачання та збуту, які, своєю чергою, допомагають підприємству враховувати потреби ринку і бути конкурентоспроможним.

Враховуючи це, можна зробити висновок, що для успішної роботи підприємства потрібна розробка ефективних методів організації постачальницько-збутової діяльності.

Для того щоб задовольнити попит кінцевого споживача, необхідно вміло організувати та керувати постачальницько-збутовою діяльністю на підприємстві.



На сучасному етапі розвитку економіки все більшого значення набуває постачальницько-збутова діяльність. Розглянувши підходи до трактування понять «постачання», «збут», «постачальницька діяльність» та «збутова діяльність», можна зробити висновок про те, що постачальницько-збутова діяльність підприємства здійснюється у сфері товарного обігу і пов'язана зі зміною форм вартості.

На першій стадії руху капіталу, пов'язаної з його переходом з грошової форми в товарну, підприємство задовольняє свої потреби в матеріальних ресурсах, тобто на цьому етапі відбувається планування та організація постачання на підприємство матеріальних ресурсів.

На третій стадії, при переході капіталу з товарної форми в грошову, підприємство реалізує вироблену продукцію і здійснює розрахунки з покупцями.

Таким чином, доцільно уточнити визначення терміна «постачальницько-збутова діяльність» у сучасному розумінні.

Здебільшого у промислових і торговельних підприємств функції постачання та збуту закріплені за одиницями підприємства: відділами, службами, департаментами постачання (закупівель) та збуту, які, своєю чергою, часто підкоряються комерційній дирекції. При цьому в багатьох компаніях персонал менеджменту служб постачання та збуту поєднує кілька видів (аспектів) діяльності – комерційної, логістичної, маркетингової – і представлений, по суті, універсальними фахівцями.

На основі аналізу зарубіжного досвіду організації постачальницько-збутової діяльності можна сформулювати уточнене поняття системи збутової діяльності – це система управління закупівлями та збутом, що особливим чином структурована, функціональна діяльність, що включає кілька базових компонентів (стратегію, організаційну структуру, процеси постачання та збуту, взаємодію з постачальниками, споживачами), які, перебуваючи в безпосередній взаємодії, забезпечують безперервність і безперебійність матеріального потоку відповідно до потреб потоку.

Для забезпечення конкурентоспроможності України на світовому ринку постачання ресурсів та збуту готових товарів потрібно забезпечити в країні гарну інвестиційну діяльність – це сприятиме підвищенню ефективності інноваційної діяльності та покращенню якості продукції, що виготовляється.

На жаль, сьогодні в Україні більшість національних продуктів, які виготовляються нашими підприємствами, не можуть конкурувати на європейському ринку, тому що європейські стандарти якості достатньо високі.

У Європі використовують новітні технології та високоефективне устаткування для виробництва товарів, цією необхідною ланкою виробничі підприємства України поки що недостатньо забезпечені. Україна ще не може достатньо швидко реагувати на зміни тенденцій у роздрібній торгівлі та прискорений розвиток її форм.

Для успішної роботи на світовому ринку постачальницької діяльності вітчизняним підприємствам торгівлі необхідно активно враховувати і використовувати передовий західний досвід.

**Висновки.** Фахівці в галузі організації збуту повинні володіти знаннями з ряду профільюючих дисциплін: комерційна діяльність, маркетинг, економіка підприємства, психологія та ін. Від уміння спеціаліста організувати свою особисту працю, використовувати свої професійні знання та навички, від здатності самостійно аналізувати і прогнозувати ситуацію на ринку і приймати перспективні рішення залежать комерційний успіх і економічна безпека підприємства.

Науковий керівник – д-р екон. наук, професор Черноіванова Г.

---

**Література:** 1. Колодізева Т. О. Управління ланцюгами поставок : навч. посіб. Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2016. 164 с. 2. Контроль та організація маркетингової діяльності підприємства. URL: <https://ppt-online.org/85674>. 3. Крикавський Є. В., Чухрай Н. І. Логістична концепція європейської інтеграції економіки України. *Соціально-економічні дослідження в перехідний період*. 2011. Вип. XXIV. 200 с. 4. Лігоненко Л. О., Височин І. В. Економіка торговельного підприємства: методика розв'язання практичних завдань : навч. посіб. Київ : КНТЕУ, 2010. 456 с. 5. Лагодієнко В. В. Організація маркетингової діяльності в аграрних підприємствах. *Економічний аналіз*. 2014. Т. 18. № 3. С. 56–59.

Стаття надійшла до редакції 09.06.2024 р.





## ТЕОРЕТИЧНІ ПІДХОДИ ДО ВИЗНАЧЕННЯ ПОНЯТТЯ «ВИТРАТИ»

УДК 330.138.11

Гвоздкова Ю. С.

Студентка 4 курсу  
факультету фінансів і обліку ХНЕУ ім. С. Кузнеця

**Анотація.** У статті проаналізовано теоретичні підходи до визначення поняття «витрати». Визначено взаємозв'язок витрат із такими економічними категоріями, як ціна, прибуток, собівартість продукції. Досліджено підходи до управління витратами підприємства, визначено їх переваги та недоліки.

**Ключові слова:** витрати, теоретичні підходи, економічні науки, виміри витрат, класифікація витрат, економічні категорії.



**Annotation.** The article analyzes theoretical approaches to defining the concept of "costs". The relationship of expenses with such economic categories as price, profit, cost of production is determined. Approaches to enterprise cost management were studied, their advantages and disadvantages were determined.

**Keywords:** costs, theoretical approaches, economic sciences, cost measurements, cost classification, economic categories.



У ринковій економіці головною метою суб'єкта господарювання є досягнення максимального прибутку. Всі інші цілі підпорядковані цій основній меті, оскільки прибуток відіграє ключову роль у забезпеченні розвитку. Отримання прибутку вимагає витрат, і оцінка ефективності роботи підприємства полягає в порівнянні цих витрат з результатами діяльності. Тому витрати є важливим аспектом у діяльності всіх суб'єктів господарювання [3]. Отже, тема витрат є важливою і актуальною у будь-якій галузі національної економіки. Розуміння сутності та змісту поняття "витрати" є ключовим для ефективного управління ресурсами підприємства, прийняття обґрунтованих рішень щодо виробництва, маркетингу та фінансового планування.

Підходи до визначення сутності поняття «бізнес-план» розглядалися у працях низки вчених, таких як: І. С. Каленич [1], О. В. Латишева [2], І. В. Голубова [2], О. Ю. Литовченко [3], І. А. Маркіна [4], Т. П. Назаренко [5], Е. Ю. Терещенко [6].

Діяльність будь-якого суб'єкта господарювання неможлива без здійснення витрат, які забезпечують ефективність його виробничо-господарської діяльності. Витрати підприємства визначають його конкурентоспроможність у ціновому плані, можливість використання цінових стратегій для боротьби на ринку та його можливість зберігання стійкості у разі змін ринкової ситуації. Крім того, повні витрати підприємства, включаючи їх структуру, відображають можливості оптимального функціонування підприємства. Витрати, які утворюють собівартість продукції, можуть змінюватися відповідно до кількості використаних матеріальних та робочих ресурсів, рівня технічного забезпечення виробництва, організації виробництва та інших факторів. Витрати включають в себе всі матеріальні, фінансові та трудові ресурси, використані підприємством для виробництва товарів або надання послуг.

Розглядаючи наукові підходи щодо трактування поняття «витрати», слід зазначити, що на сьогодні не існує єдиного підходу до визначення цього поняття (табл. 1).

Отже, можемо стверджувати, що науковці розглядають витрати з різних позицій, визначаючи їх як зменшення економічної вигоди, грошовий вимір ресурсів, вартість використаних ресурсів та загальногосподарське зменшення обсягу матеріальних цінностей. Також варто зазначити, що грошовий аспект є важливим у розумінні витрат за всіма наведеними джерелами. Підкреслено, що витрати не обов'язково пов'язані тільки із зменшенням економічної вигоди, але також із грошовим вираженням використання ресурсів та зниженням матеріальних цінностей.



Таблиця 1

**Морфологічний аналіз сутності поняття «витрати»**

№	Автор, джерело	Сутність та зміст	Ключовий аспект
1	Латишева О. В., Касьянюк С. В., Голубова І. В., Хаджийський Є. А. [2]	це зменшення економічних вигід у вигляді вибуття активів або збільшення зобов'язань, що призводить до зменшення власного капіталу підприємства (за винятком зменшення капіталу внаслідок його вилучення або розподілу власниками)	Зменшення вигід
2	Литовченко О. Ю. [3]	це грошовий вимір усіх ресурсів, витрачений для досягнення конкретної мети	Грошовий вимір
3	Каленич І. С. [1]	відображають вартість ресурсів, використаних у процесі діяльності підприємства з виробництва продукції. Склад витрат, що включаються в собівартість продукції, встановлюється централізовано	Вартість ресурсів
4	Маркіна І. А., Вороніна В. Л., Рудич А. І. [4]	грошове вираження використання виробничих ресурсів, у результаті якого здійснюється виробництво і реалізація продукції	Грошове вираження
5	Назаренко Т. П., Франчук І. Б., Вітер С. А. [5]	це загальногосподарське зменшення обсягу матеріальних цінностей підприємства, зосереджене в межах апарату управління, що відбувається у ході господарської діяльності з метою забезпечення конструктивного керівництва такого підприємства задля отримання економічних вигід від понесених витрат	Зменшення матеріальних цінностей

Узагальнюючи наведені дефініції поняття «витрати», пропонуємо трактувати сутність витрат таким чином: витрати – це економічна категорія, яка характеризує витрати матеріальних, трудових, фінансових ресурсів, які підприємство витрачає на виробництво продукції (послуг), управління та реалізацію.

Витрати мають тісний взаємозв'язок з такими економічними категоріями, як ціна, прибуток, собівартість продукції [4]. Взаємозв'язок між цими категоріями можна подати у вигляді схеми (рис. 1).

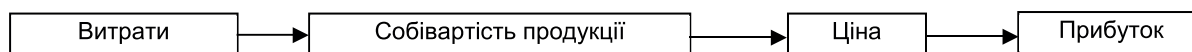


Рис. 1. Взаємозв'язок між категоріями

Витрати є основою для визначення собівартості продукції. Собівартість продукції – це та ціна, яку підприємство платить за виробництво одиниці продукції. Собівартість продукції є одним із основних факторів, що впливають на ціну продукції. Підприємство намагається встановити таку ціну, щоб вона забезпечувала покриття витрат і отримання прибутку. Ціна продукції, своєю чергою, впливає на прибуток підприємства. Чим вище ціна, тим більший прибуток отримує підприємство. Прибуток є основним джерелом фінансування діяльності підприємства. Він використовується для покриття витрат, відшкодування кредитів, виплат дивідендів, а також для інвестування в розвиток виробництва.

Отже, витрати, собівартість продукції, ціна та прибуток – це взаємопов'язані категорії, які впливають на діяльність підприємства.

Зниження витрат є однією з найважливіших завдань для будь-якого підприємства. Воно дозволяє підвищити прибуток, покращити фінансові результати та підвищити конкурентоспроможність.

Підходи до управління витратами використовуються з метою ефективного контролю та оптимізації витрат підприємства. Ці підходи допомагають досягти ряду стратегічних та оперативних цілей. Основні цілі використання підходів до управління витратами включають [6]:

- 1) максимізація ефективності використання ресурсів. Мета: забезпечити максимальну користь від кожного витраченого ресурсу;
- 2) мінімізація загальних витрат. Мета: знизити загальні витрати підприємства для підвищення прибутковості;
- 3) підвищення конкурентоспроможності. Мета: забезпечити конкурентні переваги через оптимізацію витрат та надання якісних продуктів чи послуг за конкурентоспроможними цінами;
- 4) забезпечення стійкості підприємства. Мета: зменшення вразливості підприємства до економічних труднощів та забезпечення його стійкості;
- 5) покращення якості продукції чи послуг. Мета: забезпечення високої якості продукції чи послуг за оптимальних витрат.





б) максимізація прибутковості. Мета: забезпечити стабільний та зростаючий рівень прибутковості підприємства.

Управління витратами підприємства є важливою складовою ефективного фінансового управління. Воно передбачає планування, контроль та оптимізацію витрат з метою досягнення максимальної ефективності та прибутковості підприємства. Для цього можуть використовуватися різні методи та інструменти управління витратами.

Таблиця 2

**Порівняння підходів до управління витратами підприємства**

Підхід	Переваги	Недоліки
Системний	Мета формується на базі стратегічних цілях фінансового управління	Мета управління витратами витікає зі стратегічних цілей фінансового менеджменту
Структурний	Чітке визначення пріоритетів у контролі витрат дозволяє фінансовому менеджеру максимально зосередитися на вирішенні ключових завдань	Неможливо врахувати всі «вузькі місця» в контролі витрат
Динамічний	Здатність проаналізувати минулий досвід і зробити на його основі прогноз	Прогноз може не збігатися з реальністю через статистичні похибки
Відтворювальний	Використовується ефект «кривої досвіду», який передбачає зниження змінних витрат на виробництво продукції з часом	Постійна потреба в інноваціях на підприємстві, що може призвести до збільшення постійних витрат
Процесний	Тісна взаємодія між різними службами підприємства дозволяє уникнути дублювання робіт, що, своєю чергою, сприяє економії ресурсів підприємства	Ймовірність простою працівників через несвоєчасне виконання завдань суміжними службами на попередньому етапі управління
Оптимізаційний	Наявність достовірної аналітичної інформації для ухвалення рішень	Існує можливість появи статистичних похибок у результаті проблем з точністю конвертації якісних оцінок у кількісні дані
Адміністративний	Адміністративне розмежування відповідальності сприяє ефективному контролю якості управління витратами	Швидкий розвиток економічної обстановки потребує постійної актуалізації нормативних документів
Ситуаційний	Гнучкість включає в себе здатність підприємства адаптуватися до змін у своєму оточенні для ефективного функціонування	Суб'єктивність прийнятого рішення, неможливість застосування рішення повторно
Інтеграційний	Підвищення взаємодії між компонентами компанії може призвести до зменшення витрат на транзакції	Можливість дублювання функцій службами підприємства
Маркетинговий	Орієнтація на створення товарів, які є високо популярними і не потребують великих витрат на рекламу	Необхідність постійно переорієнтовувати роботу підприємства

Джерело: [3]

Таким чином, аналіз теоретичних підходів до розуміння сутності поняття "витрати" дозволяє стверджувати, що воно включає такі складові, як зменшення економічної вигоди, грошовий вимір ресурсів, вартість використаних ресурсів та загальногосподарське зменшення матеріальних цінностей. Аналіз витрат дозволяє глибше зрозуміти структуру витрат підприємства, ідентифікувати фактори, які впливають на рівень витрат, та визначити можливості для їх зниження чи оптимізації. Вибір конкретного підходу до аналізу та управління витратами на підприємстві визначається умовами його діяльності. Підприємства, що успішно впроваджують ефективні стратегії управління витратами, отримують конкурентні переваги на ринку. Це дозволяє їм більш ефективно реагувати на зміни у ринкових умовах, забезпечуючи сталий розвиток і високу конкурентоспроможність.

Науковий керівник – канд. екон. наук, доцент Сабліна Н. В.

**Література:** 1. Каленич І. С. Економічна сутність витрат і собівартості продукції. *Бізнес Інформ*. 2019. № 11. С. 241–246. URL: [https://www.business-inform.net/export\\_pdf/business-inform-2019.pdf](https://www.business-inform.net/export_pdf/business-inform-2019.pdf). 2. Латишева О. В., Касьянюк С. В., Голубова І. В., Хаджийський Є. А. Витрати підприємства: можливості управління та оптимізації на основі функціонального моделювання та перепроєктування бізнес-процесів. *Вісник економічної науки України*.



2019. № 2 (37). С. 67–72. URL: <http://www.venu-journal.org/download/2019/2/11-Latysheva.pdf>. **3.** Литовченко О. Ю. Управління витратами на підприємстві: теоретичний аспект. 2019. № 31. С. 301–309. URL: [http://www.market-infr.od.ua/journals/2019/31\\_2019\\_ukr/47.pdf](http://www.market-infr.od.ua/journals/2019/31_2019_ukr/47.pdf). **4.** Маркіна І. А., Вороніна В. Л., Рудич А. І. Теоретичні основи управління витратами підприємства. 2020. № 1. С. 140–147. URL: [http://www.econom.stateandregions.zp.ua/journal/2020/4\\_2020/26.pdf](http://www.econom.stateandregions.zp.ua/journal/2020/4_2020/26.pdf). **5.** Назаренко Т. П., Франчук І. Б., Вітер С. А. Методичні аспекти обліку та управління витратами на виробництво продукції. *Економіка та держава*. 2021. № 1. С. 81–89. URL: [http://www.economy.in.ua/pdf/7\\_2021.pdf](http://www.economy.in.ua/pdf/7_2021.pdf). **6.** Терещенко Е. Ю., Стояненко І. В. Особливості методичного підходу до аналізу витрат підприємства. 2022. № 6. С. 1–7.

Стаття надійшла до редакції 01.07.2024 р.



## МЕТОДИ ОПТИМІЗАЦІЇ ВИТРАТ

УДК 658.15:657.471

Гвоздкова Ю. С.

Студентка 4 курсу  
факультету фінансів і обліку ХНЕУ ім. С. Кузнеця

**Анотація.** У статті проаналізовано методи оптимізації витрат підприємства. Наведено основні методи оптимізації витрат, а саме ABC-метод, директ-костинг і кайзен-костинг; визначено їх зміст, переваги та недоліки. Сформуовано рекомендації по доцільності впровадження кожного з методів з метою підвищення ефективності їх впливу на оптимізаційні процеси підприємства.

**Ключові слова:** оптимізація витрат, директ-костинг, кайзен-костинг, метод ABC, собівартість, ефективність, фінансовий розвиток.



**Annotation.** The article analyzes the methods of optimizing the company's costs. The main methods of cost optimization, namely, the ABC method, direct costing and kaizen costing, are given, their content, advantages and disadvantages are determined. Recommendations were made on the expediency of implementing each of the methods in order to increase the effectiveness of their influence on the optimization processes of the enterprise.

**Keywords:** cost optimization, direct costing, kaizen costing, ABC method, cost, efficiency, financial development.



Оптимізація витрат є не лише ключовим, але й невід'ємним елементом управління бізнесом у сучасних умовах. В умовах постійних змін, високої конкуренції та швидкої технологічної динаміки ефективно використання ресурсів стає вирішальним фактором для успіху будь-якої компанії. Оптимізація витрат дозволяє не лише знизити загальні витрати, але й покращити фінансові результати, підвищити якість продукції та послуг, а також збільшити конкурентоспроможність на ринку [6]. У цьому контексті різноманітні методи оптимізації витрат відіграють ключову роль. Директ-костинг, кайзен-костинг та метод ABC (Activity-Based Costing) є одними з найефективніших підходів до управління витратами.



Дослідження теоретичних основ методів оптимізації витрат розглядалися в наукових працях багатьох учених, таких як: Т. А. Васильєва [1], І. І. Ляшко, О. М. Єременко [2], Г. Г. Осадча [3], Г. І. Чубірка [4], Д. Л. Яновський [6] та ін. Значна кількість наукових праць вказує на актуальність обраної теми, але для виявлення ефективних заходів та методів оптимізації витрат підприємства необхідно систематизувати та конкретизувати підходи науковців щодо вирішення цих завдань.

АВС-метод є одним із найпоширеніших методів оптимізації витрат. Він базується на ідеї, що не всі витрати мають однакове значення для підприємства. За допомогою цього методу компанії можуть ідентифікувати та класифікувати витрати за їх значущістю. АВС-метод використовує два основних критерії для класифікації витрат: частку від загальної суми витрат та вплив на результати діяльності підприємства [1]. Цей метод має значні переваги порівняно з традиційними методами обчислення собівартості, оскільки він дозволяє приймати обґрунтовані рішення щодо цінової політики, асортименту товарів, зниження витрат та оцінювання вартості операцій.

Процес розрахунку собівартості виготовленої продукції або наданих послуг за допомогою методу АВС можна зобразити у вигляді схеми (рис. 1).

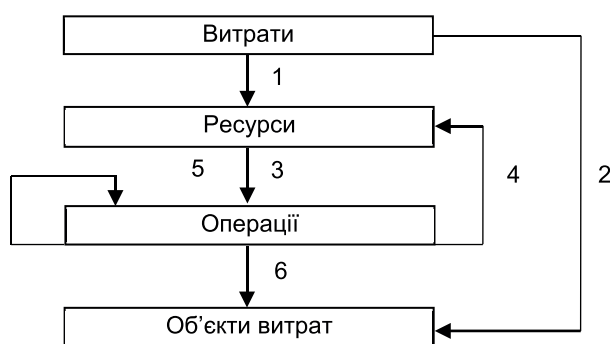


Рис. 1. Етапи проходження витрат в методі АВС

Цей процес передбачає калькуляцію витрат у кілька етапів.

Перший крок – це розподіл витратних ресурсів. На цьому етапі витрати на ресурси розподіляються на їхні складові, такі як вартість робочої сили та обладнання. Другий крок – це алокація витрат на ресурси на конкретні операції. Це означає, що вартість ресурсів, яку було розраховано на першому етапі, передається на операції, які використовують ці ресурси. Розподіл вартості на ресурси та операції відбувається відповідно до їх використання. У процесі управління важливо розподілити витрати на обслуговуючі та управляючі операції. При цьому варто зауважити, що при АВС-аналізі слід спрямовувати увагу на дії та операції об'єктів управління, а не лише на використані ресурси. На п'ятому етапі проводиться розподіл вартості основних операцій на об'єкти витрат. Після розрахунків вартості виконання основних операцій утворюється фінальна вартість, яка формує загальну собівартість об'єктів витрат. Драйверами цього процесу часто є числові показники об'єктів витрат, за якими вартість основних операцій розподіляється на них пропорційно. Використання методу АВС-калькулювання дозволяє розглядати витрати не лише як частку вартості кінцевих продуктів, як це робиться у традиційній системі обліку, а також враховувати витрати, пов'язані з виконанням конкретних функцій і операцій. Впровадження нового методу розподілу витрат на підприємствах дозволяє створити додаткові можливості для контролю і управління витратами [2].

Директ-костинг, також відомий як метод обліку витрат згідно з функціональним призначенням або за розподіленою вартістю, є одним із основних методів обліку витрат у підприємстві. Цей підхід спрямований на врахування лише прямих витрат, які можна однозначно віднести до певного продукту, послуги чи проекту. Основною метою директ-костингу є ідентифікація та урахування внутрішнього обліку лише тих витрат, які безпосередньо пов'язані з виробництвом чи наданням послуг.

Особливістю директ-костингу є можливість вивчення взаємозв'язку між обсягом виробництва, витратами і прибутком. Аналіз різноманітних можливих рішень, прийнятих в умовах конкуренції, дозволяє вибрати найбільш ефективне з них. Наприклад, коли маржинальний прибуток дозволяє відшкодувати суму постійних



витрат, підприємство досягає порога рентабельності, або «точки беззбитковості», або точки критичного обсягу виробництва, того обсягу виробництва, при якому розмір витрат від реалізації продукції дорівнює її повній собівартості, тобто фінансовий результат дорівнює нулю [3].

Цей метод дозволяє підприємствам отримати чітке уявлення про витрати, пов'язані з виробництвом кожного конкретного продукту чи послуги. Він спрощує внутрішній облік, оскільки виключає потребу в складних розрахунках та аналізі індиректних витрат. При використанні директ-костингу, витрати на матеріали, працю та виробництво включаються у витрати кожного окремого продукту, допомагаючи керівництву приймати ефективні управлінські рішення щодо ціноутворення, прибутковості та виробництва.

Кайзен-костинг, відомий також як Kaizen costing, є системою управління витратами, спрямованою на оптимізацію витрат та підвищення продуктивності виробничих процесів. Основна мета полягає в усуненні розбіжностей між фактичними і цільовими витратами шляхом мобілізації всього персоналу компанії [5]. Суть концепції "кайзен-костинг" як методу управління витратами полягає в постійному коригуванні рівня витрат з метою досягнення заданих цілей. Цільові показники оптимізації витрат регулярно встановлюються і переглядаються. Аналізується і порівнюється заплановані та фактичні показники витрат, після чого встановлюються нові цілі зниження витрат, над якими працює команда працівників у наступному періоді. Отже, ця система сприяє постійному вдосконаленню бізнес-процесів та оптимізації витрат, що є ключовими факторами для сталого розвитку підприємства.

Метод "кайзен-костинг" сприяє ефективному управлінню та зниженню витрат на різних етапах виробничого процесу, що дозволяє підприємству збільшити свої можливості для оптимізації та зменшення поточних витрат. Цей підхід спрямований на покращення якості виробів, а не лише на зниження їх вартості. Головною умовою для цього є залучення всіх працівників компанії до процесу покращення бізнес-процесів та оптимізації витрат, оскільки саме працівники виробництва мають глибше розуміння виробничого процесу та можуть запропонувати ефективні способи зниження витрат на кожному етапі. Це вони найкраще знають, які технічні рішення можуть допомогти покращити продуктивність та оптимізувати виробничі витрати.

Отже, для впровадження методу "кайзен-костинг" підприємство повинно забезпечити високий ступінь мотивації і розвитку корпоративної культури, щоб співробітники були зацікавлені в збільшенні прибутку та спільно працювали для досягнення загальної мети [2].

Для наочного розуміння та порівняння вищезазначених методів варто провести аналіз переваг та недоліків.

Таблиця 1

**Порівняння переваг та недоліків трьох методів оптимізації витрат**

Показник	Переваги	Недоліки
ABC-метод	Точне визначення витрат за допомогою розподілу їх на більш детальні компоненти	Високі витрати на впровадження та підтримку
	Підвищення ефективності використання ресурсів шляхом усунення неефективних витрат	Складний процес визначення ключових активностей та їх вартості
	Допомагає керівництву приймати обґрунтовані рішення щодо управління витратами	Потребує великої кількості даних та часу для проведення аналізу
Директ-костинг	Простота в застосуванні та розумінні	Обмеження в точності визначення витрат
	Інформація про витрати доступна негайно	Враховує лише прямі витрати, ігноруючи непрямі
Кайзен-костинг	Постійне покращення ефективності бізнес-процесів за допомогою малих кроків	Потребує великої уваги та зусиль від персоналу
	Визначення і вирішення проблем в реальному часі	Вимагає частого покращення та змін
	Залучення персоналу до процесу постійного вдосконалення	

Аналіз таблиці порівняння переваг та недоліків трьох методів оптимізації витрат – ABC-методу, директ-костингу та кайзен-костингу – дозволяє зробити кілька ключових висновків.

По-перше, кожен з цих методів має свої унікальні переваги, які можуть бути корисними для підприємства в різних ситуаціях. Наприклад, ABC-метод дозволяє точно визначити витрати та їх розподіл на детальні



компоненти, що допомагає у керуванні витратами. Директ-костинг відзначається простотою в застосуванні та негайним доступом до інформації про витрати. Кайзен-костинг стимулює постійне покращення ефективності бізнес-процесів, залучаючи персонал до процесу вдосконалення.

Проте кожен із цих методів має свої недоліки. Наприклад, ABC-метод може потребувати значних витрат на впровадження та підтримку, а також складний процес визначення ключових активностей та їх вартості. Директ-костинг обмежується лише прямими витратами та ігнорує індивідуальні, а кайзен-костинг вимагає значних зусиль та уваги від персоналу.

Отже, вибір оптимального методу для підприємства повинен бути здійснений з урахуванням його потреб, специфіки діяльності та доступних ресурсів. Крім того, можливо використання комбінації різних методів залежно від конкретних завдань та обставин.

Тому загалом оптимізація витрат є важливим кроком для будь-якого підприємства, яке прагне досягти стабільності та зростання в конкурентному бізнес-середовищі. ABC-метод, директ-костинг та кайзен-костинг – лише кілька із широкого спектра методів, які можуть бути використані для оптимізації витрат.

ABC-метод дозволяє краще розуміти структуру витрат та визначити їх джерела, що дозволяє ефективніше управляти ресурсами та виділяти їх туди, де вони найбільше потрібні. Директ-костинг спрощує облік витрат та дозволяє більш точно визначити вартість продукції, що полегшує процес управління цінами та прийняття управлінських рішень. Кайзен-костинг спрямований на постійне вдосконалення бізнес-процесів, що дозволяє підприємствам ефективніше використовувати ресурси та знижувати витрати.

Важливо пам'ятати, що оптимізація витрат – це процес, який вимагає постійного вдосконалення та уваги. Вона повинна стати частиною культури підприємства, що враховується на всіх рівнях управління та виконавчого персоналу. Тільки через систематичне вдосконалення процесів та постійний пошук нових способів оптимізації підприємство може досягти стійкого фінансового успіху та зберегти свою конкурентоспроможність на ринку.

Науковий керівник – канд. екон. наук, доцент Сабліна Н. В.

---

**Література:** 1. Васильєва Т. А., Рябенков, О. В. Використання ABC- методу в системі управління витратами підприємства. *Сталий розвиток економіки*. 2011. № 1. С. 181–184. 2. Ляшко І. І., Єременко О. М., Дослідження методів управління витратами на сучасних підприємствах. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2019. Вип. 4 (04). С. 163–166. 3. Осадча Г. Г., Степанюк А. В., Калькуляція собівартості в системі «директ-костинг» та в системі повного розподілу витрат на виробі. *Науковий вісник Ужгородського університету*. 2015. № 1 (45). Т. 1. С. 246–249. 4. Чубірка Г. І. Методи оптимізації витрат підприємства у ринкових умовах. *Науковий вісник Мукачівського державного університету. Серія Економіка*. 2016. Вип. 2 (6). С. 118–124. 5. Шевченко Д. Кайзен-костинг як сучасний метод управління витратами підприємства. *Інноваційний розвиток та безпека підприємств в умовах неоіндустріального суспільства*. 2020. С. 302–304. URL: <https://evnuir.vnu.edu.ua/bitstream/123456789/18854/1/302-304.pdf>. 6. Яновський Д. Л. Оптимізація витрат як елемент механізму забезпечення фінансової стійкості підприємства. 2021. № 3 (17). С. 87–95. URL: <https://economics.net.ua/ejopu/2021/No3/87.pdf>.

Стаття надійшла до редакції 01.07.2024 р.







## ВПЛИВ КУЛЬТУРНИХ ВІДМІННОСТЕЙ НА УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ У МІЖНАРОДНИХ КОМПАНІЯХ

УДК 331.5.024.5

Гриненко П. А.

Студентка 4 курсу  
факультету міжнародної економіки і підприємництва ХНЕУ ім. С. Кузнеця

**Анотація.** У дослідженні розкрито вплив культурних відмінностей на управління персоналом у міжнародних компаніях. Розглянуто особливості мотивації, комунікації, командної роботи та адаптації співробітників із різних культур. Наголошено на важливості розуміння та врахування культурних відмінностей для підвищення продуктивності, згуртованості команд і зниження плинності кадрів. А також запропоновано стратегії управління персоналом з урахуванням культурних відмінностей.

**Ключові слова:** міжнародні компанії, управління персоналом, культурні відмінності, мотивація, комунікація, командна робота, адаптація, міжкультурні навички.



**Annotation.** The study reveals the impact of cultural differences on human resources management in international companies. The features of motivation, communication, teamwork and adaptation of employees from different cultures are considered. It emphasizes the importance of understanding and taking into account cultural differences to increase productivity, team cohesion, and reduce staff turnover. The author also suggests strategies for managing personnel with regard to cultural differences.

**Keywords:** international companies, human resources management, cultural differences, motivation, communication, teamwork, adaptation, intercultural skills.



**Постановка проблеми.** У сучасному глобалізованому світі міжнародні компанії відіграють все більш важливу роль. Ці компанії, що працюють в декількох країнах з різними культурами, стикаються з унікальними проблемами в управлінні персоналом. Культурні відмінності можуть мати значний вплив на мотивацію, поведінку, стиль роботи та очікування людей. Це може призвести до непорозумінь, конфліктів і зниження продуктивності.

Дослідження впливу культурних відмінностей на управління персоналом в міжнародних компаніях може допомогти в розробці більш ефективних методів управління персоналом, які враховують культурні особливості. Впровадження цих методів може допомогти міжнародним компаніям підвищити мотивацію і продуктивність співробітників, а також створити більш згуртований колектив.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Багато вітчизняних і зарубіжних учених, таких як Р. Річард, С. Джон, Дж. С. Хілл, Г. Штайнер, Е. Грей, Гірт Хофстеде, Р. Гестеланд, Едвард Т. Холл, Ч. Хемпден-Тернер, Ф. Тромпернарс, А. Лорен, Р. Льюїс, Н. Дж. Холден, А. Іонова, Ю. Латов, І. Невлева, А. Ліпенцев, В. Князев, Ю. Палеха, Ю. Петрушенко, Є. Панченко та інші, провели дослідження щодо крос-культурного аспекту міжнародного менеджменту та розробки бізнес-стратегій у мультикультурному середовищі.

Викладення основного матеріалу дослідження. Більшість дослідників погоджується з твердженням, що компаніям, що працюють на міжнародному ринку, важливо адаптуватися до нових культурних умов. Це пояснюється тим, що різні культури мають власні особливості у сфері бізнесу, комунікації, мотивації, ухвалення рішень та інших аспектах підприємницької діяльності.

Однак питання розвитку міжкультурної компетенції співробітників все ще залишається відкритим, тому варто визначити рекомендації та їх особливості щодо цього аспекту.

Спочатку варто визначити, що культурні відмінності – це розбіжності в цінностях, переконаннях, поведінці та нормах, які притаманні різним культурам [1]. Ці відмінності можуть проявлятися в різних аспектах життя, включаючи:



1. Сприйняття влади та ієрархії. В одних культурах цінується авторитарний стиль керівництва, де чітко визначена ієрархія і підлеглі очікують чітких вказівок від керівника. В інших культурах більш поширений демократичний стиль, де цінується командна робота і прийняття рішень спільно.

2. Відношення до роботи та часу. В одних культурах люди орієнтовані на результат і готові працювати довгі години, щоб його досягти. В інших культурах люди цінують баланс між роботою та особистим життям і не готові жертвувати особистим часом заради роботи.

3. Способи комунікації. В одних культурах люди спілкуються прямо і відверто, а в інших – більш непрямо і з використанням натяків. Це може призвести до непорозумінь і конфліктів, якщо люди не розуміють особливості комунікації в іншій культурі.

В умовах сучасності все більше компаній працюють з людьми з різних культур. Це може бути складним завданням для менеджерів з персоналу, адже культурні відмінності можуть істотно впливати на мотивацію, комунікацію, командну роботу та адаптацію співробітників.

Різні культури мають різні системи мотивації. В одних культурах людей мотивує висока зарплата, в інших – можливість кар'єрного зростання, а в третіх – відчуття приналежності до команди. Менеджерам важливо розуміти, що мотивує людей з різних культур, щоб використовувати відповідні стимули.

Нерозуміння культурних відмінностей може призвести до проблем в комунікації, таких як непорозуміння, мовні бар'єри, різні очікування щодо стилю спілкування. HR-менеджерам важливо чітко формулювати свої думки, використовувати зрозумілу мову, а також бути готовими до того, що людям з інших культур може знадобитися більше часу, щоб зрозуміти інформацію.

Створення ефективної команди з людей з різних культур може бути складним завданням. Різні культурні норми можуть призвести до конфліктів, труднощів у співпраці та прийнятті рішень. Тому важливо налагодити атмосферу довіри та взаємоповаги в команді, а також допомогти людям з різних культур навчитися співпрацювати один з одним.

Також співробітники з інших культур можуть відчувати труднощі з адаптацією до нової культури, мови, робочого середовища, тому варто допомогти їм адаптуватися, надаючи їм необхідну інформацію та підтримку [2].

Недостатня увага до культурних відмінностей у контексті глобальної бізнес-діяльності може ініціювати ряд дисфункціональних наслідків для міжнародних корпорацій, серед яких зниження рівня продуктивності, виникнення міжкультурних конфліктів та підвищення рівня флуктуації кадрів.

Індивіди, що зазнають труднощів із інтерпретацією корпоративних цілей або ідентифікацією власної ролі в досягненні цих цілей через культурні бар'єри, можуть проявляти знижений рівень внутрішньої мотивації та заангажованості у робочий процес. Це, своєю чергою, негативно впливає на загальну продуктивність організації.

Розбіжності в ціннісних орієнтаціях та очікуваннях між працівниками з різних культурних контекстів можуть призводити до міжособистісних конфліктів. Такі конфлікти не лише знижують внутрішню гармонію та ефективність командної взаємодії, але й можуть мати далекосяжні негативні наслідки для організаційної культури.

Співробітники, що відчувають дискомфорт через нездатність адаптуватися до корпоративної культури або через нерозуміння міжкультурних нюансів, можуть вирішити залишити організацію. Високий рівень відтоку кадрів не лише створює додаткові витрати для компанії, пов'язані з рекрутингом та навчанням нових працівників, але й може послабити корпоративну культуру та зменшити загальну конкурентоспроможність на ринку.

Таким чином, вміння ефективно керувати персоналом з урахуванням цих відмінностей стає ключовим для досягнення успішних результатів. Маємо право запропонувати кілька стратегій, які можуть допомогти управляти персоналом у міжнародних компаніях з урахуванням культурних відмінностей [3].

Важливо, щоб усі працівники розуміли вплив культурних відмінностей на роботу та міжособистісні відносини в організації. Це можна досягти за допомогою тренінгів, семінарів або інформаційних кампаній, спрямованих на розширення усвідомленості про культурні особливості та способи їх вирішення. Спільне розуміння культурних різниць допомагає створити сприятливу атмосферу в колективі та зменшує можливі конфлікти.



Політика та процедури компанії повинні бути адаптовані до культурних особливостей країн, де вона працює. Це може включати адаптацію рекрутингових стратегій, корпоративних цінностей, системи винагородження та методів управління персоналом. Наприклад, в деяких країнах велике значення приділяється ієрархічній структурі, тоді як у інших країнах більший акцент робиться на колективному прийнятті рішень. При адаптації політики та процедур до місцевих культурних контекстів важливо зберігати основні принципи ділової етики та корпоративної культури.

Компанія повинна створити атмосферу, в якій працівники з різних культур відчувають себе цінними та шанованими. Це може бути досягнуто шляхом розвитку інклюзивних політик, які сприяють різноманітності, та уваги до потреб кожного працівника. Важливо активно підтримувати різноманітність у складі персоналу та створювати умови для взаєморозуміння та співпраці.

Важливо, щоб менеджери та працівники володіли міжкультурними навичками, щоб ефективно спілкуватися та співпрацювати з людьми з інших культур. Це включає в себе вміння слухати та розуміти погляди та переконання інших, а також вміння знаходити компроміси та розв'язувати конфлікти конструктивним шляхом. Міжкультурні тренінги та розвиток особистості можуть допомогти працівникам розвивати ці навички [4].

Отже, управління персоналом у міжнародних компаніях вимагає глибокого розуміння та врахування культурних відмінностей. Підвищення обізнаності, адаптація політик і процедур, створення інклюзивної культури та розвиток міжкультурних навичок є ключовими стратегіями, що дозволяють досягти успіху в цій складній, але надзвичайно важливій сфері.

Щодо висновків, то варто зазначити, що культурні відмінності мають значний вплив на управління персоналом у міжнародних компаніях, зокрема, на мотивацію, комунікацію, командну роботу та адаптацію співробітників.

Нерозуміння та нехтування культурними відмінностями може призвести до зниження продуктивності, міжкультурних конфліктів і високої плинності кадрів.

Ефективне управління міжкультурним персоналом вимагає підвищення обізнаності про культурні відмінності, адаптації корпоративних політик та процедур, створення інклюзивної культури та розвитку міжкультурних навичок співробітників.

Впровадження стратегій управління персоналом з урахуванням культурних відмінностей може допомогти міжнародним компаніям підвищити мотивацію, продуктивність і згуртованість команд.

Подальші дослідження в цій галузі відкривають нові перспективи для удосконалення управління людськими ресурсами на міжнародному рівні.

Одним із ключових напрямів досліджень є розробка спеціалізованих методик та інструментів, які дозволять HR-менеджерам ефективно оцінювати та враховувати культурні відмінності при рекрутингу, навчанні, мотивації та оцінці ефективності співробітників. Це сприятиме підвищенню ефективності роботи міжнародних команд і зменшенню конфліктів, зумовлених культурними розбіжностями.

Висновки. Культурні відмінності можуть мати різний вплив на специфічні галузі діяльності. Тому розробка галузевих підходів до управління міжкультурним персоналом стане значним кроком уперед. Це дозволить компаніям, які працюють в особливо чутливих до культурних особливостей галузях, ефективніше керувати своїми ресурсами. Перспективи використання штучного інтелекту, віртуальної реальності та інших новітніх технологій для полегшення міжкультурної комунікації та адаптації в міжнародних командах відкривають нові можливості для досліджень. Ці технології можуть відігравати ключову роль у підготовці співробітників до ефективної взаємодії в мультикультурному середовищі [5].

Подальші дослідження у сфері міжкультурного управління персоналом не тільки сприятимуть розробці більш ефективних підходів до управління людськими ресурсами у міжнародних компаніях, а й підвищать їхню конкурентоспроможність та успіх на глобальному ринку.

*Науковий керівник – д-р екон. наук, професор Проскурніна Н. В.*



Migranci Wielkopolska // Migranci Wielkopolska – Caritas. URL: <https://migranciwielkopolska.caritas.pl>. 5. CIPD A. A. A. The role of culture in International Human Resource Management. LinkedIn: Log In or Sign Up. URL: <https://www.linkedin.com/pulse/role-culture-international-human-resource-management-ali-assiri-/>.

Стаття надійшла до редакції 03.06.2024 р.



## MANAGEMENT STRATEGY OF MARITIME TRADE PORTS: HORIZON, STRUCTURE, TOOLS

UDC 658 + 656.07,4

*Dvornichenko O.*

4th year Student of the  
Faculty of Management and Marketing S. Kuznets KhNUE

**Annotation.** The article examines the concept of "ensuring competitiveness" as a systematic activity to achieve the appropriate level. The theoretical and methodological principles of managing the competitiveness of maritime infrastructure are generalized. The key elements of management are identified and a framework of theoretical and methodological principles is formulated, enabling effective decision-making to enhance the competitiveness of maritime transportation infrastructure.

**Keywords:** strategy, maritime trading port, mergers and acquisitions, management system structure, planning horizon.



**Анотація.** Розглянуто поняття "забезпечення конкурентоспроможності" як систематичну діяльність для досягнення відповідного рівня. Узагальнено теоретичні та методичні засади управління конкурентоспроможністю морської інфраструктури. Визначено ключові елементи управління і сформульовано контур теоретико-методичних засад, який дозволяє приймати ефективні рішення щодо підвищення конкурентоспроможності морської транспортної інфраструктури.

**Ключові слова:** стратегія, морський торговельний порт, злиття та поглинання, структура системи управління, горизонт планування.



The relevance of the research stems from the necessity to study new trends in managing strategic objects of state infrastructure, including maritime trading ports. Their development in developed countries relies on global goals of achieving world competitiveness, which requires studying and refining scientific understanding from the standpoint of management tools, economic mechanisms, legal property foundations, efficiency enhancement, and port autonomy protection.

The subject of the research is the set of elements of maritime trading port management strategy.

The aim of the research is to substantiate conceptual principles and develop methodological provisions and practical recommendations for forming the strategy of managing maritime trading ports.

The methodological basis of the research involves using general and special scientific cognitive methods.



The article applies a systematic approach to problem solving, utilizing theoretical and empirical research methods such as system analysis, analogy, abstraction, induction, deduction, and theory construction. Increased competitiveness can be achieved through the implementation of internationalization strategies.

Traditional marketing of ports for shipping lines and freight forwarders plays a significant role. However, ports in developed countries are increasingly focusing on cooperation with ports in developing countries that are emerging. Cross-ownership serves as a tool for partnership. The Port of Rotterdam, for instance, has financial interests in ports like Sohar (Oman) and Suape (Brazil). Antwerp has established similar partnerships with Duqm (Oman) and India. Other forms of cooperation include consultations and training conducted by port administrations or their subsidiaries, such as Port Antwerpen International (PAI) and Port of Rotterdam International (PORint). These links are partly based on historical ties, as evidenced by the relationship between the port of Rouen and West African ports. Such partnerships enable the attraction of cargo flows. Cross-ownership and financial participation generate strategic value for maritime clusters, expanding market access to port services. OECD competitiveness studies of maritime ports indicate that evaluating port efficiency is not solely based on quantitative indicators of productivity, cargo turnover, and terminal capacities, as these indicators reflect investment periods and project-based performance and do not consider practical indicators, which are often viewed as identical for ports. Concentration on port operations is advisable. Despite internal process automation, organization and labor remain important factors in efficiency. Labor costs at terminals can account for up to fifteen percent of the service cost. Well-organized work is a decisive factor in decision-making regarding cooperation with the port. A fundamental aspect of port personnel management is the regular demand for labor, which is explained by the regularity of ship arrivals at ports. The past decade has seen a trend of decreasing intensity in regular hiring of port workers. This is because workers now acquire diverse universal and specialized job skills, becoming participants in independent projects, thanks to formalized training that replaced previous ad hoc training courses. Port labor becomes more diversified, and permanent hiring predominates over temporary hiring.

An increasing number of ports are implementing training and educational programs for both new and existing employees to adopt new technologies. Globalization leads to the expansion of international partnerships, exemplified by the international maritime trade union Nautilus International, which was founded to influence European policy to protect internal interests. Quality port equipment is essential for efficient port operations. It includes organized port infrastructure, such as docks, access channels, dams, warehouses, and roads, as well as railway tracks within the port area. Another necessity is the superstructure, which varies depending on the type of cargo. Each type of cargo has different storage requirements: bulk in tankers, bulk in warehouses, bunkers, or yards, and refrigerated cargo in refrigerated warehouses or refrigerated containers. The quality and capacity of equipment are directly related to port efficiency. At the same time, considering the cost of this equipment, operational management of port terminals involves optimizing the capacity of equipment relative to projected cargo flows. While achieving optimal capacity in practice is challenging, industrial experience suggests that terminals operating at around 70% efficiency approach maximum effectiveness, and exceeding this level reduces efficiency.

In countries with low wages, such as Ukraine, non-automated processes are often cheaper and more effective, hindering scientific and technical progress. This organizational quality includes planning, port information systems, competition, and coordination among ports. The strategic plan for a port outlines its main functions, goals, and ideas necessary to achieve these goals. Such a plan forms the basis for detailed planning at various management levels, including berth placement operations planning, traffic planning within the port area, intermodal operations planning, lock operation planning, and planning related to tidal fluctuations in estuarine ports. All these elements must be considered for uninterrupted port operations. The benefits of sound port planning can be substantial. According to statistical data, the difference in service provision can vary by up to 30% between effectively and ineffectively planned ports, respectively [1, p. 82].

The author defines a sub-strategy as a means used to achieve a prospective goal and prioritize the direction of development, the form of organizational development (FOD), and management to ensure the achievement of the port's prospective goal. The author understands the organizational form of development as the legal form of the enterprise (public, joint, state, municipal, collective, private), and she provides a list of organizational structures, including a holding structure. As evidenced by the research of Merkt O. V. [3, p. 8], choosing a management form means the need to determine the type of legal relations between the subjects of management. It is worth noting that comprehensive studies of the system and process of port management have been conducted by Ukrainian scholars Vilsky G. B., Honcharov I. M., Kruk Yu. Yu., Krushkin Ye. D. [4]. However, there is no definition of the strategy for the





development of a maritime trading port in this foundational work. We believe that Merkt O. V.'s approach [3, p. 10] requires improvement. Specifically, by sub-strategy development, we understand the formulation of a mission and the selection of priority directions for its implementation within the management system, which consists of functions, methods, and organizational structure of the enterprise. Among the functions, we consider ten basic management functions. Among the methods are organizational-legal, socio-psychological, and economic methods of influence.

Regarding organizational structures, I study all possible structures of enterprise organization from linear to project-based and matrix-based. The hierarchical organizational structure arises from the decomposition of the overall organization into goals and subordinate goals; the functional structure is formed due to the need for systematic implementation of functions; in the divisional structure, decomposition occurs into independent subdivisions, which also have a structure; the matrix structure is the result of combining horizontal responsibility with a functional basis. As a subject of economic activity, the port enters into relations of various types with its partners: this includes commodity interaction, associated with buying, selling, and providing services; financial interaction, associated with financial transactions; organizational-financial interaction, associated with leasing and efficient use of production capacities; organizational-financial interaction, associated with personnel provision, including temporary [3, p. 12].

In Ukraine, maritime ports have a classical linear-functional organizational structure with linear-vertical management. The linear structure consists of linear departments and specialized functional departments in economics, finance, operations, and others. Heads of linear departments make strategic decisions, while tactical ones are made independently, and functional departments assist linear management in developing and preparing these decisions. Thus, functional departments jointly address problems and ways to solve them, but not all, and within the limited scope defined by their functional specialization, they provide information to linear departments. Most often, the management system has a three-level structure:

- leadership (Board of Directors, including the Chairman, CEO, and their deputies);
- structural units by lines of activity (directorates and departments);
- internal structural subdivisions (divisions, services, and sectors).

The research results can be used by the management of maritime trading ports, as well as for management consulting in the maritime industry, particularly in the development of development strategies, implementation of corporate governance mechanisms, monitoring system effectiveness, and management tools in ports.

*Supervisor – PhD, Associated Professor Barkova K. O.*

---

**Literature:** 1. OECD. (Making ports competitive. In the Competitiveness of Global Port-Cities. OECD Publishing, Paris. 2014. DOI: <http://dx.doi.org/10.1787/9789264205277-6-en>. 2. Плани розвитку українських морських торгових портів // Адміністрація морських портів України. URL: [http://www.uspa.gov.ua/index.php?option=com\\_content&view=category&layout=blog&id=89&Itemid=235&lang=ua](http://www.uspa.gov.ua/index.php?option=com_content&view=category&layout=blog&id=89&Itemid=235&lang=ua). 3. Меркт О. В. Методичні засади стратегії розвитку морських торговельних портів у конкурентному середовищі : автореф. дис. ... канд. екон. наук : 08.07.04. Київ, 2022. 16 с. 4. Вільський Г. Б., Гончаров І. Н., Крук Ю. Ю., Крушкін Є. Д. Управління морським портом. Одеса : Фенікс, 2010. 428 с.

Стаття надійшла до редакції 09.06.2024 р.





## МАРКЕТИНГОВЕ ДОСЛІДЖЕННЯ АТ «НОВИЙ СТИЛЬ»: ФАКТОРИ ВПЛИВУ НА ФОРМУВАННЯ І РОЗВИТОК

УДК 06.81.55

Дейнега А. А.

Студентка 4 курсу  
факультету менеджменту і маркетингу ХНЕУ ім. С. Кузнеця

**Анотація.** Розглянуто важливі аспекти формування та розвитку інвестиційного потенціалу інноваційної діяльності підприємства в нестабільному ринковому середовищі, зосереджуючись на мікро- та макросередовищі. Проаналізовано мікросередовище, включаючи постачальників, конкурентів і клієнтів, а також макросередовище, описуючи демографічні, економічні, правові й інші зовнішні фактори, які впливають на підприємство. Через ретельний аналіз конкурентного середовища і визначення сильних і слабких сторін конкурентів автор рекомендує стратегії для підвищення конкурентоспроможності підприємства. Досліджено мікро- та макросередовище, враховуючи постачальників, конкурентів, клієнтів та зовнішні фактори, такі як демографічні, економічні, технологічні та політичні. Запропоновано SWOT-аналіз, який виокремлює сильні та слабкі сторони підприємства, а також можливості та загрози його функціонування.

**Ключові слова:** інвестиційний потенціал, інноваційна діяльність, мікросередовище, макросередовище, постачальники, конкуренти, клієнти, демографічні фактори, економічні фактори, технологічні фактори, політичні фактори, SWOT-аналіз.



**Annotation.** The article considers important aspects of formation and development of investment potential of an enterprise's innovation activity in an unstable market environment, focusing on the micro and macro environment. The author analyzes the micro environment, including suppliers, competitors and customers, as well as the macro environment, describing demographic, economic, legal and other external factors that affect the enterprise. By thoroughly analyzing the competitive environment and identifying the strengths and weaknesses of competitors, the author recommends strategies to improve the competitiveness of the enterprise. The article explores the micro and macro environment, taking into account suppliers, competitors, customers, and external factors such as demographic, economic, technological, and political. The author proposes a SWOT analysis that identifies the strengths and weaknesses of the enterprise, as well as opportunities and threats to its operation.

**Keywords:** investment potential, innovation activity, microenvironment, macroenvironment, suppliers, competitors, customers, demographic factors, economic factors, technological factors, political factors, SWOT analysis.



Фактори, що впливають на формування та розвиток інвестиційного потенціалу інноваційної діяльності підприємства у нестабільному ринковому середовищі, можна розділити на дві групи: мікро- та макросередовище. Мікросередовище включає фактори, що прямо пов'язані з компанією та впливають на її здатність обслуговувати клієнтів. Ці фактори включають в себе саму компанію, посередників, постачальників, конкурентів, цільових споживачів і контактні аудиторії. Макросередовище включає основні зовнішні фактори, які впливають на мікросередовище в цілому, такі як демографічні, економічні, правові, екологічні, технологічні, політичні та культурні. Проведемо детальний аналіз кожної з цих груп факторів.

Визначенням маркетингової діяльності, розвитком потенціалу підприємства займаються: Окландер М. А., Литовченко І. Л., Ботушан М. І., Потрашкова Л. В., Селезньова О. О., Робул Ю. В., Шмагіна В. В., Хаблюк О., Яцишин С., Голяш І., Череп А. В.

**Метою** статті є розгляд факторів, що впливають на формування та розвиток потенціалу діяльності підприємства "Новий Стиль" у нестабільному ринковому середовищі.

АТ «Новий Стиль» співпрацює як з основними постачальниками з України, так і з нерезидентами. У 2021 році було отримано сировину таким чином: від постачальників з України – 74 %; від нерезидентів – 26 %. Отже, маючи на увазі значення стабільних постачальників, всі компанії, що співпрацюють з нами, проходять



обов'язкову перевірку та відбір серед інших можливих варіантів. Деякі з цих постачальників також пропонують розстрочку платежу та здійснюють доставку матеріалів безпосередньо, що є важливим фактором для нашого підприємства. Крім того, підприємство користується рахунково-касовим обслуговуванням у ПАТ «БАНК ВОС-ТОК» як в національній, так і в іноземній валюті, що позитивно впливає на фінансову діяльність. Крім того, важливою частиною мікросередовища підприємства є його конкуренти та клієнти. У місті Харкові діють понад 20 місцевих компаній, що спеціалізуються на виробництві та продажу меблів. Наше підприємство займає 97,3 % обсягу виробництва меблевої продукції в меблевій промисловості регіону.

Наразі український меблевий ринок можна описати як приклад досконалої конкуренції, що приваблює інвестиції та має високий рівень пропозиції меблів. Незважаючи на збільшення кількості підприємств серійного виробництва та магазинів-перекупників за останні роки, підприємство АТ «Новий Стиль» не відчуває особливого тиску конкуренції. Це пояснюється тим, що компанія зосереджує увагу на високій якості обслуговування, наданні додаткових послуг, вигідному розташуванні, конкурентоспроможних цінах, широкому асортименті, оригінальному дизайні та відповідності сучасним модним тенденціям, що визначається якістю їхньої продукції.

Однак розглянемо частки на ринку меблевого виробництва основних конкурентів АТ «Новий Стиль» (табл. 1).

Таблиця 1

**Частки суб'єктів господарювання на ринку меблевих товарів, %**

Суб'єкт господарювання	Частка на ринку України, %
АТ «Новий Стиль»	12,4
ТОВ «Гербор-Холдинг»	5,9
ТОВ «БРВ-Україна»	3,1
ТОВ «Меблі-сервіс»	2,3
ПП Фабрика меблів «Нова»	1,6
ТОВ «Меркс Груп»	1,3
ТОВ «Сокме»	1,1

Згідно з даними таблиці, АТ «Новий стиль» має найбільшу частку на ринку меблевих товарів, що становить 12,4 % і займає лідерську позицію. Також варто зазначити вагомні показники часток ринку у ТОВ «Гербор – Холдинг» (5,9 %) та ТОВ «БРВ – Україна» (3,1 %). Незважаючи на те, що наше підприємство вже лідирує серед конкурентів, такий результат стимулює нас шукати нові шляхи та методи для збільшення нашої частки на ринку.

Так, визначення сильних і слабких сторін діяльності конкурентів є важливим кроком у маркетинговому дослідженні конкуренції на ринку. Це остаточний підсумок аналізу усіх аспектів виробництва, фінансів, збуту і стратегій фірм-конкурентів. За допомогою такого аналізу формуються висновки про можливі способи протистояти конкурентам, і виявляються можливі шляхи покращення власної діяльності, щоб збільшити конкурентоспроможність.

Провівши оцінку позицій конкурентів, можна виділити сильні та слабкі сторони підприємства «Новий Стиль» щодо них. Проведемо для цього SWOT-аналіз, в якому виділимо сильні і слабкі сторони підприємства, його можливості і загрози функціонування (табл. 2)

Очевидно, що галузь виробництва меблів розвивається і буде продовжувати цей розвиток, зосереджуючись на розширенні надання послуг клієнтам (наприклад, ширший вибір кольорів, можливість вільної комплектатції, безкоштовна доставка, розстрочка, кредит тощо). Тому підприємствам важливо адаптувати свою діяльність до цих тенденцій та потреб ринку.

Враховуючи важливість макросередовища для діяльності підприємства, ми проведемо аналіз впливу різних факторів макросередовища на діяльність АТ «Новий Стиль» за допомогою PEST-аналізу (табл. 3).



Таблиця 2

**SWOT-аналіз АТ «Новий стиль»**

SWOT-матриця	Можливості	Загрози
	1. Активний розвиток будівництва збільшує попит на меблеву продукцію; 2. Унікальні властивості продукції дозволяють захопити більшу частку ринку; 3. Збільшення народжуваності підвищує попит на меблеву продукцію; 4. Використання інноваційних методів виробництва відкриває міжнародні ринки збуту	1. Посилення конкуренції з боку західних компаній і вітчизняних фірм; 2. Відхід з ринку деяких постачальників сировини; 3. Нестабільне економічне становище країни; 4. Підвищення тарифів та митних платежів
Сильні сторони	SO	ST
1. Широка номенклатура продукції, що випускається; 2. Використання новітніх технологій; 3. Оптиміальне співвідношення ціни та якості; 4. Сучасний дизайн, що задовольняє потреби споживачів; 5. Використання екологічно чистої сировини; 6. Налагоджені зв'язки з постачальниками сировини	1. Впровадження ергономічних та високотехнологічних меблів для офісів, що були б зручними та сучасними («розумні меблі» та «мультифункціональних»); 2. Лобіювання екологічно чистих меблів, особливо у сфері випуску дитячих меблів	1. Наявність стабільних та перевірених часом постачальників позбавляє від загрози втрати ресурсної бази; 2. Впровадження новітніх дизайнів та акценти на екологічну безпеку надають стимулів до збільшення попиту
Слабкі сторони	WO	WT
1. Недоліки політики просування; 2. Висока залежність від тенденцій моди 3. Недостатня гнучкість виробництва	1. Формування та освоєння нових сегментів ринку; 2. Прив'язаність і повага до бренду з боку споживачів	1. Пожвавлення локальних виробників може позбавити прибутку; 2. Ризик нетиповості ринкової поведінки споживача

Таблиця 3

**PEST-аналіз АТ «Новий Стиль»**

Політичні	Соціальні
1. Зміна курсу валют. 2. Зміна податкового законодавства. 3. Зростання ставки мита на ввіз матеріалів. 4. Політична нестабільність в країні	1. Відтік висококваліфікованих кадрів за кордон. 2. Малий прошарок людей середнього класу, багато людей як з дуже низьким рівнем доходів, так і з вкрай високими надходженнями. 3. Смаки людей змінюються у бік Європейських культурних традицій
Економічні	Технологічні
1. Зростання рівня інфляції. 2. Зниження доходів населення. 3. Підвищення тарифів на енергоресурси. 4. Підвищення цін на матеріали та продукцію. 5. Економічні кризи, нестабільність зовнішнього середовища	1. Тенденції ринку змушують здійснювати виробництво продукції за замовленнями, для того щоб не було затоварення продукції на складі. 2. Низький рівень підтримки з боку держави технологічних нововведень. 3. Впровадження інновацій здійснюється, як правило, за власні кошти. 4. Відсутні зовнішні інвестиції

Відповідно до табл. 3 економічна ситуація в Україні наразі не є сприятливою. Платоспроможність споживачів знижується, вимоги щодо видачі споживчих кредитів посилюються, а ціни на товари зростають. Це призводить до зменшення купівельної спроможності клієнтів і, відповідно, до зменшення попиту на товари. АТ «Новий Стиль» користується як вітчизняними, так і зарубіжними постачальниками матеріалів, тому збільшення курсу іноземної валюти призводить до підвищення вартості сировини і матеріалів для виробництва меблів. Зростання інфляції призводить до знецінення запасів сировини та інших ресурсів, що змушує підприємство шукати джерела для поповнення оборотних коштів. Крім того, підвищення витрат на виробництво і реалізацію товарів призводить до збільшення цін на продукцію.

*Науковий керівник – д-р екон. наук, професор Гриневич Л. В.*

**Література:** 1. Окландер М. А., Литовченко І. Л., Ботушан М. І. Маркетингові комунікації промислових підприємств в умовах інформаційної економіки : монографія. Одеса : Астропринт, 2021. 232 с. 2. Потрашкова Л. В. Оцінювання маркетингової діяльності підприємства за критерієм створення майбутніх спроможностей до формування попиту. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2019. № 3. С. 47–55. URL: [http://mmi.fem.sumdu.edu.ua/sites/default/files/mmi2015\\_3\\_47\\_55.pdf](http://mmi.fem.sumdu.edu.ua/sites/default/files/mmi2015_3_47_55.pdf). 3. Селезньова О. О., Робул Ю. В., Шмагіна В. В. Розвиток інструментарію маркетин-



гових комунікацій в контексті розширення послуг підприємств сфери реклами. *Ринкова економіка: сучасна теорія і практика управління*. 2019. Т. 18. Вип. 3. С. 53–69. **4.** Хаблюк О., Яцишин С., Голяш І. Маркетинговий аудит як інструмент оцінювання ефективності бізнесу. *Галицький економічний вісник*. 2019. № 5 (60). URL: <https://galicianvisnyk.tntu.edu.ua/pdf/60/760.pdf>. **5.** Череп А. В. Розвиток сучасного маркетингу та вимоги до нього. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2019. № 1. С. 202–205.

Стаття надійшла до редакції 23.05.2024 р.



## ЗАСТОСУВАННЯ МЕТОДУ АНАЛІЗУ ІЄРАРХІЙ ДЛЯ ОЦІНКИ ЕФЕКТИВНОСТІ ФОРМУВАННЯ ДЖЕРЕЛ ФІНАНСУВАННЯ

УДК 330.341

Денисенко О. С.

Студент 4 курсу  
факультету фінансів і обліку ХНЕУ ім. С. Кузнеця

**Анотація.** У статті наведено підхід до удосконалення оцінки ефективності використання фінансових ресурсів підприємства (на прикладі ПрАТ «КАРЛСБЕРГ Україна») на основі застосування методу аналізу ієрархій. Побудовано ієрархічну модель і на її основі сформовано та проаналізовано економічний зміст відповідних критеріїв та альтернатив, проведено обґрунтований вибір.

**Ключові слова:** метод аналізу ієрархій, джерела фінансування, власний капітал, довгострокові кредити, проєкт, вибір.



**Annotation.** The article presents an approach to improving the evaluation of the efficiency of using the financial resources of an enterprise (on the example of PJSC "CARLSBERG UKRAINE") based on the use of the hierarchy analysis method. A hierarchical model is built and, on its basis, the economic content of the relevant criteria and alternatives is formed and analyzed, and a reasonable choice is made.

**Keywords:** hierarchy analysis method, sources of financing, equity, long-term loans, project, choice.



Харчова промисловість наразі є однією із провідних галузей вітчизняного ринку. Ця галузь позитивно впливає на формування експортного потенціалу нашої держави та в цілому на динаміку економічного зростання [1].

Актуальність дослідження полягає в тому, що є можливість оптимізувати фінансові рішення та підвищити конкурентоспроможність підприємства в умовах складної економічної ситуації та високої динаміки ринку методом аналізу ієрархій для оцінки ефективності формування фінансових ресурсів підприємства.

Аналіз ієрархій, своєю чергою, являє собою системний спосіб оцінки, який допомагає розглядати елементи проблеми в ієрархічній структурі та визначати кращі альтернативи [2].

В умовах сучасної соціально орієнтованої економіки важливо, щоб підприємства харчової промисловості адаптувалися до потреб населення у якісних продовольчих товарах. Це вимагає підвищення ефективності та конкурентоспроможності в умовах нестабільного ринку [3]. У працях вітчизняних учених, таких як Трушкіна Н. В.,





Ринкевич Н. С., Фісун М. Т., Кандиба І. О. [4] та ін., спостерігається значний внесок до вирішення вказаної проблеми.

**Метою** статті є застосування методу аналізу ієрархій для проведення оцінки ефективності формування фінансових ресурсів підприємства. Для досягнення головної мети статті обирається найліпша альтернатива за певними критеріями.

Проведемо оцінку ефективності формування джерел фінансування підприємства на основі наступної декомпозиції поставленої задачі (рис. 1).

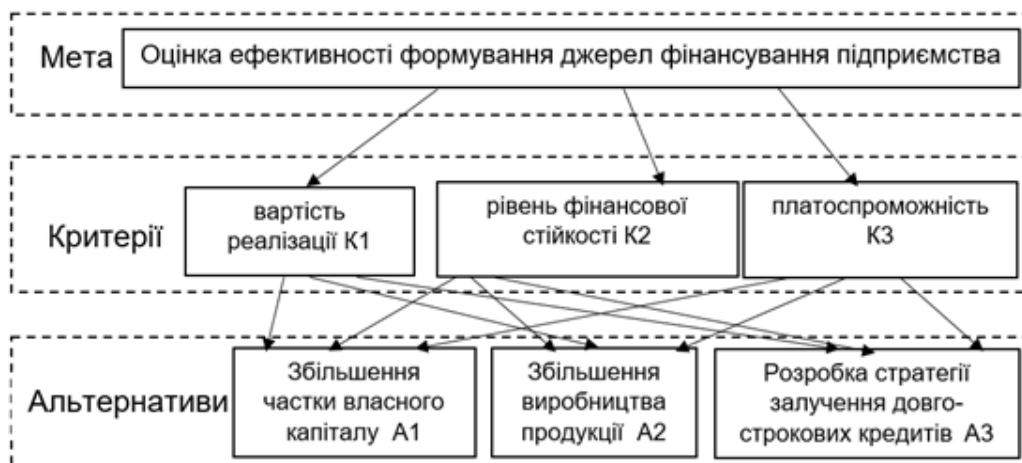


Рис. 1. Ієрархічна модель вибору шляхів оптимізації джерел фінансування підприємства

Відповідно, маємо 3 альтернативи: збільшення частки власного капіталу (A1), збільшення виробництва продукції (A2), розробка стратегії залучення довгострокових банківських кредитів (A3); та 3 критерії вибору: вартість реалізації (K1), рівень фінансової стійкості (K2) та платоспроможність (K3).

Будуємо матрицю парних порівнянь критеріїв за методом аналізу ієрархії Т. Сааті (рис. 1).

Мета	K1	K2	K3	W <sub>i</sub>	W <sub>норм</sub>	λ	3.06
K1	1	7	3	2.76	0.65	IC=(1-n)/(n-1)	0.03
K2	0.14	1	0.2	0.31	0.07	OC=IC/ICC	0.06
K3	0.33	5	1	1.19	0.28		
	1.47	13	4.2	4.25	1		

Рис. 2. Матриця парних порівнянь критеріїв за методом аналізу ієрархії Т. Сааті

За допомогою формул (1–2) здійснюється оцінка важливості критеріїв при виборі альтернативи (1–2):

$$w_i = \sqrt[n]{\prod_{i=1}^n a_{ij}}, \quad (1)$$

$$w_{норм} = w_i / \sum_{i=1}^n w_i, \quad (2)$$

де W – компонента власного вектора матриці (середнє значення оцінок пріоритетності);

W<sub>норм</sub> – нормований вектор матриці попарних порівнянь (вектор пріоритетів);

a<sub>ij</sub> – значення елементів матриці.

Перевірка погодженості думок експертів проводиться за допомогою формул (3–5):

$$\lambda = \sum_{i=1}^n a_{ij} \cdot w_{норм i}, \quad (3)$$



$$I_c = (\lambda - n)/(n - 1) \leq 0,2, \tag{4}$$

$$OC = I_c / I_{cc}, \tag{5}$$

де  $\lambda$  – власне значення матриці;

$I_c$  – індекс узгодженості;

$I_{cc}$  – середнє значення індексу узгодженості (визначається за даними табл. 2);

OC – відношення узгодженості;

$n$  – кількість критеріїв (альтернатив).

Далі встановлюється важливість альтернатив відповідно до кожного критерію (рис. 3). Отже, за критерієм К1 «Вартість реалізації» та К2 «Рівень фінансової стійкості» вищий пріоритет має збільшення частки власного капіталу (0,73), за критерієм К3 «Платоспроможність» – розробка стратегії залучення довгострокових банківських кредитів (0,73).

K1	A1	A2	A3	Wi	Wнорм	$\lambda$	3.06
A1	1	7	5	3.27	0.73	$IC=(1-n)/(n-1)$	0.03
A2	0.14	1	0.33	0.36	0.08	$OC=IC/ICC$	0.06
A3	0.2	3	1	0.84	0.19		
				4.48	1		
K2	A1	A2	A3	Wi	Wнорм	$\lambda$	3.06
A1	1	7	5	3.27	0.73	$IC=(1-n)/(n-1)$	0.03
A2	0.14	1	0.33	0.36	0.08	$OC=IC/ICC$	0.06
A3	0.2	3	1	0.84	0.19		
	1.34	11	6.33	4.48	1		
K3	A1	A2	A3	Wi	Wнорм	$\lambda$	3.06
A1	1	3	0.2	0.84	0.19	$IC=(1-n)/(n-1)$	0.03
A2	0.33	1	0.14	0.36	0.08	$OC=IC/ICC$	0.06
A3	5	7	1	3.27	0.73		
	6.33	11	1.34	4.48	1		

Рис. 3. Значення пріоритетності альтернатив відповідно до критеріїв

Сценарії розвитку, оцінені за критеріями 1 та 3, наведені у вигляді рис. 4.

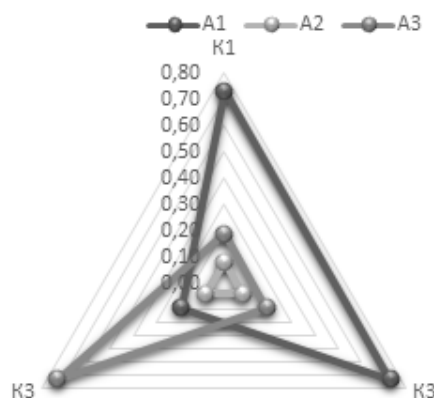


Рис. 4. Значення пріоритетів шляхів оптимізації за критеріями 1 та 3



Далі необхідно врахувати важливість кожного критерію оцінки для прийняття зваженого рішення щодо вибору оптимальної альтернативи. Отже, слід рангувати альтернативи з урахуванням важливості зазначених критеріїв.

Найвищий пріоритет альтернативи встановлюється шляхом комбінації матриці оцінок альтернатив для кожного критерію з матрицею важливості критеріїв (табл. 1).

Таблиця 1

**Розрахунок пріоритету шляхів оптимізації**

	K1	K2	K3	
A1	0.73	0.73	0.19	0.7
A2	0.08	0.08	0.08	0.1
A3	0.19	0.19	0.73	0.2

Потрібно візуалізувати пріоритети альтернатив. Ілюстрацію цього процесу можна побачити на рис. 5.

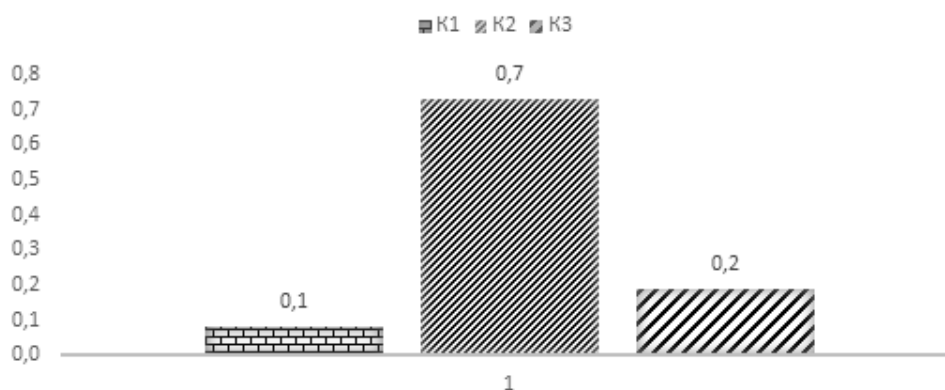


Рис. 5. Значення оцінки глобального пріоритету шляхів оптимізації структури джерел фінансування

Отже, використання експертних оцінок в рамках ієрархічного аналізу дозволяє встановити пріоритети альтернатив за різними критеріями.

Отже, рівень фінансової стійкості вважається найвпливовішим критерієм. Організації, які надають пріоритет стабільності, активно виявляють і зменшують ризики, забезпечуючи довгострокову життєздатність і безперервність. Підтримуючи стабільний фінансовий стан, бізнес може з більшою впевненістю долати виклики та використовувати можливості для зростання та інновацій [5].

Аналіз ієрархій визначив вагомість критеріїв та альтернатив, за результатом якого було визначено основний критерій вибору – фінансова стійкість підприємства, центральний фактор при розгляді кожної альтернативи та прийнятті рішення. Оскільки цей критерій визначено як основний, він має вирішальний вплив на вибір оптимальної альтернативи, а саме збільшення частки власного капіталу, що є надважливим для покращення формування джерел фінансування.

Науковий керівник – канд. екон. наук, доцент Берест М. М.

**Література:** 1. Третяк Н. М., Головка О. Г., Жеваго Д. М. Використання кластерного аналізу для визначення рівня фінансової стійкості підприємств. *Фінансовий простір*. 2020. № 3. С. 8–18. 2. Трушкіна Н. В., Ринкевич Н. С. Метод аналізу ієрархій як інструмент управління розвитком організаційної культури підприємств. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2019. № 6. С. 415–425. 3. Бурик Ю. А. Конкурентоспроможність харчової промисловості у контексті визначення стратегічних пріоритетів розвитку. *Проблеми і перспективи розвитку підприємництва*. 2019. № 22. С. 25–25. DOI: <https://doi.org/10.30977/PPV.2226-8820.2019.22.0.25>. 4. Фісун М. Т., Кандиба І. О., Горбань Г. В., Фаленкова М. В. Використання методу аналізу ієрархій для вибору засобів розробки синтаксичних



аналізаторів при створенні DSL. Наукові праці Вінницького національного технічного університету. 2021. № 1. С. 1–12. DOI: <https://doi.org/10.31649/2307-5376-2021-1-12-23>. 5. Берест М. М. Фінансовий аналіз : навч. посіб. Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2017. 164 с.

Стаття надійшла до редакції 01.07.2024 р.



## УДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЇ РОЗРОБЛЕННЯ ПРОДУКТОВИХ ІННОВАЦІЙ НА ПІДПРИЄМСТВІ

УДК 330.341.1:658

Дмитрієв Р. Д.

Студент 4 курсу  
факультету менеджменту і маркетингу ХНЕУ ім. С. Кузнеця

**Анотація.** У статті проаналізовано сучасні підходи до удосконалення процесів розроблення продуктивних інновацій на вітчизняних підприємствах виходячи з теоретичних засад інноваційної діяльності та практичного досвіду. Розглянуто ключові аспекти та виклики, з якими зіштовхуються організації під час впровадження нововведень. Надано рекомендації щодо підвищення ефективності інноваційних процесів, в тому числі за рахунок оптимізації внутрішніх процесів та організації використання ресурсів.

**Ключові слова:** інновації, продуктивні інновації, удосконалення процесів, ефективність інновацій, розробка продуктів, стратегічне управління, конкурентоспроможність підприємств.



**Annotation.** This article examines modern approaches to improving the processes of product innovation development within enterprises, based on theoretical foundations of innovation activity and practical experience. It addresses key aspects and challenges faced by organizations during innovation implementation. Recommendations for enhancing the efficiency of innovation processes are provided, including the optimization of internal resources and processes.

**Keywords:** innovation, product innovation, process improvement, innovation efficiency, product development, strategic management, enterprise competitiveness.



**Постановка проблеми.** Одним із найважливіших чинників успішного функціонування підприємства на ринку є розроблення і використання технологічних та продуктивних інновацій. Інновації у наш час являють собою одне із найскладніших явищ, яке визначає економічне зростання, розвиток і стійкість фінансово-господарської діяльності будь-якого підприємства. Щоб отримати високий прибуток, зберегти і підвищити конкурентні позиції на ринку, вирішити питання виживання в цілому, підприємству активніше необхідно застосовувати інновації у господарській діяльності. І саме результати інноваційних досліджень, а також створення нового товару, вмиле його комерційне впровадження і робота науково-дослідних та маркетингових служб підприємства є запорукою успіху його діяльності [1].



Таким чином, змінюється тип підприємства і трансформується його внутрішнє середовище. Інноваційний розвиток підприємства впливає на процеси ширшого освоєння прогресивних технологій, а отже, забезпечує перехід на якісно новий рівень промислового виробництва. Впровадження технологій та використання обладнання нового покоління дозволяють досягти такого рівня ресурсозбереження та якості продукції, що випускається, які можуть сприяти суттєвому підвищенню ступеня імпортозаміщення та конкурентоспроможності на зовнішньому ринку, що є пріоритетним напрямом господарювання в умовах військової агресії.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Останнім часом особливого значення набули праці з питань дослідження інноваційного розвитку серед здобутків вітчизняних і зарубіжних учених, а також фахівців окремих суб'єктів господарювання та національної економіки в цілому. Серед вітчизняних авторів значний внесок у дослідження процесів розроблення нових товарів внесли І. Заблудська, С. Ілляшенко, В. Кардаш, Н. Кубишина, В. Кучеренко, Н. Чернік, а також такі вчені, як В. Александрова, А. Амош, А. Гальчинський, В. Гейць і С. Глазьев. Зарубіжні дослідники, включаючи Г. Армстронга, Б. Бермана, І. Бланка, Е. Дихтля, Ф. Котлера, Ж-Ж. Ламбена, К. Ланкастера, Т. Левітта і Р. Райта, також значну увагу приділяють продуктивним інноваціям в своїх роботах, однак методологічні та методичні аспекти аналітичного забезпечення управління інноваціями на рівні підприємств залишаються недостатньо розкритими відповідно до особливостей сучасних умов господарювання. У роботах обґрунтовані дискусійні питання щодо економічної сутності понять «інновація», «інноваційний розвиток» та «інноваційна діяльність». Розглянуто особливо важливі методологічні аспекти розроблення системи аналітичних показників: інноваційний потенціал та інноваційна активність суб'єктів господарювання, інноваційна діяльність підприємств, ефективність інноваційної діяльності, вплив інновацій на фінансовий стан підприємства, стабільність його конкурентної позиції на ринку. Проте в науково-практичній літературі питання детального розгляду процесу пошуку ідей нового товару на промисловому підприємстві залишаються недостатньою мірою висвітленими.

**Мета** статті полягає у дослідженні теоретичних основ і практичних підходів до удосконалення процесів розроблення продуктивних інновацій на підприємствах, аналізі сучасних викликів у цій сфері та визначенні ефективних методів підвищення ефективності інноваційної діяльності.

**Викладення основного матеріалу.** Поняття «інновація» ввів Йозеф Шумпетер у 1912 році у своїй праці «Теорія економічного розвитку», описуючи його як оригінальне застосування виробничих ресурсів, що стимулюється підприємницькою ініціативою, та вперше аналізуючи їх класифікацію. Терміни «новизна», «інновація», і «нововведення» часто використовуються як взаємозамінні, хоча між ними існують певні особливості щодо підходів трактування сутності та значень.

Закон України визначає інновації як нові чи удосконалені конкурентоспроможні технології, продукцію, послуги або організаційно-технічні рішення, які значно покращують структуру та якість виробництва або соціальної сфери [3].

Інноваційний розвиток підприємства можна розглядати як систему відносин, що формуються у процесі свідомого підвищення економічної продуктивності і конкурентоздатності підприємства засобами інновацій [4, с. 477–479].

Інноваційний розвиток зазвичай розглядають як шлях, що ґрунтується на поглибленні єдності цілей підприємства, його підсистем, цілей кожної людини, що працює у колективі, покращенні її діяльності, вдосконаленні бізнес-процесів для досягнення загальних стратегічних цілей [2].

Ключовим фактором комерційного успіху підприємства є створення інноваційних продуктів, які приваблюють споживачів і вирізняються серед конкурентів. Виведення на ринок нових продуктів або послуг дозволяє підприємству збільшувати прибутки, краще задовольняючи потреби споживачів.

Процес створення та впровадження продуктивних інновацій передбачає генерацію ідей, розробку концепцій, створення прототипів, тестування на ринку для оцінки споживчої вартості, технічну підготовку виробництва та розробку маркетингової стратегії нового продукту.

Показники змін на підприємстві зазвичай слугують як маркери для збільшення ефективності продуктивних інновацій, охоплюють інтеграцію нововведень у бізнес-процеси, що включає кількість реалізованих інновацій, зміни в структурі процесів, та задоволеність персоналу. Важливим виступає єдність та одночасність здійснення процесу впровадження, зокрема, за умови мінімізації часу від початку виникнення ідеї до моменту її реалізації, враховуючи узгодженість дій персоналу. Залучення працівників передбачає наявність кількості пропозицій від них, участь у тестуванні та навчанні щодо впровадження інновацій.





Вплив інновацій вимірюється змінами у фінансових показниках, ринковій частці та задоволеності клієнтів. Дифузія інновацій оцінюється через активність відділів та показниками співпраці між відділами, а також передбачає наявність заходів для подальшого поширення інноваційних практик у господарській діяльності. Означені критерії дозволяють відстежувати та оцінювати управління інноваційними змінами на підприємстві.

Удосконалення процесу розробки продуктових інновацій є ключовим для досягнення конкурентоспроможності підприємства. Варто зазначити декілька підходів [5] у процесі розробки продуктових інновацій, що зарекомендували себе ефективними та демонструють на практиці суттєві результати:

1. Аналіз ринку дозволяє ретельно вивчити потреби споживачів і виявити нові можливості для інновацій.
2. Дизайн-мислення сприяє розробці користувацько-орієнтованих продуктів через прототипування та тестування.
3. Розробка MVP зазвичай використовується для швидкого тестування ідей на ринку за допомогою продукту з базовими функціями.
4. Крос-функціональні команди використовують різноманітні перспективи для генерації ідей.
5. Новітні технології включають впровадження досягнень штучного інтелекту, блокчейну, Інтернету речей для інновацій.
6. Зворотний зв'язок і вдосконалення допомагають адаптувати продукти згідно з відгуками користувачів.

**Висновок.** Отже, варто зазначити, що підприємства, які активно впроваджують інновації, забезпечують себе конкурентною перевагою та сталістю на ринку завдяки стратегічному управлінню інноваційними процесами. Не можна недооцінювати важливість створення інноваційних продуктів, що відповідають реальним потребам споживачів, оскільки це безпосередньо впливає на прибутковість і розвиток компанії. Для цього необхідно залучати персонал до процесів впровадження інновацій, стимулюючи креативність та готовність до ризику, що сприяє появі товарів і продуктів, та послуг, які вирізняються на ринку.

Власна ідея, яка може бути додана до цього процесу, полягає у створенні спеціалізованих інноваційних лабораторій або ініціативних груп всередині підприємства, де співробітники могли б експериментувати та розвивати нові ідеї в контрольованому середовищі, що додатково стимулює інноваційну активність і прискорює процес від виникнення ідеї до здійснення її реалізації.

Перспективами подальших досліджень є практичні дослідження щодо розрахунку показників процесу організації розробки продуктових інновацій на підприємстві, а також його подальше удосконалення.

Науковий керівник – канд. екон. наук, доцент Мажник Л. О.

---

**Література:** 1. Парасій-Вергуненко І. М. Організаційно-методичні аспекти аналізу інноваційного розвитку підприємств. *Науковий вісник Ужгородського університету: Серія : Економіка*. 2019. Вип.1 (45). Т. 2. С. 181–186. 2. Олійник Л. В. Управління інноваційним розвитком підприємства на основі формування інноваційних програм. *Економіка і організація управління*. 2017. № 3 (27). URL: <https://jeou.donnu.edu.ua/article/download/4997/5030>. 3. Про інноваційну діяльність : Закон України від 04.07.2002 № 40-IV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/40-15#Text>. 4. Iastremska O., Strokovych H., Dzenis O., Shestakova O., Uman T. Investment and innovative development of industrial enterprises as the basis for the technological singularity. *Problems and Perspectives in Management*. 2019. Vol. 17. Is. 3. P. 477–491. 5. Chernovanova H., Kozlova I., Kryvobok K., Nemashkalo K., Yermolenko O. Efficiency Management of the Enterprises Activity Based on the Principles of Innovative Development. *International Journal of Computer Science and Network Security*. 2021. Vol. 21. No. 12. P. 328–334.

Стаття надійшла до редакції 24.06.2024 р.





## ДИНАМІЧНИЙ АНАЛІЗ НАЦІОНАЛЬНОГО РИНКУ СПОЖИВЧИХ ТОВАРІВ І ПОСЛУГ

УДК 339.3

Довгаль М. І.

Студент 4 курсу  
факультету міжнародної економіки і підприємництва ХНЕУ ім. С. Кузнеця

**Анотація.** У статті розглянуто основні методи динамічного аналізу ринку товарів і послуг, тенденції та фактори, що впливають на розвиток ринку. Проведено аналіз динаміки та зміни структури роздрібного товарообороту за товарними групами, здійснено порівняльну оцінку інтенсивності зміни роздрібного товарообороту від зміни цін і доходів.

**Ключові слова:** динамічний аналіз, ринок товарів, ринок послуг, інфляція, доходи, роздрібний товарооборот.

**Annotation.** The article examines the main methods of dynamic analysis of the goods and services market, trends and factors affecting market development. An analysis of the dynamics and changes in the structure of retail turnover by product groups was carried out, a comparative assessment of the intensity of changes in retail turnover due to changes in prices and incomes was carried out.

**Keywords:** dynamic analysis, goods market, services market, inflation, income, retail turnover.

Динамічний аналіз ринку товарів і послуг – це метод дослідження, який використовується для вивчення змін, що відбуваються на ринку протягом певного періоду часу. Цей аналіз дозволяє визначити ключові тенденції розвитку ринку, виявити фактори, що обумовлюють ці тенденції, та прогнозувати майбутній розвиток ринку на основі виявлених тенденцій та факторів, що їх обумовлюють [1].

Методи динамічного аналізу ринку поділяються на кількісні та якісні [2; 3]. До кількісних відносять аналіз часових рядів (проста середня, ковзна середня, експоненційне згладжування, ARIMA моделі); регресійний аналіз (лінійна регресія, множинна регресія); економетричні моделі (системи одночасних рівнянь); моделі машинного навчання (нейронні мережі); дерева рішень (метод ансамблевого навчання) тощо. До якісних методів відносять експертні оцінки (метод Delphi, фокус-групи); аналіз сценаріїв (розробка можливих сценаріїв розвитку подій); мозковий штурм (колективне генерування ідей) тощо.

**Метою** статті є оцінювання ситуації на ринку споживчих товарів та послуг України за допомогою показників і методів динамічного аналізу.

Проведемо динамічний аналіз національного ринку споживчих товарів і послуг за даними Держстату України (рис. 1) [4].

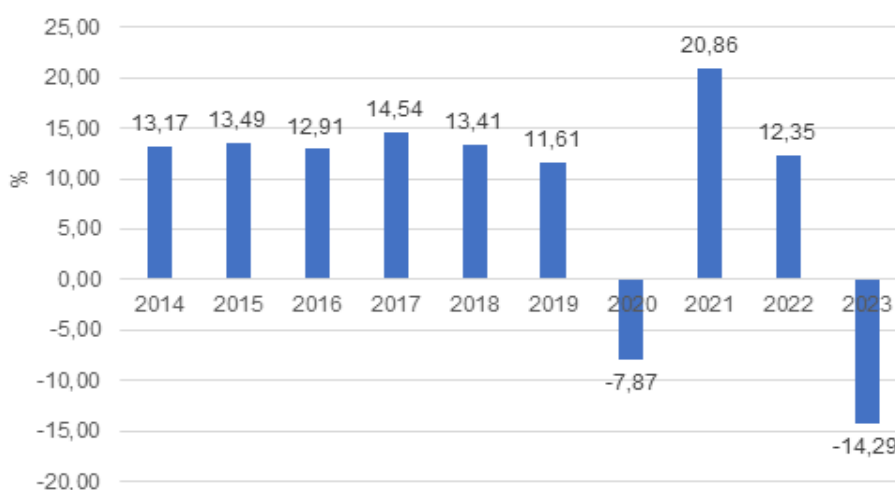


Рис. 1. Ланцюгові темпи приросту обсягів товарообігу



Аналіз рис. 1 показує, що протягом 2013–2019 рр. роздрібний товарообіг в Україні зростав з 808,1 млрд грн у 2013 році до 1699,1 млрд грн у 2019 році. Рік пандемії COVID-19 (2020 р.) призвів до спаду товарообігу на 7,9 %, до 1565,4 млрд грн. Після спаду 2020 року у 2021 році товарообіг відновився та зріс на 20,9 %, до 1892,0 млрд грн. У 2022 році, незважаючи на повномасштабне вторгнення Росії, товарообіг знову зріс на 12,2 % – до 2125,6 млрд грн. У 2023 році, внаслідок війни та подальшого погіршення економічної ситуації, товарообіг знизився на 14,2 % – до 1821,9 млрд грн.

Ключові моменти, які можна виділити за результатами аналізу: найбільше зростання товарообігу спостерігалось у 2017 році (14,7 %) та 2021 році (20,9 %). Найбільше падіння товарообігу було у 2020 році (-7,9 %) та 2023 році (-14,2 %).

Пандемія COVID-19 негативно вплинула на товарообіг у 2020 році, але не завадила йому відновитися та зрости у 2021 та 2022 роках.

Повномасштабне вторгнення Росії в Україну призвело до значного падіння товарообігу у 2023 році.

Загалом динаміка роздрібногo товарообігу в Україні за 2013–2023 роки була нестабільною, з періодами зростання та спаду. Зростання товарообігу у 2021 та 2022 роках було частково нівельовано падінням у 2023 році через війну.

Як видно з рис. 1, з 2013 по 2019 рр. спостерігалось стійке зростання обсягу роздрібногo товарообігу, яке було пов'язане з покращенням економічної ситуації в країні та зростанням доходів населення. З 2020 року спостерігається спад обсягу роздрібногo товарообігу, який був зумовлений пандемією COVID-19 та війною в Україні. У 2023 році обсяг роздрібногo товарообігу знизився порівняно з 2022 роком на 14,2 %, що пов'язано з воєнною агресією, яка почалась у 2022 році.

Розглянемо динаміку структури роздрібногo товарообігу, за даними Держстату [4], табл. 1.

Таблиця 1

**Зміна структури роздрібногo товарообороту за товарними групами  
у 2023 році порівняно з 2013 роком**

Товарна група	2013 рік	2023 рік	Абсолютна зміна (%)
Продовольчі товари	54,3	49,2	-5,1
Непродовольчі товари:	45,7	50,8	+5,1
в тому числі:			
одяг та взуття	13,2	12,4	-0,8
предмети побутового призначення	9,4	10,2	0,8
будівельні матеріали	6,1	7,3	1,2
автомобілі та мотоцикли	2,6	3,1	0,5
інші непродовольчі товари	4,4	7,8	3,4

Як видно з табл. 1, за 10 років частка продовольчих товарів у структурі роздрібногo товарообігу зменшилась на 5,1 %, а частка непродовольчих товарів зросла на 5,1 %.

Найбільше зросла частка "інших непродовольчих товарів" (на 3,4 %). Це може свідчити про те, що населення стало більше витратити на непродовольчі товари, такі як електроніка, побутова техніка та інші.

Для порівняння динаміки обсягу роздрібногo товарообороту з динамікою цін проаналізуємо індекс споживчих цін, рис. 2 [4]

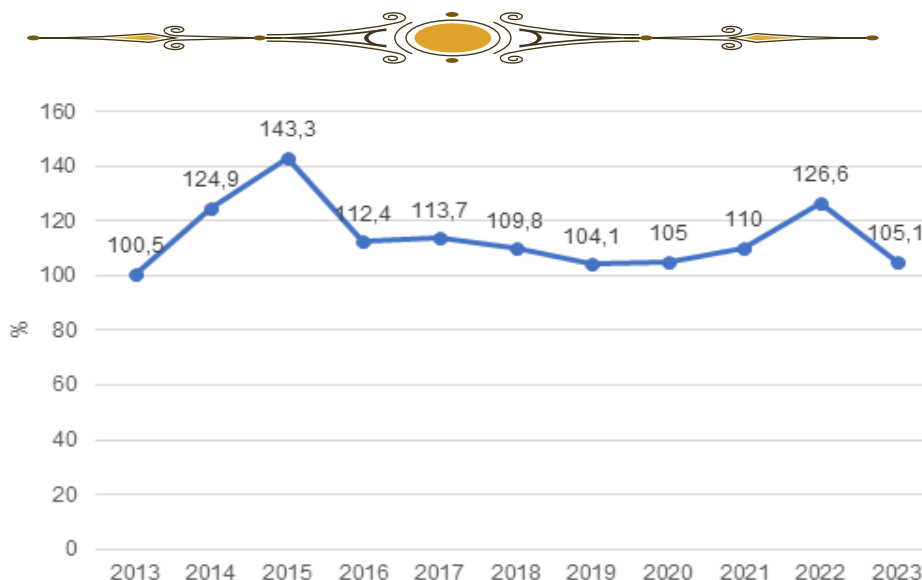


Рис. 2. Динаміка індексу споживчих цін за роками

Як видно з рис. 2, за 10 років індекс споживчих цін коливався від 100,5 % у 2013 році до 143,3 % у 2015 році, 126,6 % у 2022 році та знизився до 105,1 % у 2023 році. За даними Держстату України, найбільше зростали ціни на продовольчі товари – на 324,2 %, ціни на непродовольчі товари з 2013 року зросли на 267,1 %.

Порівнюємо, як змінювався обсяг роздрібного товарообороту, тобто споживання товарів та послуг населення, індекс цін та доходи населення. Для цього розрахуємо коефіцієнт випередження (відставання) динаміки даних показників один від одного, табл. 2 [3].

Аналіз табл. 2 дозволяє зробити такі висновки. Обсяг товарообігу за 2013–2019 рр. зростав темпами 102,63–215,79 % порівняно з 2012 роком. Потім у 2020 році було невеличке зниження темпів зростання, яке відновилося вже в 2021 році. Індекс споживчих цін також коливався, у 2022 році набув максимального значення після 2015 року, що пояснюється воєнною агресією проти України. Доходи населення зростали у номінальному вираженні кожного року з невеликим уповільненням зростання у 2023 році.

Таблиця 2

**Коефіцієнти випередження (відставання) споживання товарів та послуг від інфляції та доходів**

Рік	Темп зростання базисний, роздрібного товарообігу, %	Темп зростання базисний, індексу споживчих цін, %	Темп зростання базисний, доходів населення, %	Коефіцієнт випередження (відставання) споживання від інфляції	Коефіцієнт випередження (відставання) споживання від доходів
2013	102,63	100,70	103,96	1,02	0,99
2014	116,14	125,15	101,82	0,93	1,14
2015	131,81	143,59	118,95	0,92	1,11
2016	148,83	112,63	137,70	1,32	1,08
2017	170,47	113,93	178,03	1,50	0,96
2018	193,33	110,02	218,08	1,76	0,89
2019	215,79	104,31	251,33	2,07	0,86
2020	198,81	105,21	271,54	1,89	0,73
2021	240,28	110,22	326,48	2,18	0,74
2022	269,95	126,85	334,33	2,13	0,81
2023	231,38	105,31	335,58	2,20	0,69

З метою оцінювання й порівняння динаміки споживання товарів та послуг з динамікою цін та доходів населення були розраховані коефіцієнти випередження (відставання), які показали, що протягом аналізованого періоду споживання зростало швидше, ніж інфляція, окрім 2014–2015 рр. Це є позитивним моментом розвитку ринку споживчих товарів і послуг. Цей факт підтверджують і отримані коефіцієнти відставання темпів зростання споживання від темпів зростання доходів населення. Але, з іншого боку, це може свідчити про недостатній



рівень товарів і послуг на ринку для споживання, або про тенденції до накопичення населенням доходів та їх раціонального використання, або про зменшення кількості населення внаслідок війни 2022 року, яке споживає товари та послуги з національного ринку. Особливо це помітно в 2023 році, коли коефіцієнт відставання показував мінімальне значення за весь аналізований період.

Загалом ринок споживчих товарів і послуг в Україні знаходиться під впливом багатьох факторів, таких як економічна ситуація в країні, рівень доходів населення, інфляція, війна й інші. У найближчі роки очікується, що ринок буде поступово відновлюватися, але його динаміка залежатиме від розвитку вищезазначених факторів.

Динамічний аналіз ринку товарів і послуг може дати цінну інформацію, яка може бути використана для прийняття обґрунтованих рішень у різних сферах.

Науковий керівник – канд. екон. наук, доцент Аксьонова І. В.

---

**Література:** 1. Sierova I., Aksonova I., Shlykova V., Milevska T. Computer-mathematical support for analytical assessment of trends in the Ukrainian grain market development // 5th International Congress on Human-Computer Interaction, Optimization and Robotic Applications, June 8-10, 2023, Istanbul, Turkey-Hybrid. URL: <https://ieeexplore.ieee.org/document/10155771>. 2. Market analysis. URL: [https://en.wikipedia.org/wiki/Market\\_analysis](https://en.wikipedia.org/wiki/Market_analysis). 3. Статистика : навч. посіб. / за заг. ред. О. В. Раєвнєвої. Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2019. URL: <http://repository.hneu.edu.ua/handle/123456789/24523/>. 4. Державна служба статистики України. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua/>.

Стаття надійшла до редакції 12.06.2024 р.



## СТАТИСТИЧНИЙ МОНІТОРИНГ ОЦІНЮВАННЯ ДІЯЛЬНОСТІ СУБ'ЄКТІВ ГОСПОДАРЮВАННЯ ЗА ВЕД

УДК 338.22

Донченко П. В.

Студент 4 курсу  
факультету міжнародної економіки і підприємництва ХНЕУ ім. С. Кузнеця

**Анотація.** Статтю присвячено розробці та впровадженню методології статистичного моніторингу для оцінювання діяльності суб'єктів господарювання в Україні за різними видами економічної діяльності (ВЕД). У статті розглянуто сучасні підходи до збору, обробки та аналізу статистичних даних, які дозволяють забезпечити комплексне оцінювання економічного стану підприємств.

**Ключові слова:** статистичний моніторинг, суб'єкти господарювання, види економічної діяльності (ВЕД), економічний стан, структурно-динамічний аналіз.



**Annotation.** This article is devoted to the development and implementation of statistical monitoring methodology for evaluating the activities of business entities in Ukraine by various types of economic activity (VED). The article discusses modern





approaches to the collection, processing and analysis of statistical data, which allow for a comprehensive assessment of the economic condition of enterprises.

**Keywords:** statistical monitoring, business entities, types of economic activity, economic condition, structural-dynamic analysis.



Сучасні економічні умови вимагають від підприємств і держави ефективного управління та моніторингу діяльності суб'єктів господарювання. Важливою складовою цього процесу є оцінка економічного стану підприємств за різними видами економічної діяльності (ВЕД). Статистичний моніторинг дозволяє виявити тенденції, оцінити стабільність структури економіки та ідентифікувати фактори, що впливають на зміни у діяльності суб'єктів господарювання.

Оскільки цифрові технології та автоматизація процесів зараз активно впроваджуються, розробка статистичного моніторингу, який допоможе оцінити діяльність суб'єктів господарювання за ВЕД, має великий потенціал для використання новітніх методів аналізу даних, машинного навчання та штучного інтелекту. Це створює широкі можливості для розробки нових методів і моделей для більш точного, надійного та ефективного аналізу міжнародної господарської діяльності.

Для проведення дослідження використовуються різні методи статистичного аналізу, зокрема:

Збір та обробка даних. Дані про діяльність суб'єктів господарювання збираються з офіційних джерел, таких як Державна служба статистики України, Національний банк України та інші.

Аналіз структури економіки. Визначення часток різних ВЕД у загальному обсязі ВВП країни. Розрахунок показника Гатева: Використовується для оцінки стабільності структури суб'єктів господарювання.

Суть аналізу проявляється через його принципи, до яких відносять: об'єктивність, детермінізм, розвиток, комплексність, оперативність, дієвість, демократичність, соціально-екологічний підхід. На рис. 1 наведено перелік завдань, які вирішуються при аналізі діяльності суб'єктів господарювання.

Розібратися в особливостях діяльності суб'єкта господарювання, що аналізується, означає адаптувати їх стратегії до змінних умов ринку та підвищувати їх конкурентоспроможність і стійкість за допомогою певних методів і прийомів економічних і математичних розрахунків. Для цього використовуються різноманітні підходи. Так, соціально-екологічний підхід до розробки статистичного моніторингу оцінювання діяльності суб'єктів господарювання за ВЕД дозволяє забезпечити більш збалансований та сталий розвиток економіки. Включення соціальних та екологічних аспектів у систему моніторингу сприяє підвищенню якості управлінських рішень, забезпеченню екологічної безпеки та соціальної відповідальності бізнесу. Це, своєю чергою, веде до підвищення конкурентоспроможності підприємств і загального покращення якості життя населення.

Розпізнавання здійснюють після перевірки виконання рішення управління. В процесі попередньої оцінки визначають і описують ситуацію, роблять висновки про те, чи доцільно та чи можливо змінити певні параметри об'єкта, явища та процесу, визначають межі цих змін і визначають, чи потрібне додаткове вивчення на стадії діагностики.

Перелік завдань при аналізі діяльності суб'єктів господарювання	дослідження економічних процесів у взаємозв'язках, які складаються під впливом
	наукове обґрунтування бізнес-планів об'єктивне оцінювання їх виконання
	виявлення позитивних і негативних чинників та кількісне вимірювання їх впливів
	розкриття тенденцій та пропорцій господарського розвитку, виявлення невикористаних внутрішньогосподарських резервів
	узагальнення кращого досвіду, прийняття оптимальних управлінських рішень

Рис. 1. Перелік завдань при аналізі діяльності підприємств та організацій

Аналіз діяльності компанії може встановлювати причинно-наслідкові зв'язки та давати кількісну характеристику, тобто гарантувати зміну впливу факторів на результати діяльності. Це важлива методологічна особливість аналізу, яка робить аналіз діяльності компанії точним і дає обґрунтовані висновки.

Для створення комплексного інформаційно-аналітичного забезпечення управління підприємствами існують напрями аналізу, які розрізняються залежно від класифікаційних характеристик. Одним із унікальних



методів наукового дослідження, на підставі якого предмет дослідження розділяється на його частини, є структурний аналіз. Структура системи складається з системоутворювальних відносин між елементами, які формують сукупність елементів.

Діагноз є вихідною умовою для передбачення можливої зміни досліджуваного явища або процесу, тобто прогнозування, яке формалізується шляхом розробки планів, програм, бюджетів тощо. Він також допомагає виявити причини зміни аналізованих об'єктів, показників або параметрів.

Системний підхід до аналізу діяльності суб'єктів господарювання за ВЕД дозволяє отримати комплексне уявлення про їх функціонування, взаємозв'язки та вплив на зовнішнє середовище. Використання цього підходу сприяє підвищенню ефективності управління, оптимізації ресурсів та підвищенню конкурентоспроможності підприємств. Завдяки інтеграції економічних, соціальних та екологічних аспектів системний підхід забезпечує сталий розвиток підприємств та їхню адаптацію до змінних умов ринку.

Структурно-динамічний аналіз є важливим інструментом для оцінювання діяльності підприємств за видами економічної діяльності (ВЕД). Такий підхід дозволяє не тільки виявити поточний стан підприємства, але й простежити динаміку його розвитку, що є критично важливим для прийняття обґрунтованих управлінських рішень. Він дозволяє отримати комплексне уявлення про структуру підприємства, виявити ключові тенденції розвитку та прийняти обґрунтовані управлінські рішення. Впровадження цього підходу сприяє підвищенню ефективності управління підприємством, оптимізації використання ресурсів і забезпеченню сталого розвитку.

Зрозуміти тенденції зміни кількості суб'єктів господарювання за видами економічної діяльності є важливим для розуміння економічного розвитку країни, планування ресурсів і розробки ефективних політик. Це не тільки дозволяє оцінити поточний стан економіки, але й передбачати майбутні зміни, що є необхідним для підтримки економічного зростання.

На рис. 2 відображено тенденцію зміни кількості суб'єктів господарювання за головними видами економічної діяльності, а саме промисловість, будівництво та сільське господарство.

Найбільша кількість суб'єктів господарювання припадає на промисловість і сільське господарство. Це свідчить про значну роль аграрного сектору в економіці України. Спостерігається стабільне зростання або незначні коливання кількості суб'єктів у промисловості, будівництві та сфері послуг до 2022 року. У 2022 році відбулося різке падіння кількості суб'єктів господарювання у всіх ВЕД. Це падіння пов'язане з війною, що розпочалася в Україні у лютому 2022 року, і спричинило серйозні економічні та соціальні наслідки.

Для точного визначення відсоткового падіння кількості суб'єктів господарювання по кожному ВЕД у 2022 році необхідно провести розрахунок на основі наявних даних за такою формулою:

$$\text{Падіння(\%)} = \frac{\text{Кількість суб'єктів у 2021р.} - \text{Кількість суб'єктів у 2022р}}{\text{Кількість суб'єктів у 2021р.}} \times 100$$

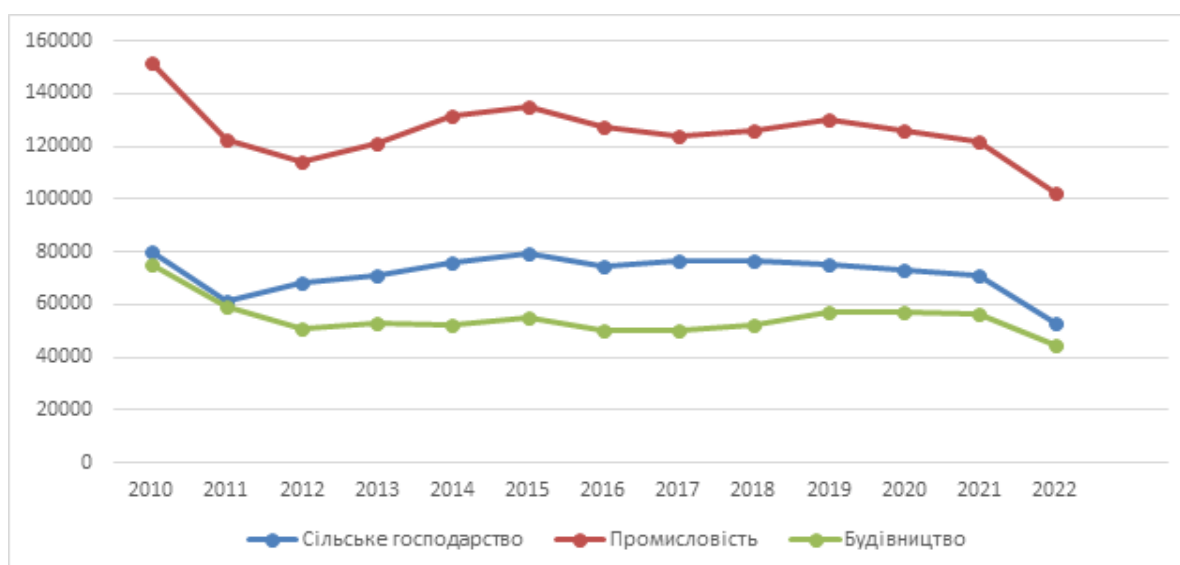


Рис. 2. Динаміка зміни кількості суб'єктів господарювання за видами економічної діяльності



Спостерігаються такі значення за окремими ВЕД:

Промисловість:  $(12000-10000/12000)*100\%= 16\%$

Сільське господарство:  $(7000-5800/7000) *100\%=17\%$

Будівництво:  $(6000-4100/6000) *100\%=31\%$

Аналіз даних показує, що будівництво зазнало значного скорочення кількості суб'єктів господарювання. Тобто військові дії, які значно вплинули на економічну стабільність та діяльність підприємств в Україні, є причиною різкого падіння кількості підприємств у 2022 році в усіх сферах економіки. Це підкреслює, наскільки важливо забезпечити стабільність для відновлення та подальшого розвитку економіки.

Також треба розглянути, які суб'єкти господарювання складають певну частку у загальній чисельності суб'єктів господарювання країни, розраховано їх відсоток за трьома основними ВЕД – промисловість, сільське господарство, будівництво (рис. 3).

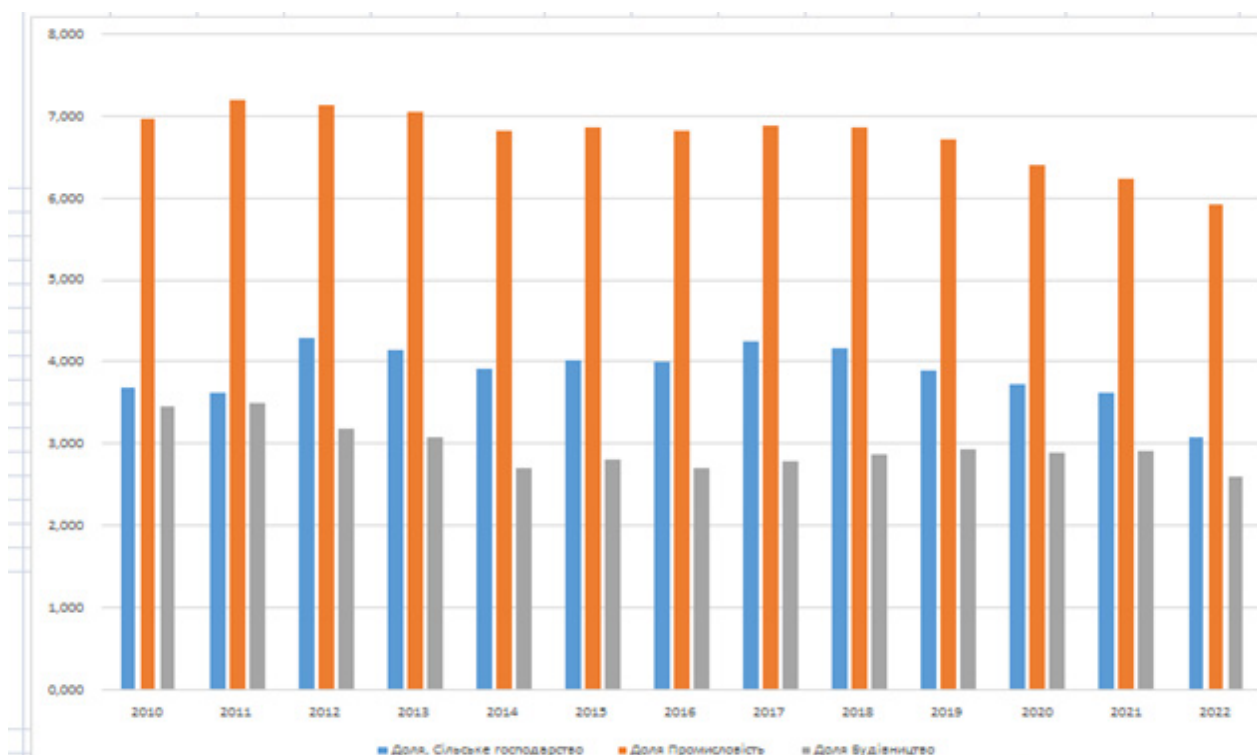


Рис. 3. Частка суб'єктів господарювання за видами економічної діяльності за 2010–2022 рр.

Дослідження показало, що найбільшу частку у структурі економіки займає промисловість, тоді як будівництво залишається найменш значущим сектором. Зміни у частках різних ВЕД у ВВП країни дозволяють зробити висновки про загальні тенденції у розвитку економіки.

Таким чином, структурно-динамічний аналіз, що використовується у статистичному моніторингу, може бути ефективно використаний для прийняття управлінських рішень на державному рівні та на рівні окремих підприємств. Він дозволяє підвищити точність прогнозування економічних тенденцій, сприяти збалансованому розвитку різних секторів економіки та забезпечити сталий економічний розвиток країни.

Науковий керівник – д-р екон. наук, професор Раєвнева О. В.

**Література:** 1. Горохова О. Сучасні аспекти розуміння діагностики. *Економічний аналіз*. 2011. Вип. 9. Ч. 2. С. 124–127. 2. Івахненко В. М. Курс економічного аналізу : навч.-метод. посіб. для самост. вивч. дисц. Київ : КНЕУ, 2016. 263 с. 3. Мельник В. М. Основи економічного аналізу: короткий теоретико-методологічний курс : навч. посіб.



Київ : Кондор, 2003. 128 с. **4.** Мних Є. В. Економічний аналіз : підручник. Київ : Знання, 2011. 630 с. **5.** Тринька Л. Я., Липчанська (Іванчук) О. В. Економічний аналіз : навч.-метод. посіб. Київ : Алерта, 2013. 568 с. **6.** Rayevnyeva O., Filip S., Aksonova I., Brovko O., Rui S. The Impact of a Sensitivity of Economic Activities on the Economic Behaviour of Enterprise. *Economics of Development*. 2022. Vol. 21. No. 3. P. 27–39. DOI: 10.57111/econ.21(3).2022.27-39. **7.** Rayevnyeva O., Karpinski M., Brovko O., Falat P., Aksonova I. The Diagnostic Model For Assessing The State Of Stability Of An Industrial Enterprise // Technology of Definition and Directions of Improvement. In: Wrycza S., Maślankowski J. (eds) Digital Transformation. PLAIS EuroSymposium 2021. Lecture Notes in Business Information Processing, vol. 429. Springer, Cham. 14/09/2021. P. 51–67. URL: <https://link.springer.com/book/10.1007/978-3-030-85893-3>. **8.** Rayevnyeva O., Brovko O., Su Rui. Computer-Mathematical Modeling of the Influence of the Macro-Environment on the Economic Behavior of the Enterprise // 7th International Symposium on Multidisciplinary Studies and Innovative Technologies (ISMSIT), 2023. DOI: <https://doi.org/10.1109/ISMSIT58785.2023.10304994>.

Стаття надійшла до редакції 12.06.2024 р.



## ДІАГНОСТИКА ЕФЕКТИВНОСТІ КРЕДИТНИХ ОПЕРАЦІЙ БАНКІВ УКРАЇНИ ЗА ДОПОМОГОЮ КЛАСТЕРНОГО АНАЛІЗУ

УДК 336.7

Дроботенко В. Ю.

Студент 4 курсу  
факультету фінансів і обліку ХНЕУ ім. С. Кузнеця

**Анотація.** Розглянуто один із ефективних методів діагностики ефективності кредитних операцій банків України. Проведено кластеризацію групи банків із державною часткою і банків іноземних банківських груп через використання показників частки кредитного портфеля в загальних активах і коефіцієнта дохідності кредитного портфеля.

**Ключові слова:** кредитні операції, кластерний аналіз, діагностика, кредитний портфель, конкурентоспроможність.



**Annotation.** The article considers one of the effective methods of diagnosing the efficiency of credit operations of Ukrainian banks. The clustering of a group of banks with state share and banks of foreign banking groups is carried out by using the indicators of the share of the loan portfolio in total assets and the loan portfolio profitability ratio.

**Keywords:** credit operations, cluster analysis, diagnostics, loan portfolio, competitiveness.



У сучасних умовах розвитку банківської системи України банки повинні підвищувати свою конкурентоспроможність і якість банківських послуг. Це необхідно для подолання структурних проблем економіки та фінансового сектора.



Для успішної роботи на фінансовому ринку банкам важливо ефективно управляти своїми кредитними операціями. Для цього необхідно проводити регулярну діагностику кредитного портфеля банку з метою виявлення проблемних кредитів і розробки заходів щодо їх усунення.

Під терміном "діагностика" розуміється процес розпізнавання стану об'єкта за допомогою прямих та непрямих ознак [1]. В контексті банківської діяльності економічна діагностика банку передбачає аналіз та оцінку основних напрямків його діяльності з метою отримання результатів та формування висновків, які можуть бути використані для управлінських рішень щодо вирішення наявних проблем або виявлення внутрішніх резервів розвитку банку [2].

Один із ефективних методів визначення рівня ефективності управління кредитними операціями банків – це застосування кластерного аналізу. Це сукупність методів, що дозволяють класифікувати багатовимірні спостереження, кожне з яких описується набором вихідних змінних. На відміну від комбінаційних угруповань, кластерний аналіз призводить до розбиття на групи з урахуванням всіх групувальних ознак одночасно [3]. Це означає, що кластерний аналіз дозволяє виявляти структуру в даних і відкривати приховані закономірності.

Тому **метою** цієї статті є діагностика ефективності кредитних операцій банків через використання кластерного аналізу.

Під кластерним аналізом слід розуміти сукупність методів, які дозволяють класифікувати багатовимірні спостереження, кожне з яких описується набором вихідних змінних  $X_1, X_2, \dots, X_m$ . Він відрізняється від комбінаційних угруповань тим, що умовно розбиває на групи з урахуванням всіх групувальних ознак одночасно [4].

Для кластеризації доцільно буде використання таких показників: частка кредитного портфеля в загальних активах (Чкп), який характеризує масштаб кредитної діяльності банку та коефіцієнт дохідності кредитного портфеля (Кдох\_кп), він відображає результативність кредитної діяльності банку.

Інформаційною базою для проведення аналізу є дані фінансової звітності банків станом на 01.01.2023 р. [5]. Кластерний аналіз виконується з використанням ієрархічного методу, він буде проводитись для групи банків з державною часткою та банків іноземних банківських груп.

Отже, спочатку проведемо кластеризацію групи банків з державною часткою, до яких відносяться АТ КБ «ПриватБанк», АТ «Ощадбанк», АТ «Укрексімбанк» та АБ «УКРГАЗБАНК». У табл. 1 наведено вихідні дані для проведення кластерного аналізу цих банків.

Таблиця 1

**Вихідні дані для кластерного аналізу банків з державною часткою**

№	Банк	Частка кредитного портфеля в активах, %	Коефіцієнт дохідності кредитного портфеля
1	АТ КБ "ПриватБанк"	9,68	27,52
2	АТ "Ощадбанк"	27,91	13,50
3	АТ "Укрексімбанк"	32,19	10,73
4	АБ "УКРГАЗБАНК"	44,84	11,80

Результатом аналізу буде дендрограма (рис. 1), отримана на основі ієрархічної класифікації з використанням методу повного зв'язку, та побудова кластерів методом k-середніх (рис. 2).



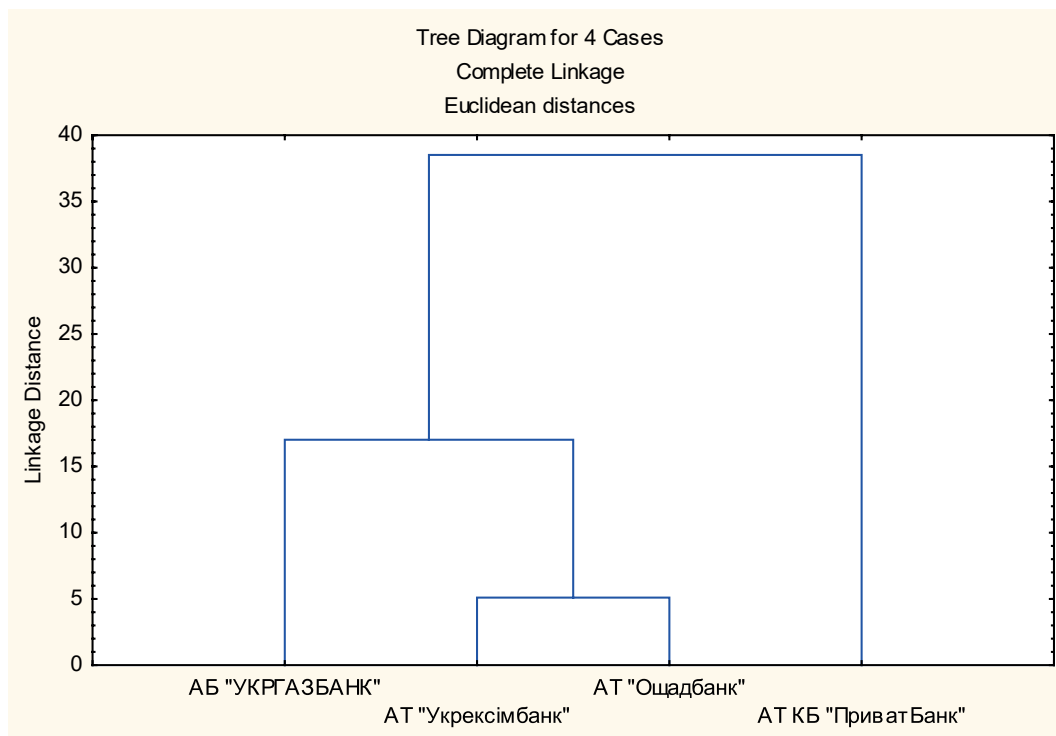


Рис. 1. Дендродіаграма кластеризації банків з державною часткою методом повного зв'язку

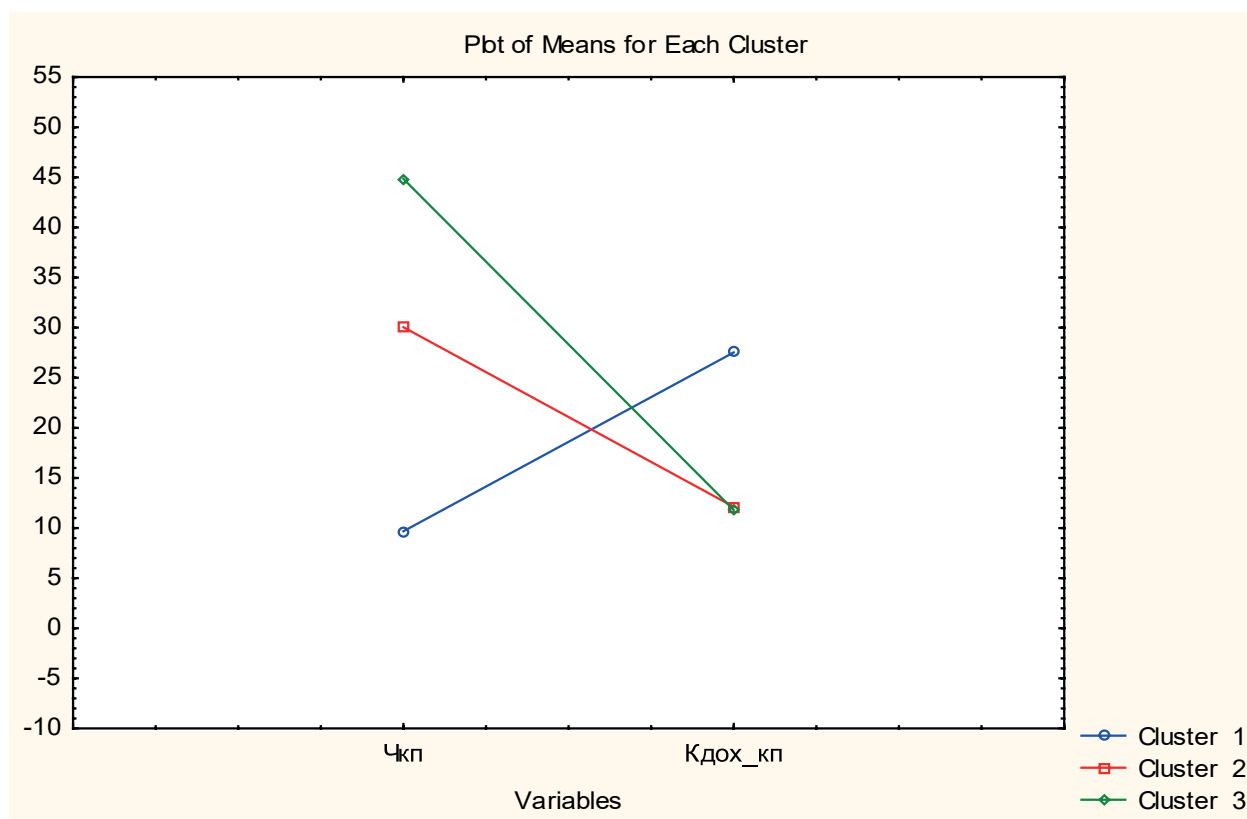


Рис. 2. Графік середніх значень показників для сформованих кластерів



Отже, результати проведеного кластерного аналізу банків з державною часткою за допомогою методу k-середніх показали наявність трьох кластерів з різними середніми значеннями показників, що були використані для кластеризації (табл. 2).

Таблиця 2

**Результати проведення кластерного аналізу**

№ кластера	Банки, що увійшли до кластера	Характеристика банків кластера
1	АТ КБ "ПриватБанк"	Найнижча частка кредитного портфеля в структурі активів (10 %), максимальний рівень дохідності кредитного портфеля (27,5 %)
2	АТ "Ощадбанк" АТ "Укресімбанк"	Середня частка кредитного портфеля (≈ 30%), низький рівень дохідності кредитного портфеля (≈ 12 %)
3	АБ "УКРГАЗБАНК"	Найвища частка кредитного портфеля (45 %), низький рівень дохідності кредитного портфеля (≈ 12 %)

Найвищий рівень ефективності кредитних операцій притаманний АТ КБ "ПриватБанк" (1 кластер). Незважаючи на низькі масштаби цього виду діяльності, дохідність кредитних вкладень є найвищою.

Банки другого кластера мають середній масштаб кредитної діяльності, тобто середній рівень частки кредитного портфеля в структурі активів банку.

Також на низькому рівні знаходиться ефективність кредитної діяльності АБ "УКРГАЗБАНК" (3 кластер).

Далі проведемо кластеризацію групи банків іноземних банківських груп, їх та вихідні дані для проведення кластеризації можна побачити у табл. 3.

Таблиця 3

**Вихідні дані для проведення кластерного аналізу банків іноземних банківських груп**

№	Банк	Частка кредитного портфеля в активах, %	Коефіцієнт дохідності кредитного портфеля
1	АТ "Райффайзен Банк"	33,01	15,69
2	АТ "УКРСИББАНК"	14,39	27,21
3	АТ "ОТП БАНК"	29,77	19,67
4	АТ "СЕНС БАНК"	44,47	23,92
5	АТ "КРЕДІ АГРІКОЛЬ БАНК"	34,65	15,56
6	АТ "СІТІБАНК"	13,23	14,68
7	АТ "КРЕДОБАНК"	30,05	17,71
8	АТ "ПРОКРЕДИТ БАНК"	52,53	14,22
9	АТ "ІНГ Банк Україна"	44,77	13,83
10	АТ "ПРАВЕКС БАНК"	35,02	12,84
11	АТ "ПІРЕУС БАНК МКБ"	32,62	16,34
12	АТ "СЕБ КОРПОРАТИВНИЙ БАНК"	7,48	16,04
13	АТ "Дойче Банк ДБУ"	13,14	31,41
14	АТ "КРЕДИТВЕСТ БАНК"	48,65	12,84
15	АТ "КРЕДИТ ЄВРОПА БАНК"	7,86	23,88

Після проведення ієрархічної кластеризації побачимо дендрограму (рис. 3) та побудовані кластери методом k-середніх (рис. 4).

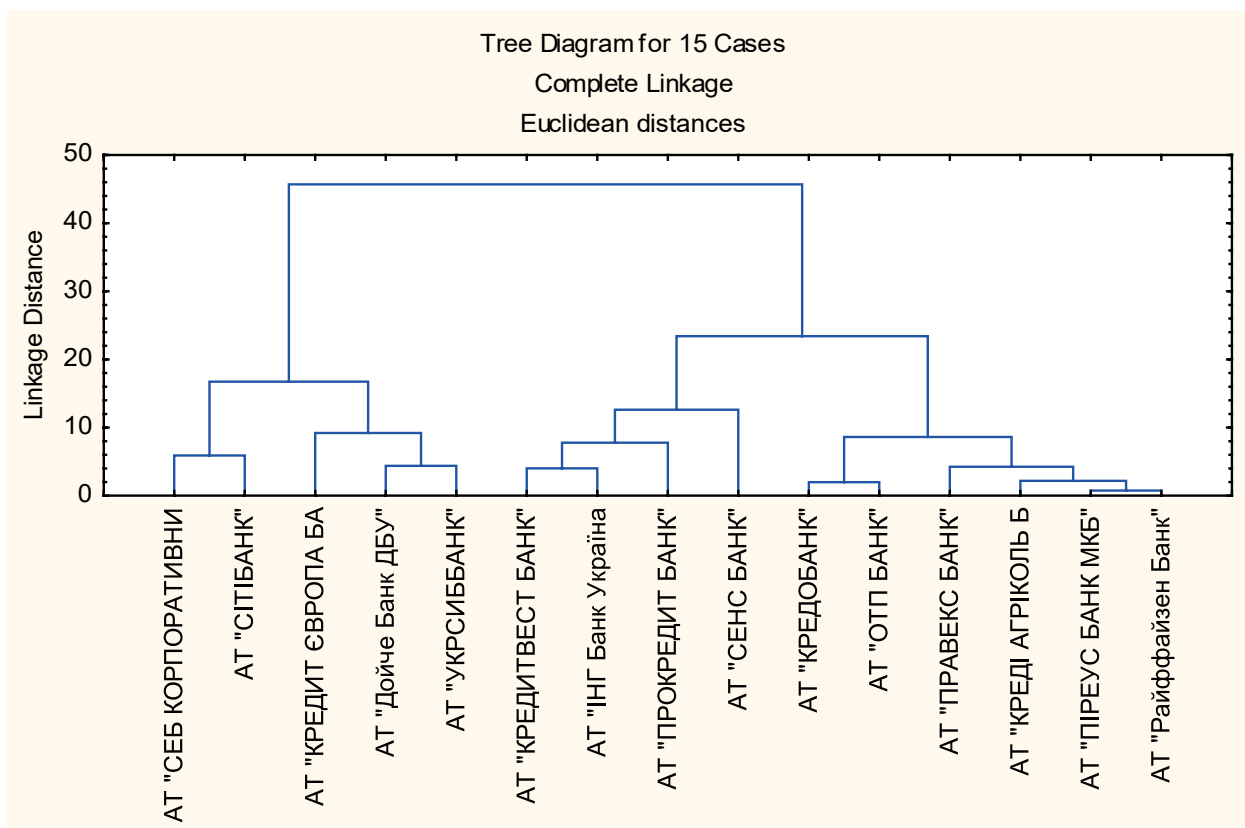


Рис. 3. Дендрограма кластеризації банків іноземних банківських груп методом повного зв'язку

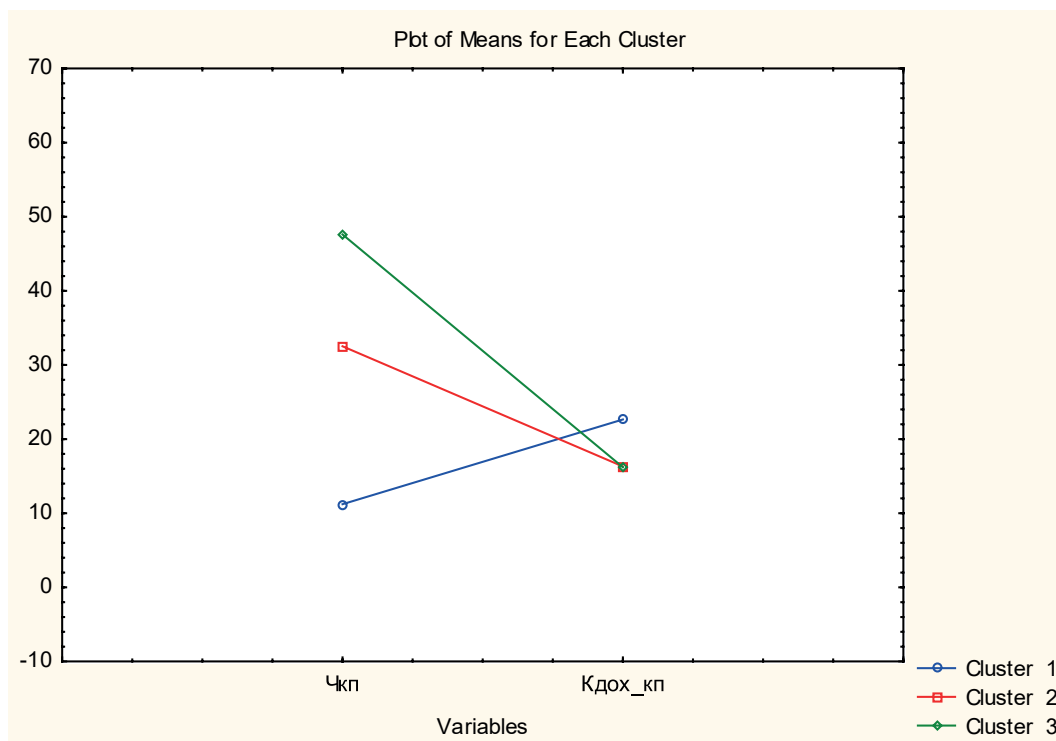


Рис. 4. Графік середніх значень показників для кластерів

Результати проведеного кластерного аналізу банків з іноземним капіталом за допомогою методу k-середніх показали наявність трьох кластерів з різними рівнями ефективності кредитних операцій. У табл. 4 наведено характеристики сформованих кластерів.



Таблиця 4

## Результати проведення кластерного аналізу банків іноземних банківських груп

№ кластера	Банки, що увійшли до кластера	Характеристика банків кластера
1	АТ "УКРСИББАНК", АТ "СІПІБАНК" АТ "СЕБ КОРПОРАТИВНИЙ БАНК", АТ "Дойче Банк ДБУ" АТ "КРЕДИТ ЄВРОПА БАНК"	Найнижча частка кредитного портфеля в структурі активів (середнє значення 11 %), максимальний рівень дохідності кредитного портфеля (24 %)
2	АТ "Райффайзен Банк", АТ "ОТП БАНК", АТ "КРЕДІ АГРІКОЛЬ БАНК", АТ "КРЕДОБАНК", АТ "ПРАВЕКС БАНК"	Середня частка кредитного портфеля (33 %), низький рівень дохідності кредитного портфеля (16 %)
3	АТ "СЕНС БАНК", АТ "ПРОКРЕДИТ БАНК" АТ "ІНГ Банк Україна", АТ "КРЕДИТВЕСТ БАНК"	Найвища частка кредитного портфеля (48 %), низький рівень дохідності кредитного портфеля (16 %)

Бачимо, що найвищий рівень ефективності кредитних операцій притаманний банкам 1 кластера, хоча вони мають низькі масштаби даного виду діяльності, а дохідність кредитних вкладень є найвищою.

До другого кластера увійшли банки, які мають середній масштаб кредитної діяльності, рівень дохідності в той же час є досить низьким, близько 16 %.

На такому ж низькому рівні знаходиться ефективність кредитної діяльності банків 3 кластера, однак їх частка кредитного портфеля є максимальною серед усіх банків групи, тому ці банки є найбільш проблемними з точки зору ефективності їх кредитних операцій та її впливу на загальну дохідність банку.

Таким чином, можемо виділити банки – лідери за рівнем ефективності кредитних операцій в межах кожної з банківських груп (табл. 5).

Таблиця 5

## Банки – лідери за рівнем ефективності кредитних операцій

Група	Банки-лідери	Характеристики кредитних операцій
Банки з державною часткою	АТ КБ "ПриватБанк"	Максимальний рівень дохідності кредитного портфеля (27,5 %), найнижча частка кредитного портфеля в структурі активів (10 %)
Банки іноземних банківських груп	АТ "УКРСИББАНК", АТ "СІПІБАНК", АТ "СЕБ КОРПОРАТИВНИЙ БАНК" АТ "Дойче Банк ДБУ", АТ "КРЕДИТ ЄВРОПА БАНК"	Максимальний рівень дохідності кредитного портфеля (≥24 %), найнижча частка кредитного портфеля в структурі активів (середнє значення ≥11 %)

Серед банків з державною часткою це АТ КБ "ПриватБанк", який має максимальну дохідність кредитних операцій серед усіх банків групи, вона є достатньо високою – 27,5 %.

Серед банків іноземних банківських груп – це банки першого кластера, а саме АТ "УКРСИББАНК", АТ "СІПІБАНК", АТ "СЕБ КОРПОРАТИВНИЙ БАНК", АТ "Дойче Банк ДБУ", АТ "КРЕДИТ ЄВРОПА БАНК". Вони також мають максимальну дохідність кредитування, однак вона є трохи нижчою, в середньому 24 %, і масштаб їх кредитної діяльності також є досить низьким – частка кредитного портфеля складає всього 11 %.

Таким чином, проведений кластерний аналіз дозволив провести діагностику ефективності кредитних операцій банків у контексті масштабу та дохідності їх кредитної діяльності, в межах банківських груп; а також провести порівняння виділених кластерів між собою на основі сформованої економічної інтерпретації результатів кластеризації. Отримані результати можуть бути використані для розробки заходів, спрямованих на забезпечення зростання ефективності кредитування в банках України.

*Науковий керівник – канд. екон. наук, доцент Берест М. М.*

**Література:** 1. Жукевич С. М., Кудлаєва Н. В. Діагностика фінансового стану в системі управління підприємством. *Науковий вісник ДДМА*. 2009. С. 234–240. 2. Єсіна В. О., Тараруєв Ю. О. Конспект лекцій з дисципліни «Економічна діагностика» (для студентів-магістрів усіх форм навчання спеціальності 051 – Економіка). Харків : ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2017. 65 с. 3. Ставицька Г. В. Розподіл банків України за допомогою методів кластерного аналізу. *Управління розвитком*. 2013. № 3. С. 127–129. 4. Пістунов І. М. Антонюк О. П., Турчанінова І. Ю. Кластерний



аналіз в економіці : навч. посіб. Дніпропетровськ : НГУ, 2008. 84 с. 5. Національний банк України. URL: <https://bank.gov.ua/ua/statistic/supervision-statist>.

Стаття надійшла до редакції 01.07.2024 р.



## ORGANISATION OF THE ENTERPRISE'S INNOVATION ACTIVITY IN THE WAR TIME PERIOD

UDC 330.1: 335.01

*Drobotova K.*

4th-year student of the  
Faculty of Management and Marketing S. Kuznets KhNUE

**Annotation.** The article considers the current problems of innovation activity and the impact of the war on innovation processes and researches the role of innovation activity in increasing labour productivity and competitiveness of an enterprise.

**Keywords:** innovation, innovation activity, innovation processes, war.



**Анотація.** У статті розглянуто актуальні проблеми інноваційної діяльності та вплив війни на інноваційні процеси, а також досліджено роль інноваційної діяльності у підвищенні продуктивності праці та конкурентоспроможності підприємства.

**Ключові слова:** інновації, інноваційна діяльність, інноваційні процеси, війна.



**Formulation of the problem.** Development of new technologies, products and services will help enterprises to increase their productivity and competitiveness, which in turn will lead to production growth and higher living standards for the population. Innovative activities could become an incentive for entrepreneurship and investment to Ukraine. New technologies and products will attract the attention of foreign investors and become a factor in attracting new investment to the country's economy. Innovative projects can become a tool for to strengthen Ukraine's economic security.

**Analysis of research and publications.** Aspects of innovation activity have been studied by foreign scientists, in particular: F. Aguiar, M. Kondratiev, J. Cook, R. Solow, B. Twiss, J. Schumpeter.

Among the Ukrainian scientists who have researched the problems of innovative development are O. Amosha, B. Burkinsky, Y. Zhalilo, V. Zakharchenko, S. Llyashenko, M. Krupka, O. Lapko, B. Malysky, J. Poplavska and L. Fedulova.

However, the nature of innovation processes is so dynamic that there is a need to have information about their state for a specific period of time in order to give a proper assessment in order to make further management decisions.

**The purpose of the article** is to organize the innovation activity of an enterprise in the war time period.





**Summary of the main research material.** Innovation is an activity aimed at finding, developing, implementing the results of scientific research into a new or improved product, service or process and then distributing them for profit. In order to achieve the goal of innovation, it is necessary to search for new ways and opportunities, use available resources more efficiently, and implement the latest achievements to meet the diverse needs of consumers. Innovative activities consist of scientific, technological, organisational, financial and commercial measures that, in their entirety, lead to the creation of an innovation.

The main components of the process of organising innovation activities are: goal, structure, processes in the enterprise, as well as resources, technologies and results. The systematic approach allows to identify changes in various aspects of the enterprise's activities, strategy, policy and tactics of individual processes, in the structure and results as a whole, through the identification of any obvious problems internally and the influence of certain external factors.

The organization of innovation activities is a complex process that includes management tasks and sub processes that change their parameters and state from time to time, which requires monitoring, analysis and control of their performance and necessitates the application of a process approach.

On the other hand, the sequence of the main activity process, the process of transforming system elements and obtaining the specified results requires the use of a functional approach.

Thus, to study the effectiveness of the current process of organizing innovation activity, it is possible to use a mechanism based on elements of the systemic, process and functional approaches, which are relevant both for the choice of methodological tools and for the formation and technological solution of functional tasks.

Today's historical challenges faced by Ukraine make it possible to build a new system of relations between science and society, to increase its importance in scientific and technological progress and innovation, as well as in strengthening the country's defense capability, making socially important decisions, formulating national development strategies, military doctrines, etc.

Innovations generate positive structural changes in the economy and society, contribute to increasing the productivity of the economy, strengthen its ability to compete in the global environment with the economies of other countries and ensure sustainable growth rates in the long term.

For many years, Ukraine has not had an effective innovation strategy that would be recognized and supported by all categories of domestic innovators and expert communities. Today, the war may finally bury the remnants of science and innovation in the industrial environment. But it also creates new opportunities.

A review of analytical information shows that Ukraine has slipped down in terms of innovation development compared to 2014 in terms of the number of product and process innovators, categories with innovation potential, etc. A drop in the available indicators is observed in such indicators as investment in innovation, state support for R&D, and the number of small and medium-sized enterprises linked to others.

The hostilities on the territory of Ukraine have significantly exacerbated the degradation of innovation ecosystems in high-tech sectors, and primarily among enterprises, for the following main reasons:

- more than 40% of enterprises simply stopped their work;
- those managers who work in the mode of basic survival do not care about innovation – only a few of them consider this area of work a priority, and one that is related to the main priority;
- getting at least some orders;
- many innovative enterprises worked for export markets before the war - today they have been lost or frozen.

After winning the war against the Russians, Ukraine will face another, more time-consuming, but no less important front: restoring and ensuring sustainable accelerated development.

Relying on reparations and international assistance alone means rejecting the prerequisites for future accelerated GDP growth, which entails higher wages and a serious social component. That is why it is necessary to create conditions for the development of production, primarily of high value-added products.

In the coming decades, the EU is going to provide major incentives for investment in industrial modernization, as last year the European Commission adopted the Zero Pollution Action Plan, which aims to help make the European Union climate neutral by 2050. Last June, the Group of Seven countries agreed to allocate \$100 billion a year to finance climate protection projects in developing countries. The EU is already actively supporting Ukraine's "green"



transformation in the energy, agriculture, and transport sectors, providing €300 million in grants and €700 million in loans. And this is not an exhaustive list of possible assistance. The joint counteraction to the Russian aggressor only stimulates the green transition in European countries, so we can hope that the declared funding will grow.

Recent geopolitical challenges to human civilization have increased the urgency of developing a national scientific system to support knowledge and innovation. The aggravation of the country's defense capability, healthcare, and inclusive development require developed national research institutions capable of being centers of specialized in-depth knowledge and generating adequate responses to new challenges in the context of national priorities. No one in the world will shape Ukrainians' national welfare.

In order for national science to bring maximum benefit to the future post-war economy, it is necessary to systematically restructure its relations with society, government and business. The components of this restructuring should include:

- formation and implementation of a comprehensive state policy for the development of science and stimulation of innovation, legislative support for the relevant processes and control over its observance;
- integration of the domestic scientific sector into the framework of the future post-war economy to ensure that its achievements can be used to justify national development priorities;
- focus of the post-war economic reconstruction program on technological modernization of the manufacturing sector, which will create demand for innovative and scientific products;
- introduction of European standards in the organization and financing of scientific research;
- formation (revival, modernization) of a network of research and innovation infrastructure centers - technology parks, innovation centers, research and training centers, innovation and technology clusters, innovative business incubators, innovation and technology transfer centers, intellectual property commercialization centers, regional centers of science and innovation, venture capital funds;
- creating appropriate financial incentives for productive work of researchers as people with deep specialized knowledge. Formation of a new human resource potential of the scientific sector;
- promotion of national science, raising the social status and prestige of researchers in the environment of national business and in society as a whole.

**Conclusion.** It is the implementation of innovations that allows enterprises to stay afloat in the difficult crisis conditions caused by martial law. Undoubtedly, companies that successfully survive this crisis will try to use the same approach for further development in the post-war period.

*Науковий керівник – канд. екон. наук, доцент Сігаєва Т.*

---

**Literature:** 1. В. Данилишин. Про роль національної науки у відродженні України. URL: [https://lb.ua/blog/bogdan\\_danylysyn/515894\\_pro\\_rol\\_natsionalnoi\\_nauki.html](https://lb.ua/blog/bogdan_danylysyn/515894_pro_rol_natsionalnoi_nauki.html). 2. Центр розвитку інновацій. URL: <https://cid.center/>. 3. Державна служба статистики України. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua/>. 4. Київська школа економіки. URL: <https://kse.ua/ua/kse-department/kse-institute/>. 5. Портал Дія. Бізнес. URL: <https://business.dii.gov>.

Стаття надійшла до редакції 30.05.2024 р.





## INNOVATION IN PUBLIC SERVICES: ENHANCING MUNICIPAL EFFICIENCY

UDC 352.07

Drozd A.

4th year Student of the  
Faculty of Management and Marketing S. Kuznets KhNU

**Annotation.** The article explores the significance and impact of innovation in public services on enhancing municipal efficiency. It investigates the importance of implementing innovative approaches to optimize the functioning of municipal services and improve service delivery quality to the community.

**Keywords:** innovation, public services, municipal management, efficiency, optimization.

**Анотація.** У статті розглянуто значення та вплив інновацій у громадських послугах на підвищення ефективності муніципального управління. Досліджено важливість впровадження новаторських підходів для оптимізації роботи муніципальних служб та підвищення якості надання послуг громаді.

**Ключові слова:** інновації, громадські послуги, муніципальне управління, ефективність, оптимізація.

Organizational culture is increasingly recognized as a powerful driver of competitive advantage for modern enterprises. For municipalities striving to enhance efficiency in public services, the relevance of organizational culture becomes paramount. Understanding human and intellectual resources as sources of value creation is fundamental in this context. We are currently in a period of significant opportunities for innovation in public services, even without substantial investments or prior experience. The structure of business models has evolved, along with the approach to conducting municipal affairs [6].

Most stakeholders acknowledge that human resources are crucial for success. Under effective leadership, employees contribute to the profitability of municipalities. Thus, creating conducive conditions for their productivity is essential. Developing a strong organizational culture fosters a cohesive team focused on achieving positive outcomes. Therefore, the detailed examination of the role of organizational culture in enhancing municipal efficiency through innovation becomes increasingly relevant [8].

The exploration of innovation processes and the theoretical and methodological underpinnings of innovation in public services have garnered attention from various experts and researchers. Notable figures like P. Drucker [1], J. Forrester [2], C. Freeman [3], B. Santo [7] have contributed significantly to this discourse.

The purpose of this article is to explore the role of innovation in improving the efficiency of public services at the municipal level. It aims to examine various innovative approaches, strategies, and best practices that can be implemented to optimize the delivery of public services, ultimately leading to enhanced efficiency and effectiveness in meeting the needs of the community.

Innovation is paramount for municipal enterprises seeking to enhance efficiency and effectiveness in delivering public services. In today's rapidly evolving landscape, traditional approaches to service provision are often inadequate in meeting the diverse needs of communities. Municipalities must embrace innovation as a strategic imperative to overcome challenges, drive progress, and ensure sustainable development. This article explores key strategies for fostering innovation within municipal enterprises, aiming to actionable insights for achieving greater efficiency and responsiveness in public service delivery [4]. Innovation Strategies for Municipal Enterprises [5]:

- investing in technology: Embracing emerging technologies such as artificial intelligence, data analytics, and smart infrastructure can significantly enhance the efficiency and effectiveness of municipal services. From predictive maintenance of infrastructure to real-time traffic management systems, technology can revolutionize how municipalities operate;



- promoting cross-sector collaboration: Collaboration between government agencies, private sector partners, academia, and non-profit organizations can facilitate knowledge sharing, resource pooling, and the co-creation of innovative solutions. By leveraging the expertise and resources of multiple stakeholders, municipalities can address complex challenges more effectively;
- establishing innovation labs: Municipalities can create dedicated innovation labs or departments tasked with exploring, developing, and implementing innovative solutions to address pressing challenges;
- encouraging citizen engagement: Engaging citizens in the co-creation of public services can lead to more relevant and effective solutions. Municipalities can leverage digital platforms, community forums, and participatory budgeting initiatives to solicit feedback and ideas from residents;
- empowering employees: Municipalities should invest in training and development programs to equip employees with the skills, knowledge, and mindset needed to innovate. Encouraging a culture of experimentation, risk-taking, and continuous improvement can empower employees to identify opportunities for innovation and drive positive change within their organizations.

Innovation is not just a buzzword but a fundamental necessity for municipal enterprises striving to meet the evolving needs of communities. By embracing innovation as a core value and adopting strategic approaches to fostering creativity and collaboration, municipalities can unlock new opportunities for enhancing efficiency, responsiveness, and citizen satisfaction. Through concerted efforts to establish innovation labs, engage citizens, leverage technology, promote cross-sector collaboration, and empower employees, municipal enterprises can pave the way for a more prosperous and sustainable future. Expanding on the role of innovation in municipal enterprises, it is essential to recognize the significance of a well-defined innovation strategy. A robust strategy outlines clear objectives, identifies priority areas for innovation, and establishes metrics for assessing progress. This strategic framework provides municipalities with a roadmap for navigating the complexities of innovation, ensuring that efforts are aligned with broader goals of efficiency, sustainability, and community well-being.

In addition to strategic planning, leadership plays a pivotal role in fostering a culture of innovation within municipal enterprises. Effective leaders inspire creativity, support experimentation, and create an environment where failure is viewed as a learning opportunity rather than a setback. Leadership commitment to innovation is crucial in encouraging employees to think outside the box, propose new ideas, and take calculated risks in their pursuit of improved public services. Furthermore, municipalities can benefit significantly from adopting a user-centric approach to innovation. By prioritizing the needs and preferences of residents, municipalities can design services that are more responsive and relevant. This involves actively seeking input from citizens through surveys, focus groups, and other engagement methods, and incorporating this feedback into the development and refinement of public services. A user-centric approach not only enhances service delivery but also fosters a sense of ownership and trust among residents.

Another critical aspect of fostering innovation in municipal enterprises is the establishment of strong governance structures. These structures provide oversight, ensure accountability, and facilitate coordination among various departments and stakeholders involved in the innovation process. Effective governance mechanisms help streamline decision-making, allocate resources efficiently, and monitor the implementation and impact of innovative initiatives.

Finally, the sustainability of innovation efforts hinges on the continuous evaluation and refinement of strategies and practices. Municipalities must regularly assess the effectiveness of their innovation initiatives, identify areas for improvement, and adapt to changing circumstances and emerging trends. This iterative process of evaluation and refinement ensures that innovation remains a dynamic and integral part of municipal operations, driving continuous improvement and long-term success.

In conclusion, the role of innovation in enhancing the efficiency and effectiveness of public services at the municipal level cannot be overstated. By adopting a comprehensive and strategic approach to innovation, municipalities can address complex challenges, improve service delivery, and ultimately create more vibrant and sustainable communities.

In addition to the strategies mentioned, municipalities should also focus on building robust partnerships with academic institutions. Universities and research organizations can provide valuable insights, cutting-edge research, and innovative solutions to address municipal challenges. By collaborating on research projects, municipalities can leverage academic expertise to explore new technologies, develop data-driven policies, and implement evidence-based practices that enhance public service efficiency. Moreover, securing funding for innovation is crucial for municipal enterprises. Municipalities can explore various funding sources, such as government grants, public-private partnerships,



and philanthropic contributions, to support their innovation initiatives. Establishing dedicated innovation funds can provide the necessary financial resources to pilot new projects, scale successful initiatives, and sustain long-term innovation efforts. The integration of data and analytics is another powerful tool for municipalities looking to innovate. By harnessing the power of big data, municipalities can gain deeper insights into the needs and behaviors of their residents, identify patterns and trends, and make informed decisions. Data-driven approaches enable municipalities to optimize resource allocation, improve service delivery, and enhance overall operational efficiency.

Incorporating sustainability into innovation strategies is also essential. Municipalities should prioritize environmentally sustainable practices and technologies that promote energy efficiency, reduce waste, and minimize the environmental footprint of public services. Sustainable innovation not only addresses pressing environmental challenges but also contributes to the long-term resilience and well-being of communities.

Effective communication and transparency are vital components of successful innovation in municipal enterprises. Clear and open communication channels ensure that all stakeholders, including employees, residents, and partners, are informed and engaged in the innovation process. Transparency in decision-making and implementation builds trust, fosters collaboration, and encourages broader community support for innovative initiatives.

Finally, fostering a culture of continuous learning and development is key to sustaining innovation within municipalities. Providing ongoing training and professional development opportunities for employees helps them stay abreast of the latest trends, technologies, and best practices in public service delivery. Encouraging a mindset of lifelong learning and adaptability ensures that municipal staff are equipped to drive innovation and respond effectively to evolving challenges.

In summary, municipalities that embrace innovation as a core value and implement strategic, collaborative, and sustainable approaches to fostering innovation can significantly enhance the efficiency and effectiveness of public services. By leveraging partnerships, securing funding, utilizing data, prioritizing sustainability, maintaining transparent communication, and promoting continuous learning, municipal enterprises can create a dynamic and responsive environment that meets the diverse needs of their communities and paves the way for a prosperous future.

*Supervisor – PhD, Associated Professor Gruzina I. A.*

---

**Literature:** **1.** Drucker P. *Innovation and Entrepreneur*. New York : Harper & Row, 1985. 277 p. **2.** Forrester J. *Principles of Systems*. Cambridge : Wright-Allen Press, 1968. 379 p. **3.** Freeman C. *The Economics of Industrial Innovation*. London : Frances Pinter, 1982. 456 p. **4.** Glor E. Key factors influencing innovation in government. *The Innovation Journal: The Public Sector Innovation Journal*. 2001. URL: <http://innovation.cc/volumes-issues/key-factor-gor.pdf>. **5.** Innovation Strategies: Explained with examples and framework. URL: <https://www.thestrategystory.com/innovation-strategies-explained>. **6.** Minister of Local Government and Regional Development. An innovative public sector. URL: <https://www.regjeringen.no/contentassets/14fce122212d46668253087e6301cec9/en-gb/pdfs/stm201920200030000engpdfs.pdf>. **7.** Santo B. *Innovation as an Instrument of Economic Development*. London : Macmillan, 1970. 321 p. **8.** Schram E. How to build a strong organizational Culture. URL: <https://forbes.com/how-to-build-a-strong-organizational-culture>.

Стаття надійшла до редакції 09.06.2024 р.







## АДАПТАЦІЯ СТРАТЕГІЙ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ДО ЗМІННИХ УМОВ СУЧАСНОГО БІЗНЕС-СЕРЕДОВИЩА

УДК 658:005.334

Дуднік А. С.

Студентка 4 курсу  
факультету менеджменту і маркетингу ХНЕУ ім. С. Кузнеця

**Анотація.** Дослідження зосереджено на аналізі адаптації стратегій антикризового управління до змінних умов сучасного бізнес-середовища. В умовах глобальних економічних коливань, технологічних проривів, екологічних викликів, пандемій та політичних конфліктів підприємства стикаються з необхідністю адаптації своїх стратегій управління. Робота розкриває значення інновацій, технологічного розвитку, соціальної відповідальності, та екологічної сталості в антикризовому управлінні. Особлива увага приділяється розвитку внутрішніх ресурсів, адаптивності та гнучкості підприємства, що є ключовими для забезпечення його сталого розвитку та конкурентоспроможності. Подано рекомендації щодо розробки інтегрованих стратегій, які забезпечують ефективне антикризове управління та адаптацію до сучасних викликів.

**Ключові слова:** адаптація стратегій, антикризове управління, інновації, технологічний розвиток, соціальна відповідальність, екологічна сталість, внутрішні ресурси, адаптивність, гнучкість.



**Annotation.** This research focuses on the adaptation of crisis management strategies to the changing conditions of the modern business environment. Amid global economic fluctuations, technological breakthroughs, environmental challenges, pandemics, and political conflicts, enterprises face the necessity to adapt their management strategies. The work highlights the significance of innovation, technological development, social responsibility, and environmental sustainability in crisis management. Special attention is paid to the development of internal resources, adaptability, and flexibility of the enterprise, which are key to ensuring its sustainable development and competitiveness. Recommendations are provided for developing integrated strategies that ensure effective crisis management and adaptation to contemporary challenges.

**Keywords:** strategy adaptation, crisis management, innovations, technological development, social responsibility, environmental sustainability, internal resources, adaptability, flexibility.



**Актуальність.** Зацікавленість цієї теми зумовлена динамічним розвитком глобального економічного ландшафту, що висуває нові виклики перед управлінськими командами підприємств. Сучасний ринок характеризується швидкими змінами, які включають технологічні інновації, зміни у споживчих уподобаннях, регуляторні зміни та глобальні економічні коливання. Ці фактори вимагають від підприємств швидкої адаптації та гнучкості в управлінні, щоб забезпечити не тільки виживання, а й подальший розвиток і зростання в таких умовах.

Розробка та впровадження адаптивних стратегій антикризового управління, які б враховували специфіку зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства, є критично важливими для ефективного реагування на виклики та загрози. Антикризове управління в цьому контексті не обмежується лише мінімізацією негативних наслідків потенційних криз, але й включає в себе використання кризових ситуацій як можливостей для інновацій та стратегічного репозиціонування підприємства на ринку. Такий підхід дозволяє не тільки зберегти, а й зміцнити конкурентоспроможність організації, відкриваючи нові перспективи для розвитку.

Тому дослідження, що фокусуються на адаптації стратегій антикризового управління до сучасних викликів, набувають великої актуальності. Вони допомагають визначити найбільш ефективні підходи та інструменти управління, які можуть бути використані підприємствами для підвищення їх стійкості та адаптивності в умовах непередбачуваного та постійно змінюваного бізнес-середовища.



**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** У галузі адаптації стратегій антикризового управління підкреслює значущість та різноманітність підходів, які сучасні підприємства можуть застосовувати для ефективного реагування на змінні умови бізнес-середовища.

Наприклад, Богуславська С. І., Білоус С. П., та Дяк В. С. у своїй статті [1] розкривають ключові аспекти формування та реалізації антикризових стратегій. Лозовський О. М. та Попадюк Д. А. у своїй роботі [3] акцентують увагу на стратегічному плануванні як на фундаменті для адаптації до змін у бізнес-середовищі. Передерій Т. С. у своєму дослідженні [4] демонструє, як антикризове управління може сприяти не тільки виживанню, але й розвитку підприємства в довгостроковій перспективі. Кущик А. П. та Краснощок Я. В. у своїй роботі [2] акцентують на значенні інновацій та технологічного розвитку для ефективного антикризового управління. Шатайло О. А. у статті [5] досліджує вплив антикризового потенціалу на ефективність управлінських рішень під час кризи.

Ці дослідження свідчать про різноманіття підходів та стратегій, які можуть бути застосовані підприємствами для адаптації до змінних умов сучасного бізнес-середовища. Важливість розробки гнучких та інноваційних стратегій антикризового управління, здатних враховувати специфіку галузі та конкретного підприємства, стає ключовим чинником, що забезпечує не тільки виживання, але й подальший розвиток бізнесу в умовах невизначеності та швидких змін. Отже, подальше дослідження цієї тематики відіграє критичну роль у формуванні ефективних управлінських стратегій, здатних забезпечити адаптацію та стійкість підприємств в динамічному бізнес-середовищі.

**Постановка завдання.** В умовах глобальних економічних коливань та швидкого розвитку технологій сучасні підприємства стикаються з постійною необхідністю адаптації своїх стратегій антикризового управління для забезпечення стійкості та розвитку. Зміни в глобальному бізнес-середовищі, такі як фінансові кризи, пандемії, політичні конфлікти, технологічні прориви та екологічні виклики, вимагають від підприємств впровадження гнучких та ефективних стратегій управління. Основним завданням цієї наукової статті є аналіз сучасних стратегій антикризового управління, вивчення їх ефективності у відповідь на різні види кризових викликів, та розробка рекомендацій щодо адаптації цих стратегій до змінних умов бізнес-середовища. **Метою** цієї наукової статті є розробка підходу до адаптації стратегій антикризового управління, який дозволить підприємствам не тільки ефективно реагувати на поточні кризові виклики, але й забезпечити їх стійкість і розвиток у майбутньому.

**Викладення основного матеріалу дослідження.** Антикризове управління є ключовим аспектом стратегічного управління підприємством, яке спрямоване на протидію та мінімізацію негативних наслідків кризових явищ. Богуславська С. І., Білоус С. П., та Дяк В. С. [1] визначають антикризове управління як комплекс заходів, спрямованих на виявлення, аналіз, попередження та подолання кризових ситуацій на підприємстві.

Сучасне бізнес-середовище характеризується динамічними змінами, які вимагають від підприємств гнучкості та оперативності в управлінні. Лозовський О. М. та Попадюк Д. А. [3] акцентують на важливості стратегічного планування як основи для адаптації до змін у бізнес-середовищі, вважаючи, що прозорість у цілях та гнучкість у методах є критично важливими для забезпечення сталого розвитку підприємства.

Адаптація до кризових умов вимагає від підприємств застосування підходу, що включає в себе розробку та впровадження стратегій, здатних мінімізувати негативні наслідки криз та використовувати їх як можливості для розвитку. Передерій Т. С. [4] наголошує на значенні механізму забезпечення сталого розвитку на засадах антикризового управління, вказуючи на важливість адаптації стратегій у відповідь на змінні виклики.

Кущик А. П. та Краснощок Я. В. [2] демонструють, як інноваційні підходи можуть сприяти адаптації підприємств до кризи в умовах непередбачуваного середовища. Вони вказують на значення інновацій та технологічного розвитку як ключових елементів для підвищення гнучкості та адаптивності антикризового управління, дозволяючи підприємствам не лише виживати, але й розвиватися навіть у складних умовах.

Шатайло О. А. у своїй роботі [5] визначає антикризовий потенціал як сукупність ресурсів, компетенцій та стратегій, які дозволяють підприємству ефективно протистояти кризовим явищам та адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі. Залучення внутрішніх ресурсів і розвиток внутрішніх компетенцій вважається ключовим для забезпечення стійкості та адаптивності підприємства до майбутніх викликів.

Рекомендації для підприємств включають розробку інтегрованих стратегій, які поєднують в собі різноманітні аспекти антикризового управління, від інновацій та технологічного розвитку до оптимізації внутрішніх процесів та розвитку організаційної культури. Особлива увага має бути приділена розвитку внутрішніх ресурсів та компетенцій, що забезпечують підвищену адаптивність і гнучкість підприємства. Підвищення обізнанос-



ті та залучення всіх рівнів менеджменту до процесу антикризового планування також відіграє важливу роль у підвищенні ефективності адаптаційних стратегій.

На основі проведеного аналізу можна сказати, що адаптація стратегій антикризового управління до змінних умов сучасного бізнес-середовища вимагає від підприємств не лише реагування на поточні виклики, але й прогностичного планування з метою мінімізації майбутніх ризиків. Інтеграція гнучких методологій управління, зосередження на інноваціях, розвиток організаційної культури, що сприяє адаптації та змінам, а також використання підходу до розробки та впровадження стратегій антикризового управління є ключовими елементами для забезпечення довготривалого успіху та сталого розвитку підприємства в умовах постійної невизначеності та змін.

Не слід забувати про глобалізацію та цифровізацію. Сучасні виклики, пов'язані з глобалізацією та цифровізацією, змушують підприємства переосмислити традиційні підходи до антикризового управління. Цифрові технології, такі як штучний інтелект, великі дані, блокчейн та Інтернет речей, відкривають нові можливості для моніторингу ринкових тенденцій, прогнозування кризових явищ та ефективного управління ресурсами в реальному часі. Адаптація до цифрових змін та інтеграція новітніх технологій в стратегії антикризового управління можуть забезпечити підприємствам значну конкурентну перевагу.

Соціальна відповідальність та екологічна сталість стають все більш актуальними в контексті антикризового управління. Споживачі та інвестори все більше цінують компанії, які демонструють відповідальне ставлення до соціальних та екологічних проблем. Підприємства, які інтегрують принципи сталого розвитку та соціальної відповідальності в свої антикризові стратегії, можуть підвищити свою репутацію, зміцнити довіру зі стейкхолдерами та зменшити ризики, пов'язані з соціальною та екологічною невизначеністю.

Основою ефективного антикризового управління є здатність швидко адаптуватися до змінних умов. Флексибільність або гнучкість в рішеннях, адаптивність бізнес-моделей та готовність до постійного навчання та розвитку є ключовими факторами, які дозволяють підприємствам не тільки вижити в кризових умовах, а й використовувати кризи як можливості для інноваційного розвитку. Адаптивні підприємства виявляють здатність швидко реагувати на зміни в зовнішньому середовищі, переглядати свої стратегії та пристосовувати їх до нових реалій. Гнучкість у прийнятті рішень і здатність до швидкої перестройки діяльності дозволяють підприємствам ефективно протистояти кризовим ситуаціям та зберігати конкурентну перевагу навіть у непередбачуваних умовах.

Адаптація стратегій антикризового управління до змінних умов сучасного бізнес-середовища вимагає підходу, що охоплює технологічні інновації, соціальну відповідальність, флексибільність та адаптивність. Розробка та впровадження ефективних стратегій антикризового управління стають ключовими завданнями для підприємств, що бажають забезпечити свій сталий розвиток у сучасних умовах невизначеності та змін.

**Висновки.** Під час проведеного дослідження було з'ясовано, що адаптація стратегій антикризового управління до змінних умов сучасного бізнес-середовища є важливою умовою забезпечення сталого розвитку та конкурентоспроможності підприємств. Аналіз літератури та практичних прикладів показав, що ефективне антикризове управління охоплює не лише реактивні заходи з мінімізації негативних наслідків потенційних криз, але й прогностичне планування, спрямоване на використання криз як можливостей для інноваційного розвитку та стратегічного переопозиціонування.

Основними факторами, що сприяють успішній адаптації антикризових стратегій, є гнучкість, оперативність, здатність до швидкої переорієнтації в зовнішньому середовищі, інтеграція інновацій та цифрових технологій, а також розвиток внутрішніх ресурсів і компетенцій. Важливу роль у цьому процесі відіграє стратегічне планування, яке дозволяє підприємствам не лише адаптуватися до поточних змін, але й передбачати майбутні виклики.

Дослідження підкреслило значущість соціальної відповідальності та екологічної сталості як елементів сучасного антикризового управління. Компанії, які інтегрують ці принципи в свої стратегії, не тільки зміцнюють свою репутацію та довіру серед стейкхолдерів, але й зменшують потенційні ризики, пов'язані з соціальними та екологічними викликами.

**Висновок.** Для ефективної адаптації антикризових стратегій підприємствам необхідно зосередитися на розвитку гнучких управлінських підходів, інтеграції інноваційних технологій, зміцненні внутрішніх ресурсів, а також на залученні всіх рівнів менеджменту до процесу стратегічного планування. Такий підхід дозволить



підприємствам не лише адаптуватися до непередбачуваних змін сучасного бізнес-середовища, але й використовувати ці зміни як можливості для подальшого розвитку та забезпечення довгострокового успіху.

Науковий керівник – канд. екон. наук, доцент Нечипорук О. В.

**Література:** 1. Богуславська С. І., Білоус С. П., Дяк В. С. Стратегії антикризового управління підприємством. *Економіка та суспільство*. 2022. № 55. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-55-17>. 2. Кущик А. П., Краснощок Я. В. Впровадження інноваційних підходів у практику антикризового управління на підприємствах. *Modern Economics*. 2023. Т. 39. № 1. С. 82–88. DOI: [https://doi.org/10.31521/modecon.v39\(2023\)-12](https://doi.org/10.31521/modecon.v39(2023)-12). 3. Лозовський О. М., Попадюк Д. А. Розробка сучасної стратегії управління підприємством. *Ricerche scientifiche e metodi della loro realizzazione: esperienza mondiale e realtà domestiche*. 2023. DOI: <https://doi.org/10.36074/logos-03.03.2023.05>. 4. Передерій Т. С. Механізм забезпечення сталого розвитку підприємства торгівлі на засадах антикризового управління. *Modern Economics*. 2023. Т. 40, № 1. С. 38–43. DOI: [https://doi.org/10.31521/modecon.v40\(2023\)-05](https://doi.org/10.31521/modecon.v40(2023)-05). 5. Шатайло О. А. Особливості використання антикризового потенціалу в антикризовому управлінні на підприємстві. «Вісник ЖДТУ»: *Економіка, управління та адміністрування*. 2019. Т. 88. № 2. С. 98–105. DOI: [https://doi.org/10.26642/jen-2019-2\(88\)-98-105](https://doi.org/10.26642/jen-2019-2(88)-98-105).

Стаття надійшла до редакції 09.06.2024 р.



## МЕТОДИ ОЦІНКИ ЕФЕКТИВНОСТІ ЦИФРОВИХ РЕКЛАМНИХ КАНАЛІВ КОМУНІКАЦІЇ

УДК 338.06.81.55

Євлахова Д. А.

Студентка 4 курсу  
факультету менеджменту і маркетингу ХНЕУ ім. С. Кузнеця

**Анотація.** У статті досліджено методи оцінки ефективності цифрових рекламних каналів, необхідних для оптимізації маркетингових стратегій і максимізації рентабельності інвестицій. Вона охоплює ключові показники ефективності й інструменти для оцінки різних цифрових комунікаційних платформ, від соціальних мереж до пошукових систем.

**Ключові слова:** цифрова реклама, цифровий маркетинг, ефективність реклами, канали цифрової комунікації.



**Annotation.** The article examines the methods of evaluating the effectiveness of digital advertising channels, which are necessary for optimizing marketing strategies and maximizing return on investment. It covers key performance indicators and tools for evaluating different digital communication platforms, from social media to search engines.

**Keywords:** digital advertising, digital marketing, advertising effectiveness, digital communication channels.



**Вступ.** У динамічній сфері цифрового маркетингу оцінка ефективності різних рекламних каналів має надзвичайно важливе значення для компаній, які прагнуть максимізувати віддачу від інвестицій і оптимізувати свої маркетингові стратегії. З великою кількістю доступних цифрових комунікаційних платформ, від соціальних медіа



до пошукових систем, маркетологи стикаються з проблемою визначення, які канали забезпечують найкращі результати та як найбільш ефективно розподілити свої ресурси.

**Мета** цієї статті – визначити методи, які використовуються для оцінки ефективності каналів цифрової реклами.

Завданнями цього дослідження є:

ознайомлення з поняттями «цифрова реклама» та «цифровий маркетинг»;

визначення видів цифрового маркетингу;

представлення методів і засобів для оцінки ефективності цифрових каналів комунікацій.

**Викладення основного матеріалу.** Перш ніж поглибитись у методологію оцінки ефективності рекламних каналів комунікації, слід спочатку визначити такі поняття, як цифрова реклама та цифровий маркетинг.

Цифрова реклама – маркетингова стратегія просування бренду, продукту чи послуги шляхом застосування цифрових технологій та платних каналів [1, с. 6].

Цифровий маркетинг (digital marketing) – це загальний термін для маркетингу товарів і послуг, який використовує усі цифрові канали для просування продукції компанії та залучення й утримання клієнтів [2, с. 152]. У сучасному цифровому середовищі успішно функціонують такі види цифрового маркетингу [3, с. 3–4]:

контент-маркетинг;

пошукова оптимізація (SEO);

маркетинг у пошукових системах;

маркетинг у соціальних медіа (SMM);

партнерський маркетинг;

мобільний маркетинг;

відео-маркетинг;

e-mail-маркетинг.

Для оцінки ефективності цифрового маркетингу найчастіше застосовують такі методи [4, с. 275].

ROI (Рентабельність інвестицій). Цей показник розраховується з метою оцінки ефективності від рекламної акції, сприяє прийняттю правильних управлінських рішень та економії бюджету. ROI розраховується за формулою (1) [5]:

$$\text{ROI} = \frac{\text{Поточна вартість інвестицій} - \text{Вартість інвестицій}}{\text{Вартість інвестицій}} \quad (1)$$

CTR (рейтинг кліків). Рейтинг описує, як часто результат пошуку, електронний лист або платна реклама приводять до переходу за посиланням на цільову сторінку. CTR розраховується за такою формулою (2) [6]:

$$\text{CTR} = \frac{\text{Кількість кліків}}{\text{Кількість показів}} \times 100\% \quad (2)$$

CAC (вартість залучення клієнтів). Допомогає виявляти неефективні канали реклами, робити коригування з метою оптимізації рекламних витрат. Формула для розрахунку CAC (3) [7]:

$$\text{CAC} = \frac{\text{Прямі витрати на рекламу}}{\text{Кількість залучених клієнтів}} \quad (3)$$

Total Visits (загальний трафік). Підраховується загальна кількість відвідувань сайту за певний час. Якщо показник зростає відповідно до плану, це говорить про належну якість послуг і системну роботу фахівців з маркетингу.

Bounce Rate (відмови). Показує частину користувачів, які не затрималися на сайті після переходу за посиланням (відсоток відмов). Високе значення BR сигналізує про необхідність перевірити роботу всього ланцюжка. Можливо, в тексті реклами допущені помилки або недостатньо опрацьована навігація сайту.

Engagement Rate (показник залучення). Відображає залучення відвідувачів на сайті. Для розрахунку співвідносять кількість дій на сайті та кількість переглядів – формула (4) [8]:

$$\text{Engagement Rate} = \frac{\text{Загальна кількість взаємодій з контентом}}{\text{Загальна кількість підписників}} \times 100\%. \quad (4)$$





LTV (Lifetime Value) (розмір прибутку від одного користувача за весь період взаємодії з ним). За цими даними оцінюють ефективність обраного підходу та, якщо необхідно, коригують роботу. LTV розраховується за формулою (5) [9]:

$$\text{LTV} = \text{Прибуток від клієнта} - \text{Витрати на його залучення та утримання}. \quad (5)$$

Churn Rate (показник відтоку, що свідчить про відсоток відвідувачів, які припинили заходити на сайт). При високому значенні параметра з'ясовують причини та займаються їх усуненням. Клієнтів часто не влаштовує інтерфейс чи контент, який перестав їх залучати.

CR (Conversion Rate) (конверсія). Показує співвідношення відвідувань сайту із цільовими діями клієнтів. Показник конверсії може дати розуміння того, наскільки добре працює реклама. Розрахувати CR можна за формулою (6) [10]:

$$\text{CR} = \frac{\text{Кількість успішних конверсій}}{\text{Загальна кількість усіх потенційних конверсій}} \quad (6)$$

WTS (Web Traffic Source) (джерела трафіку). Джерелами трафіку називають сторінки, що містять посилання на сайт компанії (пошукові системи, інші сайти, поштова розсилка або соцмережі). Основна інформація – звідки надходить трафік.

PF (Purchase Frequency) (показник частоти покупок). Дозволяє робити висновки про частоту оформлення покупок на сайті, в онлайн- або офлайн-магазині.

ASP (Average Sale Price) (середній показник продажу). Потрібен для контролю за роботою менеджерів з продажу. Формула для розрахунку (7) [11]:

$$\text{ASP} = \frac{\text{Дохід від продажу товару}}{\text{Загальна кількість проданих одиниць}} \quad (7)$$

**Висновок.** Оцінка ефективності каналів цифрової реклами має важливе значення для оптимізації маркетингових стратегій і максимізації прибутку від інвестицій. Розуміючи та застосовуючи відповідні методи та інструменти, компанії можуть приймати рішення на основі даних для більш ефективного розподілу ресурсів, тим самим покращуючи загальну ефективність цифрового маркетингу.

Науковий керівник – канд. екон. наук, доцент Бойко Н. А.

---

**Література:** 1. Помазун О. М., Мозгаллі О. П., Лозовик Ю. М., Олійник П. В. Сучасні тенденції розвитку еко-системи цифрової реклами. *Ефективна економіка*. 2023. № 10. С. 6. URL: <https://ir.kneu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/7dfb0a18-c69d-4493-9818-132cedaa8f75/content>. 2. Коваль Н. В. Digital-маркетинг як інноваційний інструмент управління комунікаціями. 2020. С. 152–154. URL: <http://dspace.wupn.edu.ua/bitstream/316497/37880/1/152.pdf>. 3. Сичева О. Є., Осипенко Н. О., Петрішина Т. О. Цифровий маркетинг як інструмент сталого розвитку бізнесу. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип. 50. С. 3–4. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2390>. 4. Бубенець І. Г., Сломінцев Д. М. Сучасні аспекти цифрового маркетингу: основні показники ефективності. *Бізнес Інформ*. 2022. № 11. С. 271–276. URL: [https://repo.btu.kharkov.ua/bitstream/123456789/20411/1/business-inform-2022-11\\_0-pages-271\\_276%20Bubenets%20.pdf](https://repo.btu.kharkov.ua/bitstream/123456789/20411/1/business-inform-2022-11_0-pages-271_276%20Bubenets%20.pdf). 5. Return to Investment (ROI): How to Calculate it and What it Means. URL: <https://www.investopedia.com/terms/r/returnoninvestment.asp>. 6. CTR: Що це за показник та як його використовувати. URL: <https://hub.kyivstar.ua/articles/ctr-shho-cze-za-pokaznyk-ta-yak-jogovykorystovuvaty>. 7. Що таке CAC: Формула. URL: <https://sendpulse.ua/ru/support/glossary/customer-acquisition-cost>. 8. How to calculate Engagement Rate in 2024&. URL: <https://keyhole.co/blog/calculate-engagement-rate/>. 9. Що таке LTV: Формули, Рекомендації. URL: <https://sendpulse.ua/ru/support/glossary/customer-lifetime-value>. 10. What is the Conversion Rate (CR)? URL: <https://www.pedalix.com/en/hub/conversion-rate-cr>. 11. Average Selling Price (ASP). URL: <https://www.wallstreetprep.com/knowledge/average-selling-price-asp/>.

Стаття надійшла до редакції 10.06.2024 р.





## КАПІТАЛЬНІ ІНВЕСТИЦІЇ: ПИТАННЯ СТАТИСТИЧНОГО СПОСТЕРЕЖЕННЯ

УДК 331.322

Євтіхієва Д. В.

Студент 4 курсу  
факультету міжнародної економіки і підприємництва ХНЕУ ім. С. Кузнеця

**Анотація.** У статті розглянуто питання статистичного спостереження, їх вплив на дослідження капітальних інвестицій України; побудовано загальну схему дослідження капітальних інвестицій України.

**Ключові слова:** інформаційно-аналітичне забезпечення, статистичне спостереження, капітальні інвестиції, інтеграція.



**Annotation.** The article discusses questions of statistical observation and their impact on the study of capital investments in Ukraine; a general scheme of studying capital investments in Ukraine is outlined.

**Keywords:** informational-analytical support, statistical observation, capital investments, integration.



Об'єктивною необхідністю сьогодення є активізація створення конкурентоздатних господарських систем, модернізація та реконструкція діючих господарських структур, забезпечення диверсифікації капіталу підприємств у напрямі інноваційно орієнтованих структурних перетворень.

Ефективним джерелом матеріального забезпечення та стимулом таких перетворень можуть стати капітальні інвестиції, під якими розуміють придбання фізичних активів компанією для використання в досягненні її довгострокових бізнес-цілей.

Залучення інвестицій стає можливим лише після ретельного дослідження доцільності проектів, створення сприятливих умов для капіталовкладень і налагодження ділових відносин.

Ключова роль у прийнятті стратегічних рішень щодо розміщення капіталу в цільових об'єктах відводиться інформаційно-аналітичному забезпеченню дослідження капітальних інвестицій.

Цей процес включає збір, аналіз та інтерпретацію різноманітних даних про об'єкти інвестування, ринкові умови, фінансові показники та інші фактори. Склад і функції інформативно-аналітичного забезпечення капітальних інвестицій зображено на рис. 1.

Інформаційно-аналітичне забезпечення дослідження капітальних інвестицій включає:

- збір та аналіз фінансових даних про потенційні об'єкти інвестування, включаючи звіти про прибутки та збитки, баланси, фінансові прогнози та інші фінансові показники;
- оцінку ринкових умов і тенденцій у відповідній галузі, аналіз конкурентного середовища та можливих ризиків;
- аналіз потенційних інвестиційних проектів на предмет їхньої прибутковості, рентабельності та фінансової стійкості;
- розробку стратегій розміщення капіталу, визначення оптимальних варіантів інвестування та оптимізація фінансових ресурсів;
- підготовку аналітичних звітів та рекомендацій для прийняття управлінських рішень з питань капітальних інвестицій.

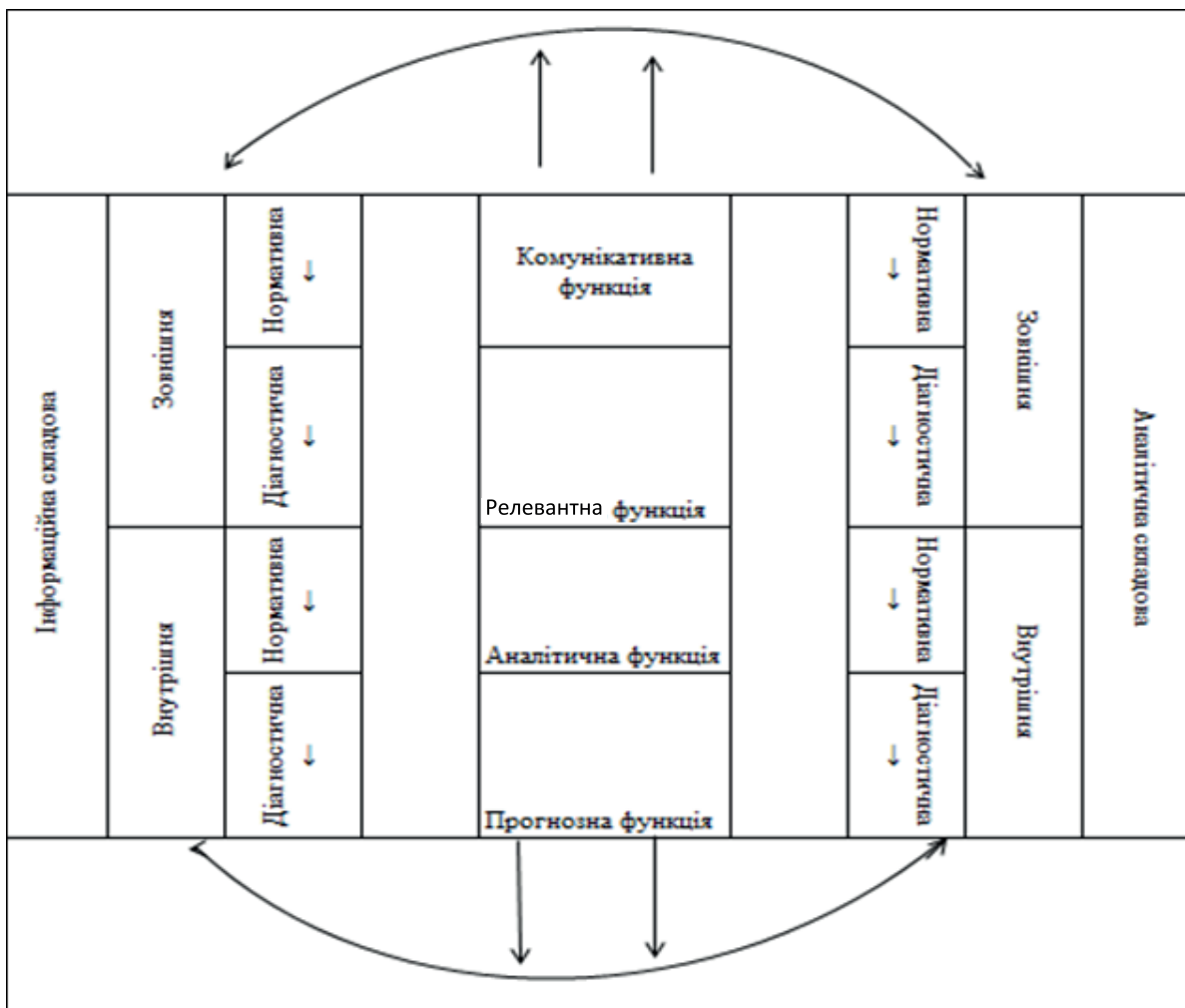


Рис. 1. Склад і функції інформативно-аналітичного забезпечення дослідження капітальних інвестицій

Загальна мета інформаційно-аналітичного забезпечення полягає в забезпеченні інвесторів достовірною та об'єктивною інформацією для ефективного прийняття рішень з питань інвестування капіталу та максимізації їхнього фінансового результату.

Базовими умовами досягнення певного рівня інформаційно-аналітичного забезпечення є ґрунтовність проведення статистичного спостереження, компонентами якого є:

- відповідність;
- точність;
- своєчасність і пунктуальність;
- доступність і зрозумілість;
- послідовність і зіставність;
- оцінка потреб та очікувань користувачів;
- ефективність, витрати та навантаження на респондентів;
- конфіденційність, прозорість і захист.

Проведення статистичних спостережень регулюється на законодавчому рівні. Правові та організаційні засади статистичної діяльності в Україні визначає Закон "Про офіційну статистику" [5].

Коректність проведення статистичних спостережень в будь-якій сфері діяльності визначається розробкою плану. Важливою частиною якого стосовно інвестиційної діяльності є розробка програмно-методологічних підходів, які забезпечать єдність методологічної бази при проведенні статистичного спостереження на різних рівнях [4].



Загальну схему програмно-методологічних питань плану статистичного спостереження щодо капітальних інвестицій суб'єкта господарювання наведено на рис. 2.

Доцільність і результат будь-якого статистичного спостереження залежить не лише від методологічної підготовки, але й від правильних і своєчасних рішень з організаційних питань. Ці питання пов'язані з підготовкою та організацією процесу збору та аналізу даних. В табл. 1 розглянемо організаційну частину спостереження.

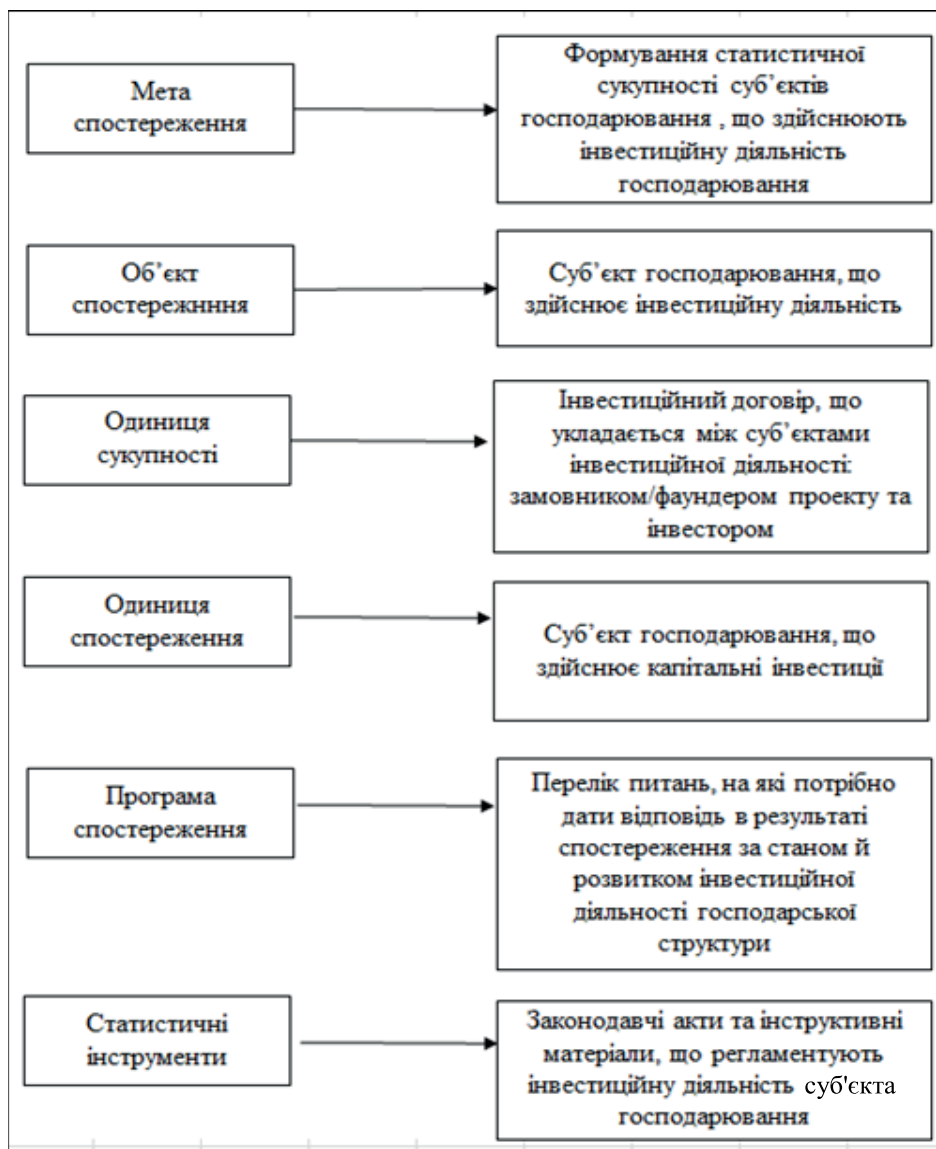


Рис. 2. Схема програмно-методологічних питань плану статистичного спостереження в дослідженні капітальних інвестицій

Таблиця 1

**Організаційні питання плану статистичного спостереження в дослідженні капітальних інвестицій**

Організаційна частина плану спостереження	
Суб'єкт спостереження	Головне управління статистики в Харківській області.
Персонал	Працівники управління, відділів, аналітики
Місце спостереження	Розташування суб'єктів господарювання що здійснюють інвестиційну діяльність
Час спостереження	Об'єктивний час (01.01.2023 - 31.12.2023)
	Суб'єктивний час до 10.02.2023
Контроль	Логічний, арифметичний



Таким чином, дотримання зазначеної схеми статистичного спостереження слугує важливим інструментом збору та аналізу інформації, котра дозволить отримати об'єктивну оцінку залучення капітальних інвестицій, здійснення інтеграційних процесів. А для України інвестиційна інтеграція є рухом до стандартів цивілізованого, соціально орієнтованого ринкового ведення бізнесу.

Науковий керівник – канд. екон. наук, доцент Серова І. А.

---

**Література:** **1.** Головне управління статистики у Харківській області. URL: <http://kh.ukrstat.gov.ua/>. **2.** Григорків В. С., Вінничук О. Ю., Григорків М. В., Маханець Л. Л. Статистика: основи теорії та практикum : навч. посіб. Чернівці : ЧНУ, 2022. 180 с. **3.** Державна служба статистики в Україні. URL: [https://www.ukrstat.gov.ua/metod\\_polog/glos.htm](https://www.ukrstat.gov.ua/metod_polog/glos.htm). **4.** Раєвнева О. В., Аксьонова І. В., Бровко О. І. Статистика : навч. посіб. Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2019. 389 с. **5.** Про офіційну статистику : Закон України від 16.08.2022 № 2524-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2524-20#Text>.

Стаття надійшла до редакції 12.06.2024 р.



## ПЕРСОНАЛІЗАЦІЯ ОБСЛУГОВУВАННЯ ЯК ІНСТРУМЕНТ ФОРМУВАННЯ ЛОЯЛЬНОСТІ

УДК 338.06.81.55

Єрешко В. П.

Студент 4 курсу  
факультету менеджменту і маркетингу ХНЕУ ім. С. Кузнеця

**Анотація.** У статті розглянуто роль персоналізації у підвищенні рівня лояльності клієнтів. Проаналізовано поняття персоналізації обслуговування та її вплив на відносини з клієнтами. Через приклади успішних стратегій персоналізації в бізнесі надано практичні поради щодо впровадження персоналізації в обслуговування для збільшення лояльності та задоволеності клієнтів.

**Ключові слова:** персоналізація, обслуговування, лояльність, клієнти, бізнес, стратегія, конкурентоспроможність.



**Annotation.** The article examines the role of personalization in increasing the level of customer loyalty. The authors analyze the concept of service personalization and its impact on customer relations. Through examples of successful personalization strategies in business, the article provides practical advice on implementing personalization in service to increase customer loyalty and satisfaction.

**Keywords:** personalization, service, loyalty, customers, business, strategy, competitiveness.







Персоналізація обслуговування – це ключовий інструмент формування лояльності клієнтів. Коли бізнес налаштовується на індивідуальні потреби кожного клієнта і намагається надати йому унікальний досвід обслуговування, це створює почуття важливості і сприяє згуртованості. Існує кілька способів, якими персоналізація може сприяти формуванню лояльності:

- індивідуальні підходи до клієнтів. Розуміння потреб і вподобань кожного клієнта дозволяє створити персоналізовані послуги або продукти, які задовольняють їхні очікування;
- персоналізована комунікація. Використання даних про клієнтів для надання інформації або пропозицій, які відповідають їхнім інтересам і попиту, збільшує ефективність комунікації і сприяє взаєморозумінню;
- особисті зв'язки з клієнтами. Створення особистих зв'язків з клієнтами, наприклад, за допомогою індивідуальних консультацій або особистого обслуговування, зміцнює зв'язок між клієнтом і брендом;
- постійне вдосконалення досвіду клієнтів. Збір фідбеку від клієнтів і використання його для постійного вдосконалення послуг і продуктів сприяє збереженню лояльності [3, с. 97–105].

У сучасному світі, де конкуренція дуже велика, персоналізація стає ключовим фактором успіху. Клієнти більше схильні залишатися вірними бренду, який розуміє їхні потреби і надає індивідуальний підхід до обслуговування.

Сучасні технології, такі як штучний інтелект, аналітика даних та автоматизація процесів, дозволяють збирати і аналізувати великі обсяги інформації про клієнтів для надання персоналізованих рекомендацій, пропозицій та обслуговування.

Постійний моніторинг змін в уподобаннях та потребах клієнтів дозволяє брендам швидко реагувати і адаптувати свої послуги або продукти, щоб вони відповідали найсучаснішим потребам споживачів.

Персоналізоване обслуговування може сприяти створенню емоційного зв'язку між брендом і клієнтом, що є сильним мотиватором для лояльності. Клієнти, які відчувають, що їхні індивідуальні потреби та цінності розуміються та цінуються, схильні бути більш лояльними.

Кожна точка контакту з клієнтом – від першого запиту до післяпродажного обслуговування – може бути персоналізованою, щоб забезпечити позитивний досвід взаємодії. Це включає в себе швидку відповідь на запити, допомогу вирішенню проблем і підтримку після купівлі.

Персоналізація обслуговування виступає як могутній інструмент для збереження лояльності клієнтів та забезпечення успішної діяльності бренду в конкурентному середовищі.

Індивідуалізоване нагадування про особисті події, такі як дні народження або річниця, є ще одним способом підтримки персоналізації. Надання особливих пропозицій або знижок на ці дати може підвищити відчуття клієнтської уваги та залучити їхню лояльність.

Використання віртуальних асистентів і чат-ботів з можливістю персоналізованої комунікації може допомогти надати клієнтам швидку та ефективну підтримку, враховуючи їхні унікальні запити та інтереси.

Персоналізована підтримка та навчання, спрямовані на індивідуальні потреби клієнтів, можуть покращити їхні враження від продукту або послуги, збільшуючи тим самим їхню лояльність та відчуття задоволення.

Персоналізація може включати в себе створення спільнот або форумів для клієнтів зі спільними інтересами або потребами, де вони можуть обмінюватися досвідом, ідеями та рекомендаціями.

Ці стратегії допомагають створити глибокий зв'язок між брендом і клієнтом, що веде до високої лояльності та позитивного сприйняття бренду. Персоналізація обслуговування є не лише інструментом для збільшення прибутковості бізнесу, а й шляхом підтримки значущих взаємин із клієнтами [5, с. 109–127].

Аналіз даних про покупки та поведінку клієнтів дозволяє створювати персоналізовані пропозиції та акції, спрямовані на конкретні потреби та вподобання. Це може включати спеціальні знижки на улюблені товари або послуги, які стимулюють повторні покупки.

Забезпечення гнучкості в обробці замовлень або вирішенні проблем дозволяє враховувати індивідуальні ситуації та потреби клієнтів. Швидке та ефективне реагування на проблеми допомагає зберегти довіру та лояльність клієнтів.

Зберігання даних про попередні взаємодії з клієнтами дозволяє персоналізувати майбутню комунікацію та послуги. Наприклад, врахування попередніх питань або запитів клієнта може сприяти більш ефективному наданню допомоги.



Підходи до персоналізації обслуговування допомагають створити значущі та довгострокові відносини з клієнтами. Персоналізоване обслуговування не лише забезпечує задоволення клієнтів, але й сприяє позитивній репутації бренду, збільшенню прибутковості та збереженню лідерства на ринку [4, с. 83–96].

Продовжуючи про персоналізацію обслуговування, важливо зазначити, що цей підхід може бути особливо корисним у сферах, де конкуренція найбільша, наприклад, у роздрібній торгівлі, готельному бізнесі або онлайн-роздрібі. У таких галузях персоналізація може визначати успіх або невдачу бізнесу.

Додатково, важливо підкреслити роль взаємодії з клієнтами через соціальні медіа та інші онлайн-платформи. Створення персоналізованих відповідей на коментарі або повідомлення, а також надання індивідуальної підтримки через ці канали може покращити сприйняття бренду та збільшити лояльність клієнтів.

Наприклад, відповідь на коментар або повідомлення клієнта з використанням їхнього імені та конкретної інформації про їхні попередні покупки або взаємодії з брендом може створити особливий зв'язок та позитивне враження.

Необхідно також враховувати етичні аспекти персоналізації, такі як конфіденційність даних та забезпечення захисту приватності клієнтів. Використання особистої інформації повинно бути здійснене відповідно до вимог законодавства та з урахуванням етичних норм.

Усе це допомагає не лише залучити клієнтів, але й підтримати їхню вірність бренду на тривалий термін. Персоналізація обслуговування стає важливим інструментом для підтримки успішної взаємодії між брендом і клієнтами в умовах сучасного бізнес-середовища [1, с. 95–108].

Продовжуючи роздумування про персоналізацію обслуговування, важливо зазначити, що цей підхід може мати значний вплив на всі аспекти взаємодії з клієнтами, від першого контакту до післяпродажного обслуговування.

Одним із ключових аспектів персоналізації є здатність швидко реагувати на зміни в уподобаннях і потребах клієнтів. Це може вимагати постійного моніторингу та аналізу даних, щоб надати клієнтам актуальні та релевантні пропозиції. Наприклад, якщо клієнт змінює свої вподобання або починає шукати нові продукти або послуги, бренд може швидко адаптувати свою стратегію для відповіді на ці зміни.

Також важливо пам'ятати про значення послідовності та цілісності в персоналізованому досвіді. Кожен етап взаємодії з клієнтом повинен бути узгодженим і спрямованим на досягнення спільної мети - задоволення потреб клієнта і підтримку його лояльності.

Наприклад, якщо бренд використовує персоналізовану комунікацію для надання пропозицій, важливо, щоб ці пропозиції були узгоджені з попередніми взаємодіями клієнта з брендом. Це створює враження системності та уважності до потреб клієнта.

Нарешті, персоналізація обслуговування може бути важливим інструментом для підтримки інновацій та розвитку продуктів або послуг.

Аналіз фідбеку від клієнтів та їхніх реакцій на персоналізовані пропозиції може надати бренду цінні уроки для подальшого удосконалення своїх продуктів та стратегій [2, с. 36–68].

Висновок. Отже, слід підкреслити, персоналізація обслуговування є ключовим інструментом для будь-якого бізнесу, оскільки вона дозволяє залучити та утримувати клієнтів, створюючи для них унікальний досвід взаємодії з брендом. Цей підхід передбачає індивідуальний підхід до кожного клієнта, розуміння їхніх потреб і вподобань, а також надання персоналізованих пропозицій та послуг.

Щоб успішно впровадити персоналізацію обслуговування, бізнесам необхідно використовувати сучасні технології, аналізувати дані про клієнтів і реагувати на їхні змінні потреби. Постійний моніторинг і вдосконалення процесів дозволяють брендам підтримувати лояльність клієнтів і залишатися конкурентоспроможними на ринку.

Надання індивідуалізованих послуг, особиста комунікація та створення емоційного зв'язку з клієнтами є ключовими елементами успішної стратегії персоналізації обслуговування. Висока якість обслуговування та уважне ставлення до потреб клієнтів допомагають брендам зберігати їхню лояльність та створювати позитивну репутацію.



Отже, персоналізація обслуговування є не лише ефективним інструментом для збільшення прибутковості бізнесу, а й шляхом підтримки значущих та довгострокових взаємин із клієнтами.

Науковий керівник – канд. екон. наук, доцент Бойко Н. А.

---

**Література:** 1. Bolton R. N., Kannan P. K., Bramlett M. D. Implications of loyalty program membership and service experiences for customer retention and value. *Journal of the Academy of Marketing Science*. 2000. Vol. 28. No. 1. P. 95–108. 2. Kumar V., Reinartz W. Creating enduring customer value. *Journal of marketing*. 2016. Vol. 80. No. 6. P. 36–68. 3. Pine B. J., Gilmore J. H. Welcome to the Experience Economy. *Harvard Business Review*. 2016. Vol. 76. No. 4. P. 97–105. 4. Payne A. F., Storbacka K., Frow P. Managing the co-creation of value. *Journal of the academy of marketing science*. 2008. Vol. 36. No. 1. P. 83–96. 5. Rust R. T., Lemon K. N., Zeithaml V. A. Return on Marketing: Using Customer Equity to Focus Marketing Strategy. *Journal of Marketing*. 2004. Vol. 68. No. 1. P. 109–127.

Стаття надійшла до редакції 10.06.2024 р.



## ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ КОМУНІКАЦІЙНОЇ ПОЛІТИКИ ПІДПРИЄМСТВА

УДК 339.1

Єрохін Є. Д.

Студент 4 курсу  
факультету міжнародної економіки і підприємництва ХНЕУ ім. С. Кузнеця

**Анотація.** У статті детально розглянуто сутність і складові комунікаційної політики підприємства. Проаналізовано синергію комунікаційної політики в комплексі маркетингу.

**Ключові слова:** комплекс маркетингу, комунікаційна політика, просування, цифровий маркетинг, інтегровані маркетингові комунікації, позиціонування продукції підприємства.



**Annotation.** The article examines in detail the essence and components of the company's communication policy. The synergy of communication policy in the marketing complex is analyzed.

**Keywords:** marketing complex, communication policy, promotion, digital marketing, integrated marketing communications, positioning of the company's products.



**Постановка проблеми.** В умовах глобальної конкуренції, високого рівня насиченості ринку, щоб бути конкурентоспроможним, кожен виробник повинен підтримувати та розвивати зв'язки з цільовою аудиторією. Маркетингові комунікації є основним засобом, який сьогодні використовують компанії для спілкування зі споживачами.



**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Велику увагу дослідженню проблеми формування ефективної стратегії та інструменту маркетингових комунікацій підприємства приділили зарубіжні та вітчизняні вчені: О. М. Азарян, А. В. Войчак, С. С. Гаркавенко, В. Г. Герасимчук, Ф. Діброва, Т. Г., Котлер, Ж.-Ж. Ламбен, Т. І. Лук'янець, О. П. Пантрухін, Т. О. Примаєв, Є. В. Ромат, Дж.Р. Россітер, В. М. Тарасевич, Т. Циканкова.

**Метою** статті є вивчення теоретичних засад комунікаційної політики підприємства як складової маркетингової діяльності та обґрунтування практичних кроків удосконалення комунікаційної політики.

**Викладення основного матеріалу.** Під час розвитку інтенсивних інформаційних технологій стає очевидним питання про те, як удосконалити технічні та програмні можливості розповсюдження та обробки великих обсягів інформації, підприємцю завжди доведеться обирати найбільш ефективні методи, прийоми та канали зв'язку з ринком. Розвиток інформаційних технологій настільки складний, що неможливо з абсолютною впевненістю сказати, що той чи інший спосіб комунікації завжди буде ефективним, це вимагає регулярного перегляду як вжитих тактичних і оперативних дій, так і застосованої комунікаційної стратегії.

Маркетингові комунікації – це складна система, яка передбачає взаємодію організації з кількома громадськими колами щодо руху товарів, інформації, технологій, знань і досвіду. Комплекс маркетингових комунікацій передбачає розробку та об'єднання маркетингових зусиль організації з метою досягнення цілей продажів. Важливість розробки комплексу маркетингу в управлінні підприємством полягає в тому, що маркетингова діяльність має істотний вплив на успішну діяльність підприємства. У міру зростання конкуренції компанії змушені робити все більше поступок споживачам та іншим зацікавленим сторонам у процесі продажу своїх послуг. Ці послуги можуть надаватися за допомогою керівництва та заохочення. Сьогодні вчені, особливо ті, хто займається маркетингом, надзвичайно креативні та інноваційні у створенні та впровадженні нових підходів до досягнення прихильності споживачів, підтримки їхньої прихильності, збільшення продажів та боротьби за свою територію. Але це, як правило, супроводжується недостатньою системністю практичного застосування власних ідей, що зумовлює необхідність створення взаємопов'язаного, економічно обґрунтованого маркетингового комплексу.

Підходи, наведені тут, дозволяють нам зробити висновок, що всі маркетингові комунікації в першу чергу спрямовані на заохочення споживачів купувати їхні продукти чи послуги.

Також розглянуті підходи полегшують визначення переваг маркетингових комунікацій, до яких відносяться як збільшення доходу, так і більш позитивне ставлення до продукції компанії.

Отже, основним об'єктом комунікативного впливу є цільова аудиторія – споживач, а метою маркетингових комунікацій – вплив на поведінку споживачів. Для досягнення мети можна виділити такі завдання маркетингових комунікацій:

- інформування аудиторії про існування різноманітних товарів і послуг, пояснення їм їх призначення;
- переконання – процес формування позитивного ставлення до організації та її брендів у споживачів;
- створення іміджів - формування іміджу організації, пов'язане з диференціацією продукції через комунікацію бренду;
- підтримка – утримання відданих клієнтів.

Маркетингові комунікації включають в себе різноманітні компоненти і методи впливу на споживачів, ці компоненти і методи допомагають сформувати позитивне ставлення до продукції компанії, що, своєю чергою, сприяє активізації продажів. Основними видами маркетингових комунікацій є:

1. Реклама.
2. Збільшення продажів.
3. Індивідуальний продаж.
4. Зв'язки з громадськістю (PR).

Важливо зазначити складність системи маркетингових комунікацій і додавання нових компонентів з часом. Однак можна зупинитися на найпоширеніших з них (рис. 1).



Рис. 1. Складові системи маркетингових комунікацій

Важливо, що сьогодні спостерігається зниження готовності аудиторії сприймати традиційні рекламні комунікації.

В умовах інтенсивного розвитку інформаційного простору Інтернет перетворився на всесвітню мережу, що просуває продукти за допомогою інтерактивних технологій.

У результаті Інтернет дає змогу поширювати всю актуальну інформацію про продукт серед широкої аудиторії, формувати громадську думку, підтримувати особисті стосунки тощо.

Як наслідок, Інтернет та сучасні інформаційні технології пропонують підприємствам численні можливості для маркетингової діяльності, але не можна ігнорувати традиційні маркетингові комунікації (рис. 2).

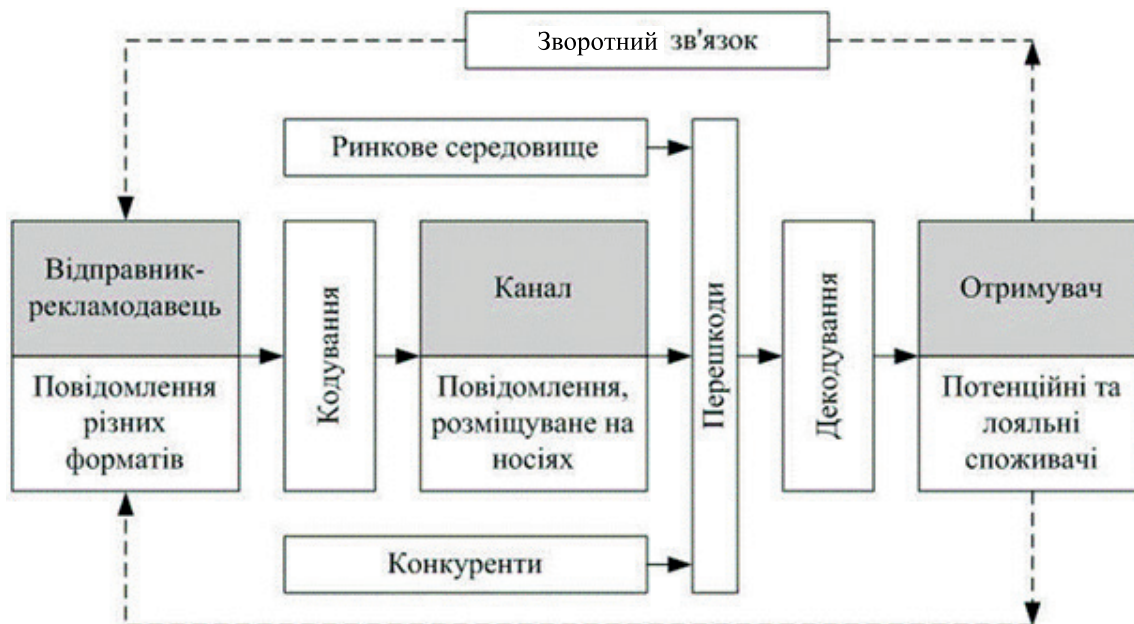


Рис. 2. Структура процесу комунікації в Інтернеті

Інтернет як інформаційне середовище характеризується двоетапним процесом спілкування, щоразу, коли змінюється напрямок запиту, відправник і одержувач міняються позиціями. Модель цього діалогу зображено на рис. 3.



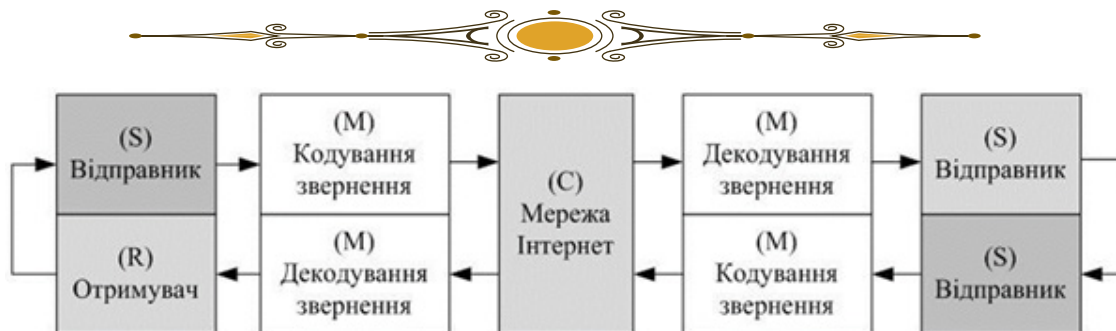


Рис. 3. Загальна модель інтерактивної комунікації

Маркетингова комунікація, як сфера діяльності, являє собою систему взаємовідносин між суб'єктами рекламного ринку. У комплексному процесі маркетингової комунікації, крім основних споживачів і виробників, беруть участь різні рекламні агентства і засоби масової інформації, які несуть зобов'язання, пов'язані з просуванням товару, і операції, пов'язані з цим просуванням. Складність системи передбачає значні зусилля в управлінні всіма учасниками процесу.

При цьому однією з найважливіших складових у сфері маркетингових комунікацій є креативність, а започаткування та успішне функціонування маркетингових комунікацій має здійснюватися разом з управлінням складними системами.

Використовуючи його як один із багатьох рекламних інструментів, важливо пам'ятати, що креативність може принести користь, яка інакше знизилася б ефективність рекламного повідомлення [1].

Позитивний аспект полягає в підтримці уваги споживачів і подальшого інтересу до товару. Крім того, креативність сприяє підвищенню впізнаваності рекламних повідомлень. Людину швидше привабить нестандартна реклама хоча б тому, що так влаштований мозок.

Однак занадто багато креативної реклами може викликати негативну реакцію з боку споживачів, які відволікаються від важливих деталей продукту і зосереджуються на вивченні творчих методів. Крім вищесказаного, негативним наслідком є те, що в творчому та креативному аспектах, які переплітаються в процесі виробництва реклами, вимоги клієнта можуть бути не задоволені хоч і через високу ефективність творчості, але суб'єктивність експертів через різні уявлення про кінцевий результат [4].

**Висновки.** Тому в останні роки креативність перетворилася на концепцію креативності, особливо зі швидким розвитком темпу життя та бізнесу, важливість її застосування зростає з кожним днем. Значні дослідження були проведені у сфері реклами порівняно зі сферою маркетингових комунікацій. Проте комунікація, а саме її творча складова і один із основних інструментів досягнення комунікаційних цілей, потребує більш ретельного вивчення для ефективного досягнення результату та нового розуміння ведення бізнесу.

Науковий керівник – асистент Снопченко М. Ю.

**Література:** 1. Діброва Т. Г. Маркетингова політика комунікацій: стратегії, вітчизняна практика : навч. посіб. Київ : Стіло, 2011. 294 с. 2. Рекламний креатив : навч. посіб. / уклад. : О. І. Вікарчук, О. О. Калініченко, С. М. Ніколаєнко, І. О. Пойта. Житомир : Видав. О. О. Євенок, 2018. 208 с. 3. Савицька Н. Л., Мелушова І. Ю. Управління результативністю маркетингу : навч.-метод. посіб. : у 2 ч. Ч. 1. Харків : ХДУХТ, 2018. 116 с. 4. Сучасні PR технології : навч.-метод. посіб. для самостійного вивчення дисципліни / уклад. А. М. Зленко. Бориспіль : Ризографіка, 2018. 260 с. 5. Савицька Н. Л., Мелушова І. Ю., Красноусов А. В. та ін. Торговельне підприємство : навч.-метод. посіб. Харків : Іванченко І. С., 2017. 214 с.

Стаття надійшла до редакції 03.06.2024 р.



## MANAGEMENT OF ZHUHAI GREE ELECTRIC APPLIANCES INC. BUSINESS IMAGE

UDC 005.336.6

Zeng Chao

2th year student  
Foreign students training faculty S. Kuznets KhNUE

**Annotation.** With the development of globalized economy and intensified market competition, corporate image has become an important component of comprehensive competitiveness of enterprises. As a leading enterprise in the Chinese home appliance industry, Gree Electric Appliances, Inc. of Zhuhai (hereinafter referred to as Gree Electric Appliances) has conducted extensive practice and attempts in corporate image construction and management. This article systematically studies the corporate image shaping and management practices of Gree Electric Appliances, analyzes its strategies and methods in the process of corporate image construction, and the actual effects of these strategies and methods.

**Keywords:** corporate image, image management, marketing strategy, brand building.



**Анотація.** З розвитком глобалізованої економіки та загостренням ринкової конкуренції корпоративний імідж став важливою складовою комплексної конкурентоспроможності підприємств. Як провідне підприємство в китайській промисловості побутової техніки, Gree Electric Appliances, Inc. з Чжухая (надалі Gree Electric Appliances) провело широку практику та спроби побудови корпоративного іміджу та управління ним. У цій статті систематично вивчаються практики формування та управління корпоративним іміджем Gree Electric Appliances, аналізуються стратегії та методи побудови корпоративного іміджу, а також фактичні наслідки цих стратегій та методів.

**Ключові слова:** корпоративний імідж, управління іміджем, маркетингова стратегія, побудова бренду.



**Actuality.** In today's highly competitive global market, the management of corporate image information has become increasingly vital for businesses aiming to maintain a competitive edge and achieve sustainable growth. The topic of managing the corporate image of Zhuhai Gree Electric Appliances Inc. is particularly relevant due to its significant position in the Chinese home appliance industry and its extensive efforts in corporate image construction and management. As a leading enterprise, Gree Electric Appliances faces unique challenges in preserving and enhancing its corporate image amidst rapid technological advancements, evolving market dynamics, and heightened consumer expectations.

Corporate image plays a crucial role in shaping public perception, influencing customer loyalty, and attracting investment and talent. A positive corporate image not only enhances brand value and market competitiveness but also fosters trust and credibility among stakeholders. Given the strategic importance of corporate image, this study aims to explore the practices, strategies, and impacts of corporate image management at Gree Electric Appliances. By systematically analyzing Gree's approach to image management, including marketing strategies, corporate social responsibility initiatives, and brand building efforts, this research seeks to provide valuable insights and practical recommendations for Gree and other enterprises striving to optimize their corporate image in a dynamic and competitive environment.

**Recent research and publication analysis.** In the study of "Management of Zhuhai Gree Electric Appliances Inc.'s Image Information," terms such as "corporate image management," "brand reputation management," and "public relations strategy" are widely used in academic and industry literature. Most researchers believe that these terms can be used interchangeably in specific contexts. Researchers in the field of corporate image management, such as David A. Aaker, Kevin Lane Keller, and W. Timothy Coombs, have explored strategies and methods for managing corporate image information. Both domestic and international scholars focus on various issues related to corporate image information management. John M.T. Balmer, Mats Urde, Vanessa R. Hill, Dennis L. Wilcox, and other researchers have studied the essence, characteristics, and best practices of corporate image information management in depth [1].



**The problem of studying.** The problem of studying corporate image management, particularly for a leading enterprise such as Zhuhai Gree Electric Appliances Inc., involves several multifaceted challenges. First and foremost, understanding and defining corporate image itself is complex. It encompasses the perceptions and evaluations of various stakeholders, including customers, employees, investors, and the general public. These perceptions are influenced by a wide array of factors, such as product quality, customer service, brand communication, corporate social responsibility, and media representation.

Moreover, the dynamic nature of market conditions and consumer preferences adds another layer of complexity. Gree Electric Appliances must continuously adapt its strategies to maintain a positive corporate image amidst changing external environments and competitive actions. This requires an ongoing assessment of public perception, which can be volatile and subject to rapid shifts due to events such as product recalls, corporate scandals, or shifts in consumer expectations [2].

Another significant challenge lies in the methodological approach to studying corporate image management. Effective research must integrate both qualitative and quantitative data to provide a comprehensive analysis. This includes evaluating internal factors, such as company culture and employee satisfaction, alongside external factors like market trends and consumer feedback. The integration and analysis of this data are critical to forming actionable insights and strategies [3].

Additionally, the practical application of theoretical frameworks in real-world settings can be problematic. While theoretical models provide a foundation, the unique context of each company requires tailored strategies that consider specific organizational strengths, weaknesses, opportunities, and threats. For Gree Electric Appliances, this means devising strategies that not only enhance its image but also align with its long-term business objectives and market positioning.

In conclusion, the study of corporate image management is fraught with challenges that require a nuanced and adaptable approach. For Gree Electric Appliances, addressing these challenges involves a continuous cycle of evaluation, strategy formulation, implementation, and adjustment to maintain and enhance its corporate image effectively.

**The purpose.** The purpose of this study is to examine the corporate image management strategies of Zhuhai Gree Electric Appliances Inc. during its rapid development. By exploring how Gree shapes and maintains its corporate image, this research aims to identify successful practices and lessons that can provide insights for other enterprises. The study will analyze Gree's current image, public perception, customer satisfaction, and market share, evaluating the effectiveness of its image management strategies. Ultimately, the goal is to propose optimization suggestions that will help Gree enhance its corporate image, maintain its competitive edge, and offer valuable case studies for academia and practical guidance for businesses.

**Overview of the key results of research.** The key results of the research on Zhuhai Gree Electric Appliances Inc.'s corporate image management reveal several significant findings. Firstly, Gree has successfully shaped a high-quality and reputable corporate image through continuous innovation in brand building and the strategic application of marketing techniques. The company's proactive approach in addressing issues, such as exposing substandard products from competitors, has highlighted its commitment to quality and effective crisis management. This has helped maintain consumer trust and bolster Gree's public image.

The analysis also shows that Gree's investments in research and development, particularly in innovative technologies like smart air conditioners and solar photovoltaic systems, have played a crucial role in enhancing its corporate image and market share. Additionally, Gree's emphasis on environmental sustainability, evidenced by its substantial efforts in green production and waste management, has further strengthened its reputation as a responsible and forward-thinking enterprise.

However, the research also identifies areas where Gree's response to product quality issues has been slower than optimal, leading to short-term negative impacts on its image. These instances underline the need for more timely and transparent communication strategies to mitigate potential damage and maintain public confidence.

Overall, the study concludes that while Gree has demonstrated effective corporate image management practices, continuous improvement in response mechanisms and strategic communication is essential to sustain and enhance its market position and consumer trust.

**Conclusion.** Gree will continue to adhere to the corporate vision of "creating a world-class enterprise and achieving a century-old Gree brand", adhere to the real economy, adhere to the development path of self-reliance and independent innovation, through innovation, responsibility and green development, contribute to the progress of human society, become a brand trusted by global consumers, and work together to create a better future. Gree will upgrade its corporate image from the three aspects of marketing promotion, corporate social responsibility and brand



strategy, and the company will enter the era of "good air conditioning Gree" into "good electrical appliances Gree". In the future, the company will adhere to the physical manufacturing position, build core competitiveness, shape brand influence, and achieve high-quality development with technological innovation; Product trends and user needs integration, continuous development of diversified industrial layout, to provide consumers with high-quality products and technical services; Global retail and channel integration, improve the corporate image in all aspects.

Supervisor – PhD, Associated Professor Myronova O.

---

**Literature:** 1. Wang Y. Q. A Case Study on Corporate Governance of Gree Electric Appliances Inc. without Actual Controllers. Doctoral dissertation. *Chinese Academy of Fiscal Sciences*. 2023. URL: DOI: 10.26975/d.cnki.gccks.2023.000053. 2. Wu G. R. Research on the Motivation and Economic Consequences of Gree Electric Appliances' Stock Repurchase : Doctoral dissertation / Zhejiang University of Finance & Economics. 2022. DOI: 10.27766/d.cnki.gzjcj.2022.000393. 3. Xu H. H. Research Report on External Environment Analysis of Enterprises – Taking Gree Electric Appliances Co., Ltd. as an Example. *China Market*, 2019. No. 20. P. 90–91. URL: DOI: 10.13939/j.cnki.zgsc.2019.20.090.

Стаття надійшла до редакції 09.06.2024 р.



## ОСОБЛИВОСТІ ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ

УДК 658.77

Заброда Г. О.

Студент 4 курсу  
факультету менеджменту і маркетингу ХНЕУ ім. С. Кузнеця

**Анотація.** У статті розглянуто ринкову, ресурсну та інституціональну концепції формування конкурентних переваг, визначено їх особливості щодо підприємств сільськогосподарської галузі. Розкрито основні унікальні особливості сільськогосподарських підприємств у створенні конкурентних переваг.

**Ключові слова:** конкурентні переваги, формування конкурентних переваг, ринкова концепція, ресурсна концепція, інституціональна концепція, сільськогосподарські підприємства.



**Annotation.** The article examines the market, resource and institutional concepts of the formation of competitive advantages, defines their features in relation to enterprises in the agricultural sector. The main unique features of agricultural enterprises in creating competitive advantages are revealed.

**Keywords:** competitive advantages, formation of competitive advantages, market concept, resource concept, institutional concept, agricultural enterprises.





У сучасних умовах господарювання вітчизняні підприємства стикаються з нестабільними та непередбачуваними умовами ринку. Для успішного функціонування їм необхідно мати стратегічну освіченість і розуміти, як швидко змінюється їх конкурентне оточення. Компанії повинні активно шукати можливості для розробки та використання своїх стратегічних здібностей та конкурентних переваг. Здатність до швидкої адаптації та удосконалення в усіх аспектах бізнесу, базуючись на глибокому розумінні поточних стратегій, стає ключовою. Таким чином, вивчення особливостей формування конкурентних переваг наразі є дуже актуальним.

Теоретичні та методологічні аспекти формування конкурентних переваг на підприємстві досліджено в працях багатьох зарубіжних і вітчизняних науковців: І. Ансофа, Ю. Іванова, Ф. Котлера, Ж.-Ж. Ламбена, М. Портера, А. Томпсона, А. Чандлера, І. Должанський, З. Шершньова та багатьох інших. Проте слід зазначити, що в економічній літературі запропоновані шляхи вирішення цієї проблеми мають універсальний характер, не враховуючи специфіки галузі.

**Метою** статті є розгляд концепцій формування конкурентних переваг сільськогосподарських підприємств та визначення їх особливостей.

У наукових дослідженнях виділяють три концепції, які розкривають основні джерела формування конкурентної переваги підприємства в сучасних умовах його функціонування: ринкову, ресурсну та інституційну [1–3].

Ринкова концепція формування конкурентних переваг підприємства базується на уявленні, що успішність підприємства в конкурентному середовищі визначається специфікою галузі, характером конкуренції в ній та стратегією самого підприємства на ринку. Ця концепція враховує, яким чином підприємство взаємодіє з ринковим оточенням, а також як воно адаптується до умов конкуренції. Основні аспекти цієї концепції наведено в табл. 1.

Таблиця 1

**Особливості ринкової концепції формування конкурентних переваг сільськогосподарських підприємств**

Напрямки	Сутність
Орієнтація на покупця	Сільськогосподарські підприємства, які віддають перевагу ринковій концепції, активно досліджують потреби та вимоги споживачів щодо якості, ціни, асортименту продукції та послуг. Шляхом реагування на зміни в попиті та уподобаннях споживачів вони забезпечують собі конкурентні переваги
Фокус на маркетинговій діяльності	Застосування маркетингових інструментів для залучення уваги споживачів, позиціонування бренду, створення позитивного іміджу та підтримки продажів допомагає аграрним підприємствам виходити на нові ринки та збільшувати свою конкурентоспроможність
Гнучкість та адаптивність	Аграрні підприємства, що застосовують ринкову концепцію, повинні бути готові до швидкої адаптації до змін на ринку, змін споживчих уподобань і конкурентної ситуації. Гнучкість у виробництві, маркетингових стратегіях та реагування на зміни допомагає підприємствам зберігати та розширювати свої позиції на ринку
Постійне вдосконалення продукції та послуг	За допомогою ринкової концепції аграрні підприємства стежать за останніми тенденціями та нововведеннями у галузі сільськогосподарського виробництва, що дозволяє їм постійно вдосконалювати якість своєї продукції та розширювати асортимент послуг

Отже, ринкова концепція у формуванні конкурентних переваг аграрних підприємств передбачає активну спрямованість на потреби клієнтів, використання маркетингових стратегій, гнучкість та адаптивність до змін на ринку, а також постійне вдосконалення продукції і послуг. Однією з основних особливостей цієї концепції є орієнтація на покупця: аграрне підприємство спрямовує свою діяльність на задоволення потреб споживачів через виробництво та постачання якісної і конкурентоспроможної продукції. У межах ринкової концепції аграрні підприємства активно співпрацюють зі своїми клієнтами, враховуючи їхні вимоги та ретельно аналізуючи їхні фідбеки. Це дозволяє підприємствам адаптувати свою продукцію та послуги до потреб ринку, що створює підґрунтя для формування стабільної конкурентної переваги.





Ресурсний підхід до формування конкурентних переваг є концепцією, яка визнає, що успішність підприємства залежить від ефективного використання та управління його внутрішніми ресурсами (табл. 2).

Таблиця 2

**Основні аспекти ресурсного підходу до формування конкурентних переваг аграрних підприємств**

Аспекти	Сутність
Ресурси як джерело переваг	Ресурси у широкому розумінні, такі як земля, вода, людські ресурси, технології та фінанси, розглядаються як джерело конкурентних переваг. Сільськогосподарські підприємства, які ефективно управляють своїми ресурсами та мають доступ до якісних та відносно дешевих ресурсів, можуть забезпечити собі вигоду на ринку
Оптимізація ресурсного використання	Зосередження на оптимальному використанні наявних ресурсів дозволяє підприємствам знижувати витрати, підвищувати продуктивність та покращувати якість продукції. Це може включати ефективне використання землі, впровадження передових технологій, раціональне використання водних ресурсів та інші заходи
Розвиток внутрішніх ресурсів	Ресурсний підхід підтримує розвиток внутрішніх ресурсів підприємства, таких як людські ресурси та організаційна культура. Інвестування в навчання та розвиток персоналу, створення стимулюючого робочого середовища та підтримка інновацій сприяють створенню конкурентних переваг
Акцент на інноваціях та технологічному розвитку	Впровадження нових технологій у виробництві, а також пошук нових підходів до використання ресурсів можуть допомогти сільськогосподарським підприємствам забезпечити собі конкурентні переваги. Наприклад, використання сучасних методів обробітку землі, систем поливу та збір урожаю, а також впровадження сучасних сортів рослин може підвищити врожайність і якість продукції, що є ключовими чинниками конкурентоспроможності
Пошук нових ресурсів та партнерство	Сільськогосподарські підприємства також шукають нові джерела ресурсів через партнерство та співпрацю з іншими підприємствами, організаціями та установами. Це може включати спільне використання обладнання, співфінансування досліджень та розвитку, а також участь у галузевих асоціаціях та об'єднаннях

Однією з ключових особливостей ресурсної концепції формування конкурентних переваг сільськогосподарських підприємств є акцент на оптимальному використанні наявних ресурсів, таких як земля, вода, праця та капітал. Сільське господарство надзвичайно залежить від доступності і ефективного використання цих ресурсів, тому їх раціональне використання стає ключовим фактором у формуванні конкурентних переваг. Інституціональна концепція формування конкурентних переваг сільськогосподарських підприємств базується на розумінні впливу інституційних умов на функціонування та розвиток бізнесу в аграрному секторі. Основні аспекти цієї концепції наведено у табл. 3.

Інституціональна концепція формування конкурентних переваг враховує комплексність впливу інституційних умов на розвиток сільськогосподарських підприємств та визначає стратегії, спрямовані на використання цих умов для досягнення конкурентних переваг.

Отже, ринкова, ресурсна та інституціональна концепції формування конкурентних переваг розглядають процеси, які визначають успіх підприємства на ринку, але кожна з них акцентує на різних аспектах та факторах. Важливо враховувати, що ці концепції не є взаємовиключними і можуть взаємодіяти. Комплексний підхід, враховуючи як ринкові умови, так і унікальні ресурси та інституціональне оточення, може стати більш ефективним для формування конкурентних переваг.

Таблиця 3

**Основні аспекти інституціональної концепції до формування конкурентних переваг**

Аспекти	Сутність
Правове середовище	Інституціональна концепція визнає важливість правового середовища для створення конкурентних переваг. Чіткі та стабільні правила гри, які забезпечують захист прав власності, дотримання контрактних зобов'язань та забезпечення правопорядку, сприяють розвитку підприємств та їх конкурентоспроможності
Інституційні відносини	Взаємодія з іншими учасниками ринку, такими як державні органи, асоціації сільгоспідприємств, громадські організації та інші, має велике значення для формування конкурентних переваг. Сприятливі інституційні відносини можуть сприяти зменшенню бюрократичних перешкод, забезпечити доступ до ресурсів та ринків, а також підтримати інноваційну діяльність
Соціокультурний контекст	Інституціональна концепція враховує вплив соціокультурних чинників на діяльність сільськогосподарських підприємств. Розвиток певних цінностей, стереотипів та норм поведінки у сільській місцевості може впливати на спосіб управління, прийняття рішень та взаємодію з ринком



Узагальнення властивостей різних концепцій формування конкурентних переваг дозволяють зробити висновки, що сільськогосподарські підприємства мають свої власні унікальні особливості у створенні конкурентних переваг, які включають [4; 5].

1. Ресурси та технології: Однією з основних переваг є наявність доступу до ресурсів, таких як земля, вода, рослинність тощо. Ефективне використання цих ресурсів, в тому числі за допомогою передових технологій та методів сільськогосподарського виробництва, може стати ключовим фактором конкурентоспроможності.

2. Управління ризиками. Сільське господарство пов'язане зі значними ризиками, такими як погодні умови, ринкова нестабільність та інші. Підприємства, які успішно управляють цими ризиками шляхом використання страхування, диверсифікації культур, розвитку ресурсозберігаючих технологій та ін., можуть мати перевагу перед конкурентами.

3. Якість продукції. Висока якість сільськогосподарської продукції є важливим фактором конкурентоспроможності. Підприємства, якікладають у підвищення якості продукції, контроль за якістю та сертифікацію, можуть залучати більше клієнтів та отримувати вигоду на ринку.

4. Інновації та диверсифікація. Постійне вдосконалення та впровадження нових технологій, сортів рослин, методів обробітку землі та тваринництва дозволяють підприємствам збільшувати продуктивність, знижувати витрати та виходити на нові ринки.

5. Ефективне управління виробництвом та ланцюгами постачання. Оптимізація процесів виробництва, складання ефективних ланцюгів постачання, а також управління відходами та ресурсами можуть значно покращити конкурентоспроможність сільськогосподарських підприємств.

**Висновки.** Отже, успішне формування конкурентних переваг сільськогосподарських підприємств вимагає комплексного підходу, який враховує усі аспекти виробництва, управління та маркетингу в галузі сільського господарства.

Науковий керівник – канд. екон. наук, доцент Самойленко В. В.

---

**Література:** 1. Легомінова С. В. Теоретичні та методологічні аспекти управління конкурентними перевагами підприємств : монографія. Київ : Міленіум, 2018. 379 с. 2. Селезньова Г. О. Конкурентні переваги підприємства: джерела та чинники формування. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2017. № 15. С. 311–316. URL: <http://global-national.in.ua/archive/15-2017/63.pdf>. 3. Цьвок Д. Р., Яворська Н. П. Формування конкурентних переваг підприємства. *Економіка та управління підприємствами*. 2017. № 5 (61). С. 141–147. URL: [http://psae-jrnl.nau.in.ua/journal/5\\_61\\_2017\\_ukr/22.pdf](http://psae-jrnl.nau.in.ua/journal/5_61_2017_ukr/22.pdf). 4. Ігнатенко М. М., Леваєва Л. Ю., Мармуль Л. О. Конкурентні переваги як джерела організаційно-економічних пріоритетів розвитку фермерських господарств і сільськогосподарських підприємств. *Агросвіт*. 2020. № 10. С. 4–10. DOI: 10.32702/2306-6792.2020.10.4. 5. Воронько-Невіднича Т., Афанасьєва А., Сіренко О. Організаційно-економічні засади досягнення та утримання конкурентних переваг в аграрному бізнесі. *Економіка та суспільство*. 2020. № 22. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2020-22-82>.

Стаття надійшла до редакції 24.06.2024 р.





## МОНЕТИЗАЦІЯ ЯК ІНСТРУМЕНТ СТВОРЕННЯ ПЕРСОНАЛІЗОВАНИХ ПРОПОЗИЦІЙ У СУЧАСНОМУ МЕНЕДЖМЕНТІ

УДК 339.138

Задорожний О. В.

Студент 4 курсу  
факультету міжнародної економіки і підприємництва ХНЕУ ім. С. Кузнеця

**Анотація.** У статті розглянуто поняття та основні моделі монетизації. Дано характеристику кожної моделі монетизації підприємства. Розглянуто найбільш поширені механізми монетизації.

**Ключові слова:** монетизація, менеджмент, електронна комерція, інтернет-послуги, інтернет-сервіси.

**Annotation.** The article discusses the concepts and main models of monetization. The characteristics of each monetization model of the enterprise are given. The most common monetization mechanisms are considered.

**Keywords:** monetization, management, e-commerce, internet services, internet services.

**Постановка проблеми.** Менеджмент можна вважати найбільш динамічно розвинутим елементом в загальній картині світової економіки і управління. Насичення споживчого ринку всілякими товарами досягло такої міри, що звичайні методи конкуренції перестали працювати. Ціна більше не важлива для споживачів, і масовий маркетинг, спрямований на формування єдиної концепції споживання, також не дає очікуваного ефекту. Вибір споживачів став більш ірраціональним і незалежним. У світлі таких змін на ринку необхідно було розглянути інструменти, які поєднували б раціональність та ірраціональність споживачів, а також інструменти, які могли б індивідуалізувати велику кількість продукції, тим самим запобігаючи надмірній диверсифікації товару та надмірній сегментації ринку. Таким інструментом можна вважати монетизацію.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Теоретичним і практичним основам монетизації на підприємствах присвячені роботи вітчизняних вчених, а саме: А. Остапчук, О. Дорошкевич, Н. Єщенко, С. Ступак, Н. Іванов. Однак питання формування моделі монетизації на підприємстві електронного бізнесу залишається актуальним і сьогодні.

**Метою** статті є вивчення основних галузей застосування монетизації та виявлення основних тенденцій та моделей у появі нових видів продукції та їх поширенні на ринку.

**Викладення основного матеріалу.** Якщо спробувати проаналізувати глобальну тенденцію розвитку, то очевидний напрямок його еволюції лежить у переході від диктату маркетингової політики – до аналізу та її гнучкої вироблення залежно від кон'юнктури ринку. Якщо раніше завдання маркетингу полягало у тому, щоб знайти спосіб продати споживачеві те, що виробляла компанія, незалежно від потреби у продукті, тепер його завдання у тому, щоб з'ясувати потреби ринку та надати найкращу концепцію задоволення цих потреб. Згодом цей підхід проходив своєрідну «диверсифікацію за рівнем» розробки проблеми. Спочатку предметом роботи маркетингу були ринки загалом. При цьому диференціювати їх могли за різними ознаками: географічними, економічними, ємнісними тощо. Але зараз ринок не є кінцевим продуктом декомпозиції економічного простору: тепер їх ділять на сегменти, кожен із яких є самодостатнім об'єктом стратегічного планування. Проте процес декомпозиції все ще не був завершений. Адже, залучаючи фізичну аналогію, елементарна частка ринку – це споживач. І ось ключова тенденція менеджменту сьогодні – це індивідуальна робота зі споживачем.

Для початку необхідно визначитися з поняттям монетизації. У найзагальнішому сенсі монетизація – це економічне поняття, що позначає процес перетворення чого-небудь на законний платіжний засіб. Своє значення цей термін набув у сфері інформаційних технологій. Творці вебсайтів і програмного забезпечення назвали цей процес залученням грошей від проєктів шляхом впровадження платних послуг і реклами в свої продукти. За показ платять той, хто його розмістив [1]. Інакше кажучи, монетизація – це спосіб вилучення грошей з речей, які можна було б використовувати безкоштовно або які були безкоштовними. Насправді, що стосується



менеджменту, монетизація є дуже цікавим явищем, оскільки дозволяє виробникам товарів або послуг створювати найцінніші індивідуальні пропозиції для кожного споживача.

У сфері інформаційних продуктів монетизація проявляється найбільш впевнено і має щодо них стійку тенденцію протягом декількох років. Програмне забезпечення, контент, різні інтернет-сайти, як розважальні, так і інформаційні ресурси – всі вони використовують монетизацію. Спочатку нам потрібно поговорити про найпростішу модель, яка також називається монетизацією інтернет-трафіку. Найчастіше під цим поняттям мається на увазі заробіток на рекламі. Тобто він часто навіть не розуміє, що в цей конкретний момент є об'єктом залучення коштів. На відміну від традиційних аудіовізуальних каналів показу реклами, Інтернет дозволяє точно відстежувати кількість споживачів, які побачили рекламу, і кількість людей, які в ній зацікавилися. З точки зору рекламодавців, цей метод реклами продуктів є ідеальним - тут реклама є дуже персоналізованим продуктом. По-перше, рекламодавець отримує можливість показувати тематичну рекламу зазначеним споживачам, але саме тоді і там, де це необхідно. По-друге, він платить тільки тому споживачеві, який побачив його рекламу.

Трохи складна, але водночас більш цікава модель монетизації використовується для поширення програмного забезпечення і контенту (книг, фільмів тощо). Використовуючи її, виробники мають можливість поєднувати гнучку цінову політику і створювати індивідуальні пропозиції для кожного споживача. Суть концепції полягає в тому, що існують певні базові продукти, які споживачі отримують на узгоджених умовах (за договором купівлі-продажу або безкоштовно, публічно), і ряд додаткових опцій, придбаних окремо. На момент написання роботи така модель продажів все ще залишається прерогативою відносно простих розважальних продуктів. Споживач може розширити свій користувальницький досвід за гроші за допомогою ігрових додатків для мобільних пристроїв і персональних комп'ютерів і вибрати, наскільки йому зручно споживати контент. З рекламою, але безкоштовно або без, але за гроші. Але в цілому можливості, закладені в цю модель поширення цифрового продукту, набагато ширше. Практично все програмне забезпечення може бути переведено на таку модель розповсюдження і є повністю модульним. Наприклад, базовий клієнт Програми надається безкоштовно, але всі його функції розділені на тематичні блоки, які продаються окремо. Інтереси споживача очевидні: він отримує тільки те, що йому потрібно, скільки він платить і на що вибирає, а головне, у нього є можливості, яких раніше у нього не було.

Найбільш складна і цікава реалізація механізму монетизації може бути застосована до сегмента споживчих товарів. З одного боку, це здається неможливим, але такі приклади вже є. Наприклад, Intel почала виробництво процесорів з використанням розблокованих модулів. Споживачі змогли розширити функціональність своїх ПК, заплативши за коди розблокування [3]. Таким чином, споживачі отримали можливість отримати гроші, які вони могли б отримати в першу чергу, якби дотримувалися класичної маркетингової парадигми. Такий підхід, в деякому сенсі, відкриває нову еру споживчих товарів. Тепер диференціація продуктової лінійки виробника може зайняти потрібне місце в руках користувача: виробник створює продукт на основі шаблону, а користувач підрізає його під себе, проте монетизувати "сковорідку" неможливо, і все вищесказане якимось чином застосовується до технологічно складних товарів, в основному пов'язаних з інформаційними технологіями.

З точки зору виробника, монетизація не тільки забезпечує маркетингову гнучкість, але і дозволяє впроваджувати нові технології ціноутворення. Введення платної опції для продукту або послуги може знизити ціну прямих продажів. Споживачі, швидше за все, вклядуть в продукт набагато більше грошей, ніж планувалося спочатку, і придбають додаткові опції, закладені в нього виробником, хоча все інше є рівноправним і розумним вибором, і виберуть найбільш привабливу цінову пропозицію.

Таким чином, звертаємо увагу на подвійне значення поняття монетизації. Починалося воно як позначення процесу вилучення грошей з об'єктів, які спочатку не повинні були їх приносити. Але, врешті-решт, виявляється, що це може відкрити нові горизонти у взаємодії виробників і споживачів і є одним з найяскравіших проявів концепції індивідуально спрямованого маркетингу. Крім того, новий механізм ціноутворення, що забезпечується монетизацією, дозволяє маніпулювати раціоналізмом споживачів. Таким чином, можна сказати, що основною тенденцією в застосуванні монетизації є перехід від повністю нематеріальної сфери комерційних продажів об'єктів інтелектуальної власності до сфери не тільки технічно складних товарів, але і повністю відчутних послуг.

*Науковий керівник – д-р екон. наук, професор Шталь Т. В.*

---

**Література:** 1. Астапчук О.-Л. С., Дорошкевич К. О. Інноваційні методи монетизації інтернет-проектів // 70-та студентська науково-технічна конференція. Секція «Економіка і менеджмент»: зб. тез допов. Львів: Вид-во Львівської політехніки, 2012. С. 259–260. 2. Юрченко М. М., Костова Н. І. Міжнародна електронна комерція: перспек-



тиви розвитку. *South ukrainian law journal*. 2020. № 3. С. 125–128. DOI: <https://doi.org/10.32850/sulj.2020.3.22>.  
3. Kudryashov V. Budget deficit and financing of critical services. *Economy of Ukraine*. 2021. Vol. 2021, no. 6. P. 59–77. DOI: <https://doi.org/10.15407/economyukr.2021.06.059>.  
4. Медвідь Т. В. Рівень монетизації економіки як важливий індикатор ефективності передавального механізму монетарної політики. *Проблеми та перспективи розвитку банківської системи України*. 2008. Вип. 23. С. 204–210.

Стаття надійшла до редакції 03.06.2024 р.



## СУЧАСНІ ІНСТРУМЕНТИ ЦИФРОВОГО МАРКЕТИНГУ В ОНЛАЙН-ТОРГІВЛІ

УДК 339.138:004

Зайченко Ю. А.

Студентка 4 курсу  
факультету міжнародної економіки і підприємництва ХНЕУ ім. С. Кузнеця

**Анотація.** Розглянуто актуальні інструменти цифрового маркетингу, що застосовуються в онлайн-торгівлі. Проаналізовано їх сутність, основні характеристики, сфери застосування та обмеження використання. Вивчено важливість і вплив цих інструментів на сучасний бізнес у галузі онлайн-торгівлі.

**Ключові слова:** онлайн-торгівля, інтернет-маркетинг, інструменти цифрового маркетингу.



**Annotation.** This article analyses the current digital marketing tools used in online commerce, including their essence, main characteristics, areas of application, and limitations of use. It also studies the importance and influence of these tools on modern business in the field of online trading.

**Keywords:** online trading, internet marketing, digital marketing tools.



Онлайн-торгівля стала невід'ємною частиною сучасного бізнесу, а цифровий маркетинг вона використовує як головний інструмент просування. Це пов'язано з тим, що Інтернет відкриває безмежні можливості для досягнення аудиторії, залучення її уваги та створення лояльності.

Цифровий маркетинг включає в себе широкий спектр методів та інструментів для ефективної комунікації з аудиторією через різноманітні цифрові канали [8].

Основні інструменти цифрового маркетингу включають в себе (табл. 1) контент-маркетинг, пошукову оптимізацію (SEO), соціальні медіа, електронну пошту, контент-рекламу та інші [7; 8]. Комбінація цих інструментів дозволяє створити комплексну маркетингову стратегію, яка привертає увагу клієнтів і сприяє підвищенню продажів.





Таблиця 1

## Основні інструменти цифрового маркетингу

Інструмент	Характеристика
Пошукова оптимізація (SEO)	Оптимізація сайту для підвищення його видимості в пошукових системах включає в себе вибір ключових слів, оптимізацію контенту та технічні аспекти для покращення позицій в пошукових видачах
Пошуковий маркетинг (SEM)	SEM включає в себе контекстну рекламу, де рекламодавець платить за кожен клік на оголошення
Маркетинг у соціальних мережах (SMM)	Просування товарів або послуг через соціальні мережі включає у себе створення та публікацію контенту, взаємодію з аудиторією, рекламні кампанії та моніторинг результатів
Контент-маркетинг	Передбачає створення та розповсюдження цікавого та корисного контенту для аудиторії з метою привернення уваги та підвищення обізнаності про бренд
Маркетинг впливу (influencer marketing)	Співпраця з впливовими особистостями (інфлюенсерами), які мають велику аудиторію в соціальних мережах, з метою просування товарів або послуг
Автоматизація створення контенту	Використання різних інструментів і програм для автоматизації процесу створення контенту, що дозволяє ефективно виробляти та розповсюджувати інформацію
Маркетинг в електронній комерції	Використання маркетингових стратегій та інструментів спеціально для інтернет-магазинів з метою збільшення продажів та залучення нових клієнтів
Партнерські програми	Програми, що дозволяють іншим компаніям або особам (партнерам) рекламувати продукти чи послуги бізнесу за винагороду за результатами, такими як продажі або реєстрація
Прямі розсилки (e-mail-маркетинг, SMS- і MMS-розсилки)	Відправлення рекламних повідомлень безпосередньо на електронні адреси або мобільні пристрої цільової аудиторії з метою просування товарів або послуг
Реклама	Використання різних форматів реклами, таких як контекстна, банерна, тізерна, відеореклама тощо, для привертання уваги цільової аудиторії та збільшення продажів
Push-повідомлення	Короткі повідомлення, які надсилаються на мобільні пристрої користувачів для сповіщення про акції, новини та іншу важливу інформацію
Прес-релізи в онлайн-медіа	Розповсюдження інформації про компанію, її продукти та події через спеціалізовані інтернет-видання та портали новин для привертання уваги до бренду та підвищення його впізнаваності
Co-creation	Спільне створення контенту або продуктів разом з аудиторією або партнерами, що дозволяє залучити цільову аудиторію та підвищити її зацікавленість
Співпраця з блогерами та лідерами думок	Взаємодія з відомими особистостями в Інтернеті, які мають велику аудиторію та вплив на неї, з метою просування бренду та продуктів

Джерело: [1–8]

Можливість використання основних інструментів цифрового маркетингу варіюється залежно від розміру підприємства.

Великі компанії зазвичай мають більший бюджет і можуть використовувати весь спектр інструментів, включаючи пошукову оптимізацію (SEO), пошуковий маркетинг (SEM), маркетинг у соціальних мережах (SMM), контент-маркетинг, маркетинг впливу та інші.

Середні підприємства також можуть використовувати багато з цих інструментів, але їх можливості можуть бути обмежені більш скромним бюджетом.

Малі та мікропідприємства зазвичай мають обмежений бюджет на маркетинг і можуть зосередитися на менш витратних інструментах, таких як електронна пошта, соціальні медіа та реклама.

Великі підприємства можуть інвестувати у комплексні SEO-стратегії, включаючи оптимізацію контенту та технічних аспектів свого вебсайту. Середні та малі підприємства можуть сконцентруватися на оптимізації для конкретних ключових слів і посилань від місцевих джерел.

Великі компанії можуть використовувати SEM для широкого охоплення аудиторії через контекстну рекламу. Середні та малі підприємства можуть вкладати гроші у більш точні кампанії, орієнтовані на конкретні групи споживачів.

Всі типи підприємств можуть використовувати SMM для взаємодії з аудиторією та реклами своїх продуктів або послуг.

Контент-маркетинг підходить для будь-якого типу підприємств, але він може бути особливо корисним для малого та середнього бізнесу, оскільки він дозволяє привертати увагу клієнтів за допомогою цікавого та корисного контенту.



Для великих підприємств співпраця з впливовими особистостями може бути ефективним способом реклами. Для середніх та малих підприємств це може бути важко фінансово, але співпраця з місцевими блогерами може мати сенс.

Прямі розсилки (e-mail-маркетинг, SMS- і MMS-розсилки) підходять для всіх типів підприємств і можуть бути ефективним способом спілкування з аудиторією.

Великі підприємства можуть інвестувати у різноманітні формати реклами, включаючи відеорекламу та банери. Малі та середні підприємства можуть обмежитися контекстною рекламою або рекламою в соціальних мережах.

Мікропідприємці зазвичай мають обмежений бюджет на маркетинг, тому їм корисно використовувати ефективні, але менш витратні інструменти цифрового маркетингу:

- соціальні мережі, такі як Facebook, Instagram, LinkedIn, Twitter, TikTok, надають можливість взаємодіяти з аудиторією, рекламувати свою продукцію, роботи, послуги, а також створювати спільноту прихильників (амбасадорів) власного бренду;
- створення цікавого та корисного контенту може допомогти мікропідприємствам привертати увагу потенційних клієнтів – це може бути блог на власному вебсайті, відео на YouTube або інші формати контенту;
- локальна SEO оптимізація вебсайту для пошукових систем з місцевою спрямованістю може допомогти мікропідприємствам з'явитися у результатах для місцевих пошукових запитів;
- реєстрація та оптимізація профілю на Google My Business дозволить мікропідприємствам відображати свою інформацію у пошукових результатах Google та на карті;
- спонсорвані оголошення в соціальних мережах можуть бути відносно доступними для мікропідприємств і допомагати залучати нових клієнтів.

Отже, підсумовуючи, можна сказати, що не можна недооцінювати поточну роль маркетингових інструментів в онлайн-комерції. Аналіз інноваційних підходів показує, що ці інструменти стають ключем для формування успішної бізнес-стратегії. Вони надають компаніям можливість ефективно взаємодіяти з аудиторією, залучати нових клієнтів, сприяти прихильності до бренду, а також аналізувати ефективність своєї діяльності. Інноваційні підходи з використанням різноманітних інструментів, а також з їх послідовною та комплексною адаптацією до змін в інтернет-середовищі дозволяють компаніям конкурувати в динамічному світі онлайн-торгівлі.

Науковий керівник – д-р екон. наук, професор Салун М.

---

**Література:** 1. Богуславська М. В., Мурована Л. В. SEO-оптимізація як інструмент інтернет-маркетингу // Актуальні проблеми та перспективи розвитку маркетингового управління : тези допов. IV Всеукр. наук. конф. молодих учених та студентів (м. Київ, 4 листоп. 2016 р.). Київ : КНУТД, 2016. URL: <https://er.knutd.edu.ua/handle/123456789/4148>. 2. Бутенко Д. С., Кінас І. О. Ровиток інтернет-маркетингу та його вплив на підприємницьку діяльність. *Регіональна економіка та управління*. 2020. № 1 (27). С. 50–55. URL: <http://www.repository.hneu.edu.ua/handle/123456789/23014>. 3. Віннікова І. І. Особливості використання інструментів SMM у маркетинговій діяльності українських підприємств. *Економічний вісник НТУУ «Київський політехнічний інститут»*. 2017. № 14. URL: [https://ev.fmm.kpi.ua/article/view/108736#pkr\\_content\\_main](https://ev.fmm.kpi.ua/article/view/108736#pkr_content_main). 4. Гнилякевич-Проць І. З., Зінькова С. В. SEM як інструмент просування веб-ресурсів компанії. *Маркетинг і цифрові технології*. 2021. № 4. С. 16–28. URL: <https://mdt-opu.com.ua/index.php/mdt/article/view/154/139>. 5. Дрокіна Н. І. SEO – оптимізація сайту підприємства як інструмент інтернет-маркетингу. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія : Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2018. № 19. С. 127–132. URL: <https://dspace.uzhnu.edu.ua/jspui/handle/lib/24211>. 6. Журило В. В. Маркетинг впливу як комунікаційний інструмент просування товарів у соціальних мережах. *Підприємництво та інновації*. 2020. Вип. 11-2. URL: <http://ei-journal.in.ua/index.php/journal/article/view/282/276>. 7. Мельник Л. Г., Дериколенко А. О. Інструменти digital-маркетингу як засіб просування продукції вітчизняних промислових підприємств. *Ефективна економіка*. 2020. № 3. URL: [http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/3\\_2020/9.pdf](http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/3_2020/9.pdf). 8. Салун М. М. Маркетинг соціальних медіа (SMM): переваги та недоліки. URL: <https://scholar.google.com.ua/scholar?oi=bibs&cluster=7987176674999222854&btnI=1&hl=uk>.

Стаття надійшла до редакції 26.06.2024 р.





## РОЗРОБЛЕННЯ ПРОГРАМИ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ БІЗНЕСУ

УДК 339.137.2

Зерній Є. О.

Студентка 4 курсу  
факультету міжнародної економіки і підприємництва ХНЕУ ім. С. Кузнеця

**Анотація.** Статтю присвячено розробці та реалізації програми для підвищення конкурентоспроможності бізнесу. Розглянуто основні аспекти програми підвищення конкурентоспроможності бізнесу, зокрема аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища суб'єктів підприємництва, визначення стратегічних цілей та завдань, а також вибір ефективних інструментів і методів. Надано рекомендації щодо практичної реалізації програми підвищення конкурентоспроможності бізнесу, включаючи планування, впровадження та контроль за її виконанням.

**Ключові слова:** конкурентоспроможність, розвиток, стратегія, ефективність, планування, інновації.



**Annotation.** The article is dedicated to the development and implementation of a program to enhance business competitiveness. It examines the main aspects of the business competitiveness improvement program, including the analysis of the internal and external environment of entrepreneurial entities, the determination of strategic goals and objectives, and the selection of effective tools and methods. Recommendations are provided for the practical implementation of the business competitiveness enhancement program, including planning, implementation, and monitoring of its execution.

**Keywords:** competitiveness, development, strategy, efficiency, planning, innovation.



У сучасному динамічному бізнес-середовищі, де конкуренція посилюється кожен день, розроблення та реалізація ефективної програми для підвищення конкурентоспроможності стає важливою стратегічною метою для будь-якої компанії. Така програма спрямована на підвищення ефективності та результативності бізнесу, забезпечення стабільного зростання прибутковості та успішного виходу на нові ринки.

Одним із центральних питань, що потребує вирішення, є розробка ефективної програми, спрямованої на збільшення конкурентоспроможності бізнес-структури. Така проблема відображає важливе наукове та практичне завдання в галузі управління та бізнесу. Зв'язок цієї проблеми з науковими завданнями полягає у необхідності дослідження та аналізу сучасних тенденцій у сфері управління, стратегічного планування та розвитку бізнесу з метою визначення оптимальних шляхів підвищення конкурентоспроможності. Практичне завдання включає розробку конкретних методик, інструментів та стратегій, які допоможуть бізнесу ефективно реалізувати програму підвищення конкурентоспроможності та досягти успіху на ринку.

Конкурентоспроможність стоїть серед ключових понять у економічній теорії, і видатні вчені зробили значний внесок у її розуміння. Наприклад, Майкл Портер, американський економіст, розглядає конкурентоспроможність як здатність підприємства або країни до ефективної конкуренції на ринку, що базується на різних факторах, таких як якість продукту, інновації, ефективність виробництва, ціноутворення та стратегії маркетингу [1].

Філіп Котлер, відомий маркетинголог, розглядає конкурентоспроможність як здатність підприємства перевершувати конкурентів у задоволенні потреб своїх клієнтів шляхом надання унікальних пропозицій вартості та використання ефективних маркетингових стратегій [2].

Українські дослідники також зробили значний внесок у розуміння конкурентоспроможності. Наприклад, А. Дмитрієв, відомий український економіст, визначає конкурентоспроможність як здатність підприємства або країни досягати успіху на ринку, що досягається завдяки ефективному використанню ресурсів, якості продукції та послуг, інноваційності та гнучкості в умовах змін [3].

Аналізуючи різноманітні точки зору щодо сутності категорії конкурентоспроможності, можна зробити висновок, що це поняття відображає складний комплекс факторів, які визначають успіх підприємства чи країни на ринку [1–3].



**Мета** статті полягає в узагальненні науково-практичних підходів щодо розробки та впровадження програми, спрямованої на підвищення конкурентоспроможності суб'єктів підприємницької діяльності, з метою забезпечення його успішної діяльності на ринку.

Кожне підприємство має усвідомити важливі елементи своєї діяльності для розроблення програми конкурентоспроможності, а саме це стосується формування: місії підприємства, конкурентних переваг, ринку збуту, ресурсів, продукції та ін. [4].

Конкурентоспроможність підприємства залежить від багатьох факторів, серед яких ключовими є якість продукції і послуг, цінова політика, інноваційний потенціал, ефективність управління ресурсами, маркетингова стратегія, адаптивність до ринкових змін і рівень обслуговування клієнтів. Сучасні теорії конкуренції підкреслюють важливість інновацій, адаптивності та ефективного використання ресурсів як основних чинників, що визначають успішність компаній у динамічному бізнес-середовищі.

Сучасні підходи до управління конкурентоспроможністю базуються на системному аналізі внутрішніх і зовнішніх факторів, що впливають на діяльність підприємства. Цей підхід забезпечує комплексне розуміння ринкового середовища та допомагає підприємствам розробляти ефективні стратегії для підтримання та зміцнення своїх позицій на ринку. Основними інструментами такого аналізу є SWOT-аналіз, модель п'яти сил Портера, матриця BCG та інші інструменти стратегічного аналізу. Кожен з цих методів має свої специфічні переваги та застосування.

Організаційні заходи, які спрямовані на підвищення рівня конкурентоспроможності підприємства, включають комплекс дій та стратегій, спрямованих на вдосконалення внутрішніх процесів, підвищення ефективності управління та адаптацію до змін зовнішнього середовища. Організаційні заходи, які спрямовані на підвищення рівня конкурентоспроможності підприємства, наведено у табл. 1 [6].

Таблиця 1

**Організаційні заходи спрямовані на підвищення рівня конкурентоспроможності**

Захід	Характеристика
Оптимізація структури та управління	Перегляд та оптимізація організаційної структури може покращити ефективність управління та сприяти швидшій прийняттю рішень. Це включає перерозподіл обов'язків та повноважень, створення більш гнучких команд, а також впровадження сучасних методів управління
Стимулювання інноваційності та креативності	Заохочення працівників до пошуку та впровадження нових ідей та підходів може сприяти створенню конкурентних переваг. Це може бути здійснено шляхом створення інноваційних середовищ і системи винагород
Розвиток персоналу	Інвестування у навчання та розвиток персоналу допомагає підвищити кваліфікацію та компетентність працівників, що, своєю чергою, може призвести до підвищення якості продукції або послуг та зниження витрат
Впровадження системи якості	Заснована на стандартах система управління якістю допомагає забезпечити стабільність і надійність продукції чи послуг, що є ключовим аспектом конкурентоспроможності
Стратегічне планування	Ретельне стратегічне планування дозволяє підприємству прогнозувати майбутні тенденції ринку та адаптуватися до них, а також ідентифікувати нові можливості для розвитку
Залучення клієнтів та партнерів	Активне взаємодія з клієнтами та партнерами дозволяє отримати важливий фідбек, що допомагає покращити продукцію та послуги та адаптуватися до змін потреб ринку

Організаційні заходи, спрямовані на підвищення конкурентоспроможності підприємства, включають широкий спектр дій, що охоплюють всі аспекти діяльності підприємства. Вдосконалення системи управління, розвиток людських ресурсів, оптимізація бізнес-процесів, інновації, маркетинг, управління фінансами та партнерство – це ключові напрямки, які дозволяють підприємствам залишатися конкурентоспроможними та досягати сталого розвитку в умовах динамічного ринкового середовища.

Розроблення програми підвищення конкурентоспроможності підприємства включає проведення систематичного огляду ринкових умов для визначення тенденцій, потреб споживачів та діяльності конкурентів. На основі цього аналізу проводиться оцінка поточного стану підприємства, визначення його сильних і слабких сторін, а також можливостей для вдосконалення. Важливо визначити основні напрямки діяльності та маршрути досягнення конкурентних переваг на основі аналізу ринку та внутрішніх можливостей підприємства.

Підвищення якості та ефективності бізнес-процесів, виробничих технологій, управління ресурсами та інфраструктури дозволяє підвищити якість продукції та послуг і знизити витрати. Стимулювання досліджень та розробок, впровадження нових технологій, продуктів і послуг дозволяє відповідати змінам на ринку та задовольняти потреби клієнтів.



Розробка ефективних маркетингових стратегій, підтримка бренду, просування продукції та розвиток дистрибуційних каналів сприяє збільшенню ринкової частки та залученню нових клієнтів. Створення мотивуючої робочої атмосфери, навчання та розвиток персоналу забезпечують залучення та утримання висококваліфікованих працівників. Ефективне використання фінансових ресурсів, бюджетування, аналіз фінансової звітності та управління обіговими коштами забезпечують стабільність і розвиток підприємства.

**Висновки.** Розвиток партнерських відносин з іншими підприємствами, установами та організаціями дозволяє спільно реалізовувати проекти та обмінюватися ресурсами для досягнення спільних цілей. З поглибленим аналізом процесу розроблення програми підвищення конкурентоспроможності бізнесу стає очевидним, що це складний та багатоетапний процес, що вимагає уважного планування, впровадження та контролю. Важливою є увага до деталей на кожному етапі, від аналізу внутрішнього та зовнішнього середовища до визначення стратегічних цілей, вибору ефективних інструментів та методів, а також планування, впровадження та контролю програми.

*Науковий керівник – канд. екон. наук, доцент Бутенко Д.*

---

**Література:** 1. Портер М. Е. Методика аналізу галузей і діяльності конкурентів. Київ : Основи, 1998. 390 с. 2. Котлер Ф. Маркетинг 4.0. Від традиційного до цифрового. Київ : Країна мрій, 2018. 224 с. 3. Дмитрієв І. А., Кирчата І. М., Шершенюк О. М. Конкурентоспроможність підприємства : навч. посіб. Харків : ФОП Бровін О. В., 2020. 340 с. 4. Бутенко Д. С., Буткова В. О. Вибір стратегії розвитку підприємства // Реформування економіки держави та регіонів: технологічні та економічні аспекти : Всеукр. наукова-практ. конф., 15 черв. 2019 р. Київ, 2019. 5. Гринько Т. В. Фактори конкурентоспроможності підприємств. *Держава та регіони*. 2014. № 2. С. 50–53.

Стаття надійшла до редакції 26.06.2024 р.



## THE ROLE OF MARKETING IN COMPANY'S STRATEGIC DECISIONS

UDC 339.138

*Ismailova R. M.*

4th year Student of the  
Faculty of Management and Marketing, S. Kuznets KHNU

**Annotation.** This article examines how important marketing is in influencing a company's strategic decisions. By examining the latest research and real-world examples, it highlights the importance of marketing in driving business growth, enhancing competitiveness, and building brand equity. The article investigates how marketing teams provide valuable insights into customer preferences, market trends, and competitive activities, and how these insights inform key business strategies. It also examines the strategic role of marketing in driving innovation, identifying new market opportunities, and developing effective go-to-market strategies.

**Keywords:** marketing, strategic decisions, competitive advantage, market positioning, growth strategies.







**Анотація.** У цій статті розглянуто, наскільки важливим є вплив маркетингу на стратегічні рішення компанії. Вивчаючи останні дослідження та реальні приклади, вона підкреслює важливість маркетингу у стимулюванні зростання бізнесу, підвищенні конкурентоспроможності та створенні капіталу бренду. Досліджено, як маркетингові команди надають цінну інформацію про вподобання клієнтів, ринкові тенденції та конкурентну діяльність, і як ця інформація впливає на ключові бізнес-стратегії. Також розглянуто стратегічну роль маркетингу у стимулюванні інновацій, визначенні нових ринкових можливостей та розробці ефективних стратегій виходу на ринок.

**Ключові слова:** маркетинг, стратегічні рішення, конкурентні переваги, позиціонування на ринку, стратегії зростання.



**Formulation of the Problem.** In the current dynamic and extremely competitive business landscape, organizations need to make strategic choices that are both in line with their primary goals and appealing to their intended audience. Marketing, as a function, is uniquely positioned to bridge the gap between a company's internal capabilities and the external market demands. By gathering and analysing data on customer preferences, market trends, and competitor activities, marketing teams can provide valuable insights that inform critical business decisions. However, the extent to which marketing is integrated into the strategic decision-making process varies across organizations. This article aims to highlight the importance of marketing's role in shaping a company's strategic direction and provide examples of how successful companies have leveraged marketing to gain a competitive edge.

**Analysis of the Latest Research and Publications.** A study by the Harvard Business Review found that companies with a strong marketing orientation, defined as a focus on understanding and meeting customer needs, outperformed their competitors in terms of profitability and market share [5]. The research emphasizes the importance of incorporating customer insights into strategic decision-making and aligning the entire organization around a customer-centric approach. Another study by McKinsey & Company suggests that companies that excel at marketing are more likely to achieve above-average revenue growth and profitability [1]. The research highlights the importance of marketing in driving innovation, identifying new market opportunities, and developing effective go-to-market strategies. A recent article by the Harvard Business Review further highlights the strategic role of marketing in driving business growth. The article argues that marketing should be a key driver of a company's strategic agenda, providing insights into customer needs, market trends, and competitive dynamics. By aligning marketing with overall business strategy, companies can create a sustainable competitive advantage and drive long-term success.

**Task Statement.** This article aims to explore the role of marketing in a company's strategic decision-making process. We will examine how marketing contributes to a company's competitive positioning, growth initiatives, and overall decision-making process. By analysing real-world examples of successful companies, we will demonstrate the impact of marketing on a company's long-term success and provide insights for organizations looking to leverage marketing as a strategic asset.

**Summary of the Main Research Material.** Marketing plays a crucial role in shaping a company's strategic decisions by providing valuable insights into customer preferences, market trends, and competitive activities. By conducting thorough market research and analysing data, marketing teams can identify opportunities for growth, develop effective positioning strategies, and inform key business decisions [5].

One of the primary ways marketing contributes to strategic decision-making is by helping companies understand their target audience. By gathering data on customer demographics, behaviours, and pain points, marketing teams can develop buyer personas and tailor products, services, and messaging to meet their needs [3]. This customer-centric approach not only improves customer satisfaction and loyalty but also helps companies differentiate themselves from competitors and create a strong brand identity.

Marketing also plays a key role in a company's competitive positioning. By analysing the competitive landscape, marketing teams can identify areas where a company has a unique advantage and develop strategies to capitalize on those strengths [7]. This could involve developing innovative products, offering superior customer service, or targeting underserved market segments. By aligning a company's unique value proposition with the needs of its target audience, marketing can help create a sustainable competitive advantage.

Growth strategies are another area where marketing plays a critical role. By identifying new market opportunities, developing effective go-to-market strategies, and measuring the success of marketing campaigns, marketing teams can help drive revenue growth and profitability. This could involve expanding into new geographic markets, launching new products or services, or developing strategic partnerships with other companies [2].



One example of a company that has successfully leveraged marketing to drive strategic decisions is Apple. By focusing on product design, user experience, and brand identity, Apple has created a loyal customer base and maintained a strong competitive position in the technology industry. Apple's marketing strategy emphasizes the emotional benefits of its products, such as creativity, innovation, and personal expression, which aligns with the values of its target audience [4].

Another example is Starbucks, which has used marketing to create a unique brand identity and drive growth in the highly competitive coffee industry. By focusing on the customer experience, offering a wide range of products, and developing strategic partnerships with other companies, Starbucks has become a global brand with a strong presence in local communities [6].

Marketing also plays a key role in a company's crisis management and reputation management strategies. By monitoring social media and other communication channels, marketing teams can identify potential issues and develop strategies to mitigate the impact on the company's reputation. This could involve issuing a public statement, engaging with customers directly, or developing a long-term plan to rebuild trust and credibility [5].

**Conclusion.** It is impossible to overestimate the role of marketing in a company's decision-making process. Marketing serves as the bridge between a company's internal capabilities and the external market dynamics, providing critical insights that shape strategic direction. By understanding customer needs, analysing market trends, and monitoring competitor activities, marketing teams enable organizations to make informed decisions that drive growth, enhance competitiveness, and build brand equity. Successful companies like Apple and Starbucks exemplify how effective marketing strategies can lead to sustainable competitive advantages and long-term success. These companies have leveraged marketing not just as a promotional tool but as a strategic asset that influences product development, customer experience, and overall business strategy. By aligning marketing efforts with organizational goals and market realities, companies can create a strong market position and capitalize on growth opportunities. As businesses navigate an increasingly complex and dynamic marketplace, the integration of marketing into strategic decision-making processes becomes essential for staying ahead of the competition. Companies that prioritize marketing as a strategic function, invest in market research, and adapt quickly to changing consumer preferences are better positioned to thrive in today's competitive landscape. Ultimately, the strategic role of marketing extends beyond mere promotion; it is a fundamental driver of business success, shaping the very foundation of a company's growth and sustainability.

*Науковий керівник – д-р екон. наук, професор Лепейко Т. І.*

---

**Literature:** **1.** Aaker D. A. Strategic market management, 10th edition. New Jersey: Wiley & Sons, Incorporated, 2013. 416 p. **2.** Chernev A. Strategic Marketing Management – Theory and Practice. San Francisco : Cerebellum Press, 2019. 287 p. **3.** Cravens D. W. Strategic marketing. New York : McGraw-Hill, 2013. 653 p. **4.** Kahney L. Inside Steve's brain. New York : Portfolio, 2009. 310 p. **5.** Kotler P. Marketing management. New York : Pearson, 2016. 750 p. **6.** Michelli J. The Starbucks experience: 5 principles for turning ordinary into extraordinary. New York : McGraw-Hill, 2007. 208 p. **7.** Porter M. E. Competitive strategy: techniques for analysing industries and competitors. New York : Simon & Schuster Limited, 2008. 432 p.

Стаття надійшла до редакції 09.06.2024 р.





## АНАЛІЗ ТА ОЦІНЮВАННЯ ФІНАНСОВОГО СТІЙКОСТІ БАНКУ

УДК 336

Ількіч Є. О.

Студентка 4 курсу  
факультету фінансів і обліку ХНЕУ ім. С. Кузнеця

**Анотація.** Досліджено теоретичні основи аналізу й оцінювання фінансової стійкості банку, етапи їх реалізації. Створено модель бізнес-процесів щодо діагностики фінансового стану банку в нотації IDEF0. Подано характеристики окремих бізнес-процесів розробленої технології.

**Ключові слова:** фінансова стійкість, банк, модель, бізнес-процес, оцінювання, IDEF0, аналіз.

**Annotation.** The theoretical foundations of the analysis and assessment of the bank's financial stability, the stages of their implementation, were studied. A business process model for diagnosing the bank's financial condition in IDEF0 notation has been created. The characteristics of individual business processes of the developed technology are presented.

**Keywords:** financial stability, bank, model, business process, assessment, IDEF0, analysis.

Нинішні умови функціонування та розвитку суб'єкти господарювання, зокрема воєнний стан і нестабільність загальноекономічної ситуації, негативно позначаються на ефективності роботи і результатах діяльності банків. Стабільність банківської системи відображається на стані економіки в цілому, тому питання аналізу та оцінки фінансової стійкості банківських установ є пріоритетною функцією як державних органів, так і керівництва банку [1].

Серед авторів, які займалися дослідженням питань забезпечення фінансової стійкості банків, слід зазначити таких: Варцаба В. І., Гарбар Є. С., Горбунову Ю. Р., Євенко Т. І., Коваленко В. В., Колодізева О. М., Кучер Р. В., Нікольчук Ю. М., Лопатовську О. О., Пільгуй С. С., Семенчу І. Є. та інших. Ці науковці зробили значний внесок у дослідження теоретичних основ, вивчення факторів впливу та методичних підходів до діагностики фінансової стійкості банків.

Проте подальшого розвитку потребує дослідження особливостей моделювання бізнес-процесів щодо аналізу та оцінювання фінансової стійкості банків, зокрема із використанням нотації IDEF0, що дозволяє ґрунтовно вивчити вхідні і вихідні інформаційні потоки, керівні впливи та механізми, задіяні в означеній предметній області в умовах турбулентного оточуючого середовища, і в подальшому вносити зміни в моделі управління. Так, за даними Національного банку України (НБУ), здійснене оцінювання стійкості у 2023 продемонструвало високий запас міцності банківського сектора, адже серед двадцяти великих банків лише п'ять потребували підвищення необхідних рівнів нормативів достатності капіталу через проблеми з якістю портфеля та бізнес-моделями [2].

Тому метою статті є узагальнення теоретичних основ і розробка структурно-функціональної моделі бізнес-процесів аналізу та оцінювання фінансової стійкості банків.

Фінансова стійкість – якісна характеристика фінансового стану банків, який визначається достатністю, рівновагою та оптимальним співвідношенням активів і фінансових ресурсів за умов підтримання на потрібному рівні ліквідності та платоспроможності, зростання прибутку та зменшення ризиків і який здатен переносити непередбачувані витрати, а також зберігати стан ефективного функціонування [3].

Компонентний склад терміна «фінансова стійкість банку» формують категорії «забезпечення покриття ризиків», «ліквідність», «платоспроможність», «якість активів і пасивів банку», «прибутковість», «здатність протидіяти негативним зовнішнім і внутрішнім факторам» [1]. Тому в перебігу аналізу та оцінювання необхідно приділяти увагу саме цим напрямом діагностики. Нормалізація рівня фінансової стійкості банківських установ може відбуватися через підвищення рівня капіталізації, прибутковості та ефективності менеджменту, зниження ризиковості операцій, формування страхових резервів, ефективного управління активами та пасивами, диверсифікацію діяльності, оптимізацію ресурсів тощо.



Для структурно-функціонального моделювання було обрано нотацію IDEF0, яка дозволяє визначити потоки вхідної та вихідної інформації, учасників бізнес-процесів аналізу та оцінювання фінансової стійкості і нормативно-правове забезпечення, яким вони керуються у своїх діях. IDEF0 надає аналітикові широкі можливості для опису діяльності на верхньому рівні з акцентом на управління процесами, забезпечує високорівневий опис, є сукупністю ієрархічно впорядкованих і взаємозалежних діаграм [4].

Декомпозицію першого рівня контекстної діаграми моделі «Аналіз та оцінювання фінансової стійкості банку» подано на рис. 1. Декомпозиція включає чотири функціональні послідовно з'єднані підсистеми: A1 «Збір та підготовка фінансових даних»; A2 «Аналіз фінансового стану банку»; A3 «Оцінювання фінансової стійкості та ефективності діяльності банку»; A4 «Розробка заходів щодо підтримки фінансової стійкості банку».

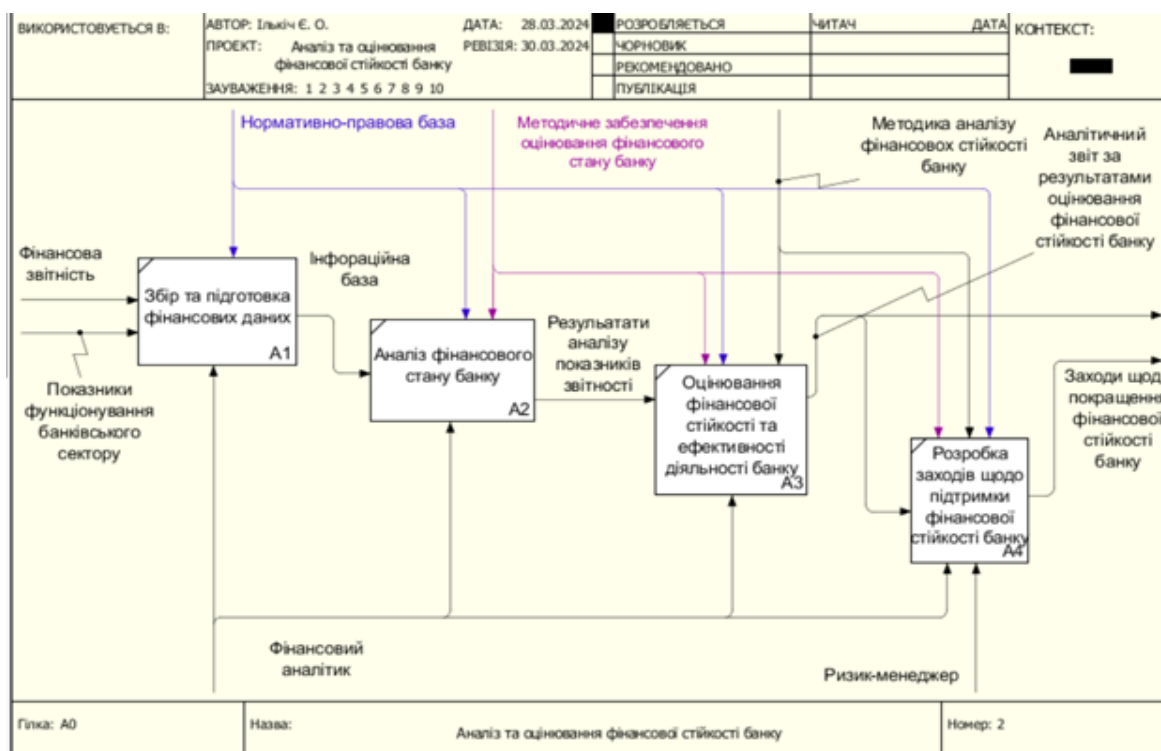


Рис. 1. Декомпозиція контекстної діаграми моделі бізнес-процесів «Аналіз та оцінювання фінансової стійкості банку»

Збирання та систематизація фінансових даних в межах першого бізнес-процесу декомпозиції ставить за необхідне накопичення інформації для проведення подальших розрахунків рівнів показників, необхідних для аналізу та оцінювання фінансової стійкості банку. На цьому етапі досліджується не тільки фінансова звітність окремого банку, але і статистичні дані банківського сектора загалом, які конкретизують фактори середовища діяльності. Враховуючи таку інформацію на етапі ухвалення рішень, можуть бути визначені подальші стратегії розвитку на підставі прогностичних даних регулятора щодо динаміки змін капіталу банків, ситуацій з переоцінкою валютної складової, кредитними втратами або реінвестуванням прибутків.

Реалізація бізнес-процесу A2 «Аналіз фінансового стану банку» передбачає оцінку структури та динаміки активів банку. Ці дії дозволяють з'ясувати, як ефективно використовуються ресурси банку та як їх розподіл змінюється з часом, що допомагає виявити сильні та слабкі сторони в управлінні активами та у подальшому ухвалювати обґрунтовані стратегічні рішення. Ще однією задачею цього бізнес-процесу є оцінювання доходності активів з метою розуміння ефективності банку щодо використання власних ресурсів банку для генерації прибутку. Одним із завершальних завдань бізнес-процесу є дослідження структури та динаміки показників фінансових результатів з метою розуміння ефективності використання банківських ресурсів.

Блок A3, що має на меті оцінювання фінансової стійкості та ефективності діяльності банку, реалізується зокрема шляхом коефіцієнтного аналізу. За даними НБУ, у 2023 році розрахунок показників діяльності фактично замінив традиційне стрес-тестування [2], тому і був включений до розробленої моделі бізнес-процесів на етапі аналітичних процедур.



Бізнес-процес А4 покликаний узагальнити отримані результати аналітичних обчислень та сформувані висновки і рекомендації щодо подальших кроків менеджменту банку. Також на цьому етапі додатково можуть бути застосовані методичні підходи, які дозволять сформувати уточнення до розроблених управлінських рішень.

Розроблена функціональна модель допомагає структурувати етапи аналізу та оцінювання і у підсумку створити обґрунтовані рекомендації для керівництва щодо подальших дій для забезпечення фінансової стійкості та успішного функціонування банківської установи у майбутньому. Подальша розвідка досліджень може бути присвячена практичній реалізації виокремлених бізнес-процесів на прикладі конкретного банку.

Науковий керівник – канд. екон. наук, доцент Лелюк С. В.

---

**Література:** 1. Вінниченко О. В., Ганцева А. О. Фінансова стійкість банку: сутність та оцінка факторів впливу. *Бізнес Інформ*. 2023. № 5. С. 175–181. 2. Звіт про фінансову стабільність. Грудень 2023 року // Національний банк України. URL: [https://bank.gov.ua/admin\\_uploads/article/FSR\\_2023-H2.pdf?v=7](https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/FSR_2023-H2.pdf?v=7). 3. Дзюблук О. В., Михайлюк Р. В. Фінансова стійкість банків як основа ефективного функціонування кредитної системи : монографія. Тернопіль, 2009. 316 с. 4. Козир С. В., Слесарев В. В., Ус С. А., Хом'як Т. В. Моделювання та реінжиніринг бізнес-процесів : підручник. Дніпро : НТУ «ДП», 2022. 163 с.

Стаття надійшла до редакції 01.07.2024 р.



## PROSPECTS FOR THE DEVELOPMENT OF INNOVATION ACTIVITY OF PUBLIC SECTOR ECONOMY ENTERPRISES IN UKRAINE BASED ON INTERNATIONAL EXPERIENCE

UDC 330.332

*Ilchenko D.*

4th-year student of the  
Faculty of Management and Marketing KhNUE them. S. Kuznets

**Annotation.** The current state of innovation activity in Ukraine was investigated. Barriers to its development in public sector economy enterprises were examined. International experience was analyzed. Ways to improve innovation activity in Ukrainian state-owned companies were proposed.

**Keywords:** innovation, innovation activity, state-owned enterprises.



**Анотація.** Досліджено стан інноваційної діяльності в Україні. Розглянуто бар'єри для її розвитку в компаніях державного сектора. Проаналізовано міжнародний досвід. Запропоновано шляхи покращення інноваційної діяльності в компаніях державного сектора України.

**Ключові слова:** інновації, інноваційна діяльність, підприємство державного сектора економіки.







**Formulation of the problem.** Developed countries around the world use an active innovation and investment policy for the development of their national economy and the improvement of their citizens' well-being. An integral part of such a policy is the innovation activity of country's state-owned enterprises.

Ukraine possesses significant potential to become a leading European country in innovation activity field, particularly among public sector enterprises. But, this potential is not fully utilized or developed. It is because the majority of local companies do not pay attention to their innovation activity development.

As a result, no domestic company is represented in prestigious global rankings (such as Fortune 500), and there is insufficient international recognition. For Ukraine, this translates into unattractiveness for foreign investments, contributing to a general economic decline amid prolonged crises, including the undeclared war since 2014, the impact of the Coronavirus, and the full-scale invasion on February 24, 2022. Therefore, it is critically important for our country to win the war, rebuild the economy, cities and town infrastructures, and motivate refugees (human capital) to return as soon as possible. A crucial aspect of achieving this goal is the realization of the opportunities for innovation activity in the state sector of the economy.

Issue innovation activity developing in state-owned firms was explored by domestic and foreign authors, including Roberto Cardinale [6], Koziol-Nadolna Katarzyna [5], Marta Adamiv [4]. They investigate barriers to its implementing in public sector and considers public and private partnerships.

Although this issue has been examined by many authors, it remains relevant, in the context of defining directions for improving innovation activity of state sector firms in Ukrainian realities, based on international experience.

**The purpose** of the article is to analyze the state of innovation activity in Ukraine, identify barriers to its development, and determine directions for the development of state-owned enterprises based on international experience.

**Summary of the main research material.** The undeclared war in 2014 and the full-scale invasion by Russia into Ukrainian territory on February 24, 2022, caused huge damage to Ukraine's economy. According to the National Bank, in 2022, the real GDP of our country contracted by 29.1%. Additionally, the war led to massive damage to infrastructure, disruptions, and a sharp decline in the economic activity of companies that operated (are operating), as well as loss of lives. Consequently, for the gradual stabilization of the economy, preparing it for the post-war period, and subsequent reconstruction, Ukraine needs to actively engage in innovation activity among all country's enterprises.

Enterprises belonging to the state sector constitute a significant portion of the economy. By general definition, state-owned enterprises are those companies that are wholly or partially owned by the state and controlled by it. Such enterprises include companies within the military-industrial complex (e.g., Ukroboronprom), energy sector (e.g., Naftogaz Ukraine), healthcare (e.g., Ohmadit), transportation (e.g., Ukrzaliznytsia), finance (e.g., National Bank), education (e.g., KhNEU named after Kuznets), and so on.

Thus, it should be examined the overall state of innovation activity in Ukraine. The most commonly used information for this purpose is the Global Innovation Index (GII), and the statistics are presented in Table 1.

Table 1

**Global innovation index (ranking)**

Indicator Year	GII	Innovation input	Innovation output
2019	47	82	36
2020	45	71	37
2021	47	76	37
2022	57	75	48
2023	55	78	42

Source: [1]

According to GII, it can be concluded that Ukraine did not fully utilize its potential even before the full-scale invasion. Overall, the rating can be considered relatively low, and changes in the rating are associated with the political and economic situation. So, the drop by 2 positions in 2021 is linked to the consequences of the COVID-19 crisis, and



the decline by 10 positions in 2022 is caused by full-scale invasion. It is worth noting that Ukraine adapted quickly to the conditions of active warfare and rose by 2 positions in the 2023.

The indicators of Innovation input indicate a low interest in acquiring new knowledge. Thus, Ukraine demonstrates limited effectiveness in innovation policy, and a significant portion of the accumulated scientific and technical potential and intellectual capital in Ukraine remains untapped.

In addition to external circumstances, let's explore internal factors contributing to these changes in the ranking. As of 2020, Ukraine's R&D spending had shrunk to less than half its 2003 level, and productivity had stagnated, while in the same period some Central European neighbors had nearly doubled R&D spending and experienced strong productivity growth. Understandably, even sharper declines occurred with the onset of the war [2].

Innovation activity also depends on regional location. According to the State Statistics Service, the most innovation-active regions are industrially developed regions, such as Kyiv, Kharkiv, Zaporizhia, Dnipro, Lviv, and Odesa regions) [3]. This indicates a regional development imbalance.

Additionally, it is essential to consider the specialization of R&D in Ukraine. Overall, the results are quite modest, but it can be highlighted that among publications related to computer science, Ukraine publishes almost twice as much as the average scientific output, and 11% of publications are among the top 10% most cited, which exceeds the global average. Small but high-quality scientific directions include ecology and planetary sciences, where over 15% of publications are among the top 10 most cited. [2].

To minimize these negative trends and ensure further effective development of innovation activity in Ukraine, it was proposed to adopt the "Strategy for the development of innovation activities for the period until 2030." This strategy outlines the prospects for the further development of the overall level of innovation activity in Ukraine [4]. Moreover, the "Development strategy of the state sector of the economy for the period until 2025" was declared. According to it, 3 main innovation activity directions are considered, namely: Increase in funding for R&D; Establishment of innovation centers and Providing tax incentives to innovative companies. Adhering to these strategies can lead to success in the economic and social development of the country, allowing Ukraine to gain several competitive advantages on the international stage.

The implementation of these strategies is challenging, as Ukraine will have to overcome numerous barriers during this development. In fact, these barriers closely resemble those faced by other countries. According to international classification, there are five types of barriers to innovation activities in state sector enterprises: financial, political, legal, organizational, and human [5]. Let's delve a bit into each of them.

Economic barriers include limited funding from the state, private investments' lack and financial discipline and management low level [6]. Legal barriers include adequate legislative foundations absence, lack of incentives for innovation, and a low level of knowledge commercialization. Organizational barriers involve bureaucracy, rigid organizational structures, insufficient leadership competence, and the innovation culture absence. Human barriers include issues related to inadequate qualifications and motivation of personnel.

All these barriers are seen in Ukrainian public sector economy enterprises. Ukraine also faces specific barriers, such as the low priority of the R&D sector; the brain drain due to the lack of achievements' recognition and the ongoing war; the absence of innovation infrastructure, and insufficient integration of Ukraine into the European and global research environment.

Additionally, according to the research "Дія" [7], private enterprises are not ready to cooperate in the field of innovation activity or buy products related to it from state sector enterprises due to a lack of trust in these companies.

These barriers can interact with each other and impact the development of innovation activities in the public sector. Accordingly, I propose to consider international experience in this field.

The experience of developed countries convincingly demonstrates that innovative activities play a key role in accumulating intellectual capital, technically upgrading industrial production to a qualitatively new level, and fully realizing the national scientific and technical potential in the conditions of post-industrial transformation of the global economy and economic globalization.

In many countries, the government and business work together, creating institutions that encourage innovative activities from the private sector. For example, in the USA, there is a program to stimulate innovation called "Innovations of the American government in the Ford Foundation." It focuses on three main directions: supporting democracy and human rights; supporting economic development, and supporting peace and security. Similarly, work the Open University and the National Strategy for Literacy Enhancement in the UK.



Protecting intellectual property rights, such as patents, copyrights, and web address registration, play an important role. For instance, among EU countries, the Paris convention for the protection of industrial property and the Directive on copyright in the digital single market are actively in force.

In countries seeking to attract investments to the innovation sector, "tax holidays" for R&D centers are popular. In some countries, this effect extends to their entire territory, as in China and Mexico, while in others, it applies to specific regions, such as in Canada, or even specific projects.

An important role in the development of innovation activity is played by innovation infrastructure such as technology parks or business incubators. A vivid example of stimulating R&D within innovation infrastructure is Turkey. In 2021, there were 56 technology development zones operating there, and by the end of 2023, this number had already reached 82.

Thus, there are several key combinations of activating factors that contribute to the development of innovative activities in enterprises of the public sector. These examples demonstrate that the resilience of public sector enterprises arises from the adaptation of existing knowledge, their protection, and the creation of dedicated spaces entirely focused on innovative activities.

We are facing the reconstruction and recovery of the country. Therefore, Ukraine has every chance to build a better future by addressing the issue of prolonged insufficient investment in research and development and the need for a more strategic approach to science, technology, and innovation.

Therefore, it is necessary to improve legislation of innovation activity, including issues of intellectual property protection and considering the decentralization of funds collection for scientific research infrastructure by individual higher education institutions and state research institutes.

Subsequently, gradually increase budgetary support over time and set a long-term goal of approaching the level of investment in the EU. Accordingly, this will allow for the following transformations: the construction of an effective innovation infrastructure (business clusters, technology zones public-private partnership zones, and public events and funds aimed at developing innovative activities in enterprises belonging to both the public and private sectors); developing collaboration with the Ukrainian scientific and entrepreneurial diaspora while gradually halting brain drain and creating a "brain circulation"; using international experience in the field of partial privatization of state-owned enterprises and open innovation models.

In addition, mechanisms for evaluating and overseeing research and innovation processes need to be developed, relying on both qualitative and quantitative indicators in accordance with international best practices.

Innovation in the public sector requires research and understanding of the interactions between different components of the system, taking into account the specificities of organizations involved in the innovation system.

Summarizing the above, contemporary organizational development must be sustainable, considering economic, social, and ecological aspects. Given Ukrainian realities, there is an urgent need to search for mechanisms to stimulate the national economy, such as innovation activity of state-owned enterprises. This could transform Ukraine in the post-war period.

Based on the research results, it can be asserted that Ukraine is experiencing a gradual reduction in the scale of innovation activity due to political-economic problems, an imperfect legal system, management peculiarities, financial discipline issues and lack of competition.

To change this, there is no need for inventing anything new; it is necessary to analyze international experience and adapt it to our country specifics. Thus, the following recommendations can be outlined: forming a proper legislative base; seeking necessary funding for the creation of innovative infrastructure, encouraging public-private partnerships; exploring opportunities for open innovations and partial privatization.

Having considered this topic, the following areas of further research can be identified: utilizing Ukrainian regions' smart specialization for active participation in innovation activity; mixed ownership regulation in Ukraine, and innovation strategies for enterprises in the public sector in post-war recovery.

*Supervisor – PhD (Economics), Associate Professor Sigaieva T. E.*

---

**Literature:** 1. Ukraine ranking in the Global Innovation Index. URL: <https://www.wipo.int/edocs/pubdocs/en/wipo-pub-2000-2023/ua.pdf>. 2. Building back a better innovation ecosystem in Ukraine. OECD work on Ukraine. URL: <https://>



www.oecd.org/ukraine-hub/policy-responses/building-back-a-better-innovation-ecosystem-in-ukraine-85a624f6/.  
**3.** Коберник А. О. Регіональні інноваційні екосистеми в Україні. *Бізнес Інформ*. 2021. № 7. С. 56–61. URL: [https://www.business-inform.net/export\\_pdf/business-inform-2021-7\\_0-pages-56\\_61.pdf](https://www.business-inform.net/export_pdf/business-inform-2021-7_0-pages-56_61.pdf).  
**4.** Адамів М. Є. Innovation as a Key Driving Force of Ukraine's Economic Development in New Conditions. *Проблеми сучасних трансформацій*. Серія : економіка та управління. 2023. № 10. URL: <https://reicst.com.ua/pmt/article/view/2023-10-03-05/2023-10-03-05>.  
**5.** Koziol-Nadolna K., Beyer K. Barriers to innovative activity in the sustainable development of public sector organizations. *Procedia Computer Science*. 2021. Vol. 192. P. 4376–4385.  
**6.** Cardinale Roberto Matteo Landoni, Zhifu Mi. Global State-Owned Enterprises in the 21st century: Rethinking their contribution to structural change, innovation, and public policy. *Structural Change and Economic Dynamics*. 2024. Vol. 68. P. 468–472.  
**7.** Стан та потреби бізнесу в умовах війни: результати опитування в січні 2023 року. URL: <https://business.diia.gov.ua/cases/novini/stan-ta-potrebi-biznesu-v-umovah-vijni-rezultati-opituvanna-v-sicni-2023-roku>.

Стаття надійшла до редакції 30.05.2024 р.



## КЛАСТЕРИЗАЦІЯ ПІДПРИЄМСТВ ФАРМАЦЕВТИЧНОЇ ГАЛУЗІ ЗА РІВНЕМ ЛІКВІДНОСТІ

УДК [334.75:336.6]:615.014

Іщенко В. В.

Студентка 4 курсу  
факультету фінансів і обліку ХНЕУ ім. С. Кузнеця

**Анотація.** У статті проаналізовано підхід до групування підприємств шляхом кластеризації задля поділу підприємств за ознакою їх ліквідності. Виявлено дві групи підприємств фармацевтичної галузі й оцінено першу та другу як групи з високою ліквідністю та низькою відповідно.

**Ключові слова:** діагностика, ліквідність підприємства, метод кластерного аналізу, фінансові коефіцієнти.



**Annotation.** The article analyses the approach to grouping enterprises by clustering to divide them according to their liquidity. Two groups of enterprises in the pharmaceutical industry are identified and the first and second groups are evaluated as groups with high liquidity and low liquidity, respectively.

**Keywords:** diagnostics, enterprise liquidity, cluster analysis method, financial ratios.



Стан фармацевтичного ринку в Україні досить стабільний, незважаючи на кризи у 2020 та 2022 роках. Фармацевтична галузь відносно розвинена та спостерігається висока ліквідність на підприємствах.

Актуальність дослідження полягає в тому, що в ньому проведено кластерний аналіз, який критично важливий для задачі підвищення рівня ліквідності підприємств фармацевтичної галузі та їх конкурентоспроможності, оскільки дозволяє групувати підприємства на підприємства з високою ліквідністю та з низькою. Світова практика показує, що це є ефективним інструментом для успішного управління конкурентоспроможності [1].



**Метою** статті є формування однорідних кластерів підприємств фармацевтичної галузі в Україні за ознакою їх ліквідності задля підвищення показників фінансової стійкості та конкурентоспроможності.

У процесі своєї діяльності підприємства фармацевтичної галузі стикаються з постійним вибором фінансових рішень та змушує підприємства обирати інноваційні форми управління та збільшити горизонти планування [2]. Кластерний аналіз допомагає групувати підприємства за певною ознакою, тобто створювати кластери, що, своєю чергою, є сучасною формою інтеграції підприємств, а саме здатність підвищувати конкурентні переваги над іншими учасниками групи [3].

У працях вітчизняних учених, таких як Зіновчук В. В., Рудь В. В., Стеченко Д. М., Бісовська Т. М., Гурова Д. Д., Цвілій С. М., Кукліна Т. С. та ін., визначаючи їх значний внесок та отримані наукові результати, необхідно зазначити, що деякі аспекти потребують удосконалення та врахування особливостей, що стосуються фармацевтичної галузі.

**Метою** статті є оцінка рівня ліквідності підприємств фармацевтичної галузі з використанням методу кластерного аналізу. Для досягнення головної мети статті розділяються підприємства на ті, у яких ліквідність підприємства висока, та на ті, у кого відповідно низька.

Кластерний аналіз на основі ієрархічної класифікації з використанням методу одинарного зв'язку за допомогою програмного продукту Statistica відображає результат групування підприємств за допомогою діаграми.

Аналіз методом к-середніх та ієрархічний метод Варда – найбільш вживані методи використання кластерного підходу для комплексного аналізу.

Проведемо аналіз ліквідності на основі таких показників: коефіцієнту поточної ліквідності, коефіцієнта абсолютної ліквідності, коефіцієнта забезпеченості власними оборотними коштами [3], що були розраховані станом на 31.12.2022 з звітів фінансових підприємств фармацевтичної галузі, а саме: ТОВ "ОПТИМА-ФАРМ"; ТОВ "АРТЕРІУМ ЛТД"; ТОВ "ГРАНТ-ФАРМ"; ТОВ "БАДМ"; ТОВ "ВЕНТА ЛТД"; ДП "СТАДА-УКРАЇНА"; ТОВ "КЛІНІКА ОКСФОРД МЕДІКАЛ"; ТОВ "ЮНІФАРМА"; ТОВ "АЙ ПІ МЕДІКАЛ"; ТОВ "АРХІМЕД МЕДІКАЛ" (табл. 1).

Таблиця 1

**Масив даних, підготовлений до проведення кластерного аналізу**

Компанії	Коефіцієнт поточної ліквідності (Кпл)	Коефіцієнт абсолютної ліквідності (Кал)	Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними коштами (Квок)
ТОВ "ОПТИМА-ФАРМ"	1.21	0.08	0.14
ТОВ "АРТЕРІУМ ЛТД"	0.96	0.17	-0.04
ТОВ "ГРАНТ-ФАРМ"	9.02	1.72	0.89
ТОВ "БАДМ"	1.54	0.14	0.35
ТОВ "ВЕНТА ЛТД"	1.25	0.00	0.19
ДП "СТАДА-УКРАЇНА"	0.59	0.04	-0.84
ТОВ "КЛІНІКА ОКСФОРД МЕДІКАЛ"	0.25	0.17	-3.07
ТОВ "ЮНІФАРМА"	2.00	0.12	0.50
ТОВ "АЙ ПІ МЕДІКАЛ"	1.93	0.07	0.34
ТОВ "АРХІМЕД МЕДІКАЛ"	10.59	2.09	0.91

Першочергово при роботі з кластером необхідно побудувати графік методом Варда та виділити групи підприємств (рис. 1).

Відповідно до графіку (рис. 1) чітко виділяються 2 кластери підприємств, до першого входить ТОВ "АРХІМЕД МЕДІКАЛ" та ТОВ "ГРАНТ-ФАРМ", які за коефіцієнтом поточної ліквідності мають дуже високу фінансову стійкість, оскільки значення коефіцієнта вище за норму, до 2-го – всі інші підприємства, а саме: ТОВ "ОПТИМА-ФАРМ"; ТОВ "АРТЕРІУМ ЛТД"; ТОВ "БАДМ"; ТОВ "ВЕНТА ЛТД"; ДП "СТАДА-УКРАЇНА"; ТОВ "КЛІНІКА ОКСФОРД МЕДІКАЛ"; ТОВ "ЮНІФАРМА"; ТОВ "АЙ ПІ МЕДІКАЛ", що мають високу ліквідність в межах норми.



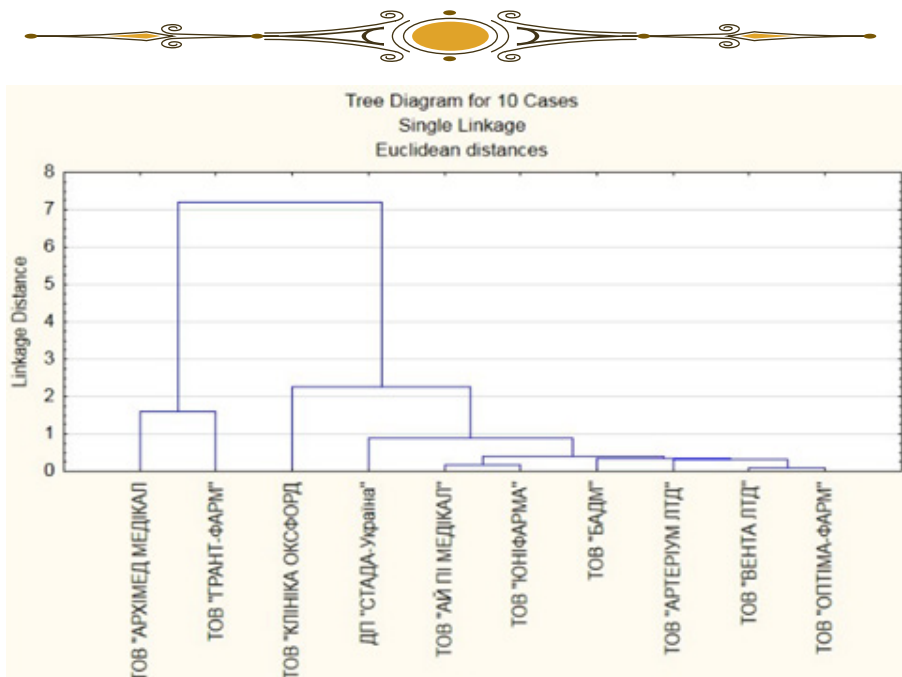


Рис. 1. Кластерний аналіз методом повного зв'язку

Після проведення кластерного аналізу методом Варда доцільно застосувати метод k-середніх і відобразити графік середніх значень для кластерів (рис. 2).

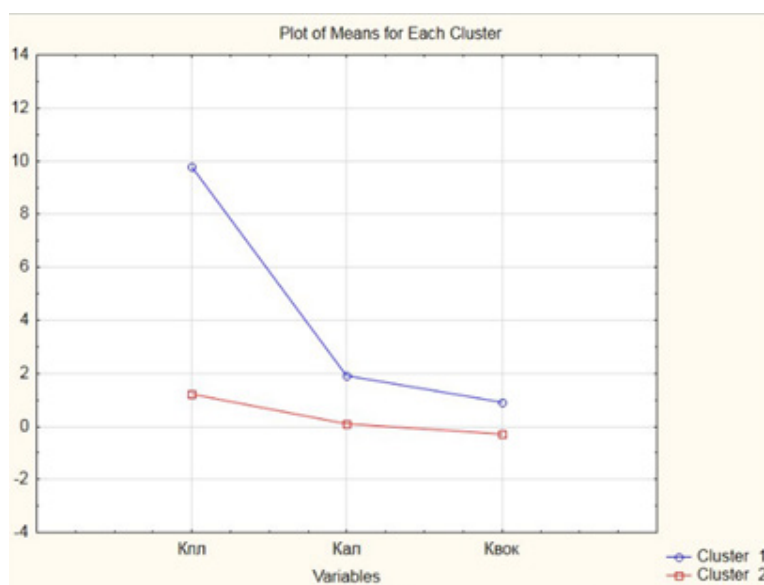


Рис. 2. Графік середніх значень для кластерів

Отже, перший кластер характеризується як група високоліквідних підприємств, оскільки підприємства мають частку поточних активів приблизно у 10 разів більше, ніж частку поточних зобов'язань. А отже, підприємства мають значні резерви ліквідних активів та не мають значного обсягу короткострокових фінансових зобов'язань. До другого кластера увійшли компанії, які порівняно з першими є менш ліквідними, але в межах норми, тому оцінюємо їх як ліквідні підприємства. Оскільки процес кластеризації являє собою систематичний етап еволюції ринкових систем, який сприяє створенню сприятливих умов для зростання виробничого потенціалу, підвищення продуктивності праці та удосконалення результатів підприємницької діяльності всіх учасників в кластерному утворенні [4], це допомагає підвищити конкурентоспроможність підприємств та забезпечити фінансову стійкість та незалежність підприємства, та дає ряд переваг не тільки учасникам бізнесу, але й сприяє зміцненню конкурентного становища галузі [5].



Отже, для підприємства, чий рівень ліквідності є більш низьким, доцільно для пріоритетного підвищення ліквідності підприємства і, таким чином, поліпшення його кредитоспроможності, зосередитися на оптимізації управління грошовими потоками. Цього можна досягти шляхом прискорення погашення дебіторської заборгованості та подовження кредиторської заборгованості. Впроваджуючи більш сувору кредитну політику та покращуючи процес інкасації, компанія може скоротити час, необхідний для отримання платежів від клієнтів. Надання знижок за дострокову оплату також може сприяти швидшому надходженню грошових коштів. Водночас узгодження з постачальниками більш тривалих термінів оплати дозволяє компанії затримати відтік грошових коштів, зберігаючи їх у короткостроковій перспективі без шкоди для відносин з постачальниками і без штрафних санкцій.

Науковий керівник – канд. екон. наук, доцент Берест М. М.

---

**Література:** 1. Зіновчук В. В., Рудь В. В. Кластеризація підприємств м'ясопереробної галузі. *Проблеми економіки*. 2015. № 2. С. 258–264. 2. Бойко О. М. Кластеризація як передумова підвищення конкурентоспроможності підприємств виробничої сфери України в умовах глобальних викликів. *Фінанси України*. 2021. № 10. С. 28–34. 3. Берест М. М. Фінансовий аналіз : навч. посіб. Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2017. 164 с. 4. Ільчук В. П., Хоменко І. О. Кластеризація у формуванні виробничого потенціалу підприємств реального сектору економіки. *Проблеми і перспективи економіки та управління*. 2021. № 4. С. 7–15. 5. Андрусів У. Я. Кластеризація як інноваційна технологія розвитку соціально-економічних систем // *Бізнес, інновації, менеджмент: проблеми та перспективи* : II Міжнар. наук.-практ. конф., 22.04.2021. С. 202–203.

Стаття надійшла до редакції 01.07.2024 р.



## ОРГАНІЗАЦІЙНІ ЗМІНИ НА ПІДПРИЄМСТВІ В УМОВАХ ВОЄННОГО ЧАСУ

УДК 658.5

Калініченко В. В.

I курс магістратури  
факультету менеджменту і маркетингу ХНЕУ ім. С. Кузнеця

**Анотація.** Розглянуто складові процесу управління організаційними змінами на підприємствах в умовах воєнного часу. Запропоновано перелік складових, які варто активно впроваджувати у практику вітчизняних підприємств. Подано актуальний перелік основних напрямів організаційних змін.

**Ключові слова:** організаційні зміни, умови воєнного часу, підприємницька трансформація.



**Annotation.** The components of the process of managing organizational changes at enterprises in wartime conditions are considered. A list of components that should be actively implemented in the practice of domestic enterprises is proposed. An up-to-date list of the main directions of organizational changes is provided.



**Keywords:** *organizational changes, wartime conditions, entrepreneurial transformation.*



На сьогодні все актуальнішими стають питання підприємницької трансформації, бо наразі нещодавні глобальні події активно сприяють цьому, оскільки Covid-19 та військові дії значно впливають на діяльність підприємств.

У зв'язку з цим виникає проблема ініціації та організації процесу впровадження змін на підприємствах, що особливо актуально для підприємств в умовах воєнного часу. На сьогодні управління змінами досліджували такі зарубіжні вчені, як: Баллок Р., Бір М., Брідж В., Калдерон А. [1], Кемірон Е., Фрайлінгер К., Фішер І та інші. Управлінню організаційними змінами серед вітчизняних науковців приділяли увагу такі вчені: Гарафонова О. [2], Діденко В., Кучер М., Покотило Т. [3], Пшик-Ковальська О. [4], Степаненко С. [5], Хміль Ф., Шапіро В., Ясінська Й. та інші. Проте діям в умовах воєнного стану та особливостям антикризового управління приділено недостатньо уваги.

Військові конфлікти мають значний вплив на економіку і діяльність підприємств. В умовах війни організаційні зміни стають критичними для виживання та адаптації діяльності підприємств. Ці зміни включають трансформацію управлінських процесів, перебудову виробничих ланцюгів та адаптацію до нових ринкових умов.

Метою статті є виявлення напрямів організаційних змін на підприємстві в умовах воєнного часу. У зв'язку з цим поставлено такі завдання: розглянути складові та перелік етапів організаційних змін на підприємстві; проаналізувати вплив кризових факторів, що функціонують у дестабілізаційних умовах господарювання, сформулювати перелік напрямів для впровадження організаційних змін на підприємстві в умовах воєнного часу.

Особливо треба звертати увагу на вузькі місця в управлінських системах підприємства. Потрібно їх ідентифікувати та мати альтернативні способи та інструменти щодо вирішення проблемних ситуацій на заміну існуючим методам, що використовуються на практиці.

Варто зазначити, що процес управління організаційними змінами має певну виражену послідовність етапів [3, с. 4], а саме:

Етап 1. Усвідомлення необхідності проведення організаційних змін.

Етап 2. Обґрунтування необхідних організаційних змін.

Етап 3. Розробка процесу впровадження організаційних змін.

Етап 4. Проведення організаційних змін.

Етап 5. Аналіз ефективності організаційних змін.

Проте головна складність цього процесу полягає в тому, що зазвичай відсутня достатня кількість часу на зважене якісне проведення усіх етапів організаційних змін підприємства. Тому актуальним стає розробка заходів на рівні галузі та держави, які мають передувати та попереджати певні зміни, що сприятиме легкості їх проведення.

Вагомою перешкодою, з якою стикаються на підприємствах у процесі організаційних змін, є супротив співробітників, але у випадках, коли дестабілізаційні процеси з зовнішнього середовища активно підштовхують до впровадження тих змін, то персонал стає вимушеним їх впроваджувати.

Відповідно варто виділити складові організаційних змін, які мають вагомий вплив на подальшу діяльність в умовах воєнного часу:

1. Адаптація управлінських процесів. В умовах війни підприємства стикаються з необхідністю швидкої адаптації управлінських процесів для забезпечення безперервності діяльності.

1.1. Централізація управління. Однією з найважливіших змін є централізація управлінських рішень. Це дозволяє швидше реагувати на змінні умови і приймати критично важливі рішення. Наприклад, централізація допомогла багатьом українським підприємствам під час конфлікту на сході України 2014–2015 років ефективніше управляти ресурсами та підтримувати зв'язок із підрозділами.

1.2. Кризовий менеджмент. Введення кризового менеджменту стає необхідним елементом для підприємств в умовах воєнного часу. Кризові менеджери розробляють стратегії мінімізації ризиків і забезпечують безперервне виконання планів господарської діяльності.



2. Перебудова виробничих ланцюгів. Військові дії можуть спричиняти руйнування виробничої інфраструктури та порушення логістичних ланцюгів, що змушує підприємства шукати нові виробничі можливості та постачальників.

2.1. Регіональна диверсифікація. Одним із способів зниження ризиків є регіональна диверсифікація виробництва та постачань. Це означає перенесення частини виробництва або його повну релокацію до безпечніших регіонів або країн. Досвід глобальних компаній свідчить про ефективність такої стратегії у зменшенні втрат.

2.2. Альтернативні постачальники. Підприємства зазвичай активно шукають альтернативних постачальників сировини та комплектуючих. Це включає встановлення нових контактів і договірних відносин з постачальниками з інших країн або регіонів, які не залучені у військові дії.

3. Адаптація до нових ринкових умов. Підприємства повинні бути готові до значних змін на ринку, зокрема зниження попиту, зростання цін на сировину і матеріали, а також обмеження доступу до фінансових ресурсів.

3.1. Гнучкість виробництва. Здатність швидко змінювати асортимент продукції і адаптуватися до нових умов ринку стає критично важливою. Військові конфлікти змушують підприємства швидко переорієнтуватися на нові види продукції, що користуються попитом у військових умовах або під час кризи.

3.2. Диверсифікація діяльності підприємства. Диверсифікація також є ефективною стратегією, оскільки дозволяє зменшити залежність від конкретного ринку або одного виду продукції, що підвищує стійкість підприємства до зовнішніх шоків та потенційних ризиків.

У табл. 1 наведено основні напрями організаційних змін на підприємствах, що стають актуальними в умовах воєнного часу, оскільки від якості їх моніторингу та впровадження зазвичай залежатиме успіх подальшої господарської діяльності підприємства.

Таблиця 1

**Основні напрями організаційних змін на підприємстві в умовах воєнного часу**

Напрямок	Характеристика	Приклад
Централізація управління	Швидке прийняття рішень, концентрація повноважень	Підприємства України під час військового конфлікту 2014–2024 рр.
Кризовий менеджмент	Стратегії мінімізації ризиків, плани безперервності діяльності підприємств	Введення кризових менеджерів у великих корпораціях або використання методик кризового менеджменту
Регіональна диверсифікація	Перенесення виробництва до безпечніших регіонів	Глобальні компанії під час військових конфліктів
Альтернативні постачальники	Нові постачальники сировини і комплектуючих	Укладення договорів з постачальниками з інших регіонів або країн
Гнучкість виробництва	Зміна асортименту продукції	Переорієнтація на продукцію, що користується попитом під час війни
Диверсифікація діяльності підприємств	Зменшення залежності від одного ринку	Розширення асортименту продукції і послуг

Отже, варто зазначити, що організаційні зміни на підприємстві в умовах воєнного часу є необхідністю для виживання і подальшого розвитку бізнесу. Адаптація управлінських процесів, перебудова виробничих ланцюгів та пристосування до нових ринкових умов дозволяють підприємствам зменшити ризики і забезпечити безперервність діяльності.

Перспективами подальших досліджень є методологічний огляд дієвих на практиці ключових напрямків організаційних змін підприємств в умовах воєнного часу.

*Науковий керівник – канд. екон. наук, доцент Мажник Л. О.*

**Література:** 1. Calderon A. C., Johnson P. Information extraction in emergency management missions: an adaptive multi-agent approach. Published Online : July 12, 2017. P. 216–234. DOI: <https://doi.org/10.1504/IJEM.2017.085007>.  
 2. Гарафонова О. І. Управління змінами: теорія, методологія та практика : монографія. Київ : КНУДТ, 2014. 314 с.  
 3. Покотило Т. Управління організаційними змінами як складова забезпечення конкурентоспроможності під-



приємства. *Економіка та суспільство*. 2020. № 22. С. 1–9. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2020-22-91>.  
**4.** Пшик-Ковальська О. О., Ковальський О. І. Особливості управління персоналом в умовах воєнного стану. *Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення та проблеми розвитку*. 2022. № 2 (8). С. 88–93. URL: <https://science.lpnu.ua/sites/default/files/journal-paper/2022/dec/29509/220972maket-92-97.pdf>.  
**5.** Степаненко С. В. Формування механізму управління організаційними змінами. *Актуальні проблеми інноваційної економіки*. 2016. № 3. С. 60–67. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/apie\\_2016\\_3\\_12](http://nbuv.gov.ua/UJRN/apie_2016_3_12).

Стаття надійшла до редакції 30.05.2024 р.



## УТОЧНЕННЯ ЗМІСТУ КОНЦЕПЦІЇ УПРАВЛІННЯ ВІДНОСИНАМИ З КЛІЄНТАМИ

УДК 339.138

Калашников Д.

Магістрант 2 року навчання  
факультету менеджменту і маркетингу ХНЕУ ім. С. Кузнеця

**Анотація.** У статті проведено морфологічний аналіз поняття «управління відносинами з клієнтами», який показав, що досліджувана категорія охоплює широкий спектр аспектів, включаючи стратегії, практики та технології, які спрямовані на побудову та управління взаємовідносинами з клієнтами з метою покращення результативності підприємства. При цьому наявні визначення категорії «управління відносинами з клієнтами» мають як спільні риси, так і суттєві відмінності.

**Ключові слова:** відносини з клієнтами, управління відносинами з клієнтами, аналіз взаємодії з клієнтами, утримання клієнтів.



**Annotation.** The article carries out a morphological analysis of the concept of «customer relationship management», which showed that the studied category covers a wide range of aspects, including strategies, practices and technologies, which are aimed at building and managing relationships with customers in order to improve the performance of the enterprise. At the same time, existing definitions of the category «customer relationship management» have both common features and significant differences.

**Keywords:** customer relationship, customer relationship management, analysis of interaction with customers, customer retention.



**Постановка проблеми.** Важливість управління відносинами підприємства з клієнтами важко переоцінити. Класична теорія маркетингу наголошує, що задоволення потреб споживачів є чи не найголовнішою метою діяльності підприємства [2]. Звісно, управління відносинами з клієнтами набуває при цьому центральної ролі. Це призвело до виділення з концепції традиційного маркетингу нової концепції маркетингового менеджменту – маркетингу взаємовідносин, або партнерського маркетингу.

Вважається, що концепція управління відносинами зі споживачами використовувалася ще в середні віки з розвитком середньовічного міста, де торговці фіксували всю необхідну інформацію про клієнтів і факти відно-





син з ними [4]. Проте як повноцінний інструмент і концепція маркетингового менеджменту маркетинг взаємовідносин доповнив концепції маркетингу в 90-х роках минулого століття. Концепція традиційного маркетингу, що сформувалася до 60-х років, майже чверть століття домінувала у компаніях США та Європи. Проте поступово стали виявлятися протиріччя, пов'язані з розвитком суспільства та економіки. Насамперед змінилася роль споживача: з розвитком інформаційного суспільства значно зростає його поінформованість про діяльність компаній.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Дослідженню проблем управління відносинами підприємства з клієнтами присвячені роботи М. Вреде, А. М. Ганущак-Єфіменко, П. Гринберга, Т. Даута, Ф. Котлера, А. Кудінова, Ж.-Ж. Ламбена, П. Молино, Ф. Ньюела, Дж. О'Шонессі, Є. Пейна, О. В. Савченко, С. Трофімова, Г. З. Шевцова, Р. Н. Юсофа і багатьох інших вітчизняних і зарубіжних дослідників. Проте вчені так і не досягли єдиного розуміння змісту досліджуваної категорії.

**Мета** цієї статті – уточнення змісту концепції управління відносинами з клієнтами на основі методу морфологічного аналізу.

**Виклад основного матеріалу.** Розглянемо підходи сучасних вчених до визначення цієї концепції (табл. 1).

З визначень, наведених в табл. 1, бачимо, що управління відносинами з клієнтами охоплює широкий спектр аспектів, включаючи стратегії, практики та технології, які спрямовані на побудову та управління взаємовідносинами з клієнтами з метою покращення результативності підприємства.

Таблиця 1

**Морфологічний аналіз поняття «управління відносинами з клієнтами»**

Автор, джерело	Визначення	Родове поняття
Поліщук І. І. [3, с. 77]	корпоративна інформаційна система, що застосовується для автоматизації стратегії компанії	корпоративна інформаційна система
Ганущак-Єфіменко Л. М. [1, с. 52]	певна ідеологія бізнесу у питанні побудови взаємовідносин із клієнтом	ідеологія бізнесу
	певне програмне забезпечення, що автоматизує процес збору інформації про клієнта для подальшого аналізу	програмне забезпечення
	бізнес-стратегія з вибору і управління відносинами із споживачами з метою оптимізації вартості підприємства у довгостроковій перспективі	бізнес-стратегія
Девайані А. та ін. [6]	інструмент, за допомогою якого компанії встановлюють і підтримують гарні відносини з клієнтами, спрямовані на підвищення рівня задоволеності клієнтів і отримання довгострокових прибутків	інструмент
	інструмент, який компанії можуть отримати та створити гарні стосунки з клієнтами, використовуючи їх як джерело прибутку для сталості бізнес-процесів	інструмент
Юсбардіні Д. та ін. [11]	програма та система, яка зосереджена на виявленні та побудові стосунків із цінними клієнтами	програма та система
Дарлін А. [5]	стратегія, яка дозволяє підприємствам ефективно управляти обліковими записами клієнтів і взаємодією з ними	стратегія
Діана А. [7]	процес покращення та побудови відносин між компаніями та клієнтами для підвищення лояльності клієнтів та стимулювання покупок	процес
Іоан А. Р. [8]	стратегія, спрямована на зміцнення довгострокових відносин між компаніями та клієнтами за допомогою персоналізованих продуктів або послуг	стратегія
Ріанто Д. Й. [10]	практика активного налагодження відносин з клієнтами для кращого розуміння клієнтів і створення ефективних систем CRM-систем	практика
Раши Ч. [9]	поєднання практик, стратегій і технологій, які компанії використовують для управління та аналізу взаємодії з клієнтами та їхніх даних протягом усього життєвого циклу клієнта з метою покращення зв'язків із обслуговуванням клієнтів, сприяння утриманню клієнтів і стимулюванню зростання продажів	поєднання практик, стратегій і технологій

В наведених визначеннях можна знайти такі спільні характеристики управління відносинами з клієнтами:

1. Орієнтація на клієнта. У всіх визначеннях управління відносинами з клієнтами розглядається як підхід, спрямований на виявлення, залучення та утримання клієнтів.

2. Використання технологій. Більшість визначень вказують на використання певного програмного забезпечення чи інформаційних систем для автоматизації процесів взаємодії з клієнтами.



3. Стратегічне спрямування. Управління відносинами з клієнтами розглядається як стратегічний інструмент, який може впливати на стратегію компанії та оптимізацію її діяльності.

4. Довгострокова орієнтація. Визначення часто наголошують на створенні довгострокових відносин з клієнтами та отриманні довгострокових прибутків.

Проте аналіз визначень, наведених в табл. 1, дозволяє виділити також спірні та дискусійні аспекти в них:

1. Інструмент або стратегія. Деякі визначення розглядають управління відносинами з клієнтами як інструмент чи програму, тоді як інші наголошують на стратегічному вимірі. Деякі люди можуть розглядати управління відносинами з клієнтами як технологічний інструмент, тоді як інші бачать його як частину загальної стратегії підприємства.

2. Активна взаємодія з клієнтами або автоматизація. Деякі визначення підкреслюють активний характер взаємодії з клієнтами та налагодження відносин, тоді як інші ставлять у центр автоматизацію процесів збору та аналізу даних.

3. Персоналізація або загальні відносини. Деякі визначення наголошують на персоналізації продуктів або послуг, тоді як інші акцентують на загальних відносинах з клієнтами.

4. Фокус на прибутку або фокус на задоволенні клієнтів. Деякі визначення підкреслюють використання управління відносинами з клієнтами як джерела прибутку, тоді як інші ставлять акцент на підвищенні рівня задоволеності клієнтів.

5. Технологічна або культурна ідеологія. Деякі визначення можуть бути технологічно орієнтованими, тоді як інші висвітлюють культурний аспект у побудові взаємовідносин.

Загалом визначення управління відносинами з клієнтами відображають широкий спектр поглядів на цей підхід, з аспектів стратегії, технологій та взаємодії з клієнтами. Різноманітність підходів може відображати різні особливості та потреби підприємств у впровадженні управління відносинами з клієнтами.

Найповнішим, за нашої точки зору, є визначення, надане Раши Ч. [43]: «поєднання практик, стратегій і технологій, які компанії використовують для управління та аналізу взаємодії з клієнтами та їхніх даних протягом усього життєвого циклу клієнта з метою покращення зв'язків із обслуговуванням клієнтів, сприяння утриманню клієнтів і стимулюванню зростання продажів».

**Висновки.** Отже, морфологічний аналіз поняття «управління відносинами з клієнтами» показав, що управління відносинами з клієнтами охоплює широкий спектр аспектів, включаючи стратегії, практики та технології, які спрямовані на побудову та управління взаємовідносинами з клієнтами з метою покращення результативності підприємства. При цьому у визначеннях різних вчених можна знайти як спільні характеристики управління відносинами з клієнтами (орієнтація на клієнта, використання технологій, стратегічне спрямування, довгострокова орієнтація), так і суттєві відмінності (інструмент або стратегія, активна взаємодія з клієнтами або автоматизація, персоналізація або загальні відносини, фокус на прибутку або фокус на задоволенні клієнтів, технологічна або культурна ідеологія).

Науковий керівник – канд. екон. наук, доцент Котлик А.

---

**Література:** 1. Ганущак-Єфіменко Л. М. CRM-система як ефективний інструмент розвитку готельного бізнесу в Україні. *Вісник Київського національного університету технологій та дизайну. Серія : Економічні науки.* 2017. 4. С. 51–56. 2. Котлер Ф., Армстронг Г. Основи маркетингу. Київ : Науковий світ, 2020. 880 с. 3. Поліщук І. І. CRM-система як основа формування споживчої лояльності. *Економічний журнал Одеського політехнічного університету.* 2021. № 3 (17). С. 76–80. 4. Савченко О. В. CRM-система та якісні зміни в обслуговуванні клієнтів: світовий досвід. *Вісник Хмельницького національного університету.* 2013. № 4. С. 116–119. 5. Darlin A. Enhancements in the management of relationships with customers as a means of preserving sales performance. *Journal of Applied Management and Business.* 2022. Vol. 3 (1). DOI: 10.37802/jamb.v3i1.242. 6. Dewayani A., Widayanti S., Fitriana N. H. I. Customer Relationship Management (CRM) PT Bhineka Rahsa Nusantara dalam Perspektif Kepuasan Pelanggan. *Jurnal Ilmiah Universitas Batanghari Jambi.* 2023. Vol. 23 (1). P. 266–266. 7. Diana A. Customer Relationship Management PT Agrapana Wukir Panca. *Journal Research of Social Science, Economics, and Management.* 2022. Vol. 1 (11). DOI: 10.36418/jrssem.v1i11.197. 8. Ioan A. R. Customer relationship management in the international context – theoretical and practical considerations. *Proceedings of the International Conference on Business Excellence.* 2022. Vol. 16 (1). P. 1060–1072. 9. Rashi Ch. Impact of Customer Relationship Management. *International Journal For Science Technology*



*And Engineering*, 2023. Vol. 11 (4). P. 3059–3060. **10.** Riyanto D. Y. Deeper understanding of customer needs utilizing customer relationship management. *Journal of Applied Management and Business*. 2022. Vol. 3 (1). DOI: 10.37802/jamb.v3i1.241. **11.** Yusbardini D., Gunawan A., Julianto A. Customer relationship manajemen pada ukm. DOI: 10.55047/prima.v2i1.511.

Стаття надійшла до редакції 09.06.2024 р.



## МЕТОДИЧНИЙ ПІДХІД ДО ОЦІНКИ ФІНАНСОВОГО СТАНУ З ВИКОРИСТАННЯМ ІНТЕГРАЛЬНОГО ПОКАЗНИКА

УДК 336.7

Карбань К. Є.

Студентка 4 курсу  
факультету фінансів і обліку ХНЕУ ім. С. Кузнеця

**Анотація.** Представлена стаття присвячена розробці методичного підходу до оцінки фінансового стану з використанням інтегрального показника. У результаті проведеного дослідження було наведено перелік коефіцієнтів для проведення оцінки, розглянуто зміну інтегрального показника протягом досліджуваного періоду.

**Ключові слова:** аналіз, підприємство, метод таксономічного аналізу, фінансовий стан.

**Annotation.** The presented article is devoted to the development of a methodical approach to the assessment of financial status using an integral indicator. As a result of the research, a list of coefficients for evaluation was given, the change of the integral indicator during the studied period was considered.

**Keywords:** analysis, enterprise, taxonomic analysis, financial condition.

Розвиток підходів до оцінювання фінансового стану підприємства має велике значення у сучасному бізнес-середовищі з кількох ключових причин. По-перше, швидкі та непередбачувані зміни в економічному кліматі ставлять перед підприємствами постійні виклики, вимагаючи постійного удосконалення методів аналізу фінансової діяльності для прийняття об'єктивних та інформованих управлінських рішень. По-друге, зростаюча конкуренція на ринку та потреба в ефективному ресурсозабезпеченні підсилюють потребу у точному вимірі фінансового стану, що відображає загальну ефективність підприємства. Крім того, у зв'язку зі зростанням глобалізації і переходом до цифрової економіки стандарти оцінки та звітності також змінюються, що ставить під сумнів традиційні методи оцінки фінансового стану.

Тему розвитку підходів до оцінювання фінансового стану підприємства досліджували такі науковці: М. М. Берест, З. В. Герасимчук, Є. В. Мних, О. М. Шерстюк, М. В. Павелко та інші.

**Метою** статті є розроблення методичного підходу до оцінювання фінансового стану підприємства аграрної промисловості з використанням інтегрального показника.



Один із сучасних методів вирішення проблем фінансового стану підприємства полягає в застосуванні таксономічного аналізу. Цей підхід дозволяє систематизувати та узагальнити інформацію про фінансове положення, виявити ключові проблеми та ризики, а також розробити стратегії для їх вирішення. Застосування таксономічного аналізу дозволяє керівництву отримати глибоке розуміння структури фінансів підприємства та приймати обґрунтовані рішення, враховуючи всі аспекти фінансової діяльності.

Таксономічний аналіз є універсальним методом, має потужний арсенал алгоритмів, надає можливість систематизації і врахування усіх складових моделі сталого розвитку підприємства, надати оцінку його рівня, оскільки ґрунтується на використанні інтегрального показника, що враховує різнобічні напрями діяльності і надає можливість виділити найпріоритетніші завдання в рамках обраної стратегії розвитку підприємства. Застосування такого аналізу дає змогу систематизувати багатомірну статистичну інформацію і отримати єдину узагальнену оцінку. Його використовують для характеристики більшості об'єктів та оцінки досягнутого в деякому періоді середнього рівня значення ознаки. Універсальність цього методу дає змогу застосовувати його для аналізу властивості однієї одиниці, яка характеризується значеннями ознак, заданими у вигляді часових рядів, що формує узагальнену картину змін [1].

Використання методу таксономії в якості методичного інструментарію дослідження обумовлено пошуком узагальнюючого інтегрального показника серед значної кількості індикаторів (множинних ознак, що мають векторний характер), які формують найбільш суттєвий вплив на загальний рівень продовольчої безпеки та сприяють сталому розвитку сільського господарства [2].

Для цього дослідження обрано Товариство з обмеженою відповідальністю «С-Альфа Грін».

Для здійснення розрахунків з оцінки фінансового стану підприємства на засадах таксономічного аналізу використано поетапний алгоритм (рис. 1).



Рис. 1. Етапи обчислення інтегрального показника за допомогою методу таксономії



Дослідження літературних джерел і методик фінансового аналізу діяльності суб'єктів господарювання дозволило визначити основні напрямки аналітичних досліджень, а саме: аналіз активів, аналіз платоспроможності (ліквідності), аналіз фінансової стійкості та аналіз прибутковості (рентабельності).

Тому в роботі пропонується використання сукупності показників, що дозволяють комплексно оцінити фінансову стійкість та обґрунтовані в роботі [3].

Вихідними даними для таксономічного аналізу для оцінки фінансового стану компанії ТОВ "С-Альфа Грин" за період з 2018 по 2023 рік є розраховані коефіцієнти (табл. 1).

Таблиця 1

**Матриця спостережень таксономічного аналізу**

Показник	2018 р.	2019 р.	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2023 р.
Коефіцієнт оборотності активів	0,22	0,21	0,23	0,16	0,13	1,27
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	0,26	0,28	0,38	0,28	0,34	7,02
Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості	1,94	3,66	9,08	2,19	0,83	17,66
Коефіцієнт поточної ліквідності	0,87	0,87	1,43	1,54	1,02	1,06
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	-0,15	-0,15	0,30	0,35	0,02	0,06
Коефіцієнт автономії	-0,09	-0,06	0,40	0,52	0,55	0,16
Коефіцієнт маневреності власного капіталу	0,00	2,13	0,65	0,51	0,02	0,32
Коефіцієнт рентабельності майна	-0,18	0,00	0,00	-0,20	0,01	0,07
Коефіцієнт рентабельності оборотних активів	-0,19	0,00	0,00	-0,24	0,02	0,08

Наступним етапом проводиться диференціація ознак, тобто розділення на стимулятори та дестимулятори (табл. 2).

Таблиця 2

**Диференціація ознак**

Показник	Еталон	Стимулятор
Коефіцієнт оборотності активів	2,03	стимулятор
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	2,04	стимулятор
Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості	1,82	стимулятор
Коефіцієнт поточної ліквідності	1,43	стимулятор
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	1,30	стимулятор
Коефіцієнт автономії	1,07	стимулятор
Коефіцієнт маневреності власного капіталу	1,93	стимулятор
Коефіцієнт рентабельності майна	1,04	стимулятор
Коефіцієнт рентабельності оборотних активів	1,05	стимулятор

З аналізу табл. 2 можна зазначити, що всі наведені показники відносяться до стимулюючих факторів, що свідчить про їх позитивний вплив на загальний фінансовий стан компанії ТОВ «С-Альфа Грин».

Наступним кроком є стандартизація показників у межах системи та відповідних стандартів. Поняття, які підлягають аналізу, мають різні масштаби, що вимагає їхньої уніфікації. Для досягнення цього проводиться стандартизація даних, включаючи визначення середнього значення та середнього квадратичного відхилення для кожного показника (табл. 3).





Таблиця 3

**Стандартизована матриця**

Показник	Середнє значення	Станд. відхил.	Стандартизована матриця					
Коефіцієнт оборотності активів	0,37	0,44	-0,34	-0,37	-0,32	-0,47	-0,54	2,03
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	1,43	2,74	-0,43	-0,42	-0,38	-0,42	-0,40	2,04
Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості	5,89	6,46	-0,61	-0,35	0,49	-0,57	-0,78	1,82
Коефіцієнт поточної ліквідності	1,13	0,28	-0,92	-0,91	1,03	1,43	-0,38	-0,25
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,07	0,21	-1,04	-1,02	1,06	1,30	-0,23	-0,08
Коефіцієнт автономії	0,24	0,28	-1,18	-1,08	0,54	0,96	1,07	-0,30
Коефіцієнт манев-реності власного капіталу	0,60	0,79	-0,76	1,93	0,05	-0,12	-0,74	-0,36
Коефіцієнт рентабельності майна	-0,05	0,11	-1,20	0,47	0,45	-1,32	0,56	1,04
Коефіцієнт рентабельності оборотних активів	-0,05	0,13	-1,07	0,44	0,42	-1,42	0,58	1,05

На останньому етапі відбувається розрахунок інтегрального показника для оцінки фінансового стану ТОВ «С-Альфа Грин». Результат розрахунків таксономічного показника графічно наведено на рис. 2.

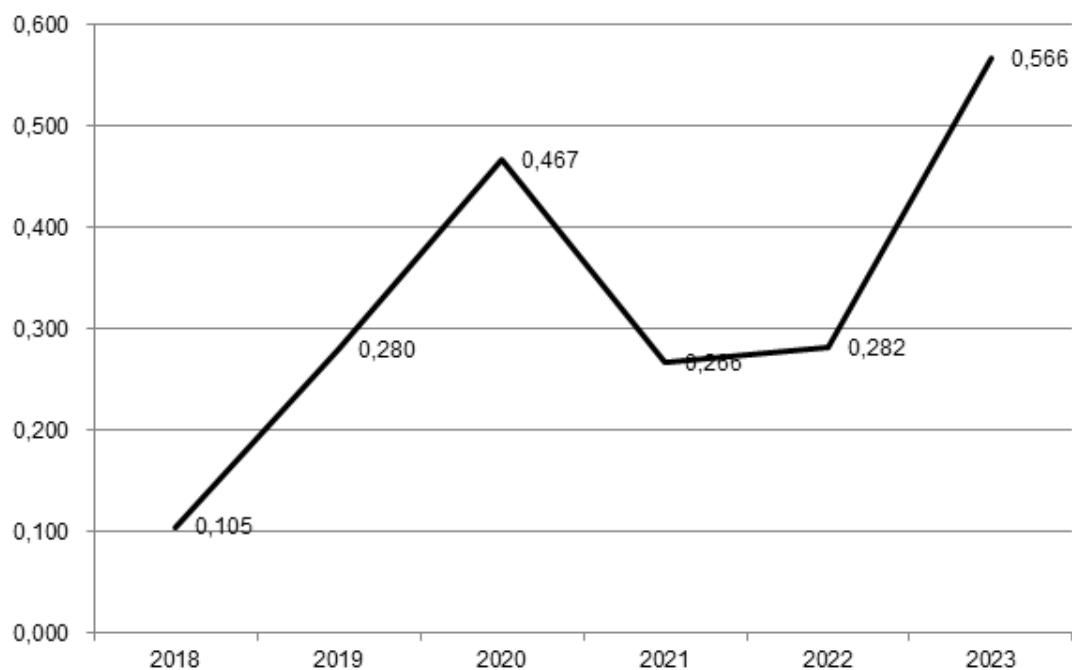


Рис. 2. Динаміка таксономічного показника протягом 2018–2023 рр.

Отже, протягом періоду від 2018 до 2023 року ТОВ «С-Альфа Грин» проявило позитивні тенденції у фінансовій діяльності. Використання методу таксономічного аналізу дозволило детально проаналізувати фінансовий стан підприємства та виявити ключові аспекти, які слід враховувати для подальшого розвитку.

По-перше, слід зазначити стабільне зростання інтегрального показника фінансового стану протягом періоду дослідження (за винятком 2021 року). Навіть при спостереженні певних коливань загальна тенденція свідчить про збільшення фінансової стійкості та ефективності управління ресурсами підприємства.

По-друге, усі розглянуті показники були класифіковані як стимулюючі фактори, що свідчить про позитивний вплив фінансових процесів на загальний фінансовий стан підприємства. Зокрема, показники оборотності, ліквідності, автономії та рентабельності свідчать про ефективне використання ресурсів і здатність підприємства генерувати прибуток.



Останнім етапом для підприємства може стати вдосконалення фінансової стратегії на основі отриманих результатів. Це може включати оптимізацію капіталовкладень, підвищення ліквідності, розробку механізмів управління ризиками та збільшення рентабельності.

Науковий керівник – канд. екон. наук, доцент Берест М. М.

---

**Література:** 1. Двудіт З. П. Таксономічний аналіз рівня розвитку системи економіко-екологічного управління підприємств залізничного транспорту щодо розподілу екологічних витрат. *Причорноморські економічні студії*. 2017. Вип. 17. С. 100–104. 2. Страшинська Л. В., Михайлик О. М. Використання методики таксономічного аналізу для оцінювання рівня продовольчої безпеки України. *Економіка та суспільство*. 2023. № 49. 3. Берест М. М., Меренкова Л. О. Оцінка та аналіз факторів впливу на фінансову стійкість підприємств машинобудування. *Економіка розвитку*. 2019. № 18 (3). С. 1–11.

Стаття надійшла до редакції 01.07.2024 р.



## ОРГАНІЗАЦІЙНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕКСПОРТНО-ІМПОРТНИХ ОПЕРАЦІЙ ПІДПРИЄМСТВА

УДК 331.5

Карпова К. І.

Студентка 4 курсу  
факультету міжнародних відносин і журналістики ХНЕУ ім. С. Кузнеця

**Анотація.** Цю науково-дослідницьку статтю присвячено аналізу організаційного забезпечення експортно-імпортних операцій підприємства. Зокрема, у роботі розглянуто ключові аспекти організації та управління експортно-імпортними операціями з метою підвищення ефективності міжнародної торгівлі. Здійснено аналіз сучасних тенденцій у сфері зовнішньоекономічної діяльності та визначено стратегічні напрямки розвитку організаційної структури для успішного здійснення експортно-імпортних операцій.

**Ключові слова:** організаційне забезпечення, експортно-імпортні операції, підприємство, міжнародна торгівля, організаційна структура, стратегічні напрямки, зовнішньоекономічна діяльність, управління ризиками, оптимізація.



**Annotation.** This research article is dedicated to the analysis of organizational support for export-import operations of the enterprise. In particular, the study examines key aspects of organizing and managing export-import operations aimed at enhancing the effectiveness of international trade. The analysis of current trends in the field of foreign economic activity is conducted, and strategic directions for the development of the organizational structure for successful implementation of export-import operations are identified.

**Keywords:** organizational support, export-import operations, enterprise, international trade, organizational structure, strategic directions, foreign economic activity, risk management, optimization.





**Постановка проблеми:** У сучасних умовах глобалізації та посилення конкуренції на міжнародних ринках ефективно організаційне забезпечення експортно-імпортних операцій стає ключовим фактором успіху для підприємств. Проте, незважаючи на значущість цього питання, існує ряд проблем, пов'язаних з недостатньою розробкою стратегічних напрямків розвитку організаційної структури для забезпечення ефективності експортно-імпортних операцій, неефективним управлінням ризиками та недостатньою оптимізацією процесів на підприємствах. Тому актуальним є пошук шляхів вирішення цих проблем з метою підвищення конкурентоспроможності та успішного ведення міжнародної торгівлі підприємствами.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій** в галузі організаційного забезпечення експортно-імпортних операцій підприємств свідчить про зростаючий інтерес до цієї теми серед дослідників та практиків. У ряді досліджень досліджується вплив глобалізації на стратегії підприємств у сфері експорту та імпорту, а також методи інноваційного підходу до організаційного забезпечення зовнішньоекономічної діяльності.

Нові публікації акцентують увагу на важливості використання сучасних інструментів та методів управління ризиками в контексті міжнародної торгівлі, таких як фінансові та економічні ризики, політичні та культурні аспекти. Також відзначається значення вдосконалення організаційної структури підприємства з метою забезпечення його конкурентоспроможності на міжнародних ринках.

Деякі роботи також досліджують вплив сучасних технологій, таких як інтернет-торгівля та цифрова логістика, на організаційне забезпечення експортно-імпортних операцій і виявляють їхні можливості для підвищення ефективності та конкурентоспроможності підприємств.

Узагальнюючи, останні дослідження та публікації свідчать про активний розвиток цієї галузі та пошук інноваційних підходів до організаційного забезпечення експортно-імпортних операцій, що має велике значення для підвищення конкурентоспроможності підприємств на світових ринках.

**Метою** статті є обґрунтування та впровадження інноваційних підходів до організації експортно-імпортних операцій, що дозволить підприємству знизити витрати, підвищити ефективність і покращити загальні результати зовнішньоекономічної діяльності.

**Викладення основного матеріалу.** У сучасних умовах глобалізації економіки та посилення конкуренції на міжнародних ринках ефективно організаційне забезпечення експортно-імпортних операцій стає вирішальним фактором для успіху підприємств. Організаційне забезпечення експортно-імпортних операцій охоплює широкий спектр діяльності, включаючи планування, координацію, контроль та регулювання всіх аспектів міжнародної торгівлі.

Важливим аспектом організаційного забезпечення є визначення стратегій управління, які спрямовані на досягнення конкретних цілей у міжнародній торгівлі. Ці стратегії можуть включати в себе вибір ринків, розробку продуктової стратегії, ціноутворення, дистрибуцію та маркетингові комунікації. Крім того, методи управління ризиками вкрай важливі для забезпечення стабільності та безпеки експортно-імпортних операцій підприємства.

Одним із сучасних трендів є використання електронної комерції та цифрових технологій у міжнародній торгівлі. Це відкриває нові можливості для підприємств у полегшенні та оптимізації експортно-імпортних операцій. Зокрема, інтернет-торгівля, електронна логістика та інші цифрові інструменти дозволяють зменшити витрати та час, необхідний для здійснення операцій, а також покращити співпрацю з клієнтами та постачальниками.

Узагальнюючи, ефективно організаційне забезпечення експортно-імпортних операцій є важливим фактором для успіху на міжнародних ринках. Розуміння та впровадження стратегій та методів управління, а також використання сучасних технологій дозволяє підприємствам досягати конкурентних переваг та забезпечувати стабільний розвиток у глобальному бізнесі.

**Висновки.** У результаті аналізу теоретичних концепцій та методів управління експортно-імпортними операціями можна зробити декілька висновків.

Впровадження ефективного організаційного забезпечення є ключовим фактором для успішної міжнародної торгівлі підприємств. Правильно розроблені стратегії управління дозволяють знизити ризики та збільшити ефективність операцій, що є важливим для забезпечення стабільного розвитку бізнесу на міжнародних ринках.

Управління ризиками виступає одним із найважливіших аспектів організаційного забезпечення експортно-імпортних операцій. Ефективне впровадження стратегій ризик-менеджменту дозволяє зменшити негативний вплив ризиків на бізнес та забезпечити стабільність у діяльності підприємства.

Крім того, використання сучасних цифрових технологій, таких як електронна комерція та цифрові інструменти, стає все більш важливим для оптимізації та покращення експортно-імпортних операцій. Це відкриває



нові можливості для підприємств у залученні клієнтів, оптимізації логістичних процесів та збільшенні конкурентоспроможності на міжнародних ринках.

Загалом розуміння та використання стратегій та методів управління, а також використання сучасних технологій є важливими для успішного організаційного забезпечення експортно-імпортних операцій підприємств. Це дозволяє підприємствам забезпечити стабільний розвиток у глобальному бізнесі та досягти конкурентних переваг на міжнародних ринках.

Науковий керівник – д-р екон. наук, професор Пархоменко Н. О.

---

**Література:** 1. Johnson D., Turner C. International Business: Themes and Issues in the Modern Global Economy. Routledge, 2018. 2. Daniels J. D., Radebaugh L. H., Sullivan D. P. International Business: Environments and Operations. Pearson. 2018. 3. Hill C. W., Hult G. T. M., Wickramasekera R. Global Business Today. McGraw-Hill Education, 2019. 4. Czinkota M. R., Ronkainen I. A., Moffett M. H. International Business. John Wiley & Sons, 2019. 5. Rugman A. M., Collinson S. International Business. Pearson, 2019.

Стаття надійшла до редакції 03.06.2024 р.



## ФОРМУВАННЯ ТА ОЦІНКА ОРГАНІЗАЦІЇ ФІНАНСОВИХ РЕСУРСІВ ПІДПРИЄМСТВА

УДК 658.15

Кащєєва С. Ю.

Студентка 1 курсу магістратури  
факультету менеджменту і маркетингу ХНЕУ ім. С. Кузнеця

**Анотація.** Розглянуто важливість оптимального управління фінансовими ресурсами підприємств для забезпечення їх фінансової стійкості та економічного зростання. Особливу увагу приділено необхідності знаходження нових способів формування фінансових ресурсів, а також посиленню ролі фінансових інструментів у їх управлінні. Було запропоновано власне трактування поняття «фінансові ресурси».

**Ключові слова:** фінансові ресурси, управління фінансами, фінансова стійкість, джерела фінансування, оптимізація фінансів.



**Annotation.** The article discusses the importance of optimal management of financial resources of enterprises to ensure their financial stability and economic growth. Particular attention is paid to the need to find new ways to form financial resources, as well as to strengthen the role of financial instruments in their management. The author offers her own interpretation of the concept of «financial resources».



**Keywords:** financial resources, financial management, financial sustainability, sources of financing, optimization of finances.



Будь-які підприємства потребують достатньої кількості фінансових ресурсів. Важливо правильно визначити структуру цих ресурсів, тобто співвідношення між власними та позиковими коштами, щоб не підірвати фінансову стійкість підприємства. Для досягнення економічного зростання на рівні як макро-, так і мікроекономіки, підприємствам слід розумно використовувати свої фінансові ресурси.

Однак, з огляду на те, що підприємства зазвичай мають недостатнє забезпечення власних потреб фінансовими ресурсами, на сьогодні актуально здійснити пошук нових способів формування та використання фінансових ресурсів, що є метою статті задля посилення ролі фінансових інструментів в управлінні фінансовими ресурсами підприємств. Для досягнення поставленої мети було вирішено такі завдання, а саме: аналіз поняття «фінансові ресурси», узагальнення класифікації та аналіз методів та етапів оцінки організації фінансових ресурсів.

Щодо визначення економічної природи фінансових ресурсів підприємств висловлювались багато вчених в Україні та за кордоном, а саме: Білоліпецький В. Г., Буряковський В. В., Василик О. Д., Вознюк Г. Л., Лігоненко Л. О., Гуляєва Н. М., Гринюк Н. А., Завгородній А. Т., Колчина Н. В., Мерзляков І. В., Опарін В. М., Павлюк К. В., Поддєрьогін А. М., Романенко О. Р.

Завгородній Т. С. та Вознюк Г. Л. визначають фінансові активи підприємства як грошові кошти, які використовуються для покриття щоденних операційних витрат.

Павлюк К. В. вважає, що фінансові ресурси підприємства включають грошові засоби та прибутки, які створюються через процеси дистрибуції та редистрибуції валового внутрішнього продукту (ВВП). Після цього вони концентруються у спеціалізованих фондах для вирішення потреб суспільства.

Поддєрьогін А. М. трактує фінансові ресурси як грошові кошти, що перебувають у розпорядженні підприємства. Це включає всі грошові фонди та частину грошових коштів, які використовуються в нефондовій формі.

Колчина Н. В. визначає фінансові ресурси підприємства як сукупність власних грошових доходів (залучені і позикові кошти), спрямованих на виконання фінансових зобов'язань підприємства, фінансування поточних витрат і витрат, пов'язаних із розширенням виробництва.

В результаті аналізу понять «фінансових ресурсів», що були наведені вченими, було запропоновано власне трактування поняття «фінансові ресурси». Фінансові ресурси підприємства – це поточні кошти підприємства, які за необхідності можуть бути наявні, прийняті та використані підприємствами з метою підтримки функціонування, а також для виконання інших завдань з метою забезпечення ефективного розвитку підприємства.

Виходячи з проведеного дослідження поняття «фінансові ресурси» можна зазначити, що їм притаманні такі властивості: мають стадію утворення; відображають відношення до власності; мають джерела формування і цілі використання; їх структура залежить від джерел формування та напрямів використання.

За даними ознаками, відповідно, фінансові ресурси можна класифікувати за показниками їх формування та використання (рис. 1).



Рис. 1. Класифікація фінансових ресурсів підприємства за показниками формування та використання





За даними рис. 1, розподіл за категоріями відбувається так:

1. За стадією утворення фінансові ресурси поділяються на [1, с. 34]:

Початкові, які утворені на початку діяльності підприємства, залежать від форми власності:

- державна – фінансується з державних коштів;
- акціонерна – формується за рахунок продажу акцій;
- колективна – засновується на внесках членів колективу;
- приватна – використовуються особисті кошти підприємця.

Прирощені, що передбачають використання коштів, які зароблені підприємством завдяки власній діяльності.

2. За правом власності фінансові ресурси поділяють на:

- власні, що залежать від форми власності, це приватний, пайовий чи акціонерний капітал;
- невідомі, які отримані у вигляді позик;
- надані безоплатно, тобто одержані безоплатно від держави чи інших юридичних осіб.

Власні фінансові ресурси – це кошти, які належать власникам або акціонерам підприємства. Невласні фінансові ресурси – це отримані організацією кредити та кошти, які надходять з державного бюджету. Надані безоплатно – ресурси, які надаються безоплатно, можуть включати гранти, дотації або інші форми фінансової підтримки.

Правильне співвідношення між власними і невідомими фінансовими ресурсами відіграє важливу роль у зміцненні фінансового стану підприємства.

3. Фінансові ресурси поділяються за терміном використання (короткострокові, середньострокові, довгострокові). Короткострокові ресурси фінансують поточну діяльність, середньострокові – реконструкцію основних фондів, довгострокові – основні фонди та довгострокові зобов'язання [2, с. 17].

4. За характером вкладення (матеріальні та нематеріальні активи). Матеріальні активи мають матеріальну основу, нематеріальні – забезпечують економічну користь. Фінансові ресурси вкладаються у необоротні (основні засоби) та оборотні активи.

5. За джерелами формування фінансові ресурси підприємств поділяються на: власні, позичені та залучені кошти [3, с. 69].

Власні джерела фінансових ресурсів включають статутний капітал, прибуток, амортизаційні відрахування та резервні фонди. Позикові джерела включають банківські кредити, облігаційні позики та фінансовий лізинг. Залучені джерела включають випуск акцій, венчурний капітал, гранти, субсидії та стратегічних інвесторів. Інші джерела включають краудфандинг, факторинг та форфейтинг. Кожне з цих джерел має свої особливості та використовується в залежності від специфіки та потреб підприємства [4, с. 177].

6. За метою використання фінансові ресурси поділяються на:

- інвестиції – це гроші, які ви вкладаєте в різні активи, такі як акції, облігації, нерухомість або інші фінансові інструменти. Мета інвестування – отримання прибутку в майбутньому;
- поточні витрати – це гроші, які ви витрачаєте на повсякденні потреби, такі як їжа, одяг, комунальні послуги, транспорт і розваги;
- освіта та розвиток – це гроші, які ви витрачаєте на навчання, підвищення кваліфікації, курси або інші можливості для особистого розвитку;
- пенсійні накопичення – це гроші, які ви вкладаєте в пенсійний фонд для забезпечення фінансової безпеки після виходу на пенсію.

7. Фінансові ресурси можна розподілити за різними напрямками:

- операційна діяльність, яка пов'язана з щоденною діяльністю підприємства, такою як продаж товарів та послуг, оплата заробітної плати, оренда приміщень тощо;
- фінансування, що включає в себе залучення капіталу для розвитку бізнесу, наприклад, через видачу акцій або залучення позик;
- резерви та резервування, тобто гроші, які підприємства відкладають на випадок непередбачуваних витрат або кризових ситуацій;



- соціальна відповідальність передбачає, випадки, що певні підприємства виділяють кошти на благодійність, екологічні проекти й інші суспільно корисні ініціативи.

Для забезпечення фінансової стійкості підприємство повинно розробити оптимальну структуру фінансування, яка враховує вартість капіталу, ризики та стратегічні цілі. Важливою є диверсифікація джерел фінансування, щоб знизити залежність від одного типу ресурсів. Крім того, варто зазначити, що ефективне управління фінансовими ресурсами включає в себе постійний моніторинг фінансових показників, оцінку рентабельності інвестицій та фінансове планування.

Управління фінансовими ресурсами є ключовим аспектом для будь-якого підприємства, оскільки воно впливає на здатність компанії досягати своїх стратегічних цілей та підтримувати стабільність у довгостроковій перспективі. Ефективність управління фінансами можна визначити як здатність підприємства оптимізувати свої фінансові ресурси таким чином, щоб максимізувати прибуток і мінімізувати витрати.

Оцінка ефективності управління фінансовими ресурсами є критично важливим елементом стратегічного управління підприємством. Вона дозволяє визначити, наскільки раціонально використовуються фінансові ресурси, оцінити фінансову стійкість підприємства, а також забезпечити його конкурентоспроможність на ринку. У цьому підрозділі розглянемо основні методи та етапи оцінки ефективності управління фінансовими ресурсами.

Оцінка організації фінансових ресурсів підприємства включає в себе декілька методів:

- балансовий метод базується на аналізі балансу підприємства і дозволяє оцінити стан його активів та пасивів;
- нормативний метод використовується для встановлення нормативів використання фінансових ресурсів, що дозволяє оптимізувати їх використання;
- розрахунково-аналітичний метод включає в себе розрахунок показників ефективності використання фінансових ресурсів та їх аналіз;
- метод оптимізації планових розрахунків використовується для планування потреби у фінансових ресурсах та їх оптимального розподілу;
- економіко-математичне моделювання дозволяє створити математичну модель фінансової діяльності підприємства і провести її аналіз.

Важливою частиною оцінки фінансових ресурсів підприємства є також аналіз його фінансового стану, який включає дослідження рентабельності та фінансової стійкості підприємства, ефективності використання майна (капіталу) підприємства, забезпечення підприємства власними оборотними коштами, а також об'єктивне оцінювання динаміки та стану ліквідності, платоспроможності і фінансової стійкості підприємства [5, с. 35].

Таким чином, управління фінансовими ресурсами є критично важливим для забезпечення стабільності та розвитку підприємства. Оптимальне співвідношення між власними та позиковими коштами, а також ефективне використання фінансових інструментів є ключовими для досягнення фінансової стійкості. Різноманітність підходів до визначення фінансових ресурсів, представлених вченими, підкреслює складність і багатогранність цієї теми. Застосування комплексного підходу до оцінки фінансових ресурсів, включаючи балансовий, нормативний, розрахунково-аналітичний методи, а також оптимізацію планових розрахунків та економіко-математичне моделювання, є необхідним для глибокого аналізу та вдосконалення управління фінансами.

Науковий керівник – канд. екон. наук, доцент Мажник Л. О.

---

**Література:** 1. Бугас В. В., Коваль А. А. Управління фінансовими ресурсами підприємства. *Modern Economics*. 2020. № 19. С. 32–34. URL: <https://modecon.mnau.edu.ua/management-of-financial-resources-of/>. 2. Сорич Ю. М. Економічне обґрунтування напрямів ефективного використання фінансових ресурсів : дипломна робота бакалавра. Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2023. 120 с. 3. Каленюк І. Фінансові ресурси підприємств та джерела їх формування: теоретичні аспекти // Актуальні питання фінансової теорії та практики : зб. матеріалів Десятої заочно-дистанц. наук. конф. студ. і молод. вчених [Тернопіль, 26 квіт. 2023 р.] / гол. редкол. О. П. Кириленко. Тернопіль : ЗУНУ, 2023. Ч. 2. С. 68–71. URL: <http://dspace.wunu.edu.ua/jspui/handle/316497/49339>. 4. Герман М. Управління фінансовими ресурсами підприємства та їх вплив на його фінансовий стан. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2022. Т. 5. № 1. С. 175–181. URL: <http://journals.khnu.km.ua/vestnik/>



wp-content/uploads/2022/11/2022-310-29.pdf. 5. Завитій О. Роль фінансової діагностики в діяльності підприємства. *Інститут бухгалтерського обліку, контроль та аналіз в умовах глобалізації*. 2021. Вип. 1–2. С. 33–41. URL: <http://188.190.43.194:7980/jspui/bitstream/123456789/9297/1/ІБО-21-33-41.pdf>.

Стаття надійшла до редакції 26.05.2024 р.



## IMPROVING TALENT RECRUITMENT AND RETENTION IN THE IT SECTOR

UDC 331.108.34:004

Quynh Anh Dao

4th year student

Faculty of Management and Marketing, S. Kuznets KHNU

**Annotation.** The significance and need of enhancing talent acquisition and development procedures in the information technology industry are examined in this essay. It looks at the key obstacles to recruiting and training highly qualified IT personnel as well as potential solutions. The essay focuses on efficient staff development and training strategies that raise businesses' competitiveness in the digital era.

**Keywords:** talent acquisition, personnel development, information technology, attraction strategies, training and development.



**Анотація.** У статті розглянуто актуальність і необхідність вдосконалення процесів набору та розвитку талантів у сфері інформаційних технологій. Проаналізовано основні виклики та стратегії залучення та розвитку висококваліфікованих ІТ-спеціалістів. У статті висвітлено ефективні методики і підходи до навчання та розвитку персоналу, що дозволяють підвищити конкурентоспроможність компанії у цифрову епоху.

**Ключові слова:** набір талантів, розвиток персоналу, інформаційні технології, стратегії залучення, навчання та розвиток.



The information technology industry is confronted with a technical environment that is continually developing, which makes the acquisition and development of top-tier personnel more important than ever for retaining competitiveness. The issue lies not only in acquiring competent individuals but also in maintaining them and developing them so that they are able to navigate and innovate within this changing environment.

According to CIPD's 2022 Resourcing and individuals Planning report and McKinsey's findings, recruiting and keeping qualified individuals is becoming more challenging in the business world. Due to talent market rivalry, CIPD data shows that firms are having trouble recruiting workers of all skill levels. Meanwhile, McKinsey's results reveal that many organizations mistrust their ability to acquire and retain highly competent people.

The fast speed of technological change makes it difficult to research how to enhance talent acquisition and development in the IT business. It takes constant study and flexibility to keep development programs and curriculum in line with the most recent demands of the business. Furthermore, it's critical to strike a balance between developing



soft skills, which are becoming more and more crucial in collaborative and agile IT organizations and improving technical abilities. Because of the dynamic nature of this profession, educational and organizational strategies must not only adapt to current trends but also foresee changes in the industry in the future. This calls for a proactive and adaptable approach to talent management.

This article's goal is to investigate and suggest improved approaches to talent development and acquisition, particularly for the IT industry. It seeks to provide businesses practical insights and approaches that they can use to draw in, retain, and grow their IT staff.

Many important studies have been conducted on the topic of talent acquisition and development in the IT industry, offering valuable insights into successful tactics. A thorough examination of these research indicates that improving these systems requires a multifaceted strategy.

Many studies have been conducted to investigate the influence that company branding has on the process of talent acquisition. It has been shown that information technology professionals are drawn to businesses that not only provide cutting-edge technical work but also display a dedication to ethical standards and the well-being of their employees. According to the findings of their study, a powerful employer brand has the potential to save recruiting expenses by as much as fifty percent and improve the quality of new recruits by nine percent.

There has been a revolutionary change brought about by the incorporation of AI in the field of recruiting. Recruiters are able to evaluate large quantities of data with the help of analytics tools powered by artificial intelligence, which allows them to find applicants who are not only a good match for the company's culture but also for their skills. This technology has also been successful in minimizing the amount of unconscious prejudice that occurs throughout the recruiting process, which has resulted in a workforce that is more diverse and inclusive [1, p. 101–104].

The development phase becomes very important after talent has been brought on board. Advocating for adaptive learning ecosystems inside the company is something that is being done. According to their findings, individualized educational experiences have the potential to increase learning efficiency by as much as 25 percent and employee engagement by as much as 40 percent. By using data analytics to get an understanding of individual learning styles and professional goals, businesses are able to design individualized training and development programs that are in line with both the objectives of the company and the growth of its employees [4, p. 227–228].

The use of microlearning and gamification has also been recognized as an important factor in improving the retention of skills, particularly in the field of information technology. It was observed that workers who participated in gamified learning platforms had a retention rate of technical information that was sixty percent greater than that of employees who did not participate in such platforms. Learning becomes more interesting and less intimidating with the help of these approaches, which in turn helps to cultivate a culture of ongoing skill improvement [3].

Moreover, the development of soft skills has become just as important as the development of technical abilities. Specifically, the requirement for information technology workers who are capable of excellent communication, leadership, and collaboration abilities has been brought to light. These "soft skills" are very necessary for the successful administration of teams and projects, especially as information technology initiatives grow increasingly interdisciplinary [2, p. 56–51].

Continuous education and the acquisition of new skills have emerged as essential tactics for retaining outstanding employees. Due to the rapid speed of change in the information technology industry, today's most cutting-edge technologies may become outdated tomorrow. When it comes to retaining top personnel, businesses that engage in continuing professional development have a greater chance of doing so. According to the findings of a research that was conducted over a period of time, businesses that have comprehensive professional development programs have a retention rate that is 34% greater than those that do not.

In summary, the body of current research indicates that a comprehensive strategy is the most effective way to improve talent acquisition and development in the information technology industry. The importance of a strong employer brand, recruiting that is boosted by artificial intelligence, tailored learning pathways, microlearning, gamification, and a focus on training for soft skills are all essential components. When it comes to attracting, developing, and retaining qualified people, which are critical for driving innovation and preserving a competitive advantage in the digital era, businesses that effectively incorporate these factors into their human resources strategy are in a better position to do so.

Enhancing the process of talent acquisition and development in the information technology industry is very necessary for businesses that want to prosper in the digital era. Companies have the ability to construct a strong



and competent workforce that is capable of driving innovation and preserving a competitive advantage by adopting creative recruiting techniques, cultivating a culture of learning, utilizing technology for growth, and concentrating on retention via career progression.

Scientific supervisor – PhD, Associated Professor Barkova K. O.

---

**Literature:** 1. Armstrong M. Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice. London : Kogan Page, 2019. P. 101–104. 2. Brown, D. The Effective Recruitment and Development of IT Professionals. Ely : IT Governance Publishing, 2018. P. 56–61. 3. LinkedIn: Academy To Innovate HR: website. URL: <https://www.aihr.com/blog/talent-acquisition/>. 4. Noe R. A., Hollenbeck J. R., Gerhart B., Wright P. M. Human Resource Management: Gaining a Competitive Advantage. New York : McGraw-Hill Education, 2017. P. 227–232.

Стаття надійшла до редакції 09.06.2024 р.



## ВИКОРИСТАННЯ ІНФОРМАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ ДЛЯ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ БАНКІВ

УДК 336.71:004

Ківшар М.

Студентка 4 курсу  
факультету міжнародної економіки і підприємництва ХНЕУ ім. С. Кузнеця

**Анотація.** У статті розглянуто роль інформаційних технологій у підвищенні ефективності діяльності банків. Зосереджено увагу на основних аспектах впровадження IT-рішень, таких як автоматизація процесів, використання великих даних, штучного інтелекту та блокчейн-технологій. Проаналізовано останні дослідження та визначено перспективи подальших досліджень у цьому напрямі.

**Ключові слова:** інформаційні технології, банківська діяльність, автоматизація процесів, штучний інтелект, кібербезпека, мобільні технології, ефективність банківської діяльності.



**Annotation.** The article examines the role of information technologies in enhancing the efficiency of banking activities. Focus is placed on key aspects of IT implementation such as process automation, the use of big data, artificial intelligence, and blockchain technologies. Recent research is analyzed, and future research prospects in this field are identified.

**Keywords:** information technologies, banking activities, process automation, artificial intelligence, cybersecurity, mobile technologies, banking efficiency.



Сучасні банки стикаються з численними викликами, серед яких жорстка конкуренція, зростання вимог клієнтів, а також необхідність забезпечення безпеки фінансових операцій. У цьому контексті впровадження інформаційних технологій стає критично важливим для підвищення ефективності діяльності банків і забезпечен-





ня їх конкурентоспроможності. Проблема підвищення ефективності діяльності банків шляхом впровадження IT-рішень є актуальною та потребує комплексного дослідження.

Різні дослідники акцентують увагу на різних аспектах використання інформаційних технологій у банківському секторі. Наприклад, дослідження [1] зосереджено на автоматизації банківських процесів, що дозволяє зменшити витрати та покращити якість обслуговування клієнтів. Інше дослідження [2] розглядає використання великих даних для прийняття стратегічних рішень. Проте недостатньо вивченими залишаються питання інтеграції новітніх технологій, таких як блокчейн та штучний інтелект, у повсякденну діяльність банків.

**Метою** цієї статті є визначення основних напрямків впровадження інформаційних технологій у банківську діяльність, аналіз їх впливу на ефективність роботи банків та окреслення перспектив подальших досліджень у цьому напрямі.

Головні напрямки впровадження інформаційних технологій наведено на рис. 1.



Рис. 1. Напрямки впровадження інформаційних технологій у банківській сфері

Автоматизація банківських процесів дозволяє значно знизити операційні витрати, підвищити швидкість обробки транзакцій та зменшити кількість помилок. Наприклад, впровадження систем управління взаємовідносинами з клієнтами (CRM) дозволяє ефективніше обслуговувати клієнтів, зберігати інформацію про їх потреби та пропонувати відповідні фінансові продукти [3].

Великі дані (Big Data) стають все важливішим інструментом у банківській сфері. Аналіз великих обсягів даних дозволяє банкам приймати більш обґрунтовані рішення щодо кредитування, інвестицій та управління ризиками. Наприклад, використання алгоритмів машинного навчання дозволяє виявляти шахрайські операції та зменшувати ризики фінансових втрат [4].

Штучний інтелект (AI) відкриває нові можливості для банків, включаючи автоматизацію рутинних завдань, прогнозування фінансових ринків і персоналізацію банківських послуг. Зокрема, чат-боти на основі AI можуть значно покращити якість обслуговування клієнтів, надаючи їм швидкі та точні відповіді на запити [5].

Блокчейн-технології забезпечують високий ступінь безпеки та прозорості фінансових операцій. Вони можуть використовуватися для створення децентралізованих платіжних систем, забезпечення безпеки транзакцій та зниження витрат на їх обробку. Наприклад, використання блокчейну для міжнародних грошових переказів дозволяє зменшити час і вартість цих операцій.

Мобільні технології стають невід'ємною частиною сучасного банківського обслуговування. Використання мобільних додатків дозволяє клієнтам здійснювати фінансові операції в будь-який час та з будь-якого місця, що значно підвищує зручність і доступність банківських послуг. За даними останніх досліджень, понад 70 % клієнтів банків використовують мобільні додатки для управління своїми рахунками та проведення платежів [6]. Крім того, мобільні технології дозволяють банкам збирати та аналізувати дані про поведінку користувачів, що сприяє покращенню якості обслуговування та розробці нових фінансових продуктів.

Кибербезпека є ще одним важливим аспектом використання інформаційних технологій у банківській діяльності. Зі зростанням обсягів електронних транзакцій та кількості цифрових даних захист від кібератак стає критично важливим. Банки інвестують значні кошти у розвиток систем захисту даних, включаючи використання сучасних методів шифрування, багатофакторної автентифікації та виявлення аномалій у поведінці користувачів. Це дозволяє мінімізувати ризики фінансових втрат і підвищити довіру клієнтів до банківських установ.

Використання інформаційних технологій у банківській діяльності є важливим кроком до підвищення її ефективності та конкурентоспроможності. Автоматизація процесів, використання великих даних, штучний



інтелект і блокчейн-технології надають банкам нові можливості для покращення якості обслуговування клієнтів та зменшення операційних витрат.

Подальші дослідження у цьому напрямі мають зосередитися на інтеграції новітніх технологій у наявні банківські системи, вивченні їх впливу на різні аспекти банківської діяльності та розробці нових IT-рішень для фінансового сектора.

Науковий керівник – д-р екон. наук. проф. Піддубна Л. І.

---

**Література:** 1. Іванов О. В. Автоматизація банківських процесів: сучасні тенденції та перспективи. *Економічний вісник*. 2020. № 3. С. 45–49. 2. Петров П. С. Великі дані в банківській сфері: аналітика та управління ризиками. *Фінансовий журнал*. 2021. № 4. С. 112–117. 3. Сидоренко Н. М. CRM-системи в банківській діяльності: переваги та недоліки. *Банківська справа*. 2019. № 2. С. 78–82. 4. Смирнов В. Г. Штучний інтелект у банківській сфері: можливості та виклики. *Технології майбутнього*. 2022. № 1. С. 34–39. 5. Карпенко Л. І. Використання блокчейн-технологій у банківській сфері. *Інформаційні технології*. 2021. № 3. С. 23–28. 6. Новіков Д. М. Мобільні технології у банківському обслуговуванні: тенденції та перспективи. *Цифрова економіка*. 2023. № 2. С. 50–55.

Стаття надійшла до редакції 03.06.2024 р.



## ОСНОВНІ ПОНЯТТЯ ЕЛЕКТРОННОЇ КОМЕРЦІЇ ЯК СКЛАДОВОЇ ЕЛЕКТРОННОГО БІЗНЕСУ

УДК 338.26: 004.738.5(075)

Ключка А. А.

Студентка 4 курсу  
факультету міжнародної економіки і підприємництва ХНЕУ ім. С. Кузнеця

**Анотація.** Розглянуто основні поняття та виокремлено характеристики електронної комерції. Визначено основні компоненти електронної комерції, ряд причин переходу компаній до електронного простору та метод реалізації за допомогою різних електронних пристроїв.

**Ключові слова:** електронна комерція, бізнес-процеси, технології, оптимізація, реалізація.



**Annotation.** The basic concepts and characteristics of e-commerce are considered. The main components of e-commerce, a number of reasons for the transition of companies to the electronic space and the method of implementation with the help of various electronic devices are determined.

**Ключові слова:** e-commerce, business processes, technologies, optimization, implementation.



Електронна комерція (e-commerce) стала необхідною складовою сучасного світу, змінюючи підходи до торгівлі та відкриваючи нові можливості як для продавців, так і для покупців. Ця сфера діяльності викликає особли-



вий інтерес та виділяється як окрема частина реальності, що відрізняється від загального контексту навколишньої об'єктивної дійсності. Електронний бізнес (e-business) зародився в 1980-х роках ХХ століття в США, ставши результатом еволюції інформаційних технологій (ІТ) та концепції глобальної інформаційної економіки [1; 5; 6].

Оцінка наукових праць У. О. Балик, М. В. Колісник, Д. С. Бутенко та І. Я. Іпполітова дозволяє сформулювати загальне визначення електронної комерції: електронна комерція охоплює широкий спектр інтерактивних методів надання товарів і послуг споживачам. Це також включає будь-які форми ділових операцій, де сторони взаємодіють за допомогою електронних технологій, а не через фізичний обмін або прямиий контакт [1; 2; 4; 6].

Електронний бізнес (e-business) – це динамічна система, що складається з взаємопов'язаних компонентів, які забезпечують його функціонування. Основні компоненти e-business наведено у табл. 1 [1].

Таблиця 1

### Основні компоненти електронної комерції

Компонента	Складові	Пояснення
Системи електронної торгівлі	B2B (Business-to-Business)	онлайн-платформи для торгівлі між компаніями
	B2C (Business-to-Consumer)	онлайн-магазини для продажу товарів і послуг кінцевим споживачам
	C2C (Consumer-to-Consumer)	онлайн-платформи для торгівлі між фізичними особами
Управління ресурсами	Матеріальні ресурси	система управління запасами, логістика, контроль поставок
	Фінансові ресурси	онлайн-платежі, електронні банківські послуги, системи управління ризиками
	Людські ресурси	онлайн-рекрутинг, навчання та розвиток персоналу, віртуальні команди
Взаємодія з партнерами та клієнтами	CRM (Customer Relationship Management)	системи управління відносинами з клієнтами
	SCM (Supply Chain Management)	управління ланцюжком поставок
	SRM (Supplier Relationship Management)	управління відносинами з постачальниками
Системи обліку та контролю	Бухгалтерський облік	ведення бухгалтерської документації, податкова звітність
	Складський облік	контроль за приходом, витратою та зберіганням товарів
	Логістика	планування та контроль доставки товарів
Інформаційні технології	Засоби обміну інформацією	електронна пошта, месенджери, онлайн-конференції
	Системи електронного документообігу	безпаперовий документообіг
	Засоби глобального пошуку інформації	пошукові системи, онлайн-бібліотеки
	Системи збору та спільного використання знань	корпоративні портали, wiki-системи
Інші компоненти	Маркетинг	онлайн-маркетинг, SEO, SMM
	Реклама	контекстна реклама, банерна реклама, таргетована реклама
	Правове забезпечення	електронний підпис, електронні договори, захист даних

Компанії переходять до електронного простору з декількох причин [1; 3]: вони розширюють свої ринки та аудиторії через Інтернет, реагують швидко на зміни у вимогах ринку і попиті споживачів, розширюють свої послуги через мережу, економлять на інфраструктурі та процесах бізнесу завдяки використанню ІКТ, підтримують бізнес-процеси онлайн, розвивають співпрацю з іншими компаніями через Інтернет і дають можливість клієнтам отримувати доступ до продуктів і послуг у будь-який час.

Електронна комерція являє собою технологічний процес, який охоплює повний цикл бізнес-операцій, включаючи замовлення товарів чи послуг і проведення платежів за допомогою цифрових технологій. Ця технологія надає учасникам системи ряд можливостей.

Виробникам і постачальникам товарів чи послуг різних категорій дозволяє представити свою продукцію у мережі Інтернет, включаючи онлайн-послуги та доступ до інформаційних ресурсів. Вони можуть приймати та обробляти замовлення клієнтів через Інтернет.

Покупцям (клієнтам) надається можливість переглядати каталоги та прайс-листи за допомогою стандартних Інтернет-браузерів.

Використання методів ведення бізнесу в мережі Інтернет дозволяє компаніям отримувати додатковий дохід від продажу як фізичних, так і електронних товарів, зменшувати витрати і скорочувати час транзакцій у різних галузях діяльності: в дистрибуції товарів, у взаємодії з клієнтами, у створенні нових продуктів, у поширенні інформації та інших аспектах.



Електронна комерція охоплює всі процеси, що складають зміст електронних угод, включаючи дослідження ринку, пошук комерційних партнерів, платіжні операції, страхування ризиків і інше. Предметом електронної комерції [5; 6] є широкий спектр комерційних операцій, таких як торгівля, дистриб'юторські угоди, комерційне представництво, агентські відносини, факторинг, лізинг, будівництво промислових об'єктів, надання консультативних послуг, інжиніринг, купівля/продаж ліцензій, інвестування, фінансування, банківські послуги, страхування та інші форми промислової або підприємницької співпраці.

Електронна комерція може реалізовуватися за допомогою різних електронних пристроїв, що обумовлює її класифікацію на такі типи [3; 6]:

1. M-commerce (Mobile commerce) – мобільна комерція передбачає використання мобільних пристроїв, таких як смартфони та планшети, для здійснення комерційних операцій: купівлю товарів і послуг через мобільні вебсайти або мобільні додатки; оплату товарів і послуг за допомогою мобільних гаманців або безконтактних платежів; управління банківським рахунком за допомогою мобільного телефону; отримання рекламних пропозицій та інформації про товари та послуги на мобільний пристрій.

2. T-commerce (Television commerce) – телевізійна комерція використовує інтерактивне цифрове телебачення для здійснення комерційних операцій: можливість глядачів взаємодіяти з рекламою за допомогою пульта та дистанційного керування або іншого пристрою; можливість глядачів купувати товари та послуги безпосередньо з екрану телевізора; доступ до інформації про товари та послуги через телевізійні канали.

3. V-commerce (Voice commerce) – голосова комерція використовує голосові команди для здійснення комерційних операцій: купівлю товарів і послуг за допомогою голосових команд; оплату товарів і послуг за допомогою голосових команд; управління розумними будинками та іншими пристроями за допомогою голосових команд.

4. U-commerce (Universal commerce) – універсальна комерція передбачає можливість здійснювати комерційні операції будь-яким електронним пристроєм, незалежно від його типу: можливість здійснювати покупки, платежі та інші операції на різних пристроях, таких як смартфони, планшети, комп'ютери та телевізори; надання персоналізованих пропозицій та рекомендацій на основі історії покупок та уподобань клієнта; показ реклами, яка відповідає інтересам клієнта та його поточному розташуванню.

5. D-commerce (Dynamical commerce) – динамічна комерція використовує динамічне ціноутворення для досягнення найвищої прозорості операцій і проведення електронних транзакцій на найбільш вигідних умовах: зміну цін на товари та послуги залежно від попиту, пропозиції та інших факторів; пропонування різних цін на один і той самий товар або послугу різним клієнтам залежно від їхніх уподобань та історії покупок; надання чіткої інформації про ціни, включаючи всі податки та збори.

Науковий керівник – д-р екон. наук, професор Салун М.

---

**Література:** 1. Балик У. О., Колісник М. В. Електронна комерція як елемент системи світового господарства / Національний університет "Львівська політехніка", м. Львів 2014. URL: <https://ena.lpnu.ua:8443/server/api/core/bitstreams/206e9b80-5f33-4d44-b902-8dc41e8a978c/content>. 2. Бутенко Д. С., Гуца Д. С. Методи ведення бізнесу в Інтернеті // Літні наукові читання – 2022 : матеріали ХСІ Міжнар. інтернет-конф. (м. Рівне, 6 черв. 2022 р.). Рівне, 2022. URL: [http://repository.hneu.edu.ua/bitstream/123456789/27592/1/%D1%82%D0%B5%D0%B7%D0%B8\\_%D0%9C%D0%95%D0%A2%D0%9E%D0%94%D0%98%20%D0%92%D0%95%D0%94%D0%95%D0%9D%D0%9D%D0%AF%20%D0%91%D0%86%D0%97%D0%9D%D0%95%D0%A1%D0%A3%20%D0%92%20%D0%86%D0%9D%D0%A2%D0%95%D0%A0%D0%9D%D0%95%D0%A2%D0%86.pdf](http://repository.hneu.edu.ua/bitstream/123456789/27592/1/%D1%82%D0%B5%D0%B7%D0%B8_%D0%9C%D0%95%D0%A2%D0%9E%D0%94%D0%98%20%D0%92%D0%95%D0%94%D0%95%D0%9D%D0%9D%D0%AF%20%D0%91%D0%86%D0%97%D0%9D%D0%95%D0%A1%D0%A3%20%D0%92%20%D0%86%D0%9D%D0%A2%D0%95%D0%A0%D0%9D%D0%95%D0%A2%D0%86.pdf). 3. Електронна комерція – історія розвитку, визначення, плюси, мінуси і перспективи. URL: <http://radka.in.ua/poradi/elektronnakomercciia-istoriia-rozvit.html>. 4. Іпполітова І. Я. Проблеми та перспективи розвитку електронної торгівлі // Підприємство і торгівля: тенденції розвитку : матеріали V Міжнар. наук.-практ. конф. (м. Одеса, 19–20 трав. 2022 р.). Одеса : Держ. ун-т «Одеська політехніка». URL: <http://repository.hneu.edu.ua/handle/123456789/27588>. 5. Краус К. М., Краус Н. М., Манжура О. В. Електронна комерція та інтернет-торгівля : навч.-метод. посіб. Київ : ТОВ «Аграр Медіа Груп», 2021. URL: [https://elibrary.kubg.edu.ua/id/eprint/37044/1/Kraus\\_Elektronna\\_komertsiia\\_2021.pdf](https://elibrary.kubg.edu.ua/id/eprint/37044/1/Kraus_Elektronna_komertsiia_2021.pdf). 6. Федішин І. Б. Електронний бізнес та електронна комерція // Опорний конспект лекцій для магістрів спеціальності «Управління інноваційною діяльністю». Тернопіль : ТНТУ ім. Івана Пулюя, 2016. URL: <https://elartu.tntu.edu.ua/handle/123456789/17964>.

Стаття надійшла до редакції 26.06.2024 р.





## ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ ОБОРОТНИМИ ЗАСОБАМИ ПІДПРИЄМСТВА: СТРАТЕГІЧНИЙ ТА ІННОВАЦІЙНИЙ АСПЕКТИ

УДК 658.153

Козін Д. А.

Студент 3 курсу  
факультету економіки і права ХНЕУ ім. С. Кузнеця

**Анотація.** У статті досліджено особливості управління оборотними засобами підприємства в контексті інноваційного підходу. Розглянуто такі аспекти, як роль штучного інтелекту у прогнозуванні та управлінні оборотними засобами, використання блокчейн-технологій для оптимізації ланцюга постачання та оборотних засобів, а також вплив інноваційних фінансових інструментів на оптимізацію оборотних засобів. Через аналіз цих аспектів обґрунтовано стратегічні підходи до оптимізації управління оборотними засобами підприємства з використанням інноваційних технологій і фінансових інструментів.

**Ключові слова:** оборотні засоби, управління, інновації, штучний інтелект, блокчейн, ланцюг постачання, фінансові інструменти, оптимізація, підприємство.



**Annotation.** This article explores the peculiarities of managing enterprise working capital with a focus on innovative approaches. It examines aspects such as the role of artificial intelligence in forecasting and managing working capital, the use of blockchain technologies for supply chain and working capital optimization, and the impact of innovative financial instruments on working capital optimization. Through the analysis of these aspects, the article proposes strategic approaches to optimizing enterprise working capital management using innovative technologies and financial instruments.

**Keywords:** working capital, management, innovation, artificial intelligence, blockchain, supply chain, financial instruments, optimization, enterprise.



**Постановка проблеми.** Ефективне управління оборотними засобами є ключовим для фінансового здоров'я та стійкості будь-якого підприємства. Проте традиційні методи управління оборотними засобами не завжди відповідають потребам у сучасному динамічному бізнес-середовищі. Виклики, такі як невизначені ринкові умови, коливання попиту та складні ланцюги постачання, потребують інноваційних рішень для оптимізації використання оборотних засобів.

До того ж відсутність оперативного доступу до інформації та передбачувальних можливостей часто призводить до неефективного розподілу ресурсів, що призводить до збільшення витрат і зниження прибутковості. Це підкреслює потребу в новаторських підходах, які використовують передові технології та фінансові інструменти, щоб максимально ефективно використовувати оборотні засоби. Таким чином, проблема полягає в необхідності розробки нових стратегій управління оборотними засобами, які б враховували сучасні виклики та можливості, що відкриваються завдяки інноваційним технологіям і фінансовим інструментам. Тільки шляхом розвитку та впровадження таких підходів підприємства зможуть забезпечити ефективне управління оборотними засобами і забезпечити свою конкурентоспроможність у сучасному ринковому середовищі.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** На сьогодні дослідженню проблем впровадженню інновацій в управлінні оборотними засобами підприємства присвячено не дуже багато уваги. Це може свідчити про наявність широкого поля для дослідження та низку нерозглянутих аспектів. Вивченням цього питання займаються такі науковці, як І. Причепца, Ю. Голей, І. Дрік, М. Пельчер, Ю. Ковтуненко., В. Кузьомко, В. Бурангулова, М. Глибовець, О. Олецький та інші.

**Мета** дослідження полягає у виявленні ключових тенденцій, напрямів і проблем управління оборотними засобами підприємства з урахуванням стратегічного та інноваційного аспектів в сучасних умовах розвитку.

**Викладення основного матеріалу дослідження.** Управління оборотними засобами підприємства в сучасних умовах вимагає постійного оновлення стратегій та використання інноваційних підходів. Погоджуємося з думкою [1, с. 86], що зростання конкуренції, швидкі зміни у ринкових умовах і потреби споживачів ставлять





перед підприємствами нові виклики, які потребують ефективного управління оборотними активами. Зважаючи на мету дослідження, визначимо особливості інноваційних підходів в управлінні оборотними засобами підприємств.

Одним із ключових напрямків досліджень є використання штучного інтелекту (ШІ) для оптимізації управління оборотними засобами. У багатьох наукових працях [2–5] вже досліджено окремі можливості застосування алгоритмів машинного навчання для прогнозування попиту і виручки від реалізації, а також для управління запасами за їх видами та оптимізації кредитних ризиків. ШІ дозволяє підприємствам здійснювати швидкий аналіз даних і приймати обґрунтовані рішення, що сприяє підвищенню ефективності використання оборотних засобів. Отже, роль ШІ в управлінні оборотними засобами є ключовою в сучасному бізнес-середовищі, де вирішення складних завдань та оптимізація ресурсів вимагають швидкого та точного аналізу великих обсягів даних. Розглянемо детальніше, які саме функції та можливості надає ШІ у контексті управління оборотними засобами:

1. Прогнозування попиту та управління запасами. ШІ може аналізувати історичні дані про продажі, попит, продуктивність, витрати й інші фактори для прогнозування майбутнього попиту на товари або послуги. На основі цього прогнозу ШІ може рекомендувати оптимальні рішення щодо розміру запасів, термінів поставок та інших аспектів управління запасами, що дозволяє підприємствам уникнути перевищених запасів або нестачі товарів.

2. Аналіз та оптимізація кредитних ризиків. Це дозволяє підприємствам приймати обґрунтовані рішення щодо умов оплати, обмеження кредитних ліній, змін сум кредиту виходячи зі змін потреб та інших аспектів фінансових операцій.

3. Автоматизація багатьох рутинних процесів управління оборотними засобами, таких як ведення обліку запасів, опрацювання замовлень та видача рахунків. Це зменшує людські помилки та час, необхідний для виконання цих завдань, і дозволяє співробітникам зосередитися на більш складних завданнях.

4. Оптимізація цінової політики, аналіз цінової динаміки на ринку й обґрунтування оптимальної цінової стратегії для максимізації прибутку та підвищення конкурентоспроможності підприємства.

5. Прогнозування платіжних потоків. ШІ допомагає управлінням планувати фінансові ресурси та ризики більш ефективно, визначати залишки коштів і податкове навантаження.

Таким чином, ШІ відкриває широкі можливості для підприємств у сфері управління оборотними засобами, дозволяючи візуалізувати, автоматизувати й оптимізувати багато процесів, що раніше вимагали значних людських ресурсів і часу.

Ще одним ключовим напрямком досліджень є технологія блокчейн. Була вперше впроваджена в 2008 році як базова технологія для криптовалют, але зараз стає все більш популярною та широко використовуваною у різних галузях від фінансів до логістики та медицини. Блокчейн може бути визначений як децентралізована, розподілена база даних, яка зберігає інформацію у вигляді послідовних блоків, які зв'язані між собою та захищені криптографічними методами.

Основна ідея блокчейну полягає в тому, що інформація в базі даних є публічно доступною та невід'ємною: коли дані внесені, вони не можуть бути змінені або видалені без погодження всіх учасників мережі. Кожен блок містить частину інформації та посилання на попередній блок, що створює послідовність даних.

Одним із найважливіших аспектів блокчейн технології є децентралізованість. Ця особливість робить блокчейн ідеальним інструментом для застосування в різних галузях, особливо в тих, де важливість безпеки, прозорості та невід'ємності даних велика.

Використання блокчейн-технологій для оптимізації ланцюга постачання та управління оборотними засобами може значно покращити прозорість, безпеку та ефективність цих процесів, а саме:

1) трасування постачання дозволить учасникам системи в реальному часі відстежувати рух товарів від виробника до кінцевого споживача. Це сприятиме покращенню контролю за якістю та термінами поставок, а також дозволить ефективно реагувати на потенційні проблеми та затримки.

2) підвищення довіри в угодах і контрактах. Блокчейн може бути використаний для створення "розподіленого реєстру" контрактів та угод між учасниками ланцюга постачання. Це забезпечить більшу прозорість і надійність угод, оскільки всі зміни та угоди будуть записані в блокчейні і неможливо буде їх змінити або видалити без погодження всіма сторонами.

3) оптимізацію управління запасами шляхом створення «розподіленої книги обліку запасів». З методичної точки зору такий процес дозволить учасникам ланцюга постачання в реальному часі відстежувати кількість товарів на складах та автоматично оновлювати дані про запаси при здійсненні транзакцій.



4) боротьбу з контрафактами та шахрайством через неможливості маніпуляцій з даними, що забезпечить вищу якість і безпеку продуктів для кінцевих споживачів.

5) зменшення витрат та оптимізації процесів дозволяє безпосередньо взаємодіяти між учасниками ланцюга постачання та автоматизувати багато процесів.

Отже, використання блокчейн-технологій може відкрити нові можливості для оптимізації ланцюга постачання та управління оборотними засобами, забезпечуючи більшу прозорість, безпеку та ефективність у цих процесах.

Сучасні підприємства постійно шукають інноваційні підходи до управління своїми оборотними засобами для підвищення ефективності та конкурентоспроможності. Одним із ключових аспектів управління оборотними засобами є фінансові інструменти, які можуть впливати на ліквідність, рентабельність і загальну фінансову стійкість підприємства. Як показує практика, поширеними серед них стали [6; 7]:

1. Факторинг. Цей фінансовий механізм дозволяє підприємствам отримувати швидкий доступ до грошових коштів, продавши свої невиконані рахунки або векселі фінансовій установі. Це може бути корисним для оптимізації оборотних засобів, дозволяючи підприємству використовувати ресурси, які вже мають у наявності, для забезпечення поточних потреб. Також постачання дозволяє оптимізувати фінансові потоки в усьому ланцюгу постачання, що може сприяти зменшенню ризиків заборгованості постачальникам і покращенню ліквідності шляхом швидкого фінансування.

2. Supply Chain Finance (фінансування ланцюга постачання). За допомогою цього інструменту підприємства можуть покращити ліквідність та знизити витрати на управління запасами, що, своєю чергою, сприятиме оптимізації оборотних засобів.

3. Фінансування на основі блокчейну. Як вже зазначалося, інноваційні фінансові інструменти, які використовують технологію блокчейн, можуть забезпечити більшу прозорість і безпеку фінансових транзакцій. Вони можуть допомогти підприємствам ефективніше управляти своїми оборотними засобами, запобігаючи шахрайству та мінімізуючи ризики. Фінансування на основі блокчейну забезпечує безпеку та прозорість фінансових транзакцій. Це може сприяти автоматизації фінансових процесів і зниженню витрат на управління фінансовими транзакціями.

4. Crowdfunding (масове фінансування), яке дозволяє підприємствам отримувати фінансування від великої кількості інвесторів. Це може бути корисним для покриття потреб у розвитку та оптимізації оборотних засобів підприємства. Crowdfunding відкриває можливості для підприємств залучити кошти від широкого кола інвесторів без необхідності великого початкового капіталу, у підсумку стає можливою реалізація нових проєктів та ініціатив без збільшення боргового навантаження.

5. Peer-to-Peer Lending (позички між особами), дає можливість підприємствам отримувати кредити безпосередньо від приватних інвесторів через онлайн-платформи. Він може бути ефективним способом отримання швидких фінансових ресурсів для покриття поточних витрат та оптимізації оборотних засобів. Позички між особами відкривають підприємствам доступ до швидкого та зручного фінансування без складних процедур банківських установ. Цей метод фінансування сприяє оптимізації управління оборотними засобами, забезпечуючи гнучкі умови та низькі витрати. Крім того, P2P-позички можуть стимулювати інновації та розвиток нових проєктів завдяки швидкому доступу до капіталу.

Загалом ці інноваційні фінансові інструменти надають підприємствам широкі можливості для оптимізації управління оборотними засобами, забезпечуючи необхідну ліквідність і фінансову стабільність.

Отже, за результатом проведеного дослідження висвітлено важливі стратегічні та інноваційні аспекти управління оборотними засобами підприємств в цих умовах. Розглянуто роль штучного інтелекту, використання блокчейн-технологій та вплив інноваційних фінансових інструментів на цей процес. Доведено важливість цих новаторських методів у досягненні оптимізації фінансових потоків і забезпеченні сталого розвитку підприємств у сучасному бізнес-середовищі.

*Науковий керівник – канд. екон. наук, доцент Ревенко О. В.*

---

**Література:** 1. Причепя І. В. Особливості формування інноваційного потенціалу машинобудівних підприємств. *Вісник ХНУ*. 2010. № 1. С. 84–89. 2. Причепя І. В. Аналіз методичних підходів до оцінки інноваційного потенціалу підприємства. *Економіка і регіон*. 2010. № 1. С. 103–106. 3. Ковтуненко Ю. В. Застосування штучного інтелекту



у системі управління підприємством: проблеми та переваги. *Економічний журнал Одеського політехнічного університету*. 2019. № 2 (8). С. 93–99. URL: <https://economics.opu.ua/ejoru/2019/No2/93.pdf>. **4.** Кузьомко В., Бурангулова В., Бурангулова, В. Можливості використання штучного інтелекту в діяльності сучасних підприємств. *Економіка та суспільство*. 2021. № 32. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-32-67>. **5.** Глибовець М. М., Олецький О. В. Системи штучного інтелекту URL: <http://kist.ntu.edu.ua/textPhD/ArtificIntell.pdf>. **6.** Пельчер М. Переваги та недоліки застосування штучного інтелекту у сферах управління. URL: [https://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/lib/25207/2/MSNK\\_2018v2\\_Pelcher\\_M-Advantages\\_and\\_lack\\_of\\_application\\_72-73.pdf](https://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/lib/25207/2/MSNK_2018v2_Pelcher_M-Advantages_and_lack_of_application_72-73.pdf). **7.** Holey Y., Drik I. Analysis of the Use of Artificial Intelligence in Business Process Management Systems: Benefits and Drawbacks. *Challenges and Issues of Modern Science*. 2023. No. 1. P. 382–386.

Стаття надійшла до редакції 28.05.2024 р.



## АНАЛІЗ ТА ОЦІНЮВАННЯ ФІНАНСОВОГО СТАНУ БАНКУ

УДК 336

Колісник Р. О.

Студентка 4 курсу  
факультету фінансів і обліку ХНЕУ ім. С. Кузнеця

**Анотація.** Досліджено теоретичні основи аналізу та оцінювання фінансового стану банку в аспекті кредитної діяльності, етапи їх виконання. Створено модель бізнес-процесів щодо діагностики результатів кредитної діяльності банку в нотації IDEF0. Подано характеристики окремих бізнес-процесів розробленої технології.

**Ключові слова:** фінансовий стан, кредитна діяльність, банк, модель, бізнес-процес, оцінювання, IDEF0, аналіз.

**Annotation.** The theoretical bases of the analysis and evaluation of a financial bank in the aspect of credit activity, the stages of their implementation, have been studied. A model of business processes for diagnosing the results of the bank's credit activities in the IDEF0 notation has been created. The characteristics of individual business processes of the developed technology are presented.

**Keywords:** financial condition, credit activity, bank, model, business process, evaluation, IDEF0, analysis.

Фінансовий стан банку визначається результатами діяльності, ліквідністю і платоспроможністю, які, своєю чергою, залежать, в тому числі, і від його обсягів проблемної заборгованості. Зростання в структурі кредитного портфеля банку частки прострочених кредитів створює від'ємний фінансовий результат і призводить до зменшення рівня капіталізації.

Питання аналізу фінансового стану банку розглядали у своїх роботах О. В. Вінниченко, А. В. Гудзь, Соколова Х. О., Рац О. М., Холодна Ю. Є. та ін. Ефективність кредитної діяльності досліджували Бандурка А. М., Герасимович А. М., Петрук О. М., Лисенко О. В., Щербакова Г. В. та інші. Проте в умовах воєнного стану актуальним є питання діагностики фінансового стану банку з позиції аналізу результатів кредитної діяльності та можливих проблем у ній, спровокованих зниженням попиту на окремі кредитні операції, втратою довіри зі сторони вкладників тощо. Адже, за даними Національного банку України (НБУ) [3], за підсумками 2023 року у структурі чистих активів банківського сектору на кредити фізичних осіб та суб'єктів господарювання припадало 22,7 % проти 28,2 % у 2022 році або 31,3 % у 2020 році.



Тому за мету статті визначено узагальнення теоретичних основ та розробку технології оцінювання фінансового стану банку в аспекті його кредитної діяльності.

Фінансовий стан – це економічна категорія, яка характеризує фінансово-економічну діяльність банку за допомогою певної системи аналітичних показників у чітко визначений момент часу [1]. Для оцінювання фінансового стану банку використовуються показники оцінки фінансової стійкості, ділової активності, ліквідності, рентабельності [7]. Діагностика фінансового стану банківської установи та визначення її рейтингу відбувається на основі рейтингової системи CAMELS, одним із елементів якої є оцінювання впливу проблемних кредитів на загальний фінансовий стан банку в перебігу дослідження якості активів. Активи є напрямками розміщення та використання ресурсів для отримання прибутку при раціональному розподілі ризиків по окремих видах операцій та для підтримки ліквідності банку [6]. Однією зі складових активів банку є кредити.

Кредитну діяльність розглядають у різних аспектах: у розрізі методики здійснення кредитних операцій; з позиції процесів кредитування з огляду на банківський або фінансовий менеджмент банку; щодо мінімізації кредитного ризику банку; з погляду аналізу кредитної діяльності [4].

Ефективність управління кредитною діяльністю банків залежить від грамотної системи кредитного менеджменту, що передбачає таку організацію процесу кредитування, де системно враховані всі фактори, що впливають на кредитний процес у рамках сучасної наукової концепції банківського менеджменту. Основна мета управління кредитною діяльністю полягає в тому, щоб організувати ефективне розміщення коштів банку в кредити і при цьому забезпечити: оптимальний рівень кредитного ризику; ліквідність; одержання прибутку від позичкових операцій та інші [2]. Систематизація етапів дослідження кредитної діяльності дозволила провести моделювання технології її оцінювання в системі вивчення фінансового стану банку.

Проектування технології аналізу фінансового стану у розрізі кредитної діяльності банку проведено в нотатції IDEF0, що ідентифікує вхідні і вихідні дані, нормативно-правові аспекти та виконавців, залучених до реалізації бізнес-процесів предметної області.

Бізнес-процес за класичним визначенням є взаємопов'язаним повторюваним набором дій або функцій [5]. Вхідною інформацією для бізнес-процесів діагностики фінансового стану з урахуванням результатів кредитної діяльності банку є зовнішня і внутрішня, що відображає стан об'єкта дослідження (рис. 1). Перший етап полягає у формуванні інформаційної бази (блок А1). Наступними блоками є А2 «Коефіцієнтний аналіз фінансового стану банку» та А3 «Аналіз кредитної діяльності банку», а завершальним – «Аналіз кредитного портфеля» (блок А4). Кредитний департамент у особі спеціаліста з кредитування банку бере участь у першому процесі декомпозиції, головний спеціаліст Управління кредитування клієнтів – у всіх інших процесах організації та аналізу кредитної діяльності.

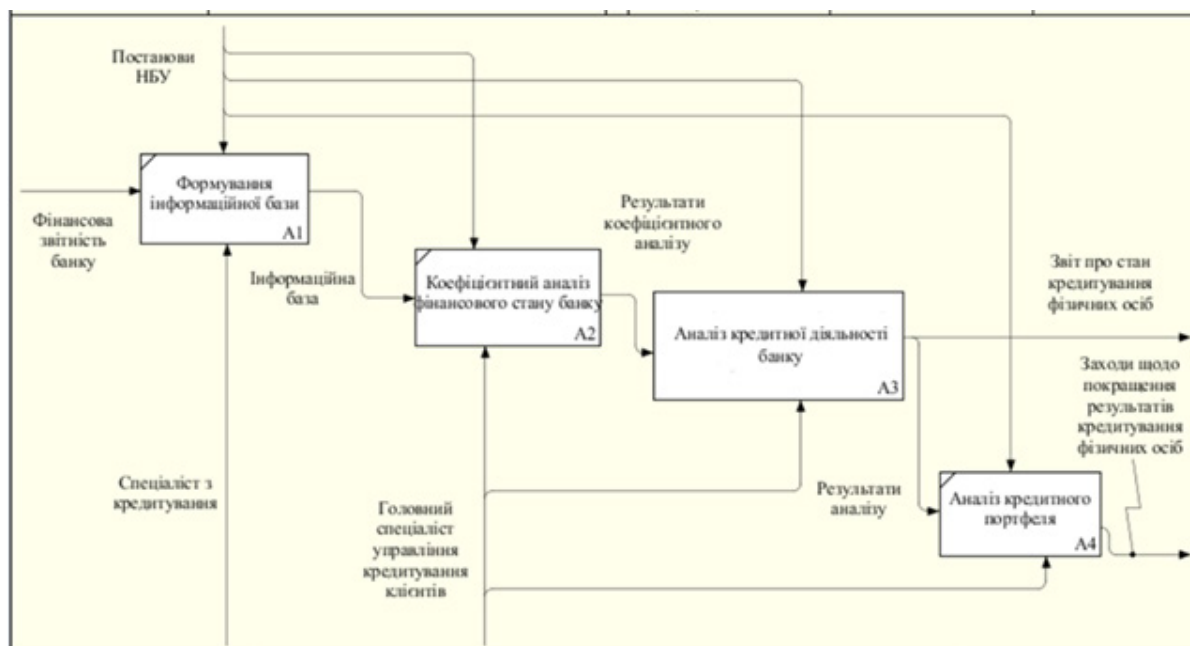


Рис. 1. Декомпозиція контекстної діаграми «Оцінювання фінансового банку в аспекті кредитної діяльності»



Бізнес-процес А1 «Формування інформаційної бази» передбачає накопичення масивів інформації, яка містить показники фінансової звітності банку, даних щодо стану банківського сектору загалом, поточної нормативно-правової бази та методик, що необхідно враховувати при розробці управлінських рішень. Аналіз змін в активах банку доцільно доповнювати вивченням динаміки показників банківського сектору. Так, з 2017 року спостерігається стійке зменшення кількості діючих банків України з 82 до 63 на кінець 2023 року [3]. Чисті активи банківських установ за підсумками 2023 року зросли до 2986 млрд грн з 1823 млрд грн у 2020 році.

Планування та формування кредитного портфеля банку проводиться відповідно до вимог чинного законодавства та Положення НБУ «Про кредитування». Коефіцієнтний аналіз фінансового стану банку (блок А2), окрім розрахунку відносних індикаторів, також включає використання методів горизонтального та структурного (вертикального) аналізу. Такий підхід дозволяє оцінити вартість власного капіталу, обсяги основного капіталу, дослідити його відносні рівні з подальшою метою ефективно керувати своїм кредитним портфелем та мінімізувати ризики.

Під час реалізації блоку А3 «Аналіз кредитної діяльності банку» (рис. 2) відбуваються процеси щодо визначення прибутковості його функціонування, обсягів і динаміки зміни виданих кредитів, аналіз ризиків, розрахунок інтегрального показника стану кредитування фізичних осіб та дослідження факторів, які впливають на кредитну діяльність банку. У структурі процесу А35 передбачено проведення аналізу показників кредитного ризику та оцінювання рівня його нормативів.

Останній бізнес-процес декомпозиції першого рівня А4 «Аналіз кредитного портфеля» має на меті не лише проведення діагностичних процедур, а і формування рекомендації за їх результатами. Враховуючи показники стану кредитного ринку та умов кредитування, а також інформацію про баланс, звіт про доходи та витрати банку та структуру кредитного портфеля, встановлюється плановий обсяг залучення кредитів. Такий підхід допомагає банку стратегічно планувати свою діяльність і раціонально використовувати ресурси для забезпечення його фінансової стійкості та успішності.

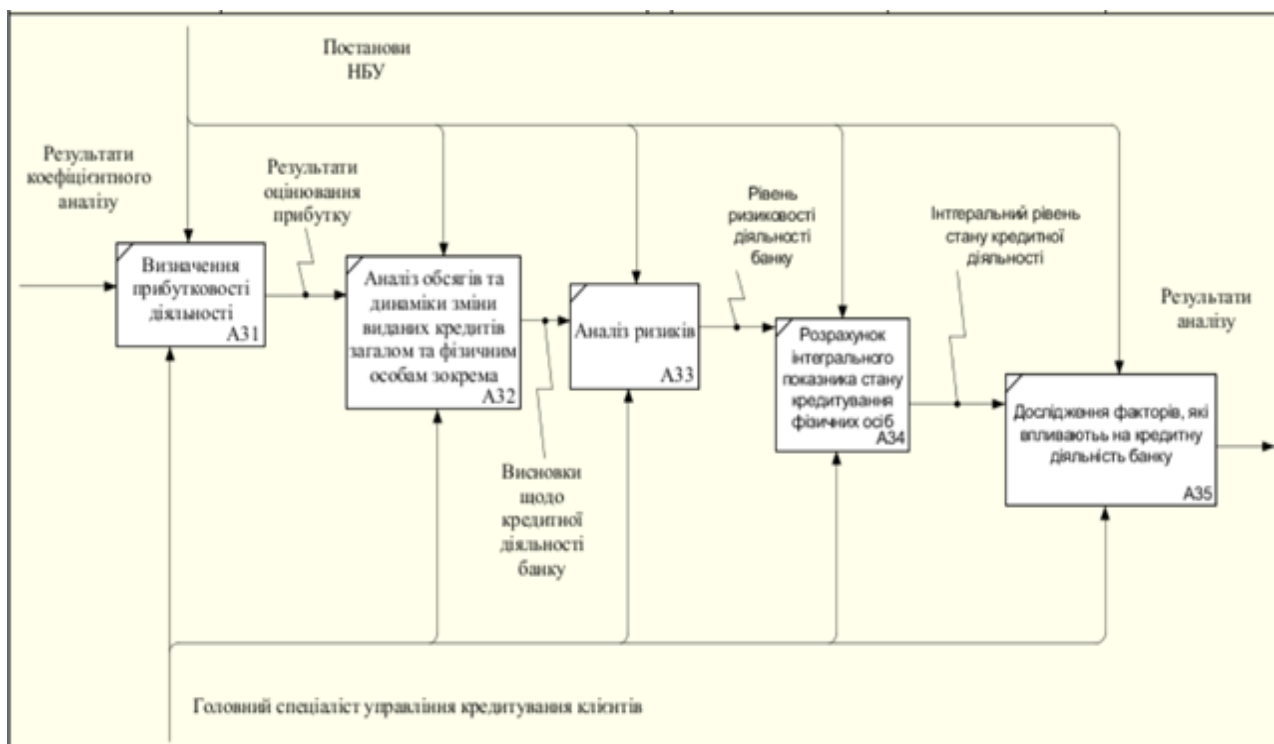


Рис. 2. Декомпозиція бізнес процесу «Аналіз кредитної діяльності банку у розрізі кредитування фізичних осіб» (блок А3)

Сформована модель бізнес-процесів візуалізує потоки вхідної та вихідної інформації, що необхідні для здійснення завдань оцінювання фінансового стану банку в аспекті кредитної діяльності, визначає необхідні дії





та послідовність їх реалізації. Подальші наукові пошуки можуть бути присвячені практичній реалізації бізнес-процесів розробленої технології на прикладі певного банку.

Науковий керівник – канд. екон. наук, доцент Лелюк С. В.

**Література:** 1. Вінниченко О. В., Гудзь А. В. Фінансовий стан банку та методи його оцінки в Україні. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2020. № 69. С. 217–228. 2. Волкова Н. І., Кункель А. О. Тенденції та особливості кредитної діяльності вітчизняних банків на сучасному етапі розвитку економіки. *Економіка і організація управління*. 2018. № 1 (29). С. 52–63. 3. Огляд банківського сектору. Травень 2024 року // Національний банк України. URL: [https://bank.gov.ua/admin\\_uploads/article/Banking\\_Sector\\_Review\\_2024-05.pdf?v=7](https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/Banking_Sector_Review_2024-05.pdf?v=7). 4. Петрушко Я. Р. Кредитна діяльність банку та основні етапи її організації. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2018. Вип. 20, ч. 2. С. 166–170. 5. Позднякова В. Д. Дослідження особливостей управлінських бізнес-процесів банку. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Серія : Економіка і менеджмент*. 2017. Вип. 26 (2). С. 111–115. 6. Соколова Х. О., Волкова В. В. Активи та пасиви банків України: сучасний стан та фактори впливу. *Економіка і організація управління*. 2018. № 4 (32). С. 65–74. 7. Холодна Ю. Є., Рац О. М. Банківська система : навч. посіб. Харків : Вид-во ХНЕУ, 2013. 314 с.

Стаття надійшла до редакції 01.07.2024 р.



## МЕТОДИЧНИЙ ПІДХІД ДО ОБҐРУНТУВАННЯ ВИБОРУ ШЛЯХІВ ЗРОСТАННЯ ЛІКВІДНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

УДК 005.336.6:659

Колесник К. О.

Студентка 4 курсу  
факультету фінансів і обліку ХНЕУ ім. С. Кузнеця

**Анотація.** У статті проведено обґрунтований вибір шляхів збільшення ліквідності для підприємства за допомогою методу аналізу ієрархії. Побудовано ієрархічну модель, сформовано систему критеріїв та альтернатив, які уособлюють напрями підвищення ліквідності, проаналізовано їх економічний зміст. Пріоритетний шлях збільшення ліквідності визначено на основі розрахунку глобальних пріоритетів.

**Ключові слова:** ліквідність підприємства, метод аналізу ієрархії, матриця парних порівнянь, зобов'язання, оборотні активи.



**Annotation.** The article examines a justified choice of ways to increase liquidity for enterprise using the Analytic Hierarchy Process (AHP) method. A hierarchical model is constructed, a system of criteria and alternatives representing directions for enhancing liquidity is formed, and their economic significance is analyzed. The prioritized path for increasing liquidity is determined based on the calculation of global priorities.



**Keywords:** enterprise liquidity, analytic hierarchy process method, pairwise comparison matrix, liabilities, current assets.



Забезпечення оптимального рівня ліквідності стає стратегічно важливим завданням для фінансової стабільності та конкурентоспроможності підприємства. Уміння ефективно управляти оборотними коштами стає ключовим фактором уникнення фінансових труднощів та забезпечення сталого розвитку. З урахуванням мінливості ринкового середовища та необхідності пристосування до економічних ризиків, розробка методичних підходів до оптимізації ліквідності визначається як стратегічна ініціатива, спрямована на підтримку фінансової стійкості та сприяння зростанню підприємства в умовах сучасного підприємницького середовища.

Питанням сутності ліквідності підприємства та аналізом методичних підходів до її оцінки у своїх працях вивчали такі вчені, як Власова Н. О. [1], Гребенікова О. В., Денисова Т. В. [2], Іоргачова М. І. [3], Корнева Н. О. [4], Магдун В. І., Люта О. В. [5], Пічугіна Т. С. та ін. Фінансова система кожного підприємства має свої особливості, тому для забезпечення об'єктивності та достовірності результатів аналізу потрібно і надалі проводити оцінку ліквідності.

**Метою** статті є обґрунтування вибору шляхів зростання ліквідності суб'єкта господарювання.

Для обґрунтування шляхів зростання ліквідності підприємства запропоновано використання методу аналізу ієрархій (МАІ). Цей метод, розроблений американським вченим Т. Сааті, є методологічною базою для розв'язання завдань вибору альтернатив шляхом їх багатокритеріального рейтингування [6]. Цей метод дає змогу виокремити структурні елементи задачі прийняття рішень і формалізувати зв'язки між ними; визначити системи переваг особи, що приймає рішення (ОПР), та критеріїв, за якими оцінюють альтернативи; синтезувати правило прийняття рішень, яке ґрунтується на перевагах одних альтернатив у порівнянні з іншими [7].

МАІ ґрунтується на розбитті проблеми на менші, порівняно прості частини, які потім обробляються послідовною оцінкою особи, що приймає рішення, шляхом попарного порівняння цих частин. В результаті аналізу може бути визначений відносний рівень взаємодії окремих елементів у створеній ієрархії. Ці оцінки в подальшому повинні бути виражені у числовій формі.

Метод аналізу ієрархій для вибору напрямку збільшення ліквідності буде застосовуватися на прикладі ПАТ «Монделіс Україна» [8].

Декомпозицію задачі ієрархії вибору напрямку збільшення ліквідності підприємства наведено на рис. 1.

Відповідно до представленої ієрархії визначимо найбільш ймовірний напрям збільшення ліквідності (альтернативи А1, А2, А3) на основі таких критеріїв, як строк реалізації (К1), вартість (К2), технологічні можливості (К3), наявність широких кредитних пропозицій (К4).

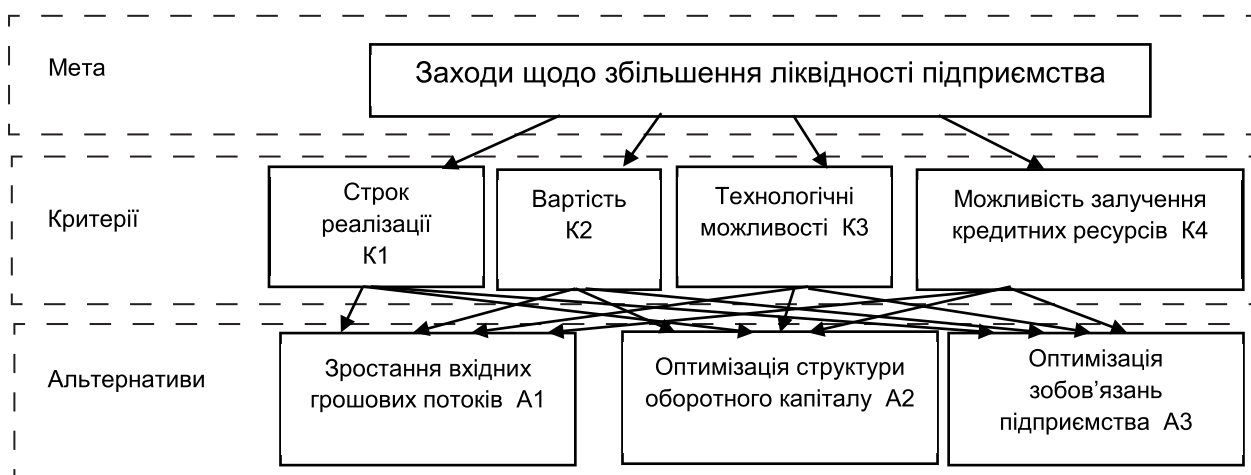


Рис. 1. Декомпозиція задачі ієрархії вибору напрямку збільшення ліквідності підприємства

Проаналізуємо детальніше сутність наданих напрямів збільшення ліквідності:

1. Зростання вхідних грошових потоків. Це досягається шляхом ефективного управління робочим капіталом, оптимізації процесів стягнення коштів від клієнтів та активної участі в інвестиційних проектах. Збільшен-



ня ліквідності сприяє надійному фінансовому становищу підприємства та покращує його здатність відповідати на виклики ринкового середовища.

2. Оптимізація структури оборотного капіталу полягає в ретельному аналізі й ефективному управлінні складовими робочого капіталу, такими як запаси, рахунки на оплату та зобов'язання перед постачальниками. Цей процес спрямований на досягнення оптимального балансу між ліквідністю та рентабельністю, що дозволяє підприємству ефективно використовувати свої фінансові ресурси, зменшуючи витрати на утримання запасів і забезпечуючи стабільність фінансового потоку.

3. Оптимізація зобов'язань підприємства – це стратегічний підхід до управління фінансовими зобов'язаннями з метою максимізації ефективності використання капіталу. Цей процес включає у себе раціоналізацію термінів оплати постачальникам, перегляд умов кредитування та встановлення оптимальних строків розрахунків. Оптимізація зобов'язань сприяє зниженню фінансових витрат, підвищенню ліквідності та забезпеченню стабільності фінансового становища підприємства.

Далі для створення моделі ієрархії необхідно встановити нормований вектор матриці попарних порівнянь ( $W_{норм}$ ) з використанням шкали вагомості критеріїв та значення показника випадкової узгодженості (табл. 1). Шкала оцінки відносної вагомості критеріїв Сааті, розглядаючи від 1 до 9, спрямована на визначення ступеня важливості різних факторів. Кожна оцінка має конкретне значення, що визначає рівень впливу одного фактору порівняно з іншими: 1 – рівна важливість; 3 – помірне домінування і-го фактору над j-м; 5 – істотна перевага і-го фактору над j-м; 7 – значна перевага і-го фактору над j-м; 9 – дуже сильні переваги і-го фактору над j-м; 2, 4, 6, 8 – відповідні проміжні значення.

Таблиця 1

**Значення показника випадкової узгодженості, залежно від кількості об'єктів, що порівнюються**

N (кількість об'єктів)	3	4	5	6	7	8	9	10	11
Середнє значення ІУ	0,58	0,9	1,12	1,24	1,32	1,41	1,45	1,49	1,51

Матрицю попарних порівнянь суджень щодо визначення пріоритетності критеріїв, що використовуються для обґрунтованого вибору напряму збільшення ліквідності, наведено у табл. 2.

Таблиця 2

**Розрахунок пріоритетності критеріїв**

	K1	K2	K3	K4	Wi	$W_{норм}$	$\lambda$	IУ	ВУ
K1	1	7	5	9	4,21	0,65	4,25	0,08	0,09
K2	0,14	1	0,33	3	0,62	0,10			
K3	0,20	3	1	7	1,43	0,22			
K4	0,11	0,33	0,14	1	0,27	0,04			
$\Sigma$	1,45	11,33	6,48	20	6,53	1			

Наступним етапом необхідно розрахувати параметри матриці, а саме вектор пріоритетів рівня ( $W_{норм}$ ), власне значення ( $\lambda$ ) індекс узгодженості (IУ) та відносну узгодженість (ВУ). Показник випадкової узгодженості для матриць залежно від кількості досліджуваних об'єктів становить 0,9.

За результатами розрахунків найбільш пріоритетним критерієм, що визначає напрям збільшення ліквідності, є строк реалізації (K1).

Значення індексу узгодженості менше 0,2 та відносної узгодженості менше 0,1 свідчить про узгодженість усіх факторів.

На третьому етапі створення моделі ієрархії відбувається створення матриць порівнянь між різними альтернативами, які вказують на спрямованість до збільшення ліквідності підприємства відносно визначених критеріїв (табл. 3).



Таблиця 3

**Значення пріоритетності альтернатив за першим критерієм**

К1								
	A1	A2	A3	W <sub>i</sub>	W <sub>норм</sub>	λ	l <sub>y</sub>	В <sub>y</sub>
A1	1	3	5	2,47	0,64	3,04	0,02	0,03
A2	0,33	1	3	1	0,26			
A3	0,20	0,33	1	0,41	0,10			
Σ	1,53	4,33	9	3,87	1			

Знаходження пріоритетності альтернатив за інших трьох критеріїв зроблено аналогічно першому.

За критерієм К1 «Строк вартості» вищий пріоритет має Зростання вхідних грошових потоків, за критерієм К2 «Вартість» – Оптимізація зобов'язань підприємства, за критерієм К3 «Технологічні можливості» – Оптимізація структури оборотного капіталу та за критерієм К4 «Наявність широких кредитних пропозицій» – Оптимізація зобов'язань підприємства.

Останній етап побудови моделі ієрархії визначає глобальні пріоритети, на основі яких обирається найкраща альтернатива для збільшення ліквідності підприємства.

Пріоритетність сценаріїв розвитку за критеріями К1-К4 графічно наведено на рис. 2.

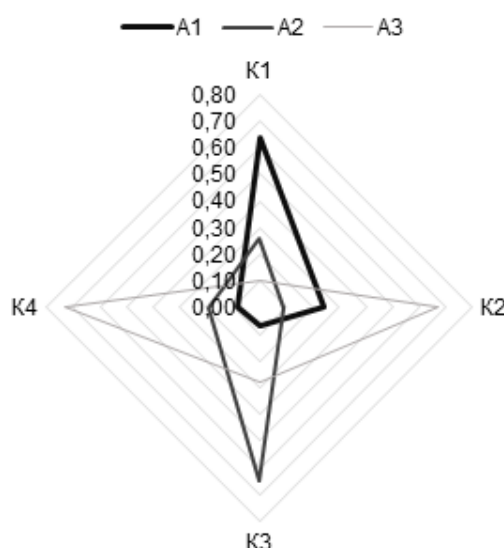


Рис. 2. Значення пріоритетів напрямів збільшення ліквідності за критеріями К1-К4

Найвищий пріоритет за двома із критеріїв має оптимізація зобов'язань підприємства, проте за критерієм К1 – збільшення вхідних грошових потоків.

Результати розрахунку глобальних пріоритетів для напрямів збільшення ліквідності підприємства зображено на рис. 3.

На підставі аналізу глобальних пріоритетів можна зробити висновок, що найбільш ефективним напрямом щодо підвищення ліквідності ПАТ "Монделіс Україна" є збільшення вхідних грошових потоків. Наступним за важливістю напрямком у підвищенні ліквідності підприємства є оптимізація оборотного капіталу. Процес оптимізації зобов'язань підприємства може займати більше часу через необхідність вивчення умов кредитів, проведення переговорів і впровадження стратегічних змін, які потребують узгодження з різними зацікавленими сторонами.

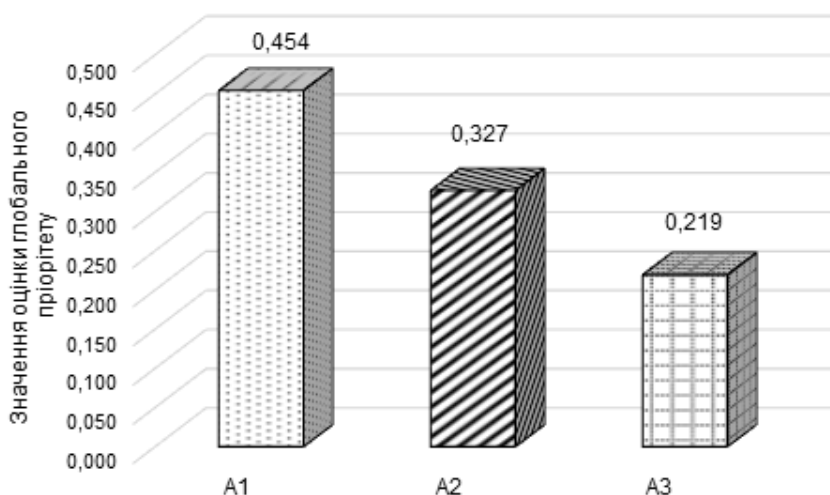


Рис. 3. Значення оцінки глобального пріоритету заходів збільшення ліквідності

За результатами досліджень можна стверджувати, що використання методу аналізу ієрархії дозволяє обґрунтовано обирати найкращі альтернативи для підвищення ліквідності підприємства, враховуючи важливість кожного варіанта та зменшуючи ризики.

Науковий керівник – канд. екон. наук, доцент Берест М. М.

**Література:** 1. Власова Н. О., Пічугіна Т. С., Смірнова П. В. Оцінка ліквідності та платоспроможності підприємств роздрібної торгівлі : монографія. Харків : ХДУХТ, 2010. 222 с. 2. Гребенікова О. В., Денисова Т. В., Іваницький Д. С. Аналіз методів оцінювання фінансового потенціалу підприємства. *Часопис економічних реформ*. 2021. № 4 (44). С. 62–69. 3. Іоргачова М. І., Коцюрубенко Г. М., Ковальова О. М. Платоспроможність суб'єкта господарювання: напрями її підвищення. *Економіка і суспільство*. 2018. № 14. С. 799–803. 4. Корнева Н. О., Магдун В. І. Аналітичні основи платоспроможності в сучасних умовах господарювання. *Приазовський економічний вісник*. 2020. № 5. С. 86–90. 5. Люта О. В., Пігуль Н. Г., Глядько К. О. Теоретичні засади управління ліквідністю та платоспроможністю підприємств. *Вісник СумДУ*. 2019. № 4. С. 14–23. 6. Saaty T. L. The analytic hierarchy process: planning, priority setting, resource allocation. McGraw-Hill International Book Co, 1980. 287 p. 7. Катренко А. В. Системний аналіз : підручник. Львів : «Новий Світ – 2000», 2009. 396 с. 8. ПАТ «Монделіс Україна». URL: <https://www.mondelezinternational.com/ukraine/corporate-information/mdlz-auditors-and-accounting-documents/>.

Стаття надійшла до редакції 01.07.2024 р.







## МЕТОДИЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ОЦІНКИ ВПЛИВУ ФАКТОРІВ НА РІВЕНЬ ФІНАНСОВОГО РИЗИКУ ПІДПРИЄМСТВ РЕКЛАМНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

УДК 336.64

Кондратьєв Д. К.

Магістрант 2 року навчання  
факультету фінансів і обліку ХНЕУ ім. С. Кузнеця

**Анотація.** Запропоновано застосування методу факторного аналізу для виявлення факторів виникнення фінансових ризиків, що впливають на функціонування підприємств рекламної діяльності. Обрано сукупність фінансових показників, сформовано і охарактеризовано фактори, що спричиняють появу та негативний вплив фінансових ризиків.

**Ключові слова:** фінансовий ризик, факторний аналіз, фактори, структура капіталу, ефективність.



**Annotation.** The article proposes to apply the method of factor analysis to identify the factors of financial risks that affect the functioning of advertising enterprises. The set of financial indicators is selected, the factors that cause the emergence and negative impact of financial risks are formed and characterized.

**Keywords:** financial risk, factor analysis, factors, capital structure, efficiency.



Управління фінансовими ризиками в сучасних економічних умовах стає ключовим аспектом глобальної стратегії підприємств. Актуальність управління фінансовими ризиками на підприємстві визначається кількома ключовими факторами, які впливають на ефективність і стабільність функціонування сучасних організацій. Так, економічна ситуація постійно змінюється, і підприємства повинні адаптуватися до цих змін. Умови глобального бізнесу призводять до збільшення впливу різних факторів, таких як валютні коливання, торговельні обмеження та політичні ризики. Фінансові кризи та нестабільність фінансових ринків можуть серйозно впливати на фінансове становище підприємств. Ефективне управління ризиками дозволяє зменшити негативний вплив таких факторів. Водночас фактори, що призводять до виникнення фінансових ризиків в діяльності підприємств, потребують окремого дослідження.

**Метою** дослідження є виявлення та характеристика факторів впливу на фінансові ризики підприємств, що займаються рекламною діяльністю.

У зв'язку з цим для виявлення рівня впливу окремих факторів на рівень фінансового ризику підприємств досліджуваної галузі пропонується метод факторного аналізу. Метод факторного аналізу є важливим інструментом в наукових дослідженнях та практичній аналітиці, оскільки він дозволяє розкрити основні фактори, що впливають на змінні, і визначити складові, які визначають структуру величини, що спостерігається. Застосування методу факторного аналізу дозволяє зведення великої кількості інформації до меншої кількості ключових факторів, що полегшує розуміння структури даних і робить їх більш інтерпретованими. Визначення основних факторів може допомогти покращити точність передбачень, оскільки враховуються тільки ті змінні, які суттєво впливають на результат. Застосування факторного аналізу допомагає збільшити точність прогнозування та поліпшити якість прийняття рішень, оскільки він розкриває ключові фактори, що визначають змінні.

Загалом факторний аналіз є потужним інструментом для виявлення структури та патернів у складних даних, що може сприяти кращому розумінню явищ при прийнятті обґрунтованих рішень.

Дослідження проводиться для підприємств секції М, КВЕД 73 – рекламна діяльність в дослідження кон'юнктури ринку, звітність яких подана на [1], а саме ТОВ «МУН-СТУДІО», ТОВ РА «Вереск Медіа Плюс», ТОВ «Український рекламний дім», ПП РПЦ «СІЧ» та ТОВ РІВ «Егрегор».



Як початкові дані для проведення факторного аналізу пропонується використання показників, що характеризують різні аспекти фінансового стану підприємства і можуть відобразити виникнення різноманітних видів фінансових ризиків, а саме:

1) група коефіцієнтів ліквідності – коефіцієнт абсолютної ліквідності (Kal), коефіцієнт поточної ліквідності (Kpl), коефіцієнт швидкої ліквідності (Kshl);

2) група коефіцієнтів структури джерел фінансування – коефіцієнт фінансової стійкості (Kfs), частка поточних зобов'язань (Chrз), коефіцієнт фінансової автономії (Kfa), коефіцієнт маневреності власного капіталу (Kmvk);

3) група коефіцієнтів рентабельності – рентабельність активів (Ra), рентабельність власного капіталу (Rvk), рентабельність продажу за чистим прибутком (Rp);

4) група коефіцієнтів ділової активності – коефіцієнт оборотності оборотних активів (Kооа), коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості (Kодз), коефіцієнт оборотності запасів (Kоз), коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості (Kокз);

5) група показників, що характеризують структуру активів підприємства – відношення необоротних і оборотних активів (NA/OA), частка запасів в оборотних активах (Z/OA), частка дебіторської заборгованості в оборотних активах (DZ/OA).

Реалізація методу факторного аналізу відбувалася за допомогою програмного забезпечення Statistica 12. Використано метод головних компонент (РСА), що є статистичним методом аналізу, який використовується для зменшення розмірності даних і виявлення основних взаємозв'язків між змінними. Головна мета методу полягає в тому, щоб знайти лінійні комбінації змінних (головні компоненти), які максимально пояснюють дисперсію в даних. Результати оцінки рівня інформативності головних компонент подано на рис. 1.

Extraction: Principal components			
Eigenvalue	% Total variance	Cumulative Eigenvalue	Cumulative %
5,944347	34,96675	5,94435	34,96675
3,760875	22,12279	9,70522	57,08954
2,781925	16,36426	12,48715	73,45381
1,772347	10,42557	14,25949	83,87937

Рис. 1. Оцінка рівня інформативності головних компонент

Головні компоненти є лінійними комбінаціями вихідних змінних. Перша головна компонента орієнтована так, щоб максимізувати дисперсію даних. Друга головна компонента орієнтована перпендикулярно до першої і максимізує залишкову дисперсію, і так далі. Бачимо, що отримані головні компоненти на 83,88 % пояснюють варіацію вихідної системи показників, причому перша головна компонента пояснює 34,97 % загальної дисперсії, друга – 22,12 %, третя – 16,36 %, четверта – 10,42 %.

На рис. 2 наведено значення факторних навантажень, які є коефіцієнтами кореляції між змінними та виділеними факторами.

Факторні навантаження розраховано та наведено за методом Варімакс. Отже, результати факторного аналізу дозволили виділити 4 фактори. Характеристику факторів наведено в табл. 1.

Отже, згідно з табл. 1 перший фактор – це фактор, що відображає ризик втрати прибутковості та ризик структури капіталу. Це пов'язані явища, оскільки саме в структурі джерел фінансування виникає ефект фінансового левериджу [2], що, з одного боку, дозволяє підвищити рівень рентабельності власного капіталу, а з іншого – підвищує ризик втрати фінансової стійкості. Бачимо, що з коефіцієнтами автономії, фінансової стійкості, рентабельності активів зв'язок прямий, тобто їх зростання забезпечує зниження рівня ризику, а з показником частки поточних зобов'язань – зв'язок зворотний, бо його зростання приводить до збільшення ризику, та коефіцієнтом рентабельності власного капіталу – також, бо саме зростання частки зобов'язань, а отже, і зростання ризику в структурі капіталу позитивно впливає на рівень рентабельності власних коштів.



Factor Loadings (Varimax raw) (Spreadsheet1_туц)				
Extraction: Principal components				
(Marked loadings are >.700000)				
Variable	Factor 1	Factor 2	Factor 3	Factor 4
Kal	0,099277	0,845244	-0,013791	0,343054
Kpl	0,288972	-0,040991	-0,240311	0,765476
Kshl	0,267259	0,094258	-0,185464	0,862979
Kfs	0,981169	0,139864	0,011312	0,115090
Chpz	-0,981169	-0,139864	-0,011312	-0,115090
Kfa	0,981169	0,139864	0,011312	0,115090
Kmfk	-0,148264	-0,015827	-0,920272	0,296468
Ra	0,984978	0,050899	0,079416	-0,022001
Rvk	-0,991327	-0,040275	-0,043093	0,035654
Rp	-0,033561	-0,124897	0,768812	0,329827
Kooa	0,150902	0,968527	0,067449	0,063162
Kodz	0,147049	0,842035	0,139671	-0,279724
Koz	0,135068	0,929994	0,005012	0,176221
Kokz	0,218742	-0,315112	-0,492447	-0,107375
Na/Oa	0,166632	0,562411	0,756648	-0,101551
Z/Oa	0,265041	-0,379326	-0,312868	-0,738562
Dz/Oa	0,165945	0,083345	-0,345724	0,387175
Expl.Var	5,264923	3,882145	2,595372	2,517053
Prp.Totl	0,309701	0,228361	0,152669	0,148062

Рис. 2. Факторні навантаження після процедури обернення

Таблиця 1

**Характеристика факторів впливу на рівень фінансових ризиків підприємств рекламної діяльності**

Фактор	Показники, що входять	Економічна характеристика
1	Коефіцієнт фінансової стійкості, частка поточних зобов'язань, коефіцієнт фінансової автономії, коефіцієнти рентабельності активів та власного капіталу	Фактор впливу фінансового левериджу
2	Коефіцієнт абсолютної ліквідності, коефіцієнти оборотності оборотних активів, дебіторської та кредиторської заборгованості	Фактор управління розрахунками
3	Коефіцієнт маневреності власного капіталу, коефіцієнт рентабельності продажу за чистим прибутком, співвідношення необоротних та оборотних активів	Фактор структури активів та витрат
4	Коефіцієнти поточної та швидкої ліквідності, частка запасів в оборотних активах	Фактор ліквідності і платоспроможності

Другий фактор містить показники, що відображають швидкість розрахунків на підприємстві, та, як результат, рівень абсолютної ліквідності підприємства. Бачимо, що прискорення оборотності складових оборотних активів зменшує рівень фінансового ризику в розрахунках, і це прямо пов'язано зі збільшенням коефіцієнта абсолютної ліквідності. Таким чином, підвищення ефективності управління розрахунками є фактором прямого впливу на зниження рівня фінансового ризику підприємств рекламної діяльності.

Третім фактором є фактор структури активів і витрат, що включає коефіцієнт маневреності власного капіталу, коефіцієнт рентабельності продажу за чистим прибутком, та співвідношення необоротних та оборотних активів. Бачимо, що структура активів пов'язана з кінцевим фінансовим результатом, зокрема з чистим прибутком, і зростання рівня рентабельності за чистим прибутком допомагає підприємствам зменшити рівень фінансового ризику збитковості.

Четвертий фактор включає показники ліквідності, і це має прямий зв'язок з рівнем фінансового ризику на підприємстві, оскільки здатність підприємства до своєчасного виконання зобов'язань та підтримки достатнього рівня платоспроможності зменшує рівень фінансового ризику виникнення неплатоспроможності і настання банкрутства. Бачимо, що для підприємств рекламної діяльності значущим показником для підтримки необхідного рівня ліквідності є частка запасів в оборотних активах, причому зв'язок є зворотним, оскільки зменшення частки запасів в оборотних активах приводить до зростання рівня ліквідності, це обумовлено об'єктивно.

Таким чином, проведення факторного аналізу дозволило виділити ключові фактори, поєднання яких найбільш суттєво впливає на рівень фінансового ризику досліджених підприємств, що ведуть рекламну діяльність.



Урахування їх впливу дозволить, з одного боку, своєчасно передбачити та запобігти виникненню ризикових і кризових явищ в діяльності суб'єктів господарювання, а з іншого – розробити та реалізувати заходи, спрямовані на мінімізацію їх негативних наслідків.

Науковий керівник – канд. екон. наук, доцент Берест М. М.

---

**Література:** 1. Clarity Project: система аналітики відкритих даних. URL: <https://clarity-project.info/about>. 2. Журавльова І. В. Фінансовий менеджмент : навч. посіб. Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2017. 207 с. URL: <http://repository.hneu.edu.ua/handle/123456789/21093>.

Стаття надійшла до редакції 01.07.2024 р.



## ШЛЯХИ ОПТИМІЗАЦІЇ ДЖЕРЕЛ ФІНАНСУВАННЯ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ

УДК 658.14/.17

Коновалова В. С.

Студентка 4 курсу  
факультету фінансів і обліку ХНЕУ ім. С. Кузнеця

**Анотація.** У статті обґрунтовано шляхи оптимізації джерел фінансування підприємства в умовах невизначеності. Доведено, що прийняття рішення щодо обґрунтування джерел фінансування підприємства має відбуватись на умовах подолання дестабілізуючих факторів в діяльності підприємства. Це впливатиме на зниження умов невизначеності в діяльності та формуватиме підґрунтя доступності для більшого кола можливих джерел фінансування підприємства з різних джерел.

**Ключові слова:** оптимізація, джерела фінансування, підприємство, умови невизначеності.



**Annotation.** The article substantiates ways to optimize sources of financing of enterprise under conditions of uncertainty. It is proved that the decision on substantiation of sources of financing of enterprise should take place on the conditions of overcoming destabilizing factors in the activities of enterprise. This will reduce the conditions of uncertainty in activities and form the basis for accessibility for a wider range of possible sources of financing for the enterprise from various sources.

**Keywords:** optimization, sources of financing, enterprise, conditions of uncertainty.



Фінансові ресурси є критично важливими для підприємств, щоб фінансувати свою діяльність, інвестиції та зростання. У сучасних умовах підприємства повинні оптимізувати свої фінансові ресурси для досягнення поставлених цілей і завдань. Сьогодні підприємства працюють в умовах кризового управління, характеризується браком фінансових ресурсів. Інфляція, непередбачувані коливання валютних курсів, зростання процентних ста-





вок за кредитами, зниження попиту споживачів негативно впливають на роботу українських підприємств. Відсутність фінансових ресурсів у необхідному обсязі спричиняє порушення платіжної дисципліни та зниження рівня фінансової стійкості підприємств.

Аналіз і оптимізація джерел фінансування суб'єкта господарювання є важливим етапом у розвитку будь-якого бізнесу. Цей процес включає в себе дослідження різних джерел фінансування, їх вартості та умов, а також вибір оптимальних варіантів для забезпечення потреб підприємства. Отже, в рамках питань: аналіз джерел формування фінансових ресурсів підприємства (власних, позичкових, запозичених, інвестиційних), оптимізація структури його капіталу, фінансування основного та оборотного капіталу достатньо широко представлені у сучасній літературі. Серед класиків економічної думки слід виділити Бланка І. О., Білик М. Д., Кірейцева Г. Г., Крупки М. І. Поддєрьогіна А. М., Савчук В. П., Терещенко О. О. та інших. Різнобічні аспекти фінансової діяльності підприємств є науковими інтересами науковців: Пономаренка В. С., Журавльової І. В., Лепейко Т. І., Ястремської О. М. та інших. Особливої актуальності дослідження оптимізації джерел фінансування підприємства набуває в умовах прояву кризових явищ, обмежених можливостей ефективного використання власного капіталу та залучення позикового. Тому метою цієї статті є обґрунтування шляхів оптимізації джерел фінансування підприємства в умовах невизначеності.

Сучасний стан функціонування українських підприємств протікає в умовах економічної нестабільності, викликаній рядом об'єктивних факторів. Це і наслідки майже дворічного карантину, і поточний стан війни в країні з результатами масштабних руйнувань виробничої, транспортної, логістичної та іншої інфраструктури. Такі фактори не могли не позначитися на результативності діяльності сучасних підприємств та на змінах в структурі джерел їх фінансування (рис. 1).

За досліджуваний період для діяльності малих підприємств в Україні 2021 р. став роком подолання кризи діяльності та забезпечення її ефективності на рівні 11,9 %, що є найкращим значенням у 2013–2022 рр. Із початком повномасштабного вторгнення, що є очевидним, результативність діяльності малих підприємств змінюється з прибуткового на збитковий і досягає значення показника рентабельності всієї діяльності – 6,2 %.

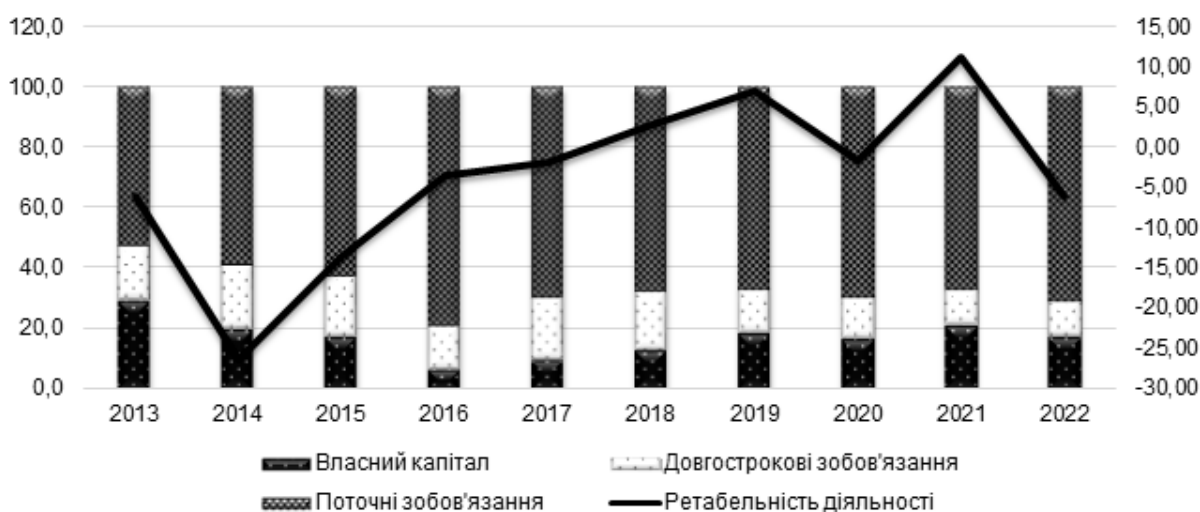


Рис. 1. Структура та динаміка джерел фінансування малих підприємств України у 2013–2022 рр. та динаміка рентабельності їх діяльності

Джерело: побудовано автором на основі [1]

У структурі джерел фінансування малих підприємств преважують поточні зобов'язання. Частка власного капіталу була наближеною до рівня 30 % лише у 2013 р. і перевищила позначку у 20 % у 2021 р. В інші роки не перевищувала цього значення і була мінімальною (7,2 %) у 2016 р. Ще однією особливістю формування капіталу малих підприємств України є скорочення частки довгострокових зобов'язань від початку 2019 р. Таке скорочення може вказувати на зниження інвестиційної активності малих підприємств, скорочення проектів розвитку. Із одночасним зростанням залежності від короткострокових позикових джерел фінансування може вказувати на переорієнтацію діяльності в контексті збереження поточного стану та «виживання».





Вказаними результатами аналізу структури та динаміки джерел фінансування підприємств та рентабельності їх діяльності доводимо, що невід'ємну частку в структурі капіталу малих підприємств займають позикові кошти і, незважаючи на їх потенційну загрозу порушення стану фінансової стабільності підприємства, відтворюють економічну активність їх діяльності. Визначальним питанням для власників малого бізнесу залишається знаходження оптимального співвідношення між власними та позиковими ресурсами, врахування ризиків і забезпечення раціонального використання.

Задачі багатокритеріальної оптимізації джерел фінансування підприємства ґрунтуються на дотриманні конкретних критеріїв, що тісно пов'язані із цілями політики фінансування необоротних активів. Основна мета політики фінансування полягає в тому, щоб сформувати необхідну суму грошей. У рамках цієї мети визначальним є дотримання таких критеріїв: мінімізація термінів залучення джерел фінансування, мінімізація вартості залучення джерел фінансування, відповідність структури джерел фінансування цільовій фінансовій структурі капіталу (рис. 2).

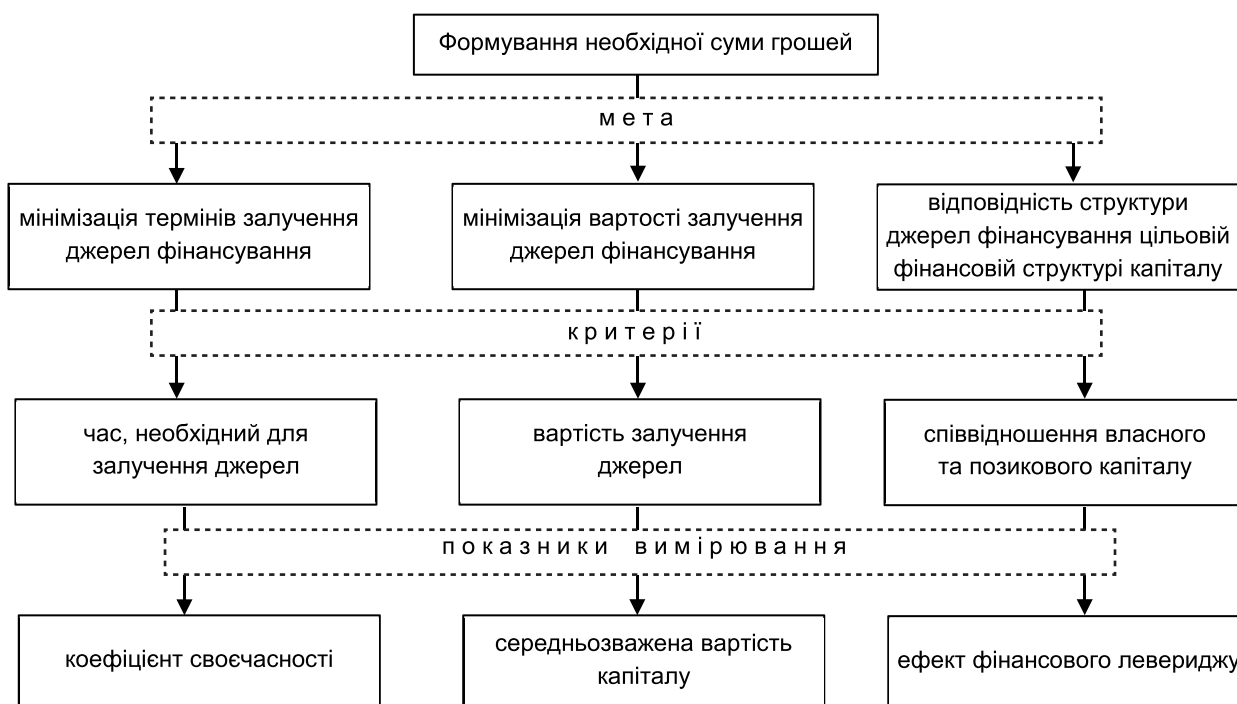


Рис. 2. Мета, критерії та показники вимірювання оптимальності джерел фінансування підприємства

Джерело: розроблено автором на основі [2; 3]

Критерій своєчасності передбачає вчасне надходження фінансових ресурсів для фінансування діяльності підприємства. Критерій своєчасності характеризує інтервал часу проведення дії щодо пошуку джерел фінансових ресурсів. Своєчасність визначається часом проведення операції та надання інформації для прийняття ефективних управлінських рішень щодо можливості фінансування діяльності підприємства з різних джерел. Показник такого критерію повинен бути зведений до мінімуму [3, с. 1076].

Критерій мінімізації вартості витрат на залучення капіталу передбачає встановлення такої структури капіталу, який би дозволив нести найменші розходи грошових коштів на залучення та обслуговування як зовнішніх, так і внутрішніх джерел фінансування підприємства. Показником вимірювання мінімальної вартості джерел фінансування підприємства є показник середньозваженої вартості капіталу (WACC).

Оптимізація структури капіталу за критерієм WACC пов'язана з вибором більш дешевих джерел фінансування діяльності підприємства. Однак цей критерій може призвести до втрати фінансової стійкості підприємства, за рахунок перевищення частки позикових джерел фінансування підприємства, які можуть виявитись менш дорожчими, ніж власні ресурси. Однак необмежений термін використання власного капіталу дає можливість фінансувати необоротні активи. З іншого боку, позиковий капітал може збільшити свою ринкову вартість лише за умови ефективного використання, що визначається ефектом фінансового важеля [4, с. 83].



Ефект фінансового важеля виступає показником вимірювання ефективності дотримання критерію відповідності структури джерел фінансування цільовій фінансовій структурі капіталу, що прагне до мінімізації ризику втрати фінансової стійкості діяльності підприємства.

Обґрунтування обраних джерел фінансування діяльності підприємства за єдиним критерієм є достатньо складною та нерациональною задачею. Прийняття рішення має ґрунтуватись на врахуванні всіх можливих наслідків залучення коштів з різних джерел і готовності керівництва йти на ризики задля подальшого задоволення стратегічних цілей розвитку діяльності. Впливовими є і фактори поточного стану підприємства, діяльність якого може обмежувати потенційні можливості використання деяких із джерел.

Так, наприклад, проблема формування додаткового грошового потоку за рахунок залучення зовнішніх джерел фінансування притаманна діяльності ТОВ «ТЕМП-Україна». Для демонстрації стану діяльності на рис. 3 наведено динаміку та структуру балансу ТОВ «ТЕМП-Україна» у 2020–2022 рр.



Рис. 3. Динаміка та структура балансу ТОВ «ТЕМП-Україна» у 2020–2022 рр. за джерелами формування та напрямками використання фінансових ресурсів

Джерело: побудовано автором на основі [5]

За умови наявності в структурі капіталу підприємства значних збитків минулих років частина отриманого прибутку має спрямовуватись на їх погашення, що обмежує можливості використання інструменту реінвестування власного капіталу. Додатково в структурі оборотних активів превалюють частки виробничих запасів і дебіторської заборгованості, що вказує на відсутність високої ділової активності діяльності. Одночасно із її збитковістю, низьким рівнем платоспроможності і фінансової незалежності такий стан не додає переваг у залученні позикового капіталу на фінансовому ринку за рахунок незадовільного рівня кредитоспроможності позичальника. Таким чином, на шляху оптимізації джерел фінансування діяльності перед підприємством постають задачі вирішення внутрішніх проблем функціонування, що забезпечить притік грошових коштів, достатніх для покриття збитків попередніх періодів та відновлення рівня кредитоспроможності для відкриття перспектив залучення позикового капіталу, встановлення відповідної структури капіталу, що відповідатиме критеріям мінімізації витрат на їх обслуговування та ризику втрати фінансової стійкості. У табл. 1 наведено систему організаційних заходів подолання дестабілізуючих факторів у діяльності підприємства, які сприятимуть відновленню його стану та реалізації можливостей розширення джерел фінансування.



Таблиця 1

**Система організаційних заходів подолання дестабілізуючих факторів у діяльності підприємства  
(на прикладі ТОВ «ТЕМП-УКРАЇНА»)**

Причина	Організаційний захід	Можливі шляхи реалізації	Результат
Значні збитки минулих років	Підвищення ділової активності діяльності	Наявні власні джерела (переоцінка необоротних активів, ефективне управління запасами та дебіторською заборгованістю)	Зростання прибутковості діяльності, пришвидшення темпів покриття збитків минулих періодів
	Реалізація інвестиційного проєкту	Залучені кошти інвесторів	Розширення, модернізація діяльності, підвищення якості продукції
Висока питома вага виробничих запасів	Впровадження системи політики постачання та виробництва «just-in-time»	Передплата замовлень від покупців, що забезпечує покриття придбання та доставки матеріалів, товарів та послуг саме у той час, коли вони стають потрібні для роботи чи процесу	Скорочення часу на виконання замовлень за рахунок достатності ресурсів
	Реалізації непотрібних, залежаних товарно-матеріальних цінностей та товарів	Наявні власні джерела та можливості	Прискорення темпів обертання запасів
Висока питома вага дебіторської заборгованості	Впровадження цінових методів стимулювання партнерів по збуту	Наявні власні джерела та можливості	Дисциплінування клієнтів та зменшення ризику втрати коштів
	Налагодження системи відносин між постачальником та покупцем	Факторинг	Відсутність дефіциту в оборотних коштах та касових розривів
Перевищення поточних витрат над доходами	Скорочення витрат	Скорочення частки персоналу підприємства, яка зросла при зниженні його ділової активності	Зменшення витрат на оплату праці, зростання частки доходів у формування прибутку

Таким чином, умови невизначеності функціонування українських підприємств відтворюють складності на шляху оптимізації джерел фінансування їх діяльності. Статистика доводить, що діяльність багатьох з них залежить від зовнішніх джерел фінансування і за різних інших сприяла формуванню прибуткової діяльності. Окремі приклади доводять, що політика превалювання позикового капіталу в джерелах фінансування вносить деструктивні наслідки у фінансовому стані, позбавляє відтворювати стан фінансової стабільності і впливає на можливості використання таких джерел у перспективі. Вважаємо за доцільне розглядати або впроваджувати шляхи оптимізації джерел фінансування діяльності підприємства не на загальних засадах дотримання критеріїв своєчасності, мінімізації витрат та ризику втрати фінансової стійкості, а у сукупності із заходами подолання дестабілізуючих факторів у діяльності підприємства, що має сформувати підґрунтя доступності для більшого кола можливих джерел фінансування підприємства як із внутрішнього, так і зовнішнього середовища.

*Науковий керівник – канд. екон. наук, доц. Алексеєнко І. І.*

**Література:** 1. Державна служба статистики в Україні. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua/>. 2. Gerasimchuk O. Optimization of resource potential of the enterprise on the basis of analysis of the structure of financial resources. *Economics & Education*. 2021. No. 6 (2). P. 7–11. DOI: <https://doi.org/10.30525/2500-946X/2021-2-1>. 3. Третяк Н. М., Нагайчук Н. Г. Оцінювання ефективності фінансового забезпечення відтворення основних засобів підприємства. *Економіка і суспільство*. 2017. Вип. 9. С. 1072–1078. URL: [https://economyandsociety.in.ua/journals/9\\_ukr/184.pdf](https://economyandsociety.in.ua/journals/9_ukr/184.pdf). 4. Грицино О. М., Бусленко В. В. Оптимізація структури капіталу підприємств України. *Фінанси, облік і аудит*. 2017. Вип. 1 (29). С. 77–97. URL: <https://ir.kneu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/48cf2a73-cd03-4885-a8a2-84739cdbcba2/content>. 5. Фінансова звітність ТОВ «ТЕМП-Україна». URL: <https://clarity-project.info/edr/37091423/finances>.

Стаття надійшла до редакції 01.07.2024 р.





## МЕТОДИ ОЦІНКИ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

УДК 658:005.332.4

Копецька Ю. І.

Студентка 4 курсу  
факультету менеджменту і маркетингу ХНЕУ ім. С. Кузнеця

**Анотація.** На сьогодні існує значна кількість методів визначення конкурентоспроможності підприємства, які були розроблені та впроваджені на практиці. У цій статті деякі з цих методів оцінки конкурентоспроможності підприємства розглядаються та аналізуються.

**Ключові слова:** конкурентоспроможність, оцінка конкурентоспроможності, методи оцінки конкурентоспроможності, класифікація.



**Annotation.** To date, there are a significant number of methods for determining the competitiveness of an enterprise that have been developed and implemented in practice. In this article, some of these methods of assessing the competitiveness of an enterprise are considered and analyzed.

**Keywords:** competitiveness, assessment of competitiveness, methods of assessment of competitiveness, classification.



**Постановка проблеми:** У сучасних умовах глобалізації економіки та посиленої конкуренції на ринках усіх галузей діяльності підприємства шукають ефективні методи оцінювання своєї конкурентоспроможності. В умовах постійної конкуренції на ринку успішне існування підприємства залежить від його здатності бути конкурентоспроможним. Оцінка конкурентоспроможності є ключовим завданням як для наукових, так і для практичних сфер, оскільки вона визначає можливість підприємства протистояти конкуренції, зберігати свої позиції на ринку та досягати стратегічних цілей. Основними показниками, що визначають конкурентоспроможність підприємства, є його здатність задовольняти високі вимоги ринку, забезпечувати якість відповідно до потреб споживачів і мати достатній ресурсний потенціал. Важливим аспектом є також дослідження методів оцінки конкурентоспроможності підприємства як частини його стратегічного розвитку.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** На сьогодні багато науковців приділяють увагу питанням оцінки конкурентоспроможності, однак досі автори не дійшли єдиної думки щодо визначення. Дослідження в цій галузі проводяться такими вченими, як В. М. Геець, В. І. Беляєв, Р. Фатхудінов, В. Л. Дикань, С. К. Реверчук, Ф. Котлер, М. Портер, Л. М. Закревська, Б. Є. Кваснюк, Ю. Б. Іванов, Л. А. Костюк, О. Є. Кузьмін, Д. В. Погребняк, З. С. Варналій, О. Є. Сомова, В. В. Яцур та інші. Кожен з них пропонує власну класифікацію методів оцінки конкурентоспроможності підприємства.

**Метою** цього дослідження є систематизація та аналіз існуючих методів оцінювання конкурентоспроможності підприємств з метою визначення їх ефективності та можливості застосування у практиці. Дослідження спрямоване на виявлення переваг і недоліків різних підходів до оцінки конкурентоспроможності.

**Викладення основного матеріалу дослідження.** У сучасних умовах успішне функціонування промислового підприємства неможливе без об'єктивної оцінки його конкурентоспроможності. Цей процес дозволяє виявити як сильні, так і слабкі сторони підприємства, щоб максимально покращити його діяльність і розкрити його потенційні можливості. Оцінка конкурентоспроможності стає найбільш актуальною процедурою, особливо при розгляді зовнішньоекономічної діяльності та виході на міжнародні ринки. За останні роки зростає вплив іноземних конкурентів навіть на внутрішній ринок, що є результатом процесу глобалізації. Це призводить до посилення вимог до процедури оцінки конкурентоспроможності підприємств. [1] Мета оцінки конкурентоспроможності підприємства полягає у виявленні й оцінці факторів, що впливають на сприйняття споживачами підприємства та його продукції, а також у здатності підприємства вступати у конкуренцію з іншими виробниками та здобувати перемогу в ній. Оцінку конкурентоспроможності підприємства можна здійснити лише шляхом порівняння умов, ресурсів і результатів його діяльності з певною групою підприємств, які вважаються його конкурентами.



На сьогодні існує широкий спектр методів, які використовуються для оцінки конкурентоспроможності підприємства. Після узагальнення наукових досліджень у цьому напрямі можна представити класифікацію цих методів, що дозволяє оцінити рівень конкурентоспроможності підприємства (табл. 1).

Таблиця 1

**Класифікація методів оцінки конкурентоспроможності**

Ознака	Методи
За способом оцінки	Якісні
	Кількісні
За формою представлення результату	Матричні
	Графічні
	Індексні
За ступенем охоплення аспектів функціонування підприємства	Спеціальні
	Комплексні
За можливістю прийняття стратегічних рішень	Поточні
	Стратегічні
За напрямом формування інформаційної бази	Критеріальні
	Експертні
Залежно від об'єкта оцінки	Методи оцінки конкурентоспроможності персоналу
	Методи оцінки конкурентоспроможності продукції
	Методи оцінки конкурентоспроможності організації
Залежно від конкретизованої мети оцінки	Позиціонування у групі
	Визначення динаміки позицій у групі
	Визначення конкурентних переваг

Джерело: розроблено автором на основі [1; 2; 4]

Якісні методи оцінки конкурентоспроможності переважно не мають вираженого математичного формалізму і характеризуються складністю виконання та дискретністю результатів. Ці методи не дозволяють ефективно використовувати отримані оцінки під час аналізу та визначення пріоритетів для посилення конкурентоспроможності на ринку. Серед методів "якісної" діагностики конкурентоспроможності підприємства, які широко використовуються на практиці, можна виділити SWOT-аналіз, SNW-аналіз і PEST-аналіз. SWOT-аналіз дозволяє експертно оцінити зовнішнє середовище (можливості, загрози) та внутрішні фактори підприємства (переваги, слабкі сторони). Результати аналізу часто узагальнюються у вигляді таблиці після ретельного дослідження впливу окремих факторів на діяльність підприємства.

Кількісні методи натомість надають можливість оцінити реальні шанси підприємства в конкурентній боротьбі та приймати обґрунтовані управлінські рішення з тактичних і стратегічних позицій.

Спеціальні методи оцінки дозволяють оцінити конкурентоспроможність підприємства за різними аспектами його діяльності, такими як виробничий, інноваційний, маркетинговий та фінансовий.

Комплексні методи ґрунтуються на комплексному підході до оцінки конкурентоспроможності підприємства. За допомогою комплексних методів є можливість для отримання самої точної інформації про конкурентоспроможність суб'єкта господарювання на базі доволі широкого переліку порівняльних привілеїв узяти до уваги параметри як внутрішнього, так і зовнішнього середовища.

Вітчизняні дослідники [5] визнають комплексні методи як найбільш глибокі для оцінки конкурентоспроможності підприємства, оскільки вони враховують широкий спектр ключових параметрів його функціонування. Ці методи дозволяють отримати достовірну та точну інформацію про конкурентоспроможність підприємства, виявити його переваги та слабкі місця за широким спектром порівняльних параметрів. Крім того, деякі вчені [6] підкреслюють, що оцінка конкурентоспроможності повинна базуватися на комплексному, багатовимірному підході, який враховує як внутрішнє, так і зовнішнє середовище, фінансову стійкість і реальне становище підприємств-конкурентів.





Зокрема, методи оцінки конкурентоспроможності підприємства можна розділити на 5 груп залежно від підходу: методи оцінки за ринковою часткою, матричні методи, методи на основі теорії ефективної конкуренції, методи, що базуються на теорії якості товару, а також інтегральні методи.

Що стосується матричних методів оцінки конкурентоспроможності підприємства, то в цьому випадку використовують таблиці, де рядки та стовпці представляють різні аспекти діяльності. Ці методи не призначені для прямої оцінки рівня конкурентоспроможності підприємства, але дозволяють аналізувати його окремі аспекти, середовище діяльності та ринкову позицію, що допомагає визначити стратегічні напрями подальшого розвитку.

Один із найбільш поширених методів оцінки конкурентоспроможності підприємств є метод, який базується на теорії ефективної конкуренції. Відповідно до цієї теорії конкурентоспроможність підприємства визначається його найбільш ефективною організацією. Цей підхід передбачає розрахунок показників ефективності підприємства, фінансового стану та результативності збуту для визначення коефіцієнта конкурентоспроможності. Ці показники обчислюються на основі фактичних даних і прогнозного балансу, а потім перетворюються на відносні величини за допомогою 15-бальної шкали. Цей метод має очевидні переваги, оскільки є зручним для використання та охоплює основні аспекти діяльності підприємства.

Також існують методи, які базуються на оцінці конкурентоспроможності продукції підприємства. Ці методи вважають, що успішність підприємства визначається якістю його продукції. Для цього застосовуються різні маркетингові і кваліметричні методи, які оцінюють співвідношення ціни та якості. Кожен тип продукції підприємства оцінюється окремо, а потім розраховується середнє зважене значення, де вагою виступає обсяг продажу кожного типу продукції. Цей підхід враховує важливий аспект конкурентоспроможності підприємства – якість його продукції. Однак він не враховує інші аспекти діяльності підприємства, обмежуючи уявлення про його загальну конкурентоспроможність.

**Висновок.** З усього вищесказаного можна зробити такий висновок: зараз існує велика різноманітність методик оцінки конкурентоспроможності підприємства, кожна з яких має свої переваги і недоліки, але водночас певного єдиного підходу немає. Тому вибір методу повинен залежати від конкретних особливостей підприємства та його галузі.

Комплексний підхід до оцінки конкурентоспроможності, який враховує різні аспекти діяльності підприємства, виявляється найбільш ефективним. Такий підхід дозволяє отримати більш повну картину про конкурентоспроможність підприємства.

Також важливо постійно вдосконалювати методи оцінки конкурентоспроможності, оскільки умови на ринку постійно змінюються. Нові технології, зміни в споживчих уподобаннях, конкуренція – все це може впливати на те, як оцінюється конкурентоспроможність підприємства.

Отже, при виборі методів оцінки конкурентоспроможності важливо враховувати їхню комплексність, адаптувати їх до конкретних потреб і умов підприємства, а також постійно вдосконалювати їх для відповідності мінливим умовам ринку.

Науковий керівник – канд. екон. наук, доцент Василик С. К.

---

**Література:** 1. Дикань В. Л., Пономарьова Т. В. Методичні підходи до оцінки конкурентоспроможності підприємства. *Вісник економіки транспорту і промисловості. Серія «Економіка»*. 2011. Вип. 36. С. 100–105. 2. Погребняк Д. В. Методи діагностики конкурентоспроможності підприємства. *Проблеми підвищення ефективності інфраструктури*. 2011. Вип. 32. С. 45–51. 3. Баришполь Н. С., Бондаренко С. М. Підходи до оцінки конкурентоспроможності підприємства. *Ефективна економіка*. 2017. № 5. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=5610>. 4. Кузьмін О. Є., Чернобай Л. І., Романко О. П. Методи аналізування конкурентоспроможності підприємств. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2011. Вип. 21.10. С. 159–166. 5. Квятковська Л. А., Воробйова Л. Д. Оцінка поточної та довгострокової конкурентоспроможності підприємства. *Вісник національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут»*. 2011. Вип. 26. С. 181–187.

Стаття надійшла до редакції 09.06.2024 р.





## ПРОГНОЗУВАННЯ ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ БАНКУ

УДК 336.7

Косицька А. О.

Студентка 4 курсу  
факультету фінансів і обліку ХНЕУ ім. С. Кузнеця

**Анотація.** Розглянуто методичні підходи до оцінки та прогнозування прибутковості банку на основі фінансової звітності АТ КБ «ПриватБанк». За допомогою методу часових рядів, функцій та побудови лінії тренду здійснено оцінку показників, що характеризують прибутковість банку, у динаміці.

**Ключові слова:** прибутковість банку, прогнозні значення, прогнозування, динаміка, банк.

**Annotation.** The possibility of applying the method of taxonomic analysis to determine the integral indicator of the bank's profitability assessment based on the financial statements of "PrivatBank" was considered. With the help of the tools of this approach, the indicators characterizing the profitability of the bank were evaluated dynamically.

**Keywords:** bank profitability, forecast values, dynamics, forecasting, bank.

Прибуткова діяльність банків є необхідною для його існування та розвитку банку. Тому оцінка прибутковості дає нам інформацію для аналізу фінансової стійкості банку, фінансового стану банку та перспектив його розвитку. Аналіз прибутковості банку, а саме ефективне управління та оцінка прибутковості, сприяє досягненню цілей банку.

Прибутковість комерційного банку виступає фінансовим результатом діяльності комерційного банку в контексті перевищення доходів над його витратами [1].

Значний вклад у дослідженні питань прибутковості банку внесли вчені, такі як Джеймс Ван Хорн, Джон Вахович, Катан Л. І., Плахотник М. С., Демчук Н. І., Коваль А. М., Головка О. Г., Чмутова І. М. та багато інших науковців. Незважаючи на значну кількість досліджень в цій галузі, багато питань залишаються дискусійними.

**Метою** статті є визначення прогнозних значень для показників прибутковості банку.

Основною метою побудови трендових моделей для аналізу досліджуваних явищ є виявлення тенденції розвитку (зростання або зниження), і на основі цього розробка прогнозу досліджуваних показників на майбутній період [2]. При проведенні прогнозування динаміки на основі часових рядів проводяться певні етапи, такі як попередній аналіз даних, створення моделей та вибір найкращої, кількісна оцінка параметрів моделі, точності та достовірності, отримання прогнозу та формування висновків [3].

Для здійснення аналізу та прогнозування прибутковості АТ КБ «ПриватБанк» було використано показники прибутковості, такі як рентабельність активів (ROA), рентабельність капіталу (ROE), розраховані за [4] (табл. 1).

Таблиця 1

**Вихідні дані для розрахунку прогнозних значень показників  
прибутковості АТ КБ «ПриватБанк», %**

Показник	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Рентабельність активів (ROA)	1,00	0,02	0,09	0,33	0,15	4,60	10,53	6,35	8,73	5,59
Рентабельність капіталу (ROE)	9,22	0,17	0,97	4,67	1,59	48,57	59,80	46,00	52,62	52,26

Прогнозування та обчислення тенденції зміни фінансових показників доцільно зробити за допомогою додавання лінії тренду на діаграму. Тому проаналізуємо процентні доходи АТ КБ «ПриватБанк» та спрогнозуємо значення показника на наступний рік за допомогою лінії тренду (рис. 1).

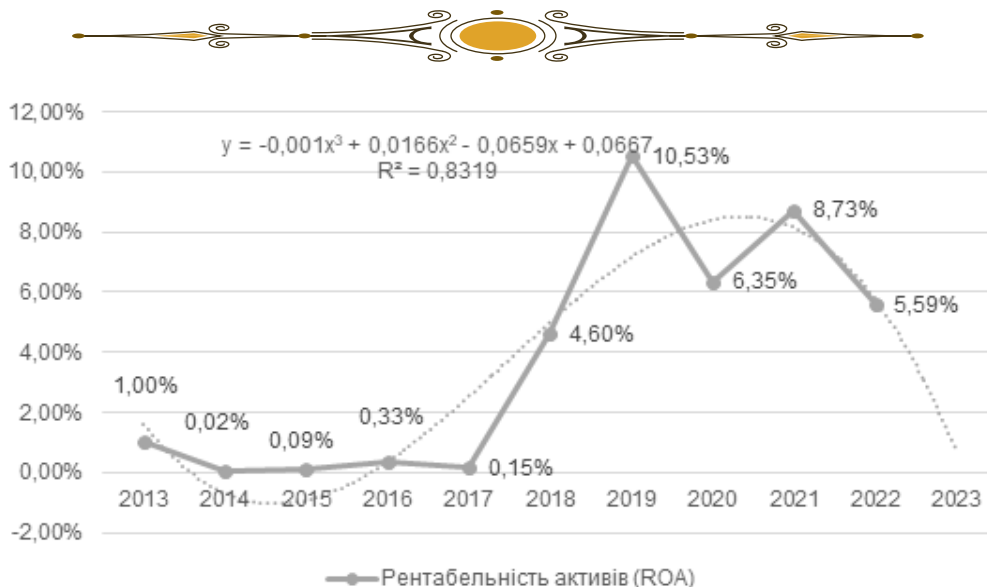


Рис. 1. Динаміка та прогноз рентабельності активів АТ КБ «ПриватБанк»

Орієнтуючись на значення коефіцієнта детермінації, який має бути наближеним до 1, оптимальна функція – поліноміальна лінія тренду 3-го ступеня. Коефіцієнт апроксимації становить 0,83. Тобто модель хорошої якості та достовірна. На рис. 1 можна побачити, що рентабельність активів була стабільною в період з 2013 по 2017 рр. У 2018 році спостерігається різке зростання показника, та наступні роки він коливається. Нормативне значення показника становить не менше ніж 1 %. Рентабельність активів у 2018–2022 роках висока, що свідчить про те, що банк ефективно використовує свої активи для генерації прибутку.

Прогнозоване значення на 2023 рік має зменшитись порівняно з 2022 роком. Зниження рентабельності активів призведе до зменшення прибутковості. Це також може вплинути на загальний фінансовий результат банку та його здатність генерувати прибуток.

Далі проаналізуємо рентабельність капіталу банку, яка відображає ефективність використання капіталу власників для здійснення інвестицій та генерації прибутку. На рис. 2 наведено динаміку та прогноз цього показника.

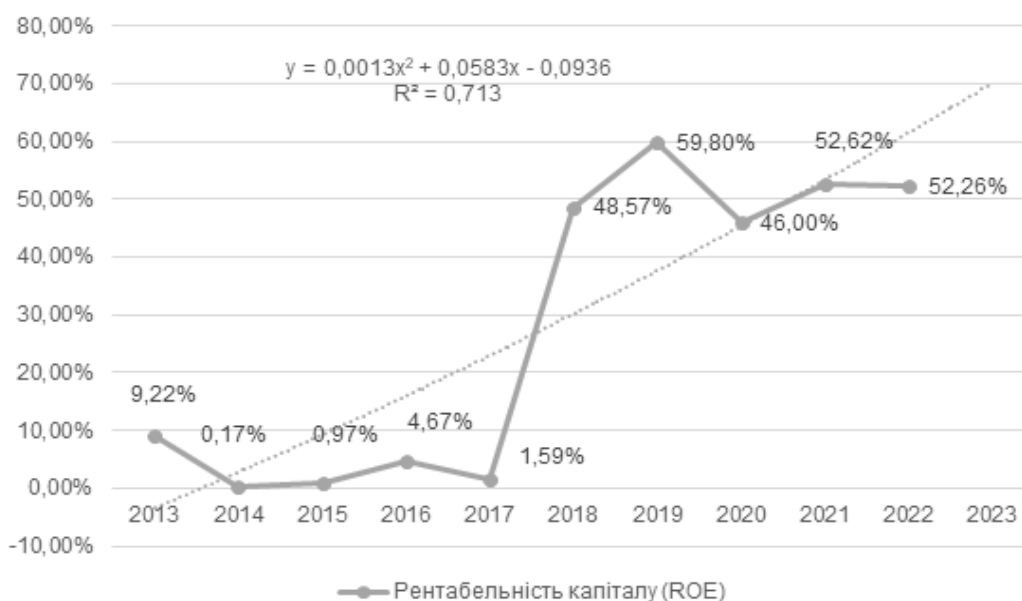


Рис. 2. Динаміка та прогноз рентабельності капіталу АТ КБ «ПриватБанк»

З графіка, наведеного на рис. 2, бачимо, що відбулось різке зростання показника у 2013–2017 роках, показник становить менше нормативного значення, що може свідчити про низьку ефективність управління акти-



вами, високий рівень ризику, високі витрати. Нормативне значення показника становить не менше 15 %. З 2018 року показник рентабельності капіталу зростає та у 2022 році становить 52,26 %. Високий ROE з 2018 по 2022 роки свідчить про те, що банк ефективно використовує свій капітал для генерації прибутку.

Оптимальна функція – поліноміальна лінія тренду 2-го ступеня. Коефіцієнт апроксимації становить 0,7. Тобто модель хорошої якості та достовірна.

Прогнозне значення показника на 2023 рік має зрости. Збільшення рентабельності капіталу може покращити фінансові показники банку і забезпечити стабільний потік прибутку, а також свідчить про більш ефективне використання активів для генерації прибутку.

Отже, побудова діаграм методом прогнозування за допомогою лінії тренду допомагає провести аналіз динаміки показників часового ряду та оцінити прогнозу тенденцію фінансових показників банку. Це дозволяє визначити проблеми в діяльності банку та усунути їх за допомогою впровадження управлінських процесів, спрямованих на покращення загального фінансового стану підприємства та прибутковості.

Наступним методом прогнозування значень можна провести за допомогою функцій: «FORECAST», «TREND».

Прогнозування значень за допомогою функцій «FORECAST», «TREND» наведено в табл. 2.

Таблиця 2

**Прогнозування прибутковості АТ КБ «ПриватБанк» на 2023 рік**

Показник	FORECAST	TREND
Рентабельність активів (ROA)	9,79%	9,36%
Рентабельність капіталу (ROE)	61,66%	67,32%

Функція «FORECAST» обчислює, передбачає та визначає майбутнє значення за існуючим значенням. За допомогою функції «FORECAST» прогнозований показник рентабельності активів становить 9,79 %, а рентабельність капіталу – 61,66 %

Функція «TREND» використовується при розрахунках таких значень і повертає дані відповідно до лінійного тренду. Прогнозований показник рентабельність активів – 9,36 %, а рентабельність капіталу – 67,32 %.

Прогнозні значення показників прибутковості зростуть у 2023 році. У 2022 році показник рентабельності активів складав 5,59 %, а у 2023 – 9,79 %. Рентабельність капіталу у 2022 році становила 52,26 %, а прогнозне значення – 61,66 %.

Таким чином, прогнозне значення показника рентабельність активів у майбутньому періоді за допомогою лінії тренду та функцій відрізняються. Лінія тренду прогнозує зменшення показника, а функції «FORECAST» та «TREND», навпаки, – зростання. Прогноз показника рентабельності капіталу за допомогою функцій та лінії тренду збігається, що свідчить про збільшення показника на 2023 рік. За допомогою функцій «FORECAST» та «TREND» визначили, що прогнозується зростання показників прибутковості. Рентабельність активів і рентабельність капіталу є ключовими фінансовими показниками, які вказують на ефективність і прибутковість фінансової діяльності банку. Зростання показників рентабельності активів і капіталу призведе до поліпшення фінансової ефективності та прибутковості банку в майбутньому.

*Науковий керівник – канд. екон. наук, доцент Берест М. М.*

**Література:** 1. Катан Л. І., Плахотник М. С. Прибутковість комерційного банку та її підвищення. URL: [http://www.agrosvit.info/pdf/21\\_2018/2.pdf](http://www.agrosvit.info/pdf/21_2018/2.pdf). 2. Сидорова А. В., Біленко Д. В., Буркіна Н. В. Бізнес-аналітика : навч.-метод. посіб. Вінниця : ДонНУ імені Василя Стуса, 2019. 104 с. 3. Андрієнко В. М., Семенов А. С. Методика статистичного аналізу економічних часових рядів. *Науковий вісник*. 2018. Вип. 21 (1). С. 5–12. 4. Фінансова звітність АТ КБ «ПриватБанк». URL: <https://privatbank.ua/about/finansovaja-otchetnost>.

Стаття надійшла до редакції 01.07.2024 р.





## СТРУКТУРНО-ДИНАМІЧНИЙ АНАЛІЗ НЕРІВНОМІРНОСТІ РОЗПОДІЛУ ДОХОДІВ ЗА КРАЇНАМИ СВІТУ

УДК 316.34

Костенко М. О.

Студент 4 курсу факультету  
міжнародної економіки і підприємництва ХНЕУ ім. С. Кузнеця

**Анотація.** Статтю присвячено дослідженню та аналізу нерівномірності у розподілі доходів між різними країнами світу з використанням методів структурно-динамічного аналізу. У статті розглянуто ключові аспекти нерівномірності, включаючи її структурні та динамічні характеристики, та фактори, що спричиняють це явище. Виявлено основні тенденції в розподілі доходів і з'ясовано рівні різниць у нерівності між різними країнами.

**Ключові слова:** диференціація доходів, економічний розвиток, зайнятість, соціальна напруга, динаміка, структурні зміни.



**Annotation.** The article is devoted to the study and analysis of uneven income distribution between different countries of the world using methods of structural and dynamic analysis. The article discusses the key aspects of unevenness, including its structural and dynamic characteristics, and the factors causing this phenomenon. The main trends in income distribution were identified and the levels of differences in inequality between different countries were clarified.

**Keywords:** income differentiation, economic development, employment, social tension, dynamics, structural changes.



З наочним зростанням глобалізації та підвищенням уваги до соціальних питань проблема нерівномірності розподілу доходів стала однією з головних тем дослідження у сучасному світі [1–4]. Структурно-динамічне оцінювання нерівномірності розподілу доходів є при цьому ключовим інструментом для розуміння та аналізу даного явища у різних країнах світу. Такий аналіз дозволяє не лише виявити основні тенденції у розподілі доходів, а й встановити фактори, що спричиняють ці нерівності.

**Метою** статті є оцінювання нерівномірності розподілу доходів у суспільстві за країнами світу, яка обумовлена багатьма факторами.

Розглянемо показник зайнятості населення у віці від 15 до 64 років у різних країнах світу, оскільки цей показник має значний вплив на економічні відмінності між населенням за рівнем доходу і визначає розподіл ресурсів та доходів у суспільстві, що можна пояснити таким [5; 6]:

- зміни в рівні зайнятості можуть спричинити зростання безробіття та погіршення фінансового стану населення, що, своєю чергою, може призвести до збільшення економічної нерівності, оскільки заробітки різних соціальних груп можуть зазнавати відмінностей;
- соціальна напруга у суспільстві може зростати через великий відсоток безробітних або непостійність на ринку праці, що може сприяти конфліктам і суперечкам серед населення. Нерівний доступ до можливостей на ринку праці може спричинити розкол у суспільстві та збільшити соціальні розходження;
- економічний розвиток підтримується зростанням рівня зайнятості, оскільки це сприяє розширенню виробничих можливостей та збільшенню споживчих витрат населення. Проте, якщо цей розвиток не розподіляється рівномірно, це може призвести до зростання економічної нерівності;
- отримання освіти та розвиток навичок можуть бути обумовлені рівнем зайнятості, оскільки працівники можуть мати більше можливостей для здобуття професійних знань і підвищення кваліфікації. Це може сприяти зменшенню відмінностей у суспільстві.

Нижче наведено дані щодо рівня зайнятості в різних країнах світу та прогноз щодо зміни цього рівня протягом 2024 року (рис. 1) [7].





Як видно з рис. 1, рівень зайнятості найвищий в Мексиці, Філіппінах, Ямайці. В Україні показник зайнятості знаходиться на рівні Франції, Швеції, Бельгії, Хорватії. Прогнозні значення на кінець 2024 року не сильно відрізняються від поточних значень показника зайнятості, лише в Північній Кореї прогнозується його невелике зниження. Коливання рівня зайнятості між найвищим та найнижчим значенням становить 32,2 %.

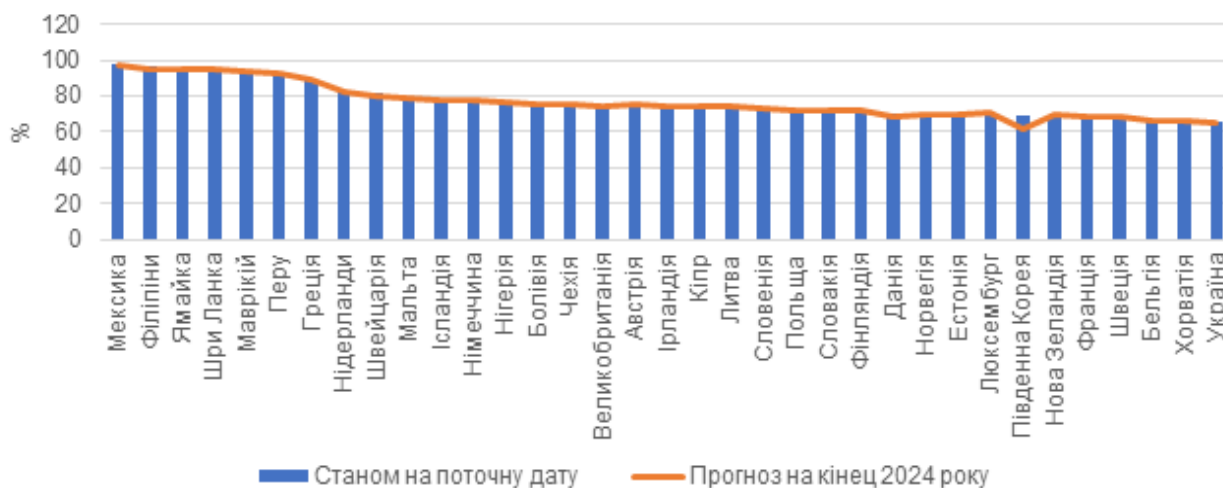


Рис. 1. Поточний і прогнозний рівень зайнятості (%) за країнами світу

Аналіз рівня зайнятості є важливим при дослідженні економічної диференціації, оскільки низький, наприклад, показник зайнятості може свідчити про певний сірий ринок праці, коли формально людина не оформлена, але дохід має. Тобто питання зайнятості є важливим підґрунтям при розгляданні проблеми диференціації доходів.

Проаналізуємо доходи за країнами світу, середній дохід населення та його зрушення за допомогою показників структурних змін (табл. 1).

Таблиця 1

**Аналіз середнього рівня доходу за 2022 рік та прогнозного значення на кінець 2024 року**

Країна	Абсолютний показник структурних зрушень, тис. дол.	Індивідуальний відносний коефіцієнт структурних зрушень
1	2	3
Мексика	3,8	1,327
Філіппіни	0,6	1,181
Ямайка	1,3	1,209
Шрі-Ланка	-	-
Маврикій	2,9	1,265
Перу	1,2	1,164
Греція	3,1	1,149
Нідерланди	6,7	1,118
Швейцарія	12,4	1,133
Мальта	7,6	1,223
Ісландія	11,1	1,151
Німеччина	5,6	1,114
Нігерія	-1,1	0,513
Болівія	0,4	1,111
Чехія	2,6	1,095
Велика Британія	4,9	1,106
Австрія	7,1	1,137
Ірландія	2,0	1,019



Закінчення табл. 1

1	2	3
Кіпр	5,1	1,159
Литва	3,3	1,133
Словенія	5,6	1,196
Польща	4,3	1,231
Словаччина	4,7	1,220
Фінляндія	4,2	1,083
Данія	1,1	1,016
Норвегія	-11,5	0,892
Естонія	3,6	1,128
Люксембург	6,4	1,051
Південна Корея	1,7	1,054
Нова Зеландія	0,1	1,002
Франція	6,5	1,158
Швеція	2,2	1,038
Бельгія	5,6	1,112
Хорватія	4,4	1,237
Україна	1,1	1,249

Аналіз табл. 1 показує, що хоча Мексика має найбільше прогнозоване зростання відносних структурних зрушень рівня доходів до кінця 2024 року, абсолютний показник все ще є досить низьким порівняно з іншими країнами. У Філіппінах рівень структурних зрушень зростає, але порівняно з іншими країнами він залишається на середньому рівні. Швейцарія має найвищий прогнозований рівень абсолютних структурних зрушень до 2024 року, що свідчить про значний економічний розвиток країни. Україна має низький абсолютний показник структурних зрушень, і прогнозується невелике зростання до кінця 2024 року. Це вказує на економічну нестабільність країни.

В табл. 2 наведено аналіз динаміки доходів населення, а саме абсолютний і відносний базисний (за останні 10 років) та ланцюговий прирости (у 2022 році порівняно з 2021 роком). Аналіз здійснено за даними [8].

Таблиця 2

**Показники інтенсивності динаміки доходів на душу населення за країнами світу**

Країна	Абсолютний приріст, дол. США		Темп зростання, %	
	базисний у 2022 р. порівняно з 2013 р.	ланцюговий у 2022 р. порівняно з 2021 р.	базисний у 2022 р. порівняно з 2013 р.	ланцюговий у 2022 р. порівняно з 2021 р.
1	2	3	4	5
Ісландія	23661	4756	147,5	106,9
Німеччина	2420	-2708	105,2	94,7
Литва	9335	1215	159,3	105,1
Словенія	4936	-892	121,0	97,0
Нова Зеландія	5442	-1578	112,7	96,8
Кіпр	4321	-697	115,6	97,9
Фінляндія	979	-2633	102,0	95,1
Бельгія	3168	-1924	106,8	96,3
Україна	347	-293	108,3	93,9
Швейцарія	5955	-187	106,8	99,8
Люксембург	5006	-8705	104,2	93,5
Чехія	7093	404	135,2	101,5
Ірландія	52486	1982	201,9	101,9



Закінчення табл. 2

Франція	-1716	-2785	96,0	93,6
Нідерланди	4827	-1702	109,2	97,1
Словаччина	2980	-512	116,3	97,6
Польща	5130	638	137,8	103,5
Маврикій	492	1187	105,0	113,1
Данія	6599	-1478	110,8	97,9
Норвегія	5176	15657	105,0	116,8
Південна Корея	5243	-2720	119,3	92,3
Велика Британія	2699	-744	106,2	98,4
Мальта	9358	-754	137,8	97,8
Ямайка	904	864	117,6	116,7
Естонія	9191	304	148,2	101,1
Хорватія	4591	761	132,8	104,3
Австрія	1353	-1433	102,7	97,3
Греція	-920	557	95,8	102,7
Швеція	-4702	-4993	92,3	91,9
Шрі-Ланка	-289	-642	92,1	83,9
Мексика	179	1137	101,6	111,0
Болівія	747	255	126,2	107,6
Перу	428	490	106,4	107,4
Філіппіни	651	38	122,9	101,1

За результатами розрахунків, наведених в табл. 2, бачимо, що спостерігається тенденція до зростання абсолютних значень доходів у більшості країн світу. Це свідчить про економічне зростання рівня життя населення. Відносний приріст доходів показує, наскільки великою була зміна в доходах протягом року порівняно з базисним (2013) або попереднім (2021) роком. Відносний приріст понад 100 % свідчить про зростання доходів відносно швидкими темпами.

У деяких країнах, наприклад, Нідерландах та Франції, спостерігається досить стабільний рівень доходів протягом періоду спостереження. Значні відмінності в темпах зростання доходів між країнами спостерігаються в Ірландії, яка має найвищий відносний приріст, тоді такі країни, такі як Нігерія та Шрі-Ланка, мають відносно низькі темпи приросту.

Незважаючи на загальну тенденцію до зростання, є країни зі зменшенням доходів, наприклад, в Греції та Швеції зафіксоване зменшення доходів протягом періоду спостереження.

Україна показує значний приріст доходів протягом останніх років, але порівняно з іншими країнами вона залишається на низькому рівні.

Отже, розглядаючи питання щодо структурно-динамічного аналізу, стає очевидним, що цей підхід є ключовим інструментом для розуміння та аналізу нерівності розподілу доходів між різними країнами світу. Аналізуючи динаміку нерівномірності, ми можемо виявити основні тенденції та фактори, що її спричиняють. Враховуючи це, можна розробити та впровадити ефективні стратегії для зменшення соціальних та економічних розходжень у суспільстві, сприяючи більш справедливому розподілу ресурсів і покращенню якості життя людей у всьому світі.

*Науковий керівник – канд. екон. наук, доцент Аксьонова І. В.*

**Література:** 1. Rayevnyeva O., Aksonova I., Brovko O., Filip S. Simulation of the impact of economic development on social development of the country. *Development Management*. 2020. Vol. 18. Issue 3. P. 37–54. URL: <https://businessperspectives.org/journals/development-management/issue-364/simulation-of-the-impact-of-economic-development-on-social-development-of-the-country>. 2. Rayevnyeva O., Stryzhychenko K., Brovko O. Computer-



Mathematical Support for Analysis of Stability of the Interrelation Between Macroeconomic Financial Indicators and Migration // 7th International Symposium on Multidisciplinary Studies and Innovative Technologies (ISMSIT) ,2023. DOI: <https://doi.org/10.1109/ISMSIT58785.2023.10304995>. **3.** Маркіна І. А., Калініченко О. В., Лесюк В. С. Економічна нерівність: світовий досвід та особливості в Україні. *Український журнал прикладної економіки*. 2019. Т. 4. № 3. С. 172–180. URL: <http://ujae.org.ua/ekonomichna-nerivnist-svitovuj-dosvid-ta-osoblyvosti-v-ukrayini/>. **4.** Britannica Money. Distribution of wealth and income. URL: <https://www.britannica.com/money/distribution-of-wealth-and-income>. **5.** Roser M., Arriagada P., Hasell J., Ritchie H., Ortiz-Ospina E. Economic Growth. URL: <https://ourworldindata.org/economic-growth>. **6.** Trading Economics. Employment Rate. URL: <https://tradingeconomics.com/country-list/employment-rate>. **7.** The World Bank. World Development Indicators. URL: <https://datatopics.worldbank.org/world-development-indicators/>.

Стаття надійшла до редакції 12.06.2024 р.



## ТЕОРЕТИЧНЕ ДОСЛІДЖЕННЯ МІГРАЦІЇ НАСЕЛЕННЯ УКРАЇНИ В КРАЇНИ ЄВРОПЕЙСЬКОГО СОЮЗУ

УДК 314.7

Коцило В. В.

Студент 4 курсу  
факультету міжнародної економіки і підприємництва ХНЕУ ім. С. Кузнеця

**Анотація.** Статтю присвячено розгляду питань внутрішньої та зовнішньої міграції в Україні. Визначено позитивні та негативні риси міжкраїнової міграції. Проведено аналіз причин міграції в Україні та Євросоюзі.

**Ключові слова:** статистичний моніторинг, міграція, еміграція, ринок праці, динамічний аналіз, статистика.



**Annotation.** The article is devoted to consideration of the issues of internal and external migration in Ukraine. Positive and negative features of international migration are determined. An analysis of the reasons for migration in Ukraine and the European Union was carried out.

**Keywords:** statistical monitoring, migration, emigration, labor market, dynamic analysis, statistics.



Міграція населення – складне та багатогранне явище, яке має значні наслідки як для України, так і для Європи в цілому. Останніми роками спостерігається помітне збільшення кількості осіб, які переміщуються всередині та за кордон у пошуках кращих економічних можливостей, покращення умов життя або притулку від конфлікту та нестабільності. Україна, зокрема, зазнала значного відтоку населення через політичні потрясіння та економічні проблеми [3; 6–8].

Тим часом європейські країни спостерігають наплив мігрантів, які шукають притулку чи працевлаштування. Розуміння моделей і рушійних факторів міграції населення в Україні та Європі має вирішальне значення для розробників політики для розробки ефективних стратегій управління цим явищем [1; 4; 5; 7; 9]. На рис. 1 наведено топ-10 європейських країн, що прийняли максимальну кількість українців станом на 2020 р.



■ **Figure 1. Top ten countries with the highest number of Ukrainian migrants (Part 2)**

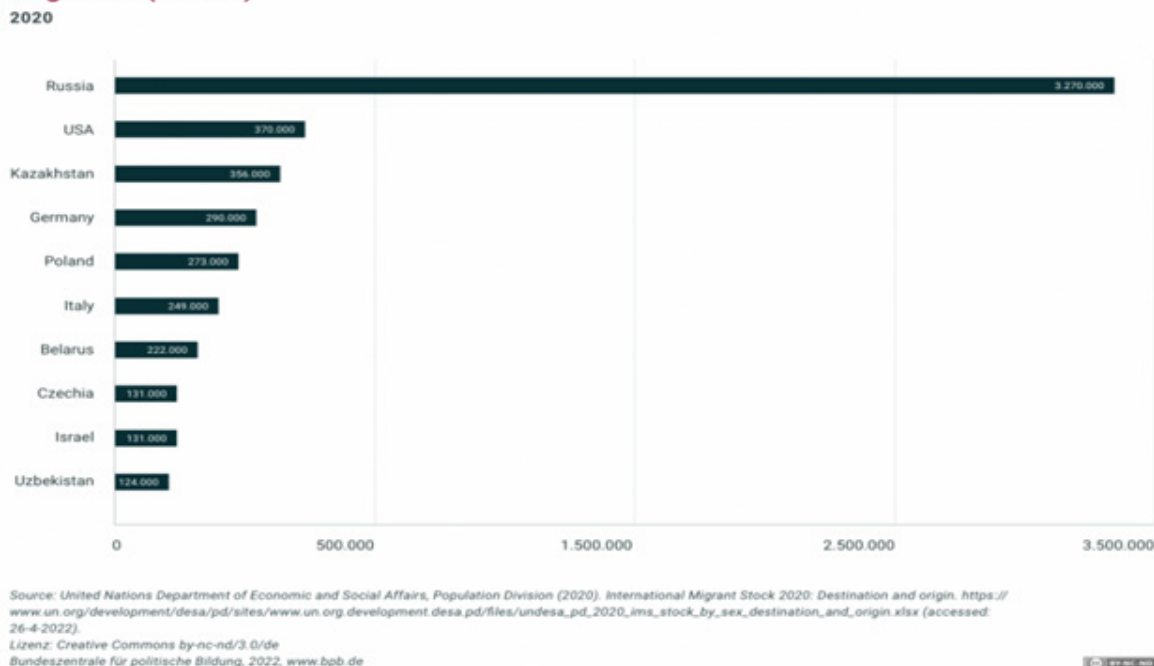


Рис. 1. **Топ 10 країн з найбільшою кількістю мігрантів з України станом на 2020 р.**

Міграція населення в Україні та Європі зумовлена багатьма факторами, які відрізняються за складністю та значущістю. Економічні можливості відіграють важливу роль, оскільки люди шукають кращих перспектив роботи та вищого рівня життя в інших країнах.

Політична нестабільність, конфлікти та порушення прав людини також змушують людей покидати свою батьківщину в пошуках безпеки. Крім того, демографічні тенденції, такі як старіння населення та зниження народжуваності, можуть спонукати людей до міграції в пошуках кращих медичних послуг або виходу на пенсію [7–9].

Фактори навколишнього середовища, такі як стихійні лиха, зміна клімату та забруднення, також можуть змусити людей переселятися в райони з більш сприятливими умовами життя. Зрештою, взаємодія цих факторів формує моделі міграції населення в Україні та Європі [2; 4; 9].

Міграція населення в Україні та Європі мала значний вплив на обидва регіони. В Україні відтік кваліфікованих кадрів до інших європейських країн призвів до відтоку мізків і дефіциту кваліфікованих спеціалістів у ключових галузях. Це заважало економічному зростанню та розвитку країни. З іншого боку, Європа виграла від припливу молодих кваліфікованих мігрантів, які роблять свій внесок у робочу силу та вносять різноманітність у свої суспільства [7–9].

Однак це також призвело до соціальної напруги та проблем, пов'язаних з інтеграцією та культурними відмінностями. Загалом міграція населення змінила демографію, економіку та суспільства як в Україні, так і в Європі [1–6].

Уряди в Україні та країнах Європи запровадили різні політики для вирішення проблем, пов'язаних з міграцією населення. В Україні уряд зосередився на покращенні економічних можливостей і соціальних послуг у сільській місцевості, щоб заохотити громадян залишатися. Крім того, було докладено зусиль для спрощення візового процесу для українців, які шукають роботу за кордоном, а також надання підтримки мігрантам, які повертаються. В Європі спостерігається поштовх до більш скоординованої імміграційної політики між державами-членами, а також збільшення фінансування програм інтеграції та зусиль з переселення біженців.

Ці заходи політики спрямовані на ефективне управління міграцією населення, одночасно сприяючи соціальній єдності та економічному розвитку.





Підсумовуючи, на майбутні тенденції міграції населення в Україні та Європі, ймовірно, впливатимуть різноманітні фактори. Економічні розбіжності, політична нестабільність і зміни навколишнього середовища й надалі спонукатимуть людей шукати кращих можливостей і умов життя деінде. Оскільки Європа стикається зі старінням населення та зниженням народжуваності, міграція відіграватиме вирішальну роль у підтримці рівня робочої сили та економічному зростанні.

В Україні тривалі конфлікти та економічні проблеми можуть призвести до продовження еміграції кваліфікованих працівників у пошуках кращих перспектив за кордоном. Важливо, щоб політики вирішували ці проблеми активно, сприяючи інклюзивній політиці, яка підтримує інтеграцію, усуває основні причини міграції та сприяє співпраці між країнами для ефективного управління міграційними потоками.

Демографія та тенденції міграції населення в Україні та Європі розкривають складну картину руху всередині та через кордони. В Україні конфлікт 2014 р. у східних регіонах призвів до значного внутрішнього переміщення: понад 1,5 млн людей були змушені покинути свої домівки. Це також сприяло еміграції, особливо молодих людей, які шукають кращих можливостей за кордоном. На рис. 2 наведено динаміку видання перших посвідок для проживання українців [7].

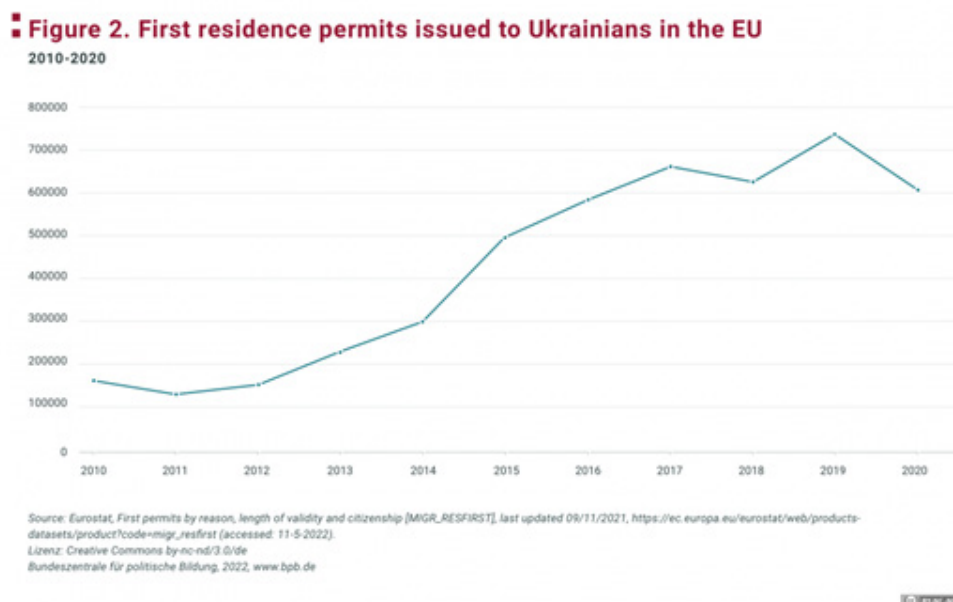


Рис. 2. Перші посвідки на проживання українців в ЄС станом на 2019–2020 рр.

Тим часом Європа спостерігає потік мігрантів з різних країн через такі фактори, як конфлікти, економічні труднощі та зміна клімату. Демографічний склад цих мігрантів різниться в різних країнах: в одних спостерігається старіння населення, а в інших – збільшення кількості іммігрантів працездатного віку. Розуміння цієї динаміки має вирішальне значення для політиків для вирішення таких питань, як інтеграція, виклики ринку праці та соціальна згуртованість як в Україні, так і в Європі.

Однією з головних економічних причин міграції в межах України та Європи є пошук кращих можливостей роботи. Багато людей переїжджають із сільської місцевості до міських центрів або навіть до інших країн у пошуках вищої зарплати та більш стабільної роботи. Крім того, економічні відмінності між різними регіонами України та Європи також можуть спричинити міграцію, оскільки люди прагнуть уникнути бідності та покращити свій рівень життя.

Значну роль у міграції населення відіграють і соціальні фактори. Люди можуть переїхати, щоб бути ближче до членів сім'ї чи друзів або щоб уникнути соціальних хвилювань чи дискримінації у своєму поточному місці. Крім того, прагнення до кращої якості життя, включаючи доступ до охорони здоров'я, освіти та культурних можливостей, також може спонукати людей мігрувати в Україну та Європу.



Культурні чинники відіграють значну роль у формуванні моделей руху населення в сільській місцевості. В Україні та Європі традиції, вірування та соціальні норми можуть впливати на рішення людей мігрувати із сільської місцевості до міських центрів. Наприклад, молоді покоління можуть приваблюватись до міського способу життя через більші можливості для отримання освіти, працевлаштування та культурного досвіду, яких часто бракує в сільській місцевості.

З іншого боку, старше покоління може бути більш укоріненим у своєму традиційному способі життя та вагатися залишати свої громади. Крім того, мовні бар'єри, релігійні відмінності та етнічна напруженість також можуть впливати на міграційні моделі в цих регіонах. Розуміння цих культурних факторів має вирішальне значення для політиків і дослідників, які прагнуть вирішити проблеми, пов'язані з переміщенням населення в сільських і міських районах.

Аналіз динаміки міграції населення в Україні та її впливу на Європу виявляє складний взаємовплив економічних, соціальних і політичних факторів. Конфлікт, що триває на сході України, призвів до значного внутрішнього переміщення, а також до міграції до сусідніх європейських країн. Це переміщення людей не лише призвело до навантаження на ресурси та інфраструктуру як в Україні, так і в приймаючих країнах, але також мало ширші наслідки для регіональної стабільності та безпеки.

Розуміння цієї динаміки має вирішальне значення для політиків як в Україні, так і в Європі для розробки ефективних стратегій управління міграційними потоками та усунення глибинних причин, які спричиняють втрату економічно активного населення країн.

Науковий керівник – д-р екон. наук, професор Раєвнева О. В.

---

**Література:** 1. Державна служба статистики України. URL: [https://www.ukrstat.gov.ua/operativ/menu/menu\\_u/ds.htm](https://www.ukrstat.gov.ua/operativ/menu/menu_u/ds.htm). 2. Інформаційний ресурс «Слово і Діло». URL: <https://www.slovoidilo.ua/2021/03/18/infografika/suspilstvo/trudova-mihracziya-skilky-ukrayincziv-pracyuvaly-kordonom-2019-2021-rokah>. 3. Ясь О. В. Еміграція українського населення. URL: [http://www.history.org.ua/?termin=Emigraciya\\_ukr\\_naselennya](http://www.history.org.ua/?termin=Emigraciya_ukr_naselennya). 4. Eurostat. URL: <https://ec.europa.eu/eurostat/web/products-eurostat-news/w/ddn-20231208-2>. 5. Frontex – European Border and Coast Guard Agency Homepage. URL: <https://frontex.europa.eu/media-centre/news/news-release/frontex-stands-with-ukrainekoMh1h>. 6. How many Ukrainians are left? Who will not return? What will Ukrainian society and economy be like? Interview with sociologist Ella Libanova. URL: <https://forbes.ua/war-in-ukraine/skilki-zalishilos-ukraintsiv-khto-nepovernetsya-yakim-bude-ukrainske-suspilstvo-ta-ekonomika-intervyu-z-sotsiologineyu-elloyu-libanovoyu-1701202-3-11104>. 7. International Migration: Drivers, Factors and Megatrends (2020). International Centre for Migration Policy Development (ICMPD). URL: <https://www.icmpd.org/file/download/51472/file/Policy%2520Paper%2520-%2520Geopolitical%2520Outlook%2520on%2520International%2520Migration.pdf>. 8. Rayevnyeva O., Stryzhychenko K., Matúšová S. Impact of Migration Processes on GDP. *Engineering Proceedings*. 2023. Vol. 39 (1). P. 86. DOI: <https://doi.org/10.3390/engproc2023039086>. 9. Worldwide Immigration Trends. Report. URL: [https://www.fragomen.com/trending/worldwide-immigration-trends-reports/index.html?gclid=CjwKCAjw6vviBhB\\_EiWAQJ%20Rop-mEjn5ZEKMBLRGrxitYEGUwnsobcCGZhu6Gzj1\\_enqquuQ0euA7YnBoChIYQAVD\\_BwE](https://www.fragomen.com/trending/worldwide-immigration-trends-reports/index.html?gclid=CjwKCAjw6vviBhB_EiWAQJ%20Rop-mEjn5ZEKMBLRGrxitYEGUwnsobcCGZhu6Gzj1_enqquuQ0euA7YnBoChIYQAVD_BwE).

Стаття надійшла до редакції 12.06.2024 р.





## ФОРМУВАННЯ КРИТЕРІЇВ ЛОЯЛЬНОСТІ СПОЖИВАЧІВ ДО ТОВАРІВ ПІДПРИЄМСТВА

УДК 339.133.017

Кочурова Д. А.

Студентка 4 курсу  
факультету менеджменту і маркетингу ХНЕУ ім. С. Кузнеця

**Анотація.** У статті розглянуто лояльність споживачів до товарів підприємства та формування її критеріїв. Підкреслено важливість критеріїв лояльності для того, щоб бути конкурентоспроможними на ринку, зменшити витрати на маркетинг, залучити нових клієнтів, а також просунути бренд підприємства.

**Ключові слова:** лояльність, споживач, обслуговування, бренд, задоволеність, цільова аудиторія.

**Annotation.** The article examines the loyalty of consumers to the company's goods and the formation of its criteria. The importance of loyalty criteria is emphasized in order to be competitive in the market, reduce marketing costs, attract new customers, and promote the company's brand.

**Keywords:** loyalty, consumer, service, brand, satisfaction, target audience.

**Постановка проблеми в загальному вигляді.** Проблема полягає в тому, що у сучасному світі, де споживач має безліч виборів, зберегти його лояльність до конкретного бренду стає все складніше. Виникає проблема формування ефективних критеріїв лояльності, які дозволили б підприємствам чітко визначити, що саме цінує споживач у продукції і як задовольнити його очікування, щоб збільшити прибуток та забезпечити стійкий розвиток бізнесу.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Проблема формування критеріїв лояльності споживачів до товарів підприємства присвятили свої роботи науковці [1–5], а саме Ілляшенко С. М. [1], Кузьминчук Н. В. [2], Сагер Л. Ю. [3], Сінковська В. М. [4], Шевченко А. В. [5] та інші. Проте питання формування критеріїв лояльності споживачів до товарів підприємства є дослідженим недостатньо повно і комплексно.

**Метою роботи** є формування критеріїв лояльності споживачів до товарів підприємства.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** У сучасному конкурентному середовищі, де споживач має широкий вибір товарів і послуг, зберегти його лояльність до конкретного підприємства стає все складніше. Важливим завданням для будь-якого бізнесу є формування системи критеріїв, за якими споживачі оцінюють якість продукції, рівень обслуговування, маркетингові кампанії і інші аспекти діяльності підприємства.

Актуальність формування критеріїв лояльності споживачів до товарів підприємства зумовлена зростаючою конкуренцією на ринку, де споживачі мають широкий вибір товарів і послуг.

Лояльність споживачів є важливим фактором успіху підприємства, адже вона дозволяє зменшити витрати на залучення нових клієнтів, збільшити прибуток і забезпечити стабільний попит на продукцію.

Формування чітких критеріїв лояльності дозволяє підприємству краще зрозуміти потреби своїх споживачів, адаптувати свою продукцію та маркетингову стратегію до їхніх очікувань та збільшити їхню задоволеність.

Лояльність споживачів до товарів підприємства – це позитивне ставлення і прихильність клієнтів до продукції конкретної компанії, що проявляється в їхній повторній купівлі, позитивних відгуках, рекомендаціях друзям і родичам, а також в готовності платити вищу ціну за товар, ніж за аналоги інших виробників.

Лояльність будується на довірі до якості товарів, позитивному досвіді взаємодії з підприємством, відчутті цінності і вигідності пропозиції. Вона є цінним активом для будь-якого підприємства, оскільки допомагає зменшити витрати на маркетинг і рекламу, збільшити прибуток і забезпечити сталий розвиток бізнесу.

Критерії лояльності споживачів до товарів підприємства включають в себе комплексний показник, який вимірює рівень задоволення і прихильності клієнтів до продукції. Він охоплює кілька аспектів, таких як:

- повторна купівля товару;
- готовність платити вищу ціну за продукт;



- позитивні відгуки про товар і підприємство;
- рекомендації товару друзям і родичам;
- готовність пробачити помилки підприємства;
- активна участь у програмах лояльності;
- використання продуктів і послуг підприємства в повсякденному житті.

Важливо, що лояльність споживачів є результатом комплексного впливу різних факторів, включаючи якість товарів, цінову політику, маркетингові комунікації, рівень обслуговування, атмосферу магазину, досвід користування продукцією та ін.

Формування критеріїв лояльності споживачів до товарів підприємства є необхідним кроком для успішного ведення бізнесу. Це дозволяє компанії чітко визначити, що саме цінує клієнт в їхній продукції і яким чином підприємство може задовольнити ці потреби.

Зрозуміння критеріїв лояльності допомагає компанії визначити ключові фактори, які впливають на прихильність клієнтів, і сформувані стратегії маркетингу, розробки товарів, обслуговування клієнтів і інших дій, спрямованих на збільшення рівня лояльності споживачів.

Крім того, знання критеріїв лояльності дозволяє підприємству аналізувати результати своєї роботи і внести необхідні корективи в свою діяльність для досягнення більшої ефективності.

Формування критеріїв лояльності споживачів до товарів підприємства – це послідовний процес, що складається з кількох етапів.

Спочатку потрібно провести аналіз цільової аудиторії, визначити її потреби, цінності та очікування від товару.

Наступний крок – визначення ключових факторів, які впливають на лояльність споживачів, таких як якість товару, ціна, обслуговування, дизайн, реклама.

Після цього необхідно розробити систему вимірювання лояльності, яка допоможе оцінити рівень задоволення клієнтів.

Далі розробляються стратегії і заходи, спрямовані на збільшення рівня лояльності споживачів, які враховують визначені критерії.

На завершальному етапі проводиться моніторинг результатів та внесення необхідних корективів в стратегії формування лояльності.

Для формування критеріїв лояльності споживачів до товарів підприємства важливо зрозуміти, що мотивує споживачів знову і знову купувати саме ваші товари. Необхідно провести глибокий аналіз потреб споживачів, їхніх очікувань від товару, а також визначити конкурентні переваги вашої продукції. Врахування цінової політики, якості товару, його функціональності, дизайн, обслуговування та маркетингових кампаній є ключовими факторами для формування критеріїв лояльності.

Важливим елементом є також створення позитивного іміджу бренду та зв'язків зі споживачами через ефективну комунікацію і створення ціннісного досвіду взаємодії з продукцією.

Формування критеріїв лояльності споживачів до товарів підприємства базується на кількох принципах.

По-перше, необхідно визначити ключові фактори, що впливають на лояльність споживачів, та зрозуміти, які з них є найбільш важливими для конкретної цільової аудиторії. Це може бути ціна, якість, функціональність, дизайн, обслуговування, бренд та інше.

По-друге, потрібно визначити рівень очікувань споживачів щодо кожного з цих факторів. Це дозволить оцінити конкурентні переваги продукції та визначити, які аспекти потрібно покращити.

По-третє, важливо створити систему зворотного зв'язку зі споживачами, щоб отримувати інформацію про їхню задоволеність товарами та слугувати для подальшого вдосконалення продукції та маркетингової стратегії.

Також необхідно розробити програми лояльності, що дозволять заохотити споживачів до повторних покупок і зміцнити їхню прихильність до бренду.

Нарешті, важливо зберігати контакт зі споживачами на всіх етапах їхньої взаємодії з підприємством, використовуючи різні канали комунікації, та створювати позитивний імідж бренду через ефективні маркетингові кампанії.

Якщо підприємство не формує критерії лояльності споживачів до товарів, воно ризикує залишитися не поміченим на конкурентному ринку, втратити частину своєї клієнтської бази та зменшити прибуток.



Без чіткого розуміння того, що робить споживачів лояльними до товарів, підприємство не зможе створити ефективну маркетингову стратегію, адаптувати свою продукцію до потреб споживачів та забезпечити стабільний попит. Це може призвести до збільшення витрат на залучення нових клієнтів, зниження конкурентної здатності та згодом – до зменшення рентабельності бізнесу.

**Висновки.** Таким чином, формування критеріїв лояльності споживачів є ключовим кроком для успішного ведення бізнесу в сучасному конкурентному середовищі. Глибоке розуміння потреб клієнтів, їхніх очікувань і цінностей дозволяє розробити ефективну стратегію щодо якості, ціни, обслуговування, маркетингових кампаній та створення позитивного іміджу бренду, що в результаті приведе до збільшення прибутку та сталого розвитку бізнесу.

Науковий керівник – канд. екон. наук, доцент Бойко Н. О.

---

**Література:** 1. Ілляшенко С. М., Меркун І. В. Аналіз задоволеності споживачів та її впливу на результативність діяльності промислового підприємства. *Економіка: реалії часу*. 2018. № 2 (37). С. 5–14. 2. Кузьминчук Н. В., Куценко Т. М., Терованесова О. Ю. Теоретико-методичні аспекти оцінки лояльності споживачів як об'єктивна умова розвитку підприємництва. *Проблеми економіки*. 2019. № 1 (39). С. 102–108. 3. Сагер Л. Ю., Колесник А. А. Лояльність споживача: сутність та види програм. *Інфраструктура ринку*. 2018. № 20. С. 176–186. 4. Сіньковська В. М. Вимірювання лояльності споживачів в умовах конкуренції. *Маркетинг і цифрові технології*. 2019. Т. 3. № 4. С. 40–53. 5. Шевченко А. В., Крушинський А. В. Методи інноваційного маркетингу реалізації маркетингової стратегії підприємства. *Наукові інновації та передові технології. Серія «Економіка»*. 2023. № 3 (17). С. 251–261.

Стаття надійшла до редакції 12.06.2024 р.



## ПРИНЦИПИ ОРГАНІЗАЦІЇ ТЕХНОЛОГІЙ ЕЛЕКТРОННОГО БІЗНЕСУ

УДК 330.3

Красильников В. В.

Студент 4 курсу  
факультету міжнародної економіки і підприємництва ХНЕУ ім. С. Кузнеця

**Анотація.** У статті розроблено принципи організації технологій електронного бізнесу. Розглянуто найбільш поширені галузі електронного бізнесу. Дано характеристику кожної складової електронного бізнесу.

**Ключові слова:** електронний бізнес, концепція, електронна комерція, інтернет-послуги, інтернет-сервіси.



**Annotation.** The principles of organization of electronic business technologies are developed in the article. The most common areas of electronic business are considered. The characteristics of each component of electronic business are given.

**Keywords:** e-business, concept, e-commerce, internet services, internet services.







**Постановка проблеми.** Сьогодні електронний бізнес став частиною повсякденного життя, і ця форма ділових відносин стає все більш загальноприйнятною. У зв'язку з цим в сучасній економіці відбувається поступова зміна поняття, яке супроводжується появою різних трактувань термінів "електронна комерція", "електронний бізнес".

Здебільшого поняття електронного бізнесу трактується як загальна концепція ділової активності в Інтернеті.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Питанням досліджень сутності електронного бізнесу, його видів, ролі, впливу на економічний розвиток присвячено праці багатьох науковців. Серед них В. Арцибасов [1], У. Балик [2], Н. Борейко [3], Ю. Борисова [4], В. Висоцька [5], Л. Нескороджена [6], Д. Євтушенко [7]. Однак залишається недостатньо дослідженим питання організації технологій електронного бізнесу.

**Метою** статті є визначення та обґрунтування основних принципів організації електронного бізнесу.

**Виклад основного матеріалу.** Організація взаємодій на ринку електронної комерції передбачає використання моделей подання інформації, її передачі та організації інформаційних потоків, що дозволяє оптимізувати процеси здійснення різних економічних процесів.

Крім того, однією з умов ефективного функціонування та розвитку електронного бізнесу є визначення та реалізація вимог до середовища інформаційної взаємодії всіх учасників. В результаті найбільш актуальним є вивчення організації ринку електронного бізнесу на структурному, функціональному, технічному та логічному рівнях, включаючи розкриття соціальної та інформаційної сутності електронної комерції, її інституційної організації.

Бізнес-організація, заснована на нових технологіях, забезпечує процес використання інформації як елемента суспільного виробництва. Такі бізнес-організації створюють, перш за все, нову форму конкуренції – специфічне конкурентне середовище, в якому конкурують інформаційні ресурси.

Виходячи з моделі інформаційної взаємодії між контрагентами на ринку електронного бізнесу важливо:

- відповідність напрямку і ресурсам діяльності компанії;
- наявність необхідної та достатньої інформації про надані продукти та послуги;
- зручність спілкування з "клієнтом", включаючи можливість зворотного зв'язку, встановлення подальшого контакту;
- можливість досліджувати цільову аудиторію, споживчі переваги і т. д.;
- дотримання ергономічних вимог в контентному рішенні сайту як основного інструменту ведення бізнесу в Інтернеті з урахуванням впливу на передбачуваного "клієнта" (наприклад, формування "акцентів" шляхом розміщення інформації в активній зоні, використання відповідної колірної і шрифтового підсвічування) тощо.

Розвиток ринку електронного бізнесу включає в себе організаційні, техніко-впроваджувальні, юридичні питання, питання організації маркетингових комунікацій тощо. Переважно це пов'язано зі зростаючою важливістю інформаційно-аналітичної складової діяльності компанії (організація процесів пошуку, зберігання і подання, відбору, аналітичної та синтетичної обробки і поширення інформації).

На сьогодні ми можемо говорити про такі найбільш поширені галузі електронного бізнесу (рис. 1):

- електронна комерція (електронна торгівля у споживчому та корпоративному секторах відповідно до бізнес-моделі);
- інтернет-послуги (в тому числі: фінансові послуги – інтернет-транзакції, інтернет-банкінг, інтернет-страхування; інформаційні послуги – пошукові системи, електронні каталоги, електронна пошта тощо);
- контент-інтернет-сервіси (електронне представлення онлайн-ЗМІ, газет, журналів, радіо- і телевізійних станцій);
- електронні фірми і провайдери (розробка програмного забезпечення з використанням офшорних технологій програмування, системна інтеграція, просування і обслуговування вебсайтів, хостинг і т. д.).

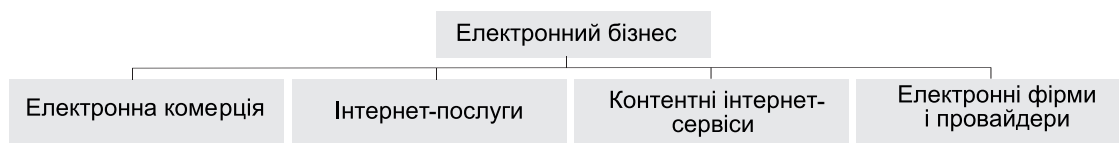


Рис. 1. **Складові електронного бізнесу**



Незважаючи на різноманітність вебсерверів, доступних в Інтернеті, можна виділити дві основні групи: служби управління трафіком та кінцеві сервери.

**Висновки.** Таким чином, визначено найбільш поширені галузі електронного бізнесу. Серед них: електронна комерція, інтернет-послуги, контент-інтернет-сервіси, електронні фірми і провайдери. Беручи до уваги інтерактивні можливості Інтернету, при розробці рекламних інформаційних пакетів потрібно враховувати особливості та відмінності "примусової" та "ініціативної" форм одержання рекламної інформації в мережі.

Науковий керівник – канд. екон. наук, доцент Курцев О. Ю.

---

**Література:** 1. Арцибасов В. Є. Методи та засоби побудови рекомендаційних систем для задач електронної комерції : автореф. ... дис. канд. техн. наук : 05.13.06. Львів, 2015. 2. Балик У. О., Колісник У. О. Електронна комерція як елемент системи світового господарства. *Вісник Національного університету "Львівська політехніка". Логістика*. 2014. № 811. С. 11–19. 3. Борейко Н. М., Коваленко Ю. М. Мінімізація податкових зобов'язань при здійсненні операцій електронної комерції. *Науковий вісник НУ ДПСУ. Економіка, право*. 2010. № 3 (50). С. 73–78. 4. Борисова Ю. О. Цивільно-правове регулювання відносин у сфері електронної комерції : автореф. дис. ... канд. юрид. наук : 12.00.03. Київ, 2012. 5. Висоцька В. А., Нога А. Ю., Козлов П. Ю. Управління Web-проектами електронного бізнесу для реалізації комерційного контенту. *Вісник Національного університету "Львівська політехніка": Інформаційні системи та мережі*. 2015. № 814. С. 421–434. 6. Нескороджена Л. Л. До питання визначення понять "електронний бізнес", "електронна комерція", "електронна торгівля". Наукові записки Інституту законодавства Верховної Ради України. 2017. № 5. С. 17–21. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nzizvru\\_2017\\_5\\_5](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nzizvru_2017_5_5). 7. Євтушенко Д. Д. Електронний бізнес, електронна комерція, Інтернет-торгівля: сутність та взаємозв'язок понять. *Бізнес Інформ*. 2014. № 8. С. 184–188.

Стаття надійшла до редакції 03.06.2024 р.



## CONTEMPORARY STRATEGIES FOR MARKETING PLANNING AT THE APPAREL STORE

UDC 330.341.1

Kubrak V.

4th year student  
Management and Marketing Faculty S. Kuznets KhNUE

**Annotation.** The article explores modern approaches to marketing planning in clothing store, considering changes in consumer behavior and competitive environment. It highlights key strategies stores to attract and retain customers, discusses the importance of continuous adaptation to changes in modern marketing.

**Keywords:** marketing planning, clothing store, brand identity, personalization, strategy.





**Анотація.** У статті розглянуто сучасні підходи до планування маркетингу в магазині одягу, із урахуванням змін у поведінці споживачів і конкурентному середовищі. Висвітлено ключові стратегії залучення та утримання клієнтів, розглянуто важливість постійної адаптації до змін у сучасному маркетинговому ландшафті.

**Ключові слова:** планування маркетингу, магазин одягу, брендова ідентичність, персоналізація, стратегії.



In today's environment, every enterprise is interested in effective management of its marketing activities. Organizations need to understand how to analyze market opportunities, select target markets, develop an effective marketing mix, and successfully implement marketing efforts. They should be focused on finding solutions that satisfy consumer needs and gain advantages over competitors through specific market actions. The relevance of this topic lies in the fact that well-founded marketing decisions and properly formed marketing strategies help enterprises function stably. For enterprises in the field of trade, in particular clothing stores, the quality of the marketing system is a determining factor of its success. Therefore, it is necessary to consider modern methods of marketing planning for stores that can be used to improve the results of their work.

In the ever-evolving landscape of retail, apparel stores face a myriad of challenges and opportunities in reaching and engaging with their target audience. The rise of digitalization, changing consumer preferences, and the competitive nature of the fashion industry demand innovative and adaptable marketing strategies to stay ahead of the curve. In this article, we delve into the realm of contemporary strategies for marketing planning at apparel stores, exploring the latest trends and tactics reshaping the way brands connect with customers.

The marketing strategy of an enterprise and marketing planning, as an economic category and object of analysis, has garnered significant attention from scholars and practitioners in business. Features of forming marketing strategies for getting new markets and increasing the competitiveness of companies has been demonstrated in numerous works by domestic and foreign scholars such as F. Kotler, M. Porter, J. Lamben, T. Lukyanets, M. MacDonald, A. Pankrukhyn, I. Reshetnikova, N. Sirenko, S. Sudomyr, N. Chukhray, H. Hershgen, V. Butenko [1], H. V. Yevtushenko, A. V. Souza, V. E. Kharkova [2], T. V. Spivakovska [3] and others.

One of the defining features of modern marketing planning in apparel stores is the emphasis on omni-channel approaches. Gone are the days of relying solely on brick-and-mortar storefronts; today's consumers expect a seamless shopping experience across various channels, including online platforms, mobile apps, social media, and physical stores. Apparel brands are increasingly leveraging technology to integrate these channels, offering customers the convenience of browsing, purchasing, and receiving personalized recommendations wherever they are. By embracing an omni-channel approach, apparel stores can enhance brand visibility, accessibility, and engagement, ultimately driving sales and fostering customer loyalty [4].

Moreover, personalization has emerged as a cornerstone of contemporary marketing strategies in the apparel industry. With access to vast amounts of data on consumer preferences, behaviors, and purchase history, apparel stores can tailor their marketing efforts to individual customers with unprecedented precision. From personalized product recommendations and targeted promotions to customized email campaigns and interactive experiences, personalization enables apparel brands to connect with customers on a deeper level, resonating with their unique tastes and preferences. By delivering relevant and timely content, apparel stores can increase customer satisfaction, loyalty, and lifetime value, positioning themselves as trusted advisors and preferred destinations for fashion enthusiasts.

In addition to omni-channel integration and personalization, data-driven decision-making is paramount in modern marketing planning at apparel stores. By harnessing the power of advanced analytics tools and techniques, apparel brands can gain valuable insights into consumer behavior, market trends, and competitive dynamics. From identifying emerging trends and optimizing pricing strategies to refining inventory management and forecasting demand, data analytics enables apparel stores to make informed decisions that drive business growth and profitability. By leveraging data to uncover hidden opportunities and mitigate risks, apparel brands can stay agile and responsive in today's fast-paced retail environment, maintaining a competitive edge in the market [5; 6].

Furthermore, collaboration and partnerships play a crucial role in contemporary marketing planning for apparel stores. By forging alliances with influencers, designers, and complementary brands, apparel stores can amplify their reach, enhance brand credibility, and tap into new customer segments. Whether through co-branded collections, influencer collaborations, or joint marketing campaigns, partnerships enable apparel brands to leverage the strengths and networks of their collaborators, creating mutually beneficial opportunities for exposure and growth. By aligning



with like-minded partners who share their values and aesthetics, apparel stores can enhance their brand image and relevance in the eyes of consumers, driving engagement and fostering brand advocacy.

One of the possible ways of development of clothing stores is the launch of online sales and entry into international markets. Therefore, it is also necessary to plan methods of international sales. In the realm of business expansion, understanding the nuances between domestic and international markets is essential for crafting effective marketing strategies. While the overarching goal remains the same – to attract and retain customers – the approach differs significantly [6].

In domestic markets, companies typically have a deep understanding of local consumer behavior, preferences, and market dynamics. Strategies are tailored to resonate with the specific demographics and cultural nuances of the target audience. Product offerings, pricing, and promotional campaigns are designed with a focus on the needs and preferences of local consumers [7].

On the other hand, venturing into international markets presents a new set of challenges and opportunities. Companies must navigate diverse cultural landscapes, varying economic conditions, and regulatory frameworks. Market analysis becomes more complex, requiring a comprehensive understanding of each market's unique characteristics.

Product localization is often necessary to adapt to cultural preferences, languages, and regulatory standards. Pricing strategies must account for currency fluctuations, purchasing power parity, and local competition to remain competitive in each market. Distribution channels may require integration with global supply chains, local distributors, and e-commerce platforms to ensure efficient product distribution and reach.

Promotional campaigns in international markets demand adaptation to cultural sensitivities, language differences, and varying media landscapes to effectively engage target audiences across borders.

In essence, while the core principles of marketing remain consistent, successful expansion into international markets requires a strategic approach that acknowledges and adapts to the diverse landscapes and consumer behaviors encountered globally. By understanding the differences between domestic and international markets (Table 1), companies can tailor their marketing strategies to effectively navigate and capitalize on the opportunities presented by the global marketplace [2; 3].

Table 1

**Comparison of Marketing Strategies in Domestic and International Markets**

Aspect	Domestic Market	International Market
Market Analysis	Focus on local consumer behavior	Consideration of diverse cultural, economic, and regulatory factors
Target Markets	Often limited to national boundaries	Expansion into multiple countries with varied demographics
Product Localization	Limited need for adaptation	Tailoring products to meet diverse cultural preferences
Pricing Strategy	Based on local market dynamics	Adjustments for currency fluctuations, purchasing power parity, and local competition
Distribution Channels	Primarily domestic channels	Integration of global supply chains, local distributors, and e-commerce platforms
Promotional Campaigns	Customized for local audience	Adaptation to cultural sensitivities, language differences, and media preferences

In conclusion, contemporary strategies for marketing planning at apparel stores revolve around omni-channel integration, personalization, data-driven decision-making, and strategic partnerships. By embracing these principles and leveraging technology, data, and collaboration, apparel brands can navigate the complexities of the modern retail landscape with confidence and creativity. By staying attuned to evolving consumer preferences, market trends, and technological advancements, apparel stores can position themselves for success and sustainability in the ever-changing world of fashion retail.

*Supervisor – PhD, Associated Professor lecturer Sobakar M. V.*

**Literature:** 1. Бутенко В. М., Тоюнда А. І. Формування маркетингової стратегії підприємства. *Підприємництво та інновації*. 2022. № 24. С. 61– 67. 2. Євтушенко Г. В., Суза А. В., Харькова В. Є. Особливості сучасних маркетингових стратегій українських підприємств. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Серія : Економіка і менеджмент*. 2019. № 40. С. 75–81. 3. Співаковська Т. В. Формування міжнародної маркетингової стратегії. *Ефек-*



тивна економіка. 2013. № 2. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek\\_2013\\_2\\_70](http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2013_2_70). 4. Brandenburger A. 7 Clothing Brand Marketing Ideas That Seriously Work. URL: <https://www.constantcontact.com/blog/clothing-brand-marketing-ideas/>. 5. Developing A Winning Marketing Strategy For A Clothing Business. URL: [https://www.brandcredential.com/post/developing-a-winning-marketing-strategy-for-a-clothing-business?utm\\_content=cmp-true](https://www.brandcredential.com/post/developing-a-winning-marketing-strategy-for-a-clothing-business?utm_content=cmp-true). 6. Marketing Strategies That Will Work For Your Clothing Brand. URL: <https://blucactus.blue/marketing-strategies-that-will-work-for-clothing-brand/>. 7. Святненко В. Маркетингові технології як засіб ефективного розвитку вітчизняних підприємств. *Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка*. 2014. № 8 (161). С. 44–49.

Стаття надійшла до редакції 09.06.2024 р.



## LOGISTIC PROBLEMS OF UKRAINE DURING THE WAR

UDC 658.788(477)

*Kudenko V.*

4th year student  
Management and Marketing Faculty S. Kuznets KhNUE

**Annotation.** The article examines the main logistical problems faced by Ukraine during the war with Russia. Disruptions to supply chains, port closures, damage to infrastructure, shortages of fuel and other critical materials were considered. Ways to solve these problems were proposed, such as reorientation of logistics flows, restoration of the railway network, optimization of transport routes.

**Keywords:** logistics, logistics systems, military conflict, logistics problems, development of logistics systems.



**Анотація.** У статті розглянуто основні логістичні проблеми, з якими постала Україна під час війни з Росією. Було розглянуто порушення ланцюжків поставок, закриття портів, шкоду інфраструктурі, нестачу палива й інших критично важливих матеріалів. Було запропоновано шляхи вирішення цих проблем, такі як переорієнтація логістичних потоків, відновлення залізничної мережі, оптимізація транспортних маршрутів.

**Ключові слова:** логістика, логістичні системи, військовий конфлікт, проблеми логістики, розвиток логістичних систем.



Relevance. During times of conflict, Ukraine has a variety of logistical difficulties that make it more difficult for commodities and services to be moved efficiently inside its borders. Numerous reasons, such as supply chain interruptions, infrastructure damage, and security concerns, give rise to these issues. These problems are made worse by the continuous confrontation with Russia, which creates serious barriers to the country's national security and economic stability.

Analysis of recent research and publications. The problems of Ukraine's logistics in wartime conditions have only just begun to be studied, but have already become the subject of research by a number of scientists. The works of the following foreign authors are devoted to this topic: O. Dolgikh, N. Vozianova, and A. Krasnonosov analyzed the reorientation of logistics flows from closed seaports to land routes. The issue of infrastructure destruction and its





impact on supply chains is discussed in the works of O. Mozolev and A. Ovakimyan. A number of researchers, such as Burlaka V. and Bilotkach I., at the same time, a comprehensive analysis of the logistics problems of the country is currently lacking, which determines the relevance of this article.

**Problem Definition.** The war has given rise to problems that sometimes create a critical situation in logistics. This can happen for a number of reasons. Among them, the instability of the political, social and economic situation, the continuation of the crisis, which increasingly burdens the country's economy, and most importantly – the war in the country. The Russian-Ukrainian war put business at risk. Problems with freight transportation led to rapid changes and optimization of business processes. One of the most important problems faced by Ukrainian companies was the reformatting of logistics.

**Main research material.** The war damaged the transport infrastructure in many regions of Ukraine. Missiles like the Caliber have damaged many bridges, roads, railways, harbors and airports. Because of these strikes, some regions of the country were actually left without material resources.

Military-political conflicts, regardless of their geographical scale, depth of aggravation, and duration, cause imbalances in established socio economic processes among the involved parties. Political and military conflicts make normal economic processes of interaction between the warring parties impossible. As the history of the 20th century shows, wars result in the rupture of existing international economic ties and the establishment of new areas of cooperation – with new partners and in new promising industries, as well as in reorientation to new markets. The war between Russia and Ukraine will be no exception [5].

Here are some of the consequences of the martial law in the country in terms of logistics:

**Damage to transport infrastructure:** In Ukraine, many transport infrastructures were damaged by rocket attacks and artillery shelling by Russian troops. In particular, Ukrzaliznytsia reports that more than 400 kilometers of railway tracks and 250 artificial structures were damaged. The transportation of goods is complicated due to the destruction of roads.

**Temporary occupation of seaports :** Disrupted regional logistics, the halting of port operations in Ukraine, the destruction of important infrastructure, trade restrictions, increased insurance costs, and higher fuel prices, have all contributed to the logistical hurdles arising in the Black Sea region. They have also contributed to a more costly and unpredictable global trading and shipping environment. Many countries have had to look further afield for suppliers of oil, gas and grain. Consequently, shipping distances increased, along with transit times and costs [4].

**Shortages of Fuel and Critical Materials:** Another pressing issue faced by Ukraine is the shortage of fuel and other critical materials necessary for both civilian and military purposes. Disruptions in supply chains, coupled with the destruction of storage facilities, have contributed to these shortages. Addressing these shortages requires strategic planning and coordination to ensure a steady supply of essential resources.

**Disruption of supply chains between regions :** Due to active hostilities and threats, communications between regions of Ukraine have become difficult or impossible in some directions. This led to a shortage of raw materials, materials and goods in some products, which negatively affected the processes of production and trade.

**Increasing logistics costs:** The lengthening of logistics chains resulted from the need to use alternative routes that lead to safer areas. This has resulted in higher fuel costs, increased depreciation of vehicles and payments to drivers for more days spent on the road. Logistics costs increased by 1.5–2 times compared to previous indicators.

All these factors have a very bad effect on the logistics of Ukraine, for a clear vision we can compare the logistics activity of 2021–2022 (Fig. 1)

According to the data provided, it can be seen that the volume of transported goods in 2022 significantly decreased compared to 2021.

In January 2022, the volume was 46.4, which is 7.4 more than in January 2021. However, there has been a sharp decline since February.

In particular, in February the volume decreased from 43.7 in 2021 to 41.3 in 2022. In March, the drop is even deeper – from 78.5 to 21.8. In April, the indicator fell from 80.3 to 20.2.

Such dynamics persisted throughout 2022. The maximum decrease occurred in March - almost 4 times compared to the same period of 2021.

So, based on the data provided, it can be concluded that in 2022 there was a sharp drop in the volume of transported goods compared to the previous year 2021. The biggest drop occurred in the period from March to May [3].

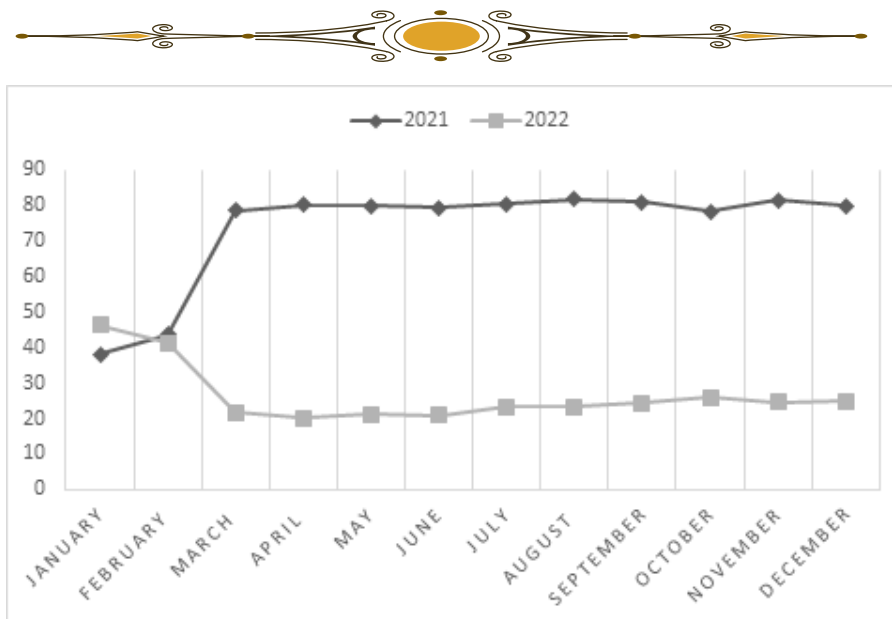


Fig. 1. Volume of transported goods in 2022 compared to 2021

Reasons for import restrictions:

- Ukrainian grain is cheaper than grain grown in the EU, the increase in its import has affected European farmers;
- significant volumes of food from Ukraine, instead of transit, remained in the EU countries and disrupted the main production and trade chains;
- changes in market conditions, price reductions on world markets, quality problems;
- pre-election politics of European countries [1].

There are several approaches to solving these logistical problems. First, logistical flows must be redirected outside the conflict-affected territories. To reduce dependence on vulnerable regions, this may include developing alternative transport routes and diversifying supply sources. In addition, railway transportation can become a reliable alternative to road and sea transport, so efforts should be made to restore and strengthen the railway network of Ukraine [2].

In addition, optimizing transportation routes through managed technology and data analytics can help improve efficiency and minimize disruption. Successful implementation of these solutions requires collaboration between government agencies, private sector stakeholders, and international partners.

In conclusion the disruption of supply chains between regions and the increase in logistics costs have had a significant impact on Ukraine's economy, as evidenced by the sharp decline in the volume of transported goods in 2022 compared to the previous year.

It is crucial to create other transit routes, diversify supply sources, and reroute logistical flows outside of conflict-affected areas in order to handle these issues. While improving transportation routes through technology and data analytics can increase efficiency and reduce interruption, rebuilding and fortifying Ukraine's railway network can offer a dependable substitute for land and marine transit.

Effective implementation of these solutions necessitates cooperation between public and commercial sector entities as well as foreign partners. Ukraine can improve its logistical resilience and lessen the negative impacts on its economy and security by tackling the logistical issues brought about by the conflict. Proactive actions and coordinated efforts can open the door for a more robust and sustainable logistics system in Ukraine, despite the difficult work that lies ahead.

*Supervisor – PhD, Associated Professor Kotlyk V. A.*

**Literature:** 1. Логістика в умовах війни. Як зберегти та підтримувати експортні поставки? 2023. URL: <https://www.mikhailenko.com.ua/24-05-2023/logistyka-v-umovah-vijny-yak-zberegty-ta-pitrymuvaty-eksportni-postavky/>. 2. Логістика під час війни: як українському бізнесу організувати транспортні потоки. URL: [https://www.ukrinform.ua/rubric-other\\_news/3566470-logistika-pid-cas-vijni-ak-ukrainskomu-biznesu-organizuvati-transportni-potoki.html](https://www.ukrinform.ua/rubric-other_news/3566470-logistika-pid-cas-vijni-ak-ukrainskomu-biznesu-organizuvati-transportni-potoki.html).



3. Як повномасштабна війна вплинула на обсяги перевезень в Україні. URL: <https://www.slovoidilo.ua/2023/03/31/infografika/ekonomika/yak-povnomasshtabna-vijna-vplynula-obsyahy-perevezen-ukrayini>. 4. Palinchak M., Brenzovych K., Mashkara-Choknadiy V., Mayboroda Yu. The Impact of War on the Reorientation of Trade Flows: The Case of Ukraine. Regional and Local Studies. 2022. Special Issue on Ukraine. P. 125–140. URL: <https://bibliotekanauki.pl/articles/2216600.pdf>. 5. The war in Ukraine and its effects on maritime trade logistics. URL: [https://unctad.org/system/files/official-document/osginf2022d2\\_en.pdf](https://unctad.org/system/files/official-document/osginf2022d2_en.pdf).

Стаття надійшла до редакції 09.06.2024 р.



## МАСШТАБУВАННЯ БІЗНЕСУ ЯК НАПРЯМОК СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА

УДК 338.121

Кузьмін О. Б.

Студент 2 року навчання магістратури  
факультету менеджменту і маркетингу ХНЕУ ім. С. Кузнеця

**Анотація.** Розглянуто сутність масштабування бізнесу як одного з різновидів стратегії його розвитку, фактори впливу на вибір стратегії розвитку підприємства і напрямків масштабування, а також особливості масштабування бізнесу у сфері дистрибуції.

**Ключові слова:** стратегія, стратегія розвитку, масштабування бізнесу, розвиток бізнесу, дистрибуція.



**Annotation.** The article examines the essence of business scaling as one of the varieties of its development strategy, factors influencing the choice of enterprise development strategy and scaling directions, as well as the peculiarities of business scaling in the field of distribution.

**Keywords:** strategy, development strategy, business scaling, business development, distribution.



**Постановка проблеми.** У зв'язку зі змінами у бізнес середовищі, що відбулися в Україні через воєнні дії, компанії повинні бути готові до адаптації до нових умов і швидких змін у ринкових умовах. Наприклад, введення нових режимів обмеження в Україні внаслідок пандемії COVID-19 може вплинути на споживчу попит і наявність товарів у ланцюгу постачання. В цьому контексті масштабування бізнесу може допомогти компаніям підтримати ефективність і стійкість в умовах змін. У практичному плані компанії в галузі дистрибуції товарів першої необхідності можуть використовувати рекомендації, описані в цій статті, для розробки стратегій масштабування бізнесу та покращення ефективності ланцюга постачання. Одним із можливих підходів є залучення інноваційних технологій, таких як автоматизація складських процесів та використання штучного інтелекту для аналізу даних. Крім того, компанії можуть залучати нових клієнтів і партнерів, розширюючи свою мережу постачальників і роздрібних продавців. Наприклад, великі дистриб'ютори мають залучати нові ринки збуту для продажу своїх товарів, що дозволяє розширювати географію покриття та забезпечувати стійкість бізнесу.



Актуальність цієї теми полягає в тому, що масштабування є важливим напрямком розвитку бізнесу, оскільки воно дозволяє збільшити обсяги виробництва та продажів, залучати нових клієнтів і розширювати ринки збуту. Водночас неправильне масштабування може призвести до фінансових труднощів і негативного впливу на розвиток компанії. Тому вивчення ефективних стратегій масштабування та їх застосування є важливим завданням для підприємців і менеджерів у сучасному бізнесі.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** У науковій літературі запропоновано до розгляду різні напрямки та підходи щодо вибору стратегії розвитку підприємства. Деякі автори розглядають масштабування бізнесу як один із напрямків розвитку. Наприклад, у статті [9] автор наголошує на тому, що масштабування бізнесу не є легким процесом, який можна розпочинати на будь-якому етапі. Він рекомендує підприємцям не тільки зробити підготовчу роботу перед масштабуванням, але й визначити оптимальний етап для розширення свого бізнесу.

Автор надає 5 порад, які допоможуть українським підприємцям визначити потрібний етап для масштабування. Він рекомендує аналізувати такі показники: прибуток, вартість продукту або послуги, кількість клієнтів, ефективність бізнес-процесів і наявність фінансових ресурсів.

У статті [8] автори звертають увагу на важливість масштабування бізнесу як стратегічного кроку для досягнення стабільного зростання та конкурентоспроможності. Вони наголошують, що масштабування дозволяє підприємствам збільшити обсяги виробництва, розширити ринки збуту, покращити ефективність операцій та залучити нових клієнтів.

Експерти зазначають, що масштабування означає швидке збільшення компанії, за якого витрати значно знижуються, принаймні на 25 %. Головною умовою успішного масштабування є наявність чіткої бізнес-моделі і оптимізованих процесів. Якщо ви намагаєтесь масштабувати компанію або отримувати прибуток занадто швидко, ігноруючи ці аспекти, шанси на успіх можуть бути дуже обмеженими.

У дослідженнях із масштабування як напрямку стратегії розвитку бізнесу раніше залишалося невирішеним питання про те, які саме бізнес-процеси мають бути ідеальними для ефективного масштабування. Також не було чіткої рекомендації щодо того, яким саме чином використовувати переваги екосистем для масштабування бізнесу.

Дослідження також не вирішували питання, які бізнес-моделі найкраще підходять для масштабування та як їх адаптувати до змін на ринку. Було важливо розробляти чіткі методики масштабування, які допомагали бізнес-лідерам приймати обґрунтовані рішення щодо масштабування свого бізнесу та мінімізувати ризики, пов'язані з цим процесом.

**Метою** дослідження цієї теми є вивчення теорії та практики розвитку бізнесу з фокусом на масштабуванні, яке є одним з ключових напрямків стратегії розвитку. Дослідження має на меті визначити, як компанії можуть успішно масштабувати свій бізнес та які фактори впливають на успіх цього процесу. Дослідження також має на меті дослідити різні підходи до масштабування бізнесу та їх ефективність в різних секторах та ринкових умовах.

**Виклад основного матеріалу.** Масштабування бізнесу – це процес збільшення обсягів бізнесу, що може бути досягнутий за допомогою різних методів. Це може бути збільшенням виробничих масштабів, розширенням асортименту продукції або послуг, входом на нові ринки, залученням нових клієнтів та іншими методами. Основна мета масштабування – збільшення обсягів продажів і прибутку, що дозволяє збільшити конкурентну перевагу підприємства.

Одним із ключових аспектів масштабування є збільшення продуктивності – це більше про персонал та ефективності бізнесу. Це може бути досягнуто за допомогою автоматизації процесів, використання нових технологій та інноваційних підходів. Для досягнення успіху в масштабуванні бізнесу необхідно мати чіткий стратегічний план, визначити конкурентну перевагу підприємства та розробити ефективну систему управління.

При виборі стратегії розвитку та напрямків масштабування бізнесу в галузі дистрибуції продуктів харчування необхідно враховувати різні фактори. Деякі з них наведено нижче у вигляді схеми (рис. 1).

Ринкові умови: необхідно вивчити характеристики ринку та визначити можливості для розвитку бізнесу. Наприклад, необхідно дослідити попит на продукти харчування в різних регіонах, конкурентну ситуацію, тенденції розвитку галузі, інвестиційний клімат, тарифні бар'єри й інші фактори.

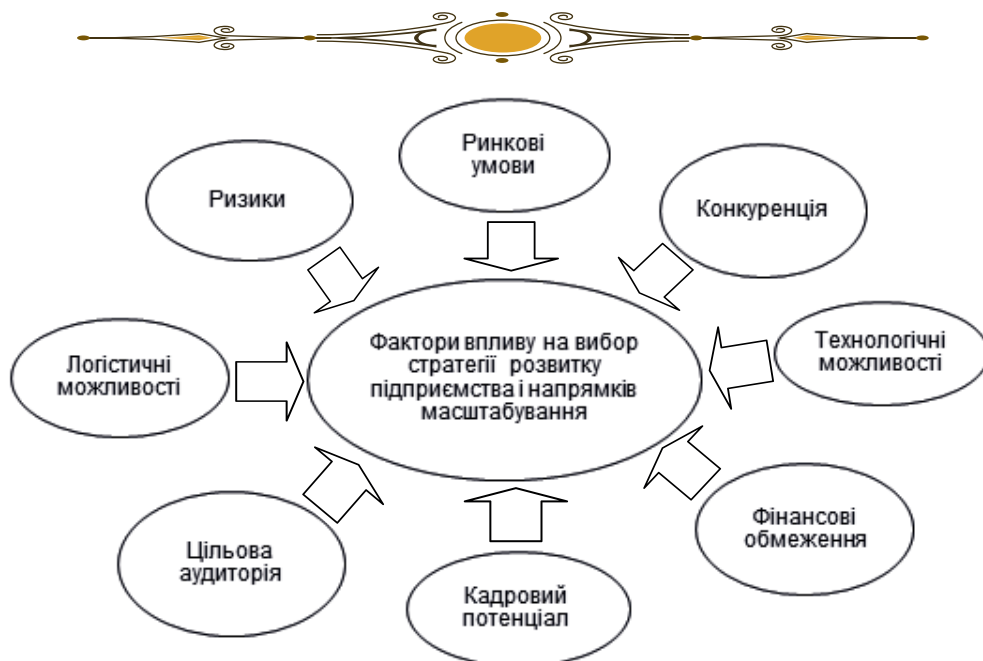


Рис. 1. Фактори впливу на вибір стратегії розвитку підприємства і напрямків масштабування

Конкуренція: необхідно оцінити конкуренцію на ринку та визначити свої конкурентні переваги. Наприклад, можна зосередитися на розширенні асортименту продукції, підвищенні якості та сервісу, розвитку нових каналів збуту тощо.

Технологічні можливості: необхідно врахувати технологічні можливості для оптимізації процесів і забезпечення якості продукції. Наприклад, можна використовувати нові технології виробництва, впроваджувати системи автоматизації та управління логістикою тощо.

Фінансові обмеження: необхідно знайти баланс між планами на розвиток та фінансовими можливостями компанії. Наприклад, можна розглядати можливість залучення інвестицій, кредитів, впровадження ефективних систем контролю та управління фінансовими ресурсами.

Кадровий потенціал: необхідно визначити потреби в персоналі та оцінити наявний кадровий потенціал компанії.

Цільова аудиторія: необхідно визначити цільову аудиторію, використовуючи принципи сегментування ринку, щоб відповідно до її потреб та вимог формувати стратегію розвитку бізнесу. Наприклад, якщо цільова аудиторія складається з молодих людей, то можна зосередитися на продукції, які відповідають їхнім смакам і тенденціям, та використовувати соціальні медіа для маркетингу.

Логістичні можливості: необхідно врахувати логістичні можливості для постачання продуктів до різних регіонів і мереж збуту. Наприклад, можна розвивати власну логістичну мережу або співпрацювати з професійними логістичними компаніями для забезпечення ефективної та швидкої доставки.

Ризики: необхідно вивчити можливі ризики, які можуть вплинути на розвиток бізнесу в галузі дистрибуції продуктів харчування. Наприклад, можуть виникнути проблеми з якістю продукції, зміни в законодавстві, збільшення конкуренції тощо.

Отже, при виборі стратегії розвитку та напрямків масштабування бізнесу в галузі дистрибуції продуктів харчування необхідно враховувати різні фактори та знайти оптимальний баланс між ними для досягнення успіху.

Стратегія розвитку підприємства та напрямки масштабування бізнесу в галузі дистрибуції продуктів харчування є важливою темою для дослідження. Науковий матеріал на цю тему є досить різноманітним та охоплює різні аспекти дистрибуції продуктів харчування.

Один із підходів до стратегії розвитку бізнесу та масштабування в галузі дистрибуції продуктів харчування полягає у зосередженні уваги на постачальниках та розвитку партнерських відносин. Деякі успішні бізнеси в галузі дистрибуції продуктів харчування базуються на ефективних партнерських відносинах з постачальниками та активному участі у мережах збуту.

Іншим підходом до стратегії розвитку бізнесу та масштабування в галузі дистрибуції продуктів харчування є зосередження на розвитку власної мережі роздрібною торгівлі. Згідно з дослідженнями науковців, успішні





компанії в галузі дистрибуції продуктів харчування активно використовують саме мережі своїх власних магазинів для підвищення конкурентоспроможності та розвитку бізнесу.

З розвитком теорії і практики сфери дистрибуції продуктів харчування актуальними постають проблеми використання сучасних технологій та інновацій у цій галузі. Прогресивні компанії успішно впроваджують технології "розумного" зберігання та транспортування продуктів харчування, можуть знизити витрати та підвищити якість продукції, що допоможе підвищити конкурентоспроможність та ефективність бізнесу.

Крім того, зважаючи на зростаючу популярність здорового способу життя та вегетаріанської / веганської їжі, можна масштабувати бізнес, розвиваючи лінійки продуктів, які відповідають таким потребам. Саме це може допомогти компаніям в галузі дистрибуції продуктів харчування привернути нових клієнтів та розширити свої можливості на ринку.

У галузі дистрибуції продуктів харчування важливим стає питання впливу законодавчих норм та регуляцій на розвиток бізнесу, зокрема, щодо вимог до якості та безпеки продуктів харчування, етикетування та маркування. Тому компанії, які прагнуть масштабувати свій бізнес у цій галузі, мають уважно вивчати законодавство та працювати з ним для підвищення якості своїх продуктів і забезпечення відповідності вимогам.

Одним із ключових аспектів у сфері дистрибуції продуктів харчування є розробка ефективної логістичної системи, яка дозволить знизити витрати на транспортування та зберігання продуктів. Наприклад, застосування технологій інформаційних систем та мережевих технологій в логістиці може знизити витрати на 5–10 % та підвищити рівень обслуговування клієнтів.

Крім того, розвиток нових продуктів, які відповідають потребам споживачів, може допомогти компаніям в галузі дистрибуції продуктів харчування привернути нових клієнтів і збільшити свою ринкову частку. Враховуючи власний досвід впровадження нових продуктів може підвищити дохід компанії від 10 % до 30 %.

Важливою складовою є вивчення ринкових тенденцій і потреб споживачів. Тому дослідження нових ринкових тенденцій та розуміння потреб споживачів може допомогти компанії в галузі дистрибуції продуктів харчування прогнозувати попит та забезпечувати належний рівень запасів. Також, якщо компанія має вихід на міжнародний ринок, то важливо враховувати міжнародні правила та регуляції.

Застосування сучасних електронних маркетингових технологій та інструментів просування продукту підвищує ефективність маркетингових кампаній в цілому та збільшує рівень продажів.

Нарешті, розумна маркетингова стратегія та вивчення законодавства та регуляцій також є важливими чинниками, які слід враховувати при виборі стратегії розвитку та напрямків масштабування бізнесу в галузі дистрибуції продуктів харчування. Вивчення законодавства та регуляцій може допомогти компанії в галузі дистрибуції продуктів харчування знизити ризики щодо порушення законодавства про харчові продукти та забезпечити відповідність своєї продукції стандартам та вимогам.

Однак слід також зазначити, що кожна компанія має свої особливості та унікальні фактори, які слід враховувати при виборі стратегії розвитку та напрямків масштабування. Наприклад, якщо компанія спеціалізується на еко-продукції, то для неї важливо розробляти стратегію, яка підкреслює її екологічну спрямованість та позиціонує її як екологічно-орієнтовану компанію.

Загалом вибір стратегії розвитку та напрямків масштабування бізнесу в галузі дистрибуції продуктів харчування залежить від багатьох факторів, таких як конкурентне середовище, потреби споживачів, рівень технологічного розвитку тощо. Важливо здійснювати постійний моніторинг та аналіз ринку, щоб забезпечувати ефективну стратегію розвитку та масштабування бізнесу.

**Висновки.** Отже, масштабування бізнесу є важливим напрямком стратегії розвитку компаній в галузі дистрибуції товарів першої необхідності. Правильно плануючи та реалізуючи стратегії масштабування, компанії можуть підвищити ефективність і стійкість бізнесу, забезпечити збільшення обсягів продажів та покриття нових ринків.

*Науковий керівник – канд. екон. наук, доцент Котлик А.*



міка». 2017. № 4 (32). С. 4–9. **2.** Семенча І., Гордієнко С. Формування стратегії розвитку бізнесу з урахуванням умов воєнної економіки України. *Економічний простір*. 2022. № 181. С. 143–150. **3.** Сумець О. Стратегії управління бізнесом. *Agricultural and Resource Economics: International Scientific E-Journal*. 2018. № 4 (1). С. 136–148. **4.** Ревуцька А. О., Смолій Л. В. Особливості формування стратегії розвитку підприємств в умовах невизначеності. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2018. Вип. 2 (13). С. 129–134. **5.** Василюга С. М. Особливості формування стратегій розвитку для малих підприємств. *Ефективна економіка*. 2020. № 1. **6.** Хмелевський Д. О. Сучасні аспекти та стратегії розвитку бізнесу. *Економіка та держава*. 2021. № 12. С. 135–138. **7.** Брінь П., Голтвянська Ю. Стратегія розвитку підприємства: сутність та класифікація. підприємництво та інновації. 2021. № 21. С. 31–34. **8.** Як правильно масштабувати бізнес: поради топ менеджерів. URL: <https://www.epravda.com.ua/publications/2019/06/28/649154/>. **9.** На якому етапі варто масштабувати бізнес: поради від українського self-made підприємця. URL: <https://speka.media/na-yakomu-etapi-var-to-masstabuvati-biznes-5-porad-vid-ukrayinskogo-self-made-pidprijetcsya-rberov>. **10.** Верн Гарніш і команда Gazelles. Масштабування бізнесу. покрокова стратегія збільшення прибутків. Київ : Наш формат, 2018. **11.** Погорелов Ю. С. Способи розвитку підприємства: умови та результативність використання. *Економічний журнал Одеського політехнічного університету*. 2017. № 1. С. 76–84. **12.** Масштабування бізнесу: сенс, основи та як це зробити ефективно!!! URL: <https://businessyield.com/uk/business-strategies/scaling-a-business>. **13.** Масштабування бізнесу, команди і особистості у воєнний час. Прямий ефір «MIM TOOLBOX» з Іриною Золотаревич. URL: <https://mim.kyiv.ua/news/article/masstabuvannya-bznesu-komandi-osobistost-u-voyniy-chas-rina-zolotarevich-dlya-mim-toolbox>. **14.** Гура О. Л., Бобівський В. А. Стратегія розвитку підприємств України. *Економіка та держава*. 2020. № 5. С. 175–181. **15.** Жихарева В. В., Савельєва Т. М. Формування стратегії розвитку підприємства в умовах невизначеності. *Економіка і суспільство*. 2017. Вип. 9. С. 423–427. **16.** Маслак О. О., Огерчук Ю. В., Маслак Т. О. Особливості вибору стратегії розвитку вітчизняних підприємств на основі аналізу стратегічних альтернатив. *Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку*. 2021. № 2 (6). С. 65–71. **17.** Рихліцький В. І. Бізнес в умовах війни: хто зазнав найбільших втрат та як відновлюються підприємства // Українська правда. URL: <https://www.epravda.com.ua/publications/2022/03/23/684549/>.

Стаття надійшла до редакції 09.06.2024 р.



## IMPORTANCE OF DECISION-MAKING AT AN ENTERPRISE

UDC 658.25.

Cui Tianli

2nd year Student Faculty of training foreign citizens KNUE

**Annotation.** This article explores the multifaceted importance of decision-making processes in the business context, emphasizing how informed and strategic decisions are pivotal to achieving organizational goals. It delves into the dynamics of how decisions influence resource allocation, risk management, and the overall direction of the company.

**Keywords:** strategic decision-making, risk management, organizational leadership, operational efficiency, competitive advantage.



**Анотація.** У цій статті досліджено багатогранну важливість процесів прийняття рішень у бізнес-контексті, підкреслюючи, наскільки обґрунтовані та стратегічні рішення є ключовими для досягнення цілей організації. Окрім того, робота заглиблюється в динаміку того, як рішення впливають на розподіл ресурсів, управління ризиками та загальний напрямок компанії.



**Ключові слова:** стратегічне прийняття рішень, управління ризиками, організаційне лідерство, оперативна ефективність, конкурентна перевага.



This topic holds significant actuality in the business world due to its profound impact on the operational and strategic success of organizations. Decision-making is a critical business function that influences every aspect of an enterprise, from daily operational choices to long-term strategic planning. The effectiveness of decisions made can determine the overall health and competitiveness of a company in several key ways [1]:

1. Strategic direction. Decision-making sets the course for an organization's strategic direction. Making the right decisions about which markets to enter, which products to launch, and where to invest resources can significantly influence an enterprise's success and sustainability.

2. Resource allocation. Effective decision-making ensures optimal allocation of resources, which is crucial for maintaining operational efficiency and achieving business objectives. Misallocation of resources can lead to inefficiencies, increased costs, and missed opportunities.

3. Risk management. Decisions regarding risk management are vital for protecting the assets and reputation of an enterprise. Identifying, analyzing, and mitigating risks through strategic decision-making can prevent financial losses and safeguard the company's future.

4. Innovation and adaptability. The ability to make timely and well-informed decisions allows enterprises to innovate and adapt to changes in the market environment. This agility is often a determinant of a business's ability to survive and thrive amidst competition and technological change.

5. Cultural influence. The decision-making process in an organization also shapes its culture. A culture that promotes transparent, inclusive, and informed decision-making can enhance employee engagement and loyalty, which in turn boosts productivity and creativity.

Understanding and enhancing decision-making processes within an enterprise is more crucial than ever in today's fast-paced and complex business environment. Companies that master the art of making strategic and effective decisions quickly are more likely to lead their industries and achieve long-term success. This relevance underscores the importance of this topic in contemporary business studies and organizational behavior discussions [3].

Improving the decision-making process within an enterprise is crucial for enhancing both operational efficiency and strategic effectiveness. Here are several unique ways organizations can refine this process [2]:

1. Data-driven decisions. Implementing a data-driven approach ensures that decisions are based on accurate and timely information. Enterprises should invest in robust data analytics tools that provide actionable insights, helping leaders make informed choices rather than relying on intuition or incomplete data.

2. Foster a culture of collaboration. Encourage collaborative decision-making by involving team members from various levels of the organization. This inclusive approach not only harnesses diverse perspectives but also increases buy-in and commitment to the decisions made.

3. Streamline processes with technology: Utilize modern technology to streamline decision-making processes. Tools such as project management software, AI-driven analytics, and digital communication platforms can reduce delays, minimize errors, and facilitate quicker, more coherent decision-making.

4. Continuous learning and adaptation. Decision-making is not a static skill, and as such, organizations should commit to ongoing training and development in this area. Workshops, simulations, and training sessions focused on critical thinking, scenario planning, and strategic analysis can greatly enhance the decision-making capabilities of team members.

5. Establish clear objectives and criteria. Define clear objectives for each decision to be made and establish criteria that solutions should meet. This structured approach helps clarify what success looks like and provides a framework for evaluating different options.

6. Risk assessment and management. Incorporate a systematic process for risk assessment in decision-making. Understanding the potential risks and having predefined strategies for mitigating these risks can lead to more secure and confident decision-making.

7. Feedback and post-decision analysis. After a decision is made, it's important to collect feedback and conduct a post-decision analysis to understand the outcomes of the decision. This review process can provide valuable lessons that improve future decision-making practices.



By adopting these strategies, enterprises can refine their decision-making processes, leading to better strategic outcomes, enhanced operational efficiency, and increased organizational agility [5].

To enhance decision-making processes within an enterprise, organizations should focus on several strategic improvements. Adopting a data-driven approach ensures decisions are based on solid evidence, while fostering a culture of collaboration invites diverse perspectives into the decision-making process. Utilizing advanced technology can streamline these processes, making them more efficient and effective. Continuous learning and adaptation are essential for keeping decision-making skills sharp and relevant. By establishing clear objectives and incorporating systematic risk assessments, organizations can make more informed and secure choices. Finally, instituting a robust feedback mechanism and conducting post-decision analyses helps refine future decisions, leading to continuous improvement in decision-making effectiveness [4].

*Supervisor – PhD, Associated Professor Barkova K. O.*

---

**Literature:** **1.** Simon H. A. Decision Making and Problem Solving. Washington, DC : National Academy of Sciences, 1986. 219 p. **2.** Kahneman D., Tversky A. Choices, Values, and Frames. Cambridge, UK : Cambridge University Press, 2000. 840 p. **3.** Mintzberg H., Ahlstrand B., Lampel J. Strategy Safari: A Guided Tour Through The Wilds of Strategic Management. New York : Free Press, 1998. 406 p. **4.** Moore D. A., Loewenstein G. Self-interest, Automaticity, and the Psychology of Conflict of Interest. *Social Justice Research*. 2004. Vol. 17. No. 2, P. 189–202. **5.** March J. G. A Primer on Decision Making: How Decisions Happen. New York : Free Press, 1994. 299 p.

Стаття надійшла до редакції 09.06.2024 р.



## BUSINESS PROCESS AUTOMATION: BENEFITS AND CHALLENGES FOR ENTERPRISES

UDC 65.011.56

*Kurasova H.*

4th year Student  
Management and Marketing Faculty S. Kuznets KhNUE

**Annotation.** The article discusses the importance of implementing automation in business processes as a strategic decision for enterprises. Examining the advantages of this approach, the article highlights increased productivity, resource optimization, and improved accuracy in operations. Simultaneously, challenges such as implementation costs, the need for employee retraining, and data security risks are analyzed. The article offers readers strategic recommendations for the successful integration of automation into business processes, emphasizing planning, employee involvement, and continuous improvement.

**Keywords:** business process, automation, optimization, productivity, improvement, innovation.



**Анотація.** У статті розглянуто важливість впровадження автоматизації бізнес-процесів як стратегічного рішення для підприємств. Досліджуючи переваги цього підходу, у статті висвітлено підвищення продуктивності, оптимізація



ресурсів і підвищення точності операцій. Одночасно проаналізовано такі проблеми, як витрати на впровадження, необхідність перенавчання співробітників і ризику безпеки даних. Запропоновано стратегічні рекомендації щодо успішної інтеграції автоматизації в бізнес-процеси, акцентуючи увагу на плануванні, залученні співробітників і постійному вдосконаленні.

**Ключові слова:** бізнес-процес, автоматизація, оптимізація, продуктивність, вдосконалення, інновації.



**Actuality.** Business process automation is becoming a crucial component of strategic corporate management due to the quickening pace of digital transformation and the intensifying competition. This article is applicable to today's company executives since it not only outlines the advantages but also offers crucial recommendations for a smooth integration.

**Analysis of recent research and publications.** Recent research on business process automation (BPA) highlights its transformative impact on enterprises. Publications emphasize increased efficiency, cost savings, and improved accuracy. However, challenges such as resistance to change, integration complexities, and potential job displacement are acknowledged. A significant number of works by modern economists are devoted to the study of automation of business processes of enterprises, in particular: Blahušáková M., Carpenter C., Doguc O., Eulerich M., Middelhuysa J., Lo Bianco R., Scherzerb E., Bukhsha Z., Adana I., Dijkmana R., Singh S.

**Setting objectives.** The paper aims to discuss the way to increase the productivity and competitiveness of businesses in the contemporary digital business environment by analyzing the benefits and difficulties of automating business operations and offering specific advice for their effective integration.

**Presentation of the main research material.** Businesses now have to decide strategically whether to automate company processes, a decision that will greatly affect both their productivity and competitiveness in the contemporary corporate climate. Process automation refers to the application of technology to automate and optimize regular tasks and operations inside an organization's internal systems. System integration, software, robot programmers, and other technical solutions may be used in this situation. Though it has certain unique obstacles that need to be carefully considered, this new method has many positive effects. This strategic approach may be implemented by taking into account certain factors and examining how automation impacts firms and what benefits it offers.

A primary advantage is a rise in production. Employee productivity may be raised by decreasing the amount of time spent on activities and enhancing the speed and efficiency of business operations [6].

The second, equally significant benefit is resource optimization. Businesses may employ their resources, especially human capital, more effectively thanks to automation. Systems may be used to handle repetitive and occasionally dull activities, freeing up human resources for creative and strategic thinking [5].

The increase in operational precision is the next benefit. System automation lowers the possibility of human mistake. This is particularly crucial in fields like banking or logistics where precision and dependability are essential [1].

Automation of business processes generally aids organizations in streamlining operations, boosting productivity, and adapting to the ever-changing nature of the corporate world [3].

Challenges and barriers related to business process automation might occur when automating technology are implemented into organizational structures. Negligent and inefficient management of these obstacles may result in significant risks.

Costs associated with implementation are a common problem. Implementing automation can come with hefty upfront expenditures, particularly for small organizations. Carefully calculating investments and assessing their effect on the entire budget are crucial [4].

Retraining employees is the next obstacle. The adoption of new technology could need personnel retraining. This may prove to be difficult, particularly for staff members who are used to more conventional working practices.

Risks related to data security provide another difficulty. The danger to data security rises with increased technological use. To preserve information integrity and privacy, businesses need to give security and cyber security measures enough thought [1].

To successfully handle these obstacles, methods to reduce risks and guarantee the smooth transition to automated business operations must be carefully planned, analyzed, and put into action.





In this situation, streamlining daily operations and boosting organizational effectiveness may be achieved strategically through the automation of business processes. In order to guarantee the effective execution of this tactical maneuver, a number of crucial aspects are suggested.

First and foremost, it's critical that businesses carry out a thorough examination of their current business procedures. This will determine which areas should be automated first and which particular jobs may be resolved in this way.

An essential first step is to clearly define the objective. Companies need to be very clear about what they want automation to do and how. This might entail raising customer satisfaction levels, cutting expenses, or streamlining workflows.

The success of automation is also determined by the selection of appropriate tools. Businesses should choose their software and technology platforms wisely, taking into account factors like ease of integration and compatibility with current systems [4].

Employee involvement is crucial to overcoming any potential opposition to the adoption of new technology. Providing the required assistance, setting up training, and communicating with staff members all contribute to fostering a favorable view of change.

One of the proposals is to deploy automation gradually, beginning with essential business activities. This makes it easier to manage risks more skillfully and address any flaws early on.

Ensuring the confidentiality and integrity of information is crucial, which is why data security is so critical.

In summary, a deliberate strategy, well-balanced strategic decisions, and consideration of the demands of key stakeholders are necessary for the effective automation of business operations.

Conclusions. Business process automation provides firms looking to boost accuracy, productivity, and resource efficiency with a number of important strategic benefits. Yet incorporating automation also comes with expenses, retraining, and data security issues that need to be properly handled.

Through strategic planning, stakeholder involvement, phased rollout, and ongoing evaluation, businesses may effectively automate processes in a way that optimizes gains and minimizes hazards. Achieving this balance will pay dividends in the form of efficient workflows, motivated staff members concentrated on value-adding tasks, and long-lasting competitive advantages in a company climate that is becoming more and more digital.

In order to provide more specialized recommendations, future study might look at particular instances of automation integration in other sectors. All things considered, however, business process automation provides a critical opportunity for businesses to increase performance when implemented wisely. Businesses which do not capitalize on intelligent technology run the danger of lagging behind competitors who are actively seeking productivity increases through automation.

Supervisor – PhD, Associated Professor Kotlyk V. A.

---

**Literature:** 1. Blahušiaková M. Business process automation: New challenges to increasing the efficiency and competitiveness of companies. *Strategic Management*. 2023. Vol. 28. P. 37–37. 2. Carpenter C. Automation Reduces Human Error in Influx Detection and Well Control. *Journal of Petroleum Technology*. 2022. Vol. 74. P. 77–79. 3. Doguc O. An intelligent system for document-based banking processes. *Kahramanmaraş Sütçü İmam universitesi mühendislik bilimleri dergisi*. 2022. Vol. 25. P. 760–773. 4. Eulerich M., Waddoups N., Wagener M., Wood D. The Dark Side of Robotic Process Automation (RPA): Understanding Risks and Challenges with RPA. *Accounting Horizons*. 2023. P. 1–10. 5. Middelhuysa J., Lo Bianco R., Scherzerb E., Bukhsha Z., Adana I., Dijkmana R. Learning policies for resource allocation in business processes. *Applied Computational Intelligence and Soft Computing*. 2023. Singh S., Solkhe A., Gautam P. What do we know about Employee Productivity?: Insights from Bibliometric Analysis. *Journal of Scientometric Research*. 2022. Vol. 11. P. 183–198.

Стаття надійшла до редакції 09.06.2024 р.





## ІНСТРУМЕНТИ ІНТЕРНЕТ-МАРКЕТИНГУ У ДІЯЛЬНОСТІ СУЧАСНОГО ПІДПРИЄМСТВА

УДК 339.138:004

Липчанський В. В.

Студент 4 курсу  
факультету міжнародної економіки і підприємництва ХНЕУ ім. С. Кузнеця

**Анотація.** У статті розглянуто доцільність використання інтернет-інструментів та інтернет-технологій у діяльності сучасного підприємства. Досліджено та проаналізовано використання інтернет-маркетингу та його інструментів. Проаналізовано функції інтернет-маркетингу та технології їх реалізації.

**Ключові слова:** інтернет-маркетинг, інструменти маркетингової діяльності, інтернет-технології, підприємство.



**Annotation.** The article examines the feasibility of using internet tools and technologies in the operation of a modern enterprise. The utilization of internet marketing and its tools is investigated and analyzed. The functions of internet marketing and the technologies for their implementation are analyzed.

**Keywords:** internet marketing, marketing tools, Internet technologies, enterprise.



Сьогодні успішна діяльність сучасного підприємства неможлива без використання різних механізмів маркетингу. Швидкий розвиток сучасного ринку товарів і послуг змушує організації адаптуватися до потреб споживачів і шукати нові способи просування свого бізнесу. Навіть якщо підприємство має традиційні місця продажу, його аудиторія дуже обмежена. У мережі Інтернет кількість потенційних покупців безмежна, і потрібно лише вибрати найефективніший спосіб донесення інформації. Успіх підприємства визначається великою мірою якістю його традиційного маркетингу, а також інтернет-маркетингу.

Особливості сучасного маркетингового інструментарію та інтернет-маркетингу, тенденції розвитку сучасної концепції маркетингу є предметом досліджень таких учених, як Ф. Котлер, С. Ілляшенко, О. Вавриш, М. Окландер, М. Ус, та ін. Проте, з урахуванням активного розвитку сучасного онлайн-середовища та зростаючого використання інструментів інтернет-маркетингу, важливо проводити дослідження для розуміння особливостей їх застосування підприємствами у сучасних умовах. Головною метою дослідження є аналіз використання інтернет-маркетингу та його інструментів у маркетинговій діяльності підприємства.

У сучасних умовах ринку, де конкуренція висока, маркетингова складова підприємства має важливе значення. Правильно побудований комплекс маркетингових заходів допомагає враховувати потреби ринку, встановлювати поточні та довгострокові цілі та розробляти систематичну маркетингову стратегію з метою підвищення ефективності функціонування. З'явлення та активний розвиток електронної комерції, а також зростання інформаційних технологій стали основою для розвитку інтернет-маркетингу.

Інтернет-маркетинг являє собою нову форму маркетингу, яка включає традиційні складові (товар, розподіл, просування, маркетингові дослідження), проте реалізовані через інструменти Інтернету у дистанційному та інтерактивному режимах, що забезпечує можливість прискорення, зниження витрат та підвищення якості усіх маркетингових процесів [1].

Основними особливостями інтернет-маркетингу є багатомедійність, інтерактивність та таргетованість, що значно підвищують взаємозв'язок між споживачем і підприємством.

Варто зазначити, що, як у традиційному маркетингу, так і в інтернет-маркетингу, в основі лежить модель "4P". Цей комплекс є ключовим елементом будь-якої бізнес-стратегії. Модель є простою і універсальною у застосуванні, вона визначає певну послідовність дій для успішного розвитку продукту підприємства на ринку. Давайте розглянемо складові моделі "4P" з урахуванням інтернет-середовища [2]:



- продукт (product) – це те, що продається через Інтернет. Інтерактивні інструменти інтернет-маркетингу дозволяють просувати, позиціонувати і реалізовувати навіть технічно складний, високотехнологічний продукт;
- ціна (price) – вартість товарів в Інтернеті зазвичай нижча, ніж у традиційних магазинах, завдяки відсутності витрат на дистрибуцію та оптимізації витрат на онлайн-продажі;
- просування (promotion) – це комплекс заходів з реклами і просування в Інтернеті. Це включає в себе рекламу товару (послуги) і рекламу самого веб-ресурсу (інтернет-сайту);
- місце продажу (place) – в ролі точки продажу виступає інтернет-ресурс, вебсайт торгової марки, продукту або компанії. Важливо звернути увагу на зручність користування вебсайтом, легкість здійснення покупок, інтерактивність у взаємодії з покупцями до, під час і після продажу, а також надання інформаційного сервісу, послуги доставки і різноманітних способів оплати.

Маркетинговий мікс є набором інструментів, які використовуються для досягнення конкретних цілей підприємств. Таким чином, складові "4P" маркетингового міксу залишаються незмінними, проте стають більш адаптованими для застосування у Інтернеті.

Переваги інтернет-маркетингу порівняно з традиційним маркетингом включають:

- вигідні методи вибору товарів і послуг для споживача;
- персоналізований зв'язок між бізнесом і клієнтом;
- можливість визначення цільової аудиторії та налаштування таргетованої реклами;
- швидка реакція та коригування маркетингових стратегій на зміни у ринку товарів і послуг, а також у виборі споживачів.

Сучасний арсенал інструментів інтернет-маркетингу вражає своєю розмаїтістю, проте ми зосередили увагу на найважливіших із них. Основними засобами інтернет-маркетингу є медійна реклама, контекстна реклама, пошуковий маркетинг загалом, а також SEO, просування в соціальних мережах, прямий маркетинг через електронну пошту, відеореклама, мобільна реклама та контент-маркетинг [3].

Давайте розглянемо кожен інструмент окремо.

Медійна реклама використовує візуальний рекламний матеріал, який розміщується у різних медіа-ресурсах, таких як банери та розсилки.

Контекстна реклама показує рекламні оголошення користувачеві на основі його пошукових запитів і контексту сторінки.

Пошуковий маркетинг і SEO спрямовані на оптимізацію результатів пошуку в Інтернеті, щоб певний вебсайт відображався в результатах пошуку у відповідь на певні запити користувачів.

Маркетинг у соціальних мережах (SMM) використовує соціальні мережі для створення зв'язків та обміну інформацією між користувачами. Це допомагає підвищити увагу до бренду, збільшити продажі та привернути трафік на сайт.

Прямий e-mail-маркетинг передбачає надсилання e-mail-розсилок безпосередньо потенційним клієнтам, спрямований не лише на продаж товарів і послуг, але й на покращення відносин з клієнтами.

Цифрова відеореклама передає рекламний відеоконтент цільовій аудиторії через різні онлайн-канали.

Мобільна реклама з'являється на мобільних пристроях, таких як смартфони та планшети, через бездротовий зв'язок.

Контент-маркетинг використовується для привернення, зацікавлення та утримання аудиторії шляхом створення та поширення відповідних матеріалів, таких як статті, відео, подкасти й інші медіа.

Підприємства повинні впроваджувати комплексний інтернет-маркетинг, який включає найбільш ефективні інструменти просування для конкретної сфери діяльності в мережі Інтернет. Розробка, впровадження та використання інструментів інтернет-маркетингу допомагає збільшити впізнаваність підприємства, знайти потенційних покупців, підвищити довіру до бренду та розширити цільову аудиторію [4].

Отже, можна зробити висновок, що інтеграція інтернет-технологій у діяльність сучасних підприємств є необхідною і сприятиме розширенню й охопленню ринків за рахунок віртуального бізнесу. Умовою ефективної діяльності підприємства є усвідомлення сучасних підходів до маркетингу, які базуються на застосуванні інтер-



нет-інструментарію та інших гібридних технологій, що швидко розвиваються. Метою підприємств є вибір найкращого та найбільш ефективного комплексу інструментів, що дозволить досягти поставлених комерційних або некомерційних цілей з мінімальними витратами на це ресурсами.

Науковий керівник – канд. екон. наук, доцент Тимошенко К.

---

**Література:** 1. Турчин Л. В., Островерхов В. М. Сучасні тренди інтернет-маркетингу. *Регіональні аспекти розвитку продуктивних сил України*. 2019. № 24. С. 75–85. 2. Які маркетингові стратегії запустила пандемія коронавірусу – LvBS // LvBS. URL: <https://lvbs.com.ua/news/yakimarketyngovi-strategiyi-zapustyla-pandemiya-koronavirusu>. 3. Ілляшенко С. М. Сучасні тенденції застосування інтернет-технологій у маркетингу. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2011. Т. 2. № 4. С. 64–74. 4. Брадулов П. О., Ординський В. І. Формування системи інтернет-маркетингу в сфері інформаційних технологій. *Проблеми системного підходу в економіці*. 2020. № 3. С. 113–120. 5. Крайнюченко О. Ф., Полтавцев В. О. Використання оптимальної системи інтернет-маркетингу в діяльності підприємства. *Молодий вчений*. 2018. № 6. С. 203–207. 6. Присакар І. І. Інтернет-маркетинг як сучасна платформа для розвитку бізнесу. *Бізнес Інформ*. 2015. № 12. С. 333–339.

Стаття надійшла до редакції 26.06.2024 р.



## ОБҐРУНТУВАННЯ ОСНОВНИХ ПРИЧИН ВИНИКНЕННЯ ТА ЗНАЧЕННЯ КОНФЛІКТІВ НА ПІДПРИЄМСТВІ

УДК 389.14:006.354

Лущик М. В.

Студентка 4 курсу  
факультету менеджменту і маркетингу ХНЕУ ім. С. Кузнеця

**Анотація.** Статтю присвячено дослідженню особливостей конфліктів на підприємстві та причин їх виникнення. На сьогодні ще не з'ясовані всі аспекти зазначеної проблеми, зокрема, недостатньо вивченою є проблема розв'язання конфліктів на підприємстві. Наведено результати дослідження рівня вираженості конфліктності на підприємстві та способи виходу із конфліктної ситуації на підприємстві.

**Ключові слова:** конфлікт, причини конфлікту, конфлікт на підприємстві, підприємство.



**Annotation.** The article is devoted to the study of the peculiarities of conflicts at the enterprise and the reasons for their occurrence. To date, not all aspects of the mentioned problem have been clarified, in particular, the problem of resolving conflicts at the enterprise is insufficiently studied. The results of the study of the level of conflict intensity at the enterprise and ways of getting out of the conflict situation at the enterprise are presented.

**Keywords:** conflict, causes of conflict, conflict at the enterprise, enterprise.





Конфлікти в компаніях можуть бути викликані різними причинами, які взаємопов'язані між собою, призводять до непорозумінь і суперечностей. Конфлікти можуть бути позитивними чи негативними, залежно від того, як вони вирішуються та як впливають на хід роботи та командний дух.

Проблема та особливості виникнення конфліктів завжди приваблювала дослідників, таких як: З. Фрейд, К. Юнг та А. Адлер, К. Левін, Д. Креч, А. Басс, А. Бандура, Дж. Морено, Г. Гурвіч, К. Томас, М. Дойч, С. Шикман. Серед сучасних українських вчених ця проблема знайшла своє відображення в працях таких науковців, як О. Криса, І. Русинка, Г. Ложкін, І. Кошова, Т. Яхно, Л. Герасіна, М. Требін, Л. Смеляненко та багато інших.

Загальне значення конфліктів у компанії полягає в тому, що їх вирішення сприяє покращенню робочих процесів, командній роботі та розвитку компанії. Правильний підхід до управління конфліктами може перетворити їх на можливість для вдосконалення та інновацій. Нижче наведено найпоширеніші причини конфліктів та їх значення (табл. 1).



Рис. 1. Типові причини виникнення конфліктів та їх значення

Виявлення факторів, що викликають конфлікти, визначає вибір методів, способів попередження конфліктів і конструктивного вирішення конфліктів. Без розуміння рушійних сил конфлікту важко на них ефективно впливати та їх регулювати [3]. Існує безліч ситуацій, у яких можуть виникнути конфлікти, і експерти поділяють їх на сім груп [7] (рис. 2).

Виходячи з того, що існує безліч причин і ситуацій, в яких виникають конфлікти, і що немає соціально-економічного об'єкта, в якому б не виникали конфлікти, необхідний механізм управління конфліктами, щоб знизити негативний вплив конфліктів на ефективність організації [6].

Тому можна стверджувати, що управління конфліктом включає не тільки регулювання конфлікту за допомогою управлінського впливу, а й створення психологічних та організаційних умов для його попередження. У цьому випадку йдеться про своєчасну діагностику та усунення факторів, що викликають деструктивний конфлікт, про формування у співробітників комплексу регуляції поведінки, який би допоміг боротися з робочими стресорами та навчитися антиконфліктній поведінці.

Конфліктогенні фактори – це явища, події, факти та обставини, які передують конфлікту і можуть викликати конфлікт у певних умовах соціальної взаємодії [2]. Знання причин конфлікту дозволяє виявити причини конфлікту та зрозуміти динаміку його розвитку.



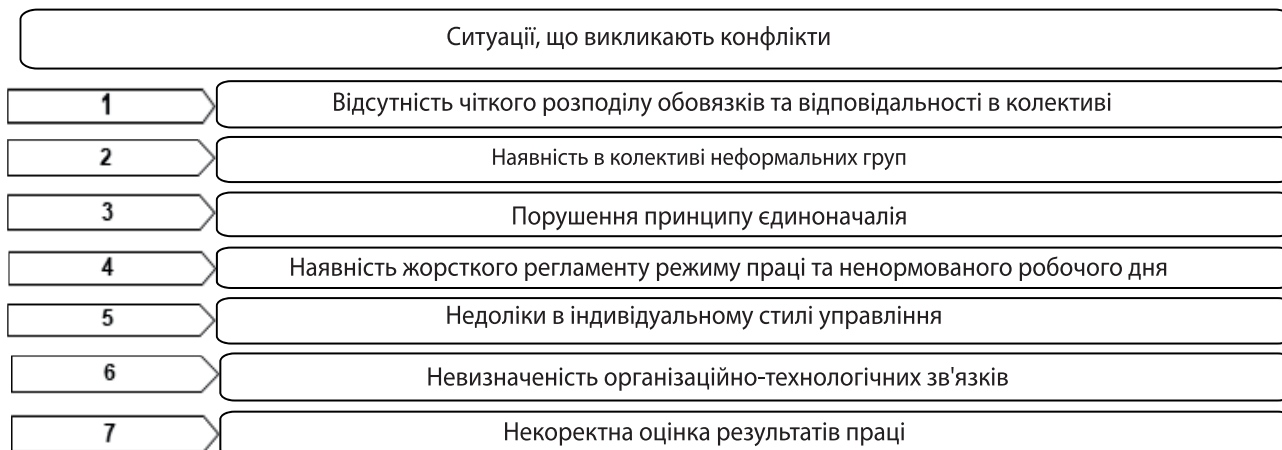


Рис. 2. **Схема: 7 груп ситуацій, що викликають конфлікти**

Виникнення і розвиток конфлікту більшої кількості факторів: об'єктивний, організаційно-управлінський, соціально-психологічний і особистісний. Об'єктивні причини конфліктної взаємодії вступають в умови соціальної взаємодії людей [2].

Обмеженість виділених коштів (недостатнє забезпечення) викликає недоліки в організації роботи. У компаніях ресурси завжди обмежені, і керівництво зобов'язане забезпечити належний розподіл матеріалів, обладнання, людських ресурсів і коштів між різними групами працівників. Необхідність розподілу ресурсів і можливість упередженого підходу до досягнення цієї виробничої мети створюють передумови для конфлікту. Люди природно прагнуть визначити роль свого внеску та сенс своєї роботи, тому розподіл ресурсів на всіх рівнях (влада, винагорода, земля) може призвести до конфлікту [1].

Розбіжності в цілях (нераціональна організація праці) викликані суперечностями у фундаментальних поглядах людей, стилях поведінки, особистих системах переконань. Розбіжності цілей менеджерів у структурі управління часто призводять до конфліктів серед менеджерів. Це пов'язано зі складністю структури управління, коли кожен відділ формулює власні цілі, які в кінцевому результаті суперечать одна одній, а іноді навіть стратегії розвитку організації.

Більшість конфліктів виникають через відсутню або спотворену інформацію, таку як неповні або неточні факти, чутки або навмисне спотворення фактів. Це призводить до непорозумінь, неправильної поведінки і, зрештою, конфліктів.

Безліч суб'єктивних факторів, що кореняться в соціально-психологічних особливостях людей і міжособистісних стосунках, часто накладаються на цілу мережу об'єктивних детермінант конфлікту [4]. Багато різних причин можуть призвести до конфлікту, найпоширеніші з яких:

1. Конфлікт інтересів: конфлікти часто виникають, коли інтереси різних осіб, груп або організацій конкурують або конфліктують один з одним.

2. Конкуренція за ресурси: конфлікти можуть виникати через обмежені ресурси, такі як гроші, територія, час або інші матеріальні блага.

3. Різні цінності та переконання: люди можуть мати різні цінності, переконання та культурні погляди, що може призвести до конфлікту між ними.

4. Непорозуміння та проблеми спілкування: недостатнє або неефективне спілкування може призвести до непорозумінь і конфліктів між людьми.

5. Емоційна напруга: такі емоції, як гнів, образа, роздратування або стрес, можуть поглибити конфлікти та ускладнити їх вирішення.

6. Структури влади: нерівність у владі або структурах влади в організаціях чи суспільстві також може бути джерелом конфлікту, особливо коли одна сторона використовує свою владу для просування своїх інтересів за рахунок інших.

Ці причини часто взаємопов'язані, що ускладнює ситуацію та ускладнює її вирішення. Суб'єктивні причини конфлікту пояснюються психологічними особливостями індивідів і безпосередньою взаємодією людей, що належать до соціальної групи [3]. В основному це відбувається через значну втрату або спотворення інфор-



мації під час спілкування. Часто через суб'єктивне сприйняття, нечіткі та неправильні інтерпретації та обмежений час частина інформації спотворюється. Інша інформація може бути навмисно прихована іншою стороною, особливо якщо вона не є для неї корисною. Багато інформації, яка передається в усній формі, може залишитися неперекладеною через необережність або труднощі швидкого сприйняття.

До соціально-психологічних чинників конфлікту відносяться психологічна несумісність і непропорційна взаємодія між людьми [5].

Крім того, соціально-психологічні конфлікти можуть бути викликані нерозумінням того, що відмінності у ставленнях у дискусії з якогось питання можуть бути обумовлені відмінностями в підходах до вирішення проблеми, а не реальними відмінностями в поглядах опонентів.

Однією з найпоширеніших причин конфліктів у цій групі є внутрішньогруповий фаворитизм, коли члени групи віддають перевагу своїй стороні перед членами інших соціальних груп.

Особистісні фактори конфліктів пов'язані з особливостями психіки людини. Так, важливу роль у виникненні конфліктів відіграють особистісні фактори. Ось деякі з них [3]:

1. Ступінь дратівливості: люди з різним рівнем дратівливості можуть по-різному реагувати на стресові ситуації. Легко дратівливі можуть швидко перейти в агресивний стан, що може сприяти виникненню конфліктів.

2. Егоцентризм: люди з високим ступенем егоцентризму можуть мати тенденцію ставити власні потреби та бажання вище потреб інших, що може спричинити міжособистісні конфлікти.

3. Стійкість до стресу: люди з різним рівнем стійкості до стресу можуть по-різному реагувати на негативні ситуації. Люди з низьким рівнем стійкості до стресу легше втрачають контроль над своїми емоціями та задають питання, що також може призвести до конфлікту.

4. Рівень самовпевненості: люди з високим рівнем самовпевненості можуть бути більш наполегливими в досягненні своїх цілей, що може призвести до конфлікту, коли їхні цілі суперечать цілям інших людей.

5. Самооцінка: люди з різним рівнем самооцінки можуть по-різному реагувати на критику та негативні ситуації. Наприклад, люди з низькою самооцінкою можуть бути більш схильні до гніву або оборони, що може сприяти конфліктам під час взаємодії з іншими.

Ці особисті фактори впливають на різні ситуації та контексти, а також впливають на те, як люди сприймають конфліктні ситуації та реагують на них.

Не можна ігнорувати той факт, що в деяких ситуаціях причиною конфлікту є поведінка лідера, особливо коли він схильний вносити в основну суперечку багато «дрібниць», допускає особисті випадки, мстивий і недовірливий, завжди публічно демонструє свої симпатії і антипатії.

Отже, причинами конфліктів є нечесність керівників, нерозуміння єдиного лідерства як незаперечного принципу управління, марнославство і зарозумілість, грубість і неповага підлеглих тощо.

До основних негативних наслідків конфлікту в системах управління персоналом відносяться економічні втрати (зниження продуктивності праці, дефіцит кадрів, збільшення плинності кадрів, додаткові невиробничі витрати, ризик простою обладнання, невиконання договірних зобов'язань), неекономічні втрати (зниження морального стану та погіршення психологічного клімату в колективі, зниження мотивації до роботи в колективі, збільшення колективу, підвищення нервової напруги, загальна незадоволеність працівника робочим місцем).

Водночас виникнення конфліктів у системі управління персоналом породжує низку позитивних явищ, таких як: перехід системи на якісно новий рівень функціонування через виявлення та вирішення нагальних проблем організаційного розвитку; поглиблення системи управління конфліктами через набутий досвід, навчання; забезпечення більш ефективної організації розподілу ресурсів всередині компанії, що також є позитивним фактором в управлінні бізнес-процесами всередині компанії; стабілізація емоційного стану.

*Науковий керівник – канд. екон. наук, доцент Майстренко О. В.*

---

**Література:** 1. Барабаш Ю. Г. Державно-правові конфлікти в теорії та практиці конституційного права. Харків : Право, 2008. 220 с. 2. Біловодська О. А., Кириченко Т. В. Управління конфліктами в системі управління людським потенціалом підприємств. *Економіка і суспільство*. 2017. № 10. С. 177–182. 3. Ємельяненко Л. М., Петюх В. М., Торгова Л. В., Гриценко А. М. Конфліктологія : навч. посіб. / за заг. ред. В. М. Петюха, Л. В. Торгової. Київ, 2003.



193 с. **4.** Герасіна Л. М., Требін М. П., Воднік В. Д. та ін. Конфліктологія : навч. посіб. Харків : Право, 2012. 128 с. **5.** Криса О. Й. Природа конфліктів в організації // Маркетинг та логістика в системі менеджменту : тези доп. V Міжнар. наук.-практ. конф. Львів : Вид-во Нац. ун-ту «Львівська політехніка», 2004. 396 с. **6.** Ложкин Г. В., Повякель Н. І. Практична психологія конфлікту. Київ : МАУП, 2000. 256 с. **7.** Русинка І. І. Конфліктологія: Психологія технології запобігання і управління конфліктами : навч. посіб. Київ : Професіонал, 2007. 332 с. **8.** Куревіна І. О., Яхно Т. П. Конфліктологія та теорія переговорів : навч. посіб. Київ : Центр учб. літ., 2012. 168 с.

Стаття надійшла до редакції 09.06.2024 р.



## ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ АНАЛІЗУ Й ОЦІНКИ РИНКУ ПРАЦІ УКРАЇНИ

УДК 331.5:331.56

Міщенко А. Д.

Студентка 4 курсу  
факультету міжнародної економіки і підприємництва ХНЕУ ім. С. Кузнеця

**Анотація.** У статті проведено аналіз теоретичного підґрунтя щодо дослідження ринку праці в нестабільних умовах розвитку економіки країни. Визначено, що ринок праці виступає об'єктом регулювання за допомогою заходів державної політики. З метою формування якісної та достовірної інформації для аналізу ринку праці запропоновано перелік джерел. Наведено перелік завдань щодо аналізу й оцінки тенденцій на ринку праці України.

**Ключові слова:** праця, підходи, аналіз, оцінка, інформація, зайнятість, безробіття.



**Annotation.** The article analyzes the theoretical basis for researching the labor market in unstable conditions of the country's economic development. It was determined that the labor market acts as an object of regulation with the help of state policy measures. For the purpose of forming high-quality and reliable information for the analysis of the labor market, a list of sources is proposed. A list of tasks related to the analysis and assessment of trends in the labor market of Ukraine is presented.

**Keywords:** work, approaches, analysis, evaluation, information, employment, unemployment.



В умовах нестабільного розвитку ринок праці постійно трансформується, все провокує до змін у використанні підходів щодо аналізу його стану і тенденцій. В Україні під час повномасштабного вторгнення спостерігаються значні зміни не тільки в економіці країни, а й на ринку праці, тому аналіз процесів, які відбуваються на ринку праці, є досить важливим та актуальним. Отримані результати щодо кількості зайнятих / безробітних, існуючих диспропорцій допомагає уряду, бізнесу та іншим зацікавленим сторонам у прийнятті рішень щодо політики зайнятості, розвитку кадрів та інвестицій.

Аналіз ринку праці як об'єкта регулювання проводиться за допомогою заходів державної політики, які наведено на рис. 1. Як видно з рис. 1, на збалансування ринку праці впливають усі сфери національної економіки. Разом з поняттям ціни робочої сили в ринковій економіці розвинених країн давно застосовується показник витрат працедавця на робочу силу. Для вітчизняної економічної науки це не тільки новий показник, але і нове поняття, що вимагає теоретичного осмислення.



Рис. 1. Ринок праці як об'єкт регулювання

Вітчизняні та зарубіжні експерти стверджують [1–8], що на розвиток економіки країни суттєвий вплив здійснює кількість зайнятого та безробітного населення, а також наявність залежності між зайнятістю і заробітною платою. Американський економіст Дж. Сакс з метою стабілізації ринку праці і зниження рівня безробіття в своїх роботах пропонує обмежувати рівень заробітної плати, а вітчизняні економісти в більшості своїй пропонують зворотнє.

Протягом останнього десятиріччя ціна робочої сили на Україні і так продовжує залишатися дуже низькою, що має негативні наслідки. При низькій заробітній платі пригнічується ініціатива творчості людей, їх прагнення ефективно і плідно працювати, посилюється соціальна напруженість в суспільстві. Подальше зниження рівня реальної заробітної платні призведе до природного відтоку працівників, не задоволених оплатою своєї праці.

Все це посилює значущість у проведенні статистичного аналізу ринку праці та у формуванні політики зайнятості, прогнозуванні тенденцій та оцінці ефективності програм: За допомогою статистичного аналізу можна оцінювати ефективність різних програм підтримки зайнятості та інших соціально-економічних заходів. Статистичний аналіз ринку праці є ключовим інструментом для розуміння поточних тенденцій, розробки політики та прийняття обґрунтованих рішень у сфері зайнятості та соціальної підтримки [1; 6].

Статистичний аналіз включає в себе статистичне спостереження, яке полягає в розробці плану статистичного дослідження ринку праці України, є важливим етапом для отримання об'єктивної інформації про стан та динаміку цього ринку. Статистичне спостереження дозволяє отримати комплексну та достовірну інформації про стан ринку праці в Україні, виявлення тенденцій та проблемних зон. Однак для того щоб отримати ґрунтовний аналіз, доцільно використовувати достовірні джерела формування інформації, перелік основних наведено на рис. 2.

На основі отриманої достовірної та якісної інформації можна вирішити такі завдання:

- оцінити рівень зайнятості та безробіття населення в довоєнний та післявоєнний період;
- проаналізувати структуру зайнятості населення за видами економічної діяльності та регіонами України;
- дослідити рівень заробітної плати, умов праці;
- визначити фактори впливу на розвиток ринку праці.

Однак, окрім запропонованих на рис. 2 джерел формування інформаційного простору про ринок праці, використовують: 1) анкетування, 2) опитування роботодавців і працівників, 3) проведення інтерв'ю, 4) проведення експертних опитувань, 5) використання наявних статистичних даних з офіційних джерел (Державна служба



статистики України, Міністерство економіки України, міжнародні організації), 6) використання наукових досліджень, публікацій та інших достовірних джерел.



Рис. 2. Джерела формування інформації про ринок праці України

Джерело: [1–8]

Таким чином, з метою формування ефективних управлінських рішень щодо покращення розвитку ринку праці та усунення диспропорцій використовуються різні статистичні методи, а саме: описова статистика, кореляційно-регресійний аналіз, економетричні моделі, моделі прогнозування. Саме статистичне дослідження ринку праці України підкреслює важливість систематичного та методично обґрунтованого підходу для отримання достовірних і актуальних даних, що сприятимуть ефективному управлінню ринком праці та прийняттю обґрунтованих рішень.

Науковий керівник – канд. екон. наук, доцент Бровко О.

**Література:** 1. Brovko O. The current problems of youth employment in the labor market of Ukraine // Dynamics of the development of world science. Abstracts of the 10th International scientific and practical conference, 2020. Vancouver, Canada. 2020. P. 38–46. URL: <https://sci-conf.com.ua/x-mezhdunarodnaya-nauchno-prakticheskaya-konferentsiya-dynamics-of-the-development-of-world-science-10-12-iyunya-2020-goda-vancouver-kanada-arhiv/>. 2. Rayevnyeva O., Stryzhychenko K., Matúšová S. Impact of Migration Processes on GDP. *Engineering Proceedings*. 2023. Vol. 39 (1). P. 86. DOI: <https://doi.org/10.3390/engproc2023039086>. 3. Близнюк В. В., Яценко Л. Д. Проблеми розбалансованості ринку праці України. *Таврійський науковий вісник. Серія : Економіка*. 2023. № 16. С. 215–221. 4. Мазур М. В., Сіренко К. В. Ринок праці в країнах Євросоюзу: статистичний аспект. *Підприємництво та інновації*. 2023. № 26. С. 80–83. 5. Раєвнева О. В., Аксьонова І. В., Бровко О. І. Порівняльний рейтинговий аналіз стану та тенденцій діджиталізації українського суспільства та економіки. *Проблеми економіки*. 2021. № 4. С. 56–66. URL: [https://www.problecon.com/export\\_pdf/problems-of-economy-2021-4\\_0-pages-56\\_66.pdf](https://www.problecon.com/export_pdf/problems-of-economy-2021-4_0-pages-56_66.pdf). 6. Раєвнева О. В., Бровко О. І. Економіко-статистичне моделювання кількості працевлаштованих випускників після закінчення закладів вищої освіти. *Бізнес Інформ*. 2018. № 12. С. 223–232. URL: [http://www.business-inform.net/annotated-catalogue/?year=2018&abstract=2018\\_12\\_0](http://www.business-inform.net/annotated-catalogue/?year=2018&abstract=2018_12_0). 7. Томчук О. В. Аналіз трендів розвитку ринку праці в Україні: ключові зміни та виклики воєнного часу. *Innovation and Sustainability*. 2023. № 2. С. 110–119. 8. Чалюк Ю. О. Сучасні тенденції розвитку ринку праці в умовах цифровізації економіки. *Підприємництво та інновації*. 2023. № 26. С. 70–79.

Стаття надійшла до редакції 12.06.2024 р.







## THE ESSENCE AND KEY ELEMENTS OF A BUSINESS PLAN FOR A FARM

UDC 658.012.2

Mazepa I.

4th year

Student Management and Marketing Faculty KNUU

**Annotation.** In the paper, the theoretical provision on development of a business plan of the farm are considered. The morphological analysis of the business plan concept is performed. The key activities necessary to develop a farm business plan are reviewed.

**Keywords:** business plan, SWOT analysis, market analysis.



**Анотація.** У роботі розглянуто теоретичні положення розробки бізнес-плану фермерського господарства. Проведено морфологічний аналіз поняття бізнес-плану. Розглянуто ключові заходи, необхідні для розробки бізнес-плану ферми.

**Ключові слова:** бізнес-план, SWOT-аналіз, аналіз ринку.



The significance of a farm business plan transcends mere documentation; it embodies the vision, resilience, and adaptability essential for agricultural success. Researchers like Dr. John Doe, an agricultural economist at XYZ University, have extensively studied the correlation between strategic planning and farm profitability. Their findings underscore the pivotal role of business planning in mitigating risks, optimizing resource allocation, and fostering sustainable agricultural practices. Moreover, amidst dynamic market trends and environmental uncertainties, a well-defined business plan empowers farmers to navigate challenges, capitalize on opportunities, and foster long-term resilience.

Key Elements of a Farm Business Plan:

1. Executive Summary: Concisely outlines the farm's mission, goals, and overarching strategies.
2. Market Analysis: Identifies target markets, consumer trends, and competitive landscapes to inform marketing strategies.
3. Operational Plan: Details production processes, resource requirements, and quality assurance measures.
4. Financial Projections: Forecasts revenue, expenses, and cash flow projections to assess financial feasibility and investment needs.
5. Risk Management Strategies: Addresses potential risks such as weather variability, market fluctuations, and pest infestations, outlining contingency plans.
6. Sustainability Initiatives: Integrates environmentally responsible practices, conservation efforts, and renewable energy strategies.
7. Succession Planning: Establishes protocols for transferring ownership and management to future generations, ensuring continuity and legacy preservation.

The primary objective of this article is to underscore the intrinsic link between strategic planning and agricultural prosperity, emphasizing the indispensable role of a farm business plan in driving efficiency, innovation, and growth. By elucidating the key components and benefits of a well-crafted business plan, this article aims to empower farmers, agribusiness professionals, and agricultural stakeholders with actionable insights to optimize their operational performance and long-term sustainability.

A business plan serves as a structured manuscript outlining the strategies and objectives for either a fledgling or established enterprise. It encapsulates the envisioned trajectory of the business, encompassing financial and promotional strategies, thereby furnishing a comprehensive guide to the company's future endeavors and the means to achieve them.



In order to study the business planning issues first it is necessary to define the essence of a business plan. So the morphological analysis of this concept is performed in the tabl. 1.

In the dynamic landscape of agriculture, the significance of comprehensive business planning cannot be overstated. As farms face increasing challenges and opportunities, strategic foresight becomes imperative for sustainable growth and success. This article delves into the crucial role of business planning within agricultural ventures, emphasizing its pivotal importance in navigating the complexities of the industry.

Embarking on the journey of establishing a successful farm requires meticulous planning and strategic foresight. At the heart of this planning lie two indispensable tools: market analysis and SWOT analysis. These instruments serve as guiding beacons, illuminating the path forward amidst the dynamic landscape of agricultural ventures.

Table 1

**Morphological analysis of the concept "business plan"**

Author	Definition	Key Words
Tim Berry [1]	A business plan is a roadmap for your business that outlines goals and details how you plan to achieve those goals	roadmap, goals, details
Paul Tiffany & Steven D. Peterson [2]	A business plan is a written document that describes in detail how a business, usually a new one, is going to achieve its goals	written document, achieve goals
David E. Gumpert [3]	A business plan is a written document that describes a business, its objectives, its strategies, the market it is in and its financial forecasts	objectives, strategies, market, financial forecasts
Brian R. Ford, Jay M. Bornstein, Patrick T. Pruitt, [4]	A business plan is a written document that describes your business, its objectives, strategies, target market, and financial forecasts	written document, target market, financial forecasts
Jeffrey A. Timmons & Andrew Zacharakis [5]	A business plan is a written description of your business's future, a document that tells what you plan to do and how you plan to do it	description, future, what/how plan

Market analysis serves as the cornerstone of strategic decision-making in agricultural ventures, providing critical insights into the dynamics of supply and demand, as well as emerging market trends. Conducting thorough market research for agricultural products involves:

1. Assessing the demand for specific crops or livestock products, considering factors such as consumer preferences, dietary trends, and demographic shifts.
2. Analyzing supply dynamics, including production volumes, seasonal variations, and competitive landscapes.
3. Identifying market trends and emerging opportunities, such as niche markets, value-added products, and technological innovations in farming practices.

By gaining a deeper understanding of the agricultural market landscape, farm owners can make informed decisions regarding crop selection, pricing strategies, and market positioning, thereby enhancing their competitiveness and profitability in the marketplace [6].

A SWOT analysis provides a systematic framework for evaluating the internal strengths and weaknesses, as well as external opportunities and threats, facing farm businesses. This strategic assessment enables farm owners to identify key areas for improvement and capitalize on strategic advantages. The process involves:

1. Identifying internal strengths, such as access to fertile land, skilled labor, or efficient production processes, which confer a competitive edge.
2. Recognizing internal weaknesses, such as limited access to capital, dependence on weather conditions, or inefficiencies in resource utilization, which may hinder business performance.
3. Assessing external opportunities, such as market demand for organic products, government subsidies for sustainable farming practices, or technological innovations in agricultural machinery.
4. Anticipating external threats, such as fluctuations in commodity prices, regulatory changes, or environmental risks like droughts or pest infestations.

Through a comprehensive SWOT analysis, farm owners can develop strategies to leverage their strengths, mitigate weaknesses, capitalize on opportunities, and mitigate threats, thereby enhancing their resilience and competitiveness in the agricultural business environment [7].

**Conclusion.** In the dynamic landscape of modern agriculture, the cultivation of success hinges upon meticulous planning, strategic foresight, and adaptability. A robust farm business plan serves as the cornerstone of this endeavor,



encapsulating the farmer's vision, values, and aspirations into a tangible roadmap for prosperity. As scholars and practitioners continue to unravel the intricate dynamics of agricultural economics, one thing remains unequivocally clear: a well-defined business plan is not just a document but a blueprint for agricultural excellence and enduring success.

*Supervisor – PhD, Associated Professor Kotlyk A. V.*

---

**Literature:** 1. Berry T. Business Plans For Dummies. Learning made easy, 2022. 2. Tiffany P., Peterson S. D. Business Plans for Dummies. Learning made easy, 2022. 3. Gumpert D. E. Business Plans That Win \$\$\$\$. Business Book Summaries, 2013. 4. Ford B. R., Bornstein J. M., Pruitt P. T. The Ernst & Young Business Plan Guide 3rd Edition. Wiley, 2007. 5. Timmons J. A., Zacharakis A. Business Plans That Work. McGraw Hill Professional, 2004. 6. Food and Agriculture Organization of the United Nations. The future of food and agriculture. Trends and Challenges. Rome, 2017. 7. David F. Strategic Management, 4th Ed. New York, NY : Macmillan Publishing Company, 1993.

Стаття надійшла до редакції 09.06.2024 р.



## МОДЕЛЮВАННЯ ІНФОРМАЦІЙНО-АНАЛІТИЧНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ДІАГНОСТИКИ ФІНАНСОВОГО СТАНУ ПІДПРИЄМСТВА

УДК 336

*Марченко О. В.*

Магістрант 2 року навчання  
факультету менеджменту і маркетингу ХНЕУ ім. С. Кузнеця

**Анотація.** Досліджено теоретичні основи аналізу фінансового стану підприємства та етапи його проведення. Розроблено модель бізнес-процесів оцінки й аналізу фінансового стану підприємства в нотації BPMN. Визначено зони відповідальності й інформаційні потоки досліджуваної предметної області.

**Ключові слова:** фінансовий стан, модель, бізнес-процес, аналіз коефіцієнтів, ліквідність, платоспроможність, фінансові ресурси, BPMN, аналіз.



**Annotation.** The theoretical foundations of the analysis of the financial condition of enterprise and the stages of its conduct are researched. A model of business processes for assessing and analysing the financial condition of an enterprise in the BPMN notation has been developed. The areas of responsibility and information flows of the subject area under study are defined.

**Keywords:** financial condition, model, business process, ratio analysis, liquidity, solvency, financial resources, BPMN, analysis.





Фінансовий стан підприємства визначається як комплексне поняття, яке є результатом взаємодії всіх елементів зовнішніх і внутрішніх фінансових відносин, і відображає якісну сторону виробничої та фінансової діяльності підприємства. Він характеризується системою показників, які відображають стан капіталу в процесі його кругообігу, а також здатність підприємства розраховуватися за своїми зобов'язаннями і забезпечувати ефективне фінансування своєї виробничої діяльності на конкретний момент часу [5].

Питанням визначення змісту фінансового стану підприємства займалися такі автори, як М. Д. Білик, І. О. Бланк, Дж. Маркузе, Л. Матіс, Т. Орехова, А. М. Поддєрьогін, А. Рогач, А. Ругман, В. Савчук, Я. Столярчук, О. Галенко, О. Терещенкі, Дж. К. Ван Хорн та ін.

Щодо визначень поняття «фінансового стану» науковцями, то більшість із них визначають це поняття як комплексне, що характеризується системою показників, які відображають наявність, розміщення та використання фінансових ресурсів підприємства.

Проте подальшого розвитку потребує вивчення особливостей моделювання бізнес-процесів щодо діагностики фінансового стану із використанням стандарту BPMN, що наразі є найбільш зручним і сучасним інструментом візуалізації завдань предметної області та створює підґрунтя для ухвалення якісних управлінських рішень.

Тому метою статті є розробка моделі бізнес-процесів діагностики фінансового стану підприємства засобами BPMN.

Фінансовий стан підприємства може бути характеризований як стійкий або нестійкий залежно від його здатності відновлювати рівновагу та забезпечувати стійке функціонування в умовах зміни економічних, фінансових і ринкових умов. Стійкий фінансовий стан передбачає наявність достатніх ресурсів для покриття поточних і майбутніх зобов'язань, ефективне управління ризиками, стабільність доходів і витрат, а також здатність до адаптації до змін у середовищі.

Нестійкий фінансовий стан, навпаки, вказує на відсутність необхідних ресурсів для забезпечення фінансової стійкості та може виникнути у зв'язку з недостатністю прибутку, недофінансуванням, збільшеним рівнем заборгованості чи непрогнозованими фінансовими ризиками.

Діагностика фінансового стану полягає у визначенні поточного фінансового стану бізнесу та оцінці його фінансово-економічної бази. Цей процес дозволяє з'ясувати, як підприємство функціонує в економічному середовищі та які можливості воно має для подальшого розвитку. Таким чином, під діагностикою фінансового стану слід розуміти процес аналізу поточного стану об'єкта діагностики, будь то підприємство в цілому або його окремих підрозділів [6]. Цей процес також включає дослідження впливових факторів, які визначають фінансове здоров'я господарюючого суб'єкта. Діагностика базується на застосуванні певних аналітичних методик, спрямованих на виявлення сильних і слабких сторін об'єкта діагностики, а також на ідентифікацію його ризикованих зон і проблемних аспектів [6]. Отже, діагностика фінансового стану є важливою для ефективного управління підприємством та забезпечення його стабільності та розвитку в довгостроковій перспективі.

Бізнес-процес – це послідовність пов'язаних операцій або дій (підпроцесів), які спрямовані на досягнення конкретного результату, що становить цінність для суб'єкта господарювання [1]. Моделювання дозволяє візуалізувати кожен крок процесу, визначити ролі різних учасників та їх взаємодію, а також ідентифікувати можливість оптимізації та удосконалення.

Моделювання бізнес-процесів доцільно проводити інструментами BPMN (Business Process Model and Notation), що є стандартом для графічного зображення бізнес-процесів. Нотація BPMN забезпечує структурований підхід до моделювання бізнес-процесів, що полегшує їх розуміння та аналіз.

У нотації BPMN виділяють п'ять основних категорій елементів: об'єкти циклу (дії, події, і шлюзи); об'єкти даних (вхідні дані, вихідні дані, збір даних, сховище даних); зв'язуючі об'єкти (цикли послідовності, цикли повідомлень, асоціації); доріжки (пул, доріжки); артефакти (групи, текстові зауваження). Діаграма процесу в цій нотації може відображати алгоритм виконання діагностики фінансового стану підприємства. Бізнес-процес може бути декомпозовано на більш низькі рівні, щоб детальніше розглянути його компоненти та забезпечити краще розуміння та контроль над процесом. [2]

На діаграмі процесу виконання діагностики фінансового стану підприємства можуть бути етапи, наведені на рис. 1.

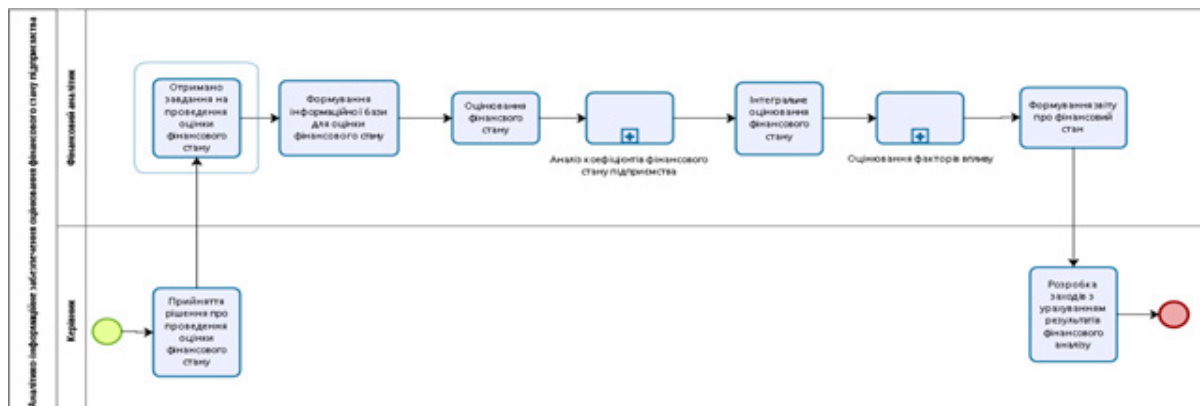


Рис. 1. BPMN-модель процесу оцінювання фінансового стану підприємства

Початковий етап BPMN-моделі оцінювання фінансового стану підприємства передбачає прийняття рішення керівництвом щодо необхідності проведення оцінки фінансового стану. Наступні етапи включають отримання завдання на оцінку, формування інформаційної бази, процес оцінювання фінансового стану, аналіз коефіцієнтів фінансового стану.

Аналіз коефіцієнтів фінансового стану підприємства, який зображений на рис. 2, є ключовим етапом у процесі оцінювання.

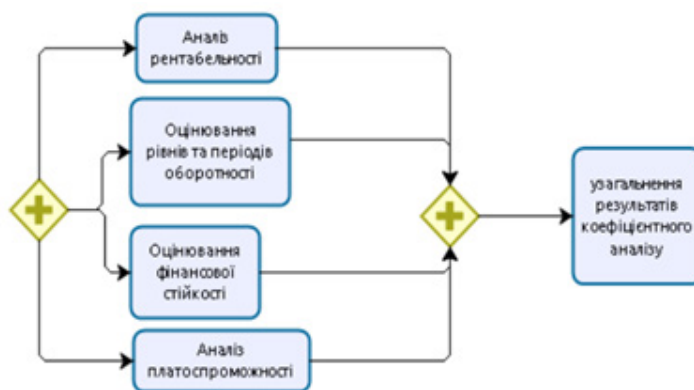


Рис. 2. Підпроцеси блоку «Аналіз коефіцієнтів фінансового стану»

Цей процес складається з чотирьох ключових етапів, кожен з яких спрямований на аналіз конкретного аспекту фінансового стану підприємства. Аналіз рентабельності фокусується на визначенні прибутковості підприємства та його здатності здобувати прибуток від здійснення господарської діяльності. Для цього аналізуються такі показники, як чиста рентабельність, валова рентабельність, рентабельність активів тощо. Блок «Оцінювання рівнів та періодів оборотності» має на меті вивчення ефективності використання активів та оборотність оборотних засобів. Для цього визначаються рівні оборотності запасів, оборотності дебіторської та кредиторської заборгованості, тривалість обороту активів тощо. Реалізація підпроцесу оцінювання фінансової стійкості передбачає дослідження стабільності фінансового стану підприємства та його здатності витримувати негативні впливи зовнішніх чинників. Аналізуються такі показники, як фінансовий леверидж, коефіцієнт покриття, коефіцієнт забезпеченості власним капіталом та ін. На останньому етапі (блок «Аналіз платоспроможності») оцінюється здатність підприємства вчасно виплачувати свої зобов'язання. Вивчаються показники: поточний коефіцієнт, швидкий коефіцієнт, або абсолютний коефіцієнт ліквідності.

Після аналізу кожної з цих складових отримані результати переходять на етап узагальнення результатів коефіцієнтного аналізу, де виконується підсумкова оцінка фінансового стану підприємства на основі аналізу всіх важливих аспектів, що дозволяє зробити об'єктивний висновок про фінансове забезпечення підприємства (табл. 1).





Таблиця 1

**Результати реалізації блоку «Аналіз коефіцієнтів фінансового стану» BPMN моделі на прикладі ТОВ «Інжинірингова компанія «Козак Тулс»**

Часткові індикатори фінансового стану	2021 р.	2022р.	2023 р.
Коефіцієнт рентабельності активів	0,032	0,032	0,079
Коефіцієнт рентабельності власного капіталу	0,688	0,436	0,553
Коефіцієнт рентабельності сукупного капіталу	0,032	0,032	0,079
Коефіцієнт зносу основних засобів	0,681	0,804	0,934
Коефіцієнт оборотності активів	1,391	1,355	2,548
Коефіцієнт фінансової стійкості	0,575	0,995	1,672
Коефіцієнт загальної ліквідності	1,052	1,112	1,227
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,079	0,173	0,525
Коефіцієнт заборгованості	18,747	8,850	4,390
Коефіцієнт концентрації залученого капіталу	0,949	0,898	0,814

Узагальнення результатів коефіцієнтного аналізу є передумовою для інтегрального оцінювання. Приклад його реалізації із застосуванням методу таксономії подано на рис. 3. Таким чином, було з'ясовано, що для ТОВ «Інжинірингова компанія «Козак Тулс», яке займається оптовою торгівлею залізними виробами, водопровідним і опалювальним устаткуванням і приладам до нього, а також ремонтом і технічним обслуговуванням машин і устаткування промислового призначення, в останні роки спостерігається покращення рівня фінансового стану з 0,27 у 2021 р. до 0,69 у 2023 р. Цей етап дозволяє провести комплексну оцінку фінансового стану підприємства на основі всіх аспектів його діяльності та здобути об'єктивні висновки щодо перспектив розвитку.

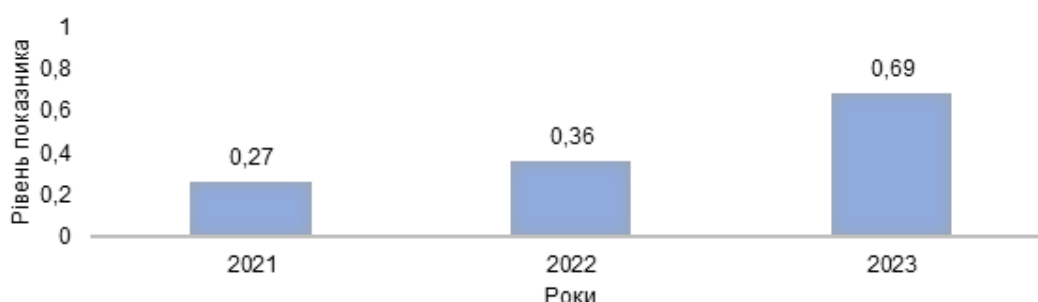


Рис. 3. **Динаміка інтегрального показника фінансового стану ТОВ «Інжинірингова компанія «Козак Тулс»**

Наступним етапом у моделі є процес «Оцінювання факторів впливу», який зображено на рис. 4, та має дві складові, кожна з яких спрямована на аналіз різноманітних факторів, що можуть впливати на фінансовий стан підприємства. Їх вивчення є необхідним з метою подальшого стимулювання чинників, які позитивно діють на діяльність ТОВ «Інжинірингова компанія «Козак Тулс», на нівелювання факторів, що погіршують її результати.

Реалізація блоку «Регресійний аналіз» спрямована на виявлення взаємозв'язку між фінансовими показниками та можливими чинниками, що впливають на них. В рамках цього етапу проводиться статистичний аналіз, щоб визначити, наскільки і які фактори впливають на фінансовий стан підприємства.

Факторний аналіз має на меті ідентифікацію конкретних факторів, які можуть впливати на фінансовий стан підприємства. На цьому етапі проводиться детальний аналіз різних аспектів зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства, таких як економічні, політичні, соціокультурні, технологічні та інші фактори, що можуть впливати на його фінансовий стан.

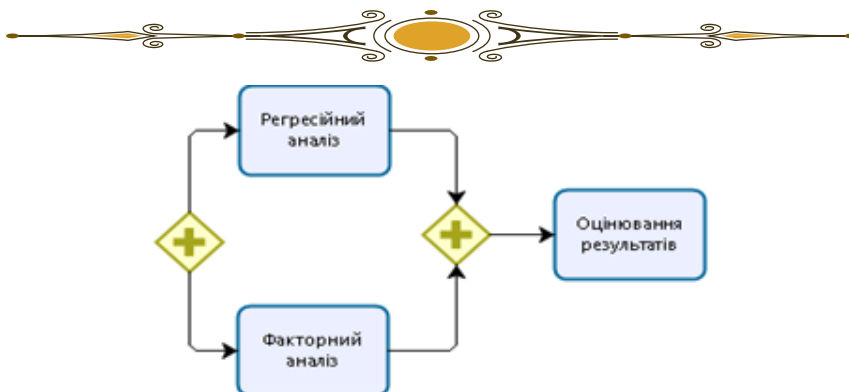


Рис. 4. Підпроцеси блоку "Оцінювання факторів впливу"

Отримані результати з регресійного та факторного аналізу переходять на етап «Оцінювання результатів», де проводиться комплексна оцінка впливу різних факторів на фінансовий стан підприємства. Цей етап дозволяє краще зрозуміти чинники, які визначають особливості фінансового стану підприємства, та прийняти обґрунтовані рішення щодо управління ними.

Наступний етап «Формування звіту про фінансовий стан» дозволяє систематизувати всі отримані до цього результати досліджень для подальшого представлення їх керівництву підприємства.

Завершальним блоком моделі є «Розробка заходів з урахуванням отриманих результатів фінансового аналізу» для формування та ухвалення переліку управлінських рішень щодо покращення фінансового стану підприємства.

За результатами дослідження можна визначити системний підхід до аналізу та оцінювання фінансової діяльності. Застосування методів моделювання бізнес-процесів у рамках нотації BPMN дозволяє структурувати та оптимізувати процес діагностики, роблячи його більш ефективним та зрозумілим для всіх учасників процесу.

Процес діагностики фінансового стану підприємства включає аналіз коефіцієнтів фінансового стану та оцінку факторів, що впливають на нього. Регулярне проведення такої діагностики дозволяє підприємствам отримувати об'єктивну інформацію про їх фінансовий стан, вчасно реагувати на зміни та приймати обґрунтовані управлінські рішення.

Методи аналізу та моделювання, такі як регресійний та факторний аналіз, використовуються для виявлення та оцінки факторів, що впливають на фінансовий стан підприємства. Інтеграція результатів цих аналізів у процесі оцінювання дозволяє отримати повну картину фінансового здоров'я підприємства та розробити стратегії його подальшого розвитку та управління ризиками.

Таким чином, моделювання інформаційно-аналітичного забезпечення діагностики фінансового стану підприємства є важливим інструментом для забезпечення його стійкості, стабільності та ефективності у довгостроковій перспективі. Подальші дослідження будуть присвячені реалізації окремих бізнес-процесів розробленої моделі.

Науковий керівник – канд. екон. наук, доцент Лелюк С. В.

**Література:** 1. BPMN Specification – Business Process Model and Notation. URL: <https://www.bpmn.org/>. 2. The beginner's guide to using BPMN in your day to day business. URL: <https://www.microsoft.com/en-gb/microsoft-365/business-insights-ideas/resources/the-guide-to-using-bpmn-in-your-business>. 3. Білик М. Д., Павловська О. В., Припуляк Н. М., Невмержицька Н. Ю. Фінансовий аналіз : навч. посіб. Київ : ХНЕУ, 2007. 592 с. 4. Бланк І. О., Ситник Г. В., Андрієць В. С. Управління фінансами підприємств : підручник. Київ : ХНТЕУ, 2017. 792 с. 5. Дем'яненко М. Я. Фінансовий словник-довідник. Київ : ІАЕУААН, 2005. 507 с. 6. Ткаченко А. М., Пожухова Т. О. Діагностика як інструмент розробки стратегії розвитку бізнесу. *Економічний вісник ДВНЗ УДХТУ*. 2020. № 2 (12). С. 95–103.

Стаття надійшла до редакції 01.07.2024 р.



## НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЇ МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ

УДК 658.8

Масленнікова А. О.

Студентка 4 курсу  
факультету менеджменту і маркетингу ХНЕУ ім. С. Кузнеця

**Анотація.** У цій статті розглянуто різні напрями удосконалення організації маркетингової діяльності на підприємствах. Також досліджено методи удосконалення маркетингу на підприємстві.

**Ключові слова:** маркетинг, управління, стратегія, ефективність, підприємство, удосконалення.

**Annotation.** This article examines various directions for improving the management of marketing activities at enterprises. Methods of improving marketing at the enterprise were also investigated.

**Keywords:** marketing, management, strategy, efficiency, enterprise, improvement.

У сучасних умовах бізнесу підприємства стикаються зі збільшеною конкуренцією як на локальних, так і на глобальних ринках. Для здобуття та збереження клієнтів необхідно постійно адаптувати та вдосконалювати маркетингові стратегії.

В динамічному бізнес-середовищі організація маркетингової діяльності підприємства стає ключовим фактором для досягнення конкурентних переваг і забезпечення сталого розвитку.

Зростання конкуренції, різкі зміни споживацького попиту, роль Інтернету та соціальних медіа, розширення можливостей аналітики та постійні технологічні інновації – всі ці фактори створюють необхідність у постійному удосконаленні підходів до маркетингової діяльності підприємства.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Дослідження проблем організації маркетингової діяльності підприємства було зазначено в роботах українських науковців, таких як: Кайлюк Є. М., Єрмоменко В. В., Нусінова О.В., Коротков А. В. та ін.

**Постановка завдання.** У сучасному світі не можна уявити успішну діяльність підприємства без маркетингової діяльності. Маркетинг вважається «філософією» бізнесу, яка поєднує в собі як науку, так і мистецтво. Це творча управлінська діяльність, яка має на меті досягнення згоди між виробником і споживачем.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Напрями удосконалення організації маркетинговою діяльністю підприємства можуть включати різноманітні стратегії та підходи, спрямовані на покращення ефективності та результативності маркетингових зусиль. Ці напрями можуть охоплювати різні аспекти маркетингу, такі як стратегічне планування, аналіз ринку, реклама та просування, взаємодія з клієнтами, використання новітніх технологій та інші.

Удосконалення організації маркетингової діяльності може включати розробку чітких і конкретних стратегій маркетингу, що відповідають цілям та місії підприємства, а також проведення систематичного аналізу ринку для виявлення нових можливостей та потреб споживачів. Крім того, це може передбачати використання різноманітних інструментів просування та реклами, таких як контент-маркетинг і соціальні медіа.

Важливим напрямом удосконалення є також взаємодія з клієнтами, що передбачає розвиток програм лояльності та забезпечення високого рівня обслуговування. Крім того, використання новітніх технологій, таких як аналітика даних та штучний інтелект, може значно підвищити ефективність маркетингових зусиль і допомогти в управлінні клієнтськими відносинами [1].

Удосконалення організації маркетинговою діяльністю підприємства полягає в постійному вдосконаленні та оптимізації всіх аспектів маркетингу з метою підвищення ефективності та конкурентоспроможності.

Цей процес передбачає аналіз ринку, споживачів, конкурентів, розробку та впровадження стратегій маркетингу, використання інструментів реклами та просування, а також постійне вдосконалення та адаптацію до



змін в бізнес-середовищі. Удосконалення маркетингової діяльності допомагає підприємствам виходити на нові ринки, залучати та утримувати клієнтів, підвищувати продажі і зміцнювати свій бренд.

Маркетингова діяльність необхідна для забезпечення таких завдань [2]:

- надійна, достовірна та своєчасна інформація про ринок, його структуру та динаміку для конкретного попиту, смаки та переваги клієнтів, їх мотивацію при виборі того чи іншого продукту;
- створення такого продукту, який краще відповідає вимогам ринку, ніж продукція конкурентів;
- вплив на споживача, на потреби та на ринок, який забезпечує найбільший контроль у сфері його реалізації.

Таким чином, у результаті аналізу удосконалення маркетингової діяльності формується база даних для прийняття підприємством ефективних маркетингових рішень. Це включає аналіз наявних і потенційних споживачів за демографічними, економічними, географічними, соціальними та іншими характеристиками, а також їхніх потреб; вивчення існуючої продукції та планування майбутньої, що передбачає розробку концепцій створення нових продуктів, вдосконалення старих або вилучення застарілих; планування продажів і створення розподільних мереж зі складів, магазинів та агентських мереж; формування попиту та стимулювання збуту шляхом поєднання маркетингових інструментів і різних видів економічних стимулів, спрямованих на покупців, агентів та прямих продавців; ведення цінової політики, включаючи планування цін на експортні товари, умови кредитів та знижок; а також задоволення норм країни-імпортера, що включає забезпечення безпеки використання товарів, охорону навколишнього середовища та дотримання моральних норм.

Отже, маркетингова діяльність на підприємстві відіграє ключову роль в досягненні різних завдань. Вона надає інформацію про ринок, допомагає створити продукцію, яка задовольнить потреби споживачів і буде конкурентоспроможною. Маркетинг впливає на споживачів, їхні потреби та на ринок загалом, надаючи підприємству контроль у сфері реалізації товарів [3].

Навчання та розвиток персоналу також можуть бути важливими напрямками удосконалення, оскільки компетентний маркетинговий персонал є ключовим чинником успіху в цій галузі. Тому регулярне навчання та професійний розвиток співробітників можуть значно підвищити ефективність маркетингових зусиль підприємства.

Усе це свідчить про важливість і різноманітність завдань, які вирішує маркетингова діяльність підприємства, і підкреслює необхідність постійного вдосконалення цього процесу для досягнення успіху на ринку.

Напрями удосконалення організації маркетингової діяльності підприємств є критично важливими для досягнення успіху на ринку та підвищення конкурентоспроможності.

Отже, організація маркетинговою діяльністю підприємства є складним і багатогранним процесом, який вимагає постійного вдосконалення та адаптації до змін у бізнес-середовищі.

Підприємства, які успішно впроваджують інновації в свої маркетингові стратегії та активно розвиваються, мають більше можливостей для досягнення високих результатів і створення стійкої конкурентної переваги.

Науковий керівник – канд. екон. наук, доцент Ястремська О. О.

---

**Література:** 1. Золотарьова В. І. Напрями удосконалення маркетингової діяльності підприємств рекламної сфери. *Ефективна економіка*. 2018. № 8. URL: [http://www.economy.nayka.com.ua/index.php/pdf/8\\_2018/48.pdf?op=1&z=7553](http://www.economy.nayka.com.ua/index.php/pdf/8_2018/48.pdf?op=1&z=7553). 2. Гузенко Г. М. Управління та вдосконалення маркетингової діяльності на підприємстві. *Економіка та суспільство*. URL: [https://economyandsociety.in.ua/journals/12\\_ukr/38.pdf](https://economyandsociety.in.ua/journals/12_ukr/38.pdf). 3. Касич А., Малюшенко О. Особливості управління маркетинговою діяльністю підприємства в умовах пандемії. *Економіка та суспільство*. 2021. № 34. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-34-17>.

Стаття надійшла до редакції 09.06.2024 р.





## МЕТОДИЧНИЙ ПІДХІД ДО БАГАТОВИМІРНОГО ОЦІНЮВАННЯ КРЕДИТОСПРОМОЖНОСТІ ПОЗИЧАЛЬНИКА

УДК 657.92

Матухно Д. К.

Студентка 4 курсу  
факультету фінансів і обліку ХНЕУ ім. С. Кузнеця

**Анотація.** Розроблено методичний підхід до оцінювання кредитоспроможності на основі методу таксономії. Обґрунтовано доцільність застосування таксономічного аналізу для оцінки здатності АТ «Укрпошта» розрахуватися по своїх зобов'язаннях. Для оцінювання сформовано систему часткових і інтегрального показника кредитоспроможності.

**Ключові слова:** кредитоспроможність, позичальник, таксономічний аналіз, коефіцієнт таксономії.



**Annotation.** A methodical approach to creditworthiness assessment based on the taxonomy method has been developed. The expediency of using taxonomic analysis to assess the ability of JSC "Ukrposhta" to settle its obligations is substantiated. For evaluation, a system of partial and integral indicators of creditworthiness was formed.

**Keywords:** creditworthiness, borrower, taxonomic analysis, taxonomy coefficient.



Кредитоспроможність визначається як здатність позичальника повністю виконати свої зобов'язання за умовами конкретного кредиту та визначеним терміном угоди. Здатність осіб і підприємств відповідати своїм фінансовим зобов'язанням має ключове значення для стабільності банків, фінансових установ, а також для уникнення ризиків у системі. В. Галасюк [1] визначає кредитоспроможність як здатність позичальника розраховуватися грошовими коштами, згенерованими його звичайною діяльністю, в повному обсязі та в рамках угоди кредитування. Це не лише фінансова стабільність, а й ефективність господарювання, важливі для банку при розгляді питань щодо кредитування. О. О. Терещенко [5], вважає, що кредитоспроможність позичальника пояснюється наявними передумовами, які гарантують відповідний фінансовий стан підприємства.

Кредитоспроможність позичальника є комплексною та багатовимірною категорією.

Проблеми оцінювання кредитоспроможності підприємства досліджувалися такими вченими: Примостка Л. О. [3], Білик М. Д., Берегова Г. І., Виговський В. Г., Гласюк В. В., Лахтіонова Л. А., Поляк Н. П. [2], Вовк В. Я., Власюк Н. І., Петрук О. М. та інші.

Кожна зі складових оцінки кредитоспроможності формується під впливом різних факторів і може бути оцінена за допомогою індивідуального набору часткових показників. Отже, оцінка кредитоспроможності підприємства – позичальника є різноспрямованою та здійснюється за такими напрямками:

- оцінка потенціалу фінансових ресурсів підприємства;
- оцінка ліквідності фінансових ресурсів підприємства;
- оцінка прибутковості підприємства;
- оцінка ділової активності підприємства;
- оцінка фінансової стійкості підприємства.

Тому мета статті полягає в розробленні методичного підходу до побудови інтегрального таксономічного показника рівня кредитоспроможності підприємства-позичальника. Це дасть змогу уникнути аналізу значного обсягу багатовимірних статистичних матеріалів і дозволить однозначно та комплексно оцінити рівень кредитоспроможності.

Інтегральний показник кредитоспроможності (коефіцієнт таксономії) є єдиною "композицією" всіх ознак, що характеризують кредитоспроможність позичальників банку, що дозволяє коригувати ці показники з метою





виявлення змін у їх динаміці та "вузьких місць", які мають найбільший вплив на зміну класифікаційних показників рівня кредитоспроможності)

Для розрахунку інтегрального коефіцієнта таксономії рівня кредитоспроможності позичальника банку було обрано такі часткові показники: (K1 – показники капіталу, K2 – показники загальної ліквідності, K5 – показники оборотності запасів, K6 – показники покриття боргу валовим прибутком, K8 – показники оборотності кредиторської заборгованості) [4]. Значення цих показників за ПАТ «Укрпошта» за даними фінансової звітності 2015–2022 рр. наведені в табл. 1. На їх основі було сформовано матрицю спостережень (K).

Показник	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	Сер_знач	Станд_відх
K1	0,52	0,68	0,36	0,38	0,32	0,26	0,25	0,12	0,36	0,17
K2	0,82	0,90	0,87	0,63	0,79	0,87	0,66	0,59	0,76	0,12
K5	13,17	12,03	16,55	13,53	10,81	10,59	11,25	20,84	13,60	3,28
K6	0,05	0,02	0,05	0,04	0,04	0,09	0,12	0,15	0,07	0,04
K8	13,15	13,53	34,87	31,06	29,94	51,79	66,36	127,17	45,98	37,37

Оскільки матриця K містить показники в різних одиницях вимірювання, існує необхідність привести значення показників до безрозмірного вигляду, тобто стандартизувати їх.

Таблиця 1

**Показники для оцінки кредитоспроможності АТ «Укрпошта» за допомогою коефіцієнта таксономії**

Показник	Характеристика з точки зору кредитоспроможності	Висновок (стимулятор / дестимулятор)
K1 – коефіцієнт автономії	Частка капіталу в балансі підприємства	Стимулятор
K2 – показник загальної ліквідності	Спроможність підприємства покривати короткострокові зобов'язання за рахунок оборотних активів	Стимулятор
K5 – показник оборотності запасів	Період повного обороту запасів	Стимулятор
K6 – показник покриття боргу валовим прибутком	Спроможність обслуговування боргу валовим прибутком	Стимулятор
K8 – показник оборотності кредиторської заборгованості	Період повного обороту кредиторської заборгованості	Стимулятор

Ознаки, які досліджуються, мають різні масштаби та одиниці вимірювання, що вимагає стандартизації. Для кожної ознаки проводиться стандартизація, в якій знаходять середнє значення та середньоквадратичне відхилення. Цей процес дозволяє отримати стандартизовані значення, які виражають відхилення кожного спостереження від середнього у виразі кількості стандартних відхилень. Розрахована стандартизована матриця та вектор-еталон зображені у табл. 2.

Таблиця 2

Стандартизована матриця									Вектор-еталон	
K1	0,94	1,83	0,00	0,09	-0,22	-0,58	-0,65	-1,40	0,93	Стимулятор
K2	0,45	1,11	0,85	-1,15	0,19	0,84	-0,88	-1,42	1,11	Стимулятор
K5	-0,13	-0,48	0,90	-0,02	-0,85	-0,92	-0,72	2,21	2,21	Стимулятор
K6	-0,53	-1,16	-0,47	-0,68	-0,65	0,38	1,19	1,92	1,92	Стимулятор
K8	-0,88	-0,87	-0,30	-0,40	-0,43	0,16	0,55	2,17	2,17	Стимулятор

З компонентів матриці створено вектор-еталон (P), що включає найбільші значення показників стимулятора та найменші значення показників дестимулятора:

$$P = (0,93; 1,11; 2,21; 1,92; 2,17).$$

На основі значень було обчислено значення коефіцієнта таксономії, динаміку зміни якого у 2015–2022 роках відображено графічно на рис. 1.

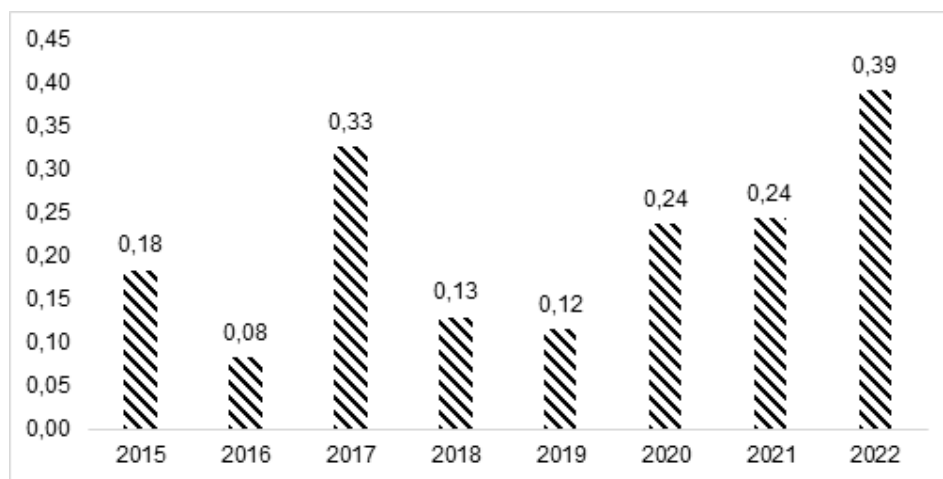


Рис. 1. Динаміка коефіцієнта таксономії у 2015–2022 роках

Як видно з рис. 1, інтегральний показник кредитоспроможності мав чітку тенденцію до зростання з 2019 року по 2022 рік, також ця тенденція була з 2016 року по 2017 рік, де показник виріс з 0,08 до 0,33. Найвищий рівень кредитоспроможності спостерігається в 2022 році (0,39), а найнижчий – у 2016 році (0,08).

У 2015 році інтегральний показник кредитоспроможності становив 0,18, що свідчить про відносно стабільний фінансовий стан компанії. Відзначалися позитивні тенденції у таких часткових показниках, як коефіцієнт автономії (К1) та показник загальної ліквідності (К2), що сприяло збереженню високого рівня кредитоспроможності.

Інтегральний показник рівня кредитоспроможності у 2016 році відзначився найнижчим значенням, склавши лише 0,08. Це свідчить про можливі фінансові труднощі у компанії, що може бути спричинено низькими показниками капіталу (К1) та загальної ліквідності (К2).

Ми бачимо з рис. 1, що у 2017 році відбулося значне поліпшення кредитоспроможності, інтегральний показник зріс до 0,33. Ця позитивна динаміка може бути пов'язана з ефективними стратегіями управління фінансами, що призвело до покращення значень часткових показників.

У періоді з 2018 року по 2019 рік спостерігалось зниження інтегрального показника з 0,13 до 0,12. Це може бути зумовлено негативними змінами у фінансовій ситуації підприємства, зокрема, зменшенням капіталу (К1) та загальної ліквідності (К2), також може свідчити про подальше погіршення фінансової ситуації компанії.

У періоді з 2020 по 2022 рік спостерігається послідовне покращення кредитоспроможності компанії. Інтегральний показник зростає з 0,24 у 2020 році до 0,39 у 2022 році. Ця позитивна динаміка може бути зумовлена ефективними стратегіями управління фінансами та покращенням часткових показників, що відображають здатність компанії виконувати фінансові зобов'язання.

Отже, за допомогою визначення інтегрального показника кредитоспроможності (коефіцієнта таксономії) було здійснено оцінку здатності АТ «Укрпошта» розраховатися за своїми зобов'язаннями та виявлено негативну тенденцію зміни його рівня протягом 2015–2022 років. Можна зробити висновок, що політика підприємства щодо забезпечення його кредитоспроможності є ефективною, тому потрібно продовжувати цей напрямок дій та посилювати увагу до фінансового управління.

У результаті проведеного дослідження можна зробити висновок, що значні коливання кредитоспроможності підприємства, ПАТ "Укрпошта", за досліджуваний період вказує на потребу в систематичному аналізі та управлінні фінансами, незважаючи на позитивну тенденцію до зростання. Позитивні сторони можуть бути використані для посилення фінансової стійкості, а негативні аспекти вимагають уваги та стратегічних корекцій для забезпечення підтримки стійкості та зростання кредитоспроможності в майбутньому. Використання інтегрального таксономічного показника для оцінки кредитоспроможності дозволяє сфокусуватися на його динаміці, а часткових показників – для виявлення резервів здатності розраховатися за своїми зобов'язаннями. Дослідники можуть індивідуалізувати набір показників для розрахунку коефіцієнта таксономії, уникаючи недоліків коефіцієнтного методу та забезпечуючи більш точну оцінку окремих аспектів діяльності підприємства.



Запропонований методичний підхід на основі застосування таксономічного аналізу значною мірою підвищує результативність процесу оцінки кредитоспроможності.

Науковий керівник – д-р екон. наук, професор Журавльова І. В.

**Література:** 1. Галасюк В. В. Оцінка кредитоспроможності позичальників: що оцінюємо? *Вісник Національного банку України*. 2001. № 5. С. 54–56. 2. Поляк Н. П. Теоретичні аспекти сутності кредиту. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2014. № 6. С. 185–188. 3. Примостка Л. О. Фінансовий менеджмент у банку : підручник. Київ : ХНЕУ, 2004. 468 с. 4. Про затвердження Положення про визначення банками України розміру кредитного ризику за активними банківськими операціями : Постанова Правління Національного банку України від 30.06.2016 № 351. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/v0351500-16>. 5. Терещенко О. В. Нові підходи до оцінки кредитоспроможності позичальників – юридичних осіб. *Вісник НБУ*. 2012. № 1. С. 26–30.

Стаття надійшла до редакції 01.07.2024 р.



## ТЕХНОЛОГІЯ АНАЛІЗУ Й ОЦІНКИ ФІНАНСОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

УДК 658.14:519.86

Мацегора Є. О.

Студентка 4 курсу  
факультету фінансів і обліку ХНЕУ ім. С. Кузнеця

**Анотація.** Стаття містить дослідження процесу технології аналізу й оцінки фінансового потенціалу підприємства. Розроблено структурно-функціональну бізнес-процесу з аналізу й оцінки фінансового потенціалу ПрАТ «Тернопільський молокозавод».

**Ключові слова:** фінансовий потенціал, фінансова діяльність, підприємство, бізнес-процес, структурно-функціонально модель.



**Annotation.** The article contains a study of the process of technology analysis and assessment of the financial potential of the enterprise. A structural and functional business process for the analysis and assessment of the financial potential of Ternopil Milk Factory PJSC has been developed.

**Keywords:** financial potential, financial activity, enterprise, business process, structural-functional model.



В умовах сьогодення найважливішим завданням управління фінансами підприємств, що функціонують в умовах нестабільного економічного середовища, є створення комплексної системи управління фінансовим потенціалом підприємства. Актуальність дослідження фінансового потенціалу обумовлено специфікою діяль-



ності підприємств у ринкових умовах господарювання. Господарська самостійність у прийнятті управлінських рішень значно підвищила відповідальність менеджменту за результати роботи підприємства. Помилкові рішення негативно впливають на фінансові показники і можуть призвести не лише до зниження рентабельності виробництва, а й до банкрутства підприємства.

Оцінюванню фінансового потенціалу підприємства присвятили свої праці такі вчені-економісти, як: Брюховецька Н. Ю., Житар М. О., Журавльова І. В., Кавтиш О. П., Кузенко Т. Б., Ляхович Л. А., Ребрик Ю. С., Сабліна Н. В., Саух І. В., Филипченко О. М., Чепурний Д. О., Ярова Л. С. та інші. Попри наявність публікацій щодо аналізу фінансового потенціалу, недостатньо уваги приділено питанням розробки окремих підходів до його оцінки.

**Метою** роботи є узагальнення теоретичних аспектів щодо оцінки фінансового потенціалу підприємства.

Враховуючи важливість формалізації процесу оцінки фінансового потенціалу підприємства, в роботі розроблено модель бізнес-процесу з аналізу й оцінки фінансового потенціалу ПрАТ «Тернопільський молокозавод». Технологію подано у вигляді моделі IDEF0 – методології функціонального моделювання, що є складовою частиною SADT і дає змогу описати бізнес-процес у вигляді ієрархічної системи взаємопов'язаних функцій. Методологічною основою проведення дослідження є застосування реінжинірингу бізнес-процесів (BPR). Структурно-функціональна модель передбачає використання CASE-засобу в програмному продукті Ramus, який передбачає опис етапів модельованого процесу. Позитивними характеристиками моделі є можливість наочно ілюструвати порядок дій оцінки фінансового потенціалу підприємства [1; 2; 3].

Технологія аналізу фінансового потенціалу ПрАТ «Тернопільський молокозавод» наведено у вигляді діаграми, розробка якої починається зі створення контекстної діаграми (рис. 1), на якій по центру знаходиться блок головного завдання, який відображає сутність моделі, а саме «Аналіз та оцінка фінансового потенціалу підприємства». Слід зазначити, що в результаті реалізації технології буде отримано звіт з аналізу фінансового потенціалу підприємства.

Інтерфейсні дуги вхідної інформації представлено фінансовою звітністю підприємства. Методичне забезпечення модельованого процесу представляємо трьома складниками: нормативна база, законодавча база та методичним забезпеченням оцінки фінансового потенціалу підприємства. Варто зазначити, що окремі аспекти оцінки ФПП визначені вітчизняними нормативними актами: Методикою інтегральної оцінки інвестиційної привабливості підприємств та організацій; Методикою проведення поглибленого аналізу фінансово-господарського стану неплатоспроможних підприємств і організацій; Положенням про порядок здійснення аналізу фінансового стану підприємств, що підлягають приватизації; Положенням про порядок формування та використання резерву для відшкодування можливих втрат за кредитними операціями банків.

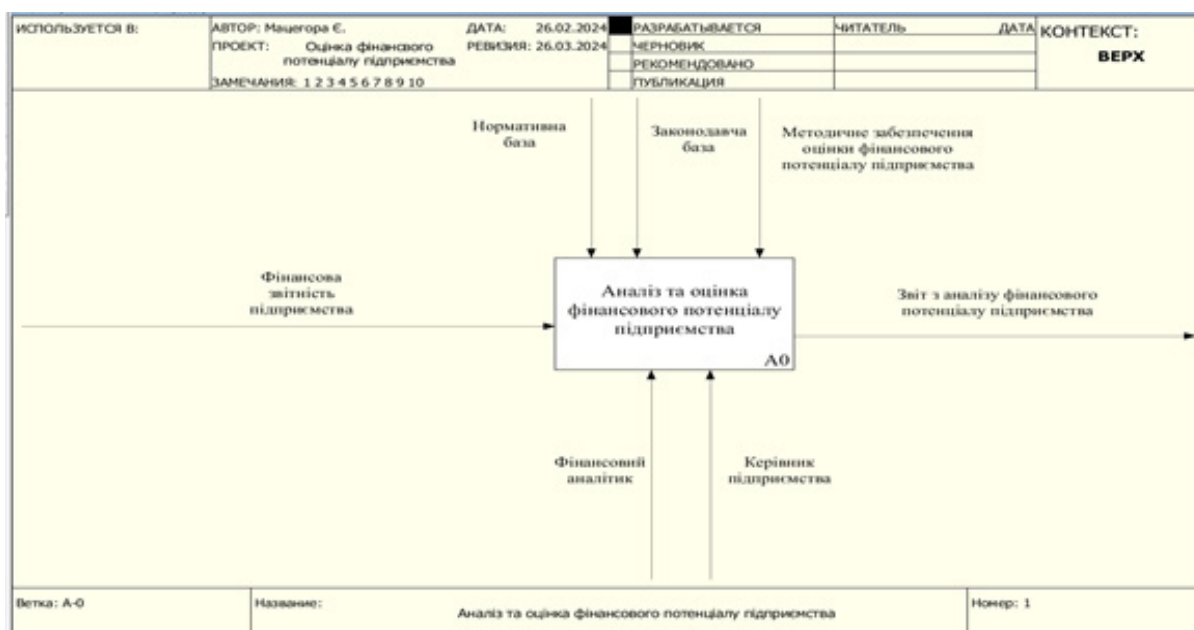


Рис. 1. Контекстна діаграма «Аналіз та оцінка фінансового потенціалу підприємства» у стандарті IDEF0



Особами, що здійснюють операції з аналізу та оцінки фінансового потенціалу підприємства є фінансовий аналітик і керівник підприємства. На виході моделі, використовуючи фінансову звітність підприємства, методичне забезпечення та нормативну та законодавчу базу, формує звіт з аналізу фінансового потенціалу підприємства.

Наступним етапом формуємо декомпозицію контекстної діаграми, на якій подається перелік етапів здійснення оцінки та аналізу фінансового потенціалу підприємства (рис. 2).

Декомпозиція моделі аналізу та оцінки фінансового потенціалу підприємства дозволяє виділити функціональні підсистеми, відповідно до яких процес аналізу складається з таких етапів:

- формування системи показників, що складають інформаційний простір;
- аналіз фінансової діяльності підприємства;
- оцінка фінансового потенціалу підприємства;
- розробка заходів щодо формування високого рівня фінансового потенціалу підприємства.

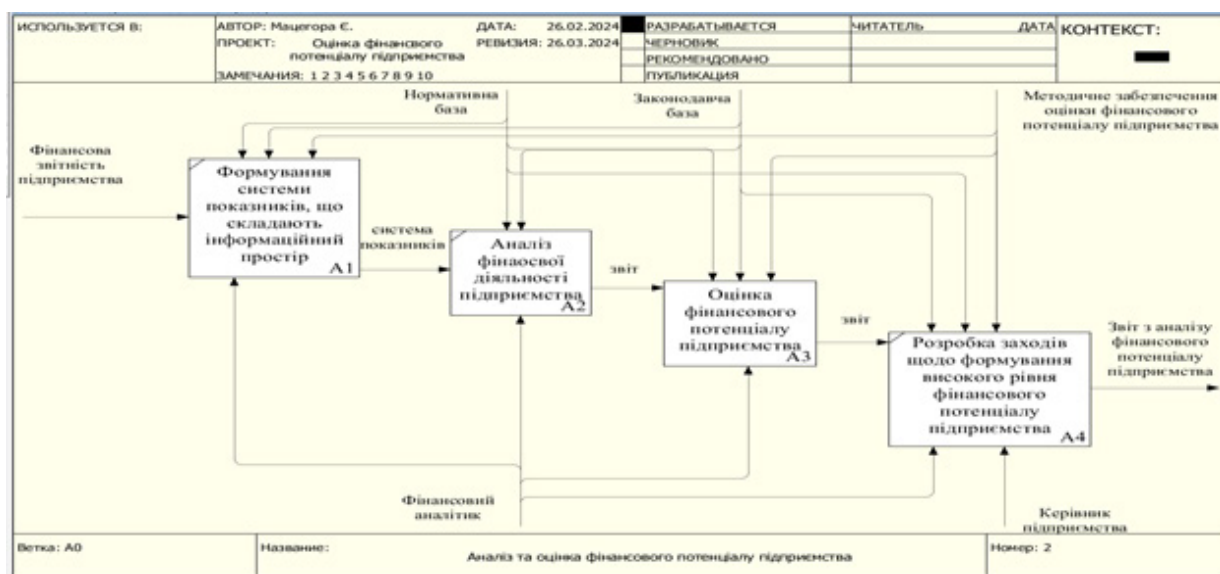


Рис. 2. Декомпозиція контекстної діаграми «Аналіз та оцінка фінансового потенціалу підприємства» у стандарті IDEF0

Всі етапи пов'язані між собою, а вихід із кожного попереднього блоку стає входом для наступного. Таким чином, підтверджується гіпотеза про те, що здійснювати аналіз фінансового потенціалу доцільно системно та використовуючи послідовні етапи, у результаті чого можна отримати максимально об'єктивну та повну інформацію.

На першому етапі процесу формується інформаційна база. Інформація повинна бути достовірною, об'єктивною та доречною фінансовому аналітику. Інформаційна база упорядковує інформацію про діяльність підприємства. Цей процес включає: збір даних; оцінку значимості та достовірності; обробку даних (сортування, систематизацію, формалізацію, фільтрацію і т. ін.). Всі ці дії сприятимуть швидкому пошуку і відбору необхідної статистичної інформації. На базі зазначеного відбувається формування системи показників, які в подальшому будуть використані при проведенні аналізу (рис. 3).

Наступним етапом проводиться аналіз фінансової діяльності підприємства. Цей аналіз зосереджує свою увагу насамперед на вивченні фінансового стану та фінансових результатів діяльності підприємства.

Основним джерелом інформації для його проведення виступає фінансова звітність. В розрізі цього аналізу проводиться аналіз динаміки та структури фінансових ресурсів підприємства та його майнового стану. Також у розрізі фінансового аналізу проводиться оцінка ліквідності балансу та аналізу динаміки фінансових результатів ПрАТ «Тернопільський молокозавод» за 2021–2023 рр.



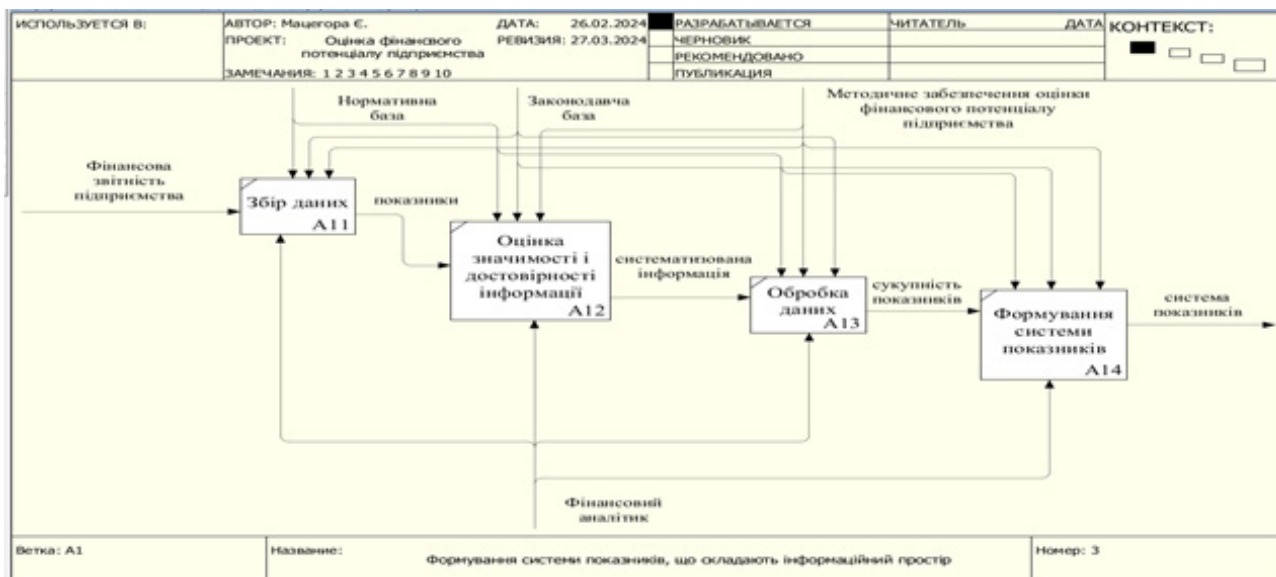


Рис. 3. Декомпозиція II рівня «Формування інформаційної бази»

Третім етапом є оцінка фінансового потенціалу підприємства. Декомпозицію цього етапу наведено на рис. 4.

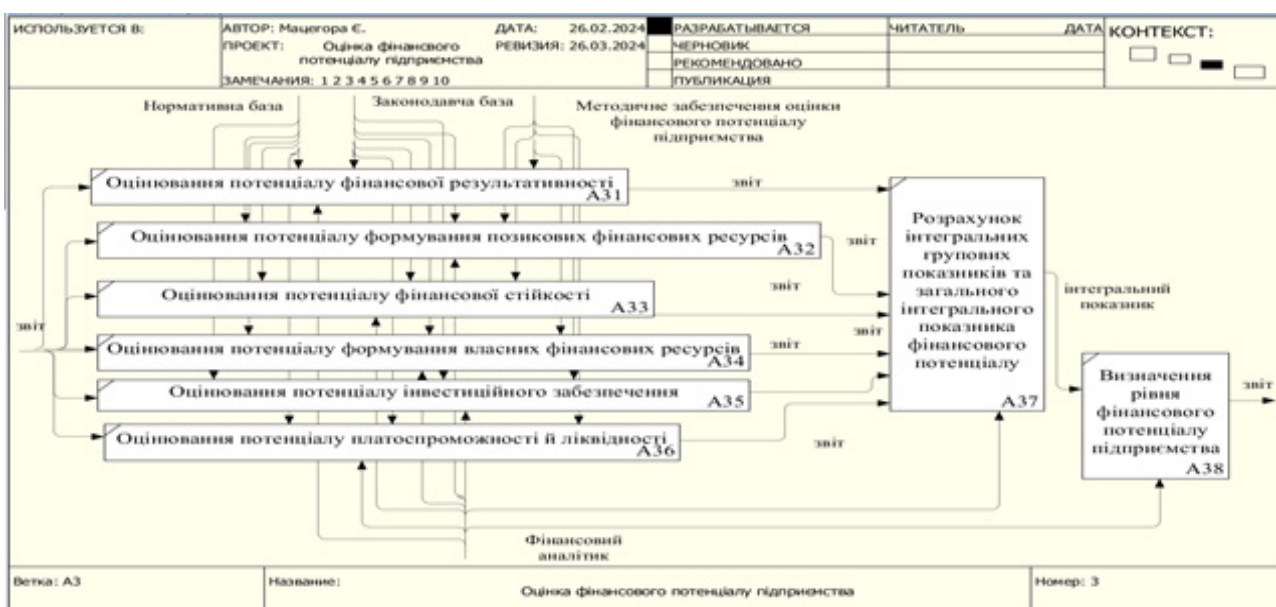


Рис. 4. Діаграма декомпозиції етапу «Оцінка фінансового стану підприємства»

Завершальним етапом оцінки фінансового потенціалу підприємства є розробка заходів щодо формування високого рівня фінансового потенціалу підприємства. На цьому етапі на основі узагальнення результатів оцінки фінансового потенціалу підприємства розробляються напрями формування, накопичення та розподілу фінансових ресурсів, формується відповідна фінансова стратегія, спрямована на мінімізацію втрат і фінансових ризиків.

Запропонована модель здатна стандартизувати процедуру оцінки фінансового потенціалу підприємства та розрахунку окремих показників залежно від інтересів користувачів інформації про фінансовий стан суб'єктів господарювання та цілей їх діяльності. Технологія побудови структурно-функціональної моделі дозволяє фі-



нансовим аналітикам бачити логіку в процесі оцінки, реалізувати структурний підхід до аналізу показників, що характеризують фінансовий потенціал підприємства, структурувати результати аналізу.

Науковий керівник – канд. екон. наук, доцент Сабліна Н. В.

**Література:** 1. Журавльова І. В. Методологія оцінювання фінансового потенціалу підприємств в умовах інтелектуалізації економіки. *Економіка та суспільство*. 2023. № 48. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2278>. 2. Лелюк С. В. Моделювання бізнес-процесів у фінансовій сфері : методичні рекомендації до практичних завдань для студентів спеціальності 072 "Фінанси, банківська справа та страхування" освітньої програми "ІТ-фінанси" першого (бакалаврського) рівня. Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2023. 40 с. URL: <http://repository.hneu.edu.ua/bitstream/123456789/29441/1/2023-%D0%9B%D0%B5%D0%BB%D1%8E%D0%BA%20%D0%A1%20%D0%92%20%283%29.pdf>. 3. Кузенко Т. Б., Сабліна Н. В. Методичні підходи до управління фінансовим потенціалом підприємства. *Актуальні проблеми економіки*. 2015. № 4. С. 123–130. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/apr\\_2015\\_4\\_16](http://nbuv.gov.ua/UJRN/apr_2015_4_16).

Стаття надійшла до редакції 01.07.2024 р.



## АНАЛІЗ ГАЛУЗІ ІННОВАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ УКРАЇНИ В РЕАЛІЯХ СЬОГОДЕННЯ

УДК 330.341.1(477)

Мещанін А. В.

Студентка 4 курсу  
факультету менеджменту і маркетингу ХНЕУ ім. С. Кузнеця

**Анотація.** Проаналізовано сучасний стан інноваційної діяльності в Україні. Досліджено ключові проблеми. Враховано результати дослідження глобального інноваційного індексу, що оцінює інноваційну ефективність країн у всьому світі.

**Ключові слова:** інновації, інноваційна діяльність, глобальний інноваційний індекс, діяльність, рейтинг, місце, 2023 рік, розвиток, Україна.



**Annotation.** The article analyzes the current state of innovation activity in Ukraine, focusing on key issues. It takes into account the findings of the Global Innovation Index, which evaluates the innovation efficiency of countries worldwide.

**Keywords:** innovation, innovation activity, Global Innovation Index, activity, rating, position, 2023, development, Ukraine.





**Постановка проблеми.** У 2023 році розвиток світової економіки інноваційної діяльності стає ключовим чинником конкурентоспроможності країн та підприємств. Україна, як і велика кількість інших країн, стоїть перед завданням розбудови інноваційної системи, що повинна відповідати сучасним вимогам економічного середовища. Проте виклики та проблеми, які існують у галузі інноваційної діяльності України, потребують більш детального аналізу та вивчення.

**Аналіз досліджень та публікацій.** Питанням інноваційної діяльності в Україні займалися багато видатних Українських вчених серед яких Б. А. Маліцький [1], Ю. М. Харазашвілі та В. І. Ляшенко [2], та проблемам інноваційного розвитку присвячена значна кількість публікацій у провідних іноземних джерелах. Незважаючи на ґрунтовні дослідження, єдиної думки щодо визначення поняття та сутності інноваційної діяльності не існує. Так, Б. А. Маліцький [1] концентрується на впливі стану інновацій на національну безпеку; водночас Ю. М. Харазашвілі та В. І. Ляшенко [2] висвітлюють значення науково-технічного прогресу для забезпечення сталого розвитку промисловості, де наведені компоненти та показники цього процесу, зазначають низький рівень [2]. Шляхи поліпшення інноваційного розвитку розглядаються у різноманітних міжнародних дослідженнях. Наприклад, посилаючись на «Planning and Compulsory Purchase Bill» [3], описано принципи створення системи стратегічного планування у Великій Британії, що орієнтовані на сталий розвиток країни та покращення якості життя громадян. Однак ці принципи є загальними. Крім того, спираючись на аналіз звітів Глобального індексу інновацій [4] за останні 10 років, отримуємо цінні дані для контекстуалізації обговорення та оцінки тенденцій у сфері інноваційної діяльності.

**Мета статті:** провести аналіз поточного стану інноваційної сфери в Україні з урахуванням сучасних тенденцій і викликів.

**Результати дослідження.** На межі XX і XXI століть людство ступило на шлях інноваційної епохи, ознаменованої стрімким зростанням трансформацій у всіх аспектах життя суспільства. Цей період характеризується розвитком наукомістких технологій, прогресом фундаментальних наук та реалізацією масштабних науково-технологічних проєктів. За таких умов рушійною силою розвитку суспільства та людської діяльності стає інноваційна діяльність, а самі інновації перетворюються на ключовий інструмент радикальних змін в еволюції людини та економічної системи.

Звістка про початок повномасштабної війни по всій території України 24 лютого 2022 року сколихнула весь світ. Трагічні наслідки, яких зазнала не тільки Україна, але й весь світ, можна нараховувати безліч: починаючи від ментальних і закінчуючи екологічними. Звісно, однією з найбільш вразливих сфер діяльності під час війни, особливо на початок збройного конфлікту, є економічний сектор.

За даними РБК-Україна [5], з посиланням на прем'єр міністра України Дениса Шмигала, після початку повномасштабного вторгнення російських окупантів з держбюджету України було витрачено понад 400 млрд грн. При цьому загальні військові витрати у 2022 році сягнули 44 млрд. дол., тобто за рік зросли на 640 % (34 % ВВП) [6].

Отже, ми визначили, що економічна складова країни відіграє безперечно провідну роль у створенні та підтримці військового потенціалу держави, а отже, забезпечує захист країни на міжнародно-політичному рівні. Варто зазначити, що економічна сфера діяльності налічує велику кількість різних розподілень, одна з яких насамперед цікавить нас за темою цього дослідження.

Інноваційна діяльність – це комплекс економічних, технологічних, правових і соціальних заходів, пов'язаних із розробкою, впровадженням і використанням інновацій, спрямованих на досягнення певного економічного та соціального ефекту [7, с. 63]. За визначенням можна зробити висновки, що сфера інноваційної діяльності розглядається абсолютно під різним кутом та ототожнює різні процеси. Але, що найважливіше – це етап формування та розвитку, який залежить від ряду чинників: культура та лідерство, бізнес-стратегія, фінансові ресурси, зовнішнє середовище, макро- та мікроекономічні показники, людські ресурси, законодавчі та регуляторні умови.

Під час війни внутрішній ринок направлений найбільше на виробничий сектор, медицину та безпеку – військова інфраструктура. Звісно, у зазначених сферах також є інноваційна діяльність, але через обмеженість безпеки життєдіяльності, ресурсів як трудових, так і матеріальних, виробничих, назріває проблема зникнення розвитку інноваційного сектору в усіх видах діяльності в країні. Це, своєю чергою, провокує ряд супутніх цьому проблем:



- це зменшення кваліфікованих трудових ресурсів країни через міграцію та несподівані смерті;
- зменшення фінансування, інвестування в розвиток інноваційних процесів, всіх, окрім військової справи та охорони здоров'я;
- зменшення працездатності через психологічний аспект. В період війни стоїть головна задача вижити, а не створювати різні креативності;
- порушення інтернаціональної науково-дослідної діяльності унеможлиблює процес обміну цінною інформацією та ідеями;
- зменшення функціонуючих лабораторій через ракетні обстріли по всій території України;
- знищення науково-дослідної діяльності через внутрішній психологічний тиск суспільства, що начебто не на часі.

Ряд обставин, спричинених збройним конфліктом, значною мірою негативно вплинули на інноваційну діяльність України, що, своєю чергою, сповільнило розвиток усіх сфер держави. Отже, можемо зробити висновок, що інноваційна діяльність – це сфера економічної активності, яка під час повномасштабної війни зазнала найбільше втрат поміж інших.

За статистичними даними рейтингу Глобального Інноваційного Індексу (ГІІ) [4] за 2023 рік можна визначити його унікальність через значну кількість даних про пандемію, післяпандемічні роки та наслідки озброєного конфлікту на території України. Всі вони мають неминучий багатогранний вплив на рейтинги інновацій як України, так і інших країн у всьому світі.

Отже, для детального аналізу нам потрібно ознайомитись з певними фактами: Україна відноситься до груп країн з доходом нижче середнього. За 2021 рік в цій групі вона успішно посіла 3-тє місце серед 34 учасників. За географічним розташуванням серед країн Європи Україна посідала 32-ге місце з 39 можливих. В загальному рейтингу (ГІІ) Україна посідала 49-те місце серед 132 економік світу, представлених за 2021 рік [4].



Рис. 1. ГІІ України в загальному рейтингу на 2014–2023 роки

Джерело: складено автором на основі [4]

Отже, за результатами графіка можна зробити висновки, що в 2014 році Україна займала 63-тє місце в загальному рейтингу з-поміж 132 економік світу. За період 2014–2023 рр. найнижчу позицію Україна займала у 2015 році – 64-тє місце. З 2015 по 2018 роки інноваційний індекс піднявся в рейтингу аж на 21 сходинку вгору: з 64-го місця на 43-тє. За останні 10 років найуспішніший рік за результатами інноваційної діяльності був 2018 з 43-м місцем у загальному рейтингу.

З 2018 по 2021 рр. Україна впевнено утримувала позиції в рейтингу в межах топ-50. У 2022 році з початком повномасштабної війни по всій території України глобальний інноваційний індекс знизився аж на 10 місць: з 47-го до 57-го.

Отже, варто зауважити, що загальна тенденція з початком війни є негативною: чим більше триває збройний конфлікт, тим далі ми відстроковуємо інноваційний розвиток нашої країни. На сьогодні, за даними



звіту (ПІ) 2023 року, в загальному рейтингу Україна посідає 55-те місце з 132 можливих. Якщо порівнювати з 2022 роком, то індекс вдалось збільшити на 2 сходинки за рахунок розвитку військової інфраструктури. В своїй групі доходом нижче середнього Україна так само посіла 3-тє місце серед 34 учасників. Серед європейських країн Україна знизилась в рейтингу на 2 місця та посіла 34-тє з 39 можливих порівняно з 2021 роком.

Отже, незважаючи на війну, Україна консолідує зусилля для конкурентної боротьби в інноваційному середовищі, хоча наразі всі потужності спрямовані на оборону, інноваційна діяльність не припиняє своє існування та поступово відроджується.

**Висновки.** В результаті проведеного дослідження виявлено, що інноваційна діяльність – це запорука створення конкурентоспроможного рівня розвитку держави за рахунок підвищення ефективності як мікро-, так і макропоказників. На неї впливає ряд факторів: економічна стабільність, наявність кваліфікованої робочої сили та доступність капіталу для науково-технічних досліджень, рівень інфраструктури та інноваційної культури, політична стабільність і законодавче регулювання, наявність наукових і дослідницьких установ, сприятливі умови для співпраці між урядом, бізнесом і наукою, доступність фінансових ресурсів для інвестування в інновації тощо.

Сучасна інноваційна діяльність України стикається з рядом викликів і перешкод, що обмежують її потенціал. Держава успішно розвивала рівень інноваційної діяльності протягом останніх 10 років, але через початок війни у 2022 р. всі попередні успіхи не допомогли втримати позиції, та за рік Україна знизилась аж на 10 сходинок.

Перспективи подальших досліджень у цьому напрямку включають більш глибокий аналіз причин низького рівня інноваційної активності в Україні, розгляд можливостей впровадження інноваційних стратегій та політик, що сприятимуть підвищенню інноваційного потенціалу країни. Крім того, важливо дослідити ефективність заходів, спрямованих на підтримку інноваційної діяльності в Україні, та їх вплив на загальний інноваційний ландшафт країни.

*Науковий керівник – д-р екон. наук, професор Гаврильченко О. В.*

---

**Література:** 1. Малицкий Б. А. Наука, технологии, инновации и национальная безопасность: теоретичні и прикладні питання. Макаров : КЖТ «Софія», 2014. 58 с. 2. Харазашвілі Ю. М., Ляшенко В. М. Проблеми оцінки та інтеграції сталого розвитку. *Економіка України*. 2017. № 2. С. 3–23. 3. Planning and compulsory purchase bill. URL: <https://publications.parliament.uk/pa/cm200203/cmbills/012/0312/i-vii.ntmo>. 4. Global innovation index URL: <https://www.globalinnovationindex.org/Home>. 5. Носальський І. Скільки коштів Україна витратила на оборону після вторгнення РФ. URL: <https://www.rbc.ua/ukr/news/skolko-sredstv-ukraina-potratila-oboronu-1661264258.html>. 6. Список країн за військовими витратами. URL: <https://rb.gy/3ynbbv>. 7. Зянько В. В., Єпіфанова І. Ю., Зянько В. В. Інноваційна діяльність підприємств та її фінансове забезпечення в умовах трансформаційних змін економіки України : монографія. Вінниця : ВНТУ, 2015. 168 с.

Стаття надійшла до редакції 09.06.2024 р.







## МЕТОДИ АДАПТАЦІЇ ДО ЗМІНЮВАНОГО СЕРЕДОВИЩА

УДК 339.138:005.332.4

Мороз Ю. С.

Студентка 4 курсу  
факультету менеджменту і маркетингу ХНЕУ ім. С. Кузнеця

**Анотація.** У тексті розглянуто конкурентні та маркетингові стратегії підприємств, а також методи адаптації до змінюваного середовища. Основні чинники, що впливають на діяльність бізнесу, включають технологічний прогрес, глобалізацію, зміну уподобань споживачів та інші. Тренди, такі як цифрова трансформація та екологічна свідомість, надають нові виклики та можливості для підприємств, вимагаючи активного впровадження інноваційних маркетингових стратегій з метою формування конкурентних переваг.

**Ключові слова:** конкурентні стратегії, маркетингові стратегії, адаптація стратегій, змінюване середовище, технологічний прогрес, глобалізація, уподобання споживачів, цифрова трансформація, екологічна свідомість, інноваційні стратегії.



**Annotation.** The text explores competitive and marketing strategies of enterprises, as well as methods for adapting to changing environments. Key factors influencing business activities include technological progress, globalization, changing consumer preferences, among others. Trends such as digital transformation and environmental awareness present new challenges and opportunities for businesses, requiring the active implementation of innovative strategies.

**Keywords:** competitive strategies, marketing strategies, strategy adaptation, changing environment, technological progress, globalization, consumer preferences, digital transformation, environmental awareness, innovative strategies.



**Вступ.** У сучасних умовах глобалізації та швидкого технологічного розвитку питання конкурентоспроможності підприємств набуває особливого значення. Маркетингові конкурентні стратегії стають ключовими інструментами для досягнення успіху та виживання на ринку. Таким чином, дослідження маркетингових конкурентних стратегій підприємства в умовах змінюваного середовища є актуальною темою, яка вимагає глибокого аналізу та вивчення.

Проблема полягає в пошуку оптимальних стратегій, які дозволять підприємству ефективно впливати на ринкову ситуацію, адаптуватися до змін і забезпечувати стабільний розвиток у конкурентному середовищі.

**Метою** цієї статті є дослідження та аналіз методів адаптації до змінюваного середовища конкурентних стратегій підприємства в умовах змінюваного середовища з метою виявлення оптимальних підходів до досягнення конкурентної переваги.

Для досягнення поставленої мети ставляться такі завдання:

- проаналізувати основні тенденції та чинники, що впливають на змінюване середовище підприємства;
- вивчити та порівняти різні маркетингові конкурентні стратегії, їх переваги та недоліки;
- розглянути інструменти та методи реалізації обраних стратегій у практичній діяльності підприємств;
- запропонувати рекомендації щодо оптимального вибору та впровадження маркетингових конкурентних стратегій для підприємства в умовах змінюваного середовища.

**Виклад основного матеріалу.** Конкурентні стратегії – це комплекс дій, спрямованих на досягнення конкурентної переваги підприємства на ринку. Вони включають в себе різноманітні підходи та методи, спрямовані на забезпечення успішного позиціонування компанії в умовах конкурентного середовища.

Маркетингові стратегії – це стратегічні плани та дії, спрямовані на досягнення маркетингових цілей підприємства. Вони включають в себе такі аспекти, як цільова аудиторія, продуктова політика, ціноутворення, просування та розповсюдження [1].



Мінливе середовище – це сукупність зовнішніх і внутрішніх чинників, які впливають на діяльність підприємства та вимагають адаптації стратегій до нових умов [2].

У маркетингу існують різні підходи до розробки конкурентних стратегій. Першим із них є стратегія лідерства вартості, яка спрямована на досягнення конкурентної переваги через низькі витрати на виробництво і/або постачання товарів і послуг. Другий підхід – це стратегія диференціації, яка передбачає створення унікальних для ринку продуктів або послуг, які виділяються серед конкурентів. Третій – стратегія фокусування, яка полягає в концентрації зусиль на певному сегменті ринку або групі споживачів. І, нарешті, четвертий підхід – це стратегія адаптації до змін, що включає постійне моніторинг змін у середовищі та швидку адаптацію стратегій підприємства до нових умов.

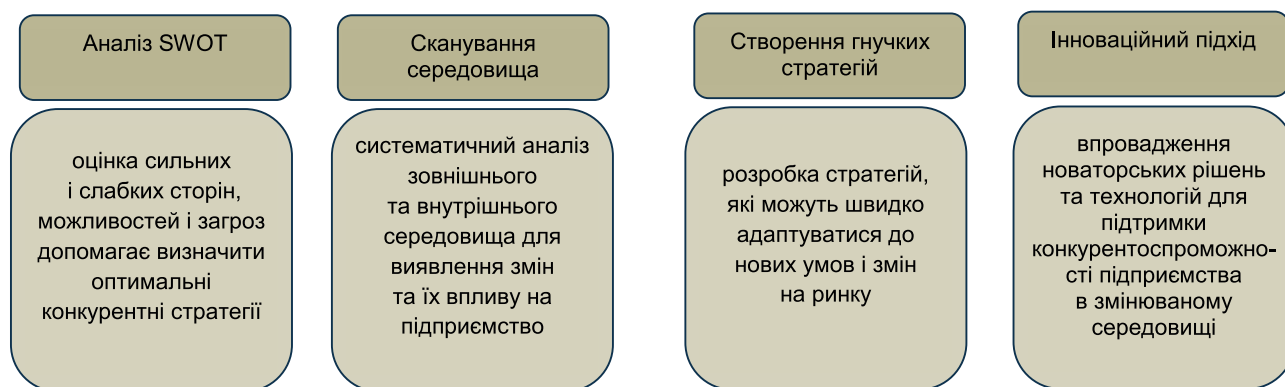


Рис. 1. **Методи адаптації стратегій до змінюваного середовища**

Ці методи допомагають підприємствам ефективно адаптувати свої конкурентні стратегії до змінюваного ринкового середовища та досягати успіху у конкурентній боротьбі.

У сучасному бізнес-середовищі існують кілька ключових чинників, що значно впливають на умови діяльності підприємства. По-перше, це технологічний прогрес, який характеризується швидкими технологічними змінами, впровадженням інновацій, розвитком штучного інтелекту та автоматизацією процесів.

Другим важливим чинником є глобалізація, що включає зростання міжнародної торгівлі, конкуренцію на світовому ринку, зміни в міжнародних стандартах і регуляторних вимогах.

Третім чинником є зміна споживчих уподобань, яка проявляється у зростанні попиту на нові продукти та послуги, зміни ставлення споживачів до екології та сталого розвитку.

Крім того, на умови діяльності підприємства впливають політичні та економічні чинники, такі як зміни в податковій, торговельній та економічній політиці, геополітичні конфлікти, зміна курсів валют.

Нарешті, демографічні зміни, які включають зміну складу населення та збільшення кількості лояльних споживачів через зміну поколінь, також впливають на умови діяльності підприємства.

Ринок зазнає великої трансформації, а ключові тренди, які впливають на конкурентоспроможність підприємств, включають: цифрову трансформацію, збільшення значення даних, екологічну свідомість, зростання важливості соціальних медіа, глобальну конкуренцію.

Зростання використання цифрових технологій стає критичним чинником у бізнесі. Від онлайн-продажів до електронного документообігу цифрова трансформація відкриває нові можливості та вимагає швидкого адаптивного реагування.

Дані стають золотим стандартом у прийнятті стратегічних рішень. Аналітика даних дозволяє персоналізувати продукти та послуги, забезпечуючи точні прогнози попиту та зростання конкурентоспроможності.

Підприємства, що приділяють увагу екологічним аспектам, залучають більше клієнтів і стають сильнішими на ринку.

Соціальні мережі відіграють важливу роль у просуванні та зв'язку з аудиторією. Використання соціальних медіа як інструменту комунікації та створення бренду стає необхідністю для сучасних підприємств.

Зростання числа конкурентів вимагає від підприємств знаходити унікальні стратегії та пропозиції для залучення та утримання клієнтів. Глобальна конкуренція підштовхує до пошуку інновацій та вдосконалення.



Усі ці тренди створюють нові виклики та можливості для підприємств, що вимагає від них не лише адаптації, але й активного впровадження інноваційних стратегій для збереження та підсилення своєї конкурентоспроможності.

**Висновок.** У роботі проведено аналіз конкурентних і маркетингових стратегій в сучасному бізнес-середовищі, враховуючи мінливість умов діяльності підприємств. Конкурентні стратегії, такі як лідерство вартості, диференціація, фокусування та адаптація до змін, розглянуті як інструменти досягнення конкурентної переваги. Маркетингові стратегії, включаючи елементи якості продукту, ціноутворення, просування та розповсюдження, аналізовані з точки зору їх впливу на позиціонування підприємства на ринку.

Адаптація стратегій до змінюваного середовища виявляється ключовою у забезпеченні успішної конкурентоспроможності. Аналіз SWOT, систематичний моніторинг зовнішнього та внутрішнього середовища, розробка гнучких та інноваційних стратегій стають необхідністю у сучасному бізнесі.

У контексті змінюваного середовища ключовими чинниками, що впливають на підприємства, є технологічний прогрес, глобалізація, зміна споживчих уподобань, політичні та економічні чинники, демографічні зміни. Розвиток цифрових технологій, зростання важливості даних, зміни в споживчому підході та збільшення конкуренції на ринку створюють нові виклики, які вимагають від підприємств активної адаптації та використання інноваційних стратегій для збереження та підсилення своєї конкурентоспроможності.

*Науковий керівник – канд. екон. наук, доцент Панчук А. С.*

---

**Література:** 1. Процишин Ю. Т. Стратегічний маркетинг. Тернопіль : ЗУНУ, 2022. 146 с. 2. Петруня Ю. Є. Маркетинг : навч. посіб. Дніпропетровськ : Університет митної справи та фінансів, 2016. 362 с.

Стаття надійшла до редакції 10.06.2024 р.



## ПРОСУВАННЯ БРЕНДІВ В УМОВАХ ВІЙСЬКОВОГО СТАНУ

УДК 658.8:338.14

**Морозова В. М.**

Здобувачка 5 курсу  
факультету менеджменту і маркетингу ХНЕУ ім. С. Кузнеця

**Анотація.** У статті розглянуто основні стратегії та методи просування брендів в умовах військового стану. Проаналізовано виклики та можливості, що виникають перед бізнесом, а також наведено практичні рекомендації для збереження та розвитку брендової стійкості.

**Ключові слова:** просування бренду, військовий стан, стратегії маркетингу, брендинг, комунікації.





**Annotation.** The article examines the main strategies and methods of brand promotion under martial law conditions. It analyzes the challenges and opportunities facing businesses, and provides practical recommendations for maintaining and developing brand resilience.

**Keywords:** brand promotion, martial law, marketing strategies, branding, communications.



**Постановка проблеми.** В умовах військового стану [3] бізнес стикається з численними викликами, які вимагають переосмислення підходів до просування бренду. Зміни в поведінці споживачів, нестабільність ринків та обмеження ресурсів потребують розробки нових стратегій маркетингу.

**Метою** цієї статті є визначення ефективних методів просування брендів в умовах кризи та аналіз їх впливу на бізнес.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Дослідження у сфері кризового менеджменту та маркетингу в умовах військового конфлікту є досить обмеженими, проте існують роботи, які зосереджені на кризових комунікаціях [4], стійкості бізнесу [5] та адаптивних стратегіях маркетингу [2]. Вивчення цих джерел дозволяє виділити основні напрямки, на які слід звернути увагу при розробці маркетингових стратегій в умовах військового стану.

Основною **метою** цієї статті є визначення та аналіз ефективних методів просування брендів в умовах військового стану, а також надання практичних рекомендацій для бізнесу щодо збереження та розвитку брендової стійкості.

В умовах військового стану [3] бізнес стикається з численними викликами, що вимагають переосмислення підходів до просування брендів [4]. Економічна нестабільність, зміни в поведінці споживачів та обмежені ресурси вимагають розробки нових стратегій маркетингу, які можуть не лише зберегти, а й зміцнити позиції бренду на ринку. Ці виклики потребують комплексного підходу, який охоплює гнучкість та адаптивність, прозорість та чесність у комунікаціях, соціальну відповідальність, інноваційні комунікації, підтримку персоналу та інновації та цифровізацію.

У кризові часи компанії повинні швидко реагувати на зміни, демонструючи здатність до адаптації [4]. Це включає оперативне прийняття рішень та зміну продуктового асортименту. Наприклад, під час пандемії COVID-19 деякі бренди швидко переорієнтувалися на виробництво засобів індивідуального захисту, таких як маски та антисептики. В умовах військового конфлікту подібна швидкість реакції є критично важливою. Компанії повинні бути готові змінювати виробничі лінії, логістичні ланцюги та маркетингові стратегії, щоб відповідати новим реаліям. Гнучкість також означає здатність до швидкої перебудови бізнес-процесів і перерозподілу ресурсів відповідно до нових пріоритетів.

Прозорість і чесність у комунікаціях є не менш важливими. В умовах кризи споживачі шукають надійність та довіру. Бренди, що відкрито інформують про свої дії, заходи безпеки та благодійні ініціативи, мають більше шансів зберегти лояльність клієнтів. Наприклад, повідомлення про труднощі з постачанням через військові дії та зусилля компанії щодо подолання цих труднощів можуть зміцнити довіру до бренду. Комунікації повинні бути чіткими, послідовними та регулярними. Компанії, що демонструють відкритість та чесність, знижують ризики втрати довіри споживачів і партнерів.

Соціальна відповідальність стала одним з ключових факторів успішного просування брендів у кризові часи. Участь у благодійних проєктах, допомога військовим і постраждалим, співпраця з волонтерськими організаціями значно підсилюють репутацію бренду.

Компанії, що демонструють свою соціальну відповідальність, отримують підтримку як від споживачів, так і від суспільства в цілому. Соціальна відповідальність може проявлятися у різних формах, таких як фінансова допомога постраждалим, організація гуманітарних ініціатив або забезпечення робочих місць для ветеранів.

Інноваційні комунікації [2] відіграють важливу роль у збереженні зв'язку зі споживачами. Використання нових технологій та платформ для взаємодії з аудиторією дозволяє залишатися на зв'язку навіть у найскладніших умовах. Соціальні мережі, онлайн-трансляції, вебінари та інші цифрові інструменти допомагають брендам залишатися актуальними та доступними. Наприклад, соціальні мережі можуть бути використані для швидкого поширення важливої інформації та підтримки двостороннього діалогу зі споживачами. Вебінари та онлайн-трансляції дозволяють компаніям проводити заходи та презентації продуктів, навіть коли фізичні зустрічі неможливі.



Окрему увагу слід приділити підтримці персоналу [1]. Умови війни створюють додатковий стрес для працівників, і забезпечення їхнього добробуту є критично важливим. Мотиваційні програми, психологічна підтримка та гнучкі умови праці сприяють збереженню продуктивності та лояльності команди. Наприклад, компанії можуть забезпечувати додаткові заходи безпеки на робочих місцях або запроваджувати програми психологічної підтримки для співробітників, що постраждали від військових дій.

Підтримка персоналу не тільки допомагає зберегти продуктивність, але й зміцнює корпоративну культуру та покращує імідж компанії.

Збереження зв'язку зі споживачами є ще одним важливим аспектом. Персоналізовані комунікації, програми лояльності та підтримка онлайн-спільнот допомагають зміцнити емоційний зв'язок з брендом. У кризові часи важливо демонструвати турботу про клієнтів та їхні потреби, що підвищує довіру та лояльність до бренду. Наприклад, компанії можуть використовувати електронні листи для персоналізованого спілкування зі своїми клієнтами, пропонуючи їм спеціальні знижки або підтримку у вирішенні конкретних проблем. Програми лояльності можуть включати додаткові бонуси або акції для постійних клієнтів.

Інновації та цифровізація також стають важливими факторами успішного просування брендів. Розвиток електронної комерції, впровадження автоматизованих рішень і використання аналізу великих даних допомагають компаніям адаптуватися до нових умов і підвищити ефективність бізнес-процесів. Наприклад, впровадження онлайн-продажів і покращення функціональних можливостей вебсайтів дозволяють брендам зберегти доступність своїх продуктів для споживачів навіть в умовах обмежень. Використання аналітичних інструментів для аналізу споживчих тенденцій та поведінки дозволяє компаніям приймати більш обґрунтовані рішення щодо маркетингових стратегій та продуктового асортименту.

Важливою складовою успішного брендингу під час кризи є підтримка корпоративної культури. Регулярні та прозорі комунікації між керівництвом та працівниками, інвестиції у навчання та професійний розвиток, а також заохочення до впровадження нових ідей сприяють збереженню мотивації та продуктивності команди. Наприклад, компанії можуть організовувати внутрішні тренінги та семінари для підвищення кваліфікації співробітників, а також створювати платформи для обміну ідеями та пропозиціями.

Підсумовуючи, можна зробити **висновок**, що просування брендів в умовах військового стану вимагає гнучкості, прозорості та соціальної відповідальності. Використання інноваційних комунікацій та підтримка персоналу дозволяють зберегти довіру споживачів та забезпечити стійкість бізнесу.

Адаптація стратегій маркетингу відповідно до нових умов сприятиме збереженню та розвитку брендової стійкості. Бізнес, який зможе швидко адаптуватися до змін, підтримувати прозорі комунікації, демонструвати соціальну відповідальність та використовувати інноваційні технології, зможе не лише зберегти свої позиції, але й зміцнити свою репутацію та довіру споживачів.

*Науковий керівник – канд. екон. наук, доцент Ус М.*

---

**Література:** 1. Безос Дж., Айзек В. Винайди і віднайди. Вибрані тексти засновника Amazon. Київ: Наш Формат, 2024. 272 с. 2. Котлер Ф., Келлер К. та український колектив співавторів. Маркетинговий менеджмент Перше українське адаптоване видання. Київ: Вид-во Хімджест, 2008. 720 с. 3. Указ президента України № 64/2022. URL: <https://www.president.gov.ua/documents/642022-41397>. 4. Coombs W. T. Ongoing Crisis Communication: Planning, Managing, and Responding/ Coombs, W. T. SAGE Publications, 2007. 256 p. 5. Sheffi Y. The Resilient Enterprise: Overcoming Vulnerability for Competitive Advantage. MIT Press, 2005. 352 p.

Стаття надійшла до редакції 12.06.2024 р.







## ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ДОСЛІДЖЕННЯ ІНВЕСТИЦІЙНИХ ПРОЦЕСІВ У КРАЇНІ

УДК 330.322

Ніколенко Д. А.

Студентка 4 курсу  
факультету міжнародної економіки і підприємництва ХНЕУ ім. С. Кузнеця

**Анотація.** У статті проведено теоретичне дослідження наявних підходів до визначення понять «інвестиції», «інвестиційна діяльність». Проаналізовано класифікаційні ознаки видів інвестицій та досліджено схожість між поняттями «інвестиції» та «капітальні вкладення».

**Ключові слова:** інвестиції, інвестиційні процеси, капітальні вкладення, дослідження, види.

**Annotation.** In the article, a theoretical study of existing approaches to defining the concept of "investment" and "investment activity" was carried out. The classification features of types of investments were analyzed and the similarities between the concepts of investment and capital investment were investigated.

**Keywords:** investments, investment processes, capital investments, research, types.

Дослідження інвестиційних процесів в країні є досить актуальним, тому що інвестиції являють собою вкладення в основний та оборотний капітал із метою отримання доходу. Проведений аналіз літературних джерел дозволив дійти висновку, що існує дуже велика кількість підходів в трактуванні поняття «інвестиції», «капітальні вкладення», «інвестиційна діяльність». Наприклад, на думку І. Бланка, поняття «інвестиції» та «капітальні вкладення» не є тотожними, останнє передбачає вкладення капіталу лише у відтворення основних засобів. Водночас інвестиції можуть здійснюватися і в оборотні активи, і в різні фінансові інструменти. В табл. 1 наведено визначення інвестицій іншими науковцями.

Таблиця 1

Підходи до трактування поняття «інвестиції»

№ з/п	Визначення	Автор, джерело
1	Довгострокове вкладення коштів (капіталу), майнових і матеріальних цінностей у різні галузі економіки, в об'єкти підприємницької й іншої діяльності з метою в майбутньому отримати прибуток або досягти соціального ефекту	Алтунин А. Е., Семухін М. В.
2	Вкладення капіталу та інтелектуальних цінностей в об'єкти підприємницької діяльності з метою забезпечення максимальної результативності в майбутньому, тобто відтворення на розширеній основі або забезпечення виконання інших соціально-економічних цілей	Бондар В. С.
3	Вкладають в об'єкти підприємницької діяльності з метою одержання доходу (прибутку) або досягнення іншого корисного ефекту	Бочаров В. В.
4	Потік витрат, призначених для виробництва благ, а не для безпосереднього споживання	Словник сучасної економічної теорії Макміллана
5	Всі види майнових й інтелектуальних цінностей, що вкладаються в об'єкти різних видів діяльності, в результаті якої утворюється дохід (прибуток) або досягається соціальний ефект	Закон України «Про інвестиційну діяльність»
6	Відносини в процесі вкладення певних активів у грошовій, матеріальній та інших формах з метою розвитку і зміцнення продуктивних сил суб'єкта, споживання яких дасть можливість одержати вигоду їх власнику	Скупейко В.

Таким чином, інвестиції являють собою витрати на виробництво та накопичення засобів виробництва і зростання матеріальних запасів. Інвестиції передбачають заощадження, але не всі заощадження стають інвестиціями, а тільки ті, які прямо чи непрямо використовуються для розширення виробництва, маючи на меті отримання доходу в майбутньому.



Багато вчених розглядають різні класифікаційні ознаки інвестицій в економічній діяльності. Аналіз літературних джерел дозволило виділити класифікаційні ознаки інвестицій (рис. 1).

Деякі автори обмежують поняття інвестицій лише довгостроковими вкладеннями коштів (наприклад, вкладення в акції інституціональних інвесторів, капітальні вкладення). Водночас інвестиції можуть носити і короткостроковий характер (наприклад, вкладення в облигації, депозитні сертифікати з періодом обороту до одного року).

Ефективність інвестицій переважно визначається дієвістю законодавчої й економічної систем керування інвестиційною діяльністю, які повинні базуватися на економічній основі. Учасники інвестиційної діяльності повинні бути зацікавлені в здійсненні того або іншого проекту.

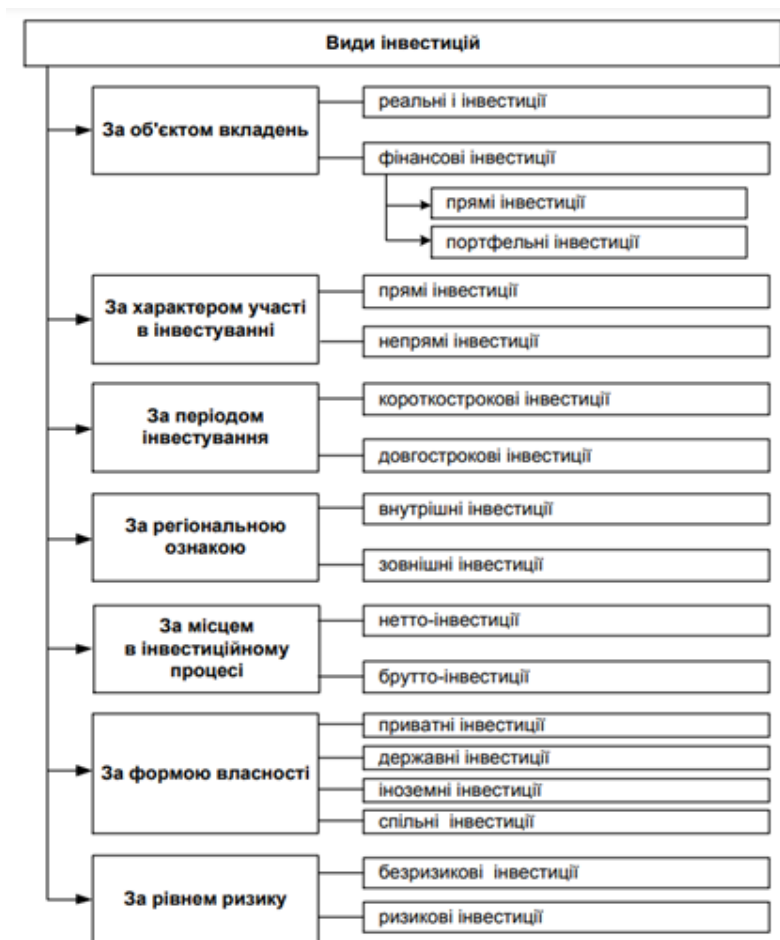


Рис. 1. Класифікація інвестицій

Під інвестиційною діяльністю доцільно розуміти придбання та реалізацію тих необоротних активів, а також тих фінансових інвестицій, які не є складовою частиною еквівалентів грошових коштів.

Інвестиції забезпечують динамічний розвиток підприємства і вирішують такі завдання: розширення власної підприємницької діяльності через накопичення фінансових та матеріальних ресурсів; придбання нових підприємств; диверсифікація внаслідок освоєння нових галузей бізнесу.

Інвестиційна діяльність суб'єктів господарювання характеризується різними видами інвестицій. Реалізація успішної інвестиційної політики передбачає аналіз, облік і нагляд за використанням інвестицій. Об'єкти та форми інвестування, учасники та джерела фінансування, умови організації та інші аспекти інвестування створюють різні види інвестицій. Їх загальна класифікація полегшує обґрунтування та систематизацію різних видів інвестицій. Категоризація інвестицій на основі їх найбільш загальних властивостей.



Перераховані ознаки класифікації, які виділяють інвестиції, не є вичерпними. У науковій літературі та практиці інвестиційного менеджменту інвестиції класифікують за приналежністю: будь то медичний коледж, корпорація, сім'я чи особистий інвестор.

Інвестиційна діяльність тісно пов'язана з ринком інвестицій і ринком інвестиційних товарів. У міжнародній практиці термін «інвестування» часто ототожнюється з придбанням цінних паперів (акцій, облігацій). Інвестування як процес (інвестиційний процес) – це складний комплекс робіт, який включає такі основні фази: визначення об'єкта інвестування, залучення фінансових коштів, здійснення контролю за їх використанням [3; 5; 7].

На думку Мойсеєнко І. А., з цим процесом пов'язані три основні чинники: час, ризик і величина очікуваного прибутку. У деяких випадках найважливішим чинником виступає час, наприклад, для державних облігацій. У інших ситуаціях головним є ризик, наприклад, для опціонів на купівлю звичайних акцій. У ряді випадків істотними є обидва ці чинники (наприклад, для купівлі звичайних акцій) або всі три чинники (наприклад, для вкладення капіталу у венчурні підприємства).

Інвестувати – означає розлучитися з грошима сьогодні задля отримання більшої їх суми в майбутньому [4], тобто з цим процесом пов'язані два фактори – час і ризик.

Науковий керівник – канд. екон. наук, доцент Бровко О.

---

**Література:** 1. Про інвестиційну діяльність : Закон України від 18.09.1991 № 1560-XII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1560-12#Text>. 2. Бровко О. І. Статистичний аналіз макроекономічних показників ЄС // Економічний розвиток і спадщина Семена Кузнеця : матеріали Міжнар. наук.-практ. конф. (31 трав.-1 черв. 2018 р.). Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2018. С. 208–209. URL: [http://www.skced.hneu.edu.ua/files/tez\\_konferencii\\_simon\\_kuznets\\_6\\_06\\_18.pdf](http://www.skced.hneu.edu.ua/files/tez_konferencii_simon_kuznets_6_06_18.pdf). 3. Гринчук Т. Прямі іноземні інвестиції в економіці України: стан та фактори, що впливають на процес їх залучення. Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences. 2024. Vol. 328 (2). P. 306–309. DOI: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2024-328-37>. 4. Завадських Г. М. Інвестиції в Україну та відновлення економіки: перспективи повоєнного періоду // Ефективність інвестиційної діяльності: перспективний підхід : матеріали Всеукр. науково-практичної конференції (м. Київ, 22 берез. 2024 р.). Львів – Торунь : Liha-Pres, 2024. С. 28–32. 5. Алексєєнко І. І., Слуцька О. В. Інвестування : навч. посіб. Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2018. 206 с. 6. Кохан М., Кузик О., Поріцький Ю. (2024). Інвестиції в розвиток людського капіталу у сільському господарстві України. *Економічний простір*. 2024. № 189. С. 186–190. DOI: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/189-34>. 7. Скоробогатова, Н. Є. Інвестування: навчально-методичний комплекс дисципліни : навч. посіб. для здобувачів першого (бакалаврського) рівня вищої освіти, спеціальності 051 «Економіка». Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2022. 61 с. 8. Rayevnyeva O., Brovko O. Simulation of the economic behavior of the country's economy // Modern trends in the development of science and technology. Proceedings of the international conference. Johannesburg, South Africa, 2023. P. 50–54. URL: [https://drive.google.com/file/d/18\\_nT1wMrdO8g7IfRuych466atYIDYAxQ/view/](https://drive.google.com/file/d/18_nT1wMrdO8g7IfRuych466atYIDYAxQ/view/). 9. Rayevnyeva O., Stryzhychenko K., Brovko O. Computer-Mathematical Support for Analysis of Stability of the Interrelation Between Macroeconomic Financial Indicators and Migration // 7th International Symposium on Multidisciplinary Studies and Innovative Technologies (ISMSIT), 2023. DOI: <https://doi.org/10.1109/ISMSIT58785.2023.10304995>. 10. Small Digitalization Of. *Інвестиції: практика та досвід*. 2024. № 2 (82).

Стаття надійшла до редакції 12.06.2024 р.





## МОДЕЛЮВАННЯ ІНФОРМАЦІЙНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ОЦІНКИ ФІНАНСОВИХ РЕСУРСІВ ПІДПРИЄМСТВА

УДК 336:004.94

Назімова С. О.

Студентка 4 курсу  
факультету фінансів і обліку ХНЕУ ім. С. Кузнеця

**Анотація.** У статті висвітлено актуальні питання щодо моделювання інформаційного забезпечення оцінки фінансових ресурсів підприємства. Розглянуто зміст інформаційного забезпечення аналізу фінансових ресурсів підприємства. Досліджено особливості реалізації інформаційного забезпечення оцінки фінансових ресурсів підприємства із використанням нотації BPMN. Надано характеристику об'єктам створеної моделі.

**Ключові слова:** фінансові ресурси, інформаційне забезпечення, бізнес-процес, підприємство.

**Annotation.** The article highlights current issues regarding the modeling of information support for the assessment of the company's financial resources. The content of the information support for the analysis of the company's financial resources is considered. Peculiarities of implementation of information support for the assessment of financial resources of the enterprise using the BPMN notation have been studied. The objects of the created model are characterized.

**Keywords:** financial resources, information support, business process, enterprise.

Фінансові ресурси є необхідною складовою підприємства, яка забезпечує його господарську діяльність. Кошти є джерелом формування інших ресурсів, тому достатнє фінансове забезпечення є основною умовою для його функціонування. Недоліки в управлінні процесами, пов'язаними з фінансами, прямо впливають на економічний занепад загалом. На рівні підприємства це призводить до багатьох проблем на різних етапах діяльності, зниження його конкурентоспроможності та нездатності адаптуватися до змін, а розвиток стає недосяжним. Підприємствам потрібно уважно планувати свою діяльність, зосереджуючись на оптимальній стратегії управління фінансовими ресурсами, яка охоплює їх формування та ефективне використання [1; 4].

Сутність і роль фінансових ресурсів підприємства вивчені та проаналізовані багатьма вченими, серед яких Бердар М., Бражник Л. В., Гриценко Л. Л., Гудзь О. Є., Джерелейко С. Д., Кіпа М. О., Кузенко Т. Б., Сабліна Н. В., Яременко В. Г. та інші. В їх дослідженнях висвітлені аспекти формування та використання фінансових ресурсів, і хоча багато питань вже вивчені, проте відсутність цілісного уявлення щодо аспектів фінансових ресурсів підтримує актуальність дослідження цієї теми.

**Метою** статті є розробка методичних підходів і рекомендацій щодо інформаційного забезпечення організації та оцінки фінансових ресурсів підприємства.

Завдання моделювання аналітико-інформаційного забезпечення аналізу фінансових ресурсів підприємства полягає в розробці системи, яка надає інформацію та аналітичні засоби для оцінки фінансового стану та ресурсів підприємства. Це включає в себе створення моделей бізнес-процесів у спеціальних нотаціях, наприклад, BPMN, для відображення етапів управління та аналізу фінансових ресурсів. Така модель має на меті забезпечити ефективний аналіз фінансових показників, виявлення тенденцій і ризиків, а також підтримку у прийнятті управлінських рішень для оптимізації фінансової діяльності підприємства.

Нотація BPMN (Business Process Model and Notation) – це стандарт для моделювання бізнес-процесів, який використовується для візуалізації, аналізу та управління бізнес-процесами. Вона надає зручний спосіб представлення різноманітних аспектів бізнес-процесу, включаючи його етапи, потоки роботи, учасників, події та рішення. Нотація BPMN дозволяє стандартизувати способи моделювання процесів і полегшує розуміння та спілкування між учасниками проекту. Переваги нотації BPMN: є міжнародним стандартом, що дозволяє спільно використовувати та розуміти моделі бізнес-процесів у всьому світі; надає зручний спосіб візуалізації бізнес-процесів за допомогою графічних символів, які легко розуміти для всіх учасників проекту; може ви-



користуватись для моделювання різноманітних типів бізнес-процесів, включаючи послідовні, паралельні та інші; дозволяє додавати різні аспекти бізнес-процесів, такі як ролі учасників, події, дані та інші; добре інтегрується з іншими інструментами для управління бізнес-процесами, що полегшує роботу з моделями бізнес-процесів у рамках цілих організаційних процесів [2; 3].

Нотація BPMN відома своєю простотою і гнучкістю. Символи в BPMN легко розпізнавати та розуміти. Вони мають інтуїтивне призначення, що полегшує моделювання бізнес-процесів. Нотація дозволяє створювати моделі бізнес-процесів різного рівня складності, від простих послідовних процесів до складних, що включають умови, паралельні потоки, інтерактивність та інше. BPMN може бути використана для моделювання процесів на різних рівнях, від окремих завдань до великих підприємницьких процесів. Будучи гнучкою, BPMN може бути адаптована до потреб будь-якого бізнесу, незалежно від галузі або типу діяльності. Через свою простоту і загальноприйнятність, моделі BPMN легко розуміються та використовуються різними учасниками проекту. Ця комбінація простоти та гнучкості робить BPMN потужним інструментом для моделювання бізнес-процесів у будь-якій сфері.

Основними елементами стандарту BPMN, що використані для побудови інформаційного забезпечення аналізу фінансових ресурсів ТОВ «Нова пошта», є: флоу об'єктів (Flow Objects) – це елементи, що представляють дії, події або стани у бізнес-процесі. До них належать завдання, події, вентиля, шлюзи та інші; зв'язки (Connections) – показують потік даних або послідовність виконання між різними елементами бізнес-процесу. Їх представляють стрілки, які з'єднують об'єкти BPMN; пул та діаграма (Pool and Diagram) – пул репрезентує учасників бізнес-процесу, такі як ролі або відділи. Діаграма включає один або декілька пулів та описує взаємодію між ними; артефакти (Artifacts) – доповнюють модель бізнес-процесу, надаючи додаткову інформацію про елементи процесу; додаткові елементи (Additional Elements) – стандарт містить додаткові елементи, такі як шаблони, шлюзи, події та інші.

Дії користувача – це елементи, які відображають дії, що виконуються людьми або системами в межах бізнес-процесу. Вони репрезентують конкретні кроки або дії, які потрібно виконати для досягнення певної мети в процесі. Дії користувача можуть включати в себе взаємодію зі сторонніми системами, прийняття рішень або виконання конкретних завдань. Виконання дії користувача створює в системі певну активність, яка автоматично завершується після виконання всіх дій процесу. Опис завдань та ролей, задіяних в рамках бізнес-процесів інформаційного забезпечення оцінки фінансових ресурсів підприємства, подано в табл. 1.

Таблиця 1

**Завдання, реалізовані в рамках бізнес-процесів інформаційного забезпечення оцінки фінансових ресурсів підприємства**

Назва етапу	Зміст завдання
Підготовчий етап	Визначення об'єкта, мети, завдання аналізу
	Складання плану роботи, встановлення термінів та виконавців
	Розробка системи показників, що характеризують фінансові ресурси підприємства
	Збір і підготовка до аналізу необхідної інформації
Основний етап	Вибір методів і способів дослідження
	Аналіз відповідності показників, що характеризують стан фінансових ресурсів обраним методам аналізу
	Вибір відповідальних осіб
	Вибір технічних засобів і форм подання результатів аналізу
	Обчислення показників що характеризують стан фінансових ресурсів підприємства, складання аналітичних таблиць. Перевірка відповідності розрахункових і нормативних значень показників
	Оцінка ступеня виконання плану та динаміки показників, що характеризують стан фінансових ресурсів
	Виявлення причин зміни у динаміці
	Проведення факторного аналізу ефективності використання фінансових ресурсів
	Формування попередніх висновків за результатами аналізу
Представлення висновків головному бухгалтеру	
Підсумковий етап	Перевірка достовірності результатів аналізу
	Формування аналітичного висновку
	Розробка заходів щодо поліпшення формування та використання фінансових ресурсів підприємства
	Прогнозування ефективності запропонованих заходів
	Впровадження заходів поліпшення формування та використання фінансових ресурсів підприємства





Графічне представлення BPMN-моделі оцінки фінансових ресурсів підприємства наведено на рис. 1.

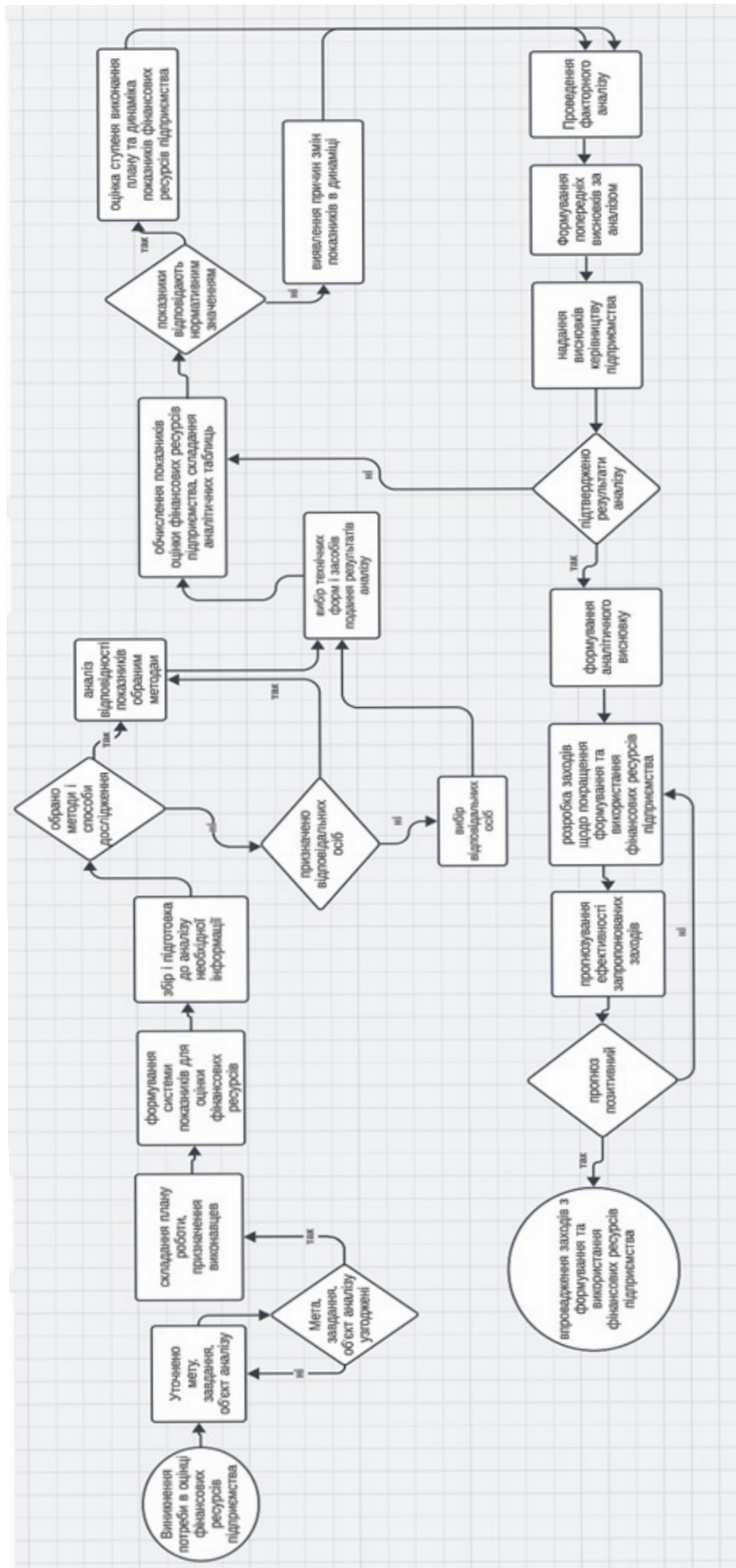


Рис. 1. BPMN-модель бізнес-процесів оцінки фінансових ресурсів ТОВ «Нова пошта»



Таким чином, формована модель BPMN-модель бізнес-процесів оцінки фінансових ресурсів ТОВ «Нова пошта» графічно описує реалізацію окремих бізнес-задач оцінювання фінансових ресурсів підприємства, може бути побудована в середовищі MS Visio, будь-якого іншого спеціалізованого програмного застосунку або із використанням онлайн-платформ. Подана діаграма послідовності відображає узагальнено порядок, за яким відбувається взаємодія у кожному окремому випадку щодо оцінювання фінансових ресурсів. Лініями життя на моделі визначено роль фінансового аналітика та компоненти інформаційного забезпечення оцінювання фінансових ресурсів підприємства: інформаційну базу, форму вибору команд (процедур) щодо оцінювання, об'єкт інформаційної системи, який дозволяє проводити розрахунки, та інтерфейс для відображення результатів виконаних обчислень.

Науковий керівник – канд. екон. наук, доцент Сабліна Н. В.

---

**Література:** 1. Бражник Л. В., Аранчій Д. С., Чоп В. С. Фінансові ресурси підприємства: управління та їх вплив на фінансовий стан. *Цифрова економіка та економічна безпека*. 2023. № 5 (05). С. 115–120. URL: <http://dees.iei.od.ua/index.php/journal/article/view/156/144>. 2. Візуалізація фінансових даних // Офіційний сайт ПНС ХНЕУ ім. С. Кузнеця. URL: <https://pns.hneu.edu.ua/course/view.php?id=5667>. 3. Лелюк С. В., Манасян В. Н. Візуалізація результатів моделювання процесу управління прибутковістю підприємства. *Молодий вчений*. 2021. № 12 (100). С. 272–277. 4. Масюк Ю., Шкода А. Особливості формування та використання фінансових ресурсів підприємства. *Економіка та суспільство*. 2021. № 34. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-34-27>.

Стаття надійшла до редакції 01.07.2024 р.



## УДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЇ СКЛАДСЬКОГО ПРОЦЕСУ НА ПІДПРИЄМСТВІ

УДК 658.77

Нарожна К. О.

Студентка 4 курсу  
факультету менеджменту і маркетингу ХНЕУ ім. С. Кузнеця

**Анотація.** У статті розглянуто питання, присвячені удосконаленню організації складського процесу на підприємстві. Досліджено сучасні тенденції та виклики у галузі складського управління, проаналізовано стратегічні підходи до усунення проблем і впровадження оптимальних методів оптимізації складської діяльності. Розглянуто актуальність проблеми й обґрунтовано необхідність розробки та впровадження комплексу заходів для покращення складського господарства.

**Ключові слова:** складський процес, логістичні процеси, виробництво, логістична діяльність, логістика, склад.



**Annotation.** The article deals with issues related to improving the organization of the warehouse process at the enterprise. Modern trends and challenges in the field of warehouse management were studied, strategic approaches to solving problems and



*implementing optimal methods of optimizing warehouse operations were analyzed. The urgency of the problem was considered and the need to develop and implement a set of measures to improve warehouse management was substantiated.*

**Keywords:** *warehouse process, logistics processes, production, logistics activity, logistics, warehouse.*



Постановка проблеми в загальному вигляді. У сучасних умовах конкурентного бізнес-середовища ефективна організація складського процесу виявляється ключовим фактором успішності підприємства. Завданням є не лише забезпечення відповідного рівня запасів, а й оптимізація всіх аспектів складського управління для підвищення продуктивності, зменшення затрат і забезпечення високої якості обслуговування клієнтів. Однією з центральних проблем є неефективність і неадаптованість існуючих методів управління складом до змін в ринкових умовах і внутрішніх процесах підприємства. Відсутність системного підходу, нестача інтеграції з іншими ланками логістичного ланцюга, технологічні обмеження та неефективна використання інформаційних технологій також ускладнюють оптимальне управління складським процесом.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблема удосконалення організації складського процесу на підприємстві приділяють значний науковий і дослідницький інтерес. Вчені проводять роботи з метою ретельного аналізу та опрацювання ключових аспектів різних тем. Науковці присвятили свої роботи з вивчення проблем [1–5], а саме Жарська І. О. [1], Квач К. М. [2], Луценко І. С. [3], Пономарьова Г. С. [4], Федорова В. О. [5] та інші.

Метою статті є аналіз теоретичних підходів і надання рекомендацій щодо удосконалення логістичних процесів на складі.

Викладення основного матеріалу дослідження. Склад – це місце зберігання запасів і надання складських послуг [1]. Склад є важливою ланкою технологічного процесу промислових підприємств, а для оптової та роздрібно торгівлі він слугує фундаментом [5]. У сучасній епосі стрімкого розвитку економіки зростає важливість складських приміщень для підприємств, які використовуються для зберігання матеріалів або готової продукції. На всіх стадіях руху матеріального потоку існує необхідність у спеціально облаштованих місцях для утримання запасів. Цим пояснюється велика різноманітність видів складів.

Складське господарство є найважливішою частиною будь-якого підприємства, оскільки безпосередньо впливає на хід виробничих процесів [2]. Більшість матеріальних цінностей підприємств проходить через склади, тому вони займають значну частину заводської території.

Слід зазначити, що можливість підвищення ефективності складської діяльності підприємства є актуальним питанням для всіх компаній, що досягається завдяки налагодженню оптимального товароруку в процесі управління ланцюгами поставок. Все це насамперед пов'язане з використанням сучасних програмних та управлінських рішень відповідно до усталених принципів логістичної діяльності компанії. Актуальність складського господарства на підприємстві визначається необхідністю ефективного управління запасами та оснащенням складського приміщення сучасними технологіями. У сучасних умовах глобалізації та ринкової конкуренції ефективне управління запасами та складським господарством є критично важливим для успішної діяльності підприємства. Відправлення та отримання товарів, зберігання запасів, відстеження руху товарів – всі ці процеси потребують належної організації та управління.

Оптимізація складських процесів – це потужний інструмент для покращення ланцюжка поставок. Завдяки вдосконаленню складської логістики можна мати змогу пришвидшити товарообіг, зменшити помилки та підвищити рівень обслуговування клієнтів.

Оптимізація складського процесу на підприємстві може бути ключовим чинником у підвищенні ефективності та зниженні витрат, тому є рекомендації по удосконаленню щодо складського господарства, такі як:

- аналіз поточного стану: ретельно проаналізуйте поточний процес управління складом, виявіть його слабкі місця та можливість оптимізації;
- використання технологій: застосуйте сучасні технології управління складом, такі як системи автоматизації складу (WMS), штрих-кодування та RFID для ефективного контролю за запасами;
- оптимізація простору: максимізуйте використання простору на складі шляхом оптимізації розташування товарів, використання полиць, стелажів та інших засобів для зберігання;
- управління запасами: використовуйте методи управління запасами, такі як JIT (Just In Time) або ABC-аналіз, щоб ефективно контролювати рівень запасів та зменшити надлишки;
- оптимізація процесів приймання та відвантаження: встановіть чіткі процедури для приймання товарів на складі та їх відвантаження, щоб уникнути затримок та помилок;



- впровадження систем контролю якості: встановіть системи контролю якості для впевненості в тому, що товари, що зберігаються на складі, відповідають стандартам якості;
- моніторинг та аналіз результатів: постійно відстежуйте та аналізуйте результати оптимізації складського процесу, щоб ідентифікувати можливість подальших покращень.

Впровадження цих конкретних заходів може сприяти оптимізації управління складським процесом на вашій компанії та забезпечити більш раціональне використання ресурсів.

Логістичні процеси на складі є важливою складовою ділових операцій, оскільки їх результативність впливає не тільки на внутрішні процеси, але і на відносини з клієнтами. Якщо підприємство отримає замовлення від клієнта, а матеріалів для виготовлення не буде на складі, і доставка нової сировини займе великий відрізок часу, який клієнт чекати не буде, в такому випадку через неузгоджені логістичні процеси підприємство буде змушене відмовити клієнту. Або, якщо ситуація, коли підприємство отримає об'ємне замовлення, але у нього немає потрібного місця для зберігання готових продуктів у тій чи іншій кількості, розмірі чи кількості [6].

Удосконалення складського процесу є надзвичайно важливим аспектом успішної логістичної стратегії підприємства і має значний вплив на всі сфери його діяльності. Нижче наведено методи удосконалення складського процесу на підприємстві [4].

1. Автоматизація складського обліку (Впровадження WMS-систем).
2. Модернізація складського обладнання.
3. Підвищення кваліфікації складського персоналу.
4. Проведення ABC-XYZ аналізу для визначення пріоритетів розміщення та комплектування товарів.
5. Використання систем RFID (Radio Frequency Identification) для відстеження товарів.
6. Застосування lean-методології для виявлення та усунення невиробничих витрат та інші.
7. Ефективне використання простору при розставлянні обладнання, що дозволяє збільшити потужність складу.
8. Здійснення контролю.
9. Внутрішня і зовнішня інтеграція процесів вдосконалення якості.
10. Проведення регулярного аудиту складського процесу для оцінки його ефективності.
11. Впровадження системи 5S для підтримки чистоти та порядку на складі.

Реалізація та дотримання заходів щодо вдосконалення складського господарства дозволить підприємству займати передове місце на ринку, мати конкурентоспроможність та призведе до покращення якості обслуговування клієнтів [3].

**Висновки.** Отже, можемо дійти висновку, що удосконалення організації складського процесу на підприємстві є важливим завданням, яке дозволить суттєво економити час, ресурси та кошти. Впровадження комплексу заходів, спрямованих на модернізацію складського господарства та підвищення кваліфікації складського персоналу, дасть можливість істотно підвищити ефективність роботи складського комплексу та конкурентоспроможність підприємства в цілому.

*Науковий керівник – канд. екон. наук, доцент Мельникова К. В.*

---

**Література:** 1. Жарська І. О. Логістика : навч. посіб. Одеса : ОНЕУ, 2019. 209 с. 2. Квач К. М. Організація ефективного використання складського господарства ВП «Складське господарство» ДП «НАЕК «Енергоатом». Київ, 2019. 89 с. 3. Луценко І. С., Коновалова І. В. Удосконалення управління логістичними процесами як метод покращення діяльності підприємства. *Бізнес Інформ*. 2020. № 11. С. 430–435. 4. Пономарьова Г. С. Підвищення ефективності роботи складського господарства на виробничому підприємстві. Суми, 2020. 62 с. 5. Федорова В. О., Блага В. В. Логістика : навч. посіб. Харків : ФОП Бровін О. В., 2019. 153 с. 6. Tahir Akbar. 5 Ways to Enhance Your Logistical Efficiency and Improve Customer Relations, *Business 2 Community*. 2016. URL: <https://www.business2community.com/product-management/5-ways-enhance-logisticalefficiency-improve-customer-relations-01457007>.

Стаття надійшла до редакції 30.05.2024 р.





## РОЛЬ РОЗВИТКУ ЕЛЕКТРОННОГО ТА КЛАСИЧНОГО МАРКЕТИНГУ НА ПІДПРИЄМСТВІ

УДК 339.138

Несен О. С.

Студентка 4 курсу  
факультету менеджменту і маркетингу ХНЕУ ім. С. Кузнеця

**Анотація.** У статті розглянуто сутність і поняття електронного та класичного маркетингу. Також визначено вплив і роль обох видів маркетингу на ефективність формування і розвитку сучасних вітчизняних компаній. Наведено можливий результат для бізнесу після впровадження змін в наявній культурі.

**Ключові слова:** маркетинг, електронний маркетинг, класичний маркетинг, підприємство.



**Annotation.** The article explores the essence and concepts of electronic and classical marketing. It also identifies the impact and role of both types of marketing on the effectiveness of the formation and development of modern domestic companies. Possible outcomes for businesses after implementing changes in the existing culture are provided.

**Keywords:** marketing, electronic marketing, traditional marketing, enterprise.



**Актуальність.** Сучасні підприємства стикаються з серйозними викликами у виборі оптимальної маркетингової стратегії в умовах стрімкого розвитку технологій та постійних змін у споживацьких уподобаннях. Існує безперервна потреба адаптувати стратегії маркетингу до нових реалій, які визначаються швидким темпом технологічного прогресу та динамікою ринкових тенденцій. З одного боку, електронний маркетинг, спрямований на використання цифрових платформ, соціальних мереж, та інтернет-ресурсів. З іншого боку, класичний маркетинг залишається актуальним і важливим, особливо для досягнення широкої аудиторії через традиційні засоби масової інформації.

Однак в умовах сучасного бізнес-середовища, де важливість цифрового простору неспростовна, виникає питання синергії обох підходів. Важливо розуміти, як електронний та класичний маркетинг можуть взаємодіяти для створення комплексної стратегії, яка відповідає вимогам ринку та споживачів.

Дослідження ролі розвитку електронного та класичного маркетингу на підприємстві є надзвичайно важливим для підприємств, що прагнуть забезпечити свою конкурентоспроможність та ефективність у сучасному бізнес-середовищі. На основі аналізу взаємодії цих двох напрямків можна розробити стратегії, які максимально використовують їхні переваги та компенсують недоліки, що відкриває нові можливості для підприємств у досягненні успіху та сталого розвитку.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** За недавній час було представлено значну кількість наукових досліджень, які розглядають питання становлення та розвитку нових форм маркетингової діяльності, таких як інтернет-маркетинг і цифровий маркетинг. Ці роботи належать як вітчизняним дослідникам, серед яких А. Божок, О. Карий, Л. Гальків, Н. Недопалко, О. Похильченко, І. Флик, О. Уголькова, так і іноземним авторам, таким як А. Кісьолик, Б. Фостер, М. Джохансія, Т. Гімела, С. Хаджехсані, А. Аболізаде, Л. Дехьядгарі, М. Пітер, М. Далла Вечіа та ін. Ф. Котлер, який вважається батьком-засновником маркетингу, в своїй книзі "Маркетинг 4.0. Від традиційного до цифрового" ділиться стратегіями використання цифрових технологій для ефективної маркетингової комунікації, закладаючи основи для розвитку маркетингу нового покоління.

Паралельно з цим теоретико-прикладні принципи цифровізації в економічних сферах висвітлено в дослідженнях організацій та маркетингових компаній. Зокрема, Український інститут майбутнього висунув прогнози щодо трендів, сценаріїв, викликів і можливостей розвитку цифрової економіки України, а Центр Разумкова провів аналіз сучасного етапу світового економічного та соціального розвитку, охарактеризованого значущим





впливом цифровізації. Також були проаналізовані основні фактори та передумови розвитку цифрової економіки в Україні, а також готовність нашої країни до впровадження та використання цифрових технологій. Відповідно до чинного законодавства та Національної програми інформатизації України розроблено регіональні програми інформатизації, які визначають основні принципи реалізації регіональної політики у сфері інформатизації, цифрового розвитку, цифрових трансформацій і цифровізації.

**Постановка завдання.** Сьогодні роль удосконалення маркетингу в економічних процесах значно зростає, вона стає сучасним інструментарієм задля розвитку на ринку, тому зростає необхідність вкладати інвестиції в розвиток як класичного, так і електронного маркетингу. Саме тому метою цього дослідження є визначення ролі розвитку електронного та класичного маркетингу на підприємстві.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Маркетинг, як сучасний інструмент успішності підприємств, поділяється на дві важливі складові – класичний та електронний. Кожен з цих напрямків взаємодіє із сучасними бізнес-реаліями, а їх комбінування може призвести до синергії, підвищуючи ефективність маркетингових стратегій [1].

Класичний маркетинг, орієнтований на традиційні канали комунікації, такі як реклама у ЗМІ, участь у виставках і прямий маркетинг, залишається важливою частиною стратегічного планування [3]. Відмітні якості, такі як широкий охоплення аудиторії та здатність створювати довготривалі відносини з клієнтами, роблять його важливим інструментом для будь-якого підприємства.

З іншого боку, електронний маркетинг, що включає в себе соціальні мережі, електронну комерцію та контент-маркетинг, дозволяє підприємствам швидко адаптуватися до змін у цифровому світі. Зокрема, він забезпечує інтерактивність з аудиторією, точне спрямування реклами та вимірювання результативності кампаній [2].

Ключовим моментом є власне поєднання цих стратегій. Сполучення класичних та електронних методів дозволяє підприємствам досягти комплексного підходу до своїх клієнтів. Наприклад, інтеграція онлайн-продажів з традиційними методами збуту може значно підняти конкурентоспроможність [4]. Більше прикладів сполучення класичних та електронних методів маркетингу наведено на рис. 1.

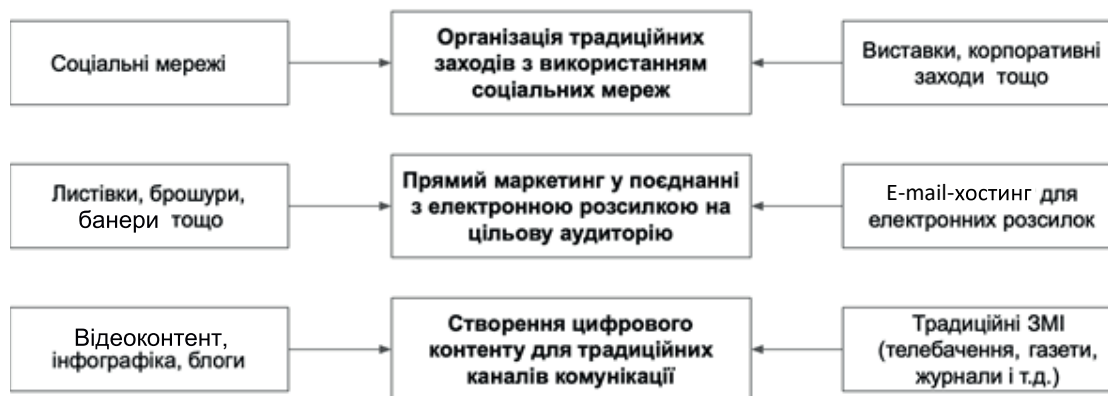


Рис. 1. Приклади сполучення класичних та електронних методів маркетингу

Відповідно, підприємства, які інвестують у розвиток обох видів маркетингу, мають можливість збільшити свою ринкову частку та покращити стійкість до конкуренції [5]. При цьому важливо не просто використовувати обидві стратегії окремо, але інтегрувати їх в комплексну систему, що дозволяє оптимізувати витрати та максимізувати результати.

Усе враховуючи, розвиток електронного та класичного маркетингу є ключовим фактором для досягнення успіху в сучасному бізнесі, сприяючи формуванню ефективної стратегії, яка враховує всі аспекти взаємодії з клієнтами та ринком.

**Висновки.** Таким чином, можна зазначити важливість сполучення класичних та електронних методів маркетингу для ефективного розвитку підприємств. Комбінація традиційних стратегій, таких як реклама та прямий маркетинг, із сучасними електронними підходами, як соціальні мережі та електронна комерція, ство-



рює сильну синергію. Інтеграція цих методів дозволяє підприємствам розширити свій вплив, забезпечити більший охоплення аудиторії, а також ефективно використовувати аналітику для постійного вдосконалення стратегій. Зростаючий конкурентний ринок вимагає гнучкості та креативності, і сполучення різноманітних маркетингових підходів стає ключовим фактором у досягненні успіху для сучасних бізнесів.

Науковий керівник – д-р екон. наук, професор Чмутова І. М.

---

**Література:** 1. Smith J. Вплив цифрового маркетингу на зростання бізнесу. *Journal of Marketing Trends*. 2020. № 15 (2). С. 45–56. 2. Гордон Дж. Електронний маркетинг: тенденції та стратегії у сучасному бізнес-середовищі. *Журнал маркетингових досліджень*. 2022. № 16 (1). С. 34–50. 3. Шевчук Л. Взаємодія класичного та цифрового маркетингу: оптимальний шлях до успішності. *Бізнес та маркетинг*. 2020. № 8 (4). С. 78–92. 4. Сидоренко О. Аналіз ефективності інтеграції електронного та традиційного маркетингу в сучасному бізнесі. *Економіка та управління підприємствами*. 2021. № 5 (2). С. 34–49. 5. Григорович Т. Інноваційні підходи до розвитку маркетингу в умовах цифрової економіки. *Маркетинговий вісник*. 2019. № 7 (1). С. 89–104.

Стаття надійшла до редакції 09.06.2024 р.



## КОНКУРЕНТНИЙ АНАЛІЗ ПІДПРИЄМСТВА-ВИРОБНИКІВ СКЛОПАКЕТІВ У ХАРКІВСЬКОМУ РЕГІОНІ

УДК 658.7

Огієнко А. Є.

Студентка 5 курсу  
факультету менеджменту і маркетингу ХНЕУ ім. С. Кузнеця

**Анотація.** У статті наведено аналіз ринку склопакетів в Україні, проведено аналіз підприємств, що оперують на ринку Харківського регіону. Аналіз дозволив виявити напрямки розвитку підприємств з метою зміцнення конкурентних позицій на ринку. Розглянуто сутність логістичних систем і їх види.

**Ключові слова:** виробництво, аналіз конкурентів, підприємство, виробництво склопакетів, ринок.



**Annotation.** The article provides an analysis of the double-glazed window market in Ukraine, an analysis of enterprises operating in the market of the Kharkiv region. The conducted analysis made it possible to identify the directions of enterprise development with the aim of strengthening competitive positions on the market. the essence of logistics systems and their types are considered.

**Keywords:** production, analysis of competitors, enterprise, production of double-glazed windows, market.





На сьогодні в умовах військової агресії росії на території України в прикордонних регіонах страждає цивільна та комерційна нерухомість, спостерігається руйнація будівель, вікон тощо. За більш ніж два роки війни росією було завдано багато ударів по енергетичній інфраструктурі України, що, своєю чергою, стимулює українців задумуватись про енергоефективність. Тому виробництво склопакетів і загалом металопластикових конструкцій сьогодні вкрай важливе для задоволення попиту споживачів.

Тому метою статті є проведення аналізу ринку склопакетів України та визначення конкурентної позиції підприємств-виробників у Харківському регіоні.

Склопакети використовуються як одна з основних складових світлопрозорих, або віконних конструкцій, і тому попит на склопакети прямо залежить від попиту на ці конструкції. До категорії світлопрозорих конструкцій належать вікна, вітражі, вітрини, елементи фасадів, внутрішні перегородки, які експлуатуються в житлових, виробничих, адміністративних і інших будівлях [3].

Згідно з дослідженням [1], загальний обсяг вироблених світлопрозорих конструкцій у 2022 році в Україні дорівнював 3,2 млн одиниць, що на 40 % менше, ніж у 2021 році (рис. 1). Таке значне падіння викликане військовою агресією зі сторони росії, бо багато виробництв було знищено, зачинено тощо.

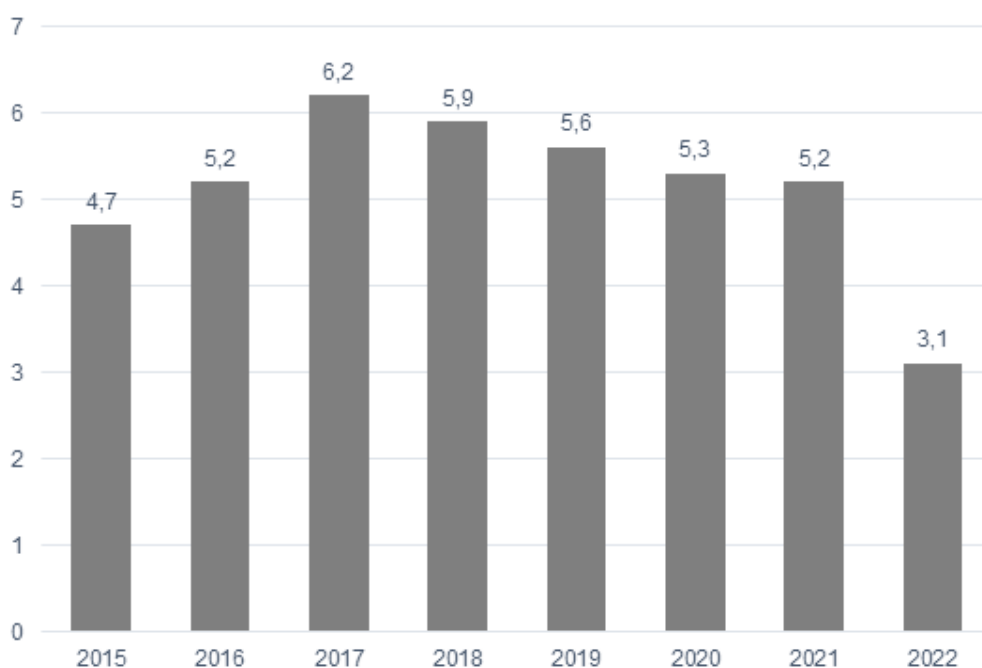


Рис. 1. Кількість світлопрозорих конструкцій, вироблених в Україні (млн шт.)

Джерело: [1]

Лідерами в Україні за кількістю вироблених вікон є п'ять підприємств [1]: «Стеко», Viknar'off, Фабрика вікон «Екіпаж», ТОВ «Акорд-С», «Вікна Стиль Трейдинг».

Через війну підприємства-виробники, які працюють в центрі, на сході, півдні та півночі України, втратили більше, ніж ті, діяльність яких відбувається на заході.

Своєю чергою, попит на світлопрозорі конструкції формується в двох основних напрямках:

- 1) будівництво нових споруд (близько 20 % попиту);
- 2) заміна старих віконних конструкцій (близько 80 % попиту).

В останні декілька років обсяг попиту в обох напрямках постійно зростає, що зумовлює щорічне зростання обсягів продажів металопластикових конструкцій на 35–50 %. У 2020 році, за оцінками експертів, ємність ринку віконних конструкцій в Україні складала 8–10 млн м<sup>2</sup>.



Аналіз робіт [1; 2; 4] дозволив узагальнити фактори, які стимулюють зростання попиту на віконні конструкції:

- підвищення рівня доходів населення;
- низькі темпи заміни старих вікон, які складають близько 3 % на рік;
- зростання вартості енергоресурсів, що стимулює заміну старих вікон на нові з метою мінімізації тепловтрат;
- зростання темпів житлового і офісного будівництва;
- пошкодження вікон в результаті воєнних дій на території України.

Склопакети використовуються у всіх типах віконних конструкцій в Україні. Найпоширенішими серед них є металопластикові вікна.

Сьогодні в Україні виготовленням металопластикових конструкцій займаються більше 1000 компаній, але лише тільки 10 % працюючих на ринку підприємств – це крупні виробники металопластикових віконних конструкцій.

Щодо перспектив українського ринку, то більшість виробників і імпортерів цих виробів бачать майбутнє віконного ринку в подальшому його розвитку і розширенні. В Харківському регіоні існує також значна кількість підприємств, що виготовляють віконні конструкції, склопакети. Основними конкурентами виступають: ТОВ «Вега Пласт» (м. Харків), компанія «Екіпаж» (м. Первомайськ, Харківська область), Компанія VEKA Україна, ТОВ GoodWin (м. Харків), ТОВ «ВІКНА ЛЮКС» (м. Харків), Фабрика вікон «ЮКОМ» (м. Харків), Фабрика вікон Gros (м. Харків). Всі ці виробники оперують на території східної України.

Серед основних переваг деяких фірм є те, що до асортименту їх продукції на ряду з усіма виробами входять триплексні склопакети. Тобто вони спроможні задовольнити більш ширші потреби споживачів.

Цінова політика усіх компаній досить схожа, оскільки ринок не дозволяє обирати іншу стратегію ціноутворення. Тому ціни всіх перерахованих виробників знаходяться на одному рівні, а невеликі розбіжності в ціні обумовлені або відмінністю в якості, або додатковими послугами виробників. Важливим фактором, що може дозволити компаніям зайняти більш вигірне становище на ринку, є інформаційна ланка, тобто рівень взаємодії зі споживачами, реклама та рекламна продукція, акції, просування в Інтернеті та інше.

Порівняльний зведений аналіз основних виробників склопакетів у Харківському регіоні за такими критеріями, як асортимент і рівень взаємодії зі споживачами (оцінка від відмінно при розвиненій комунікативній політиці до незадовільно при слабких заходах щодо просування продукції), наведений в табл. 1.

Таблиця 1

**Конкурентний аналіз підприємств-виробників склопакетів**

Компанія	Асортимент продукції	Рівень взаємодії зі споживачами
1	2	3
Компанія VEKA Україна	СПО	Задовільно
	СПД	
	СПОІ	
	СПДІ	
	Триплексний склопакет	
ТОВ «Вега Пласт»	СПО	Задовільно
	СПД	
	СПОІ	
	СПДІ	
ТОВ «ВІКНА ЛЮКС»	СПО	Задовільно
	СПД	
	СПОІ	
	СПДІ	



Закінчення табл. 1

1	2	3
ТОВ GoodWin	СПО	Добре
	СПД	
	СПОІ	
	СПДІ	
	Триплексний склопакет	
Компанія «Екіпаж»	СПО	Добре
	СПД	
	СПОІ	
	СПДІ	
	СПД	
	СПОІ	
	СПДІ	
Триплексний склопакет		
Фабрика вікон Gros	СПО	Задовільно
	СПД	
	СПОІ	
	СПДІ	

Дивлячись на ці дані, можна сказати, що важливим завданням для підприємств-виробників склопакетів є комунікативна політика та маркетингові дії у сфері просування продукції, бо наявних переваг у ціні та асортименті досягнути буде значно важче. Саме доступність для споживачів і швидкість реагування на потреби ринку можуть стати вирішальними в конкурентній боротьбі. Для того щоб зміцнювати свої конкурентні позиції на ринку, виробникам склопакетів доцільно змінювати технологію або обладнання, засвоювати виробництво нових видів продукції та задіяти маркетингові інструменти для стимулювання попиту та посилення власного іміджу на ринку.

*Науковий керівник – канд. екон. наук, викладач Мельник А. О.*

**Література:** 1. Аналіз віконного ринку України 2022 року. *Віконний консалтинг*. 2022. 28 с. 2. Склопакет з теплою дистанційною рамкою. URL: <https://novikon.ua/sklopaket-z-teployu-distantsijnoyu-ramkoju/>. 3. Склопакет триплекс – детальний огляд і переваги. URL: <https://tvoeokno.com.ua/uk/steklopaket-tripleks/>. 4. Vega Plast. URL: <https://vegaplast.ua/>.

Стаття надійшла до редакції 09.06.2024 р.







## CURRENT TRENDS IN THE WORLD ECONOMY: MACROECONOMIC ASPECTS

UDC 339.137

Onugha V.

Applicant for higher education of the first (bachelor's)  
level of the Department of International Economics and Entrepreneurship of S. Kuznets KHNU

**Annotation.** The article examines current trends in the global economy, focusing on macroeconomic aspects. Various factors such as inflation, monetary policies, global trade dynamics, and technological advancements that influence economic stability and growth are analyzed. The study highlights the interconnectedness of global economies and the impact of geopolitical events on macroeconomic conditions.

**Keywords:** global economy, inflation, monetary policy, trade dynamics, technological advancements, geopolitical impact.

**Анотація.** У статті розглянуто сучасні тенденції у світовій економіці з акцентом на макроекономічних аспектах. Проаналізовано різні фактори, такі як інфляція, монетарна політика, динаміка світової торгівлі та технологічний прогрес, що впливають на економічну стабільність і зростання. Дослідження висвітлює взаємопов'язаність глобальних економік і вплив геополітичних подій на макроекономічні умови.

**Ключові слова:** глобальна економіка, інфляція, монетарна політика, динаміка торгівлі, технологічний прогрес, геополітичний вплив.

Problem Statement and Its Connection with Important Scientific or Practical Tasks. The current trends in the world economy are shaped by a complex interplay of factors including inflation rates, central bank policies, trade agreements, and technological progress. Understanding these trends is crucial for formulating effective economic policies and strategies for sustainable growth. The global economic landscape is continuously evolving, influenced by technological innovations and geopolitical shifts. This article aims to explore the macroeconomic aspects that are pivotal in understanding current global economic trends and their implications for future economic stability and growth.

Analysis of Recent Research and Publications. Research on the macroeconomic trends in the global economy has been extensively covered by scholars such as Smith J. A. [1], Johnson M. L. [2] and Martinez R. [3]. Their studies provide insights into the dynamics of inflation, monetary policies, and international trade.

Purpose of the Article. The purpose of this article is to analyze the key macroeconomic factors influencing the current trends in the global economy and to highlight the paths for achieving sustainable economic growth. The article also aims to increase awareness about the importance of adapting to changes in the global economic environment.

Main Findings of the Research. In the current global economy, several macroeconomic aspects play significant roles in shaping trends and influencing economic outcomes.

Inflation and Monetary Policy. Central banks worldwide are adjusting their monetary policies to tackle inflation, which has been rising due to various factors including supply chain disruptions and increased demand. Interest rate adjustments are a primary tool used by central banks to control inflation. For instance, the Federal Reserve's recent interest rate hikes aim to curb inflation in the United States.

Trade Policies. Trade policies have undergone significant changes in recent years, with a shift towards protectionism in several major economies. This trend has disrupted global supply chains and created uncertainty in international trade.

Global Trade Dynamics. The global trade environment is undergoing significant changes with the emergence of new trade agreements and the renegotiation of existing ones. Trade tensions between major economies, such as the US and China, have also had substantial impacts on global trade flows. The shift towards regional trade agreements, like the Comprehensive and Progressive Agreement for Trans-Pacific Partnership (CPTPP), reflects a move towards more localized trade cooperation.



Table 1

**Impact of Trade Policies on Global Trade Flows**

Country	Trade Policy Change	Impact on Trade Flows
USA	Increased tariff on import	Reduced import volumes
China	Retaliatory tariffs	Diversification of export
European Union	Trade agreements with Asia	Increased trade with Asia
Compiled by the author based on sources [2]		

Technological Advancements. Rapid technological advancements are transforming industries and economies. The rise of digital currencies, advancements in artificial intelligence, and the increasing use of automation are reshaping economic activities. These technologies have the potential to increase productivity but also pose challenges such as job displacement and the need for new skill sets. Technological advancements, particularly in automation and digitalization, are transforming industries worldwide. While these advancements can boost productivity, they also pose challenges to labor markets, leading to job displacement and the need for reskilling.



Fig. 1. **Impact of Automation on Employment**

Compiled by the author based on sources [3]

Geopolitical Events. Geopolitical events significantly influence global economic conditions. Conflicts, trade wars, and political instability can lead to economic uncertainty and volatility. The ongoing conflict in Ukraine, for example, has had far-reaching impacts on global energy prices and supply chains.

**Conclusion and Prospects for Further Research.** Understanding the current trends in the global economy requires a comprehensive analysis of macroeconomic factors. Policymakers must navigate a complex landscape shaped by inflation, monetary policies, trade dynamics, and technological advancements. Future research should focus on the long-term implications of these trends and explore strategies for achieving sustainable economic growth amidst evolving global conditions.

Scientific supervisor – PhD in Economics, assoc. Maliukina A. O.

**Literature:** 1. Smith J. A. Global Inflation Trends and Monetary Policy Responses. *Economic Journal*. 2023. Vol. 45. No. 3. P. 123–135. 2. Johnson M. L. The Impact of Trade Agreements on Global Trade Flows. *Journal of International Economics*. 2024. Vol. 12. No. 1. P. 89–102. 3. Martinez R. Technological Advancements and Economic Transformation. *Technology and Society*. 2022. Vol. 29. No. 4. P. 221–233. 4. International Monetary Fund. *World Economic Outlook*. 2023. URL: <https://www.imf.org/en/Publications/WEO>. 5. Porter M. E. *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. Free Press, 1985.

Стаття надійшла до редакції 24.06.2024 р.





## ORGANISATION OF TRANSPORT ACTIVITY AT THE ENTERPRISE

UDC 656

Панченко Д. І.

Студент 4 курсу  
факультету менеджменту і маркетингу ХНЕУ ім. С. Кузнеця

**Annotation.** The article considers the organization of transport logistics to ensure that commodity products are in a specific place at a specific time by moving them between sites and participants in the logistics chain.

**Keywords:** organization, products, chain, place, time.



**Анотація.** У статті розглянуто організацію транспортної логістики для забезпечення перебування товарної продукції в конкретному місці і в конкретний час за рахунок переміщення її між ділянками і учасниками логістичного ланцюга.

**Ключові слова:** організація, продукція, ланцюг, місце, час.



The movement of material flows in logistics chains is impossible without the concentration of the required amount of stocks in certain places, which are stored in various warehouses.

Foreign practice demonstrates that these tasks can only be effectively solved through the use of transport logistics technologies that meet modern requirements and high international standards for the transportation and warehousing of goods.

The problem of organising transport activities is presented in the works of I. Tokmakova, V. Volgin, V. Dykan, S. Minakova, E. Krykavskyi, R. Larina, T. Sukhorukova and others.

The purpose of the article is to research and systematize theoretical developments in the organization of transport activities at an enterprise.

The activities of any enterprise are inextricably linked to the problems of implementing supply channels for raw materials, semi-finished products and distribution of finished products within a certain logistics system. In this regard, a special place is occupied by the organization of external and internal transportation: the choice of the type of transport, the method of organizing transportation, the type of vehicles, etc. All this is covered by the transport activities of the enterprise.

Transport activity is the movement of goods and people from one place to another, in which no physical transformations of the transported objects occur [3].

The transport sector is a large number of services related to the distribution of goods between the producer and the consumer, as well as the interaction between different levels of production in the distribution of products.

Regardless of how deeply transport activities are integrated into the production sphere of activity (whether it is the main one for the enterprise or not), there are certain basic approaches to its organization and management.

The structure of a plant's transport facilities depends on the nature of its products (dimensions, weight); the composition of its workshops; and the type and scale of production. Enterprises set up a transport department that reports directly to the deputy director for general affairs or marketing and sales (supply, sales, transport). This department combines a number of self-supporting units by type of transport (transport shop, etc.). The transport department includes bureaus (groups): planning and economic, dispatching, technical, accounting, etc.

The main tasks of transport activities [2]:

- selection of the type and type of vehicle;
- optimization of the transport process during mixed transport;



- determination of rational delivery routes;
  - ensuring the technological unity of the transport and warehouse process;
  - coordination of the transport and production process.
- The main principles of transport activity [2]:
- the amount of transport costs directly depends on the location of the enterprise, warehouses, suppliers and consumers;
  - the type of vehicle used directly affects the type and size of production stocks;
  - each type of transport determines the requirements for packaging, and the type of cargo dictates the choice of packaging method;
  - The type of freight vehicles selected determines the type of loading and unloading equipment, as well as the type and equipment of loading and unloading platforms and ramps;
  - consolidation of cargoes for common delivery points to the maximum extent possible allows the company to allocate more cargo to its carriers and benefit from discounts by ordering larger volumes of cargo transportation;
  - the choice of a freight carrier by the supplier is determined by the goals of customer service [4].

According to the number of modes of transport involved in the delivery of goods, there are single-type (unimodal), multi-type (multimodal and intermodal) transportation systems

Unimodal transportation system – direct transportation of goods by only one type of transport.

Multimodal transportation system – direct mixed transportation of cargo by at least two different modes of transport and, as a rule, within the country.

Intermodal transportation system – a system of delivery of goods in international traffic by several modes of transport under a single transport and cargo document and transfer of goods at transshipment points from one mode of transport to another without the participation of its owner in a single cargo unit or vehicle [4].

The main principles of operation of cargo transportation systems:

- a single commercial and legal regime;
- comprehensive solution of financial and economic aspects;
- use of cargo tracking systems;
- information support and communication;
- unity of all links in the transport chain in terms of organizational and technological aspects;
- integrated development of transport infrastructure of various modes of transport [3].

The concept of transport activity involves expanding the content of the transportation process - from the consignor to the consignee, including cargo processing, packaging, storage, unpacking and the formation of information flows accompanying transportation.

The unified technological process of cargo transportation is a comprehensive technology that ensures clear interaction of all elements of the logistics system at all stages of cargo delivery: "just in time", with the least amount of resources and based on the integration of production, transport and consumption.

A single technological process of cargo transportation involves the integration of production, transport and consumption. Its content is determined by the following factors:

- transport characteristics of the cargo (physical, mechanical and physical and chemical properties: volume and weight, type of container and packaging, etc);
- quantitative characteristics of the cargo (bulk cargo, small consignment cargo, cargo in packages, containers, on pallets, etc);
- Specific characteristics of vehicles and their transport capabilities;
- characteristics of production and other facilities related to the formation of transport chains [4].

Each type of cargo transportation is characterized by specific features in technology, organization and management. However, they have a common technological basis in the form of specific technological delivery schemes.



The key role of transportation in logistics is explained not only by the large share of transportation costs in the total logistics costs, but also by the fact that without transportation, the very existence of the material flow is impossible.

Conclusion. Transport activity is a separate logistics system, and most researchers believe that this process should be separated from the overall logistics system and regulated separately. Thus, it was determined that transport activities are understood as a number of processes and operations related to the delivery of goods from the manufacturer to the end user, or from the supplier to the recipient. In the context of an enterprise, this activity is considered to include all aspects of transport and freight forwarding with the help of operator support and the use of a special information and technical base.

Науковий керівник – канд. екон. наук, доцент Сігаєва Т.

---

**Literature:** 1. Гуменюк А., Білошкурська Н. Шляхи удосконалення логістичної діяльності підприємств. *Modeling the development of the economic systems*. 2023. No. 3. P. 14–19. DOI: <https://doi.org/10.31891/mdes/2023-9-2>. 2. Аулін В. В., Великодний Д. О., Дьяченко В. О. Теоретико-методологічні основи побудови транспортно-логістичних систем. 2021. URL: <http://dspace.kntu.kr.ua/jspui/bitstream/123456789/11251/1/Aulin%20V.V.%20Theoretical%20and%20methodological%20bases%20of%20logistics%20of%20transport%20and%20production%20systems%20.pdf>. 3. Patkovskiy S., Kharsun L. Development of agile management approaches towards intermodal operations upon cargo flows imbalance. *Eastern-European Journal of Enterprise Technologies*. 2020. No. 4/3 (106). P. 23–33. 4. Matvieieva A., Zakharov V., Ostapenko O. et al. Legal Regulation of the Transport and Logistics System // *Integrated Computer Technologies in Mechanical Engineering – 2021. ICTM 2021. Lecture Notes in Networks and Systems*. Vol. 367. P. 849–860. URL: <http://repository.hneu.edu.ua/handle/123456789/27340>.

Стаття надійшла до редакції 30.05.2024 р.



## МЕТОДИ РЕЙТИНГУВАННЯ БАНКІВ ЗА КРИТЕРІЄМ ЇХ ПРИБУТКОВОСТІ

УДК 336.71

Пензова Ю. О.

Студентка 4 курсу  
факультету фінансів і обліку ХНЕУ ім. С. Кузнеця

**Анотація.** У роботі наведено узагальнення підходів до використання методів рейтингування банків за критеріями їх прибутковості та ефективності діяльності. Обґрунтовано доцільність застосування методів таксономічного аналізу для надання об'єктивної оцінки стану банку та дозволено визначати його через проведення аналізу змін його стану в динаміці та порівняно з досягнутими результатами інших банків.

**Ключові слова:** банк, рейтинг, метод, таксономічний аналіз, прибуток, прибутковість.







**Annotation.** The publication presents a generalization of approaches to the use of methods of rating banks according to the criteria of their profitability and efficiency. The expediency of using the method of taxonomic analysis to provide an objective assessment of the bank's status is substantiated and allows to determine it through the analysis of changes in its status in dynamics and in comparison, with the achieved results of other banks.

**Keywords:** bank, rating, method, taxonomic analysis, profit, profitability.



Прибутковість банків є суттєвим показником у забезпеченні стабільності функціонування будь-якого банку. Він визначає цей показник як такий, який визначає дохід, отриманий банком від своєї діяльності, відносно його загальних активів або власного капіталу. Цей показник є важливим для оцінки фінансової стабільності та ефективності роботи банку. Висока прибутковість свідчить про успішну діяльність банку, тоді як низька прибутковість може свідчити про проблеми в управлінні ризиками або неефективне використання ресурсів. Для банків прибутковість є ключовим фактором в їхній стратегії розвитку та конкурентоспроможності на ринку.

Сам собою стан прибутковості банку вже надає позитивні характеристики його стану. Проведення порівняння показників прибутковості із показниками інших банків дає додаткові, більш якісні, параметри ефективності його функціонування, а користувачам такої інформації – сформулювати уявлення про імідж банку.

Літературні джерела підтверджують, що найпоширенішим наданням порівняльної оцінки стану діяльності банківської установи є рейтингування. Перелік українських науковців, чий праці приділені цьому питанню, достатньо великий: В. Батковський, А. Бєлий, О. Богатов, В. Вітлінський, Н. Внукова, А. Герасимович, Т. Гордіц, І. Гумен, І. Д'яконова, А. Кармінський, О. Козьменко, В. Кромонов, Ю. Лисенко, А. Мадих, А. Мазаракі, Р. Михайлюк, О. Набок, Р. Набок, В. Петренко, В. Скобелев, Н. Цибульська, О. Ширинська та ін. Методичних підходів, критеріїв і показників за якими здійснюється рейтингова оцінка банків, теж достатньо велика. Тому за мету роботи обрано необхідність узагальнення та обґрунтування методів рейтингування банків за критерієм їх прибутковості.

Рейтинг банків – це градація усіх банків України за певними показниками, які можуть охарактеризувати їх поточний стан, фінансову прибутковість, виконання показників і вимог регулятора. Перш за все, рейтинги поділяються на ті, що публікує регулятор, Національний банк України, та інші престижні ЗМІ та міжнародні агентства. Отже, всі рейтинги базуються на фінансових показниках роботи і даних балансу банків. Одними з найвідоміших рейтингів в Україні є Рейтинг надійності банків та Народний рейтинг банків.

Основний та офіційний рейтинг може публікувати лише Національний банк України, але також є престижними рейтинги, які публікують профільні ЗМІ та видання. Вони аналізують, в тому числі, не тільки офіційні показники, а також і відгуки клієнтів; за власною аналітикою публікують рейтинги стійкості банків.

Рейтингування банків за показниками прибутковості проводиться на основі різних фінансових показників, таких як чистий прибуток, рентабельність активів, рентабельність власного капіталу, відношення витрат до доходів та інші. Ці показники дозволяють оцінити ефективність управління банком, його здатність генерувати прибуток в умовах конкуренції та ризиків.

Рейтинг банків за прибутковістю може бути корисним для інвесторів, які шукають можливості для інвестування, а також для клієнтів, які хочуть обрати найбільш надійного та успішного банку для здійснення своїх фінансових операцій.

Важливо враховувати, що рейтинги банків за прибутковістю можуть змінюватися залежно від кон'юнктури ринку та внутрішньої політики кожного банку. Тому перед вибором банку для співпраці варто детально вивчити його фінансовий стан і рейтинги за прибутковістю.

На рис. 1 подано результати рейтингування українських банків за рівнем прибутку за 11 місяців 2023 р. В Україні кількість банків скоротилась, натомість їх прибутки зросли вдвічі порівняно з періодом до початку повномасштабного вторгнення. В цілому українські банки за 11 місяців 2023 заробили 130,5 млрд грн. Лише 4 банки з 63 отримали збитки. Зазначається, що 87 % від загального прибутку або ж 112,95 млрд грн припадає на топ-10 банків. Наразі до рейтингу входять 4 державні банки, 4 – з іноземним капіталом та 2 – з приватним [1].

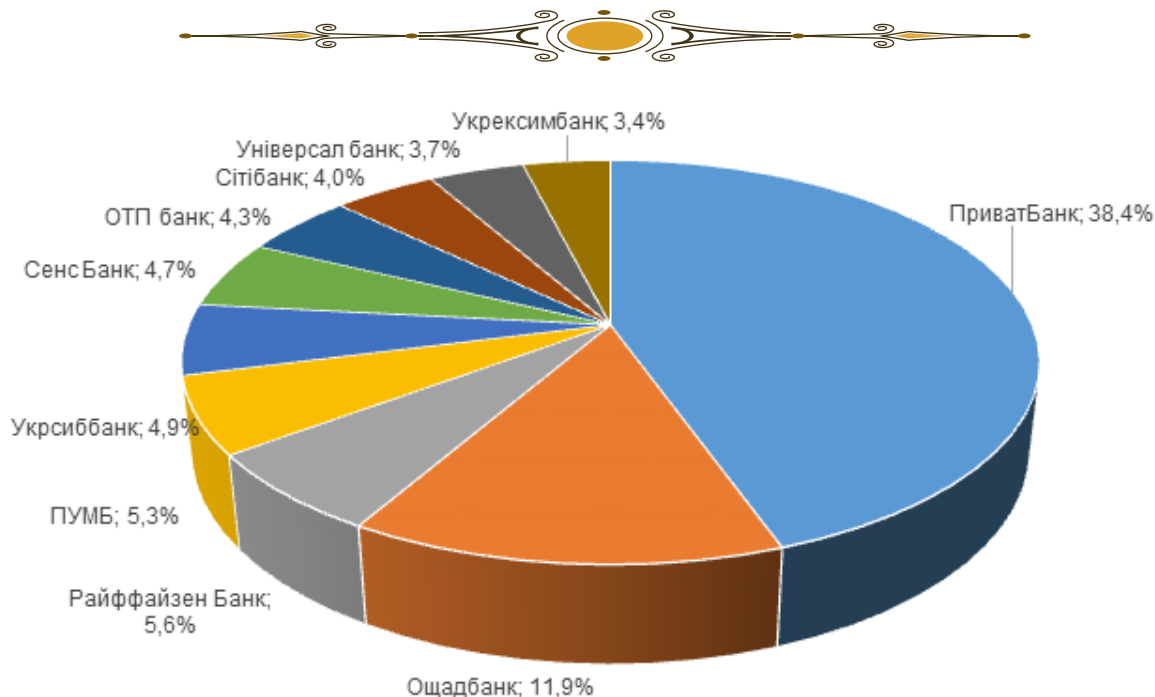


Рис. 1. Топ-10 українських банків за рівнем прибутку за 11 міс. 2023 р.

Джерело: [2]

За даного прикладу це є найпростіший метод визначення рейтингу банку за значенням сформованого прибутку, через визначення питомої ваги кожного банку у формуванні загальної суми прибутку банківської системи країни за визначений період. Взагалі існують різні підходи та методи встановлення рейтингів банків за рівнем їх фінансового стану. Національний банк проводить рейтингування банків з метою отримання інформації про позицію банку на ринку та визначення наявності у нього певних конкурентних переваг. У такій оцінці зацікавлені всі учасники фінансового ринку: банки, кредиторі, інвестори, органи банківського нагляду та громадськість.

При розробці банківських рейтингів використовуються два основні підходи залежно від складу інформації, що підлягає оцінці: експертний підхід і бухгалтерський підхід.

Експертний підхід ґрунтується на досвіді та кваліфікації експертів у банківському секторі і визначає якісну оцінку стану та перспектив банку на основі всієї доступної інформації.

Бухгалтерський підхід оцінює стан банку виключно на основі офіційної фінансової звітності, аналізу кількісних показників та дотримання встановлених вимог.

На практиці банківські рейтинги зазвичай складаються з використанням обох підходів, поєднуючи сильні сторони кожного з них для підвищення надійності використовуваної рейтингової системи.

Методами, на основі яких реалізуються вказані вище підходи до встановлення рейтингів банків через оцінювання їх фінансового стану, є: коефіцієнтний, інтегральний, бально-рейтинговий і факторний аналіз [3, с. 1348].

На практиці існують різні приватні та державні рейтингові системи. Найвідомішими серед них є системи рейтингування банків, розроблені світовими лідерами у цій сфері – рейтинговими компаніями Standard & Poor's, Moody's Investors Service та Fitch Ratings. Надійність даних рейтингів цих агентств підтверджується глобальною їх популярністю та системною роботою над оновленням методів і підходів рейтингової оцінки, ураховуючи швидкоплинні тенденції розвитку ринку банківських послуг.

Так, наприклад, Standard & Poor's використовує методологію, що базується на обробці різноманітних кількісних та якісних даних для присвоєння рейтингів. Хоча рейтинговий процес за своєю природою є дуже об'єктивним (наприклад, використовується велика кількість числових даних), значна увага приділяється також суб'єктивному аналізу, коли враховується особиста думка експертів. Така суб'єктивність дозволяє Standard & Poor's враховувати в підсумкових рейтингах низку нестатистичних факторів. Standard & Poor's намагається застосовувати певні методи та підходи математичного аналізу з метою отримання максимально порівнянних даних, але ці методи пристосовані до конкретних обставин кожного окремого об'єкта аналізу [4].



Рейтингування як ефективний інструмент порівняння може бути використаний в цілях проведення поглибленого аналізу стану банківської установи, виявлення слабких і сильних його сторін на ринку, основою прийняття керівництвом виражених управлінських рішень щодо його покращення.

Одним із підходів до проведення оцінювання стану функціонування та визначення його рейтингової позиції порівняно з іншими банками може бути застосований метод таксономічного аналізу. Характерною перевагою таксономічного показника визнано його здатність надавати картину динаміки при використанні будь-якої кількості показників, початкових ознак з матриці спостережень [5]. Його результатом є таксономічний коефіцієнт рівня розвитку (синтетичний багатовимірний індикатор, інтегральний показник ефективності діяльності банку), який являє собою синтетичну величину, рівнодіючу усіх ознак, які характеризують досліджувану сукупність [6].

Таксономічний аналіз є потужним інструментом, який використовується в різних галузях для класифікації та аналізу даних. Таксономічний аналіз відноситься до методів фінансового аналізу, які дозволяють класифікувати фінансову інформацію банку за певними категоріями або групами. Цей аналіз допомагає виявити сильні та слабкі сторони фінансового стану банку, визначити його ризики та можливості. За допомогою таксономічного аналізу можна провести порівняльну оцінку фінансової діяльності різних банків, виявити тенденції у їх розвитку, а також зробити прогнози щодо їх майбутньої діяльності.

Для оцінки рівня фінансового стану банку використовуємо сучасний таксономічний підхід та проведемо її за алгоритмом, наведеним на рис. 2.

Вхідною інформацією для проведення таксономічного аналізу визначення фінансового стану банку є система показників, яка включає: прибутковість капіталу; прибутковість активів; співвідношення доходів і витрат; чиста процентна маржа; чистий прибуток; показник достатності капіталу; активи банку (валюта активу балансу); балансовий капітал.

Реалізувавши встановлену послідовність процесу таксономічного аналізу за даними діяльності АТ КБ «ПРИВАТБАНК», АТ АБ «РАДАБАНК» та АТ «БАНК КРЕДИТ ДНІПРО» у 2020–2022 р., вдалося отримати такі результати.



Рис. 2. Послідовність реалізації таксономічного аналізу

За обраними ознаками оцінювання діяльності банків всі показники є стимуляторами і чинять позитивний вплив на стан їх розвитку. В підсумку аналіз вхідних даних дозволив сформувати вектор-еталон:  $P_0 = (1,36; 1,93; 1,43; 0,94; 1,73; 1,87; 1,76; 1,58)$ .

Послідовне виконання подальшої технології таксономічного аналізу визначення фінансового стану банків дозволило отримати значення інтегрального показника. Табл. 1 містить результати визначення показника таксономії та допоміжних величини його знаходження для банків України за 2020–2022 рр.



Таблиця 1

## Розрахунок показника таксономії

Проміжні та вихідні показники таксономічного аналізу	Роки		
	2020 р.	2021 р.	2022 р.
$S_0$ (середнє значення кореня квадратного середнього квадрата різниці значень ознак)	0,92		
$S_0$ (середня відстань)	5,32		
$d_i$ (відхилення відстані між точкою-одиноцею й точкою $P_0$ )	0,87	0,45	0,64
$K$ (коефіцієнт таксономії)	0,13	0,55	0,36

На рис. 3 наведено результати визначення рівня таксономічного розвитку досліджуваних банків.

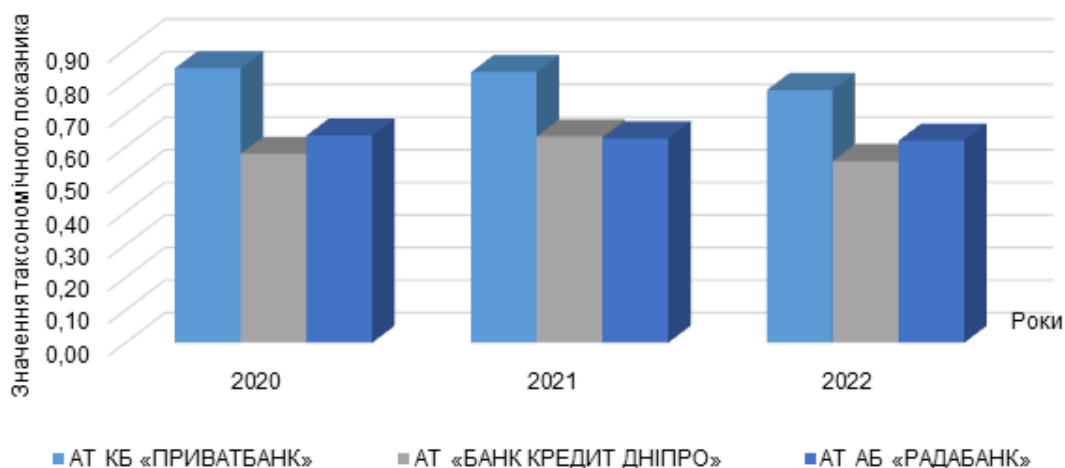


Рис. 3. Результати таксономічного аналізу банків

Отже, скориставшись методикою таксономічного аналізу, вдалося отримати результати оцінювання стану банків за комплексною системою показників. Перевагами є можливість здійснювати їх порівняльний аналіз, включаючи можливість встановлювати рейтинги, досліджувати та прогнозувати динаміку розвитку їх діяльності.

За підсумками, за допомогою використання таксономічного аналізу вдалось отримати об'єктивний стан розвитку діяльності банку. Обравши для аналізу банки, різні за масштабами своєї діяльності (вартість активів, сума капіталу та розміри прибутку), вдалось довести перевагу використання таксономічного аналізу, який, на відміну від деяких інших методів, усуває вплив масштабів діяльності банку на результати оцінювання ефективності його діяльності, надає більш об'єктивну оцінку стану банку та дозволяє визначати його через проведення аналізу змін у стані діяльності в динаміці та порівняно із досягнутими результатами інших банків. Отже, це формує уявлення про конкурентні його переваги, визначає сильні та слабкі місця та є підґрунтям для розроблення стратегічних програм подальшого розвитку.

Науковий керівник – канд. екон. наук, доцент Алексеев І. І.

**Література:** 1. Прибутковість української банківської системи. URL: Рейтинг прибутковості / збитковості банків України // Оpendatabot. URL: <https://opendatabot.ua/>. 2. Рейтинг стійкості банків // Мінфін. URL: <https://minfin.com.ua/>. 3. Савченко Т. Г., Джолос А. В. Публічна система рейтингової оцінки банків України: призначення та інформаційна модель. *Економіка і суспільство*. 2017. Вип. 13. С. 1347–1352. URL: [https://economyandsociety.in.ua/journals/13\\_ukr/224.pdf](https://economyandsociety.in.ua/journals/13_ukr/224.pdf). 4. Волковський Є. І., Волковська Н. І. Кредитний рейтинг як індикатор фінансової безпеки держави. *Фінанси, облік і аудит*. 2017. Вип. 2 (30). URL: <https://ir.kneu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/ad64d4e6-07ed-4115-af48-56ff23aa31c5/content>. 5. Сисоєнко І. А., Карлюка Д. О. Оцінка стану фінансової безпеки банку за допомогою коефіцієнту таксономії. *Інфраструктура ринку*. Вип. 65. 2022. С. 171–175. DOI: <https://>



doi.org/10.32843/infrastruct65-29. 6. Аберніхіна І. Г., Валенюк Н. В., Суботіна Г. О. Вдосконалення моделі прогнозування прибутку банку з використанням кореляційно-регресійного аналізу. *Бізнес-навігатор*. Вип. 2 (58). 2020. С. 79–86. URL: <http://www.business-navigator.ks.ua>.

Стаття надійшла до редакції 01.07.2024 р.



## СУТНІСТЬ І ЗНАЧЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ НА ПІДПРИЄМСТВІ

УДК 331.1

Поліщук О. О.

Студентка 5 курсу  
факультету менеджменту і маркетингу ХНЕУ ім. С. Кузнеця

**Анотація.** У статті здійснено дослідження теоретичних аспектів процесу формування організаційної культури на підприємстві; проведено морфологічний аналіз поняття «організаційна культура» та узагальнено ознаки, що характеризують організаційну культуру.

**Ключові слова:** організаційна культура, підприємство, формування організаційної культури.



**Annotation.** The article deals with theoretical aspects of the process of formation of organizational culture at the enterprise; morphological analysis of the concept of "organizational culture" is carried out and the features characterizing organizational culture are generalized.

**Keywords:** Organizational culture, enterprise, formation of organizational culture.



**Актуальність.** Компанії постійно шукають нові методи управління, щоб конкурувати з іншими підприємствами через постійне зростання ринку та різноманітність виробництва.

Культура є важливим інструментом для досягнення цілей підприємства та суттєво впливає на складові успіхи підприємства. Сучасні менеджери повинні враховувати організаційну культуру, коли розглядають її з точки зору управління. Вони повинні враховувати не лише матеріальні та фінансові ресурси, але й організаційну культуру як спосіб виявлення та розуміння того, які цінності, традиції та норми використовуються для керування діяльністю та досягнення професіональних цілей працівників підприємства. В сучасному світі зміни зовнішнього середовища змінюють внутрішнє середовище підприємств.

Підприємство може залишатися конкурентоспроможним на сучасному ринку завдяки правильному управлінню формуванням організаційної культури.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Багато вітчизняних і зарубіжних дослідників звернули увагу на проблему формування організаційної культури. У наш час аналіз цього питання є життєво важливим для успіху будь-якої організації, оскільки це є не лише іміджем підприємства, але й особливим типом керування організацією, тому цим питанням займалися такі науковці, як М. Х. Мескон, О. С. Віханський, С. Дж. Сайлас, О. І. Наумов, Д. Елдрідж, Ф. Хедоурі, А. Кромбі, В. Леонард, Р. Блейк, Ю. Г. Семенов, Г. Л. Хаєт, Т. О. Соломани-





дина, І. В. Грошев, А. В. Колесніков, О. Г. Тихомирова. З іншого боку, зміни умов господарювання на багатьох підприємствах у нашій країні призводять до змін організаційної культури, що викликає додаткові дослідження в цьому напрямку.

**Постановка завдання.** Організаційна культура визначає життєздатність організації. Для ефективного управління необхідно враховувати такі елементи, як типи відносин між людьми, постійні стандарти та принципи діяльності та життя організації, зразки позитивної та негативної поведінки та багато іншого. Організація має «душу», і цією душею є організаційна культура.

**Викладення основного матеріалу дослідження.** Для того щоб оцінити вплив організаційної культури на діяльність підприємства, потрібно почати з основного визначення терміна: «culture» – «виховання, освіта» – це «специфічний спосіб організації і розвитку людської життєдіяльності, який відображено в продуктах матеріальної та духовної праці, в системі соціальних норм і засад, духовних цінностей, у сукупності відношень людей до природи, між собою і до самих себе.

У другій половині 1900-х років з'явилися перші чіткі описи культури організації. Загалом «організаційна культура» охоплює матеріальне та духовне життя колективу. До них належать моральні принципи та звичаї, які домінують у групі, обряди, кодекси поведінки та інші. Іноземні та вітчизняні науковці дали різні тлумачення цього явища. Багато з них наведено в табл. 1.

У «класичному» розумінні організаційна культура є інструментом для стратегічного розвитку компанії. У будь-якій компанії існує організаційна культура.

Таблиця 1

**Морфологічний аналіз поняття «організаційна культура»**

Автор	Трактування
Е. Шейн	Система основних уявлень, які група набула під час вирішення проблем адаптації до зовнішнього середовища та внутрішньої інтеграції, які продемонстрували свою ефективність, вважається цінною і передається новим членам групи як правильна система розуміння, думок і відчуття щодо цих проблем
Г. Морган	Однією із цілей організації є виконання її діяльності через використання мови, фольклору, традицій та інших способів передачі основних цінностей, переконань і ідеологій, які керують діяльністю компанії
О. Крилов	Сукупність ідей, цінностей, загальноприйнятих моделей і норм поведінки, які належать конкретній організації; спільний досвід, створений членами організації під час спільної діяльності, який проявляється як матеріально, так і духовно
К. Голд	Це унікальні характеристики сприйнятих особливостей організації, того, що вирізняє її серед інших у галузі
Е. Петтігрю	Система уявлень, якої притримуються усі члени організації і яка відрізняє дану організацію від інших, соціальний «клей», який допомагає утримувати цілісність організації
Д. Равасі, М. Шульц	Низка загальних інтелектуальних розумінь, що інтерпретуються у формальних і неформальних інструкціях, що визначають відповідні стереотипи поведінки в різних ситуаціях
В. Чарлз	Визначає дорогу, по якій окремі індивіди і групи здійснюють взаємодію один із одним, з клієнтами і з власниками / засновниками

Джерело: [1; 3; 4]

На бізнес компанії позитивно впливає ефективна організаційна культура. Люди, які працюють у сфері управління людськими ресурсами, можуть по-різному сприймати поняття «організаційна культура». Поєднання двох протилежних елементів, які визначають організаційну культуру як систему цінностей і методів управління, включаючи нематеріальні активи та конкретні механізми, може призвести до неоднозначного розуміння.

О. Крилов, на нашу думку, дає найбільш повне визначення організаційної культури. Ідеї, цінності, загальноприйняті моделі та норми поведінки, властиві конкретній організації, вважаються основними компонентами культури.

Особистий досвід засновників, стиль управління та основні цілі діяльності формують ці цінності [2, с. 104]. Цей досвід доповнюється досвідом інших членів групи в процесі співпраці [2, с. 104]. Е. Шейн погоджується з визначенням О. Крилова, який вважає, що система корпоративних цінностей передається новим членам групи в якості ефективною системи розуміння та сприйняття внутрішньої інтеграції, а також способу адаптації до можливих змін зовнішнього середовища [1]. Таким чином, нові співробітники швидше усвідомлюють корпоративний дух, неформальні стандарти та правила організації та спрямовують свої дії на досягнення стратегічних цілей.



Ми не погоджуємося з тлумаченням В. Чарльза «організаційної культури». Він дивиться на культуру компанії лише через стосунки між власниками та працівниками (власник–працівник–клієнт) [1]. З іншого боку, навіть у тих випадках, коли між людьми немає взаємодії, корпоративна культура існує і безпосередньо впливає на те, наскільки добре виконуються справи. Корпоративні цінності закладені в душі кожного працівника. Безперервне дотримання принципів, правил і звичаїв усіма членами організації свідчить про високий рівень організаційної культури.

Дотримання цих правил стимулює працівників робити те, що вони роблять, щоб створити відчуття власної корисності для групи та компанії загалом. Отже, організаційна культура – це не просто спілкування між людьми; це також спілкування з власним «я» кожного працівника, який знає, наскільки важлива їхня робота для підвищення продуктивності організації.

Незважаючи на те, що кожен може описати корпоративну культуру так, як він хоче, загальний зміст є спільним для всіх визначень: це велика галузь матеріального та духовного життя компанії, яка включає моральні норми, цінності, традиції, правила поведінки та ритуали, які більшість працівників приймають під час розвитку організації [3].

Ми проаналізували визначення «організаційної культури» різних науковців у нашій країні та за кордоном, щоб визначити, яке найкраще описує наше розуміння концепції. Таким чином, організаційна культура – це сукупність ідей, цінностей, методів управління, загальноприйнятих норм і правил поведінки, які базуються на особистому досвіді засновників організації та поділяються усіма її працівниками, щоб гарантувати, що організація залишається стійкою та стабільною на ринку.

Організаційна культура дозволяє працівникам узгодити свої особисті цілі з цілями підприємства. Він дозволяє створити систему координат, тобто спільний культурний простір з принципами та нормами поведінки, які поділяють всі працівники.

Ф. Харріс і Р. Моран вказали на десять загальних ознак, які характеризують будь-яку організаційну культуру [1; 3].

Усвідомлення себе та свого місця в організації (в одних культурах цінується стриманість і приховування працівниками своїх внутрішніх переживань і проблем, тоді як в інших культурах заохочується відкритість, емоційна підтримка і демонстрація своїх переживань; в одних культурах творчість проявляється через співпрацю, а в інших – через індивідуалізм).

Система спілкування та мова спілкування (використання усної, письмової, невербальної комунікації та ступінь її відкритості різний від організації до організації; професійний жаргон, аббревіатура та мова жестів різні для різних галузевих, функціональних і територіальних організацій).

Зовнішній вигляд, одяг і представлення себе на роботі, включаючи різноманітність уніформ, ділові стилі, стандарти використання косметики, парфумів і дезодорантів тощо, свідчать про існування різноманітних мікрокультур.

Звички і традиції, пов'язані з прийомом і асортиментом їжі: як організовано харчування працівників організації, включаючи наявність або відсутність буфетів і їдалень; участь організації в оплаті витрат на харчування; періодичність і тривалість харчування; спільне або окреме харчування працівників різних організаційних статусів тощо [1].

Усвідомлення часу, ставлення до нього та використання: сприйняття часу як найважливішого ресурсу або марна трата часу, дотримання або постійне порушення часових параметрів організаційної діяльності.

Взаємовідносини між людьми: фактори, які впливають на міжособистісні стосунки, включають вік, стать, національність, статус, рівень освіченості, досвіду та знань. Дотримання формальних правил етикету або протоколу; ступінь формалізації відносин, отримання підтримки; і методи вирішення конфліктів.

Цінності та норми, які складаються з уявлень про хороші та погані речі, а також припущень і очікувань щодо конкретної поведінки.

Світогляд: віра в справедливість, успіх, свої сили, керівництво; ставлення до взаємодопомоги, етична чи негідна поведінка, переконаність у каранні зла та торжестві добра тощо.

Розвиток і самореалізація працівників: бездумне або усвідомлене виконання роботи; опора на інтелект або силу; вільна або обмежена передача інформації в організації; визнання або відмова від раціональності поведінки та свідомості людей; творчий або жорсткий робочий середовище; визнання або відмова від визнання обмежень людини або акцент на його можливостях для зростання.



Трудова етика та мотивація включають: ставлення до роботи як до цінності чи обов'язку; відповідальність або незацікавленість у результатах своєї роботи, а також відношення до свого робочого місця. Якісні аспекти роботи працівника; гідні та шкідливі звички на роботі; справедливий зв'язок між внеском працівника та винагородою; і планування професійної кар'єри працівника в організації [4].

**Висновки.** Таким чином, культура підприємства є важливим фактором конкурентоспроможності підприємства на ринку, сприяння узгодженості дій працівників і створення позитивної та здорової робочої атмосфери. Незважаючи на те, що різні дослідники поділяють це розуміння, сила організаційної культури вважається ключовим ресурсом, який може значно підвищити успішність компанії на ринку.

Науковий керівник – канд. екон. наук, доцент Нечипорук О. В.

---

**Література:** 1. Андросова О. Ф. Сучасний науковий підхід до формування структури, видів і функцій корпоративної культури на підприємствах. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2017. Вип. 5 (10). С. 22–34. 2. Корпоративна культура : навч. посіб. / за заг. ред. Г. Л. Хаєта. Київ : Центр навч. літ., 2018. 403 с. 3. Смолінська Н. В. Формування та зміна організаційної культури підприємства. *Вісник НУ «Львівська політехніка»*. 2011. № 698. С. 290–294. 4. Красовська О. Ю. Генезис поняття «корпоративна культура підприємства». *Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії*. 2017. Вип. 6 (1). С. 89–93.

Стаття надійшла до редакції 09.06.2024 р.



## АНАЛІЗ РИНКУ НЕРУХОМОСТІ У ВОЄННИЙ ПЕРІОД

УДК 332.8

Полянська А. В.

Студентка 4 курсу  
факультету міжнародної економіки і підприємництва ХНЕУ ім. С. Кузнеця

**Анотація.** У статті проведено аналіз наявної ситуації на ринку нерухомості за основними видами діяльності в цій сфері. Проаналізовано та виявлено фактори, які мають вплив на розвиток ринку нерухомості в країні. Досліджено наявність існуючих програм, направлених на відновлення зруйнованого житла.

**Ключові слова:** нерухомість, житло, ціни, тенденції, аналіз, будівництво.



**Annotation.** The article analyzes the current situation on the real estate market by the main types of activities in this area. Factors influencing the development of the real estate market in the country were analyzed and identified. The availability of existing programs aimed at restoring destroyed housing was investigated.

**Keywords:** real estate, housing, prices, trends, analysis, construction.





Починаючи з 2022 року Україна переживає дуже складний період розвитку за всіма видами економічної діяльності, що пов'язано з повномасштабним вторгненням Росії на територію України. Всі сфери життя піддаються трансформаційним змінам, в тому числі і ринок нерухомості. Військовий стан суттєво змінив ціни на оренду, продаж та купівлю житлових (комерційних) приміщень. Все це підтверджує актуальність постійного дослідження факторів впливу, які впливають на попит та пропозицію на ринку нерухомості країни, а також на обсяг інвестицій в будівництво.

З метою дослідження тенденцій розвитку ринку нерухомості доцільно проаналізувати розвиток цієї сфери в довоєнний та воєнний періоди. На рис. 1 наведено динаміку оголошень за видами діяльності у сфері нерухомості за період 2021–2023 роки.



Рис. 1. Динаміка кількості оголошень за видами діяльності у сфері нерухомості

Аналізуючи дані, наведені на рис. 1, можна зробити висновок, що в 2022 році порівняно з 2021 роком кількість оголошень по продажу квартир зменшилась на 65,16 %, однак у 2023 році порівняно з 2022 роком спостерігається позитивна динаміка, тобто збільшення кількості оголошень по продажу квартир майже на 1 %. Аналізуючи всі види діяльності у сфері нерухомості, можна побачити, що за довготривалою орендою будинків протягом 2021–2023 років спостерігається позитивна динаміка, і в 2023 році порівняно з 2021 роком кількість оголошень за цією позицією збільшилась на 81 % [5]. Таким чином, за всіма іншими позиціями в 2022 році порівняно з 2021 роком спостерігається зменшення активності на ринку праці. У 2023 році активність поступово збільшується, наприклад, пропозиції про оренду та продаж землі залишились незмінними, у 2022 році зафіксовано незначний спад порівняно з попереднім роком.

Активність на ринку нерухомості характеризуються виливом скритих факторів, які спровокували стрімке зростання цін на приватні суб'єкти ринку нерухомості, та навмисним заниженням цін на державну нерухомість, і високою ринковою вартістю окремих юридичних осіб, що мають доступ до тендерів на продаж нерухомості [1].

Наприкінці першого кварталу 2023 року аналітики зафіксували стабільну зацікавленість до придбання квартири (рис. 2).

Дані, наведені на рис. 2, свідчать про те, що у 2023 році порівняно з 2022 роком зацікавленість населення до придбання квартир / будинків суттєво відрізняється. У 2022 році інтерес до придбання квартири в кінці лютого стрімко знизився, що пов'язано з повномасштабним вторгненням Росії на територію України, однак починаючи з червня зацікавленість поступово збільшувалась та майже досягла рівня 2021 року [4]. Аналізуючи тенденцію та коливання кількості зацікавленого населення до придбання житла можна зробити висновок, що ця динаміка між собою дуже схожа, тільки в 2023 році їх кількість вище, аніж у 2022 р.

За період 2019–2024 роки спостерігається збільшення попиту на оренду житла (рис. 3), що пов'язано з міграційним процесом в Україні. Таким чином, серпень 2023 року став рекордним за інтересом до оренди житла за всю історію спостережень [2].

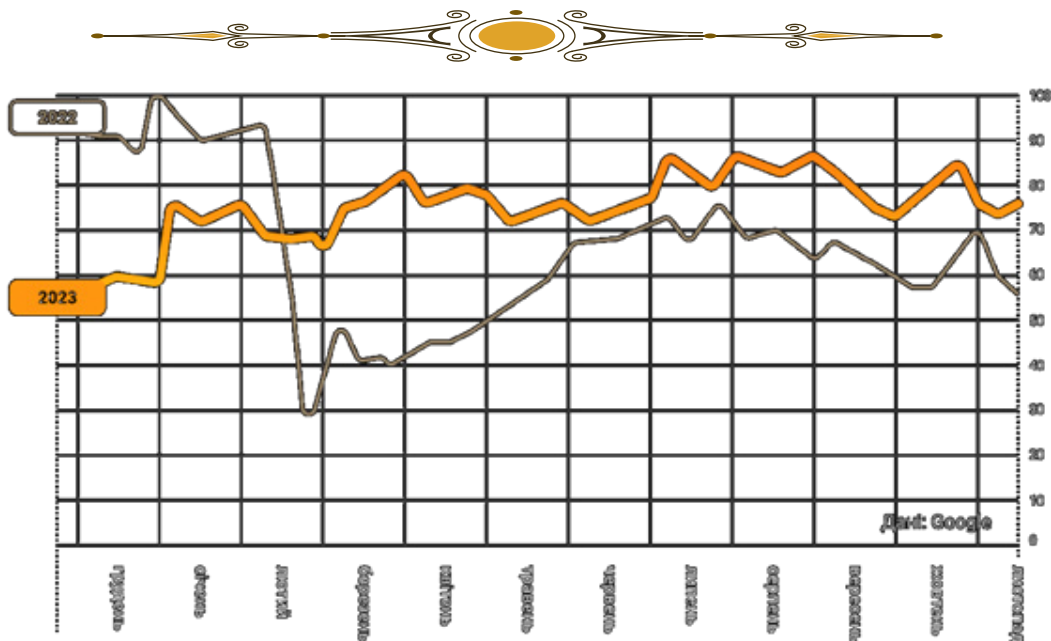


Рис. 2. Динаміка зацікавленості населення до придбання житла в 2022–2023 рр.

Найбільший попит зафіксовано в серпні 2023 року, а найменший – у 2020 році під час пандемії Covid-19. У 2022 році стрімке збільшення попиту на житло пов'язано з міграцією населення, а саме з небезпечних регіонів до більш безпечних [6]. Однак із 2019 року по 2024 рік на ринку нерухомості спостерігається позитивна динаміка до попиту на оренду житла.

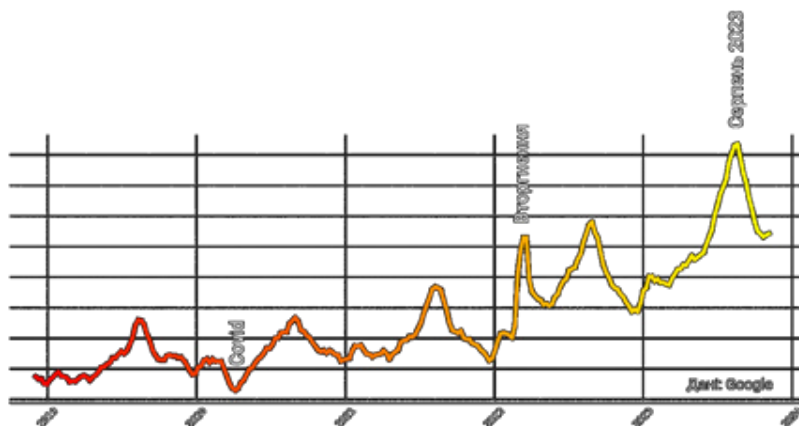


Рис. 3. Динаміка попиту на оренду квартир в Україні за період 2019–2024 рр.

Позитивний розвиток на ринку нерухомості описується наданням пільгової іпотеки на житло «Оселя» [3] з боку держави (від 3 % річних до 20 років). Незважаючи на те, що кількість виданих кредитів незначна порівняно із загальною кількістю продажів, саме реалізація програми стабілізує настрої на ринку і спонукає потенційних покупців до більш чинних дій (рис. 3) [2].

Наведені на рис. 4 дані свідчать про позитивну динаміку видачі кредитів через систему «Оселя». В листопаді 2023 року кількість іпотеки на житло досягла 872, що порівняно з листопадом 2022 року більше на 767. Така тенденція пов'язана зі збільшенням загальних втрат від повномасштабного вторгнення, які досягли понад 150 мільярдів доларів, і більше третини цих втрат припадає на житловий фонд. Під час вторгнення Росії на територію України стрімко з'явилась нова послуга від держави: надання грошової допомоги на ремонт житла та на отримання житлового сертифікату за знищене майно (рис. 5).



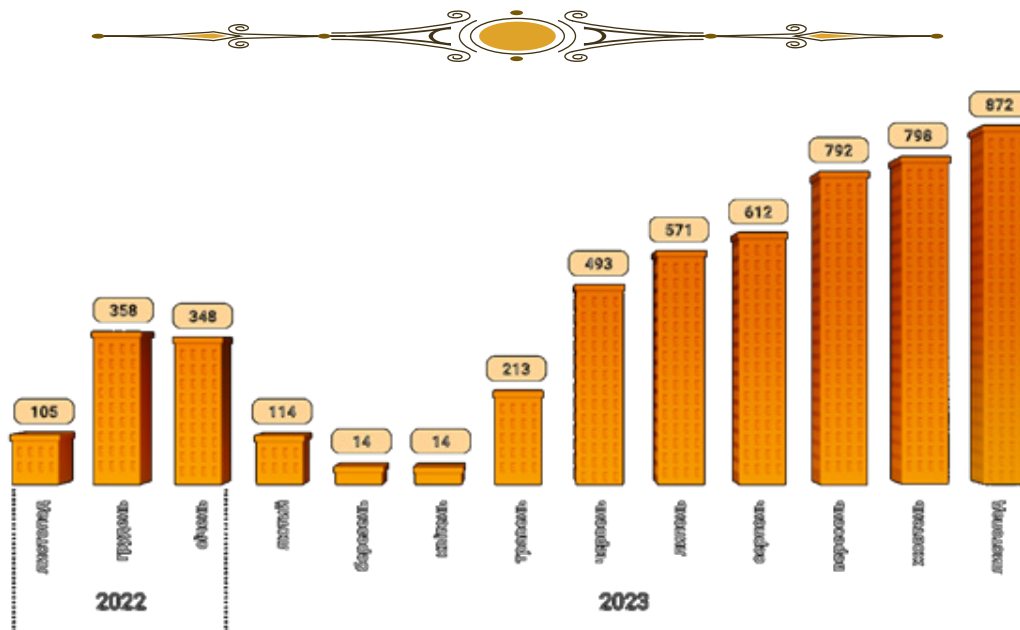
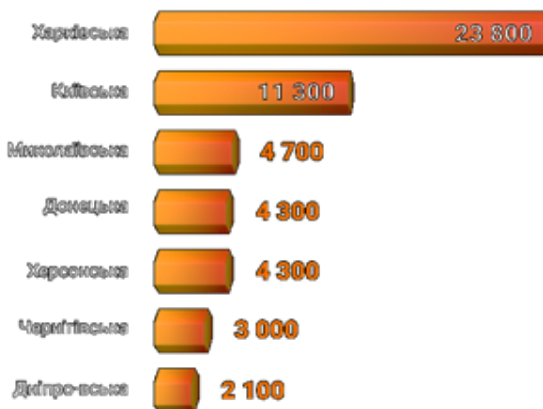


Рис. 4. Кількість виданих кредитів «Оселя»

Кількість заяв про грошову допомогу на ремонт житла



Кількість заяв на отримання житлового сертифікату за знищене майно

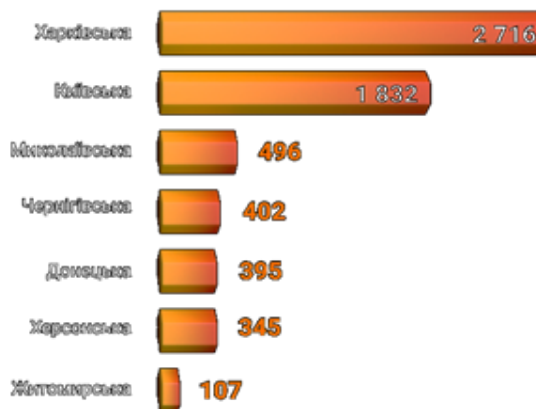


Рис. 5. Статистика відшкодування пошкодженого і зруйнованого житла

Таким чином, проведений аналіз дозволив зробити висновок, що в період повномасштабного вторгнення ринок нерухомості мав тенденції до спаду, а також до розвитку за рахунок адаптації ринку нерухомості до нових реалій, які формують нові тренди розвитку.

Український ринок нерухомості залежать від декількох чинників, найбільш важливими з яких є економічна ситуація в Україні, фронтові події та існуючі ринкові пропозиції. Серед факторів доцільно також виділити наявність і впровадження нових проектів. Все це впливає на те, що населення буде відчувати дефіцит пропозиції на ринку продажу і оренди, та чи достатня пропозиція на первинному і вторинному ринках житла – залежить від розробників. Оскільки в Україні існують програми «Оселя та «Відновлення, держава також має суттєвий вплив на ринок нерухомості. Однак покращити ситуацію на ринку може тільки стабільне фінансування цих програм.

Науковий керівник – канд. екон. наук, доцент Бровко О.

Література: 1. Глушко А. А. Дослідження ринку нерухомості в Україні. URL: [https://eprints.kname.edu.ua/49835/1/ilovepdf\\_com-260-262.pdf](https://eprints.kname.edu.ua/49835/1/ilovepdf_com-260-262.pdf). 2. Поморцева О., Кобзан С., Штерндок Е., Затхей В. Аналіз ситуації на ринку нерухо-



мості України під час військового стану. *Тенденції та перспективи. Scientific trends and trends in the context of globalization*. 2023. Т. 30 (143). С. 498–507. DOI: <https://doi.org/10.51582/interconf.19-20.02.2023.052>. **3.** Програма доступного кредитування житла // «ЄОселя». URL: <https://eoselia.diia.gov.ua>. **4.** Радіонова І., Піта, Ю. Економічний аналіз ринку нерухомості: загальні підходи та їх застосування для українського ринку. *Вчені записки Університету «КРОК»*. 2023. № 3 (71). С. 9–18. **5.** Кобзан С., Поморцева О., Штерндок Е. Аналіз ситуації на ринку нерухомості України під час військового стану. *Тенденції та перспективи. Scientific Collection «InterConf+»*. 2023. Т. 32 (151). С. 696–704. DOI: <https://doi.org/10.51582/interconf.19-20.04.2023.074>. **6.** Rayevnyeva O., Stryzhychenko K., Brovko O. Computer-Mathematical Support for Analysis of Stability of the Interrelation Between Macroeconomic Financial Indicators and Migration // 7th International Symposium on Multidisciplinary Studies and Innovative Technologies (ISMSIT), 2023. DOI: <https://doi.org/10.1109/ISMSIT58785.2023.10304995>.

Стаття надійшла до редакції 12.06.2024 р.



## ФАКТОРИ ФОРМУВАННЯ ІННОВАЦІЙНОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА У ВОЄННИЙ ПЕРІОД

УДК 658: 33.5

Попкова С. М.

Студентка 4 курсу  
факультету менеджменту і маркетингу ХНЕУ ім. С. Кузнеця

**Анотація.** У статті запропоновано перелік ключових факторів, що значним чином впливають на формування інноваційної стратегії підприємства в складних умовах військових дій. Обґрунтування удосконалення складових означених факторів сприятиме підвищенню конкурентоздатності підприємства.

**Ключові слова:** інноваційні стратегії, воєнний період, підприємство, ключові фактори.



**Annotation.** The article offers a list of key factors that significantly influence the formation of an enterprise's innovative strategy in the difficult conditions of military operations. Justification of the improvement of the components of the specified factors will contribute to increasing the competitiveness of the enterprise.

**Keywords:** innovative strategies, wartime, enterprise, key factors.



**Постановка проблеми в загальному вигляді.** В умовах сучасного світу, який постійно змінюється під впливом різних політичних, економічних та соціальних чинників, підприємства повинні бути готовими до швидких адаптацій [1] та впровадження інноваційних стратегій. Воєнний період 2024 року поставив перед українськими підприємствами нові виклики, які потребують стратегічних рішень для забезпечення стійкості та розвитку. Відповідно, для вітчизняних підприємств все більшої актуальності набувають ключові фактори, які впливають на формування інноваційної стратегії підприємства в умовах війни.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Особливості стратегій розвитку та питання її формування для підприємств досліджували такі вітчизняні науковці, як: В. Бугайчук [2], Р. Гармаш [3], Ю. Гончаров [4], Ю. Лапчик та інші, а також зарубіжні вчені: М. Портер [5], А. Томпсон, Д. і П. Каспарі й інші. Проблемам інноваційних аспектів приділяли увагу В. Остапенко, В. Тищенко, О. Ратс, О. Брусенцова [6] та інші. Проте фактори



формування інноваційної стратегії підприємства в особливих умовах військових дій є дослідженими недостатньо повно і комплексно.

**Метою** роботи є аналіз та узагальнення переліку факторів формування інноваційної стратегії підприємства у воєнний період.

**Викладення основного матеріалу дослідження.** Розглянемо відповідно до аналізу джерел запропонований перелік факторів, які сприяють формуванню інноваційної стратегії підприємства, що у воєнний період для керівництва має особливе значення.

1. Аналіз зовнішнього середовища. Одним із найважливіших факторів, що визначають інноваційну стратегію підприємства, є аналіз зовнішнього середовища. Воєнний конфлікт значно впливає на економічну ситуацію, ринки збуту, доступ до ресурсів та загальну стабільність регіону. Підприємства повинні постійно моніторити політичну та економічну ситуацію, прогнозувати можливі ризики та оперативно реагувати на зміни.

Зовнішнє середовище включає в себе також аналіз конкурентного середовища, що в умовах війни може зазнавати значних змін. Зміна структури ринку, поява нових конкурентів або зникнення старих, змінені потреби споживачів – все це повинно бути враховано при формуванні інноваційної стратегії.

2. Доступ до ресурсів. Воєнний період обмежує доступ підприємств до необхідних ресурсів, таких як фінансові, матеріальні та людські. Важливим аспектом є забезпечення стійких постачань сировини та матеріалів, що можуть бути порушені через воєнні дії. Крім того, зниження рівня інвестиційної привабливості країни внаслідок війни обмежує можливості залучення капіталу для розвитку інновацій.

Проте найважливішим ресурсом є людські ресурси. В умовах воєнного конфлікту зростає міграція населення, що може призвести до дефіциту кваліфікованих кадрів. Підприємства повинні розробляти стратегії збереження та розвитку своїх співробітників, а також шукати нові підходи до залучення талантів.

3. Інноваційна культура та управління змінами. Успішна інноваційна стратегія вимагає наявності інноваційної культури в організації. Це включає готовність до змін, відкритість до нових ідей та постійне навчання. Важливо, щоб керівництво підприємства підтримувало та заохочувало інновації, створюючи умови для генерації нових ідей та їх реалізації.

В умовах воєнного періоду підприємства часто стикаються зі значними змінами в операційній діяльності, що вимагає ефективного управління змінами. Це може включати впровадження нових технологій, зміну бізнес-процесів, реорганізацію структури підприємства тощо. Управління змінами повинно бути системним та спрямованим на досягнення стратегічних цілей підприємства.

4. Технологічні інновації. Сучасні технології відіграють ключову роль у формуванні інноваційної стратегії підприємства. В умовах війни технологічні інновації можуть допомогти підвищити ефективність виробничих процесів, знизити витрати, покращити якість продукції та забезпечити конкурентоспроможність на ринку.

Серед найактуальніших технологічних рішень можна виділити впровадження цифрових технологій, автоматизацію виробництва, використання великих даних (Big Data) та штучного інтелекту (AI). Ці технології дозволяють підприємствам швидко адаптуватися до змін, приймати обґрунтовані рішення та покращувати взаємодію з клієнтами.

5. Партнерство та кооперація. В умовах воєнного періоду підприємства повинні активно шукати можливості для партнерства та кооперації з іншими компаніями, як на внутрішньому, так і на міжнародному ринку. Спільні проекти, альянси та об'єднання ресурсів можуть допомогти подолати кризові ситуації, зменшити ризики та забезпечити доступ до нових технологій та ринків.

Також важливою є співпраця з науковими установами та дослідницькими центрами для розвитку інновацій та впровадження нових технологій. Це може включати спільні дослідницькі проекти, участь у наукових конференціях та форумах, обмін знаннями та досвідом.

6. Фінансова стратегія. Фінансова стабільність підприємства є критичним фактором для реалізації інноваційної стратегії. В умовах воєнного конфлікту підприємства повинні розробляти гнучкі фінансові стратегії, що включають оптимізацію витрат, пошук нових джерел фінансування та управління ризиками.

Одним із можливих рішень є залучення грантів та підтримки від міжнародних організацій та урядів інших країн. Крім того, варто розглянути можливості краудфандингу й інших альтернативних джерел фінансування для реалізації інноваційних проектів.

**Висновки.** Отже, формування інноваційної стратегії підприємства в умовах воєнного періоду є складним і багатограним процесом. Воно вимагає системного підходу, врахування зовнішніх і внутрішніх факторів, опе-



ративної гнучкості та готовності до швидких змін, оскільки саме ці ознаки стають все актуальнішими у сучасний період розвитку. Успішна інноваційна стратегія допоможе підприємствам не тільки вижити в умовах війни, але й знайти нові можливості для розвитку та зростання.

Ключові фактори, такі як аналіз зовнішнього середовища, доступ до ресурсів, інноваційна культура, технологічні інновації, партнерство та фінансова стратегія, є основою для створення стійкої та ефективної інноваційної стратегії, їх впровадження та удосконалення дозволяють підприємствам залишатися конкурентоспроможними, знижувати ризики та досягати стратегічних цілей навіть у найскладніших умовах військових дій.

Таким чином, запропонований перелік факторів охоплює усю систему управління змінами та сприяє формуванню досконалої інноваційної стратегії підприємства. Напрямами подальших досліджень є розроблення методичного забезпечення зі впровадження ключових факторів інноваційної стратегії підприємства у воєнний період.

Науковий керівник – канд. екон. наук, доцент Мажник Л. О.

---

**Література:** 1. Mazhnyk L. O., Lytovchenko I. V., Shevchenko S. O. Development of Staff of Innovative Enterprises in the Context of Digitalization. *The Problems of Economy*. 2023. No. 4. P. 136–142. 2. Бугайчук В. В., Кривульський Є. В., Глюза К. А. Формування стратегії розвитку підприємства в умовах війни. *Економіка та суспільство*. 2023. № 56. С. 1–7. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-56-81>. 3. Гармаш Р. Б. Стратегії розвитку промислових підприємств у світлі глобалізаційних процесів. *Академічні візії*. 2023. № 17. 4. Гончаров Ю. В., Лапчик Ю. Ю. Удосконалення стратегії розвитку підприємства. *Вісник Київського національного університету технологій та дизайну*. 2014. № 1. С. 193–199. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vknutd\\_2014\\_1\\_30](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vknutd_2014_1_30). 5. Портер М. Конкурентна перевага: Як досягти стабільно високих результатів. Вид-во «Наш формат», 2019. 624 с. 6. Ostapenko V., Tyshchenko V., Rats O., Brusentseva O. Structuring and determining the influence of stakeholders on the innovation ecosystem. *Journal of Governance and Regulation*. 2024. Vol. 13. Issue 1. P. 123–134.

Стаття надійшла до редакції 30.05.2024 р.



## ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ АНАЛІЗУ ТА ОЦІНЮВАННЯ ФІНАНСОВИХ РЕЗУЛЬТАТІВ ПІДПРИЄМСТВА

УДК 336.1:347.7

Попова К. О.

Студентка 4 курсу  
факультету фінансів і обліку ХНЕУ ім. С. Кузнеця

**Анотація.** Статтю присвячено аналізу й оцінюванню фінансових результатів підприємства. Розглянуто основні підходи до проведення аналізу фінансової звітності підприємств та методи оцінки їхньої фінансової стійкості та ефективності. У статті детально розглянуто ключові фінансові показники, такі як рентабельність, ліквідність,



платоспроможність, що визначають загальний фінансовий стан підприємства. Проведено аналіз та оцінювання фінансових результатів підприємства АТ "Укрпошта".

**Ключові слова:** фінансові результати, фінансові показники, підприємство, оцінювання.



**Annotation.** The article is devoted to the analysis and evaluation of the company's financial results. The main approaches to the analysis of financial statements of enterprises and methods of assessing their financial stability and efficiency are considered. The article examines in detail key financial indicators such as profitability, liquidity, solvency, which determine the general financial condition of the enterprise. The analysis and evaluation of the financial results of JSC "Ukrposhta" was carried out.

**Keywords:** financial results, financial indicators, enterprise, evaluation.



У сучасних умовах глобалізації та постійних змін у фінансовому середовищі оцінка фінансових результатів підприємств стає критично важливою для забезпечення їхньої стійкості та надійності. Аналіз та оцінювання фінансового стану підприємства не лише дозволяють ефективно управляти своєю діяльністю, але і є ключовим фактором для клієнтів та регуляторів у визначенні ступеня їхньої надійності та відповідності нормативним вимогам. Потреба визначати фінансовий стан підприємств, їх можливості, ділову репутацію, слабкі сторони, а також надавати прогностичні оцінки їхньої діяльності з'явилася внаслідок пошуку "ідеального підприємства" з погляду клієнтів і стійкого, надійного підприємства з погляду регуляторів, яке може витримати коливання на ринку. Аналіз фінансових результатів є важливим інструментом підвищення конкурентоспроможності підприємства, особливо в умовах ринкової економіки. Проведення якісного аналізу фінансових результатів дає відповіді на питання, пов'язані з вирішенням проблем підвищення ефективності діяльності та забезпечення конкурентоспроможності на ринку.

Дослідження проблеми аналізу та оцінки фінансових результатів знайшли своє відображення у працях багатьох вчених і науковців, серед яких: Бриттон Є., Ватерсон К., Велш Г. А., Білуха М. Т., Голов С. Ф., Єфіменко В. І., Костюченко В. М., Нападівська Л. В., Нечитайло А. І., Соколов Я. В., Сопко В. В., Ковалев В. В., Кужельний М. В., Мних Є. В., Пушкар М. С., Чумаченко М. Г., Хелферт Е., Шорт Д. Г. та ін..

**Мета** цієї статті полягає в розкритті актуальності оцінки фінансових результатів підприємств як для самих підприємств, так і для їхніх клієнтів та регуляторів.

Першим етапом аналізу фінансових результатів підприємства є систематичний збір та уважний аналіз його фінансової звітності. Цей процес включає детальне оцінювання його балансу, звіту про прибутки та збитки, а також звіту про грошові потоки. Під час проведення цього етапу важливо виявити потенційні ризики та проблемні аспекти, такі як низький рівень ліквідності, неефективне управління активами та пасивами, а також можливість великих збитків або кредитних втрат.

Офіційна публічна звітність, така як баланс і звіт про фінансовий стан та результати, є джерелами інформації про діяльність підприємства. Фінансовий стан АТ "Укрпошта" є складним поняттям, що визначається взаємодією всіх елементів системи фінансових відносин підприємства та відображається через систему показників, що характеризують наявність, розміщення та використання фінансових ресурсів.

Мета оцінки ліквідності та платоспроможності – визначити здатність підприємства протягом року сплатити свої короткострокові зобов'язання. Важливе значення для розрахунків низки аналітичних коефіцієнтів має показник величини власних оборотних коштів, який характеризує частину власного капіталу підприємства, що є джерелом покриття поточних активів. За основу розрахунків візьмемо табл. 1.

Отже, з табл. 1 можна сказати, що на початок 2021 року нематеріальні активи підприємства становили 18 695 тис. грн, і до кінця 2023 року їх обсяг збільшився до 123 622 тис. грн, що свідчить про постійне зростання в цій категорії. Це може вказувати на активні інвестиції в нематеріальні ресурси, такі як програмне забезпечення або патенти. Основні засоби також демонструють стабільне зростання: від 3 410 581 тис. грн на початок 2021 року до 4 041 107 тис. грн на кінець 2023 року, що може бути наслідком розширення виробничих потужностей або придбання нових активів. Водночас інвестиційна нерухомість зменшується з 117 377 тис. грн на початок 2021 року до 65 522 тис. грн на кінець 2023 року, що може свідчити про продаж частини нерухомості або її знецінення.





Таблиця 1

## Структура балансу підприємства

Показник балансу	2020 р	2021 р	2022 р.	2023 р.	Відхилення 2023/2022
Нематеріальні активи, грн	18695	55518	115895	123622	7727
Основні засоби, грн	3410581	3739247	3 870901	4041107	170206
Інвестиційна нерухомість, грн	117377	100693	68961	65522	-3439
Відстрочені податкові активи, грн	0	0	87652	229928	142276
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги, грн	335516	641323	325063	555585	230522
Гроші та їх еквіваленти, грн	5246112	4829846	3132038	5234649	2102611
Актив балансу, грн	9909473	10996285	9418683	11458547	2039864
Власний капітал, грн	2582376	2662819	1419800	755479	-664321
Довгострокові зобов'язання і забезпечення, грн	628744	1139180	1129326	1246310	116984
Поточні зобов'язання і забезпечення, грн	6698353	7194286	6869557	9456758	2587201
Пасив балансу, грн	9909473	10996285	9418683	11458547	2039864

Довгострокові фінансові інвестиції відсутні протягом усіх аналізованих періодів. Відстрочені податкові активи з'являються тільки в 2022 році та значно зростають до 229 928 тис. грн на кінець 2023 року, що може бути результатом тимчасових різниць між бухгалтерським і податковим обліком. Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги значно зросла з 325 063 тис. грн на кінець 2022 року до 555 585 тис. грн на кінець 2023 року, що може свідчити про збільшення обсягів продажу на умовах відстрочення платежу.

Грошові кошти та їх еквіваленти демонструють коливання: від 5 246 112 тис. грн на початок 2021 року до 5 234 649 тис. грн на кінець 2023 року, з падінням до 3 132 038 тис. грн на кінець 2022 року та значним зростанням на 2 102 611 тис. грн у 2023 році, що може свідчити про покращення грошових потоків або отримання фінансування. Витрати майбутніх періодів відсутні протягом усіх аналізованих періодів. Загальний обсяг активів балансу демонструє загальне збільшення, зростаючи з 9 909 473 тис. грн на початок 2021 року до 11 458 547 тис. грн на кінець 2023 року, що може свідчити про розширення активної діяльності підприємства.

Власний капітал підприємства суттєво зменшився: з 2 582 376 тис. грн на початок 2021 року до 755 479 тис. грн на кінець 2023 року. Це може бути наслідком збитків або значних дивідендних виплат. Довгострокові зобов'язання і забезпечення демонструють незначне зростання з 1 129 326 тис. грн на кінець 2022 року до 1 246 310 тис. грн на кінець 2023 року. Поточні зобов'язання і забезпечення значно зросли, збільшившись з 6 869 557 тис. грн на кінець 2022 року до 9 456 758 тис. грн на кінець 2023 року, що може свідчити про збільшення короткострокових боргів або зобов'язань перед постачальниками. Загальний обсяг пасивів балансу також збільшується, відображаючи зростання зобов'язань і капіталу.

Таким чином, підприємство демонструє зростання активів, але стикається з проблемами зменшення власного капіталу і збільшення поточних зобов'язань. Це вказує на необхідність уважного моніторингу фінансового стану, щоб уникнути потенційних фінансових труднощів у майбутньому.

Другим етапом є оцінка ключових фінансових показників, таких як коефіцієнти ліквідності, платоспроможності, рентабельності та капіталізації. Ці показники дозволяють зрозуміти фінансове положення підприємства, його можливості компенсувати можливі втрати та забезпечити довгострокову стабільність. Вони є важливими індикаторами фінансової стійкості та ефективності діяльності підприємства.

Проведемо аналіз рентабельності АТ «Укрпошта» за 2021–2023 роки (табл. 2).

Коефіцієнт рентабельності продажів і валової рентабельності основної діяльності значно зросли з 2022 року до 2023 року на 377,89 % та 425,08 % відповідно. Це може вказувати на позитивний розвиток бізнесу та підвищення ефективності його операцій.



Таблиця 2

## Аналіз рентабельності АТ «Укрпошта» за 2021–2023 роки

Показники	2021 р.	2022 р.	2023 р.	Різниця 2022/2023, %
1. Коефіцієнт рентабельності майна (капіталу)	-0,06	-0,12	-0,02	12,59
2. Коефіцієнт рентабельності власного капіталу	-0,25	-0,62	-0,15	24,17
3. Коефіцієнт рентабельності продаж	0,08	0,04	0,15	377,89
4. Коефіцієнт валової рентабельності основної діяльності	0,09	0,04	0,17	425,08
5. Коефіцієнт рентабельності операційної діяльності	-0,06	-0,12	-0,02	13,69
6. Коефіцієнт чистої рентабельності реалізованої продукції	-0,06	-0,12	-0,01	11,93
7. Коефіцієнт рентабельності необоротних активів	-0,17	-0,29	-0,04	12,10
8. Коефіцієнт рентабельності оборотних активів	-0,10	-0,22	-0,03	12,98

Водночас коефіцієнт рентабельності власного капіталу також збільшився на 24,17 % за цей період, що може свідчити про зростання прибутковості від інвестованого в підприємство власного капіталу.

Проте деякі показники, такі як коефіцієнт рентабельності майна (капіталу), операційної діяльності та рентабельності необоротних активів, залишаються від'ємними навіть у 2023 році. Це може вказувати на потребу в удосконаленні управління цими аспектами бізнесу.

Отже, аналіз показників рентабельності дозволяє зробити висновки про фінансове здоров'я та прибутковість підприємства, а також виявити галузі, на які слід звернути увагу для подальшого покращення його фінансової результативності.

На рис. 1 зображено динаміку показників рентабельності за 2021–2023 рр.

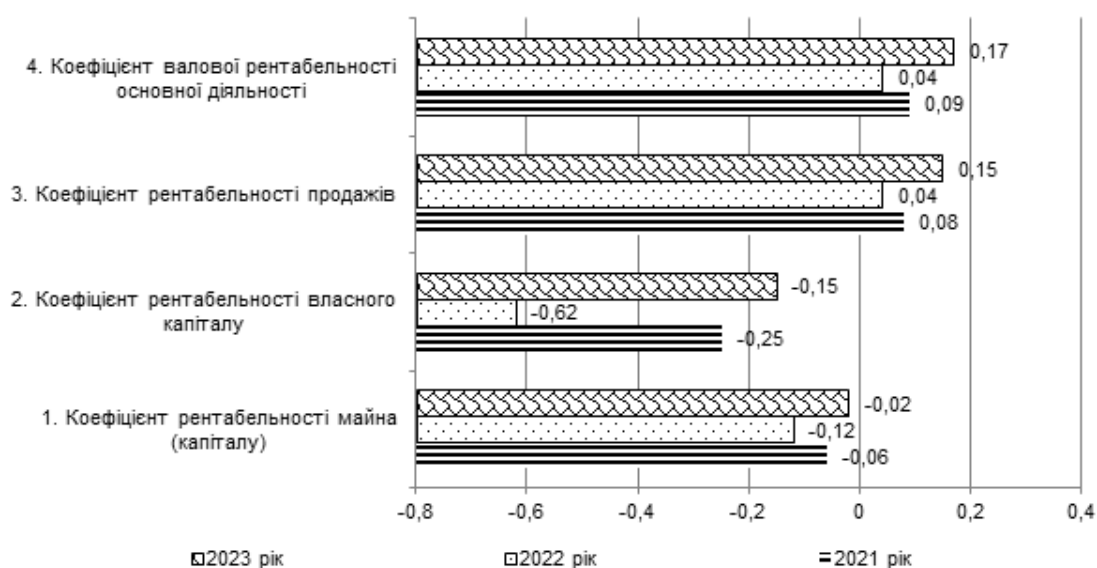


Рис. 1. Показники рентабельності за 2021–2023 роки

Отже, за даними рис. 1, можна сказати, що АТ «Укрпошта» працює не дуже ефективно, адже всі деякі коефіцієнти рентабельності нижчі 0. Варто зазначити, що ефективність за останній рік покращується, про що свідчить позитивна тенденція збільшення показників у 2023 році.

Порівняння фінансових показників підприємства з аналогічними показниками інших установ, а також зі стандартами та нормативами, встановленими регуляторами, допомагає визначити, наскільки підприємство відповідає вимогам щодо надійності та ефективності. Важливо враховувати контекстуальні фактори, такі як макроекономічні умови, стабільність ринків, політична ситуація тощо, оскільки вони можуть впливати на фінансову стабільність підприємства.



Таким чином, аналіз фінансових результатів АТ "Укрпошта" показав, що підприємство стикається з рядом викликів, пов'язаних із забезпеченням фінансової стійкості та підвищенням ефективності своєї діяльності. Подальші рекомендації мають бути спрямовані на покращення управління активами та пасивами, зниження ризиків і забезпечення довгострокової стабільності підприємства.

Отже, якість прибутку від основної діяльності вважається високою, якщо її збільшення зумовлене зростанням обсягу продажів, зниженням собівартості продукції. Низька якість прибутку характеризується зростанням обсягів реалізації за рахунок зростання цін на продукцію без збільшення фізичного обсягу продажів і зниження витрат на гривню продукції. Збільшення прибутку можливе за рахунок: нарощення обсягів виробництва і реалізації товарів; здійснення заходів щодо підвищення продуктивності праці своїх працівників; зменшення витрат на виробництво продукції; кваліфікованого здійснення цінової політики; грамотної побудови ділових відносин з постачальниками, посередниками, покупцями; удосконалення продукції з середнім рівнем рентабельності, а низькорентабельну зняти з виробництва.

Головна мета підприємства в сучасних умовах господарювання одержання максимального прибутку, що неможливо без ефективного управління прибутком. Пошуки резервів для збільшення прибутковості підприємства становлять основне завдання керівника.

Зростання прибутку найчастіше супроводжується зростанням ризиків. Іноді стрімке зростання прибутковості приховує кризові явища, породжені тим, що підприємство нарощує виробництво за рахунок збільшення зобов'язань.

Заданий рівень ризику, який визначає агресивну, помірну або консервативну політику здійснення діяльності, має бути збалансований з відповідним рівнем прибутку. Проекти з високим ступенем ризику, які обіцяють відповідно високий прибуток, є дуже привабливими. Але вкладати кошти в такі проекти варто тільки підприємствам, які здійснюють розширене відтворення за рахунок власного капіталу і мають достатні резерви для покриття можливих збитків. Також дуже велике значення має робота фінансової служби щодо аналізу рівня ризикованості проекту, можливості страхування ризиків і співвідношення їх з очікуваним прибутками.

На основі проведеного аналізу можна запропонувати кілька рекомендацій для покращення фінансового стану підприємства. Інвестування в оновлення та модернізацію основних засобів зменшить ступінь їх зношеності та підвищить ефективність використання. Це може включати придбання нового обладнання, впровадження сучасних технологій, що сприятиме підвищенню продуктивності та зменшенню виробничих витрат. Підвищення обсягів оборотних активів покращить показники ліквідності та забезпечить фінансову стійкість підприємства. Це можна досягти шляхом оптимізації управління запасами, скорочення дебіторської заборгованості та підвищення ефективності управління грошовими потоками.

Оптимізація витрат на управління та збут, а також зменшення фінансових витрат можуть позитивно вплинути на загальну рентабельність. Це може включати перегляд внутрішніх процесів, скорочення непотрібних витрат, впровадження ефективних методів управління витратами. Активний пошук нових ринків збуту та підвищення обсягів реалізації допоможе забезпечити стабільне зростання доходів підприємства. Це може включати розширення географічної присутності, вихід на нові сегменти ринку, розвиток нових продуктів або послуг.

Отже, проведений аналіз показав, що підприємство має як позитивні, так і негативні аспекти своєї фінансової діяльності. Незважаючи на покращення фінансових показників у 2023 році, залишаються проблеми з ліквідністю та рентабельністю. Запропоновані заходи можуть допомогти підприємству покращити фінансовий стан та забезпечити стабільне зростання у майбутньому. Впровадження цих рекомендацій допоможе підприємству підвищити ефективність своєї діяльності, зміцнити фінансову стійкість та забезпечити конкурентоспроможність на ринку.

*Науковий керівник – канд. екон. наук, доцент Холодна Ю. Є.*

---

**Література:** 1. Берест М. М. Методичні рекомендації до комплексного тренінгу "Комплексний аналіз та оцінка фінансового стану підприємства" для студентів спеціальності 072 "Фінанси, банківська справа та страхування" першого (бакалаврського) рівня; Харківський національний економічний університет ім. С. Кузнеця. Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2019. URL: <http://repository.hneu.edu.ua/handle/123456789/22447>. 2. Дяченко О. В., Кісельов О. М. Методика аналізу витрат на підприємстві. Економіка підприємства. 2022. № 2. С. 86–95. URL: <http://www.economy.in.ua/>



pdf/7\_2021.pdf. **3.** Касич А. О. Методичні підходи щодо оцінки ефективності діяльності підприємства. *Бізнес Інформ*. 2012. № 12. С. 176–179. **4.** Ляшенко Г. П., Овсяннікова В. І. Витрати підприємства та управління ними. *Економіка та суспільство*. 2022. № 45. С. 1–6. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/1857>. **5.** Податковий кодекс України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2755-17>. **6.** АТ «Укрпошта». URL: <https://www.ukrposhta.ua/ua>. **7.** Сокурєнко В. В., Швець Д. В., Бортник С. М., Ткаченко С. О. *Фінанси підприємств : підручник / за заг. ред. В. В. Сокурєнка*. Харків : ХНУВС, 2022. 292 с. URL: <https://dspace.univd.edu.ua/items/519ab82e-2790-4cbf-b773>.

Стаття надійшла до редакції 01.07.2024 р.



## НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ СКЛАДАННЯ ЗВІТУ ПРО ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

УДК 657.36

Пригода А. Є.

Студент 4 курсу  
факультету фінансів і обліку ХНЕУ ім. С. Кузнеця

**Анотація.** У статті розкрито сутність і значення Звіту про фінансові результати (Звіту про сукупний дохід) у системі фінансової звітності та визначено напрямки удосконалення Звіту для потреб обліку та аналізу. Стаття фокусується на важливості фінансового звітування, надаючи практичні рекомендації для покращення цього інструменту з метою ефективного контролю та управління.

**Ключові слова:** фінансова звітність, фінансові результати, дохід, витрати, Звіт про сукупний дохід.



**Annotation.** The article reveals the essence and meaning of the Statement of Financial Results (Statement of Comprehensive Income) in the financial reporting system and defines directions for improving the Report for the needs of accounting and analysis. The article focuses on the importance of financial reporting, providing practical recommendations for improving this tool for effective control and management.

**Keywords:** financial statements, financial results, income, expenses, Statement of comprehensive income.



У сучасних умовах економічної діяльності велику увагу приділяють обліку й аналізу фінансових показників, оскільки економічна обстановка в Україні є досить складною і вимагає уважного контролю в умовах постійних змін у нормативно-правовому середовищі. Сьогодні фінансовий результат має вирішальне значення, оскільки від нього залежить не лише майбутнє конкретного підприємства, але й усієї країни в цілому. Важливо зазначити, що з доходів формуються різноманітні державні фонди, спрямовані на реалізацію бюджетних програм та важливих заходів. Крім того, створюються фонди підприємства та поповнюються його власні ресурси.

**Метою** статті є розкриття методики заповнення Звіту про фінансові результати та визначення напрямів її удосконалення.

Дослідженням питань, пов'язаних із удосконаленням фінансової звітності підприємств України, займались багато вітчизняних науковців. Івахів Ю. О. розробила методичні підходи до формування та розкриття



інформації про результати господарської діяльності підприємства у фінансовій звітності [1], Костюченко В. М. вдосконалив теорію та практику складання консолідованої фінансової звітності [2], Яцишин Н. Б удосконалила форму фінансової звітності підприємств у частині "Звіт про фінансові результати" [3].

Визначення фінансового результату виступає останнім кроком у функціонуванні підприємства і тісно пов'язане з його діяльністю у сфері реалізації товарів та послуг, а також виробництвом продукції. Цей показник має вирішальне значення для подальшого розвитку підприємства. Важливо підкреслити, що для прийняття обґрунтованих економічних рішень суб'єктам господарювання необхідна достовірна інформація щодо фінансового стану, результатів діяльності та змін у структурі господарських ресурсів та їхніх джерел. Це породжує необхідність формування фінансової статистичної, зовнішньої та внутрішньої річної звітності всіма підприємствами

Основним документом, який відображає фінансові результати підприємства, є Звіт про фінансові результати, також відомий як Звіт про сукупний дохід. Згідно з Національним положенням (стандартом) бухгалтерського обліку № 1 "Загальні вимоги до фінансової звітності"[4], цей стандарт визначає зміст і форму Звіту про фінансові результати, а також загальні вимоги до розкриття його статей. Цей стандарт є застосовним до звітів про фінансові результати різних юридичних осіб усіх форм власності, за винятком банків і бюджетних установ.

Звіт складається з чотирьох розділів: Розділ I "Фінансові результати"; Розділ II "Сукупний дохід"; Розділ III "Елементи операційних витрат"; Розділ IV "Розрахунок показників прибутковості акцій".

У першому розділі фінансової звітності, який стосується фінансових результатів, надається інформація про доходи та витрати, які були отримані або визнані внаслідок операційної та іншої діяльності. Шляхом порівняння визнаних доходів і витрат підприємство встановлює фінансовий результат до оподаткування – це важливий показник для складання декларації з податку на прибуток. Крім того, цей розділ також вказує на чистий фінансовий результат, який являє собою прибуток або збиток, отриманий в результаті діяльності протягом звітного періоду.

У першому розділі Звіту про сукупний дохід, фінансові результати діяльності відображаються більш детально, ніж це передбачено на рахунках бухгалтерського обліку.

План рахунків бухгалтерського обліку включає рахунок 79, який спрямований на облік і узагальнення інформації щодо фінансових результатів підприємства. Цей рахунок має назву "Фінансові результати" і включає такі основні субрахунки:

791 "Результат операційної діяльності";

792 "Результат фінансових операцій";

793 "Результат іншої діяльності" [5].

Проте субрахунки рахунку 79 "Фінансові результати", що затверджені Інструкцією про застосування Плану рахунків, не відповідають визначенням у ній рахункам обліку доходів та витрат. Наприклад, субрахунок 791 "Результат операційної діяльності" об'єднує два види діяльності підприємства - основну та іншу операційну, тоді як субрахунок 793 "Результат іншої діяльності" включає різні види діяльності, такі як інвестиційна та інша.

Отже, необхідно привести субрахунки рахунку 79 у відповідність до рахунків обліку доходів і витрат, що визначені цією інструкцією для формування кінцевого результату діяльності підприємства. Пропозиції науковців щодо удосконалення обліку фінансових результатів наведено у табл. 1.

Таблиця 1

**Пропозиції по удосконаленню рахунку 79 "Фінансові результати"**

Автор	Зміст пропозиції
1	2
Олійничук О. І. [6]	Ввести нові аналітичні рахунки 7911 ("Результат основної діяльності") та 7912 ("Результат іншої операційної діяльності"); оновити форму Звіту про фінансові результати, з урахуванням нових рахунків, що дозволить точніше і детальніше відобразити фінансові показники компанії, розділяючи результати від основної та іншої операційної діяльності
Задорожний З. В. [7]	Включення аналітичних рахунків 7911 ("Фінансовий результат від основної діяльності") та 7912 ("Фінансовий результат від іншої операційної діяльності") до рахунку 791 має на меті покращити деталізацію фінансових показників. Це дозволить розділити фінансові результати, отримані від основних операцій та інших видів діяльності. Термін "фінансовий результат" у назві субрахунків рахунку 79 виправдане, оскільки він точно відображає суть цих показників, тобто кінцевий фінансовий результат, отриманий від різних видів діяльності компанії





Закінчення табл. 1

1	2
Леженко Л. І. [8]	Розподіл субрахунку 791 ("Результат операційної діяльності") на додаткові деталі другого рівня, такі як субрахунки 7911 ("Результат основної діяльності") та 7912 ("Результат іншої операційної діяльності"), дозволяє забезпечити більш точний і детальний облік. Це дає можливість окремо враховувати та аналізувати фінансові результати від основних операцій та інших видів діяльності компанії, підвищуючи прозорість і якість фінансової звітності
Никифорак І. І. [9]	Нові субрахунки 7911 та 7912, дозволять більш детально відслідковувати фінансові результати відповідно до різних видів діяльності компанії. Субрахунок 7911 буде відображати фінансовий результат від міських пасажирських перевезень, які є основною діяльністю компанії. Водночас субрахунок 7912 відобразить фінансовий результат від інших операційних видів діяльності, що дозволить краще зрозуміти загальну фінансову продуктивність компанії в різних напрямках її діяльності
Прохар Н. В. [10]	Автор зазначає, що у звіті про фінансові результати важливо включити показники, які відображають доходи та витрати з основної діяльності компанії, а також інші джерела доходів, вплив зміни цін, прибуток від управління активами, доходи від додаткових операцій, виправлення помилок у фінансовій звітності, фінансовий результат до оподаткування та чистий прибуток або збиток після оподаткування

Отже, узагальнюючи запропоновані зміни, можна розглянути розширення аналітичних можливостей рахунку 791 "Фінансові результати" шляхом додавання нових субрахунків. Зокрема, рахунок може бути розширений до двох аналітичних рахунків: 7911 "Результат основної діяльності" та 7912 "Результат іншої операційної діяльності". Щодо рахунку 44 "Нерозподілені прибутки (непокриті збитки)", можна запропонувати додати додаткові субрахунки для кращого відображення фінансової звітності. Наприклад, додати субрахунки:

- 441 "Прибуток (збиток) від операційної діяльності";
- 442 "Прибуток (збиток) від фінансових операцій";
- 443 "Прибуток (збиток) від іншої звичайної діяльності";
- 445 "Прибуток використаний у звітному періоді";
- 446 "Нерозподілений прибуток";
- 447 "Непокритий збиток".

Це дозволить більш детально аналізувати та керувати фінансовими результатами та прибутками компанії

У стандарті НП(С)БО 1 "Загальні вимоги до фінансової звітності" визначено, що у Звіті про фінансові результати (або сукупний дохід) мають бути відображені фінансовий результат від операційної діяльності, фінансовий результат до оподаткування та чистий фінансовий результат. Однак можна додати додаткові рядки, якщо це допоможе краще зрозуміти фінансові результати. На мою думку, важливе рішення про те, яка інформація є суттєвою, має бути прийнято керівництвом підприємства, оскільки одна й та ж інформація може бути важливою для одних користувачів фінансової звітності і не важливою для інших.

Для більшої відповідності українських стандартів бухгалтерського обліку міжнародним пропонується внести зміни до НП(С)БО 1 "Загальні вимоги до фінансової звітності". Зокрема, розглядається можливість додавання додаткових рядків та змін порядку викладення статей у Звіті про фінансові результати (Звіті про сукупний дохід) бухгалтерами. Це може здійснюватися на основі їхніх професійних суджень і з урахуванням специфіки діяльності підприємства.

У діючих НП(С)БО 1 "Загальні вимоги до фінансової звітності" не визначено порядок заповнення Звіту про фінансові результати (Звіту про сукупний дохід), а також відсутня інформація щодо змісту статей. Замість цього існують Методичні рекомендації від 28.03.2013 р. № 433, які регламентують розкриття інформації за різними статтями фінансової звітності, включаючи Звіт про фінансові результати [11]. Ці рекомендації адресовані підприємствам усіх форм власності, за винятком тих, які застосовують міжнародні стандарти фінансової звітності. Отже, важливо розглядати впровадження галузевих методичних рекомендацій на законодавчому рівні для різних галузей економіки, незалежно від використання стандартів.

**Висновки.** Для усунення виявлених недоліків важливо вдосконалити рахунок 79 "Фінансові результати" введенням аналітичних рахунків для кращої деталізації та узгодження із зазначеними в інструкції рахунками обліку доходів та витрат. Ця пропозиція дозволить підприємствам точніше відображати та аналізувати свої фінансові результати, забезпечуючи більшу прозорість та ефективне управління фінансами. Також слід удосконалити форму Звіту про фінансові результати (Звіту про Сукупний дохід). Це сприятиме підвищенню інформативності та корисності звіту, роблячи його більш зрозумілим як для фахівців, так і для інвесторів та кредиторів.



Крім того, таке вдосконалення дозволить більш повно врахувати рекомендації Міжнародних стандартів фінансової звітності з оцінки доходів та фінансових результатів. Слід зазначити, що ця проблема є перспективною для подальших наших наукових досліджень.

Науковий керівник – канд. екон. наук, доцент Безкоровайна Л. В.

**Література:** 1. Івахів Ю. О. Фінансова звітність підприємств: обліково-аналітичні аспекти : автореф. дис. ... канд. екон. наук : 08.00.09. Київ, 2012. 20 с. 2. Костюченко В. М. Консолідована фінансова звітність: теорія і практика. Харків : Фактор, 2009. 512 с. 3. Яцишин Н. З. Складання, аналіз та аудит фінансової звітності підприємств : автореф. дис. ... канд. екон. наук : 08.00.09. Київ, 2012. 20 с. 4. Національне Положення (стандарт) бухгалтерського обліку 1 "Загальні вимоги до фінансової звітності" : Наказ Міністерства фінансів України від 07.02.2013 № 73. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0336-13#Text>. 5. Інструкція про застосування Плану рахунків бухгалтерського обліку активів, капіталу, зобов'язань і господарських операцій підприємств і організацій від 21.12.1999 № 893/4186. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0893-99#Text>. 6. Олійничук, О. І. Витрати, доходи та прибуток у системах обліку й аналізу лісогосподарських підприємств : автореф. дис. ... канд. екон. наук : 08.00.09. Тернопіль, 2011. 20 с. 7. Задорожний, З. В. Внутрішньогосподарський облік в будівництві: методологія та організація : автореф. дис. ... д-р екон. наук : 08.00.09. Тернопіль, 2007. 36 с. 8. Лежненко Л. І. Облік і аудит формування фінансових результатів (на прикладі хлібопекарних підприємств України) : автореф. дис. ... канд. екон. наук : 08.00.09. Київ, 2009. 24 с. 9. Никифорак, І. І. Облік та аналіз операційної діяльності підприємств міського транспорту : автореф. дис. ... канд. екон. наук : 08.00.09. Тернопіль, 2008. 20 с. 10. Прохар Н. В. Облік і контроль фінансових результатів у сільськогосподарських формуваннях : автореф. дис. ... канд. екон. наук : 08.00.09. Київ, 2009. 23 с. 11. Методичні рекомендації по застосуванню реєстрів бухгалтерського обліку : Наказ Міністерства фінансів України від 29.12.2000 № 356. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0356201-00#Text>.

Стаття надійшла до редакції 10.06.2024 р.



## ВПЛИВ КОНТЕНТ-МАРКЕТИНГУ НА УСПІШНІСТЬ ПРОСУВАННЯ БРЕНДУ В ІНТЕРНЕТІ

УДК 658.8:004.738.5

Прохорова В. С.

Студентка 4 курсу  
факультету менеджменту і маркетингу ХНЕУ ім. С. Кузнеця

**Анотація.** У світі маркетингових технологій зростає значення контент-маркетингу як стратегії взаємодії з аудиторією. Проаналізовано вплив контент-маркетингу на імідж підприємств, його значення для розвитку бренду та взаємин з клієнтами. Поняття цифрового контент-маркетингу розглядається в контексті цифрової трансформації економіки. Основні визначення контент-маркетингу і цілі його використання розглядаються з урахуванням сучасних вимог і тенденцій.

**Ключові слова:** контент-маркетинг, бренд, аудиторія, цифрова трансформація, стратегія.





**Annotation.** Content marketing is gaining importance in the world of marketing technologies as a strategy for engaging with the audience. The article analyzes the impact of content marketing on the image of enterprises, its significance for brand development, and customer relations. The concept of digital content marketing is considered in the context of digital economic transformation. The main definitions of content marketing and its goals are examined in light of modern requirements and trends.

**Keywords:** content marketing, brand, audience, digital transformation, strategy.



Світ маркетингових технологій постійно розвивається і змінюється, набуваючи нових форм. Маркетинг вже не обмежується виключно рекламними кампаніями. Йдеться про встановлення відносин з клієнтами, бажання залучити їх до комунікаційного поля і встановити довірчий зв'язок. Швидкість і непередбачуваність, з якими розвиваються сучасні технології, змусили компанії переглянути свої ключові підходи та звернути увагу на новий вид диджитал-маркетингу – контент-маркетинг.

**Мета** статті полягає в дослідженні впливу контент-маркетингу на формування іміджу підприємств у сучасному ринковому середовищі. Це передбачає аналіз того, як використання різних стратегій контент-маркетингу сприяє стабільному розвитку бренду, підвищенню його конкурентоспроможності та налагодженню ефективних взаємин з клієнтами через надання цінної інформації та взаємодію з аудиторією [1, с. 39].

Цифрова трансформація економіки призвела до змін у розповсюдженні та управлінні контентом, що призвело до виникнення поняття цифрового контент-маркетингу. Протягом останнього десятиліття значно зросла кількість досліджень, спрямованих на розуміння сутності та значення контент-маркетингу. Однак досі тривають дискусії щодо метрик, які слід використовувати для оцінки його ефективності.

SEO-спеціаліст Гунеліус С. визначає контент-маркетинг як процес опосередкованого та прямого просування бізнесу чи бренду за допомогою текстового, відео- або аудіоконтенту з доданою вартістю як онлайн, так і офлайн [2]. За думкою Слейтера Д., контент-маркетинг – це динамічний спосіб зацікавлення клієнтів, що полягає в обміні досвідом і знаннями в Інтернеті з метою залучення потенційних клієнтів і встановлення з ними відносин [3]. Сударевич Т. та Марич Д. Б. розглядають це поняття як маркетингову техніку, що використовує високоякісний та релевантний контент для навчання, залучення та утримання цільового клієнта [4].

Після аналізу визначень дослідників було сформульовано власне визначення контент-маркетингу: це комплекс маркетингових стратегій, спрямованих на збудування довіри аудиторії, створення та підтримку експертного іміджу компанії серед клієнтів шляхом поширення корисної інформації, що стимулює їх до вигідних дій. Головна мета – встановлення довгострокових відносин із споживачами.

Основні цілі використання контент-маркетингу включають: збільшення якісної аудиторії; підвищення залучення та лояльності клієнтів; генерація лідів; покращення впізнаваності та іміджу бренду; залучення нового трафіку; реактивація пасивних клієнтів; збільшення перехресних продажів та прибутку.

З вищезазначених цілей можна визначити основні етапи контент-маркетингової стратегії. На початковому етапі потрібно сформулювати цілі та завдання кампанії, провести аналіз аудиторії, визначити тактику та показники успішності. Другий етап передбачає визначення теми та типів контенту, залучення команди. Третій етап – створення контенту, який буде цікавим для аудиторії. На четвертому етапі контент поширюється серед цільової аудиторії для залучення уваги та підтримки інтересу. Останній етап – аналіз реакцій аудиторії та оцінка результатів для виправлення помилок і покращення майбутніх стратегій.

Успішний кейс використання контент-маркетингу можна побачити у такого бренду, як Coca-Cola. Coca-Cola використовує інтерактивні кампанії на соціальних мережах, щоб взаємодіяти зі своєю аудиторією та створювати спільноту навколо свого бренду. Наприклад, їхні кампанії, такі як #ShareACoke, де споживачі можуть персоналізувати пляшки зі своїми іменами або повідомленнями, створюють емоційний зв'язок із споживачами та сприяють поширенню контенту в соціальних мережах [5].

Контент-маркетинг – це стратегія, яка може вплинути на залучення цільової аудиторії, покращити комунікацію з потенційними клієнтами та зрештою підвищити обсяги продажів [6, с. 87]. Проте створення якісного контенту вимагає значних зусиль і ресурсів. Переваги та недоліки цієї стратегії наведено в табл. 1.

Контент-маркетинг використовує різноманітні канали просування для досягнення своїх цілей, і кожен з них має свої унікальні переваги.



Таблиця 1

### Переваги та недоліки контент-маркетингу

Переваги	Недоліки
<p>Підвищення впізнаваності, довіри та лояльності до бренду;</p> <p>Можливість привернути аудиторію, якій не подобається пряма реклама;</p> <p>Збільшення аудиторії на сайті, що може призвести до підвищення конверсії</p>	<p>Контент-маркетинг є загальнопоширеною стратегією, що вимагає великих зусиль для привертання уваги;</p> <p>Необхідність систематичної роботи з контентом та вкладення ресурсів у розробку оригінального матеріалу;</p> <p>Велика затратність часу і зусиль, потреба у систематичному плануванні та публікації контенту;</p> <p>Складність вивчення ефективності контент-маркетингу, зокрема вимірювання впливу на впізнаваність, лояльність і авторитет компанії</p>

Джерело: складено автором на основі [6]

Наприклад, створення цікавого та інформативного контенту на власному блозі дозволяє привернути увагу аудиторії та продемонструвати експертність у відповідній галузі. Соціальні медіа, такі як Facebook, Instagram, Twitter та LinkedIn, також відіграють важливу роль у контент-маркетингу. Публікація контенту на цих платформах допомагає досягти широкої аудиторії та взаємодіяти з нею у реальному часі, що сприяє підвищенню впізнаваності бренду та залученню потенційних клієнтів. Електронна пошта є ще одним потужним каналом, який допомагає збудувати стосунки з аудиторією через регулярні розсилки інформаційних листів.

Відео-контент, створений на платформах, таких як YouTube, є ефективним способом привернути увагу та донести повідомлення до аудиторії. Організація вебінарів та онлайн-подій дозволяє взаємодіяти з аудиторією в реальному часі та поділитися цінною інформацією. Оптимізація контенту для пошукових систем (SEO) є важливою стратегією для підвищення видимості в пошукових результатах. Це дозволяє залучити цільовий трафік на сайт і підвищити його авторитет. Нарешті, гостьові публікації на інших сайтах або блогах допомагають розширити аудиторію та підвищити авторитет компанії. Публікація якісного контенту на зовнішніх ресурсах дозволяє досягти нових потенційних клієнтів і зміцнити репутацію бренду.

Використання цих каналів окремо або у поєднанні дозволяє максимально ефективно реалізувати контент-маркетингову стратегію, досягаючи різноманітних цілей та залучаючи широку аудиторію.

**Висновки.** У результаті дослідження впливу контент-маркетингу на формування іміджу підприємств у сучасному ринковому середовищі можна зробити висновки, що використання контент-маркетингу сприяє встановленню довгострокових відносин з клієнтами, підвищенню довіри та лояльності до бренду, а також створенню позитивного іміджу компанії. Це особливо важливо в умовах високої конкуренції та швидкої зміни технологій.

Успішна контент-маркетингова стратегія включає чітко визначені цілі, детальний аналіз цільової аудиторії, вибір відповідних каналів просування та постійний моніторинг результатів. Важливо приділяти увагу всім етапам стратегії – від планування до оцінки ефективності.

Основними перевагами контент-маркетингу є підвищення впізнаваності бренду, можливість привернути аудиторію без прямої реклами, та збільшення конверсії. Недоліки включають значні ресурси, необхідні для створення оригінального контенту, потребу в систематичному плануванні та складність оцінки ефективності.

Кейси, такі як кампанія Coca-Cola #ShareACoke, демонструють, як інтерактивні та персоналізовані маркетингові активності можуть залучити аудиторію та створювати емоційний зв'язок з брендом.

Використання різноманітних каналів, таких як блоги, соціальні медіа, відеоконтент, вебінари, електронна пошта, SEO та гостьові публікації, дозволяє ефективно досягати та взаємодіяти з цільовою аудиторією, що значно підвищує ефективність контент-маркетингової стратегії.

Таким чином, контент-маркетинг є потужним інструментом для сучасних компаній, який при правильному використанні може значно покращити взаємодію з клієнтами та сприяти стабільному розвитку бренду.

Науковий керівник – канд. екон. наук, доцент Родіонов С. О.



Wiley : New York, 2011. **3.** Slater D. Content marketing: recycling and reuse. New York : i30 Media Corporation, 2014. **4.** Sudarevic T., Marić D. B., Milan. *Ethical issues in content marketing*. 2023. **5.** Share a Coke. URL: [https://en.wikipedia.org/wiki/Share\\_a\\_Coke](https://en.wikipedia.org/wiki/Share_a_Coke). **6.** Литовченко І. Л. Методологічні аспекти Інтернет-маркетингу : монографія. Київ : Наук. думка, 2009. 196 с.

Стаття надійшла до редакції 23.05.2024 р.



## УДОСКОНАЛЕННЯ ДОКУМЕНТООБІГУ НА ПІДПРИЄМСТВІ

УДК 651.012

Проценко В. В.

Студент 4 курсу  
факультету менеджменту і маркетингу ХНЕУ ім. С. Кузнеця

**Анотація.** Документообіг є важливою складовою роботи будь-якого підприємства. Його ефективне удосконалення сприяє підвищенню продуктивності, зменшенню часу на обробку документів і покращенню загального функціонування організації. У статті розглянуто стратегії та методи удосконалення документообігу на підприємстві. Здійснено аналіз наявних процесів, визначено проблемні аспекти та запропоновано рішення для їх вирішення. У статті також розглянуто сучасні інструменти та технології, що можуть бути застосовані для покращення документообігу на підприємстві. Результатом роботи є рекомендації та практичні поради, спрямовані на оптимізацію процесів і підвищення ефективності роботи з документами.

**Ключові слова:** документообіг, удосконалення, підприємство, стратегії, ефективність, технології, процеси, оптимізація.



**Annotation.** Document flow is an important component of the work of any enterprise. Its effective improvement helps to increase productivity, reduce time for document processing and improve the overall functioning of the organization. This article discusses strategies and methods of improving document flow at the enterprise. Analysis of existing processes is carried out, problematic aspects are identified and solutions are proposed for their solution. The article also discusses modern tools and technologies that can be used to improve document flow at the enterprise. The result of the work is recommendations and practical advice aimed at optimizing processes and improving the efficiency of working with documents.

**Keywords:** document flow, improvement, enterprise, strategies, efficiency, technologies, processes, optimization.



**Постановка проблеми.** У сучасних компаніях, незалежно від їхнього розміру чи галузі, документообіг є ключовим елементом для ефективного та успішного ведення діяльності. Документообіг охоплює весь цикл створення, обробки, передачі та зберігання документів, включаючи внутрішні та зовнішні комунікації. Однак управління документами пов'язане з низкою проблем, зокрема, затримками в передачі документів, ризиком втрати або пошкодження інформації, а також неадекватними системами зберігання та доступу до даних. Ці проблеми можуть призвести до втрати часу та ресурсів і перешкоджати розвитку компанії.





У сучасному суспільстві, де інформація є одним із найважливіших активів, неефективний документообіг може призвести до серйозних фінансових втрат і репутаційних збитків для компаній. Крім того, поширення електронних комунікацій та технологічний розвиток призвели до постійно зростаючих вимог до швидкості та точності обробки документів.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Останні дослідження та публікації присвячені використанню сучасних технологій для оптимізації документообігу. Зокрема, автоматизація рутинних завдань, електронний підпис і використання хмарних технологій можуть підвищити ефективність обробки документів. Однак залишаються відкритими такі питання, як інтеграція різних систем, забезпечення безпеки електронних документів та розробка єдиної платформи для управління документообігом.

**Метою** статті є аналіз та оцінка поточної системи документообігу на підприємстві з метою виявлення можливостей для її вдосконалення та оптимізації.

**Викладення основного матеріалу дослідження.** Управління документами – це система або процес, який визначає, як документи обробляються, поширюються та зберігаються в організації або системі.

Сюди входять всі етапи від створення, передачі, розгляду, затвердження, підписання, зберігання та архівування документів. Управління документами може бути автоматизоване за допомогою спеціалізованих програмних засобів для кращої організації та управління документообігом [1].

Мета – забезпечити ефективний документообіг, скоротити час обробки документів і підвищити продуктивність інформаційної роботи. Основне правило документообігу – це швидке переміщення документів найкоротшим шляхом, з найменшими витратами часу та праці. Це правило може бути реалізовано конкретними установами шляхом чіткого визначення шляху проходження документів, перевірки службової приналежності всіх робіт і цілеспрямованості всіх рухів [1].

Згідно з дослідженнями Національного інституту стратегічних досліджень, документообіг на українських підприємствах найчастіше базується на традиційних методах і процесах. Більшість компаній використовують паперові документи або електронні файли, що зберігаються на локальних серверах. Однак такий підхід часто призводить до затримок у передачі документів, втрати даних і порушення конфіденційності [7].

Останні тенденції в удосконаленні документообігу включають перехід на системи електронного документообігу (СЕД) та системи електронного документообігу. Все більше компаній використовують СЕД та системи електронного документообігу замість традиційних методів обробки документів за допомогою паперових або електронних файлів на локальних серверах.

СЕД допомагають спростити процес обробки документів і зменшити ризик втрати інформації та витоку конфіденційності. Такі системи забезпечують швидку обробку, ефективно зберігання та безпечну передачу документів. Дослідження в цій галузі, проведені експертами з університетів та ІТ-компаній, підтверджують позитивний вплив СЕД на продуктивність та витрати на управління документами [6].

Зокрема, компанії активно вивчають можливості використання хмарних технологій для зберігання документів, застосування штучного інтелекту для автоматизації процесів і технології блокчейн для забезпечення безпеки даних. Ці напрямки розвитку документообігу можуть стати ключовими в майбутньому, надаючи підприємствам додаткову ефективність, швидкість і надійність в управлінні документами.

Українські компанії не ігнорують досвід іноземних компаній у цій сфері. Вони вивчають та аналізують рекомендації та практичний досвід впровадження сучасних систем документообігу та електронного документообігу. Спільний обмін досвідом між українськими та іноземними компаніями є основою для впровадження кращих практик та інноваційних рішень у сфері документообігу в українських компаніях [2].

Українські компанії все більше зацікавлені у використанні новітніх технологій для покращення документообігу. Використання хмарних технологій для зберігання документів, автоматизація процесів за допомогою розумних алгоритмів та застосування технології блокчейн для забезпечення безпеки даних – це лише деякі з напрямків, які можуть стати ключовими для майбутнього вдосконалення документообігу на підприємствах.

Хмарні технології надають компаніям можливість зберігати та обмінюватися даними онлайн без необхідності використання фізичних серверів. Це спрощує доступ до даних і дозволяє ефективно управляти документами в режимі реального часу, навіть між віддаленими робочими групами або місцями [3].

Використання розумних алгоритмів і штучного інтелекту в процесі управління документами значно полегшує виконання рутинних завдань, таких як розпізнавання і категоризація документів, автоматизована обробка запитів і створення звітів. Це зменшує навантаження на персонал і збільшує швидкість обробки документів.



Використання технології блокчейн для управління документообігом забезпечує безпеку, цілісність і запобігання несанкціонованому доступу до даних. Кожна транзакція з документом фіксується в блокчейні, що унеможлиблює її зміну та гарантує автентичність інформації [3].

Українські компанії також активно вивчають досвід іноземних компаній у сфері документообігу. Вони аналізують рекомендації та практичний досвід впровадження сучасних систем документообігу та електронного документообігу. Зміна підходу та впровадження передових технологій може допомогти українським компаніям підвищити свою ефективність і конкурентоспроможність на ринку [4].

У сучасних умовах удосконалення корпоративного документообігу є невід'ємною складовою успішного управління. Шлях до більшої ефективності лежить через використання новітніх технологій та інноваційних підходів до управління документами. Загальна тенденція до впровадження систем електронного документообігу (СЕД) та електронного документообігу свідчить про те, що компанії прагнуть оптимізувати та автоматизувати свої процеси.

Хмарні технології, інтелектуальні алгоритми та технологія блокчейн є перспективними напрямками для подальшого розвитку документообігу. Впровадження цих інновацій дозволить компаніям забезпечити більшу безпеку, ефективність та надійність в управлінні документами.

Досвід іноземних компаній також є цінним джерелом знань та натхнення для українських компаній. Обмін досвідом та вивчення кращих практик у сфері документообігу допомагає впроваджувати новітні технології та підвищувати конкурентоспроможність.

Таким чином, удосконалення документообігу є стратегічним питанням для компаній у сучасному діловому світі. Впроваджуючи новітні технології та постійно вдосконалюючи процеси, компанії можуть підвищити ефективність, зменшити витрати та забезпечити конкурентоспроможність на ринку [4].

**Висновки.** У сучасних умовах удосконалення корпоративного документообігу є невід'ємною складовою успішного управління. Шлях до більшої ефективності лежить через використання сучасних технологій та інноваційних підходів до управління документами. Загальна тенденція до впровадження систем електронного документообігу (СЕД) та електронного документообігу свідчить про те, що компанії прагнуть оптимізувати та автоматизувати свої процеси.

Хмарні технології, інтелектуальні алгоритми та технологія блокчейн є перспективними напрямками для подальшого розвитку документообігу. Впровадження цих інновацій дозволить компаніям забезпечити більшу безпеку, ефективність та надійність в управлінні документами.

Досвід іноземних компаній також є цінним джерелом знань та натхнення для українських компаній. Обмін досвідом та вивчення найкращих практик у сфері управління документами допомагає впроваджувати новітні технології та підвищувати конкурентоспроможність.

Таким чином, удосконалення документообігу є стратегічним питанням для компаній у сучасному діловому світі. Впроваджуючи новітні технології та постійно вдосконалюючи процеси, компанії можуть підвищити ефективність, зменшити витрати та забезпечити конкурентоспроможність на ринку.

*Науковий керівник – канд. екон. наук, доцент Нечипорук О. В.*

---

**Література:** 1. Золотарьова І. О., Бутова Р. К. Автоматизація документообігу : навч. посіб. Харків : Вид-во ХНЕУ, 2008. 156 с. 2. Белякова А. Що таке ERP система та яким підприємствам вона потрібна // Розумний кубик. 2018. URL: <https://kubik.com.ua/ua/articles/baserp-vs-1supp>. 3. Електронний документообіг та захист інформації : навч. посіб. / за заг. ред. Н. В. Грицяк. Київ : НАДУ, 2015. 85 с. 4. Топчій Н. В. Електронний документообіг як основа сучасного документування на підприємстві. *Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. Серія : Технічні науки.* 2021. Т. 32 (71) Ч. 1. № 2. С. 246–249. 5. Палеха Ю. І. Документ в інформаційному просторі: традиції минулого і виклики сучасності : монографія. Київ : Ліра-К, 2021. 250 с. 6. Копняк К. В. Електронний документообіг : опорний конспект лекцій. Вінниця : Видав.-ред. відділ ВТЕІ ХНЕУ, 2018. 63 с. 7. Асанова Л. Місце електронного документообігу в загальній системі діловодства. *Адміністративне право і процес.* 2021. № 3. С. 156–160. URL: <http://ppg-journal.kiev.ua/archive/2021/3/25.pdf>.

Стаття надійшла до редакції 09.06.2024 р.





## ПОРІВНЯЛЬНИЙ АНАЛІЗ ПІДХОДІВ ДО ВИЗНАЧЕННЯ КЛЮЧОВИХ ПОКАЗНИКІВ ЕФЕКТИВНОСТІ СЛУЖБОВЦІВ ПІДПРИЄМСТВА

УДК 658.788

Пучкова А.

Студентка 4 курсу  
факультету менеджменту і маркетингу ХНЕУ ім. С. Кузнеця

**Анотація.** У статті зроблено порівняльний аналіз різних підходів до визначення системи ключових показників ефективності службовців, обґрунтовано переваги та недоліки застосування підходів в умовах воєнного часу.

**Ключові слова:** ключові показники ефективності, службовці, підприємство.

**Annotation.** The article provides a comparative analysis of various approaches to defining the system of key performance indicators for employees, substantiating the advantages and disadvantages of their application.

**Keywords:** key performance indicators, employees, enterprise.

**Постановка проблеми.** Сучасні умови вимагають від персоналу гнучкості та адаптації до турбулентних змін у зовнішньому середовищі, фаховості в розробленні конкурентних стратегій та переходу на нові форми управління персоналом. Такий підхід до розвитку персоналу сприяє накопиченню конкурентних переваг і досягненню найкращих результатів задля підвищення рівня конкурентоспроможності підприємства. Досягти ефективності в роботі у воєнний час досить складно: це і швидко приймати управлінські рішення, і моніторити інформаційний простір, і збереження трудового колективу в умовах воєнної невизначеності, динаміка процесів зовнішнього середовища підприємств створює постійно зростаючі виклики в системі управління персоналом. Тому пошук шляхів для підвищення удосконалення управління діяльністю службовців на підприємстві на основі КРІ вимагає дослідження інноваційних підходів що, враховуючи сучасні реалії, обумовлює актуальність цього дослідження.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Сучасні виклики до формування системи управління персоналом з позиції різних напрямів розглядають такі відомі вчені, як: Т. Балановська, В. Гладка, С. Кучеренко, В. Панченко, Л. Мельничук, І. Швайка Н. Яремчук, О. Ястремська й ін. Вагомий внесок у розкриття напрямку удосконалення управління діяльністю службовців на підприємстві на основі КРІ був здійснений вченими: О. Даниленко, Т. Цалко, С. Невмержицька, Є. Поліщук, А. Іващенко та ін. Однак, не зменшуючи важливості внеску зазначених авторів щодо дослідження зазначених питань варто перенести акценти на той факт, що окремі напрямки залишаються недостатньо розробленими.

**Мета** дослідження полягає в обґрунтуванні підходів до визначення ключових показників ефективності на основі порівняльного аналізу в умовах кризи.

**Викладення основного матеріалу дослідження.** В умовах війни ефективне управління персоналом на основі ключових показників допомагає максимізувати використання трудових ресурсів, забезпечуючи оптимальний результат за мінімальних затрат, оцінювати ефективність дій персоналу та приймати на їх основі стратегічні рішення. Аналіз публікацій свідчить про те що на основі КРІ можна побудувати систему управління діяльністю службовців на підприємстві, яка була б актуальною і важливою незалежно від часу, оскільки КРІ дозволяють вимірювати результативність різних процесів та діяльності працівників, встановлюючи показники, які відображають досягнення організаційних цілей.

Удосконалення управління діяльністю службовців на підприємстві на основі КРІ може мати такі переваги: об'єктивність оцінки КРІ, які дозволяють уникнути суб'єктивних оцінок, підвищення продуктивності, тому що дозволяє виявити слабкі місця в діяльності службовців та вжити заходів для підвищення їх продуктивнос-



ті. Крім того, КРІ сприяє мотивації персоналу, оскільки чіткі та об'єктивні метрики дозволяють працівникам бачити результат своєї роботи і відчувати свою важливість для організації. До переваг також можна віднести ефективне ресурсне використання, яке дозволяє виявляти недооснащеність ресурсів і перерозподіляти їх для підтримки виконання ключових завдань, та стратегічне управління, яке сприяє вчасно виявляти тенденції та прогнозувати розвиток ситуації, що дає змогу адаптувати стратегію управління. Без уваги не можна залишити покращення комунікації, бо працівники і керівництво говорять спільною мовою при обговоренні результатів і плануванні дій. Аналіз переваг робить удосконалення управління діяльністю службовців на підприємстві на основі КРІ актуальним та важливим завданням у будь-який час.

У дослідженні під «системою ключових показників ефективності (КПЕ) розуміють набір показників, які дозволяють підприємству оцінювати рівень досягнення цілей та ефективності діяльності, виявляти проблемні моменти та ідентифікувати потенційні можливості для покращення результатів» [4].

Визначення ключових показників ефективності є завданням, що вимагає уваги та професіоналізму, особливо у контексті якості вихідних даних, що надходять у системи стратегічного планування та оперативного контролю. В науковій літературі [1–3] виділяють три підходи до визначення цільових КПЕ:

1) орієнтація на ефективність минулих періодів, яка передбачає аналіз попередніх даних і результатів, щоб врахувати їх при плануванні майбутніх дій. Наприклад, якщо компанія в минулому році досягла високого рівня продажів певного продукту, то при плануванні наступного року можна врахувати цей успіх і спрямувати зусилля на подальше збільшення обсягів продажів цього продукту. Також важливо враховувати прогнозований попит, зміни цінової політики, інфляційні темпи, потреби в ресурсах та капіталовкладеннях. Це допомагає підготувати стратегічний аналіз та визначити оптимальні рішення для майбутнього розвитку компанії.

2) Використання процедур бенчмаркінгу у випадку відсутності історичних даних, з урахуванням конкурентної ситуації на ринку та коригування стратегічних орієнтирів. Оскільки бенчмаркінг дозволяє порівнювати результати та ефективність діяльності компанії з іншими схожими підприємствами у галузі це дозволяє отримати об'єктивну оцінку того, наскільки успішно ведеться бізнес, навіть у відсутність історичних даних. Крім того, бенчмаркінг дозволяє оцінити конкурентоспроможність компанії порівняно з іншими гравцями на ринку, виділити сильні та слабкі сторони конкурентів, скоригувати стратегічні плани та орієнтири компанії. Це важливо, оскільки конкурентна ситуація може суттєво вплинути на стратегічні рішення та цілі.

3) Суб'єктивна оцінка цільових значень методом експертних оцінок, особливо у разі використання нових показників, передбачає застосування у випадку відсутності достатньої історії або даних для об'єктивного аналізу, експертна оцінка може бути єдиною доступною та найбільш об'єктивною інформацією для визначення цільових значень. Зазвичай це експерти, які працюють у відповідній галузі чи області, мають значний досвід та знання, які дозволяють їм розуміти потенційні результати та вплив нових показників. Їхні оцінки можуть бути цінним джерелом інформації для визначення цільових значень. Також використання експертної оцінки дозволяє залучити зацікавлені сторони, швидко реагувати на зміни у ситуації та впроваджувати нові показники без необхідності чекати накопичення історичних даних, що забезпечує більшу гнучкість у прийнятті стратегічних рішень.

Перераховані підходи є корисними інструментами для визначення цільових показників, проте кожен з них має свої обмеження та проблеми, які потрібно враховувати при аналізі та прийнятті рішень. В узагальненому вигляді переваги та обмеження у використанні цих підходів наведені в табл. 1.





Таблиця 1

**Переваги та обмеження визначення цільових КРІ**

Підхід	Переваги використання підходу	Обмеження використання
Аналіз попередніх даних	<ol style="list-style-type: none"> <li>Виявлення стабільних і передбачуваних тенденцій у діяльності компанії, що дозволяє планувати майбутні дії та стратегії на основі довіреної інформації.</li> <li>Ідентифікація успішних стратегій та практик, що допомагали досягати поставлених цілей. Це дозволяє компанії зосередитися на підтримці та подальшому розвитку цих стратегій.</li> <li>Оцінка стабільності та надійності функціонування бізнесу, що є важливим для ідентифікації потенційних ризиків та виявлення галузей, де потрібні подальші вдосконалення.</li> <li>Використання власного досвіду та знань для прийняття стратегічних рішень та оптимізації ресурсів</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>Не враховує змін у зовнішньому середовищі, які можуть вплинути на ефективність в майбутньому.</li> <li>Не враховує нововведення та їхній вплив на результативність, не враховуються нові тенденції, потреби ринку та стратегічні зміни.</li> <li>Історичні дані можуть бути застарілими або недостатньо актуальними через зміни у ринкових умовах та стратегічному середовищі.</li> <li>Орієнтація на ефективність минулих періодів призводить до консервативних стратегій та ухилення від ризику</li> </ol>
Використання процедур бенчмаркінгу	<ol style="list-style-type: none"> <li>Об'єктивне порівняння результатів власної компанії з результатами аналогічних показників інших компаній у відомій галузі.</li> <li>Ідентифікація найкращих практик та стратегій, які використовуються конкурентами або лідерами галузі, що дозволяє впроваджувати їх у власній компанії для покращення результатів.</li> <li>Стимулювання здорової конкуренції серед підприємств, орієнтир для встановлення реалістичних та амбіційних цілей оскільки дозволяє перевірити свою ефективність порівняно з конкурентами</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>Наявність різниці у специфіці та контексті між компаніями, що призводить до недостатньої адаптації стратегій та практик, взятих з інших компаній.</li> <li>Обмежений доступ до достовірних даних про інші компанії або галузь, що ускладнює проведення адекватного бенчмаркінгу.</li> <li>Вірогідність неправильного вибору компаній для порівняння призводить до недостатньої репрезентативності вибірки та спотворення результатів.</li> <li>Вірогідність втрати актуальності у майбутньому.</li> <li>Неспроможність/неготовність за різних причин впровадити найкращі практики в роботу підприємства</li> </ol>
Визначення КРІ методом експертних оцінок	<ol style="list-style-type: none"> <li>Експертна оцінка дозволяє швидко визначити цільові значення без необхідності очікування або збору об'єктивних даних.</li> <li>Залучення зацікавлених сторін у процес визначення цільових значень може підвищити рівень підтримки та легітимності прийнятих рішень.</li> <li>Експерти, які працюють у відповідній галузі чи області, можуть мати значний досвід та знання, які дозволяють їм розуміти потенційні результати та вплив нових показників. Їхні оцінки можуть бути цінним джерелом інформації для визначення цільових значень.</li> <li>Використання думок та знань досвідчених експертів може забезпечити цінну інсайтову інформацію, особливо у випадку використання нових показників або в умовах невизначеності</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>Суб'єктивізм при визначенні КРІ та залежність від особистих думок, досвіду та переконань експертів, що може призвести до неточностей або упереджених висновків.</li> <li>Відсутність стандартизованих методик чи критеріїв, що може призвести до різноманітності в підходах та результатах, що ускладнює порівняння та аналіз;</li> <li>Вірогідність підтримки бізнес-інтересів, що може спотворити оцінки експертів та призвести до необ'єктивних результатів.</li> <li>Неможливість передбачення майбутнього, бо навіть найбільш досвідчені експерти не завжди можуть передбачити майбутні події або тенденції, що може обмежити коректність їхніх прогнозів та оцінок.</li> <li>Погляди та досвід різних експертів можуть бути неоднорідними, що ускладнює порівняння та аналіз їхніх оцінок та прийняття рішень на їх основі.</li> <li>Застосування неправильних або недостатньо обґрунтованих технік оцінки, що може призвести до неточних і недостовірних результатів</li> </ol>

Джерело: складено автором [1–5]

В результаті аналізу підходів було встановлено, що при застосуванні підходу аналіз попередніх даних для визначення КРІ важливо поєднувати цей підхід за умови дослідження поточних тенденцій, стратегічних цілей і потреб ринку для досягнення більш ефективних результатів.

Застосування бенчмаркінгу є безумовно корисним інструментом для визначення КРІ, оскільки він надає об'єктивні дані для порівняння та вдосконалення діяльності компанії, проте важливо усвідомлювати його обмеження та враховувати їх при аналізі та прийнятті рішень.





Найефективнішим і найпростішим методом одночасно є підхід у визначенні показників КПЕ, заснований на експертних оцінках. Оскільки суб'єктивна оцінка методом експертних оцінок може бути обґрунтована стратегією у випадку використання нових показників, коли інші методи аналізу можуть бути недостатньо ефективними чи недоступними. Водночас важливо дбати про правильність його застосування для досягнення найкращих результатів.

**Висновки і перспективи дослідження.** Отже, аналіз підходів для визначення ключових показників ефективності вимагає комплексного підходу, який враховує поточні тенденції, стратегічні цілі підприємства та потреби ринку. Водночас важливо враховувати обмеженість цих підходів для досягнення оптимальних результатів. Перспективи подальших досліджень полягають у розробленні методичного забезпечення удосконалення управління діяльністю службовців підприємства на основі КПЕ в умовах розвитку цифрових технологій.

Науковий керівник – канд. екон. наук, доцент Мажник Л. О.

---

**Література:** 1. Кобаль І. О. Методичний підхід до формування ключових показників ефективності стратегії компанії в умовах невизначеності. URL: [http://publications.ntu.edu.ua/visnyk/28\\_2013/197-208.pdf](http://publications.ntu.edu.ua/visnyk/28_2013/197-208.pdf). 2. Лобза А. В., Щербіна К. В. Розробка системи оцінки персоналу підприємства: реалізація підходу KPI. *Молодий вчений*. 2018. № 12. С. 291–295. 3. Нестерова С. В., Пристая В. В. Ключові показники ефективності (КПЕ) для оцінки перспективи внутрішніх бізнес-процесів на сучасному виробництві. *Бізнес-навігатор*. 2023. Вип. 2 (72). DOI: <https://doi.org/10.32782/business-navigator.72-9>. 4. Петришин Н. Я., Яремчук Т. С. Ключові показники ефективності працівників ЗЕД в системі ціннісно-цільового управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип. 51. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-51-6>. 5. Цалко Т. Р., Невмержицька С. М. Система ключових показників ефективності як запорука ефективного управління бізнес-процесами в компанії. *Проблеми системного підходу в економіці*. 2019. Вип. 6 (74). С. 160–167. DOI: <https://doi.org/10.32782/2520-2200/2019-6-46>.

Стаття надійшла до редакції 30.05.2024 р.



## МЕТОДИЧНИЙ ПІДХІД ДО ОБґРУНТУВАННЯ ВИБОРУ ШЛЯХІВ МІНІМІЗАЦІЇ ФІНАНСОВИХ РИЗИКІВ ПІДПРИЄМСТВА

УДК 651.012

Ріяко А. Р.

Студентка 4 курсу  
факультету фінансів і обліку ХНЕУ ім. С. Кузнеця

**Анотація.** Статтю присвячено розгляду методичного підходу до обґрунтування вибору шляхів мінімізації фінансових ризиків на машинобудівному підприємстві АТ "Українські енергетичні машини". У статті проаналізовано критерії та альтернативи, які здатні зменшити вплив фінансових ризиків, розглянуто їх економічний зміст.

**Ключові слова:** фінансові ризики, мінімізація ризиків, вибір, діагностика, метод аналізу ієрархій.





**Annotation.** The article is devoted to the consideration of a methodical approach to justifying the choice of ways to minimize financial risks at the machine-building enterprise of JSC "Ukrainian Energy Machines". The article analyzes the criteria and alternatives capable of reducing the impact of financial risks, their economic content is considered.

**Keywords:** financial risks, risk minimization, choice, diagnosis, method of analysis of hierarchies.



У сучасних умовах господарювання фінансовий ризик є важливим аспектом стратегічного управління підприємством. Зменшення фінансових ризиків є важливою складовою успішного функціонування суб'єкта господарювання. Підприємства стикаються з різноманітними фінансовими труднощами, такими як ціновий ризик на ринку, технологічний ризик, залежність від постачальників та ринку збуту. А мінімізація ризиків сприяє стабільності фінансового стану суб'єктів господарювання та їх здатності відповідати на виклики ринку.

Проблемам мінімізації фінансових ризиків присвячені роботи таких учених-економістів, як Білий І., Веселовська Н., Захарченко О., Литовченко О., Пастернак І., Гаррі Марковіц та інших. Погляди вчених на шляхи нейтралізації фінансових ризиків для кожного підприємства можуть відрізнятися, оскільки вчені приділяють увагу різним аспектам та використовують різноманітні підходи до аналізу та управління цими ризиками.

**Метою** роботи є обґрунтування вибору шляхів мінімізації фінансових ризиків підприємства із застосуванням методу аналізу ієрархій.

Для досягнення поставленої мети в цій роботі пропонується використання методу аналізу ієрархій, який був розроблений Томасом Сааті. Цей метод включає в себе проведення попарних порівнянь об'єктів на основі суб'єктивних суджень, які оцінюються за певною шкалою. Зазначений метод є системним, ефективним з точки зору економії часу та дозволяє отримати нові знання стосовно об'єкта оцінювання [1]. Таким чином, використання цього методу є доцільним для обґрунтування вибору шляхів мінімізації фінансових ризиків на підприємстві.

Розрахунки для цієї роботи були проведені на основі даних українського турбінобудівного підприємства АТ "Українські енергетичні машини" [2].

Перший етап реалізації методу аналізу ієрархій включає в себе декомпозицію поставленої задачі та подання її у вигляді ієрархії (рис. 1).

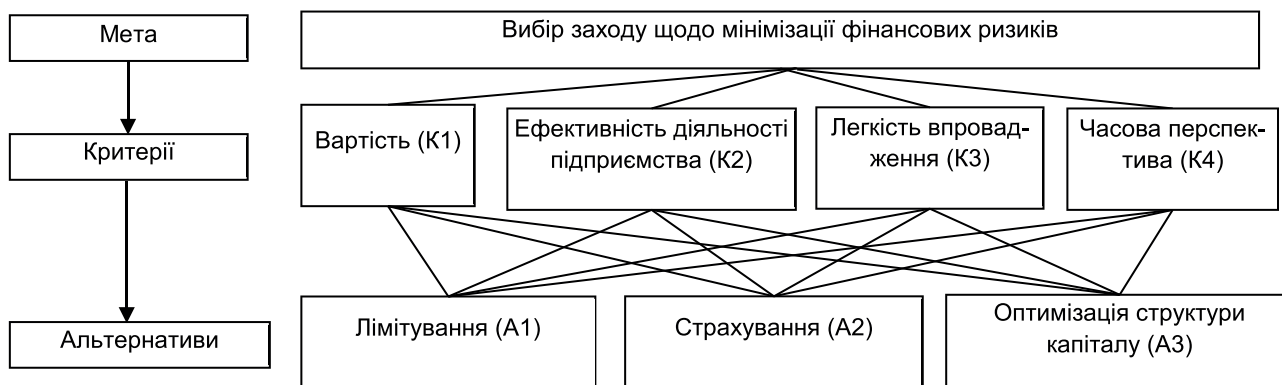


Рис. 1. Ієрархічна модель вибору заходу щодо мінімізації фінансових ризиків АТ "Українські енергетичні машини"

Відповідно до наведеної ієрархії необхідно визначити найбільш доцільний і важливий захід, спрямований на мінімізацію негативних наслідків впливу фінансових ризиків на діяльність досліджуваного підприємства на основі таких критеріїв, як вартість (K1), ефективність діяльності підприємства (K2), легкість впровадження (K3) та часова перспектива (K4). Запропоновані критерії дозволяють комплексно оцінювати й порівнювати різні стратегії та інструменти з точки зору їхньої вартості, ефективності, реалізації та швидкості досягнення результатів.

Розглянемо зміст запропонованих альтернатив щодо мінімізації фінансових ризиків:

1. Лімітування фінансових ризиків (A1). Це процес визначення та встановлення верхніх меж або обмежень для можливих втрат чи коливань у фінансових показниках підприємства: включає в себе застосування різноманітних стратегій, інструментів і політик для обмеження можливих негативних наслідків від фінансових ризиків [3].



2. Страхування фінансових ризиків (A2) є процесом, за яким підприємство або фізична особа укладає угоду зі страховою компанією для захисту від можливих фінансових втрат, пов'язаних з небажаними подіями або ризиками [4].

3. Оптимізація структури капіталу (A3) означає пошук оптимального співвідношення між власним і позиковим капіталом для досягнення максимальної ефективності функціонування підприємства та мінімізації можливих загроз [5].

Наступним етапом побудови моделі ієрархії є встановлення локальних пріоритетів показників другого рівня за допомогою попарних порівнянь альтернатив з використанням шкали вагомості критеріїв та значення показника випадкової узгодженості (табл. 1). Для роботи були використані однозначні оцінки за шкалою Сааті, де вони мають таке визначення: 1- рівна важливість; 3 – помірне домінування; 5 – істотна перевага; 7 – значна перевага; 9 – дуже сильні перевага.

Таблиця 1

**Значення показника випадкової узгодженості, залежно від кількості об'єктів, що порівнюються**

N (кількість об'єктів)	3	4	5	6	7	8	9	10	11
I <sub>v</sub> (індекс узгодженості)	0,58	0,9	1,12	1,24	1,32	1,41	1,45	1,49	1,51

Матрицю попарних порівнянь для елементів моделі – критеріїв – подано у табл. 2.

Таблиця 2

**Матриця попарних порівнянь критеріїв**

Критерії	Вартість (K1)	Ефективність діяльності підприємства (K2)	Легкість впровадження (K3)	Часова перспектива (K4)	Локальні пріоритети ( $\bar{u}_i$ )
Вартість (K1)	1	1/3	5	3	0,27
Ефективність діяльності підприємства (K2)	3	1	5	5	0,54
Легкість впровадження (K3)	1/5	1/5	1	1/3	0,06
Часова перспектива (K4)	1/3	1/5	3	1	0,13
Усього	4,53	1,73	14	9,33	1,00
$\lambda_{\max}=4,20; IC=0,07; OC=0,07$					

Далі необхідно розрахувати параметри матриці, а саме вектор пріоритетів рівня ( $\bar{u}_i$ ), максимальне власне значення ( $\lambda_{\max}$ ), індекс узгодженості та відносну узгодженість. Вектор пріоритетів рівня ( $\bar{u}_i$ ) визначає важливість різних альтернатив або критеріїв на даному рівні ієрархії. Максимальне власне значення ( $\lambda_{\max}$ ) – це числове значення, яке представляється найбільш значущим елементом вектора пріоритетів. Воно вказує на загальну важливість даного рівня ієрархії. Індекс узгодженості – це величина, яка визначає, наскільки вектор пріоритетів є узгодженим. Чим менше значення IC, тим краще. Основна ідея показника відносної узгодженості полягає в тому, щоб оцінити, наскільки ймовірно, що вектор пріоритетів був випадково згенерований і все ж виглядає узгодженим [6].

Показник випадкової узгодженості для матриць залежно від кількості досліджуваних об'єктів (4) становить 0,9.

Згідно з наданою матрицею визначено, що критерій ефективності діяльності підприємства має виражену перевагу, що вказує на його важливість у виборі стратегій для мінімізації фінансових ризиків. Вартість, хоча важливий критерій, але не настільки значущий, як ефективність діяльності підприємства. Критерій часової перспективи також важливий, зокрема, він помірно переважає легкість впровадження, вказуючи на вагомість досягнення конкретних результатів за невеликий проміжок часу. Критерій легкості впровадження має найменшу значущість з усіх критеріїв.

Третій етап побудови моделі ієрархії включає в себе формування матриць попарних порівнянь альтернатив, що демонструють заходи щодо мінімізації фінансових ризиків, відносно критеріїв (табл. 3).



Таблиця 3

**Матриця попарних порівнянь третього рівня**

Альтернативи	Лімітування (A1)	Страховання (A2)	Оптимізація структури капіталу (A3)	Локальні пріоритети
1. Вартість				
Лімітування (A1)	1	7	3	0,65
Страховання (A2)	1/7	1	1/5	0,07
Оптимізація структури капіталу (A3)	1/3	5	1	0,28
Усього	1,48	13	4,2	1,00
$\lambda_{\max}=3,06; IC=0,03; OS=0,06$				
2. Ефективність діяльності підприємства				
Лімітування (A1)	1	1/5	1/3	0,11
Страховання (A2)	5	1	5	0,69
Оптимізація структури капіталу (A3)	3	1/5	1	0,20
Усього	9	1,4	6,33	1,00
$\lambda_{\max}=3,08; IC=0,04; OS=0,07$				
3. Легкість впровадження				
Лімітування (A1)	1	1/3	1/7	0,09
Страховання (A2)	3	1	1/3	0,24
Оптимізація структури капіталу (A3)	7	3	1	0,67
Усього	11	4,33	1,48	1,00
$\lambda_{\max}=2,92; IC=0,04; OS=0,07$				
4. Часова перспектива				
Лімітування (A1)	1	1/7	1/3	0,13
Страховання (A2)	7	1	1/3	0,33
Оптимізація структури капіталу (A3)	3	3	1	0,54
Усього	11	4,14	1,67	1,00
$\lambda_{\max}=3,04; IC=0,02; OS=0,04$				

За результатами можна зробити висновок, що за більшістю виділених критеріїв пріоритетним заходом щодо мінімізації фінансових ризиків для АТ "Українські енергетичні машини" є оптимізація структури капіталу.

Четвертий етап побудови моделі ієрархії визначає глобальні пріоритети, на основі яких обирається найкращий метод для мінімізації фінансових ризиків на підприємстві (табл. 4).

Таблиця 4

**Глобальні пріоритети альтернатив відносно критеріїв**

Пріоритети	Критерії				Глобальні пріоритети
	K1	K2	K3	K4	
Лімітування (A1)	0,65	0,11	0,09	0,13	0,27
Страховання (A2)	0,07	0,69	0,24	0,33	0,54
Оптимізація структури капіталу (A3)	0,28	0,20	0,67	0,54	0,06
-	-	-	-	-	0,13
Всього	1	1	1	1	1

Результати розрахунку пріоритетів для мінімізації фінансових ризиків продемонстровано на рис. 2.

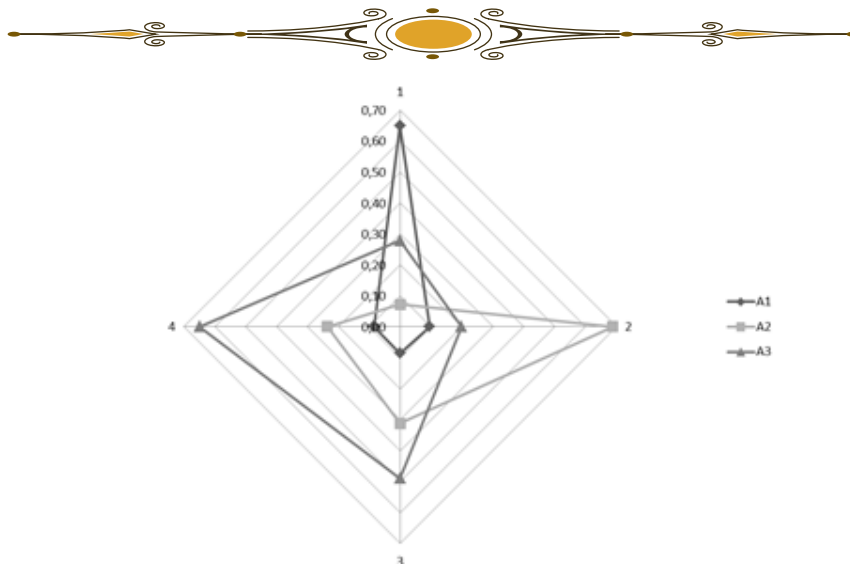


Рис. 2. Значення пріоритетів для мінімізації фінансових ризиків за критеріями

На основі визначення пріоритетного заходу для мінімізації фінансових ризиків можна зробити висновок, що оптимізація структури капіталу найбільш доречна для обраного підприємства. Наступним за пріоритетністю є страхування. Страхування, хоча і може бути ефективним засобом управління ризиками, не завжди є універсальним чи найефективнішим рішенням у всіх ситуаціях.

Отже, з проведених досліджень можна зробити висновок, що застосування методу аналізу ієрархій дозволяє провести обґрунтований вибір серед альтернатив стосовно вибору заходу щодо мінімізації фінансових ризиків, що істотно підвищує якість рішень у сфері управління суб'єктом господарювання.

Науковий керівник – канд. екон. наук, доцент Берест М. М.

---

**Література:** 1. Нісфоян С. С., Сисоліна Н. П. Розвиток методу аналізу ієрархій як механізму вибору інвестиційного проекту на підприємстві. *Економічні науки*. 2020. № 5. С. 228–237. 2. *Ukrenergymachines.com*. URL: <https://ukrenergymachines.com/investors/reports>. 3. Усикова О. М. Метод аналізу ієрархій у системі прийняття рішень на підприємстві. *Економічний вісник Дніпровського державного технічного університету*. 2023. № 1. С. 86–91. 4. Литовченко О. Ю., Кузенко Т. Б. Метод аналізу ієрархій як інструмент антикризового фінансового управління підприємством. *Економічні науки*. 2021. № 31. С. 46–54. 5. Пожар Є. П. Аналіз фінансових ризиків та методи їх нейтралізації на підприємстві. *Інфраструктура ринку*. 2020. № 43. С. 387–391. 6. Шишкіна О. В. Термінологічні проблеми пізнання природи фінансового ризику. *Проблеми і перспективи економіки та управління*. 2021. № 1. С. 253–264.

Стаття надійшла до редакції 01.07.2024 р.





## РИНОК МОБІЛЬНИХ ДОДАТКІВ: ПИТАННЯ МОДЕЛЮВАННЯ

УДК 331.330

Радзійон Н. О.

Студент 4 курсу  
міжнародної економіки і підприємництва ХНЕУ ім. С. Кузнеця

**Анотація.** У статті розглянуто базові підходи щодо формування загальної схеми дослідження ринку мобільних додатків, виокремлено інструменти аналітичної роботи, що дають змогу відстежити взаємозв'язок і вплив факторів та оцінити коректність їх застосування.

**Ключові слова:** ринок мобільних додатків, дослідження, статистичні характеристики, кореляційно-регресійний аналіз, кластеризація, дискримінантний аналіз.



**Annotation.** The article discusses the basic approaches to the formation of a general scheme for researching the mobile application market, identifies analytical tools that allow tracking the interrelation and influence of factors and assessing the correctness of their application.

**Keywords:** mobile application market, research, statistical characteristics, correlation and regression analysis, clustering, discriminant analysis.



Мобільні додатки стали невід'ємною частиною нашого життя, пропонуючи широкий спектр послуг і можливостей. Їх популярність зростає стрімкими темпами, що робить дослідження ринку мобільних додатків надзвичайно актуальним.

Початковим етапом будь-якого дослідження є чітке розуміння процесу обробки даних [1]:

- збір інформації з різних джерел, таких як звіти про ринок, статистичні вебсайти та наукові статті;
- проведення фільтрації та відбору даних, що є релевантними, точними та актуальними відповідно до мети дослідження;
- утворення структурованої бази даних;
- визначення ключових показників, які будуть використовуватися для аналізу ринку (кількість завантажень, рейтинги користувачів, доходи від додатків, географічне охоплення);
- визначення методів аналізу залежно від мети дослідження;
- розробка інструментів візуалізації зібраних даних та результатів їх аналізу;
- аналіз та інтерпретація отриманих результатів.

У практиці аналізу ринку мобільних додатків як базовий варіант дослідження доцільно використовувати такі методи, як:

- багатфакторний регресійний аналіз, що застосовується для побудови моделі, яка описує залежність загальної кількості завантажень мобільних додатків ( $Y$ ) від ряду факторів, таких як рейтинги додатків ( $X_1$ ), кількість активних користувачів ( $X_2$ ), вартість додатків ( $X_3$ ), частота оновлень ( $X_4$ ), кількість функцій ( $X_5$ );
- кластерний аналіз, що використовується для виявлення нових закономірностей та тенденцій на ринку та здійснюється групуванням мобільних додатків за схожими характеристиками;
- дискримінантний аналіз, що застосовується для визначення факторів, які відрізняють рівень успішності мобільних додатків.

Аналіз даних по 24 мобільним додаткам відповідно до обраної моделі регресійного аналізу виявив таке.

Огляд статистичних характеристик дозволив визначити таке.

Завантаження – загальна кількість завантажень мобільних додатків є важливим показником їхньої популярності. В середньому кожен додаток отримує 151,500,000 завантажень, зі значним розкидом від медіани до стандартного відхилення. Це свідчить про різні рівні популярності додатків на ринку.



Таблиця 1

## Характеристики центральної тенденції

Показник	Середнє	Медіана	Стандартне відхилення
Y	151,500,000	52,500,000	398,833,203
X 1	3,775	4	1,458
X 2	126,750,000	12,500,000	272,644,444
X 3	0	0	0
X 4	15	15	7,071
X 5	17,5	17,5	8,66

Рейтинг – середній рейтинг додатків становить 3,775, що вказує на загалом позитивне сприйняття користувачами. Однак існують додатки з низькими рейтингами, що вимагає уваги до покращення якості та функціоналу.

Активні користувачі – значення активних користувачів показують широкий розмах від медіанного значення до середнього, що відображає різні стратегії залучення та утримання користувачів різними додатками.

Вартість – більшість додатків є безкоштовними, що є важливим стратегічним вибором для залучення максимального числа користувачів без перешкоди від цінових бар'єрів.

Оновлення – частота оновлень додатків варіюється, що вказує на різний темп їхнього розвитку і підтримки.

Функції – різноманітність функціоналу додатків також варіюється, що відображає різні стратегії їхнього позиціонування на ринку.

Між залежною змінною Y та незалежними змінними x1, x2, x3, x4 спостерігається різний ступінь взаємозв'язку.

Найсильніша позитивна кореляція (0.94) виявлена між Y та x3, що вказує на тісний зв'язок між цими змінними.

Значення кореляцій для інших змінних (0.47 для x2 та 0.88 для x4) також свідчать про їхній позитивний вплив на Y, хоча вони менш виражені порівняно з x3.

Змінна x3 має позитивний вплив на змінну Y з коефіцієнтом b-Weight = 1.46. Значення цієї змінної (6479.35) і її добуток на коефіцієнт (9499.18) підтверджують її суттєвий внесок у прогнозування Y.

Змінна x4 має від'ємний вплив на Y з коефіцієнтом -0.12. Її значення (4910.721) і добуток на коефіцієнт підкреслюють менший внесок x4 порівняно з x3.

Кластерний аналіз дозволяє виділити природні групи додатків на основі схожості їх характеристик.

На основі проведеного аналізу визначаються об'єкти, які мають найвищі або найнижчі значення за певними показниками. В результаті кластерного аналізу були виділені групи додатків з подібними характеристиками. Значення вище середнього мали 12,5 % від загального обсягу додатків, що були досліджені, 83,3 % мали середній рівень, а 4,2 % мобільних додатків мали найнижче значення.

Для визначення відмінностей між групами та призначення нових об'єктів до відповідних категорій з метою мінімізації помилок класифікації застосовано дискримінантний аналіз. Так, Луганська область може бути віднесена до групи з найнижчим значенням попиту на телекомунікаційні послуги. Отримані значення досліджуваних параметрів методом дискримінантного аналізу підтверджують точність проведеної класифікації.

Таким чином, дослідження ринку мобільних додатків свідчить про ключову роль розуміння і взаємодії різних факторів у визначенні їх динаміки, а моделювання дослідження зазначених процесів забезпечує прийняття об'єктивних відповідно до фактору часу управлінських рішень.

Науковий керівник – канд. екон. наук, доцент Серова І. А.



publication/341890144\_Success\_prediction\_of\_andro. 4. "Mobile App Market Report 2023" by App Annie. URL: <https://tpa.appannie.com/en/about.html>. 5. Newzoo. URL: <https://newzoo.com/>.

Стаття надійшла до редакції 12.06.2024 р.



## ОБЛІК І АУДИТ ЗАПАСІВ ПІДПРИЄМСТВА

УДК 657.6:658.7

Радченко А. В.

Студент 4 курсу  
факультету фінансів і обліку ХНЕУ ім. С. Кузнеця

**Анотація.** У статті визначено сутність і зміст поняття запасів. Розглянуто їх класифікацію. Проаналізовано методи оцінки запасів при надходженні, вибутті та на дату балансу. Визначено мету, основні завдання аудитора та джерела інформації. Досліджено важливість запасів для ефективного функціонування підприємства.

**Ключові слова:** запаси, аудит, підприємство.



**Annotation.** The article defines the essence and content of the concept of reserves. Their classification is considered. The methods of estimating stocks upon arrival, departure and at the balance sheet date have been analyzed. The purpose, main tasks of the auditor and sources of information are defined. The importance of stocks for the efficient functioning of the enterprise has been studied.

**Keywords:** stocks, audit, enterprise.



У сучасних умовах глобалізації та конкуренції запаси є важливим активом для більшості підприємств, особливо тих, які займаються виробництвом або торгівлею товарами. Ефективне управління запасами може значно вплинути на фінансові результати підприємства, його конкурентоспроможність і здатність задовольняти потреби клієнтів.

Тему аудиту запасів у своїх працях досліджували Шендрик К. А., Ткаченко О. С., Місюров О. В., Назаренко І.М., Скаско О. І., Костецька Ю. Р., проте залишається дуже багато дискусійних питань теоретичного та організаційного характеру, що і обумовлює актуальність обраної теми дослідження.

**Метою** дослідження є розкриття теоретико-організаційних засад обліку і аудиту запасів підприємства. В результаті дослідження діючої практики обліку і аудиту запасів підприємства, а також сучасної наукової літератури встановлено, що метою аудиту є встановлення законності, достовірності і доцільності здійснених операцій, що пов'язані з запасами підприємства, і правильності їх відображення в бухгалтерському обліку. Водночас, на думку автора, ця мета недостатньо розкриває сутність цієї проблеми, та її необхідно доповнити.

Запаси виступають одним із головних активів підприємства. Вони впливають на конкурентоспроможність, рентабельність, прибутковість та на діяльність підприємства. Поняття запасів, згідно з НП(С)БО 9, відображено на рис. 1.

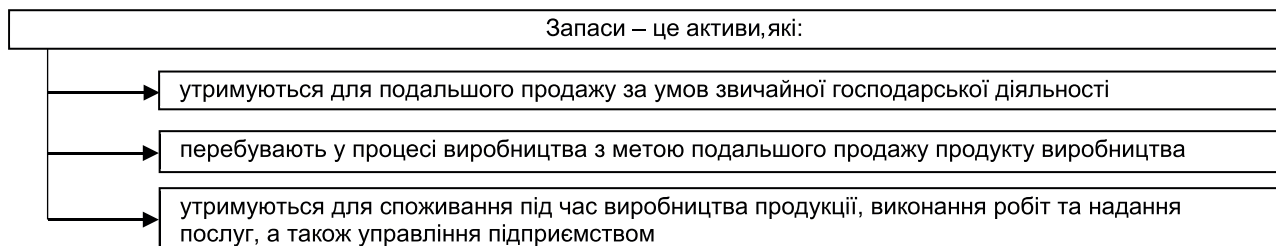


Рис. 1. **Поняття запасів**

Джерело: сформовано автором на основі [1]

Класифікацію запасів та їх рахунки наведено на рис. 2.

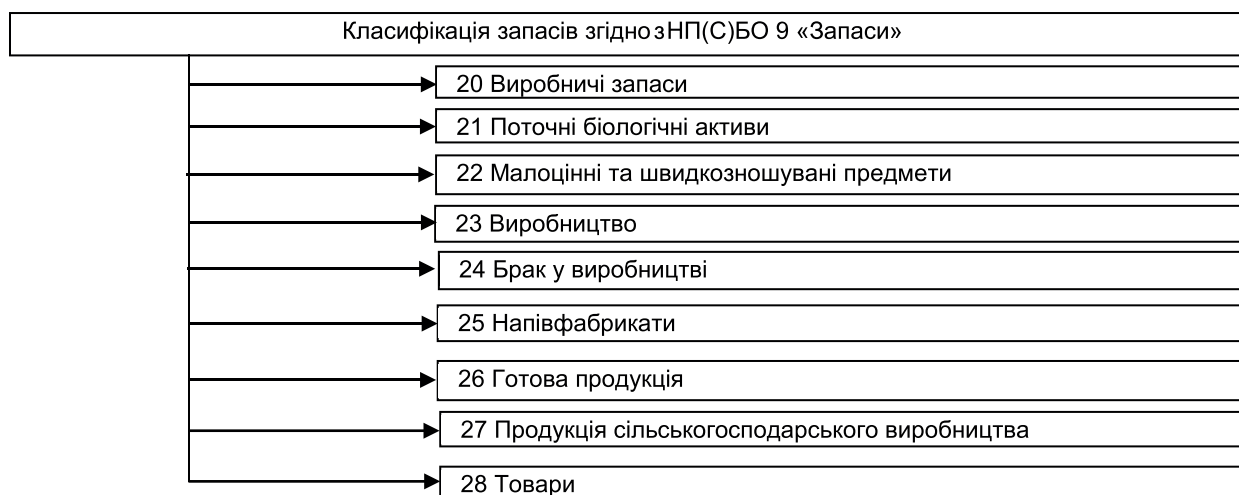


Рис. 2. **Класифікація запасів згідно з НП(С)БО 9 «Запаси»**

Джерело: [1]

Оцінка запасів – це спосіб вираження їх у грошовому вимірнику. Запаси визнаються активом, якщо існує ймовірність того, що підприємство отримає в майбутньому економічні вигоди, пов'язані з їх використанням, та їх вартість може бути достовірно визначена [2]. Методи оцінки запасів при надходженні, вибутті та на дату балансу відображено на рис. 3.

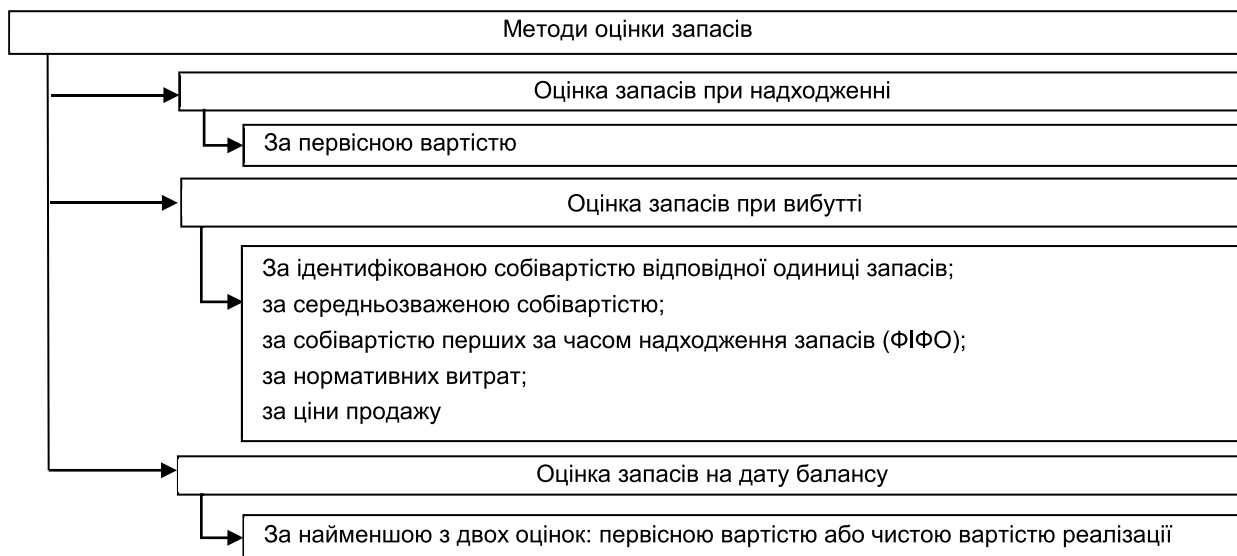


Рис. 3. **Методи оцінки запасів згідно з П(С)БО 9 «Запаси»**

Джерело: сформовано автором на основі [1]



Результати застосування різних методів оцінки собівартості запасів залежать від системи їх обліку, прийнятої на підприємстві.

Запаси підприємства є важливою складовою для нормальної діяльності, і їх облік та оцінка мають велике значення для фінансової стабільності підприємства. Тому важливо приділяти особливу увагу обліку та оцінці запасів, щоб забезпечити точність фінансової звітності та ефективне управління запасами.

Аудит – це перевірка публічної бухгалтерської звітності, обліку, первинних документів та іншої інформації щодо фінансово-господарської діяльності суб'єктів господарювання з метою визначення достовірності звітності, обліку, його повноти і відповідності чинному законодавству, встановленим нормативам [3].

Метою аудиту запасів є встановлення законності, достовірності та доцільності операцій з запасами, правильності їх відображення в обліку. Основні завдання аудитора відображено на рис. 4.

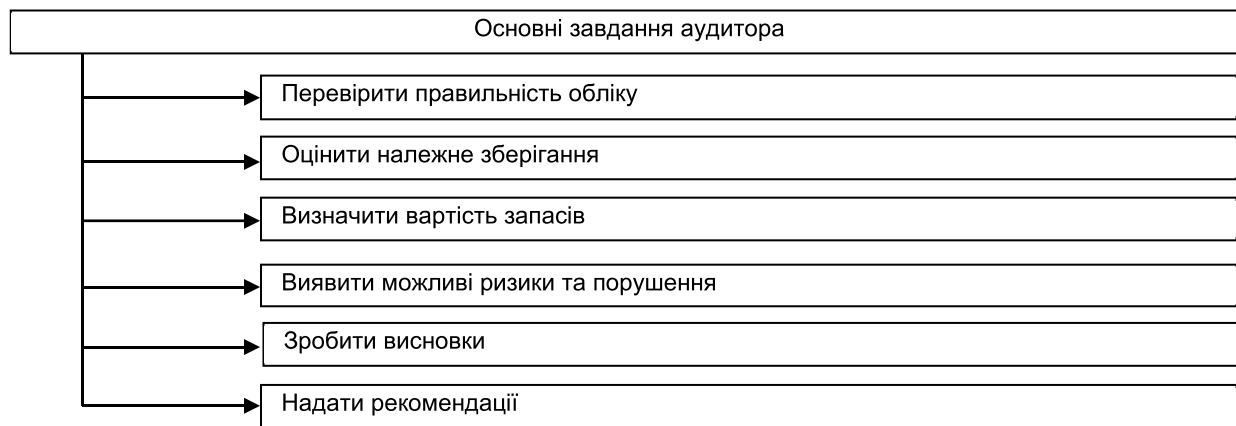


Рис. 4. Основні завдання аудитора

Джерело: сформовано автором на основі [4]

Висвітлення всіх питань щодо методики обліку виробничих запасів та їх відображення у фінансовій звітності є дуже важливим для уникнення помилок та двоякого трактування положень розпорядчого документа. Чітке формулювання методики обліку допомагає уникнути непорозумінь і сприяє однозначному розумінню вимог щодо обліку виробничих запасів. З урахуванням специфіки діяльності підприємства аудитор також може звернути увагу на особливості його галузі, типи запасів, їхню оборотність та особливості зберігання. Це допоможе аудитору зрозуміти контекст, в якому функціонують запаси підприємства, та врахувати ці особливості під час проведення аудиту.

Організація процесу аудиту повинна базуватися на ключових нормах Міжнародних стандартами контролю якості, аудиту, огляду, іншого надання впевненості та супутніх послуг. При цьому аудитор у процесі аудиторського дослідження має обов'язково оцінити нормативно-правову основу регулювання діяльності суб'єкта господарювання з урахуванням ключових положень МСА 250 «Розгляд законодавчих та нормативних актів під час аудиту фінансової звітності» [5].

Аудитор повинен перевірити, чи відображені запаси правильно та чи вони відповідають реальному стану речей. Це може включати перевірку процедур і систем контролю за запасами, оцінку ризиків виникнення недостачі або перевищення запасів, а також перевірку відповідності облікових політик стандартам та вимогам законодавства. Джерела інформації для аудиту запасів відображено на рис. 5.

Джерела інформації надають аудиторам дані про наявність і стан запасів, а також інформацію, необхідну для перевірки обліку та управління ризиками. Враховуючи цю інформацію, аудитор може зробити висновки щодо достовірності та адекватності обліку запасів у компанії.



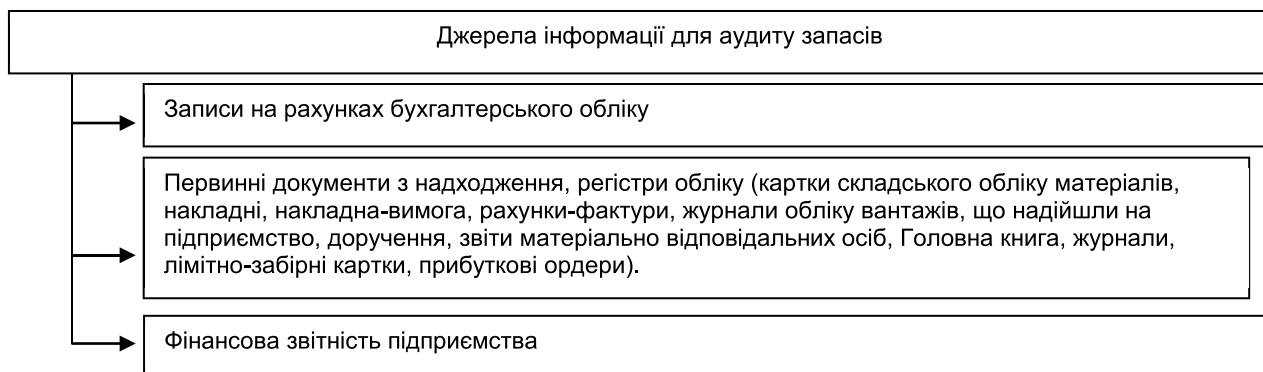


Рис. 5. Джерела інформації для аудиту запасів

**Висновок.** Отже, на підставі вищесказаного можна зробити такий висновок. Запаси є важливим активом для підприємства, який може вплинути на його здатність функціонувати. Для забезпечення точності фінансової звітності важливо приділяти увагу обліку, оцінці та аудиту запасів. Аудит забезпечує ефективне управління запасами, виявлення помилок і ризиків.

*Науковий керівник – канд. екон. наук, доцент Кожушко О. В.*

**Література:** 1. Національне положення (стандарт) бухгалтерського обліку 9 «Запаси» : Наказ Міністерства фінансів України 20.10.99 № 246. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0751-99#Text>. 2. Крупка Я. Д., Задорожний З. В., Гудзь Н. В. Бухгалтерський облік : підручник. Тернопіль : ТНЕУ, 2018. 460 с. 3. Про аудит фінансової звітності та аудиторську діяльність : Закон України від 01.01.2023 № 2465-IX, 2597-IX. *Відомості Верховної Ради (ВВР)*. 2018. № 9. Ст. 50. 4. Ткаченко О. С., Шендрик К. А. Вивчення методики проведення аудиту виробничих запасів на підприємстві. *Економіка та суспільство*. 2023. № 53. С. 2. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-53-48>. 5. Назаренко І. М., Місюров О. В. Аудит виробничих запасів: особливості, ключові аспекти та послідовність перевірки. *Економіка та суспільство*. 2018. № 19. С. 1312–1318. URL: [https://economyandsociety.in.ua/journals/19\\_ukr/195.pdf](https://economyandsociety.in.ua/journals/19_ukr/195.pdf).

Стаття надійшла до редакції 10.06.2024 р.





## ДОСЛІДЖЕННЯ ЧУТЛИВОСТІ ВИДІВ ЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ДО РИНКОВИХ ЗМІН

УДК 330.3

Су Жуй

Аспірантка 3 курсу  
спеціальності 051 Економіка ХНЕУ ім. С. Кузнеця

**Анотація.** У статті проведено аналіз чутливості видів економічної діяльності за допомогою індикатора чутливості. Проведено групування видів економічної діяльності на три групи: слабочутливі види економічної діяльності до кризових і ринкових явищ, види економічної діяльності мають таку ж чутливість, що і економічний ринок країни, види економічної діяльності більш чутливі до кризових і ринкових явищ.

**Ключові слова:** індикатор чутливості, вид економічної діяльності, ВВП, стабільний розвиток, кризовий період.

**Annotation.** The article analyzes the sensitivity of types of economic activity using the sensitivity indicator. Types of economic activity are grouped into three groups: Types of economic activity are weakly sensitive to crisis and market phenomena, types of economic activity have the same sensitivity as the country's economic market, types of economic activity are more sensitive to crisis and market phenomena.

**Keywords:** sensitivity indicator, type of economic activity, GDP, stable development, crisis period.

Стабільний економічний розвиток країни виступає однією із головних цілей, яка досягається за рахунок покращення економічного рівня діяльності всіх суб'єктів господарювання в країні. Прийняття управлінських рішень щодо економічного розвитку країни в нестабільних умовах трансформації спонукає до формування нової методики оцінки й аналізу не тільки видів економічної діяльності, а й діяльності суб'єктів господарювання. Аналіз діяльності економічного розвитку країни ґрунтується на використанні макроекономічних показників. В якості ключового макроекономічного індикатора, що відображає розвиток різноманітних галузей економіки, в статті запропоновано використовувати валовий внутрішній продукт (ВВП) або валову додану вартість (ВДВ) [1–4; 6].

Таким чином, метою написання статті є дослідження та визначення чутливості видів економічної діяльності країни в умовах невизначеності.

Визначення рівня чутливості видів економічної діяльності проводилось в три кроки. На кроці 1 було проведено аналіз видів економічної діяльності країни в стабільних і кризових умовах розвитку. Крок 2 – здійснено кластерне угруповання видів економічної діяльності на підставі запропонованого індикатора чутливості, а на кроці запропоновано загальні рекомендації щодо формування перспективної економічної поведінки видів економічної діяльності країни.

Результати аналізу ВЕД у стабільних і кризових умовах наведено на рис. 1. У дослідженні стабільний розвиток – це період до 2022 року, а 2022 рік є кризовим періодом, який пов'язаний з повномасштабним вторгненням Росії на територію України.

Аналізуючи дані, наведені на рис. 2, можна зробити висновок, що найбільший внесок в розвиток економіки країни робить сільське господарство, лісове господарство та рибне господарство (13 %), переробна промисловість (12 %), оптова та роздрібна торгівля; ремонт автотранспортних засобів і мотоциклів (16 %). Проведений аналіз показав, що в стабільних і кризових умовах розвитку домінуючими залишаються три види економічної діяльності. Ці види забезпечують найбільший обсяг формування ВВП країни.

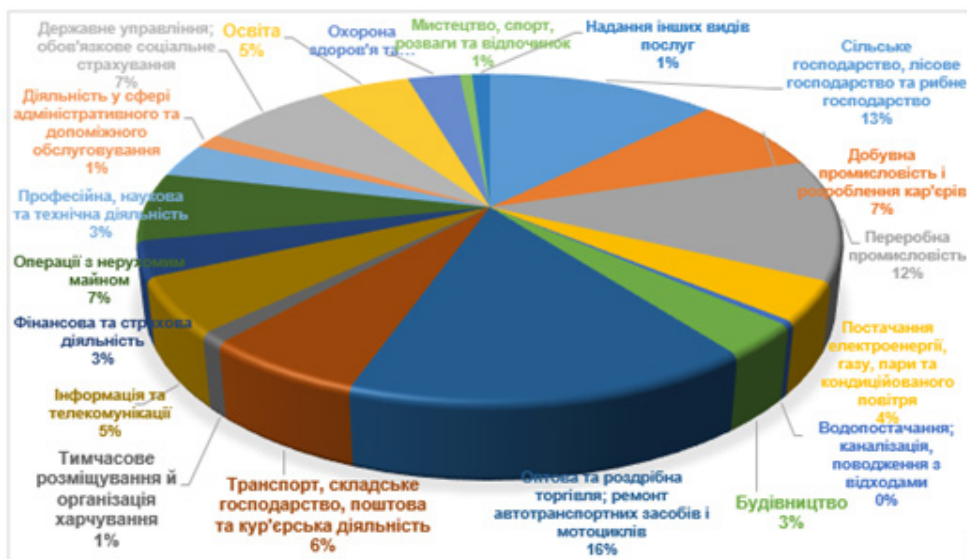


Рис. 1. Структура ВЕД країни в 2022 році, %

При дослідженні чутливості видів економічної діяльності доцільно проаналізувати динаміку темпів зростання ВДВ по Україні в цілому та за певним видом економічної діяльності в воєнний період (рис. 2).



Рис. 2. Індекси фізичного обсягу ВВП та ВДВ домінуючих видів економічної діяльності до попереднього року

Як показують наведені тренди розвитку (рис. 2) домінуючих ВЕД, тенденція розвитку за валової доданої вартості (ВДВ) видів діяльності має нелінійний характер. Водночас діапазон різниць між темпами зміни ВДВ по країні та темпами зміни ВДВ за певним видом економічної діяльності також різний.

З метою дослідження чутливості авторами [2] в якості критеріального значення чутливості до ринкових змін був запропонований індикатор чутливості. Результати розрахунку індикатора чутливості для України за 2011–2022 роки наведено в табл. 1.

Дані, наведені на слайді, можна інтерпретувати таким чином [2]: 1) якщо значення індикатора більше 0, це свідчить про те, що цей вид економічної діяльності слабочутливий до змін ринкової кон'юнктури; 2) якщо значення індикатора приблизно дорівнюється 0, то вид економічної діяльності має таку ж чутливість, що і економічний ринок країни; 3) якщо значення індикатора менше 0, це свідчить про те, що цей вид економічної діяльності більш чутливий до кризових і ринкових явищ, ніж весь економічний ринок країни. Таким чином, у 2022 році половина видів економічної діяльності є більш чутливою до кризових і ринкових явищ, ніж весь економічний ринок країни. Однак у 2021 році їх кількість складала тільки 6.



Таблиця 1

**Результати розрахунку індикатора чутливості ВЕД**

	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Сільське господарство, лісове господарство та рибне господарство	-0,13	0,05	-0,14	-0,09	-0,05	-0,02	0,05	-0,05	0,02	0,07	-0,12	-0,05
Добувна промисловість і розроблення кар'єрів	-0,01	-0,01	-0,01	0,07	0,05	0,04	0,09	0,01	0,05	-0,01	0,02	0,00
Переробна промисловість	-0,01	0,03	0,07	0,02	0,03	0,00	-0,02	0,02	0,03	0,02	0,01	0,11
Постачання електроенергії, газу, пари та кондиційованого повітря	0,01	-0,01	0,01	0,00	0,03	0,02	0,10	0,01	0,08	-0,03	0,03	0,00
Водопостачання; каналізація, поводження з відходами	0,07	0,15	0,07	0,05	0,13	0,13	0,08	0,04	0,05	0,02	0,03	-0,08
Будівництво	0,03	0,06	0,11	0,13	0,03	-0,13	-0,23	-0,05	-0,20	-0,10	-0,03	0,34
Оптова та роздрібна торгівля; ремонт автотранспортних засобів і мотоциклів	0,01	-0,03	-0,03	0,06	0,04	-0,01	-0,01	-0,01	0,00	-0,09	0,04	0,01
Транспорт, складське господарство, поштова та кур'єрська діяльність	-0,08	0,01	-0,03	0,02	-0,07	0,01	0,00	0,02	-0,04	0,13	0,02	0,09
Тимчасове розміщування й організація харчування	0,02	0,06	0,03	-0,02	-0,08	-0,02	0,03	-0,03	-0,07	0,19	-0,41	0,16
Інформація та телекомунікації	0,03	-0,07	-0,07	-0,07	-0,09	-0,03	-0,05	-0,04	-0,03	-0,06	-0,08	-0,10
Фінансова та страхова діяльність	0,10	0,00	-0,06	-0,10	0,15	0,11	-0,06	-0,09	-0,07	-0,02	-0,06	-0,17
Операції з нерухомим майном	0,02	-0,03	-0,08	-0,06	-0,17	0,01	0,03	-0,03	-0,04	-0,07	0,05	0,05
Професійна, наукова та технічна діяльність	0,13	-0,32	-0,10	0,02	0,01	-0,05	-0,03	-0,01	-0,05	0,09	0,02	0,16
Діяльність у сфері адміністративного та допоміжного обслуговування	0,01	-0,04	-0,07	0,00	-0,06	-0,09	0,03	-0,01	-0,02	0,08	0,02	0,02
Державне управління; обов'язкове соціальне страхування	0,14	-0,05	-0,01	-0,24	-0,12	0,04	0,06	0,06	-0,01	-0,04	0,07	-1,15
Освіта	0,09	-0,03	-0,02	-0,01	-0,04	0,05	0,05	0,06	0,03	-0,01	0,04	-0,19
Охорона здоров'я та надання соціальної допомоги	0,07	-0,04	0,02	-0,01	-0,12	0,08	-0,03	-0,05	0,02	-0,13	0,02	-0,22
Мистецтво, спорт, розваги та відпочинок	-0,09	-0,31	-0,09	0,00	0,03	0,03	0,02	0,02	0,01	0,09	-0,09	-0,03
Надання інших видів послуг	-0,03	0,00	-0,03	-0,06	-0,08	0,03	-0,07	-0,03	-0,09	0,16	-0,08	-0,05

Джерело: розраховано автором на основі даних Державної служби статистики України [5]

На рис. 3 наведено порівняльну характеристику ВЕД у стабільних і кризових умовах за класами їх чутливості до ринкових змін.

	Слабо чутливі ВЕД до кризових та ринкових явищ	ВЕД мають таку ж чутливість що і економічний ринок країни	ВЕД більш чутливі до кризових та ринкових явищ
2021	Добувна промисловість і розроблення кар'єрів; Переробна промисловість; Постачання електроенергії, газу, пари та кондиційованого повітря; Водопостачання; каналізація, поводження з відходами; Оптова та роздрібна торгівля; ремонт автотранспортних засобів і мотоциклів; Операції з нерухомим майном; Державне управління; обов'язкове соціальне страхування; Освіта	Транспорт, складське господарство, поштова та кур'єрська діяльність; Професійна, наукова та технічна діяльність; Діяльність у сфері адміністративного та допоміжного обслуговування; Охорона здоров'я та надання соціальної допомоги	Сільське господарство, лісове господарство та рибне господарство; Будівництво; Тимчасове розміщування й організація харчування; Інформація та телекомунікації; Фінансова та страхова діяльність; Мистецтво, спорт, розваги та відпочинок; Надання інших видів послуг
2022	Переробна промисловість; Будівництво; Транспорт, складське господарство, поштова та кур'єрська діяльність; Тимчасове розміщування й організація харчування; Операції з нерухомим майном; Професійна, наукова та технічна діяльність	Добувна промисловість і розроблення кар'єрів; Постачання електроенергії, газу, пари та кондиційованого повітря; Оптова та роздрібна торгівля; ремонт автотранспортних засобів і мотоциклів	Сільське господарство, лісове господарство та рибне господарство; Водопостачання; каналізація, поводження з відходами; Інформація та телекомунікації; Фінансова та страхова діяльність; Державне управління; обов'язкове соціальне страхування; Освіта; Охорона здоров'я та надання соціальної допомоги; Мистецтво, спорт, розваги та відпочинок; Надання інших видів послуг

Рис. 3. Групування ВЕД в стабільних та кризових умовах



Як бачимо, що найбільш чутливим у 2022 році стали такі види економічної діяльності: освіта; охорона здоров'я та надання соціальної допомоги; водопостачання; каналізація, поводження з відходами. Однак у 2021 році охорона здоров'я та надання соціальної допомоги відносились до класу ВЕД, які мають таку ж чутливість що і економічний ринок країни. Такий вид діяльності, як освіта, у 2021 році відносилась до слабо-чутливих видів економічної діяльності, а в 2023 році стала найбільш чутливою. Таким чином, у подальшому дослідженні ці розрахунки будуть виступати інформаційним підґрунтям для проведення угруповань видів економічної діяльності за рівнем чутливості до збурень зовнішнього середовища.

Науковий керівник – д-р екон. наук, професор Раєвнева О. В.

---

**Література:** 1. Rayevnyeva O., Brovko O., Su Rui. Computer-Mathematical Modeling of the Influence of the Macro-Environment on the Economic Behavior of the Enterprise // 7th International Symposium on Multidisciplinary Studies and Innovative Technologies (ISMSIT), 2023. DOI: <https://doi.org/10.1109/ISMSIT58785.2023.10304994>. 2. Rayevnyeva O., Filip S., Aksonova I., Brovko O., Rui S. The impact of sensitivity of economic activities on the economic behaviour of enterprise. *Economics of Development*. 2022. Vol. 21. No. 3. P. 27–39. DOI: 10.57111/econ.21(3).2022.27-39. 3. Голота М. М. Трансформація соціально-економічного ландшафту України під впливом війни: аналіз основних макроекономічних показників. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія : економіка та управління*. 2024. № 12. 4. Мігай Н. Б. Оцінка взаємного впливу макроекономічних факторів та ланцюгів постачання в контексті війни. *Економічний простір*. 2024. № 190. С. 92–97. 5. Державна служба статистики України. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua/>. 6. Турло Н. П., Літвін О. Г., Мархонос С. М. Валовий внутрішній продукт як показник рівня економічного розвитку країни (приклад Чехії). *Економічний простір*. 2024. № 189. С. 243–248.

Стаття надійшла до редакції 12.06.2024 р.



## УЗАГАЛЬНЕННЯ ПРИНЦИПІВ ЕФЕКТИВНОЇ ВЗАЄМОДІЇ ПІДПРИЄМСТВА ЗІ СТЕЙКХОЛДЕРАМИ

УДК 658:005.57

Романенко Є. О.

Студентка 4 курсу  
факультету міжнародної економіки і підприємництва ХНЕУ ім. С. Кузнеця

**Анотація.** Розглянуто основні принципи взаємодії зі стейкхолдерами. Порівняно основні визначення зацікавлених сторін, які безпосередньо мають значний вплив на результативність підприємства. Визначено методи систематизації груп стейкхолдерів.

**Ключові слова:** стейкхолдер, зацікавлені сторони, принципи взаємодії, ефективна комунікація.



**Annotation.** The article discusses the fundamental principles of engaging with stakeholders with confidence and authority. It compares various definitions of stakeholders that can significantly impact a company's performance and identifies effective methods for organizing stakeholder groups.





**Keywords:** stakeholder, key players, interaction principles, effective communication.



В українському підприємстві існують численні проблеми, серед яких однією з найважливіших є не-ефективність ланцюга постачання. Недостатня координація та зв'язок між різними етапами виробництва та збуту призводять до збитків і втрат. Крім того, відсутність належних механізмів стимулювання співпраці та обміну інформацією серед учасників обмежує можливості вдосконалення та модернізації. Недостатня увага до інтересів різних груп зацікавлених сторін також ускладнює розвиток взаємодії.

Більшість сучасних досліджень, що стосуються теорії зацікавлених сторін, зосереджені на ідентифікації та класифікації стейкхолдерів. Однак для досягнення ефективної взаємодії необхідно не лише ідентифікувати ці групи, але й використовувати відповідні принципи, що лежать в основі комунікації та співпраці підприємства зі стейкхолдерами. Важливо розуміти, що успішна взаємодія залежить від належного розуміння потреб та очікувань стейкхолдерів, а також вміння відповідно реагувати на них. Таким чином, вивчення та узагальнення принципів ефективної взаємодії підприємства зі стейкхолдерами стає ключовим напрямком дослідження в цій галузі.

Ефективна взаємодія зі стейкхолдерами стала визначальним фактором успіху та стійкості сучасного підприємства. Цей підхід дозволяє підприємствам враховувати потреби, очікування та інтереси всіх зацікавлених сторін, забезпечуючи підтримку та легітимність діяльності. Крім того, взаємодія сприяє побудові довгострокових партнерських відносин, зміцненню репутації підприємства та підвищенню його конкурентоспроможності. Сучасне підприємство все більше віддає перевагу комплексному підходу до взаємодії зі стейкхолдерами як ключовій стратегії для забезпечення організаційної стійкості.

У літературі існує ряд визначень поняття «стейкхолдер підприємства», кожне з яких має свої особливості. Наприклад, С. Гладкий і О. Ільєнко [1] визначають стейкхолдера підприємства як будь-яку особу чи групу осіб, які мають легітимний інтерес у діяльності підприємства та можуть впливати на його діяльність. Згідно зі стандартом ISO 26000:2010 [2], стейкхолдером є особа або група осіб, зацікавлених у будь-яких рішеннях або діяльності, пов'язаних з реалізацією проекту. Ці визначення, хоч і різняться у формулюванні, мають спільну основу: стейкхолдер – це особа, яка має причетність до діяльності підприємства та вагу у вирішенні стратегічних питань.

М. Кларксон [5] вводить розрізнення між стейкхолдерами на підставі їхньої важливості для підприємства. Основні стейкхолдери – це ті зацікавлені сторони, без участі яких підприємство не може існувати, забезпечуючи неперервну діяльність. Взаємини з ними характеризуються взаємозалежністю. Другорядні стейкхолдери – це ті, які не мають життєвої важливості для функціонування підприємства, вони утримують відносини з підприємством на добровільній основі. Важливо враховувати, що кожен тип стейкхолдерів може мати відмінні відносини та вплив на стратегію та діяльність підприємства.

Взаємодія з зацікавленими сторонами має стратегічне значення для розвитку підприємства [6]. Основною метою такої взаємодії є правильний вибір стратегічного напрямку розвитку, забезпечення покращення діяльності та досягнення сталого розвитку, що був би корисним для підприємства, його стейкхолдерів і суспільства загалом.

Ключову роль у досягненні цих цілей відіграє діалог між учасниками підприємства. Він сприяє взаєморозумінню, вирішенню конфліктів, спільному прийняттю рішень і зміцненню відносин. Перед проведенням діалогу зі стейкхолдерами необхідно провести підготовчий процес, що включає визначення стейкхолдерів підприємства та проведення їх аналізу. Особливу увагу приділено вивченню інтересів, потреб і очікувань стейкхолдерів з метою ефективного управління взаємовідносинами і співпраці.

В результаті аналізу літературних джерел [3; 4; 6] було визначено принципи управління взаємозв'язками зі стейкхолдерами, які наведено у табл. 1.

Важливою складовою взаємодії стейкхолдерів є двостороння комунікація. Це означає, що підприємство не лише інформує стейкхолдерів про свою діяльність, а й враховує їхню думку при прийнятті рішень. Такий підхід сприяє побудові відкритих і довірливих відносин із зацікавленими сторонами.

Для забезпечення ефективної комунікації та взаємодії слід постійно моніторити результати цих процесів. Це дозволяє вчасно реагувати на зміни та відгуки стейкхолдерів, а також коригувати стратегію взаємодії для досягнення більш високої ефективності та задоволення потреб всіх учасників.



Таблиця 1

### Основні принципи взаємодії із зацікавленими сторонами

Принцип	Сутність	Направленість на стейкхолдера
Прозорість	Відкритий доступ до інформації для всіх зацікавлених сторін, щоб збудувати довіру та знизити ризик конфліктів	Забезпечення відкритості та доступності інформації для стейкхолдерів
Діалог	Налагодження ефективного двостороннього зв'язку для кращого розуміння інтересів та очікувань стейкхолдерів	Побудова ефективного комунікаційного каналу для взаєморозуміння
Повага	Ставлення з повагою до інтересів стейкхолдерів з метою створення сприятливої атмосфери для співпраці	Підтримка атмосфери взаємоповаги та співпраці
Взаємна вигода	Прагнення до взаємовигідної взаємодії зі стейкхолдерами для підвищення мотивації до співпраці	Забезпечення взаємовигідних умов співпраці для всіх сторін
Відповідальність	Виконання зобов'язань перед стейкхолдерами для збереження довіри та підтримки	Відповідальне виконання обов'язків та зобов'язань перед стейкхолдерами

Таким чином, взаємодія зі стейкхолдерами є важливою складовою стратегічного управління підприємством. Вона сприяє забезпеченню сталого розвитку підприємства та підвищенню його конкурентоспроможності. Ключовим аспектом успішної взаємодії є двостороння комунікація. Підприємство повинно не лише інформувати стейкхолдерів, а й враховувати їхні погляди та думки при прийнятті стратегічних рішень. Постійний моніторинг результатів взаємодії дозволяє підприємству ефективно реагувати на зміни в потребах та очікуваннях стейкхолдерів, що сприяє підвищенню ефективності комунікації та взаємодії. Врахування інтересів і потреб всіх зацікавлених сторін підприємства сприяє побудові довгострокових партнерських відносин та підвищенню репутації підприємства серед стейкхолдерів.

Для успішної взаємодії зі стейкхолдерами важливо використовувати принципи управління взаємозв'язками, які визначаються конкретними потребами та специфікою діяльності підприємства.

*Науковий керівник – д-р екон. наук, професор Салун М. М.*

**Література:** 1. Гладкий С. Б., Ільєнко О. В. Менеджмент : підручник. Київ : ВД «Альтерпрес», 2016. 504 с. 2. Керівництво із соціальної відповідальності ISO/DIS 26000 // Міжнародна організація стандартизації Guidance on social responsibility. URL: <http://www.iso.org>. 3. Смачило В. В., Колмакова О. М., Коломієць Ю. В. Процедура аналізу стейкхолдерів підприємства. *Економіка та управління підприємствами*. 2017. № 12. С. 43–48. URL: [https://www.researchgate.net/publication/343061953\\_Procedura\\_formuvanna\\_komunikativnoi\\_politiki\\_pidpriemstva\\_zi\\_stejkholderami](https://www.researchgate.net/publication/343061953_Procedura_formuvanna_komunikativnoi_politiki_pidpriemstva_zi_stejkholderami). 4. Ярошенко О. О. Економіка підприємства : підручник. Київ : Знання, 2017. 624 с. 5. Clarkson M. B. E. A stakeholder framework of analyzing and evaluating corporate social performance. *Academy of Management Review*. 1995. № 20 (1). P. 92–117. DOI: <https://doi.org/10.5465/amr.1995.9503271994>. 6. Salun M., Zaslavska K. Theoretical Basis of Social Entrepreneurship Practice // Конкурентоспроможність та інновації: проблеми науки та практики : матеріали VIII Міжнар. наук.-практ. інтернет-конф. (м. Харків, 24 листоп. 2023 р.). Харків : ФОП Лібуркіна Л. М., 2023. С. 1045–1048. URL: <http://www.repository.hneu.edu.ua/handle/123456789/30854>.

Стаття надійшла до редакції 26.06.2024 р.





## ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ АНАЛІЗУ ТА ОЦІНКИ КРЕДИТНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ БАНКУ

УДК 336.7

Саленко Є.

Студентка 4 курсу  
факультету фінансів і обліку ХНЕУ ім. С. Кузнеця

**Анотація.** Статтю присвячено теоретичним аспектам аналізу та оцінки кредитної діяльності банку. Досліджено підходи щодо сутності поняття «кредит», надано концепцію організації кредитної діяльності банків України, яка базується на певних принципах, включати мету, завдання та інструменти.

**Ключові слова:** банківська діяльність, кредитний портфель, фінансова стійкість, кредитний ризик.

**Annotation.** The article is devoted to the theoretical aspects of the analysis and evaluation of the bank's credit activity. Approaches to the essence of the concept of "credit" have been studied, the concept of the organization of credit activities of Ukrainian banks, which is based on certain principles, including the purpose, tasks and tools, has been provided.

**Keywords:** banking activity, credit portfolio, financial stability, credit risk.

Важливим фактором економічного зростання є ефективне функціонування фінансових установ. За допомогою кредитного фінансування вони забезпечують економічні суб'єкти необхідними ресурсами для ведення господарської діяльності та сприяють задоволенню споживчих потреб населення. Розвиток фінансових установ в Україні відбувається нерівномірно, що потребує детального дослідження процесів кредитування, які вони здійснюють.

Україна має багату історію економічної думки та внесок у розвиток питань кредитної діяльності фінансових установ. Вітчизняні економісти, такі як Дмитро Лазарев, Леонід Кравчук, Василь Гейцьо та Михайло Дельвіль, зробили значний внесок у цю галузь. Вони досліджували питання організації та функціонування банківської системи, кредитного ринку, регулювання та контролю за кредитними відносинами. Питання сутності, ефективності та особливостей управління кредитною діяльністю банківських установ є об'єктом дослідження багатьох науковців, зокрема: Волохова В. І. [3], Дзюблюка О. В. [4].

Зарубіжні вчені також значно вплинули на розвиток теорії банківського кредиту. Джозеф Шумпетер розробив теорію "творчого руйнування", яка допомагає зрозуміти, як банки сприяють економічному зростанню. Модільяні та Міллер висловили теорію моделі капіталу, що пояснює оптимальні джерела фінансування для корпорацій.

Крім того, Річард Торнтон, Дуглас Даймонд, Роберт Веррін, Раїнхард Гетце та інші вчені вивчають різні аспекти кредитної діяльності фінансових установ, включаючи ризики, ефективність, стратегії управління та вплив на економіку загалом. Їх дослідження сприяють розвитку теорії та практики в галузі кредитного ринку. Джозеф Шумпетер, австрійський економіст, ввів вагомий внесок у теорію банківського кредиту та інновацій. Поняття "творчого руйнування" Шумпетера допомагає зрозуміти, як банки сприяють економічному зростанню шляхом фінансування нововведень та підтримки підприємництва [8].

Згідно з поглядами Й. Шумпетера, кредит переважно створює платоспроможність для підприємця, що дозволяє йому мати доступ до економічних ресурсів ще до отримання юридичних прав на них. У такому розумінні надання кредиту виступає як засіб для народного господарства, яке адаптується до потреб підприємця та надає йому довіру. Ця функція кредиту є ключовою складовою сучасної кредитної системи, яка перевищує межі простого обороту капіталу. Отже, кредит має значний соціально-економічний вплив, а фінансові установи, особливо банки, забезпечують доступ до кредиту та виконують важливу роль у розвитку економіки та суспільства в цілому.

**Метою** статті є аналіз та оцінка кредитної діяльності банку та визначення основних принципів, понять методів управління кредитним портфелем.



**Викладення основного матеріалу.** Банківський кредит і кредитування мають особливе значення для нормального економічного розвитку держави. Поняття «кредит» є засобом вираження об'єкта правового регулювання, що визначає юридичний зміст конкретних правових норм. У світлі дослідження особливий інтерес викликає тлумачення кредиту згідно з законом України "Про банки і банківську діяльність" [1].

Зазначений закон визначає кредит як "кошти та матеріальні цінності, надані резидентами або нерезидентами в користування юридичним чи фізичним особам на певний період під певний відсоток". Це визначення розповідає про те, що кредит може бути фінансовим, товарним, інвестиційним, податковим або наданим під цінні папери.

Основною задачею для забезпечення фінансової стабільності та конкурентоздатності банківських установ на ринку кредитування є належна організація та ефективне управління процесами банківського кредитування. Кредитна стратегія банку визначає основні напрями кредитування, пріоритети, принципи та цілі, а також використовує конкретні фінансові та інші інструменти для реалізації кредитних угод.

Кредитні операції включають у себе взаємодію між кредитором, який надає кошти, та позичальником, який їх отримує у позику. Кредитором може бути будь-яка юридична або фізична особа, включаючи банки, які мобілізують кошти у суб'єктів, а потім видають їх у позику своїм клієнтам. Позичальник, своєю чергою, є учасником, що потребує додаткових коштів і отримує їх у позику, залишаючи право власності на ці кошти у кредитора, та відповідно до умов кредитної угоди. А отже, наведено схему підпорядкованості базових понять кредитної діяльності банківської установи, зображеної на рис 1.

Основні принципи організації кредитної діяльності мають велике значення для ефективних кредитних відносин між банками та їх клієнтами. Вони визначають ключові умови функціонування кредиту та сприяють розвитку підприємств-позичальників, утвердженню грошового обігу та безперервному обігу позикового капіталу, забезпечуючи ефективну перерозподільну функцію. Ці принципи визначаються сутністю, функціями та роллю кредиту в суспільних умовах, де вони діють.

Кредитна діяльність також спрямована на забезпечення взаємозв'язку з загальною стратегією розвитку банку на рівні мікроекономіки. Важливим аспектом кредитної політики банку є постійна оптимізація кредитного процесу. Останнім часом обсяги банківського кредитування значно зросли, однак кредитна діяльність банків не завжди задовольняє потреби як юридичних, так і фізичних осіб у кредитних ресурсах. Тому банки розробляють власну внутрішню кредитну політику та впроваджують механізми її реалізації для забезпечення ефективного використання кредитних ресурсів та підтримки конкурентоспроможності на ринку кредитування.



Рис. 1. **Схема підпорядкованості базових понять кредитної діяльності банківської установи**

Банки впроваджують стратегічний підхід до управління, створюють власну внутрішню культуру кредитування і на основі цього встановлюють методику та процедури роботи. Відомо, що стратегічне управління банком передбачає наявність далекоглядних пріоритетів його розвитку, розроблення концепції, включаючи кредитну діяльність (рис. 2). Ця концепція має базуватися на певних принципах, включати мету, завдання та інструменти, за допомогою яких здійснюється організація кредитної діяльності банків. При розробці такої концепції важливо враховувати загальні принципи кредитної діяльності банків, які мають бути основою для якісного та кількісного покращення організації цієї діяльності. Основними принципами такої є принцип рівноваги, принцип збалансованості, принцип директивності та принцип інформованості.

Кожен із зазначених вище механізмів включає форми, методи, інструменти, ресурси та методи підвищення значущості кредитних операцій банку за рахунок збільшення обсягів транзакцій, підвищення прибутковості та зниження ризиків виконання.

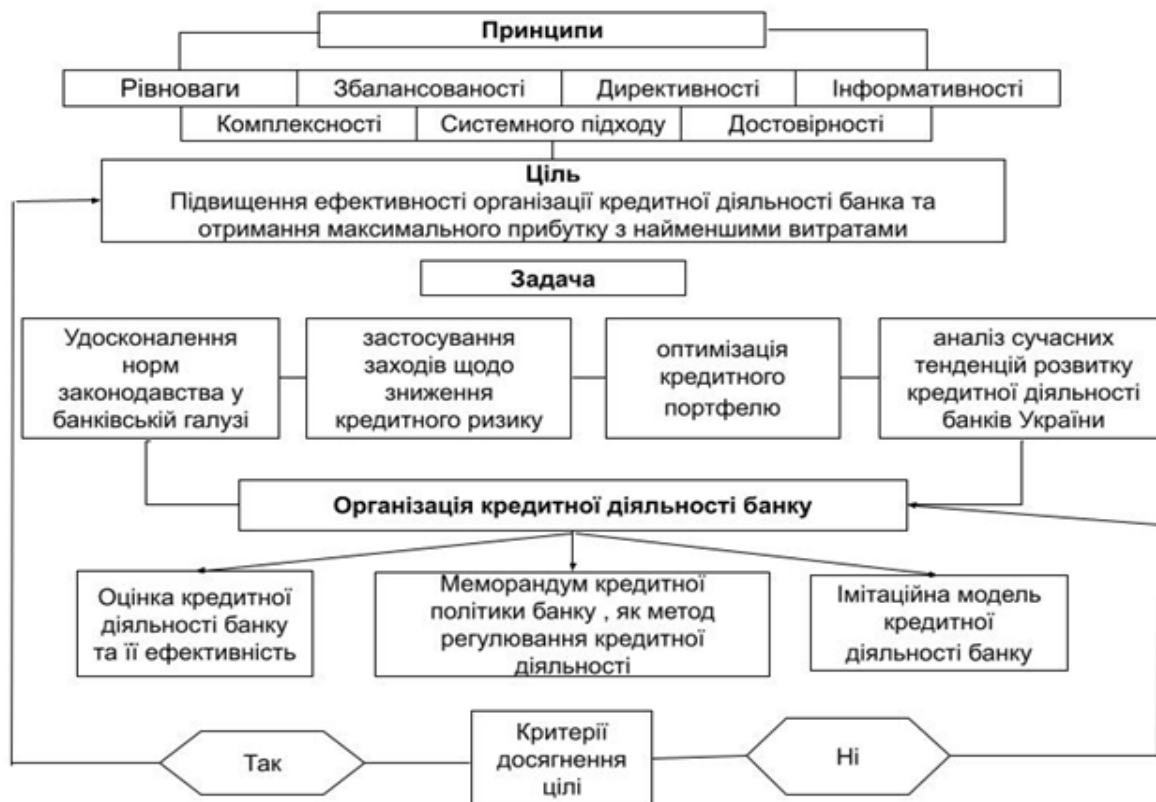


Рис. 2. Концепція організації кредитної діяльності банків України

Національний банк України встановлює кредитну політику на рівні макроекономіки, встановлюючи нормативи проведення, рівень облікової ставки та інші параметри, які визначають ціни на кредитні ресурси. Мета розробки ефективної кредитної діяльності полягає у забезпеченні контролю за ризиками під час розміщення кредитних ресурсів для отримання максимального доходу від кредитних операцій.

Кредитна діяльність банку – це комплексний процес із реалізації кредитних операцій із метою отримання прибутку, результатом якого є створення та розміщення на ринку кредитної послуги. Підсумовуючи, можемо охарактеризувати «кредитну діяльність банку» як чітку координацію дій, які пов’язані із виробленням механізму залучення та розміщення кредитних ресурсів на ринку кредитних послуг відповідно до загальноприйнятих принципів та правових норм для забезпечення ефективного управління кредитним процесом банку [5].

Основні принципи організації кредитної діяльності мають велике значення для ефективних кредитних відносин між банками та їх клієнтами. Вони визначають ключові умови функціонування кредиту та сприяють розвитку підприємств-позичальників, утвердженню грошового обігу та безперервному обігу позикового капіталу, забезпечуючи ефективну перерозподільну функцію.

У результаті дослідження було визначено, що кредитна діяльність є ключовим елементом фінансової стабільності банківської системи України. Ефективне управління кредитним портфелем дозволяє забезпечити ліквідність, прибутковість і мінімізувати ризики, пов’язані з наданням кредитів. Подальші дослідження можуть бути спрямовані на розробку нових методів оцінки кредитного ризику та впровадження інноваційних підходів до управління кредитними ресурсами банків. Ефективність організації кредитної діяльності буде важливим чинником конкурентоспроможності українських банків, особливо до переходу на фінансування інвестиційних проєктів вітчизняними банками.

Науковий керівник – канд. екон. наук, доцент Сабліна Н.

**Література:** 1. Про банки і банківську діяльність : Закон України від 07.12.2024 №2121-III. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2121-14#Text>. 2. Дзюблук О. В., Корнеєв, В. В. Міщенко В. І. Теорія і практика грошового обігу





та банківської справи в умовах глобальної фінансової нестабільності : монографія Тернопіль : ФОП Осадца Ю. В., 2017. 298 с. **3.** Доценко І. О., Доценко В. В. Сутність та значення кредитної діяльності банку в сучасних умовах економічного розвитку. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2017. Вип.12. Ч. 1. С. 94–98. **4.** Зверук Л.А., Лисенко Т. С. Управління кредитною діяльністю банківських установ: сутність, практика, напрями вдосконалення. *Бізнес Інформ*. 2019. № 1. С. 349–357. **5.** Житар М. О. Аналіз сучасного стану кредитної діяльності банків України. *Збірник наукових праць Університету державної фіскальної служби України*. 2017. № 1. С. 94–105.

Стаття надійшла до редакції 01.07.2024 р.



## МОДЕЛЮВАННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВИМИ РЕЗУЛЬТАТАМИ ПІДПРИЄМСТВА

УДК 658.155.012.7:621

Самойлова А. Ю.

Студентка 3 курсу  
факультету фінансів і обліку ХНЕУ ім. С. Кузнеця

**Анотація.** Стаття містить дослідження процесу управління фінансовими результатами підприємства, сформованого за допомогою функціонального підходу. Запропоновано алгоритм бізнес-процесу управління фінансовими результатами підприємства на основі структурно-функціонального моделювання.

**Ключові слова:** фінансовий результат, підприємство, бізнес-процес, управління, структурно-функціонально модель.



**Annotation.** The article contains a study of the process of managing the financial results of the enterprise, formed with the help of a functional approach. An algorithm of the business process of managing the financial results of the enterprise based on structural and functional modeling is proposed.

**Keywords:** financial result, enterprise, business process, management, structural-functional model.



Одним із основних завдань управління фінансовою діяльністю підприємств є забезпечення фінансової стійкості та конкурентоспроможності суб'єкта господарювання у довгостроковій та короткостроковій перспективах. Важливу роль у вирішенні цих завдань відіграє прибуток. Саме позитивний фінансовий результат підприємства виступає основним захисним компонентом від загрози банкрутства, є головним критерієм оцінки ефективності діяльності та, звичайно, головною метою підприємницької діяльності. Щоб досягти успіху в управлінні фінансовими результатами підприємства, необхідно приймати обґрунтовані управлінські рішення в повсякденній роботі. Ефективний фінансовий менеджмент передбачає створення та впровадження моделі управління фінансовими результатами.

Питання щодо управління фінансовими результатами підприємства досить широко дискутуються в науковій літературі. Значний внесок у розвиток теорії управління фінансовими результатами підприємств здійснений вітчизняними вченими, такими як: Белінська С. М., Бондаренко В. О., Гайбура Ю. А., Іщенко Н. А., Корбутяк А. Г., Крисіна І. О., Кузенко Т. Б., Лесюк А. С., Нагорна І. В., Привалов А. О. Сабліна Н. В., Юшко С. В. та інші.



**Метою** статті є створення моделі управління фінансовими результатами підприємства, яка буде включати ефективні та узгоджені етапи управління.

Управління фінансовими результатами являє собою сукупність заходів, принципів і методів формування та реалізації управлінських рішень щодо формування, розподілу та використання прибутку підприємства.

Для керування фінансовими результатами підприємства використовується методологія SADT (Structured Analysis and Design Technique) у формі моделі IDEF0. SADT є набором методів, правил і процедур для створення функціональної моделі об'єкта у будь-якій сфері. Функціональна модель SADT відображає функціональну структуру об'єкта, тобто дії, які він виконує, та зв'язки між цими діями [1; 2; 3]. SADT (Structured Analysis and Design Technique) – технологія структурного аналізу та проектування, заснована на концепції «сутність-зв'язок» (entity-relationship), являє собою подальший розвиток методології структурного аналізу та проектування. Методологія SADT розроблена Дугласом Россом. На її основі розроблено, зокрема, відому методологію IDEF0 (Icam DEFinition), яка є основною частиною програми ICAM (Інтеграція комп'ютерних та промислових технологій), що проводиться за ініціативою ВПС США. Функціональна модель SADT показує, які дії виконує об'єкт та як вони пов'язані між собою [4].

Моделювання будь-якої системи в IDEF0 в Ramus починається з визначення контексту, тобто найвищого рівня опису системи в цілому. На контекстній діаграмі моделі управління фінансовими результатами підприємства показано цю інформацію.



Рис. 1. Контекстна діаграма управління фінансовими результатами підприємства

Кожна система має свою межу, яка відокремлює її від зовнішнього світу. Взаємодія системи з навколишнім середовищем може бути описана як процес вхідних даних (ресурс, який споживає система), вихідних даних (результат роботи системи), управління (стратегії та процедури, якими керує система) і механізм (ресурси, необхідні для функціонування системи). Система, перебуваючи під управлінням, перетворює вхідні дані на вихідні за допомогою спеціальних механізмів.

Контекстною діаграмою управління фінансовими результатами підприємства передбачені такі елементи функціональних блоків:

- блок вхідної інформації, представлений фінансовою звітністю підприємства: формою № 1 «Баланс» (Звіт про фінансовий стан) підприємства та формою № 2 «Звіт про фінансові результати» (Звіт про сукупний дохід) підприємства. Дані форм звітності виступають аналітичною базою для проведення розрахунків з оцінки фінансового потенціалу підприємства. В них міститься інформація щодо абсолютних значень показників, що характеризують формування і використання фінансових ресурсів підприємства, фінансові результати діяльності;
- управління включає методичне та нормативне забезпечення. Серед методичного забезпечення доцільно зазначити методичні рекомендації з визначення прибутку від використання об'єктів промислової власності (Наказ Держпатенту України від 26.09.1998 р. № 80), Національне положення (стандарт) бухгалтерського обліку 25 «Фінансовий звіт суб'єкта малого підприємництва» (Наказ Міністерства фінансів України від 24.01.2011 р. № 25); Методику проведення поглибленого аналізу фінансово-господарського стану підприємств та організацій (Наказ Агентства з питань запобігання банкрутству підприємств та організацій від 27.06.1997 р. № 81), Ме-



тодішні рекомендації щодо виявлення ознак неплатоспроможності підприємства та ознак дій з приховування банкруства, фіктивного банкруства чи доведення до банкруства (Наказ Міністерства економіки України від 19.01.2006 р. №14) та інші;

- механізм управління фінансовими результатами підприємства включає фінансового аналітика та керівника підприємства.

На рис. 2 наведено контекстну діаграму процесу управління фінансовими результатами підприємства.

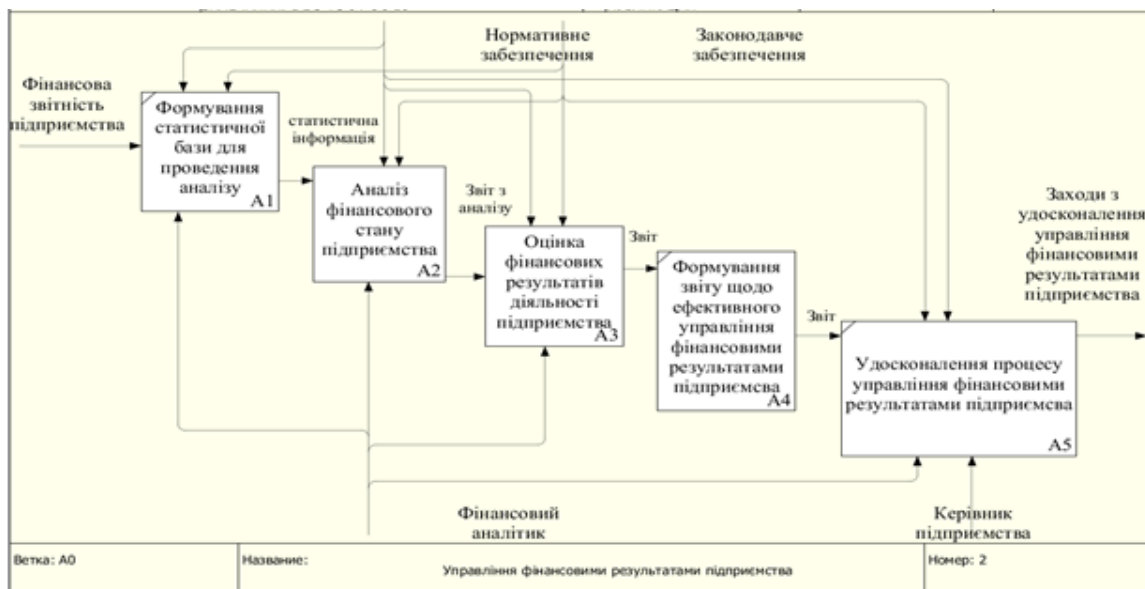


Рис. 2. Декомпозиція процесу управління фінансовими результатами підприємства

Згідно з моделлю управління фінансовими результатами підприємства процес складається з таких етапів: збір та аналіз інформації для оцінки фінансового стану, оцінка результатів діяльності, складання звіту про ефективне управління фінансами та покращення процесу управління фінансовими результатами.

Удосконалення процесу управління фінансовими результатами підприємства відбувається шляхом проведення: оцінки рівня ефективності діяльності підприємства з використанням факторного аналізу фінансових результатів підприємства та аналізу прибутку підприємства на основі взаємозв'язку «витрати – обсяг виробництва – прибуток» (рис. 3).

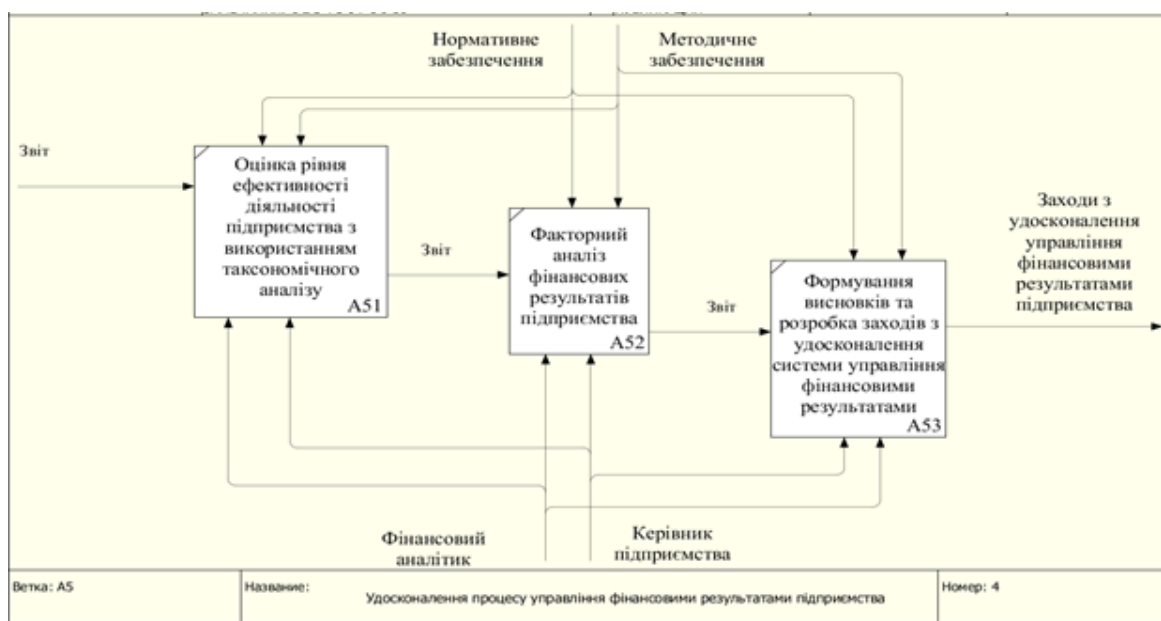


Рис. 3. Декомпозиція блоку «Удосконалення процесу управління фінансовими результатами підприємства»



Отже, запропонована модель процесу управління фінансовими результатами дозволить підприємству ефективно використовувати свої наявні ресурси, заздалегідь планувати свою діяльність та ефективно управляти прибутком, що, своєю чергою, дозволить підприємству максимізувати показники своїх фінансових результатів від господарсько-фінансової діяльності та підвищити ефективність і результативність діяльності підприємства загалом.

Науковий керівник – канд. екон. наук, доцент Сабліна Н. В.

**Література:** 1. Латишева О. В., Касьянюк С. В., Баранов Р. Р., Закиров Р. Р. Функціональне моделювання як інструментарій аналізу фінансового стану підприємств. *Управління економікою: теорія та практика*. Київ : ІЕП НАНУ, 2019. С. 178–184. 2. Ледовська О. В. Структурно-функціональне моделювання процесу управління фінансовою стійкістю підприємства. *Управління розвитком*. 2013. № 3. С. 158–160. URL: <http://www.repository.hneu.edu.ua/jspui/handle/123456789/3177>. 3. Лелюк С. В. Моделювання бізнес-процесів у фінансовій сфері. Методичні рекомендації до практичних завдань для студентів спеціальності 072 "Фінанси, банківська справа та страхування" освітньої програми "ІТ-фінанси" першого (бакалаврського) рівня. Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2023. 39 с. URL: <http://repository.hneu.edu.ua>. 4. Сабліна Н. В., Литовченко О. Ю. Моделювання процесу управління заборгованістю в системі адміністрування фінансової діяльності підприємства. *Комунальне господарство міст. Серія : Економічні науки*. 2022. Вип. 2 (169). С. 49–56. URL: <http://repository.hneu.edu.ua/handle/123456789/27939>.

Стаття надійшла до редакції 01.07.2024 р.



## ЕФЕКТИВНА РЕКЛАМНА ДІЯЛЬНІСТЬ ЯК ЧИННИК УСПІХУ СУБ'ЄКТА ПІДПРИЄМНИЦТВА

УДК 659.113

Сапецьких Ю. Ю.

Студентка 4 курсу  
факультету міжнародної економіки і підприємництва ХНЕУ ім. С. Кузнеця

**Анотація.** У статті уточнено поняття «рекламна діяльність». Обґрунтовано необхідність розробки стратегії розвитку ефективної рекламної діяльності та її вплив на функціонування підприємства. Узагальнено класифікацію видів рекламної діяльності підприємства. Розглянуто основні та допоміжні засоби реклами. Розроблено заходи щодо вдосконалення ефективності рекламної діяльності.

**Ключові слова:** рекламна діяльність, реклама, розвиток, класифікація, ефективність.



**Annotation.** The article clarifies the concept of "promotional activity". The necessity of developing a strategy of effective advertising activity and its impact on the functioning of the enterprise is substantiated. The classification of types of advertising activity of an enterprise is generalized. The main and auxiliary means of advertising are considered. Measures to improve the efficiency of advertising activity are developed.



**Keywords:** advertising activity, advertising, development, classification, efficiency.



Реклама продукції та діяльності підприємства є важливою складовою комплексу маркетингу і своєрідним засобом поширення інформації серед споживачів. За умови правильної організації рекламної діяльності вона сприятиме поповненню обігових коштів і встановленню ділових зв'язків між виробниками та покупцями або споживачами послуг, збільшуючи попит і випереджаючи пропозиції.

Теоретичні та методичні аспекти використання рекламних методів в підприємницькій діяльності розглянуто в роботах вітчизняних і зарубіжних учених, а саме: Н. Віліченко [3], М. Мальська [5], Н. Проскурніна [8], В. Сергієнко [9], Т. Шталь [10], Л. Білоконенко [2] та ін.

**Метою** роботи є дослідження ефективного використання рекламної діяльності як чинника успіху суб'єкта підприємництва.

Розвиток будь-якого бізнесу базується на використанні багатьох складових, однією з яких є реклама. Основною метою рекламної діяльності є спонукання клієнтів до певної дії – придбання товару чи послуги. Рекламна діяльність створює образ, який може впливати на бажання та емоції споживачів. Імідж створює уявлення про товар або послугу, викликає мотивуючу реакцію і пропонує спосіб дії.

Прийнято вважати, що слово «реклама» походить від латинських дієслів «reclamo» (критичати) і «reclamare» (відповідати, запитувати). Оскільки реклама є дуже широким і багатогранним поняттям, у світі існує багато визначень, які по-різному характеризують її [4].

Закон України «Про рекламу» визначає рекламу як спеціальну інформацію про осіб чи продукцію, розповсюджену в будь-якій формі та в будь-який спосіб з метою прямого або опосередкованого отримання прибутку. Згідно із законом України «Про рекламу» «до основних принципів реклами належать [7]: законність, точність, достовірність та використання форм і засобів, що не завдають шкоди споживачам реклами, вона не повинна підривати довіру суспільства до реклами та повинна відповідати принципам добросовісної конкуренції, не містити інформації або зображень, що порушують етичні, загальнолюдські та моральні норми, повинна враховувати особливу чутливість дітей і не завдавати їм шкоди.

Досягнення зазначеної мети реклами реалізується через її функції, які наведено на рис. 1 [6].

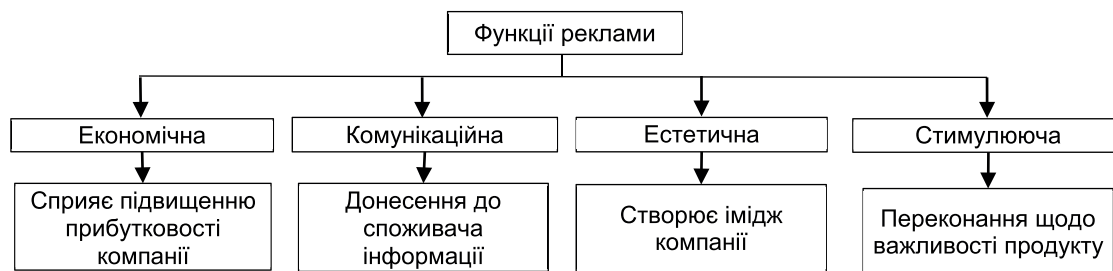


Рис. 1. Основні функції реклами

Джерело: складено автором за даними [6]

Аналіз наявних точок зору [2; 5; 9; 10] щодо сутності поняття «рекламна діяльність» надав можливість встановити, що це невід'ємний шлях для реалізації товару на ринку, вона приносить підприємству нових клієнтів й допомагає прослідкувати за попитом у відсотком ефективного збуту товару.

На сьогодні не існує єдиної точки зору щодо визначення кількості ознак класифікації рекламної діяльності. Так, залежно від критеріїв, у своїх роботах вчені Мальська М. П. [5] та Білоконенко Л. А. [2] виокремлюють такі види рекламної діяльності (табл. 1).





Таблиця 1

**Класифікація видів «рекламної діяльності»**

Ознака	Вид рекламної діяльності	Сутність
Залежно від маркетингових цілей	Інформаційна	застосовується переважно для створення попиту на етапі виведення нового продукту на ринок
	Переконувальна	застосовується переважно для створення попиту на етапі виведення нового продукту на ринок
	Нагадувальна	використовується на етапі зрілості для того, щоб змусити споживача згадати про продукт
	Підсилювальна	після купівлі запевняє покупців продукту в правильності вибору
	Престижна	створює певний імідж підприємства
За призначенням	Реклама товарів і послуг	покликана допомогти підприємствам з вигодою продати товари та послуги, а покупцю – з користю їх придбати
	Реклама акцій	для анонсування розпродажів за зниженими цінами, подій, спонсорства тощо
	Корпоративна реклама	для створення іміджу або позитивного сприйняття компанії
	Пропагандистська реклама	відстоювати та поширювати певну ідею
	Соціальна реклама	для популяризації загальнолюдських цінностей, боротьби з суспільними вадами
За охопленням споживачів	Міжнародна	охоплює потенційних клієнтів багатьох країн
	Національна	предназначена для клієнтів обраної країни
	Місцева	для поширення інформації реклами у визначеній місцевості або регіону
Залежить від способу поширення інформації	Пряма реклама	надсилається поштою або вручається особисто у вигляді рекламних матеріалів, інформаційних бюлетенів, прес-релізів тощо, що надсилаються поштою або вручаються особисто
	Друкована реклама	брошури, каталоги, буклети, листівки, плакати, календарі газети, журнали, довідники
	Зовнішня реклама	білборди, плакати, зовнішні афіші, світлові екрани, вуличні плакати, світлові екрани, вуличні ліхтарі, біжучі рядки, світлові вивіски, багатоповерхові конструкції тощо
За предметом реклами	Реклама продукту	взаємодія з брендом, щоб привернути увагу потенційних клієнтів до продукту і залучити їх до стимулювання покупок
	Реклама фірми	інформаційна коротка розповідь про товари та послуги компанії які вона виробляє чи надає та її досягнення на ринку
	Спільна реклама	змістова інформація про фірму та її товар чи послугу

До основних способів реклами відносять друковану, радіо, телевізійну та зовнішню рекламу, але також існують медіа, такі як пошта, торгові виставки та реклама в магазинах, які називають вторинними медіа. Основні види рекламних засобів наведено на рис. 2 [6].

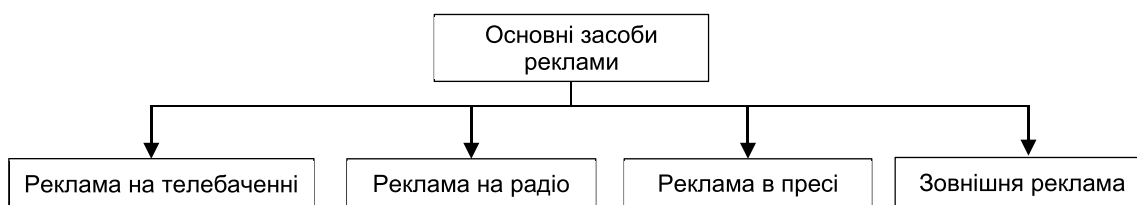


Рис. 2. Основні види рекламних засобів

Джерело: складено автором за даними [4]

Реклама на телебаченні – це оголошення, телевізійні заставки та рекламні ролики, які представлені у вигляді зображень з додаванням звуку, кольору та рухомих елементів і розраховані на широку аудиторію.



Реклама в пресі включає різноманітні рекламні матеріали в періодичних виданнях. Сюди входить реклама в газетах, журналах, довідниках, внутрішніх інформаційних бюлетенях та на офіційних вебсайтах. Реклама на радіо – це різновид звукової реклами. До споживача доноситься миттєва інформація, її можна почути у метро, на вокзалах, в аеропортах та у транспорті. Також буває зовнішня реклама, вона розміщується на жвавих вулицях, площах і бульварах населених пунктів, а іноді і за їх межами [3].

З розвитком рекламних механізмів на ринку допоміжні засоби займають все більш важливе місце в стратегіях просування товарів і послуг, іноді навіть замінюючи основні засоби. Перелік допоміжних засобів реклами наведено на рис. 3 [4].

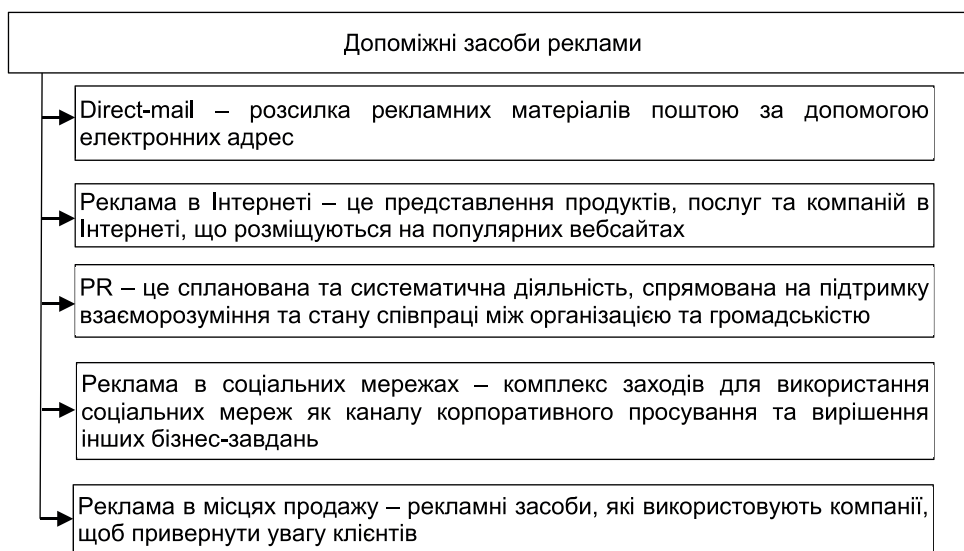


Рис. 3. Допоміжні види засобів реклами

Джерело: складено автором за даними [4]

Слід зазначити, що оцінку ефективності рекламної діяльності необхідно проводити при виборі того або іншого рекламного засобу до запуску рекламної кампанії. Одним із найбільш успішних способів щодо оцінки ефективності рекламної діяльності та отримання зворотного зв'язку є метод анкетування. Основним інструментом отримання цінної інформації від респондентів є анкета. Анкета містить оптимальну кількість різноманітних питань. При використанні методу анкетування в якості основного методу отримання зворотного зв'язку від клієнтів витрачається мінімальна кількість часу та дозволяє виміряти ринок без великих фінансових вкладень. Під час телефонного опитування ви можете швидко отримати інформацію, пов'язану з конкретним брендом або конкурентом [1].

Отже, сьогодні рекламна діяльність набирає обертів, перетворюючи класичні підприємства в універсальні фінансові інститути з бездоганним сервісом і надійним майбутнім, тому необхідно дотримуватись рекомендацій щодо підвищення ефективності: ретельно вивчати потреби та тісно співпрацювати із своїми споживачами-клієнтами, враховувати конкурентну ситуацію і постійно фіксувати зміни в конкурентному середовищі, впроваджувати стимулюючі заходи для споживачів та вдосконалити політику мотивації персоналу, тим самим це можливість приєднання нових клієнтів та стимулювання вже існуючих співробітників краще обслуговувати клієнтів.

Науковий керівник – канд. екон. наук, доцент Бутенко Д.

**Література:** 1. Белікова Ю. В. Драйвери та бар'єри використання on-line опитувань в Україні // Проблеми та перспективи розвитку науки на початку третього тисячоліття у країнах Європи та Азії : матеріали XXIV Міжнар. наук.-практ. інтернет-конф. Переяслав-Хмельницький, 2016. С. 188–190. 2. Білоконенко Л. А. Основи рекламознавства : практикум. Кривий Ріг : КДПУ, 2020. 112 с. 3. Віліченко Н. В. Рекламні та PR-засоби просування іміджу



юридичної компанії // Людина. Культура. Техніка в новому тисячолітті : XXI Міжнар. наук.-практ. конф. (м. Харків, 23 квіт. 2020 р.). Харків : НАУ ім. М. Є. Жуковського «ХАІ», 2020. Ч. 1. С. 32–34. **4.** Геращенко І. М., Крайня К. В. Засоби планування маркетингової діяльності на підприємстві // Клієнтоорієнтованість як інструмент формування стратегічних конкурентних переваг компанії. Конкурентоспроможність та інновації: проблеми науки та практики : матеріали XVII Міжнар. наук.-практ. інтернет-конф. (м. Харків, 25 листоп. 2022 р.). Харків, 2022. С. 213–216. **5.** Мальська М. П., Мандюк Н. Л. Основи маркетингу у туризмі : підручник. Київ : Центр учб. літ., 2016. 336 с. **6.** Миронов Ю. Б., Основи рекламної діяльності : навч. посіб. Дрогобич : Посвіт, 2007. 108 с. **7.** Про рекламу : Закон України від 11.07.2003 № 1121-IV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/270/96-вр>. **8.** Проскурніна Н. В. Оцінка ефективності маркетингових заходів підприємств роздрібної торгівлі в умовах цифрової трансформації // Маркетинг XXI століття: виклики змін : матеріали Міжнар. наук.-практ. конф., присвяченої 25-річчю заснування кафедри маркетингу і комерційної діяльності ХДУХТ (м. Харків, 8–10 жовт. 2020 р.). Харків : ХДУХТ, 2020. С. 88–92. **9.** Сергієнко В. В. Правове регулювання рекламної діяльності – реалії часу // Science and education: problems, prospects and innovations. Proceedings of the 7th International scientific and practical conference, April 1-3, 2021 CPN Publishing Group. Kyoto, Japan. 2021. P. 915–920. **10.** Шталь Т. В., Якущенко І. О. Управління рекламною діяльністю підприємства при здійсненні зовнішньоекономічної діяльності // Modern science: innovations and prospects: The 2nd International scientific and practical conference «Modern science: innovations and prospects», Stockholm, Sweden, Nov. 7-9, 2021. Stockholm : SSPG Publish, 2021. P. 744–748.

Стаття надійшла до редакції 26.06.2024 р.



## ЕФЕКТИВНЕ УПРАВЛІННЯ ПРОДУКТИВНІСТЮ ПРАЦІ ЯК ЗАСІБ ЇЇ ПІДВИЩЕННЯ НА ПІДПРИЄМСТВІ

УДК 005.962.13

Семізірова О. Ю.

Студентка 4 курсу  
факультету менеджменту і маркетингу ХНЕУ ім. С. Кузнеця

**Анотація.** Статтю присвячено дослідженню та аналізу методів і стратегій ефективного управління продуктивністю праці з метою підвищення результативності на підприємстві. У статті розглянуто як теоретичні, так і практичні аспекти управління продуктивністю праці, зокрема, методи оптимізації робочих процесів, мотивації персоналу, використання новітніх технологій та інших інструментів.

**Ключові слова:** продуктивність праці, управління продуктивністю праці, фактори впливу, аспекти організації праці, етапи управління.



**Annotation.** The article is devoted to the study and analysis of methods and strategies for effective labour productivity management in order to increase efficiency at an enterprise. The article discusses both theoretical and practical aspects of labour productivity management, including methods of optimising work processes, staff motivation, use of the latest technologies and other tools.

**Keywords:** labour productivity, labour productivity management, factors of influence, aspects of labour organisation, stages of management.





**Актуальність.** Зростання конкуренції, стрімкі темпи технологічного розвитку та зміни в економічному середовищі ставлять перед підприємствами завдання постійної оптимізації процесів та максимізації ефективності використання ресурсів. Забезпечення високої продуктивності праці (ПП) стає ключовим фактором успіху для будь-якого бізнесу. Підприємствам необхідно шукати шляхи для оптимізації робочих процесів, впроваджувати новітні технології, вдосконалювати системи мотивації персоналу та удосконалювати методи управління з метою підвищення продуктивності праці. А тому обговорення ефективних стратегій управління продуктивністю праці має велике значення для сучасних підприємств і може сприяти їхньому успішному функціонуванню та конкурентоспроможності.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Дослідженню проблемних питань щодо підвищення продуктивності праці були присвячені роботи таких наукових діячів: Карпенко Н. М., Галан О. Є. (розглядали сутність управління продуктивністю праці) [1]; Ваганова І. М. (досліджувала ключові управлінські аспекти організації трудової діяльності) [2]; Козирева О. В., Грузіна І. А., Бондаренко І. В. (робили акцент на важливості оцінки ефективності діяльності підприємства) [3]; Лугова В. М., Чуркін А. О., Бутенко Д. С. (займалися дослідженням впливу мотивації на продуктивність персоналу) [4; 5]. Зважаючи на різноплановість думок і підходів науковців щодо вивчення питання підвищення продуктивності праці, є необхідність їх структуризації та систематизації з урахуванням аналізу новітніх наукових відкриттів і тенденцій у цій галузі. Це, своєю чергою, визначає актуальність і доцільність цієї статті.

**Метою** дослідження виступає систематизація теоретичних засад і побудова практичних рекомендацій щодо підвищення продуктивності праці на підприємстві за допомогою ефективного управління трудовими процесами. Задля виконання поставленої мети цієї роботи необхідно провести низку таких завдань: структурувати фактори впливу на продуктивність праці; побудувати ключові етапи процесу управління продуктивністю; запропонувати шляхи удосконалення процесу управління продуктивністю праці задля її підвищення на підприємстві.

**Викладення основного матеріалу дослідження.** Дослідженню поняття продуктивності праці повинна приділятися значна увага, оскільки саме від середовища, в якому здійснюється суспільний процес виробництва, рівня мотивованості працівників, сприятливості до технологічних нововведень, посилення конкуренції товаровиробників, залежатимуть рівень і динаміка продуктивності, що значною мірою впливає на процес життєдіяльності підприємства. Аналізуючи трактування вченими, які займалися вивченням поняття продуктивності праці, можна схематично зобразити зміст та особливості продуктивності праці на підприємстві (рис. 1).

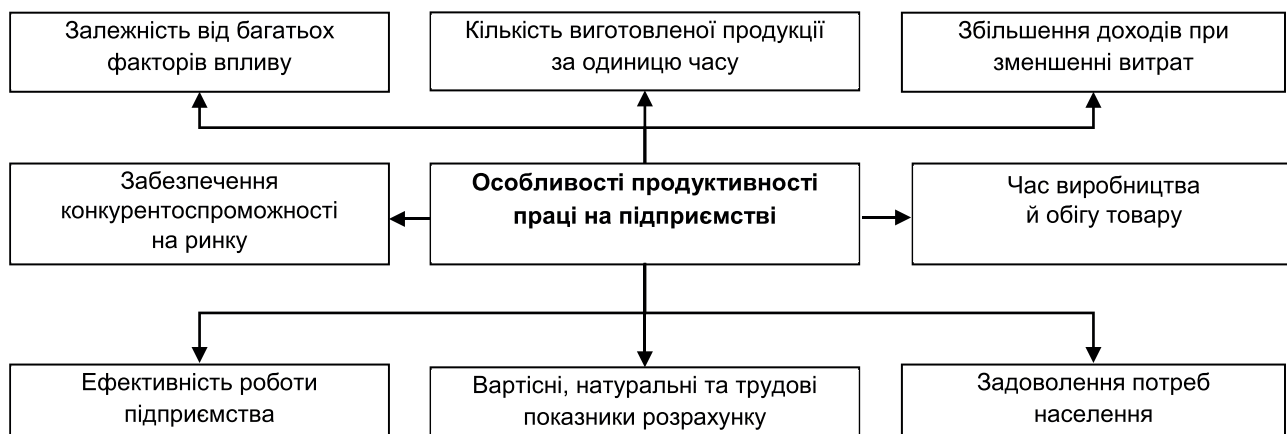


Рис. 1. **Особливості продуктивності праці на підприємстві**

Як видно з рис. 1, однією з ключових особливостей продуктивності праці є її залежність від різноманітних факторів впливу. Відповідно до поставлених завдань дослідження було більш детально розглянуто сутність цієї особливості.

Фактори впливу на продуктивність праці охоплюють широкий спектр чинників, які визначають рівень ефективності та результативності працівників у виконанні своїх обов'язків. Вони включають у себе різноманітні аспекти, які можуть бути як внутрішніми (контрольованими), так і зовнішніми (неконтрольованими) для організації [1].



Задля ефективного управління продуктивністю праці на підприємстві менеджерам необхідно приділяти значну увагу факторам впливу, що виникають у межах власного підприємства. Ці фактори можна класифікувати за певними групами: матеріально-технічні; організаційно-економічні; соціально-економічні; соціально-психологічні; природні [1].

Матеріально-технічні фактори зосереджені на інфраструктурі та технологічних ресурсах. Це включає в себе доступне обладнання, інструменти та технології, а також умови праці, такі як освітлення, вентиляція та безпека. Якість технічних засобів та оптимізація робочих процесів можуть значно підвищити ефективність працівників.

Організаційно-економічні фактори включають управління, структуру організації та фінансові стимули. Ефективність системи управління та стратегії організації можуть визначати продуктивність праці, а правильна система оплати праці та інші фінансові стимули можуть мотивувати працівників.

Соціально-економічні фактори охоплюють соціальні гарантії, рівень доходу та економічну стабільність. Стабільність ринку праці та рівень доходу можуть впливати на мотивацію працівників та їхню продуктивність у виконанні завдань.

Соціально-психологічні фактори зосереджені на взаємодії та емоційному стані працівників. Це включає в себе комунікацію, співпрацю та рівень мотивації. Задоволеність праці та взаємодія в колективі можуть впливати на загальний настрій та ефективність робочого процесу [4].

Природні фактори враховують природні умови, такі як клімат, географічне розташування та природні ресурси. Ці чинники можуть впливати на умови праці та ефективність працівників залежно від галузі та регіону.

Розуміння факторів, що впливають на продуктивність праці, дозволяє керівництву розробляти та впроваджувати стратегії, спрямовані на оптимізацію умов праці, мотивацію персоналу, впровадження передових технологій та підвищення якості управління. Зважаючи на високий рівень взаємозалежності ефективності управління та ефективності праці, було сформовано основні етапи управління продуктивністю праці на підприємстві (рис. 2).

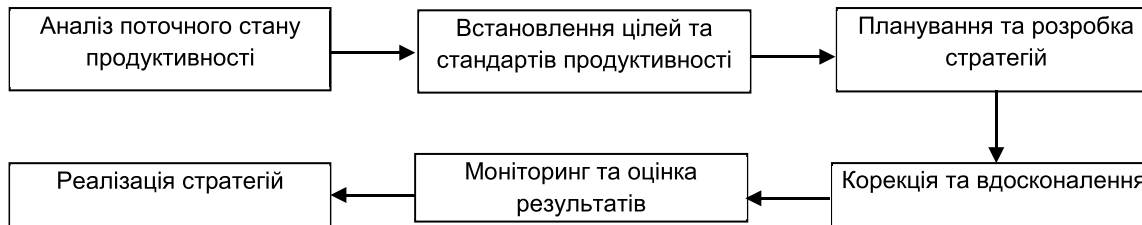


Рис. 2. Основні етапи управління продуктивністю праці на підприємстві

Отже, як видно на рис. 2, починаючи з оцінки поточного рівня продуктивності праці керівництво здійснює аналіз факторів, що впливають на неї, виявляє проблемні ситуації та визначає області для поліпшення. На основі результатів аналізу формуються конкретні цілі та стандарти, які повинні бути досягнуті в планований період часу. Вони повинні бути конкретними, вимірюваними, досяжними, релевантними та часово обмеженими (SMART). На основі встановлених цілей розробляються стратегії та плани дій для їх досягнення. Це може включати в себе впровадження нових технологій, навчання персоналу, вдосконалення робочих процесів тощо. Маючи опрацьовану стратегію, можна приступити до її реалізації (операційної фази). Це може охоплювати реорганізацію робочих процесів, навчання персоналу, впровадження нових систем управління тощо. Після проведених заходів слід провести оцінку виконання поставлених цілей та стандартів, ідентифікувати досягнення і проблемні напрями. Отже, здійснюється збір та аналіз даних для виявлення відхилень від плану та прийняття відповідних коригуючих заходів. Етап корекції та вдосконалення може включати в себе внесення змін у плани та стратегії, навчання персоналу та оптимізацію робочих процесів [1; 2].

Проаналізувавши вплив факторів на продуктивність праці та етапи управління продуктивністю, варто перейти до розгляду інноваційних управлінських аспектів, які можуть забезпечити підприємствам конкурентні переваги та підвищити ефективність працівників [3]. Розглянемо деякі з підходів, які можуть бути успішно впроваджені на підприємстві для досягнення значних покращень в управлінні продуктивністю праці та загальному успіху організації (табл. 1).





Таблиця 1

### Напрями удосконалення процесу управління продуктивністю праці на підприємстві

Група факторів впливу на ПП	Напрями удосконалення
Матеріально-технічні	Запровадження системи автоматизації для зменшення втрат часу на рутинні операції та оптимізації використання ресурсів
Організаційно-економічні	- Впровадження системи контролю якості та ефективності роботи для уникнення втрат і зниження відходів. - Розроблення ефективних графіків роботи та розподілу завдань для оптимізації часу та ресурсів
Соціально-економічні	Організація навчальних та розвивальних заходів для підвищення кваліфікації персоналу та збільшення їхнього внеску в процес виробництва
Соціально-психологічні	- Проведення тренінгів і семінарів з психологічної підтримки та розвитку особистості працівників для зниження стресу та підвищення ефективності праці [5]. - Впровадження методів мотивації та нагородження за досягнення успіхів та високої продуктивності [5]
Природні	Використання екологічно чистих технологій та матеріалів для зменшення негативного впливу на навколишнє середовище

**Висновки.** Дослідження ефективного управління продуктивністю праці на підприємстві є надзвичайно важливим у контексті підвищення його конкурентоспроможності та ефективності. За допомогою аналізу різних факторів, що впливають на продуктивність праці, а також ідентифікації етапів управління продуктивністю праці, було виявлено, що ефективне управління включає в себе комплексний підхід та систематичні заходи. Запропоновані заходи щодо покращення управління продуктивністю праці включають в себе розвиток системи мотивації персоналу, вдосконалення процесів навчання та розвитку кадрів, використання передових технологій та методів управління, а також постійний моніторинг та аналіз результатів з метою корекції стратегій задля досягнення високих результатів та стабільності у довгостроковій перспективі. Подальші дослідження полягають у узагальненні та обґрунтуванні методів для оцінки та управління продуктивністю праці.

*Науковий керівник – канд. екон. наук, доцент Немашкало К. Р.*

**Література:** 1. Карпенко Н. М., Галан О. Є. Управління продуктивністю праці на підприємстві: фактори, етапи, інноваційні технології. *Проблеми сучасних трансформацій. Економіка та управління*. 2022. № 6. DOI: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2022-6-07-02>. 2. Ваганова І. М. Управлінські аспекти організації праці. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Сер. Юриспруденція*. 2021. № 49. С. 117–120. 3. Козирева О., Грузіна І., Бондаренко І. Дослідження методичних підходів до оцінювання ефективності діяльності підприємства. *Підприємництво та інновації*. 2023. № 29. С. 83–88. DOI: <https://doi.org/10.32782/2415-3583/29.13>. 4. Лугова В. М. Напрями діагностики мотивації управлінського персоналу відповідно до сучасних теорій мотивації. *Бізнес Інформ*. 2022. № 1. С. 390–397. 5. Бутенко Д. С. Теорії мотивації: практичний аспект. *Ефективна економіка*. 2020. № 5. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?n=5&y=2020>.

Стаття надійшла до редакції 09.06.2024 р.





## МАРКЕТИНГОВА СТРАТЕГІЯ ПІДПРИЄМСТВА: ЗМІСТ ТА ОСОБЛИВОСТІ РОЗРОБКИ

УДК 339.138

Собкалова І. К.

Студентка 4 курсу  
факультету економіки і права ХНЕУ ім. С. Кузнеця

**Анотація.** У статті проведено аналіз різних підходів до визначення поняття «маркетингова стратегія», розглянуто її види, фактори впливу, а також досліджено особливості розробки ефективної маркетингової стратегії.

**Ключові слова:** маркетингова стратегія, маркетинг, підприємство.

**Annotation.** The article analyzes various approaches to defining the concept of "marketing strategy", considers its types, influencing factors, and also examines the features of developing an effective marketing strategy.

**Keywords:** marketing strategy, marketing, enterprise.

Маркетингові стратегії є невід'ємною і провідною складовою будь-якої ефективності системи управління бізнесом. В умовах нестабільності ринкового середовища, посилення конкурентної боротьби ефективна маркетингова стратегія стає потужним інструментом посилення маркетингового потенціалу підприємства.

Значний науковий внесок у концепцію та методологію маркетингової стратегії внесли: класик маркетингу Ф. Котлер, такі відомі зарубіжні вчені, як І. Ансофф, П. Друкер, Г. Мінцберг, Д. Нортон, М. Портер, А. Стрікланд, А. Томпсон, А. Чандлер, а також українські вчені: А. Воронкова, А. Войчак, В. Герасимчук, Г. Кіндрацька, А. Старостін, Н. Чухрай, А. Шегда, З. Шершньова, Д. Штефаніч та ін.

**Мета** статті полягає у дослідженні теоретичних і методичних основ формування маркетингової стратегії підприємства.

Маркетингова стратегія підприємства – це сукупність напрямів діяльності підприємства на ринку і прийняття рішень щодо розробки заходів маркетингу, спрямованих на реалізацію загальної стратегії підприємства. Тобто це процес створення і практична реалізація загальної програми дій підприємства [1].

Саме ж поняття маркетингової стратегії має кілька визначень:

- спосіб досягнення поставленої мети;
- загальний напрям стратегічної діяльності, з яким узгоджуються всі елементи плану маркетингу;
- сукупність рішень підприємства щодо обрання цільового ринку та послуг;
- оптимальне управління підприємством і оптимальний розподіл ресурсів;
- поєднання навичок і ресурсів підприємства з ризиками, що виникають у середовищі його діяльності.

Маркетингові стратегії можна розділити на окремі категорії, а ті, своєю чергою, – на кілька видів.

Глобальні стратегії маркетингу. Сюди можна віднести стратегії глобального характеру.

1. Інтернаціоналізація – це комплекс заходів щодо виходу на закордонні ринки та зміцнення позицій. Для цього необхідно визначити країни, найбільш відповідні за всіма параметрами, та зважено оцінити всі чинні й потенційні ризики. Ця стратегія є доволі ризикованою, адже потребує великих витрат на реалізацію. Але в результаті компанія може відкрити вигідний ринок збуту та в разі збільшити прибуток.

2. Диверсифікація. Вибір стратегії диверсифікації полягає в розширенні асортименту продукції або послуг з освоєнням нових напрямів. Горизонтальна диверсифікація – це запуск нового продукту для споживачів, лояльних до продукції (послуг) підприємства. Вертикальна диверсифікація означає запуск нових продуктів, що входять до ланцюжка створення старого продукту. Прикладом може стати автоконцерн, що вирішує розвивати власне виробництво шин. Латеральна диверсифікація є відходом від стандартних і звичних для підприємства



напрямів діяльності, щоб зайняти місце в перспективній ніші з високою нормою прибутку, знизити ризики або дістати податкові послаблення.

3. Сегментування – це розподіл потенційних споживачів на групи за певними критеріями та розробка продуктів для цих груп, які прийнято називати сегментами. Сегментування є корисним для будь-якої маркетингової діяльності, навіть у випадках, коли вона не настільки глобальна й не потребує створення стратегії.

4. Стратегія глобалізації має на увазі стандартизацію продуктів – підприємство підлаштовується під єдині вимоги ринку.

5. Стратегія кооперації – це взаємодія з іншими підприємствами, яка вигідна для всіх сторін. Ця стратегія є дуже важливою під час виходу на міжнародний ринок.

Методика розробки маркетингової стратегії підприємства містить певні етапи [2–5]:

1. Аналіз ринку: методика включає вивчення ринкових тенденцій, конкурентів та потреб цільової аудиторії; це дозволяє зрозуміти сильні та слабкі сторони ринку і знайти можливості для розвитку.

2. Визначення цілей: на цьому етапі формулюються SMART-цілі: конкретні, вимірювані, досяжні, реалістичні та часові; це дозволяє підприємству зосередитися на конкретних завданнях та вимірювати свій успіх.

3. Сегментація та цільова аудиторія: методика полягає у визначенні ключових сегментів ринку а виборі найбільш вигідної цільової аудиторії; це допомагає підприємству зрозуміти, кому саме спрямовувати свої маркетингові зусилля.

4. Позиціонування: на цьому етапі визначається унікальне позиціонування бренду, що відокремить підприємство від конкурентів; це допомагає визначити, як саме підприємство бажає бути сприйнятим своєю цільовою аудиторією.

5. Стратегія продукту (послуги): методика включає в себе визначення продуктів або послуг, їх особливостей та переваг перед конкурентами; це дозволяє підприємству розробити продукти, які задовольняють потреби своєї цільової аудиторії.

6. Стратегія ціноутворення: на цьому етапі встановлюються оптимальні ціни, що враховують конкурентне середовище та власні цілі підприємства; це дозволяє підприємству збалансувати прибутковість з конкурентоспроможністю на ринку.

7. Стратегія просування: методика включає в себе розробку плану просування через рекламу, PR, соціальні медіа, SEO та інші канали комунікації; це допомагає підприємству максимально ефективно донести своє повідомлення до цільової аудиторії.

8. Моніторинг та аналіз: на цьому етапі встановлюється система моніторингу результатів та аналізується їх для внесення коректив у стратегію за необхідності; це дозволяє підприємству вчасно реагувати на зміни на ринку та вдосконалювати свою маркетингову стратегію.

Розробка та реалізація маркетингової стратегії стикається з певними викликами. Розглянемо їх детальніше.

1. Швидкі зміни на ринку. Технології змінюються швидкими темпами, що впливає на продукти, послуги та способи взаємодії з клієнтами. Постійно з'являються нові платформи, інструменти та методи, які потребують адаптації та впровадження. Зміни у споживчих уподобаннях: смаки та уподобання споживачів змінюються під впливом модних тенденцій, соціальних факторів та нових пропозицій на ринку. Важливо швидко реагувати на ці зміни, щоб залишатися актуальними для споживачів.

2. Висока конкуренція. Насиченість ринку: ринки стають дедалі більш насиченими, що ускладнює залучення нових клієнтів. Конкуренти можуть пропонувати схожі продукти або послуги, що знижує унікальність пропозиції. Агресивні маркетингові тактики: конкуренти можуть використовувати агресивні маркетингові тактики, такі як демпінг цін або масштабні рекламні кампанії, щоб переманити споживачів. Підприємствам необхідно знаходити ефективні способи протидії таким діям, зберігаючи при цьому власну рентабельність.

3. Ефективність комунікацій. Омніканальність: сучасні споживачі використовують безліч каналів для отримання інформації (соціальні мережі, вебсайти, мобільні додатки, традиційні медіа). Підприємствам необхідно забезпечити узгодженість та ефективність комунікацій у всіх цих каналах. Зміна алгоритмів платформ: соціальні мережі та пошукові системи постійно змінюють свої алгоритми, що впливає на видимість та охоплення контенту. Це вимагає постійного моніторингу та адаптації стратегій просування.



4. Обмежені ресурси. Фінансові обмеження: Малі та середні підприємства часто стикаються з обмеженнями у фінансуванні маркетингових активностей. Важливо ефективно розподіляти бюджет, щоб досягти максимального результату з мінімальними витратами. Часові обмеження: В умовах швидких змін ринку та високої конкуренції час стає критичним ресурсом. Підприємствам необхідно швидко розробляти та реалізовувати маркетингові стратегії, не жертвуючи їх якістю.

5. Залучення та утримання споживачів. Зміна очікувань споживачів: сучасні споживачі очікують високого рівня обслуговування, персоналізованих пропозицій та швидкої реакції на запити. Задоволення цих очікувань вимагає впровадження нових технологій та процесів, що може бути складним і дорогим. Лояльність клієнтів: утримання клієнтів є важливим аспектом стійкості бізнесу, але досягти лояльності складно, особливо в умовах сильної конкуренції. Підприємствам необхідно розробляти програми лояльності, які дійсно цінуються споживачами.

6. Вимірювання та оцінка ефективності. Аналітика даних: вимірювання ефективності маркетингових зусиль потребує збору та аналізу великого обсягу даних. Важливо мати належні інструменти для аналітики та персонал, здатний інтерпретувати результати для прийняття обґрунтованих рішень. Коригування стратегії: маркетингова стратегія має бути гнучкою, щоб можна було вчасно вносити зміни на основі отриманих даних. Це вимагає постійного моніторингу ринкової ситуації та результатів власних активностей.

**Висновки.** Маркетингова стратегія є критично важливою для успішного функціонування підприємства. Вона забезпечує системний підхід до досягнення цілей, орієнтуючись на потреби ринку та конкурентне середовище. Однак складний і багатетапний процес розробки маркетингової стратегії стикається з численними викликами. Успіх залежатиме від здатності підприємства адаптуватися до змін, ефективно використовувати ресурси та підтримувати постійний діалог зі споживачами. Тільки комплексний підхід, заснований на глибокому аналізі та гнучкості, дозволить досягти стійкого успіху в сучасному бізнес-середовищі.

Науковий керівник – канд. екон. наук, доцент Котельникова Ю. М.

---

**Література:** 1. Михайлова В. А. Маркетингова стратегія як механізм забезпечення конкурентоспроможності ІТ-компаній. *Молодіжний економічний вісник ХНЕУ ім. С. Кузнеця*. 2020. № 12. С. 156–164. 2. Маргасова В. Г., Вдовенко Н. М. Формування маркетингових стратегій інноваційного розвитку підприємств для регулювання виробничої діяльності груп суспільних інтересів на ринку. *Наукові записи Львівського університету бізнесу та права. Серія економічна. Серія юридична*. 2022. Вип. 35. С. 273–279. 3. Корнієнко Т., Подзігун С., Пачева Н. Маркетингова стратегія інноваційного розвитку підприємств. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип. 53. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-53-85>. 4. Косенко С. А. Розробка комплексу маркетингу промислового підприємства // Слобожанські наукові читання: соціально-економічні та гуманітарно-правові виміри : [матеріали] Всеукр. наук.-практ. конф. [студентів та аспірантів] (м. Харків, 17–18 жовт. 2023 р.) / ред. кол. : Н. С. Краснокутська [та ін.] ; відп. за вип. Н. М. Волоснікова ; Нац. техн. ун-т "Харків. політехн. ін-т". Електрон. текст. дані. Харків, 2023. С. 132–136. 5. Струк Н., Капраль О. Маркетингова стратегія підприємства: суть і процес вибору. *Економіка та суспільство*. 2023. № 55. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-55-75>.

Стаття надійшла до редакції 28.05.2024 р.





## МАТРИЧНИЙ МЕТОД КЛАСТЕРНОЇ ОЦІНКИ ФІНАНСОВОЇ СТІЙКОСТІ БЮДЖЕТУ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ

УДК 336.14:352.07

Соколенко Д. О.

Студентка 3 курсу  
факультету фінансів і обліку ХНЕУ ім. С. Кузнеця

**Анотація.** Розглянуто застосування матричного методу кластерної оцінки фінансової стійкості бюджету місцевого самоврядування на основі бюджетної звітності Вільнянської міської територіальної громади (Запорізька область).

**Ключові слова:** матричний метод, кластерна оцінка, тримірний модель, фінансова стійкість бюджету, територіальна громада.



**Annotation.** It was considered the application of the matrix method of cluster assessment of financial sustainability of the local government budget on the basis of the budgetary statements of the Vilnyanska city territorial community (Zaporizhzhia region).

**Keywords:** matrix method, cluster assessment, three-dimensional model, financial sustainability of the budget, territorial community.



Бюджети місцевого самоврядування посідають особливе місце в системі фінансового забезпечення життєдіяльності громад. Задля поліпшення фінансового стану територій необхідним є обґрунтований аналіз стану формування та виконання бюджетів зазначених територій. Одним з підходів до аналізу є матричний метод кластерної оцінки, який передбачає незалежне оцінювання кожного обраного коефіцієнта. В основу методу входить побудова матриці параметрів, де до набору значень застосовується бінарний підхід, в ході якого кожному індикатору присвоюється значення «+» або «-» через відповідність, або невідповідність нормативному значенню показника.

**Метою** дослідження є оцінка фінансової стійкості місцевого бюджету із застосуванням матричного підходу кластерної оцінки бюджету.

Дослідженням проблематики аналізу й оцінки фінансової стійкості бюджету місцевого самоврядування займалися такі вчені: Білик Ю. [1], Мардус Н. [1], Заруцька О. [2], Лисяк Л. [3], Степанюк Н. [4] та ін.

Вихідні дані розрахунку показника фінансової стійкості бюджету Вільнянської міської громади за 2021–2023 роки подано у табл. 1 [5].

Таблиця 1

### Вихідні дані для розрахунку показника фінансової стійкості бюджету Вільнянської міської територіальної громади, млн грн

Показники	2021 р.	2022 р.	2023 р.
Податкові надходження, млн грн	98,91	92,23	104,55
Неподаткові надходження, млн грн	3,94	4,20	16,03
Офіційні трансферти, млн грн	77,66	55,77	73,70
Видатки бюджету, млн грн	179,01	156,61	180,87
Чисельність населення, осіб	17698	18283	18 966

Перелік коефіцієнтів, використаних для аналізу, їх нормативні значення та алгоритм розрахунку показників наведено у табл. 2 [6].





Таблиця 2

**Перелік показників та алгоритм їх розрахунку для оцінки фінансової стійкості бюджету  
Вільнянської міської територіальної громади**

Показники	Нормативне значення	Алгоритм розрахунку
Коефіцієнти фінансової збалансованості		
Коефіцієнт бюджетної залежності (КБЗ)	$\leq 0,1$	Відношення офіційних трансфертів до загальної суми доходів бюджету (включаючи трансферти)
Коефіцієнт загальної податкової стійкості (КПС)	$\geq 0,2-0,5$	Відношення податкових доходів бюджету до видатків бюджету
Коефіцієнт бюджетного покриття за рахунок власних коштів (КБПв)	$\geq 0,5$	Відношення власних доходів бюджету (без офіційних трансфертів) до видатків бюджету
Коефіцієнти фінансової збалансованості		
Коефіцієнт покриття видатків офіційними трансфертами (КПВ)	$< 0,3$	Відношення обсягу офіційних трансфертів до видатків бюджету
Коефіцієнт бюджетного покриття (КБП)	$\geq 1$	Відношення загальних доходів бюджету до видатків бюджету
Коефіцієнт самостійності (КС)	$\geq 0,6$	Відношення власних доходів бюджету (без офіційних трансфертів) до загальної суми доходів бюджету (включаючи трансферти)
Коефіцієнти фінансової ефективності		
Коефіцієнт стабільності дохідної частини бюджету (КСД)	$\geq 1$	Відношення податкових доходів до офіційних трансфертів
Коефіцієнт стійкості дохідної бази (КСДБ)	$\geq 0,6$	Відношення суми податкових і неподаткових надходжень бюджету до загальної величини доходів бюджету
Коефіцієнт дефіцитності бюджету (КД)	$\geq 0$	Відношення дефіциту / профіциту бюджету до бюджетних видатків

Розраховані коефіцієнти тримірної моделі наведено у табл. 3.

Таблиця 3

**Значення часткових коефіцієнтів фінансової стійкості бюджету Вільнянської міської  
територіальної громади**

№ з/п	Показники	Роки		
		2021	2022	2023
Коефіцієнти фінансової збалансованості				
1	Коефіцієнт бюджетної залежності (КБЗ)	0,429	0,366	0,379
2	Коефіцієнт загальної податкової стійкості (КПС)	0,553	0,589	0,578
3	Коефіцієнт бюджетного покриття за рахунок власних коштів (КБПв)	0,578	0,617	0,667
Коефіцієнти фінансової автономії				
4	Коефіцієнт покриття видатків офіційними трансфертами (КПВ)	0,434	0,356	0,407
5	Коефіцієнт бюджетного покриття (КБП)	1,012	0,974	1,074
6	Коефіцієнт самостійності (КС)	0,571	0,634	0,621
Коефіцієнти фінансової ефективності				
7	Показник стабільності дохідної частини бюджету (КСД)	1,274	1,654	1,419
8	Коефіцієнт стійкості дохідної бази (КСДБ)	0,568	0,632	0,620
9	Коефіцієнт дефіцитності бюджету (КД)	0,012	-0,026	0,074

Наступним етапом аналізу є порівняння значень часткових показників з їх нормативними значеннями, які подано у табл. 4 [7].



Таблиця 4

**Матриця відповідності коефіцієнтів тримірної моделі нормативним значенням**

Кластер коефіцієнтів	Відповідність коефіцієнтів нормативним значенням			Рівень відповідності кластера коефіцієнтів нормативним значенням
Фінансової збалансованості / автономії / ефективності	+	+	+	високий
	+	+	-	нормальний
	+	-	+	
	-	+	+	
	+	-	-	
	-	+	-	
	-	-	+	
	-	-	-	низький

Матрицю оцінки коефіцієнтів тримірної моделі фінансової стійкості бюджету Вільнянської міської територіальної громади за досліджувані роки подано у табл. 5.

Таблиця 5

**Матриця оцінки коефіцієнтів тримірної моделі фінансової стійкості бюджету Вільнянської міської територіальної громади**

Кластер коефіцієнтів	Рік	Відповідність коефіцієнтів нормативним значенням			Рівень відповідності кластера коефіцієнтів нормативним значенням
		КБЗ ( $\leq 0,1$ )	КПС ( $\geq 0,2-0,5$ )	КБПв ( $\geq 0,5$ )	
Фінансової збалансованості		КПВ ( $< 0,3$ )	КБП ( $\geq 1$ )	КС ( $\geq 0,6$ )	
	2021	-	-	+	нормальний
	2022	-	-	+	нормальний
	2023	-	-	+	нормальний
Фінансової автономії		КСД ( $\geq 1$ )	КСДБ ( $\geq 0,6$ )	КД ( $\geq 0$ )	
	2021	-	+	-	нормальний
	2022	-	-	+	нормальний
	2023	-	+	+	нормальний
Фінансової ефективності	2021	+	-	+	нормальний
	2022	+	+	-	нормальний
	2023	+	+	+	високий

З метою з'ясування узагальнюючого рівня фінансової стійкості бюджету слід керуватися наявними типами фінансової стійкості бюджету (табл. 6) [7].

Таблиця 6

**Матриця кластерної оцінки поточної фінансової стійкості бюджету міської територіальної громади**

Рівень відповідності кластера коефіцієнтів нормативним значенням			Тип поточної фінансової стійкості бюджету
фінансової збалансованості	фінансової автономії	фінансової ефективності	
1	2	3	4
високий	високий	високий	1. Високий
високий	високий	нормальний	
нормальний	високий	високий	
високий	нормальний	високий	



Закінчення табл. 6

1	2	3	4
нормальний	нормальний	нормальний	2. Нормальний
нормальний	нормальний	високий	
високий	нормальний	нормальний	
нормальний	високий	нормальний	
			3. Низький:
високий	високий	низький	3.1. Нестійкий
низький	високий	високий	
високий	низький	високий	
нормальний	нормальний	низький	
низький	нормальний	нормальний	
нормальний	низький	нормальний	
високий	нормальний	низький	
високий	низький	нормальний	
нормальний	високий	низький	
нормальний	низький	високий	
низький	високий	нормальний	
низький	нормальний	високий	
низький	низький	високий	3.2. Незадовільний
високий	низький	низький	
низький	високий	низький	
низький	низький	нормальний	
нормальний	низький	низький	
низький	нормальний	низький	
низький	низький	низький	3.3. Критичний

Матрицю кластерної оцінки поточної фінансової стійкості бюджету Вільнянської міської громади подано у табл. 7.

Таблиця 7

**Матриця кластерної оцінки поточної фінансової стійкості бюджету Вільнянської міської територіальної громади**

Рік	Рівень відповідності кластера коефіцієнтів нормативним значенням			Тип поточної фінансової стійкості
	фінансової збалансованості	фінансової автономії	фінансової ефективності	
2021	нормальний	нормальний	нормальний	нормальний
2022	нормальний	нормальний	нормальний	нормальний
2023	нормальний	нормальний	високий	нормальний

Дані таблиці свідчать про нормальний рівень фінансової стійкості бюджету Вільнянської міської територіальної громади за період 2021–2023 рр. При цьому в 2023 р. стан фінансової ефективності бюджету оцінений як високий.



За результатами використання матричного методу кластерної оцінки поточної фінансової стійкості бюджету Вільнянської міської територіальної громади встановлено нормальний тип такої стійкості. У майбутньому з метою забезпечення підвищення його рівня слід шукати шляхи зростання доходів бюджету, зокрема, неподаткових надходжень та доходів від операцій з капіталом, а також розглянути шляхи оптимізації видатків.

Науковий керівник – канд. екон. наук, доцент Юшко С. В.

---

**Література:** 1. Білик Ю. С., Мардус Н. Ю. Обґрунтування сутності поняття «Фінансова стійкість місцевих бюджетів». *Вісник Львівського торговельно-економічного університету*. 2024. № 76. С. 51–59. 2. Заруцька О. П. Фінансова самостійність місцевих бюджетів як підґрунтя їх стійкості в умовах бюджетної децентралізації. *Агросвіт*. 2021. № 18. С. 28–35. 3. Лисяк Л. В., Кушнір А. І. Фінансова стійкість місцевих бюджетів: теоретичний аспект. *Молодий вчений*. 2019. № 1 (2). С. 472–475. 4. Степанюк Н. А. Методика оцінки фінансової стійкості бюджетів. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія : Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2018. № 18. Ч. 3. С. 73–77. 5. Бюджет Вільнянської територіальної громади. URL: <https://openbudget.gov.ua/analytics/incomes>. 6. Бондарук Т., Бондарук І. С., Дубина М. В. Методичний інструментарій оцінки фінансової стійкості місцевих бюджетів України. *Світ фінансів*. 2019. № 2. С. 60–72. 7. Далевська Т. А. Матричний метод кластерної оцінки фінансової стійкості бюджетів місцевого самоврядування. *Економічний вісник університету*. 2017. № 32. Ч. 1. С. 214–222.

Стаття надійшла до редакції 01.07.2024 р.



## МОТИВАЦІЯ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ СЬОГОДЕННЯ

УДК 005.95

Сохатюк П. С.

Студент 4 курсу  
факультету менеджменту і маркетингу ХНЕУ ім. С. Кузнеця

**Анотація.** Досліджено способи мотивації персоналу в умовах невизначеності; розглянуто основні проблеми щодо мотивації персоналу у зв'язку із впливом зовнішніх кризових ситуацій. Виділено найбільш значущі фактори забезпечення ефективності роботи персоналу в кризових умовах. Особливу увагу зосереджено на важливості професіоналізму керівництва компанії в питаннях мотивації персоналу.

**Ключові слова:** криза, методи, мотивація, невизначеність, принципи, стимулювання, трудова діяльність.



**Annotation.** The author explores methods of motivating personnel in uncertain conditions, examining the main challenges arising within enterprises due to external crisis situations. The most significant factors ensuring the effectiveness of employee work in crisis conditions are identified. Additionally, the author emphasizes the importance of professionalism in company management.

**Keywords:** crisis, methods, motivation, uncertainty, principles, stimulation, labor activity.





**Актуальність.** Під впливом кризових ситуацій фірмам досить часто доводиться змінювати внутрішню систему роботи, а також вносити зміни в організацію компанії. Без реагування на зміни компанія не зможе повноцінно розвиватися, а отже, зміцнювати своє становище на ринках збуту продукції.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Аналізуючи останні дослідження та публікації на тему нинішніх проблем мотивації персоналу, можна зазначити декілька ключових тенденцій і результатів.

У роботі Телегуз І. та Телегуз А. висвітлено важливі аспекти міграційних процесів українських вимушених мігрантів із зазначенням сучасних викликів, що постали внаслідок війни. Вони звертають увагу на важливість розуміння минулого та сучасного стану справ у контексті гуманітарних наук [1]. Черненко Н. у своєму дослідженні розглядає шляхи розв'язання проблем міграційних процесів в умовах війни, вказуючи на те, що зростання міграційних потоків може призвести до важливих викликів для суспільства та економіки [2]. Дослідження Бобрової Д. О. та Дона О. Д. зосереджується на міжнародній трудовій міграції та її впливі на ринок праці України, зокрема в умовах військової агресії Російської Федерації. Автори аналізують основні тенденції цього процесу та його вплив на економічний розвиток країни [3]. Воронко О. С. у своєму дослідженні досліджує вплив глобалізації на міжнародну міграцію робочої сили, акцентуючи увагу на змінах у структурі ринку праці та механізмах пристосування до нових умов [4]. Баєва О. розглядає причини та наслідки інтелектуальної міграції людського капіталу, вказуючи на її важливість для економічного розвитку країни та формування сучасного ринку праці [5].

**Метою** цього дослідження є аналіз способів мотивації персоналу в умовах невизначеності та виявлення основних проблем, що виникають на підприємства через зовнішні кризові ситуації. Окрему увагу буде приділено ідентифікації найбільш значущих факторів, які впливають на ефективність роботи персоналу в умовах кризи.

**Викладення основного матеріалу дослідження.** Основною із складових для повноцінного виходу компанії з кризової ситуації вважається коригування наявної в неї системи, яка відповідає за стимулювання працівників. Слід розуміти, що через те, що економіка країни є нестабільною, співробітники більшості компаній відчують стрес, тому керівництву фірм необхідно зменшити стрес своїх працівників. Крім цього, для успішного розвитку компанії слід підібрати та використовувати певні способи мотивації працівників, які є ефективними в сучасних умовах економіки, яка є досить нестабільною.

Розглянемо основні проблеми, які виникають у зв'язку з кризою, а також через невизначеність економічної ситуації у світі:

- зменшення працівникам оплати праці, а також періодична її затримка;
- відхід з компаній висококваліфікованих співробітників, оскільки немає ефективної системи із залучення працівників та їх грамотного утримання;
- нестабільність співробітників, як у психологічному плані, так і в соціальному, тому що є страх втратити робоче місце в компанії;
- відсутність у співробітників впевненості в тому, що компанія зможе надалі розвиватися.

Виділені проблеми досить негативно впливають психологічний стан працівників компанії і навіть на їхній рівень мотивації. Ці чинники істотно знижують продуктивність роботи співробітників підприємства.

У кризових умовах потрібно найбільш грамотно розподілити ресурси, що є у компанії, а також поліпшити систему, що відповідає за мотивацію персоналу, щоб компанія змогла утримати найбільш цінних співробітників. При цьому працівників, які є неефективними, необхідно виявити та звільнити.

Керівництво компанії зобов'язане розповісти всім своїм працівникам про майбутній шлях щодо розвитку фірми, а також пояснити цінність особистого вкладу кожного працівника. І пояснити, які будуть варіанти розвитку подій як внаслідок виникнення благополучних ситуацій на ринку, так і якщо виникнуть несприятливі ситуації. Зазначені дані у разі їх донесення до працівників компанії збільшать довіру співробітників до начальства фірми, а також зменшать можливість дезінформації працівників.

Найбільш значущим вважається інформування працівників про обрану місію фірми, і навіть у тому, яку роль грає кожен співробітник у реалізації поставленої єдиної мети підприємства. Слід підкреслити, що за рахунок цього співробітники зможуть зрозуміти, що вони цінні для компанії, і найбільш мотивовані на продук-





тивну роботу. Крім цього, збільшиться ймовірність того, що компанія готова зберегти робочі місця за співробітниками, які будуть найефективнішими, що також вплине на мотивацію працівників.

Виділимо, що цінних фахівців слід мотивувати, як у сприятливих умовах, так і в умовах нестабільності в економіці країни, оскільки, незважаючи на кризу, у цінних фахівців є великі можливості знайти найбільш вигідне для них робоче місце в іншій компанії. При цьому слід розуміти, що для фахівців середньої ланки виникнення кризи може вплинути на створення у них бажання працювати найбільш продуктивно без будь-яких додаткових засобів стимулювання, тому що вони бояться, що їх звільнять чи скоротять, а знайти подібну роботу буде достатньо не просто.

Зазначимо, що ця ситуація буде небезпечною, якщо протягом тривалого часу будуть у діяльності компанії негативні чинники. Слід розуміти, що при досить високому рівні стресу в тривалій перспективі на працівників, а також нерозробленості системи в компанії для якісного стимулювання співробітників, у них може утворитися депресія, яка вплине в негативному плані на їх продуктивність.

Окрім цього, велике значення має професіоналізм керівництва компанії. Керівник, який є гнучким і має хороший досвід, може якісно розподілити наявні у компанії ресурси, а також зберегти становище фірмою на ринку навіть у різних негативних для неї ситуаціях. Особистісні якості, якими володіє керівник компанії, можуть вплинути на працівників фірми. До таких якостей слід відносити: відкритість керівництва, його харизматичність, і навіть щирість перед співробітниками.

**Висновок.** Таким чином, вивчення мотивації працівників в умовах кризи та невизначеності полягає у застосуванні розглянутих методів мотивації, які мають певні відмінності від мотивації працівників у нормальних умовах, а саме у відсутність кризи. Слід розуміти, що з повноцінного збереження найбільш стабільного становища як фірми над ринком, і працівників компанії слід обом сторонам докладати значних зусиль.

Науковий керівник – д-р екон. наук, професор Гаврильченко О. В.

---

**Література:** 1. Телегуз І., Телегуз А. Українські вимушені мігранти і виклики війни: минуле і сучасність. *Проблеми гуманітарних наук*. 2023. № 13/55. С. 297–313. 2. Черненко Н. Міграційні процеси в умовах війни: шляхи розв'язання проблем. *Таврійський науковий вісник. Серія : Економіка*. 2023. № 16. С. 229–235. 3. Боброва Д. О., Дон О. Д. Міжнародна трудова міграція та її вплив на ринок праці України в умовах військової агресії РФ. *Галицький економічний вісник*. 2023. Т. 82. № 3. С. 216–226. 4. Воронко О. С. Вплив глобалізації на міжнародну міграцію робочої сили. *Вісник ЛТЕУ. Економічні науки*. 2023. № 73. С. 69–72. 5. Баєва О. Причини та наслідки інтелектуальної міграції людського капіталу. *Економіка та суспільство*. 2023. № 52. DOI: <https://doi.org/10.32782/10.32782/2524-0072/2023-52-13>.

Стаття надійшла до редакції 09.06.2024 р.





## МЕТОДИЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ НА ПІДПРИЄМСТВІ В УМОВАХ ІННОВАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

УДК 331.101.38

Стоколоса Д. Р.

Студентка 4 курсу  
факультету міжнародної економіки і підприємництва ХНЕУ ім. С. Кузнеця

**Анотація.** Необхідною умовою існування й розвитку суспільства є праця, як доцільна діяльність людей, що спрямована на задоволення їхніх життєвих потреб. Однією з складових праці є її стимулювання на рівні агентів (учасників) трудових відносин. Поряд зі стимулюванням праці знаходяться процеси мотивації персоналу. Система мотивації характеризує сукупність взаємопов'язаних заходів, які стимулюють трудовий колектив у цілому або передових працівників організації – інноваторів щодо досягнення спільних цілей діяльності організації та підприємства. В умовах, що склалися в Україні на нинішньому етапі її розвитку, проблема стимулювання особистості набула важливого значення, оскільки вирішення задач, які стоять перед суспільством, можливе лише за умови створення належної мотиваційної основи, здатної спонукати персонал підприємств до ефективної діяльності.

**Ключові слова:** персонал, підприємство, умови, інновації, діяльність, мотивація.

**Annotation.** The necessary condition for the existence and development of society is work, as a purposeful activity of people aimed at satisfying their life needs. One of the components of work is its stimulation at the level of agents (participants) of labor relations. Alongside with work stimulation, there are processes of personnel motivation. The motivation system characterizes the set of interrelated measures that stimulate the labor collective as a whole or advanced workers of organizations – innovators to achieve common goals of the organization's and enterprise's activities. In the conditions that have arisen in Ukraine at the current stage of its development, the problem of stimulating personality has acquired significant importance, as the solution of the tasks facing society is possible only on the condition of creating a proper motivational basis capable of motivating enterprise personnel to effective activity.

**Keywords:** personnel, enterprise, conditions, innovation, activity, methodological formation.

У сучасних умовах розвитку підприємств в Україні виникає необхідність в ефективному методичному забезпеченні мотивації персоналу, особливо в контексті інноваційної діяльності. Інноваційний розвиток вимагає від підприємств активної участі персоналу у впровадженні новаторських ідей та технологій, що потребує підвищеної мотивації та підтримки з боку керівництва.

Однак наявні методики та підходи до мотивації персоналу часто не враховують специфіку інноваційного процесу, що призводить до зниження ефективності впровадження нововведень і загрози збереження конкурентоспроможності підприємства. Тому актуальним стає розробка та впровадження нових методичних підходів до мотивації персоналу на підприємствах з урахуванням особливостей інноваційної діяльності.

Теорії мотивації і побудова методів та механізмів реалізації мотивації щодо підвищення продуктивності трудової діяльності висвітлені в працях багатьох економістів. Серед них роботи таких учених, як: Бланк І. А. [1], Буднікова Ю. В. [2], Овандер Н. А. [3], Гунько В. І. [4] та ін.

**Метою** статті є дослідження мотивації персоналу на підприємстві в умовах інноваційної діяльності.

В економічній та управлінській літературі поняття «мотивація персоналу» трактується неоднаково, хоча більшість визначень багато в чому схожі. На думку одних авторів, мотивація – це свідоме прагнення до певного типу задоволення потреб, до успіху. Аналіз сутності поняття «мотивація» наведено в табл. 1.

Провівши аналіз підходів до визначення терміна «мотивація», можна зробити такі висновки: Бланк І. А. [1], Буднікова Ю. В. [2], Васильцова А. М. розглядають мотивацію як сукупність елементів, Гунько В. І. [4] – як енергію.



Таблиця 1

**Аналіз підходів вчених до визначення сутності поняття «мотивація»**

Автор	Визначення	Характеристика
Бланк І. А. [1]	Сукупність психологічних явищ, які відображаються в людській психіці першої готовності, що спрямовує до досягнення певної мети	Сукупність елементів
Буднікова Ю. В. [2]	Внутрішня енергія, що включає активність людини в житті і роботі	Енергія
Васильцова А. М.	Мотивація – процес спонукання людини чи групи людей на досягнення цілей організації, що включає в себе мотиви, інтереси, потреби, захоплення, перероблене й доповнене	Процес
Гулько В. І. [4]	Процес спонукання працівників до діяльності для досягнення цілей організації	Процес

Проаналізувавши визначення вчених можна зробити висновок, що мотивація – це процес спонукання людей або групи людей для досягнення цілей організації, який складається із мотивів, інтересів, потреб, захоплення, мотиваційних настанов, ідеалів і іншого.

Слід зазначити, що на мотивацію персоналу впливають різні стимули, такі як: рівень заробітної плати, застосування економічних норм та пільг на підприємстві, умови праці працівників, їх відносини з колегами на роботі, можливості кар'єрного зростання, творчі здібності та зацікавленість персоналу, можливість самореалізації на роботі, наявність корпоративної культури тощо.

Сьогодні на українських підприємствах головним мотивуючим фактором для працівників є заробітна плата. Але для досягнення реального ефекту заробітної плати як стимулу необхідно пов'язати заробітну плату з продуктивністю праці, освітою, кваліфікацією, посадою, загальним досвідом і стажем роботи працівника, дотримуватися принципу справедливості.

До основних складових системи мотивації персоналу належать: заробітна плата, соціальні гарантії, участь працівників в управлінні підприємством, участь працівників у власності підприємства, участь працівників у розподілі прибутку, ротація персоналу, особисте та суспільне визнання в колективі, соціально-психологічний клімат у колективі [1].

Найбільш ефективна діяльність персоналу може бути досягнута лише при комплексному використанні економічних, адміністративних і соціально-психологічних методів управління.

Таблиця 2

**Порівняльна характеристика методів управління персоналом**

Ознаки методів управління	Групи методів управління		
	Адміністративні	Економічні	Соціально-психологічні
1. Назва методів управління	Директива, дисципліна	Оптимізація мотивів	Психологія, соціологія
2. Субстанція методів	Виконання законів, директив, планів	Досягнення конкурентоспроможності випуску об'єктів	Досягнення взаєморозуміння

Якщо мотивація – це процес внутрішнього пробудження людини для досягнення цілей, то демотивацію можна охарактеризувати як процес, в результаті якого внутрішнє бажання людини діяти зменшується. Найпоширенішими демотиваторами є стиль керівництва, ігнорування ідей та ініціатив, відсутність почуття приналежності до компанії, почуття досягнень, особистий та професійне зростання, невизнання досягнень і результатів.

Існує величезна кількість нематеріальних способів винагороди. Найпоширеніші з них:

1. Вигоди, пов'язані з графіком роботи. Ця категорія включає пільги, пов'язані з платою за неробочого часу, таких як відпустка, перерва на відпочинок та обід, оплата декретної відпустки та забезпечення гнучкого графіку роботи.

2. Суттєві нефінансові винагороди. Прикладами цього методу винагороди є різні подарунки працівникам компанії, до яких належать сувеніри, подарунки як символ цінності працівника та подарунки на дні народження, Новий рік, день компанії. Крім того, ця категорія винагороди включає оплату медичного страхування та знижки на придбання продукції організації.

3. Організаційні заходи. Такими заходами є корпоративні свята, ювілей компанії, Новий рік, екскурсії та заміські поїздки.

4. Залучення працівників. Це може проявлятися усно, у вигляді подяки, а також як згадка в ЗМІ.



5. Винагорода, пов'язана зі зміною робочого місця працівника. Цей метод полягає у наданні окремого офісу, оргтехніки, службового автомобіля [1, с. 18].

Очевидно, що основним методом мотивації є грошова винагорода. Згідно з теорією потреб Маслоу [4], задоволення фізіологічних потреб може, своєю чергою, призвести до задоволення вищих рівнів, включаючи самореалізацію та самооцінку. З цього можна зробити висновок, що для мотивації працівника до якісної та сумлінної роботи необхідно спочатку дати йому можливість отримувати гідну зарплату за її виконання.

**Висновки.** Отже, мотивація – це процес спонукання себе та інших людей до діяльності для досягнення особистих цілей або цілей організації. Таким чином, це поняття відіграє головну роль у процесі управління персоналом, адже має на меті втілення цілей та стратегії організації.

Науковий керівник – канд. екон. наук, доцент Тимошенко К.

---

**Література:** 1. Бланк І. А. Інвестиційний менеджмент. Київ, 2018. 404 с. 2. Буднікова Ю. В. Інвестиційна привабливість підприємства та фактори впливу на неї. *Інноваційна економіка*. 2011. № 4. С. 194–197. 3. Овандер Н. Л., Любецька М. О. Концептуальна модель діагностики інвестиційної привабливості підприємства. *Економіка і суспільство*. 2017. Вип. 10. URL: [https://economyandsociety.in.ua/journals/10\\_ukr/55.pdf](https://economyandsociety.in.ua/journals/10_ukr/55.pdf). 4. Гунько В. І. Фактори та показники формування інвестиційної привабливості підприємств. *Фінансовий простір*. 2013. № 43. С. 85–88.

Стаття надійшла до редакції 26.06.2024 р.



## ОБЛІК І АНАЛІЗ ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПРОМИСЛОВОГО МАЛОГО ПІДПРИЄМСТВА

УДК 657

Талалай М. Ю.

Студентка 5 року навчання  
факультету фінансів і обліку ХНЕУ ім. С. Кузнеця

**Анотація.** Стаття розкриває теоретичні основи ведення обліково-аналітичної роботи суб'єкта малого підприємства – юридичної особи, а саме: законодавчу базу обліку господарської діяльності промислового малого підприємства, процес організації обліку, формування фінансової звітності та аналіз результатів діяльності підприємства.

**Ключові слова:** мале підприємство, облік господарської діяльності, організація бухгалтерського обліку, первинні документи, спрощена форма, фінансова звітність, аналіз господарської діяльності.



**Annotation.** The article reveals the theoretical foundations of conducting accounting and analytical work of a small business entity – a legal entity, namely: the legal basis of accounting for the economic activity of an industrial small enterprise, the process of organizing accounting, forming financial statements and analyzing the results of the enterprise's activities.



**Keywords:** small enterprise, accounting of economic activity, organization of accounting, primary documents, simplified form, financial reporting, analysis of economic activity.



Малі підприємства в Україні займають досить велику частку серед суб'єктів господарювання. Їх роль значна: виступають джерелом наповнення бюджету країни, сприяють розвитку економіки, забезпечуючи працевлаштування населення, пропонуючи ринку різноманітні товари та послуги, втілюючи новітні технології та підходи. Проте військовий стан та фінансово-економічна криза негативно вплинули на функціонування вітчизняних промислових малих підприємств. Тому для них необхідна різностороння підтримка, в тому числі в нових теоретико-практичних дослідженнях щодо організації та оптимізації обліку і аналізу.

Дослідженням особливостей обліку господарської діяльності, його організації саме для малого підприємства займаються такі вітчизняні науковці, як Ф. Ф. Бутинець, С. В. Івахненко, Т. А. Гоголь, А. В. Довбуш, Д. І. Давидовська, В. В. Кузьома, О. В. Мелень, О. А. Подоляничук та ін. Питання аналізу господарської діяльності підприємства розкрито в роботах З. Ф. Петряєвої, Г. В. Савицької, Ю. М. Тютюнника та ін. Проте законодавчі зміни, а також конкретні потреби підприємства та його керівництва щодо облікового та аналітичного процесу потребують подальших досліджень та узагальнюючих напрацювань щодо обліку та аналізу господарської діяльності малих промислових підприємств.

**Метою** статі є систематизація та уточнення діючих законодавчих положень і теоретико-методичних рекомендацій науковців щодо обліку й аналізу господарської діяльності промислового малого підприємства.

Згідно з законодавством України [7], малими підприємствами вважаються ті, що мають не більше, ніж 50 працівників, та балансову вартість активів до 4 млн євро, і до 8 млн євро чистого доходу від реалізації продукції, робіт, послуг. Господарська діяльність промислового малого підприємства включає всі операції, пов'язані з виробництвом, реалізацією продукції, наданням інших послуг та робіт. Значний об'єм даних потребує грамотної організації всього облікового процесу. Тому варто розглянути особливості його організації на малих підприємствах, законодавчі регламенти, структурні елементи, формування фінансової звітності та здійснення аналізу господарської діяльності.

Нормативно-правова база обліку господарської діяльності промислового малого підприємства представлена законами («Про бухгалтерський облік та фінансову звітність»), положеннями («Про документальне забезпечення записів в бухгалтерському обліку», «Національне положення (стандарт) бухгалтерського обліку»), методичними рекомендаціями щодо ведення обліку (про облікову політику підприємства, щодо застосування регістрів бухгалтерського обліку малими підприємствами, заповнення форм фінансової звітності, ін.), наказами про затвердження тих чи інших стандартів (Плану рахунків, Спрощеного плану рахунків, та ін.). Одним із основних вважається Закон України «Про бухгалтерський облік та фінансову звітність» [7], що наголошує на державному регулюванні обліку на підприємствах для дотримання єдиних правил та стандартів процесу обліку і складання фінансової звітності, проте і розмежовує завдання держави, підприємства та його бухгалтера щодо організації бухгалтерського обліку. Так, підприємство, точніше керівник та бухгалтерська служба, самостійно організовують процес бухгалтерського обліку та подання фінансової звітності, враховуючи специфіку діяльності, держава, своєю чергою, тільки окреслює межі цього процесу.

Дослідження поняття організації процесу бухгалтерського обліку на підприємстві наведено в табл. 1.

Таблиця 1

**Дослідження поняття «організація бухгалтерського обліку»**

Автор	Визначення «організація бухгалтерського обліку»
Гоголь Т. А. [2].	Створення системи як єдиного цілого з окремих складових бухгалтерського обліку з чітко встановленими характеристиками, логічною структурою таких її компонентів, як об'єкти, форми та засоби (технічні, ін.) організації бухгалтерського обліку, а також загальнонаукові та специфічні методи і способи дослідження
Труш Ю. Т., Потрус Н. П., Король Г. О. [9]	Процес створення та безперервного удосконалення облікового і трудового процесів, методичного і методологічного забезпечення обліку з метою надання користувачам цілісної, правильної та неупередженої інформації для прийняття управлінських рішень
Бутинець Ф. Ф. [1]	Діяльність керівництва підприємства, направлена на створення, впорядкування й удосконалення системи бухгалтерського обліку на постійній основі для того, щоб забезпечити інформацією як внутрішніх, так і зовнішніх користувачів
Івахненко С. В. [3]	Сукупність дій щодо створення цілісної системи бухгалтерського обліку, а також підтримання та підвищення рівня її організованості





Узагальнюючи думки вчених, організацією бухгалтерського обліку можна вважати комплекс заходів підприємства, направлених на впорядкування елементів бухгалтерського обліку в цілісну систему з метою отримати повну, коректну інформацію для складання фінансової звітності й аналізу результатів господарської діяльності.

В. А. Кулик та М. О. Любимов [4] наголошують, що розробка внутрішніх регламентів забезпечить правильну та дієву організацію облікового процесу. Схема організаційного процесу бухгалтерського обліку на підприємстві включає в себе формування таких регламентів, як Положення про документування та документообіг та Наказ про облікову політику. Перший регламент містить інформацію про первинні документи, реєстри, документообіг і їх зберігання на підприємстві. Первинні документи підтверджують здійснення господарської операції, а правильна організація документообігу допомагає аналізувати та робити висновки про прибутковість чи збитковість господарської діяльності і фактори, що вплинули на цей результат. Наказ про облікову політику – документ, що включає всебічну інформацію про комплекс методів, процедур і принципів, за допомогою яких підприємство веде облік, складає та подає фінансову звітність. Так, для малого бізнесу не актуальні положення Наказу про облікову політику, які стосуються сегментів діяльності, операцій з акціями, інструментів власного капіталу, виплат з прибутку.

Організація облікового процесу на малих підприємствах має свої особливості через малий фінансовий бюджет, перевагу універсальних робітників, а не з певною спеціалізацією, брак знань щодо принципів, завдань бухгалтерського обліку у керівництва та ін. Крім того, факторами, що встановлюють ті чи інші особливості бухгалтерського обліку і фінансової звітності на малому підприємстві, є форма організації обліку, тип системи оподаткування, форма бухгалтерського обліку та обраний план рахунків. Так, мале підприємство, спираючись на свої ресурсні можливості, обирає форму організації обліку: свій бухгалтер, запрошений спеціаліст, централізована бухгалтерія чи сам керівник. Далі визначається система оподаткування, загальна або спрощена. ФОП – платники єдиного податку обов'язково ведуть облік доходів і витрат в паперовому та/або електронному вигляді, мати документи, що підтверджують інформацію про товар. Своєю чергою, юридичні особи вибирають одну з інших форм бухгалтерського обліку: журнальну, журнально-ордерну, просту, спрощену, автоматизовану [6]. Журнально-ордерну (журнальну) форму використовує мале підприємство зі складним виробництвом та багатокомпонентною діяльністю. Проста форма підходить для малих підприємств з незначним об'ємом роботи та документообігом, проте господарські операції фіксуються методом подвійного запису, і щомісячно введеться Журнал обліку господарських операцій з кінцевим порашованим сальдо. Спрощена форма обліку застосовується за вибором малого підприємства. При спрощеній формі можливо використовувати чи не використовувати подвійний запис, згідно з цим застосовуються відповідні реєстри. Як додає Т. А. Гоголь [2], облікові реєстри спрощеної форми обліку відрізняються тим, що не містять понять «дебет» і «кредит» та не пов'язані з окремими рахунками обліку, тому значно спрощують облік для тих підприємств, що ведуть його самостійно.

Окремо варто приділити увагу і автоматизованій формі обліку на малих підприємствах, а точніше його інформаційному забезпеченню. Науковець С. В. Івахненко [3] наголошує, що для малого бізнесу при налаштуванні автоматизації обліку важлива доступна ціна обладнання (програмного продукту), простота у використанні, захист даних, сумісність з наявним забезпеченням. Тому доцільно використовувати «хмарні» сервіси: вони не впливають на організацію бухгалтерського обліку та складання фінансової звітності та відрізняються лише взаємодією з розробниками продукту та зберіганням даних.

Організація облікового процесу неминуче приводить до формування фінансової звітності. Згідно з законодавством малі підприємства застосовують фінансову звітність з формами -м чи спрощену з формами -мс. Відмінності між цими формами звітності та звичайними не тільки в укрупненні і скороченні статей Балансу та Звіту про фінансові результати, а і в різному змісті: відсутність частини статей, інший алгоритм підрахунку тих чи інших статей, дається взнаки і застосування Спрощеного плану рахунків, відсутність рахунків 8 класу. Для коректного відображення результатів діяльності малого підприємства необхідно при складанні фінансової звітності для малих підприємств дотримуватись як НП(С)БО 25, так і включати додатки до своїх форм звітності, розробляти перелік обов'язкових та додаткових статей для них [10].

Подальший аналіз наведених фінансових результатів діяльності, згідно із З. Ф. Петряєвою і Г. В. Савицькою, вважається дослідженням результатів функціонування підприємства з виявленням причинно-наслідкових зв'язків для підвищення ефективності його діяльності. Це передусім економічний аналіз, проте бухгалтерський аналіз – також невід'ємна його частина, адже саме бухгалтерський облік надає основну інформацію для аналізу господарської діяльності. Методи аналізу також мультипредметні (логічні, статистичні, економіко-математичні та ін.), залежно від конкретних його об'єктів. Можливо застосовувати різні схеми проведення аналізу господарської діяльності: ті, що характеризують етапи здійснення (попередній, основний, заключний) або ж послідовний аналіз різних об'єктів (від аналізу організаційних аспектів діяльності до фінансового стану, прибутковості і навпаки) [5; 8].



Отже, результати цього дослідження надають можливість зробити висновок про те, що в Україні створена цілком функціонуюча система обліку і аналізу господарської діяльності промислових малих підприємств із законодавчою базою та теоретично-методичними напрацюваннями, однак малому бізнесу необхідно мати гнучкий підхід, запроваджувати нововведення, мати свіжий погляд на встановлену систему роботи, доповнювати звітність, щоб аналіз господарської діяльності був повноцінним та об'єктивним.

Науковий керівник – канд. екон. наук, доцент Курган Н. В.

**Література:** 1. Бутинець Ф. Ф., Дрabanіч А. В. Інтегрований облік як засіб управління підприємством. *Бухгалтерський облік, аналіз та аудит: проблеми теорії, методології, організації*. 2016. № 2. С. 12–24. 2. Гоголь Т. А. Спрощена форма організації бухгалтерського обліку для підприємств малого бізнесу (не платників ПДВ) без застосування подвійного запису. *Бухгалтерський облік і аудит*. 2012. № 11. С. 3–17. 3. Івахненко С. В. Автоматизація бізнес-процесів та бухгалтерського обліку: "хмарна" революція? *Бухгалтерський облік і аудит*. 2018. № 5. С. 26–35. 4. Кулик В. А., Любимов М. О. Організація обліку на підприємствах України: розробка внутрішніх регламентів. *Бухгалтерський облік і аудит*. 2013. № 6. С. 12–18. 5. Петряєва З. Ф. Аналіз господарської діяльності: навч. посіб. Харків: ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2015. 372 с. 6. Подолянчук О. А. Організація обліку суб'єктами малого підприємництва. *Ефективна економіка*. 2017. № 4. 7. Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні: Закон України від 16.07.1999 № 996-XIV. URL: <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/996-14>. 8. Савицька Г. В. Економічний аналіз діяльності підприємства: навч. посіб. Київ: Знання, 2015. 662 с. 9. Труш Ю. Т. Король Г. О., Потрус Н. П. Організація обліку. Частина 1. Основи організації обліку: навч. посіб. Дніпропетровськ: НМетАУ, 2015. 69 с. 10. Хоча Н. В. Перспективи вдосконалення форм фінансової звітності малих підприємств. *Бізнес Інформ*. 2018. № 3. С. 259–263.

Стаття надійшла до редакції 10.06.2024 р.



## THE IMPORTANCE OF INNOVATIVE APPROACHES TO STRATEGIC PLANNING AT MANUFACTURING ENTERPRISES

UDC 330.341

Tarasova E. V.

4th year  
Student Management and Marketing Faculty KHNUE

**Annotation.** In the article it was analyzed innovative approaches to strategic planning at manufacturing enterprises, focusing on the integration of new technologies and tools to enhance competitiveness. It highlights the importance of strategic management in promoting innovation and effective approaches to change management. The article also emphasizes the importance of a culture of innovation and continuous development for long-term success in a dynamic business environment.

**Keywords:** planning, strategy, management, innovation, business.





**Анотація.** У статті проаналізовано інноваційні підходи до стратегічного планування на виробничих підприємствах, акцентуючи на інтеграції новітніх технологій та інструментів для підвищення конкурентоспроможності. Висвітлено значення стратегічного менеджменту у впровадженні інновацій та ефективних підходів до управління змінами. Також у статті наголошено на важливості культури інновацій і неперервного розвитку для досягнення довгострокового успіху в динамічному бізнес-середовищі.

**Ключові слова:** планування, стратегія, управління, інновація, бізнес.



The importance of the topic lies in the need for enterprises to adapt to rapidly changing market conditions and growing competition. In today's dynamic business environment, where technological innovation plays a key role, the development and implementation of innovation strategies becomes a crucial aspect for ensuring competitiveness, efficiency and sustainable development of manufacturing enterprises. Innovative approaches to strategic planning allow companies to more accurately predict risks and opportunities, optimize their resources, implement the latest technologies and develop products that meet the changing demands of consumers.

Thus, the relevance of this topic is due to the critical need of manufacturing enterprises to improve their strategic plans through the integration of innovations, which not only ensures their survival in the short term, but also lays the foundation for their long-term development and success in the future.

The purpose of the article is to research and analyze modern innovative strategies and methodologies that can be applied to optimize the process of strategic planning at manufacturing enterprises.

Analysis of the latest research and publications on the topic of innovative approaches to strategic planning demonstrates the growing interest of scientists and practitioners in the development and implementation of innovative strategies in the field of strategic management. This topic was considered by such outstanding foreign scientists as Michael Porter, Henry Mintzberg, Peter Drucker, Gary Hamel.

Strategic planning is one of the main functions of strategic management. It represents the process of making managerial decisions regarding strategic forecasting (formation of strategies), resource allocation, adaptation of the company to the external environment, and internal organization.

Strategic planning provides the basis for all management decisions, functions of organization, motivation and control, focused on the development of strategic plans. The strategic planning process provides a framework for managing organizational members [4].

The specifics of strategic planning are as follows:

- subjective values of the manager play a significant role in strategic planning;
- the total possible range of alternatives in strategic planning is much wider than in the operative or current (annual) work plan;
- strategic planning is characterized to a greater degree by uncertainty (risks within the framework of strategic planning are more difficult to assess);
- strategic planning requires a great deal of information about environmental conditions, while current planning is based more on internal firm analysis as well as on information about past events;
- strategic planning covers a longer period than operational and current;
- strategic planning usually covers the enterprise as a whole and all its assets, while current or operational planning is aimed at the implementation of executive tasks by lower organizational units;
- strategic plans are usually structured on a global scale and contain, compared to others, fewer details [3].

Strategic planning takes place at the highest level of organization management and is based on solving the above-mentioned tasks. During this stage, the manager must analyze various alternatives of the company's activities and choose the most profitable options to achieve the goals. Strategy development includes the creation of a strategic vision through dialogue and coordination with the management of line divisions of the general concept of the organization's development, proposing new strategic directions, defining project goals, developing instructions for long-term planning, drawing up strategic plans and monitoring them.



Strategic management expects the company to define its key strategic directions for the future, given the importance of its goals. Companies have four main strategic options: limited growth, active growth, downsizing, and a combination of these strategies. There are other approaches, such as profit maximization strategy, stability strategy and others. Most companies in developed countries prefer a strategy of limited growth, which involves setting targets based on past achievements and adjusting through mergers of firms in unrelated sectors [1].

Innovative approaches to strategic planning at manufacturing enterprises play a key role in ensuring their competitiveness, adaptability and sustainable development in a dynamic and unpredictable business environment. In today's world, where technological innovation and change occur at an incredible speed, manufacturing enterprises face unprecedented challenges and opportunities [2]. This requires them to deeply rethink traditional methods of strategic planning and search for innovative approaches that would allow effective use of innovation to achieve strategic goals.

One of the key aspects of innovative strategic planning is the involvement of all levels of management and company employees in the process. This contributes to the formation of a culture of innovation, where each employee feels responsible for contributing to the overall success and development of the company. Another important element is the use of modern technologies and data analysis tools to collect and process information that allows a better understanding of market trends, consumer needs and potential risks.

The tab. 1 provides information about the advantages and disadvantages of innovative approaches to strategic planning at manufacturing enterprises.

Table 1

**Advantages and disadvantages of innovative approaches to strategic planning**

Advantages	Disadvantages
Increasing competitiveness – innovations allow the company to stay one step ahead of competitors	High implementation costs – innovations require significant investments, which do not always pay off quickly
Increasing efficiency – optimizing processes allows company to reduce costs	Risk of failure – investments in innovation may not bring the desired result
Increasing customer satisfaction – the latest products and services better meet the needs of consumers	Difficulty managing change – innovation requires changes in organizational culture and structure, which can cause resistance

Based on the above information, it can be concluded that innovative approaches to strategic planning in manufacturing enterprises play a critical role in ensuring their long-term success and sustainable development. These approaches offer significant benefits such as increased competitiveness, increased efficiency and improved customer satisfaction, which are key elements for achieving strategic goals in today's dynamic business environment.

However, along with the advantages, innovative approaches also carry certain risks and challenges, including high implementation costs, risk of failure and complexity of change management. Therefore, making a decision to invest in innovation requires a careful analysis of potential advantages and disadvantages, as well as the development of effective strategies to minimize risks and optimize the use of resources.

The implementation of innovative approaches also involves the active use of strategic foresight and scenario planning methods, which helps enterprises anticipate future changes and prepare for them in advance. In addition, the flexibility of strategic plans is important, which allows company to quickly adapt to changes in the external environment and adjust strategic goals and objectives in accordance with new conditions.

Thus, this article highlights the critical importance of innovative approaches to strategic planning for manufacturing enterprises in today's dynamic business environment. Innovation, as a key element of strategic development, plays a decisive role in ensuring competitiveness, efficiency and sustainable development of companies. They allow enterprises not only to adapt to constantly changing market conditions, but also to anticipate consumer needs and respond to global challenges with high flexibility.

The development and implementation of innovative strategies based on a deep analysis of the external environment and internal resources is a necessary condition for successful strategic planning. The use of modern technologies and methods of data analysis contributes to a better understanding of market trends, consumer needs and possible risks, which, in turn, allows for the development of more effective strategies.

In conclusion, innovative approaches to strategic planning are an integral part of the strategic management of manufacturing enterprises, which requires a comprehensive approach to the analysis, development and implementation



of strategies. This requires constant improvement and adaptation to change, in order not only to survive, but also to achieve long-term success and development.

Supervisor – PhD, Associated Professor Kotlyk A. V.

---

**Literature:** 1. Гринчуцький В. І., Карапетян Е. Т., Погріщук Б. В. Економіка підприємства : навч. посіб. Київ : Центр учб. літ., 2010. 304 с. 2. Захарченко В. І., Корсікова Н. М., Меркулов М. М. Інноваційний менеджмент: теорія і практика в умовах трансформації економіки : навч. посіб. Київ : Центр учб. літ., 2012. 448 с. 3. Навчально-методичні картки з аналізу госп. діяльності промислових підприємств / укл. С. І. Шкарабан, І. В. Спільник). Тернопіль : ТАНГ, 1995. 84 с. 4. Організаційно-правові основи державного управління : конспект лекцій / укл. В. О. Шведун, Т. О. Луценко. Харків : НУЦЗУ, 2016. 40 с.

Стаття надійшла до редакції 09.06.2024 р.



## ВИКОРИСТАННЯ МОТИВАЦІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В ПІДПРИЄМНИЦЬКІЙ ДІЯЛЬНОСТІ

УДК 331.101.3

Терентьєва Д. А.

Студентка 4 курсу  
факультету міжнародної економіки і підприємництва ХНЕУ ім. С. Кузнеця

**Анотація.** Розкрито сутність використання мотиваційного менеджменту в підприємницькій діяльності. Наведено ключові аспекти мотиваційного менеджменту та його вплив на ефективність підприємницької діяльності. Розглянуто наявні методи та стратегії мотивації персоналу. Визначено місце мотиваційного менеджменту в загальній стратегії розвитку суб'єктів підприємництва.

**Ключові слова:** мотиваційний менеджмент, персонал, підприємництво, ефективність, стимулювання праці, система мотивації.



**Annotation.** The article reveals the essence of using motivational management in entrepreneurial activities. Key aspects of motivational management and its impact on the effectiveness of entrepreneurial activities are presented. Existing methods and strategies for employee motivation are examined. The place of motivational management in the overall development strategy of entrepreneurial entities is determined.

**Keywords:** motivational management, personnel, entrepreneurship, efficiency, labor stimulation, motivation system.



У сучасному підприємницькому середовищі, де конкуренція постійно зростає, а ресурси стають обмеженими, важливо застосовувати ефективні методи мотиваційного менеджменту. В останні роки було проведено значну кількість досліджень, які підтверджують важливість мотивації для успішної підприємницької діяльнос-





ті. Деякі з них зосереджуються на вивченні різних підходів до мотивації персоналу, інші досліджують вплив мотивації на фінансові показники підприємства. Питанням підвищення мотивації праці, її методам і стимулюванню праці присвячені роботи таких учених, як: Д. Манжелій, Д. Бутенко, Г. Назарової, І. Лісної та ін. Незважаючи на наявність великої кількості публікацій, використанню мотиваційного менеджменту в підприємницькій діяльності приділено недостатньо уваги.

**Мета** статті полягає у розвитку науково-методичних підходів щодо використання мотиваційного менеджменту й аналізі його впливу на ефективність управління бізнесом з метою забезпечення сталого розвитку.

Аналіз наукової літератури [2–4] надав можливість встановити, що мотиваційний менеджмент – це стратегічний підхід до управління персоналом, спрямований на стимулювання та підтримку високої робочої продуктивності та ефективності шляхом активізації мотивації працівників. Такий підхід передбачає використання різноманітних інструментів, методів і стратегій для стимулювання і задоволення потреб та очікувань працівників з метою досягнення стратегічних цілей організації.

До основних аспектів мотиваційного менеджменту науковці включають [1]: аналіз потреб і мотивів працівників, розробку системи мотивації та винагород, сприяння розвитку та професійного зростання співробітників, а також підтримку комунікації та співпраці в колективі. Слід зазначити, що мотиваційний менеджмент враховує індивідуальні та колективні потреби працівників і спрямований на створення стимулів для досягнення високих результатів в роботі.

Отже, мотиваційний менеджмент виступає ключовим інструментом для забезпечення ефективності діяльності та конкурентоспроможності бізнес-структур, сприяючи залученню, збереженню та розвитку кваліфікованого персоналу.

Методи мотивації відіграють ключову роль у системі мотиваційного менеджменту, оскільки вони є конкретними засобами та інструментами, які застосовуються для стимулювання працівників до досягнення високої робочої продуктивності та ефективності.

Впровадження методів мотивації сприяє задоволенню потреб працівників, що, своєю чергою, забезпечує їх залучення до командної роботи та підвищує особистий інтерес в процесі досягнення поставлених цілей (табл. 1).

До основних підходів мотивації праці на підприємствах включають фінансові та нематеріальні стимули. Матеріальні стимули включають в себе премії, бонусні програми, підвищення заробітної плати, акції та інші фінансові винагороди за досягнення певних цілей. Нематеріальні стимули охоплюють соціально-психологічні, адміністративні та індивідуалізовані.

Таблиця 1

**Методи мотивації та їх необхідні ресурси**

Методи мотивації	Сутність методу	Необхідні ресурси
Матеріальні	Використання фінансових стимулів, таких як зарплата, бонуси, премії та інші матеріальні винагороди для стимулювання працівників	Фінансові ресурси, бюджет організації
Соціально-психологічні	Зорієнтовані на задоволення соціальних та психологічних потреб працівників, включають в себе визнання, похвалу, можливості для розвитку та створення комфортного колективу	Система внутрішньої комунікації, програми розвитку персоналу, система винагород та визнання
Адміністративні	Застосування управлінських методів для організації робочих процесів, контролю та управління персоналом з метою підвищення продуктивності та ефективності праці	Управлінський персонал, системи контролю та звітності, процеси організаційного управління
Індивідуалізовані	Орієнтовані на індивідуальні потреби працівників, включають в себе гнучкий графік роботи, особистий розвиток, кар'єрне зростання тощо	Індивідуальні плани розвитку, персональний підхід, системи оцінювання індивідуальної продуктивності

Джерело: [2]

Рівень заробітної плати залишається одним із ключових інструментів матеріальної мотивації працівників. Середня заробітна плата – макроекономічний показник, що обчислюється як середнє арифметичне значення заробітних плат певної групи працівників [7]. Розраховується виходячи із фонду оплати праці працівників (включаючи оплату праці сумісників), премій, надвишок, винагород за підсумками роботи за рік та одноразових заохочень. Середня заробітна платня в Україні у січні 2022 склала 14577 грн [7]. Мінімальна заробітна платня в Україні постійно зростає. Так, на 01.01.2021 вона становила 6000 грн, на 01.12.2021 р. – 6500 грн, на 01.10.2022 р. –



6700 грн, на 01.01.2023 р. – 7176 грн, на 01.01.2024 р. – 7665 грн [6]. Збільшення середньої та мінімальної заробітної плати є одним із способів фінансової мотивації персоналу. Таким чином, зростання рівня зарплати впливає на мотивацію працівників та їхню продуктивність

Однак важливо також враховувати інші аспекти, такі як бонусні програми, премії, корпоративні пільги та інші форми матеріальної винагороди, які можуть доповнювати систему оплати праці та сприяти залученню та утриманню перспективних співробітників.

Соціально-психологічні методи мотивації працівників націлені на задоволення їхніх соціальних та психологічних потреб. Ці методи орієнтовані на психологічну структуру особистості, сприяючи покращенню взаємовідносин у колективі та підвищенню морального комфорту працівників. Один із основних аспектів соціально-психологічних методів мотивації – це визнання і заохочення. Регулярне визнання та відзначення досягнень працівників сприяє підвищенню їхньої мотивації до праці. Крім того, соціально-психологічні методи мотивації передбачають надання працівникам можливостей для особистого та професійного розвитку. Забезпечення доступу до навчання, тренінгів, курсів підвищення кваліфікації або участь у проєктах розвитку може сприяти збільшенню задоволеності працівників своєю роботою та зростанню їхньої мотивації до досягнення нових цілей. Не менш важливим є створення комфортного та сприятливого для спілкування колективу. Створення дружнього та доброзичливого робочого середовища, де працівники відчують підтримку та взаєморозуміння, може значно підвищити їхню мотивацію до праці та стимулювати досягнення спільних цілей.

Адміністративні методи стимулювання включають в себе застосування різноманітних управлінських інструментів для організації робочих процесів, контролю та управління персоналом з метою підвищення продуктивності та ефективності праці. Одним із найпоширеніших адміністративних методів є встановлення чітких правил і процедур, що регулюють виконання роботи на підприємстві. Це включає в себе розроблення робочих інструкцій, нормативних документів та процедур, які дозволяють стандартизувати процеси виробництва та забезпечити їхню послідовність та ефективність. Крім того, до адміністративних методів також можна віднести впровадження систем контролю за виконанням робіт, планування та розподілу завдань, а також оцінку результативності працівників через систему обліку робочого часу, відвідуваності та виконання поставлених завдань.

Індивідуалізовані методи стимулювання відображають підхід, спрямований на задоволення унікальних потреб та очікувань кожного працівника. Як правило, орієнтовані на створення умов, які враховують індивідуальні особливості кожного працівника та дозволяють їм досягати максимального результату на робочому місці. Один із таких методів – гнучкий графік роботи, який надає можливість працівникам самостійно регулювати години своєї роботи в межах певних рамок. Крім того, індивідуалізовані методи стимулювання включають можливості для особистого розвитку та кар'єрного зростання працівників.

Все більше вітчизняних підприємств до роботи з персоналом залучають hr-менеджерів, тому що розроблення та впровадження ефективної системи мотивації праці, де кожен працівник здатен показувати свій найкращий результат роботи, є їх головним завданням [1]. Компанія «Deloitte» у 2024 році провела дослідження «Глобальні тенденції у сфері управління персоналом – 2024». В опитуванні «Deloitte 2024 Global Human Capital Trends» взяли участь 14000 керівників компаній та HR-лідерів з різних галузей і секторів економіки у 95 країнах світу. Головні висновки дослідження наведені нижче [6].

Хоча 89 % керівників стверджують, що їхні організації певною мірою сприяють сталому розвитку людського капіталу, лише 41 % працівників погоджуються з таким твердженням.

Менше половини (43 %) працівників зазначили, що поточні умови праці поліпшилися, порівнюючи з тим, якими вони були на початку їхнього працевлаштування.

Більшість (73 %) респондентів відзначають важливість забезпечення можливостей для підтримання рівня людської креативності та уяви на рівні з технологічними інноваціями, проте лише 9 % опитаних мають значний прогрес у досягненні цього балансу.

В українських компаніях в рамках нематеріального стимулювання реалізуються такі елементи соціального пакета, як гнучкий графік роботи (визнали 50 % респондентів), оздоровчі послуги в офісі (31 % респондентів), дистанційна робота (30 % респондентів), заняття фітнесом (27 % респондентів), профілактичне консультування (26 % респондентів), харчування в офісі (21 % респондентів).

Компанія «Google» виступає прикладом успішного використання нематеріальних стимулів для мотивації свого персоналу. Один із ключових аспектів цього підходу – створення сприятливого середовища для розвитку творчості та інновацій. «Google» надає своїм працівникам вільність у виборі проєктів, гнучкість у робочому графіку та стимулює особистий розвиток через навчальні програми та фінансову підтримку участі у конференціях та семінарах.



Додатково компанія активно використовує системи внутрішнього визнання та винагородження, що сприяє підвищенню мотивації працівників. «Google» організовує щорічні заходи для визнання досягнень співробітників, а також створює умови для збереження балансу між роботою та особистим життям, що робить його привабливим робочим місцем.

Нематеріальне стимулювання виявляється критично важливим для успішного функціонування сучасних підприємств, оскільки воно сприяє підвищенню мотивації персоналу, залученню та утриманню талановитих працівників, а також збільшенню продуктивності та ефективності в роботі.

Механізм реалізації кадрової політики є важливою складовою управління персоналом організації. Він передбачає комплекс заходів та інструментів, спрямованих на досягнення стратегічних цілей компанії щодо кадрового забезпечення та управління персоналом [2].

Велике значення для мотивації працівника має усвідомлення ним справедливості отриманої винагороди порівняно з витраченими зусиллями та принесеною користю організації, з одного боку, і зусиллями, принесеною користю і винагородою його колег – з іншого боку [3]. Таким чином, оптимізація системи мотивації праці персоналу може мати декілька важливих наслідків і переваг. По-перше, вона сприяє підвищенню рівня продуктивності працівників, оскільки вони мають більшу мотивацію до виконання своїх обов'язків та досягнення поставлених цілей. По-друге, оптимізована система мотивації може покращити задоволеність працівників своєю роботою та робочим середовищем. Задоволені працівники більш схильні залишатися в організації на довший термін, що дозволяє уникнути витрат на заміну персоналу та забезпечує стабільність робочої сили. Крім того, задоволені працівники зазвичай виявляють більшу ініціативу та творчий підхід до вирішення завдань, що сприяє інноваціям та розвитку підприємства.

Мотиваційний менеджмент визначається як ключовий елемент загальної стратегії розвитку суб'єктів підприємництва. Ефективне використання мотиваційного менеджменту допомагає створити сприятливу робочу атмосферу, підвищити моральний дух колективу та зберегти талановитий персонал. Крім того, він сприяє стимулюванню працівників до досягнення високих результатів, вдосконаленню корпоративної культури та формуванню конкурентоспроможного образу підприємства на ринку. Таким чином, мотиваційний менеджмент є не лише частиною стратегії розвитку, але й ключовим інструментом для досягнення успіху та стійкості у сучасному бізнес-середовищі.

Що стосується подальших напрямів дослідження, то важливо дослідити вплив різних методів мотивації на різні категорії працівників у різних секторах економіки. Також важливо вивчити ефективність різних стратегій мотивації в умовах змінного економічного середовища та в контексті розвитку технологій. Додатково можна провести порівняльний аналіз різних моделей мотиваційного менеджменту у різних країнах з метою ідентифікації кращих практик і перспектив їхнього впровадження.

Науковий керівник – канд. екон. наук, доцент Бутенко Д.

---

**Література:** 1. Бутенко Д. С. Мотиваційний менеджмент у підприємницькій діяльності. *Економіка і суспільство*. 2019. № 20. С. 142–148. 2. Лісна І. Ф., Пивавар І. В. Мотивація як основний чинник підвищення ефективності праці на підприємстві // Сучасний стан, проблеми та перспективи розвитку бізнесу, фінансово-кредитних та облікових систем : матеріали II Міжнар. наук.-практ. конф. (м. Харків, 20 трав. 2022 р.). Харків : ХНУ ім. В. Н. Каразіна, 2022. 3. Манжелій Д. В. Вплив проблеми низької мотивації працівників на ефективність роботи підприємства // Економіко-правові та управлінсько-технологічні виміри сьогодення: молодіжний погляд : матеріали Міжнар. наук.-практ. конф. (м. Дніпро, 3 листоп. 2023 р.). Дніпро, 2023. Т. 2. С. 119–122. 4. Назарова Г. В., Чуркін А. О. Еволюція поглядів вітчизняних і зарубіжних вчених на мотивацію діяльності: сучасні теорії // Сучасні тренди соціально-економічних перетворень та інтелектуалізації суспільства в умовах сталого розвитку : тези допов. Міжнар. наук.-практ. конф. (м. Запоріжжя, 10 листоп. 2022 р.). Запоріжжя : НУ «Запорізька політехніка», 2022. С. 253–255. 5. Deloitte Human Capital Pulse Survey. URL: <https://www2.deloitte.com/ua/uk/pages/press-room/press-release/2024/human-capital-trends.html>. 6. Ceoworld magazine. URL: <https://ceoworld.biz/2024/03/31/ranked-countries-with-the-highest-and-lowest-average-salaries-2024/>. 7. МІНФІН. URL: <https://index.minfin.com.ua/ua/labour/salary/min/>.

Стаття надійшла до редакції 26.06.2024 р.





## МЕТОДИЧНИЙ ПІДХІД ДО ПРОГНОЗУВАННЯ КРЕДИТНИХ ОПЕРАЦІЙ БАНКУ

УДК 336.717

Тимофієва К. С.

Студентка 4 курсу  
факультету фінансів і обліку ХНЕУ ім. С. Кузнеця

**Анотація.** У роботі доведено важливість здійснення прогнозування ключових показників банківської діяльності для обґрунтування подальших напрямів діяльності банку. Методичним інструментарієм для прогнозування запропоновані та апробовані методи трендового аналізу із використанням програмного середовища MS Excel.

**Ключові слова:** апроксимація, банк, кредитні операції, лінія тренду, прогнозування.

**Annotation.** The paper proves the importance of forecasting the key indicators of banking activity to substantiate the further directions of the bank's activity. Methodical tools for forecasting are proposed and tested methods of trend analysis using the MS Excel software environment.

**Keywords:** approximation, bank, credit operations, trend line, forecasting.

Банки відіграють ключову роль у фінансовій системі, а їх кредитні операції становлять основний інструмент для створення грошей, фінансування проєктів і забезпечення ліквідності. Вивчення кредитних операцій є важливим для розвитку нових фінансових інструментів і інновацій у галузі фінансових послуг, що відповідає зростаючим потребам клієнтів. Ефективне функціонування кредитних операцій є критичним для стабільності банківської системи, що визначає фінансову стабільність країни в цілому.

В умовах сучасності в Україні важливо вдосконалити підходи до прогнозування кредитних операцій банку. Аналіз кредитних операцій включає ряд проблем і аспектів, які можуть бути складними для вивчення. Розв'язання цих проблем вимагає комплексного підходу та використання сучасних інструментів та аналітичних методів.

Аналізом кредитних операцій займалися такі українські вчені: І. Грабовський, В. Яковлев, В. Гейко та В. Лучинський. З іноземних учених, які присвятили себе вивченню кредитних операцій банку, можна віднести таких як: Джон Мейнард Кейнс (John Maynard Keynes), Жозеф Шумпетер (Joseph Schumpeter), Мілтон Фрідмен (Milton Friedman) та ін.

**Мета** статті – обґрунтування методичного підходу до прогнозування показників кредитної діяльності банку на основі аналізу динаміки їх значень та трендового аналізу із використанням програмного середовища MS Excel.

Кредитна політика банку, як вказують дослідники, має на меті розробку та впровадження оптимальної стратегії, спрямованої на досягнення гармонії між економічними інтересами банку та його клієнтів, а також на максимізацію ефективності фінансового потоку. Створення такої політики обумовлене балансуванням внутрішніх можливостей банку та впливом зовнішніх факторів на його функціонування. Зважаючи на унікальні характеристики кожного банку, такі як розмір, обсяги діяльності, види операцій, різноманітність клієнтури та репутація, обрана кредитна політика може значно відрізнитися. Управління банком передбачає створення оптимальної структури для ефективного керування кредитною діяльністю.

У зв'язку з постійними змінами зовнішнього і внутрішнього середовища організація кредитного процесу в банківських установах супроводжується численними недоліками, які вимагають суттєвого вдосконалення. Для досягнення цілей управління кредитною політикою АТ КБ «ПриватБанк» та її впливу на показники фінансової стійкості використані методи прогнозування, такі як "FORECAST", "TREND", "GROWTH", а також метод обрання оптимальної функції апроксимації.



Прогнозування проводимо за допомогою таких функцій:

1. FORECAST – обчислює або передбачає майбутнє значення за наявним значенням. Може вказувати на прогнозовану величину показника банку на певний майбутній період.

В Excel функція має вигляд:

FORECAST (x; відомі\_значення\_y; відомі\_значення\_x)

2. TREND – повертає значення відповідно до лінійного тренду. Може вказувати на тренд стабільності розміру показника. Зазвичай TREND вказує на середню динаміку даних, і у цьому випадку, здається, що розмір кредитного портфеля не змінюється або змінюється дуже мало в часі.

В Excel функція має вигляд:

TREND (відомі\_значення\_y; відомі\_значення\_x; нові\_значення\_x; конст)

3. GROWTH – розраховує прогнозоване експонентне зростання на підставі наявних даних. Якщо значення GROWTH додатне, то це може свідчити про плановане збільшення показника банку. Проте треба врахувати, що це прогнозоване збільшення, і реальні результати можуть відрізнятись залежно від різних факторів.

В Excel функція має вигляд:

GROWTH (відомі\_значення\_y; відомі\_значення\_x; нові\_значення\_x; конст)

Аналіз і прогнозування показників кредитної діяльності АТ КБ «ПриватБанк» здійснювалися з використанням індикаторів, таких як відношення резервів до кредитних ризиків і кредитного портфеля. Динаміку показників за період 2012–2022 років і прогнозування на 2023 рік наведено у табл. 1.

Таблиця 1

**Прогнозні значення АТ "ПриватБанк" за функціями Microsoft Excel**

Рік	Резерви під кредитні ризики (млн грн)	Кредитний портфель (млн грн)		
2012	25235	113726	Функції	
2013	23711	142548		
2014	-23410	161339		
2015	-27916	177810		
2016	-161007	54692		
2017	-232654	38118		
2018	-241847	52020		
2019	-236536	61033		
2020	-179866	56805		
2021	-174391	70193		
2022	-182472	71416		
2023	-280926	33566		FORECAST
2023	-280926	33566		TREND
2023	0	45250	GROWTH	

За результатом даного прогнозування можна зробити висновок, що дані показники можуть вказувати на те, що є певне прогнозоване зростання показників кредитних операцій, при цьому тренд та прогнозоване зростання вказують на стабільність і стратегічне планування управління кредитами банку.

Метод апроксимації – це математичний підхід до наближення складної функції або набору даних більш простою функцією чи кривою. Основна мета апроксимація виникає в тому, щоб знайти спрощений вираз або модель, яка як найточніше відтворює вихідні дані або функцію. Далі на основі апроксимації обираємо оптимальну функцію з найбільшим значенням.

Для прогнозування кредитних ризиків скористаємось поліноміальною лінією з 6-степеневими значеннями, оскільки вони мають найбільше значення апроксимації (рис. 1).



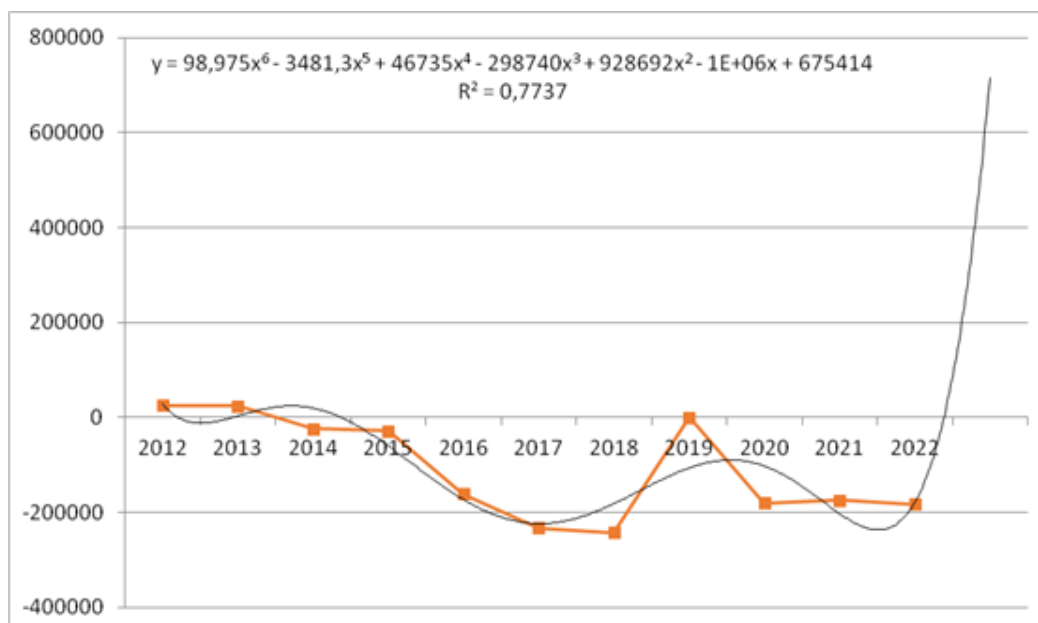


Рис. 1. Прогнозна поліноміальна лінія тренду (ступінь 6) для показника "Резерви під кредитні ризики"

Рівняння регресії та апроксимації:

$$Y=98,975x^6-3481,3x^5+46735x^4+ 298740x^3+928692x^2-1E+06x+675414$$

$$R^2=0,77$$

Із зазначеного рівняння регресії можна зробити висновки, що збільшення показника оцінки кредитного ризику позитивно впливає на індекс фінансової стійкості банку. Важливо також враховувати, що використання поліноміальних моделей в управлінні ризиками може бути складним завданням, оскільки вони схильні до перенавчання на наявних даних та можуть давати менш точні результати далі. Перед використанням таких моделей слід ретельно їх валідувати та оцінювати їхню ефективність.

Для показника "кредитний портфель" це також є поліноміальна функція, але з 4 степенем (рис. 2).

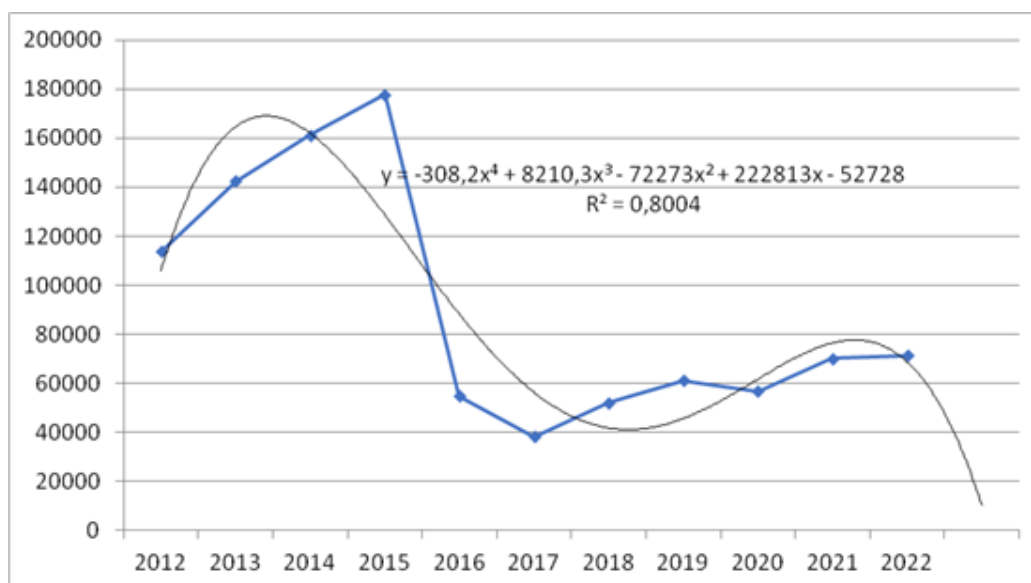


Рис. 2. Прогнозна поліноміальна лінія тренду (ступінь 4) для показника "Кредитний портфель"



Рівняння регресії та апроксимації:

$$Y = -308,2x^4 + 8210,3x^3 - 72273x^2 + 222813x - 52728$$

$$R^2 = 0,8$$

Високий коефіцієнт апроксимації може свідчити про те, що модель добре адаптується до наявних даних та може бути ефективною у прогнозуванні кредитного портфеля, що добре вплине на фінансову стійкість банку.

Для оптимізації управління кредитною політикою АТ КБ «ПриватБанк» можна використовувати різні моделі та підходи. Хоча трендове моделювання є корисним для прогнозування фінансових результатів, використання високоступінчастих поліноміальних функцій може призвести до менш достовірних прогнозів. Тому, розглядаючи питання прогнозування фінансових показників, важливо подальше дослідження. Моделі та їх прогнози, що були створені, дозволяють удосконалити управління показниками кредитної політики АТ КБ «ПриватБанк» для різних сценаріїв і можуть слугувати вихідними даними для поліпшення управління кредитною політикою.

Отже, прогнозування показників кредитної діяльності банків є дуже важливим завданням, оскільки це дозволяє зрозуміти, яким буде майбутній фінансовий стан банку і які ризики можуть виникнути. Методи трендового аналізу дозволяють виявити тенденції зміни показників у часі, що допомагає зробити більш точний прогноз. Прогнозування показників кредитної діяльності банків за допомогою методів трендового аналізу дозволяє зрозуміти, яким буде розвиток кредитного портфеля банку, як зміниться ризик неповернення кредитів, яким буде рівень прибутковості кредитної діяльності. Це надзвичайно важливо для управління ризиками, прийняття стратегічних рішень і планування фінансових ресурсів.

Науковий керівник – канд. екон. наук, доцент Алексеєнко І. І.

---

**Література:** 1. Алексеев І., Желізняк Р., Глебова Н., Павленко Л., Коваленко В., Житар М. Розробка моделі прогнозування показників банківського мікрокредитування суб'єктів малого бізнесу. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*. 2023. № 2 (49). С. 163–180. DOI: <https://doi.org/10.55643/fcaptr.2.49.2023.4025>. 2. Волкова Н. І., Кункель А. О. Тенденції та особливості кредитної діяльності вітчизняних банків на сучасному етапі розвитку економіки/ *Економіка і організація управління*. 2018. № 1 (29). URL: <https://jeou.donnu.edu.ua/article/view/5736/5762>. 3. Тисячна Ю. С. Методичні підходи до оцінки якості кредитного портфеля банку. *Проблеми економіки*. 2014. № 1. С. 278–283. URL: [https://www.problecon.com/export\\_pdf/problems-of-economy-2014-1\\_0-pages-278\\_283.pdf](https://www.problecon.com/export_pdf/problems-of-economy-2014-1_0-pages-278_283.pdf). 4. Труш І. Є. Основні методи оцінки кредитного ризику банку в системі управління ним. *Ефективна економіка*. 2013. № 9. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=2354>.

Стаття надійшла до редакції 01.07.2024 р.





## МЕТОДИЧНИЙ ПІДХІД ДО ВИЗНАЧЕННЯ ФАКТОРІВ ВПЛИВУ НА ФІНАНСОВУ СТІЙКІСТЬ БАНКУ

УДК 336.71

Ткаченко Є. О.

Студентка 4 курсу  
факультету фінансів і обліку ХНЕУ ім. С. Кузнеця

**Анотація.** Розглянуто методичний підхід до визначення факторів впливу на фінансову стійкість банку. Проведено факторний аналіз до показників, що дозволяє виявити оптимальну кількість факторів та оцінити їхній вплив на стабільність банків у сучасному економічному середовищі.

**Ключові слова:** факторний аналіз, фактори впливу, фінансова стійкість, банківська установа.

**Annotation.** A methodical approach to determining the factors influencing a bank's financial stability is examined. Factor analysis was conducted on indicators to identify an optimal number of factors and assess their impact on the stability of banks in the contemporary economic environment.

**Keywords:** factor analysis, influencing factors, financial stability, banking institution.

Зростання нестабільності у фінансовому секторі, швидкі зміни у економіці та інформатизація вимагають пошуку нових і ефективних методів аналізу та оцінки фінансової стійкості банків. Ідентифікація та оцінювання впливу ключових факторів, що впливають на фінансову стійкість банку, мають важливе значення для уникнення кризових ситуацій та забезпечення стабільності банківської системи.

Проблемами фінансової стійкості банку займалися такі вчені, як В. О. Дзюблук, Ж. М. Довгань, В. В. Коваленко, І. М. Чмутова та ін. Але залишаються невирішеними проблеми щодо розроблення усталеного інструментарію ідентифікації і виміру загроз фінансової стійкості банку, що дозволить знайти шляхи підвищення ефективності їх діяльності.

**Мета** цієї роботи – виявлення та оцінювання факторів впливу на фінансову стійкість банківських установ у сучасних умовах господарювання.

Факторний аналіз є методикою комплексного і системного аналізу впливу факторів на результативний показник [3, С. 154].

Для проведення факторного аналізу фінансової стійкості банків було обрано такі показники: коефіцієнт надійності (Кнад), коефіцієнт захищеності дохідних активів (Кзда), коефіцієнт покриття зобов'язань активами (Кпза), мультиплікатор капіталу (МулКап), загальна рентабельність (ЗагРент), чиста процентна маржа (ЧПМ), рентабельність активів (РентАк) [4].

Факторний аналіз проводиться на підставі фінансової звітності банків із державною часткою (АТ КБ «ПриватБанк», АТ «Ощадбанк», АТ «Укрексімбанк», АБ «УКРГАЗБАНК», АТ «СЕНСБАНК») та банків із залученим іноземним капіталом (АТ «Райффайзен Банк», АТ «УКР-СИББАНК», АТ «ОТП БАНК», АТ «КРЕДІ АГРІКОЛЬ БАНК», АТ «СІПІ-БАНК») [2, 4]. Вихідні дані для проведення розрахунків наведено в табл. 1.

Таблиця 1

Вихідні дані

№	Банк	Кнад	Кзда	Кпза	МулКап	ЗагРент	ЧПМ	РентАк
1	2	3	4	5	6	7	8	9
1	АТ КБ "ПриватБанк"	15,50	20,26	115,50	745,22	61,46	6,22	0,07
2	АТ "Ощадбанк"	11,25	15,08	111,25	989,27	52,02	4,16	0,03
3	АТ "Укрексімбанк"	2,70	3,37	102,70	3 798,68	75,52	2,72	0,01
4	АБ "УКРГАЗБАНК"	7,87	8,32	107,87	1 370,31	46,44	3,68	0,02



Закінчення табл. 1

1	2	3	4	5	6	7	8	9
5	АТ "СЕНС БАНК"	16,08	16,18	116,08	721,94	58,74	5,48	0,06
6	АТ "Райффайзен Банк"	13,95	15,10	113,95	817,07	34,00	4,37	0,03
7	АТ "УКРСИББАНК"	15,40	15,08	115,40	749,53	49,10	4,67	0,04
8	АТ "ОТП БАНК"	20,52	18,51	120,52	587,23	56,71	5,87	0,04
9	АТ "КРЕДІ АГРІКОЛЬ БАНК"	9,86	9,89	109,86	1 113,75	36,61	4,82	0,02
10	АТ "СІПБАНК"	17,14	15,33	117,14	683,50	68,95	7,38	0,06

Аналіз проводиться в середовищі STATISTICA на основі всіх перерахованих показників за методом головних компонент (рис. 1).

Eigenvalues (Spreadsheet1)				
Extraction: Principal components				
Value	Eigenvalue	% Total variance	Cumulative Eigenvalue	Cumulative %
1	5,095303	72,79004	5,095303	72,79004
2	1,369453	19,56361	6,464756	92,35365

Рис. 1. Оцінка рівня інформативності головних компонент

Провівши оцінку рівня інформативності головних компонент, можемо визначити, що головні компоненти на 92,35 % пояснюють варіацію вихідної системи показників. Перша компонента пояснює 72,79 % загальної дисперсії, а друга – 19,56 %.

Критерій «кам'янистого осипу» є одним з критеріїв відбору кількості головних факторів, який відображений на графіку, поданому на рис. 2.

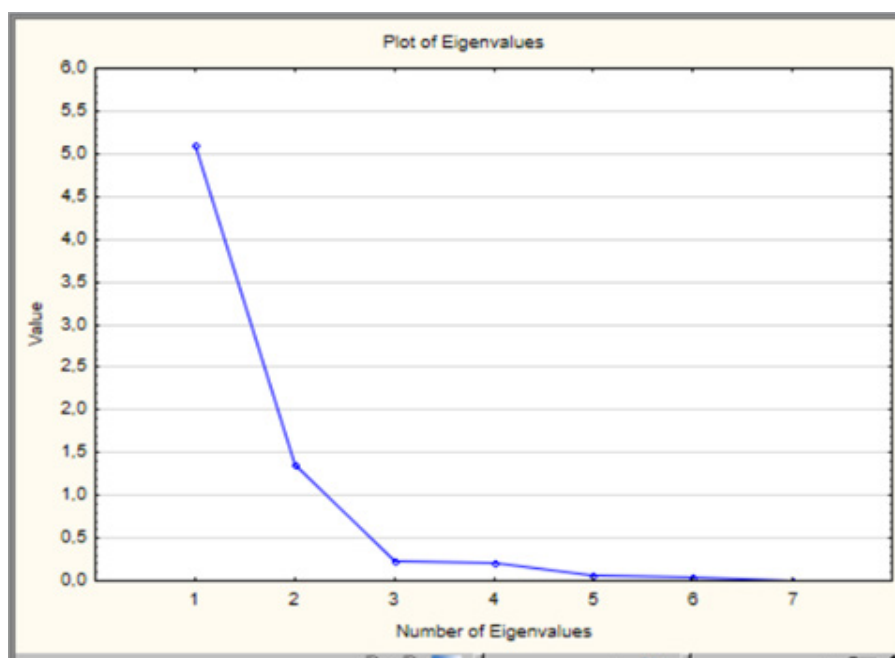


Рис. 2. Графік «кам'янистого осипу»

Графік теж вказує на те, що оптимальна кількість факторів для аналізу є 2. Це видно з того, що при цій кількості факторів графік власних чисел починає згладжуватися в напрямку правої, пологої частини, що свідчить про те, що зменшення значень максимально сповільнюється. З урахуванням того, що накопичена дисперсія становить 92,35 %, можна визначити, що для здійснення ефективного аналізу достатньо використовувати 2 фактори.



Важливо враховувати, що для ефективної інтерпретації головних компонент факторні навантаження мають виявляти внутрішні закономірності в даних. Суть цих закономірностей полягає в тому, що факторні навантаження повинні групувати змінні так, щоб коефіцієнти кореляції з факторами були вищими для одних груп і нижчими для інших. Це допомагає інтерпретувати, які змінні мають схожі залежності від факторів, що дозволяє виділити істотні внутрішні структури в наборі даних [1].

На рис. 3 наведено факторні навантаження за методом Варімакс.

Factor Loadings (Varimax normalized) (Spreadsheet1)		
Extraction: Principal components		
(Marked loadings are >.700000)		
Variable	Factor 1	Factor 2
Кнад	0.966288	-0.099144
Кзда	0.943433	-0.113589
Кпза	0.966288	-0.099144
МулКап	-0.856652	0.472380
ЗагРент	0.011637	0.987694
ЧПМ	0.904142	0.200084
РентАк	0.879515	0.333136
Expl.Var	5.082499	1.382256
Prp.Totl	0.726071	0.197465

Рис. 3. Факторні навантаження після процедури повернення

Таким чином, результати аналізу факторів вказують на існування двох основних факторів (табл. 2).

Таблиця 2

#### Характеристика факторів впливу на рівень фінансової стійкості банку

Фактор	Показники, що входять	Економічна характеристика
1	Коефіцієнт надійності, коефіцієнт захищеності дохідних активів, коефіцієнт покриття зобов'язань активами мультиплікатор капіталу, чиста процентна маржа, рентабельність активів	Фактор структури та ефективності використання активів
2	Загальна рентабельність	Фактор структури фінансових результатів

Отже, в результаті проведеного факторного аналізу було скорочено розмірність ознакового простору і визначено два фактори, які впливають на фінансову стійкість банку. Ці фактори об'єднали показники, що описують структуру та ефективність використання активів, а також структуру фінансових результатів. Отримані результати створюють підґрунтя для прийняття управлінських і стратегічних рішень у майбутньому.

Науковий керівник – канд. екон. наук, доцент Берест М. М.

**Література:** 1. Бахрушин В. Є. Методи аналізу даних : навч. посіб. для студентів. Запоріжжя : КПУ, 2011. 268 с. 2. Герасимович А. М., Алексеєнко М. Д., Парасій-Вергуненко І. М. та ін. Аналіз банківської діяльності : підручник / за ред. А. М. Герасимовича. Київ : ХНЕУ, 2004. 599 с. 3. Кулик А. В. Теорія економічного аналізу : навч. посіб. Київ : Персонал, 2018. 452 с. [https://maup.com.ua/assets/files/lib/book/teoria\\_ekon\\_analizu\\_2018.pdf](https://maup.com.ua/assets/files/lib/book/teoria_ekon_analizu_2018.pdf). 4. Максимова А. В. Оцінка фінансової стійкості банку: методичні підходи до аналізу та проблеми їх застосування. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. 2014. № 8 (3). С. 205–208. 5. Майба В. В. Оцінювання факторів фінансової стійкості комерційних банків. *Моделювання та інформаційні системи в економіці*. 2011. № 83. С. 49–65. 6. Наглядова статистика // Національний банк України. URL: <https://bank.gov.ua/ua/statistic/supervision-statis>.

Стаття надійшла до редакції 01.07.2024 р.







## АНАЛІЗ ДИНАМІКИ ПОКАЗНИКІВ СИСТЕМИ ВИЩОЇ ОСВІТИ УКРАЇНИ

УДК 311.1

Трикоз Є. А.

Студент 4 курсу  
факультету міжнародної економіки і підприємництва ХНЕУ ім. С. Кузнеця

**Анотація.** Статтю присвячено аналізу динаміки основних показників розвитку системи вищої освіти України за останні десятиліття. Розглянуто тенденції зміни кількості коледжів, технікумів та училищ, а також університетів, академій та інститутів. Проаналізовано динаміку кількості студентів, прийнятих на навчання, та кількості випускників різних типів ЗВО. Особливу увагу приділено аспірантурі та докторантурі як ключовим елементам професійного розвитку в системі вищої освіти. Виявлено основні тенденції розвитку вищої освіти; визначено проблемні аспекти та окреслені можливі напрями подальшого розвитку освітньої системи України.

**Ключові слова:** система вищої освіти, заклад вищої освіти, тренд, статистичні показники, аналіз.



**Annotation.** The article is devoted to the analysis of the dynamics of the main indicators of the development of the higher education system of Ukraine over the last decades. Trends in changes in the number of colleges, technical schools and schools, as well as universities, academies and institutes were considered. The dynamics of the number of students enrolled and the number of graduates from different types of higher education institutions are analyzed. Special attention is given to postgraduate and doctoral programs as key elements of professional development in the higher education system. The main trends in the development of higher education are identified, problem areas are highlighted, and possible directions for the further development of Ukraine's educational system are outlined.

**Keywords:** higher education system, higher education institution, tendency, analytical review.



Освіта є одним із найважливіших чинників соціально-економічного розвитку суспільства. Вона визначає рівень кваліфікації робочої сили, впливає на інноваційний потенціал країни та сприяє підвищенню загально-го добробуту населення. У сучасному світі заклади вищої освіти (ЗВО) відіграють ключову роль у формуванні освітнього рівня населення, розробці та впровадженні наукових досягнень. В Україні, як і в багатьох інших країнах, система вищої освіти переживає значні зміни, пов'язані з демографічними, економічними та політичними процесами [2].

Розуміння цих процесів є необхідним для розробки ефективних освітніх політик, що сприятимуть підвищенню якості освіти, її доступності та відповідності вимогам ринку праці. Аналіз також допоможе освітнім установам адаптувати свої програми до сучасних потреб і викликів, забезпечуючи високий рівень підготовки фахівців [3; 4].

**Метою** статті є дослідження тенденцій розвитку системи вищої освіти країни за рахунок аналізу її основних показників.

Для визначення тенденцій, що віддзеркалюють перебіг освітніх процесів, проаналізуємо такі показники.

**Динаміка кількості ЗВО.** Аналіз кількості закладів вищої освіти поділяється на дві основні категорії: кількість коледжів, технікумів та училищ, а також кількість університетів, академій та інститутів.

Згідно з даними, кількість коледжів, технікумів та училищ в Україні з 1991 по 2020 роки має загальну тенденцію до зменшення. Особливо помітне це зниження після 1997 року (рис. 1). Варто зазначити, що у 2020 році методика підрахунку змінилася, що призвело до штучного зростання кількості закладів у статистичних звітах, хоча реальна кількість продовжує зменшуватись.

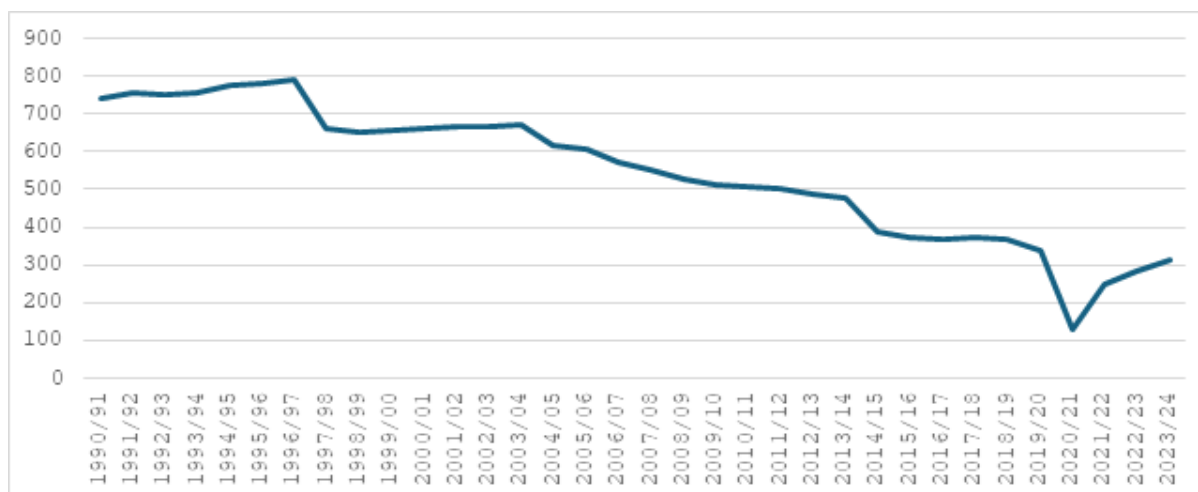


Рис. 1. Динаміка кількості коледжів, технікумів, училищ України за роками

Джерело: [1]

Університети, академії та інститути демонструють іншу динаміку. Після періоду стабільності у 1991–1994 роках кількість цих закладів почала швидко зростати і досягла піку у 2014 році (рис. 2). З 2015 року почалося зниження кількості університетів, яке знову штучно перервалося у 2020 році через зміну методики підрахунку.

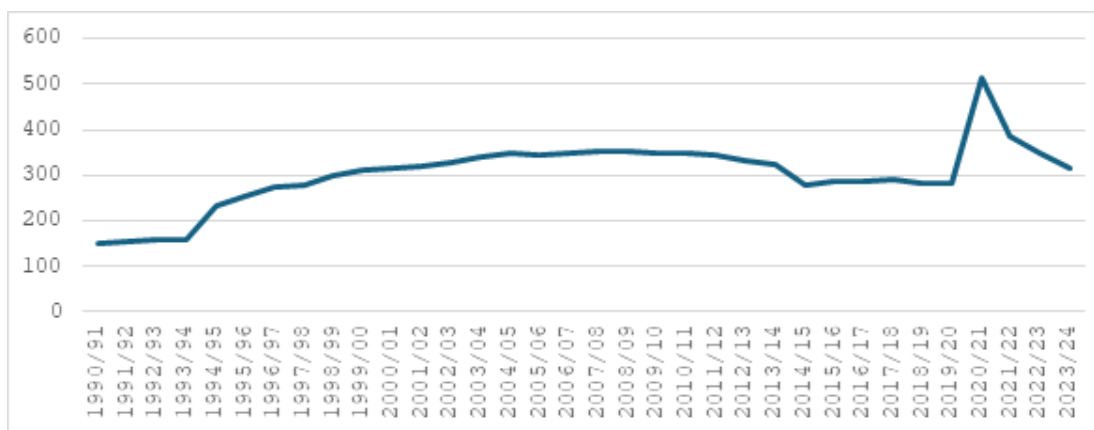


Рис. 2. Динаміка кількості університетів, академій, інститутів України за роками

Джерело: [1]

**Кількість студентів у ЗВО.** Кількість студентів у різних типах ЗВО також демонструє важливі тенденції розвитку системи вищої освіти.

Кількість студентів у коледжах, технікумах та училищах зменшувалась з невеликими періодами підйому у 1999–2004 та 2021–2024 роках (рис. 3). Загальна тенденція до зниження відображає, можливо, зменшення популярності цих закладів серед абітурієнтів.

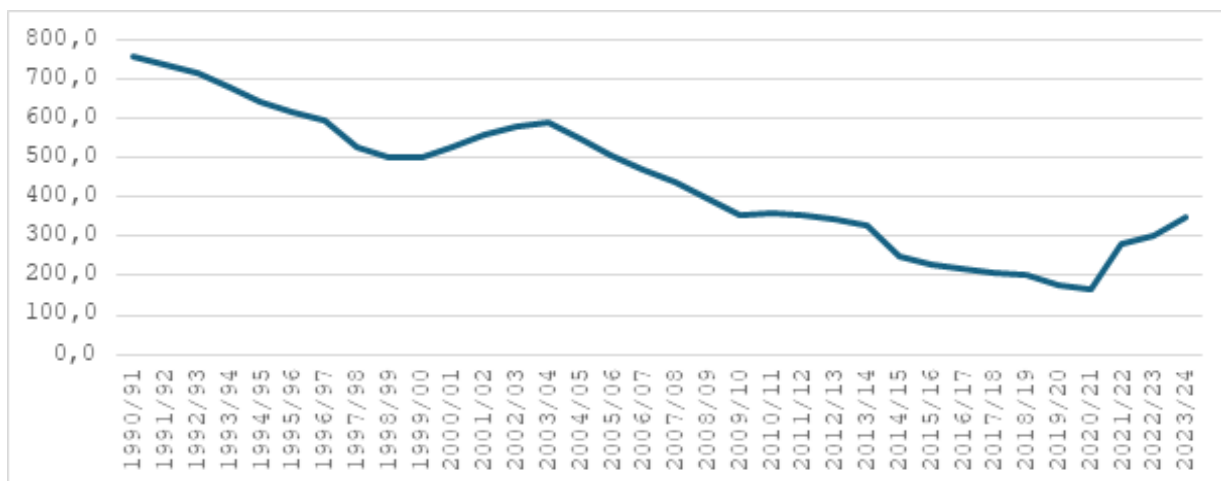


Рис. 3. Динаміка кількості осіб в коледжах, технікумах, училищах України за роками

Джерело: [1]

Інша картина спостерігається у університетах, академіях та інститутах, де з 1994 по 2009 рр. кількість студентів стабільно зростала (рис. 4). Однак з 2010 року почалося поступове зниження, що може бути наслідком демографічних змін, та зниження кількості випускників шкіл.

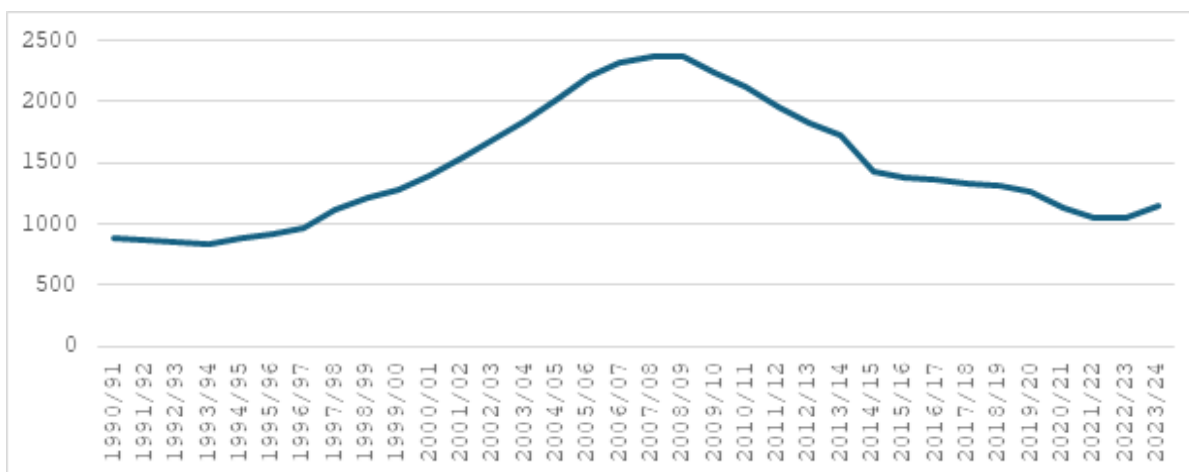


Рис. 4. Динаміка кількості осіб в академіях, університетах, інститутах України за роками

Джерело: [1]

**Кількість осіб, прийнятих на навчання.** Показники прийому нових студентів до закладів вищої освіти також є одним із важливих показників, що демонструють загальні тенденції.

Кількість прийнятих до коледжів, технікумів та училищ має загальну тенденцію до зниження, з періодами тимчасового покращення у 1999–2003, 2009–2010 та 2020–2024 роках (рис. 5). Як і раніше, зростання у 2020–2024 роках було штучним через зміну методики підрахунку.

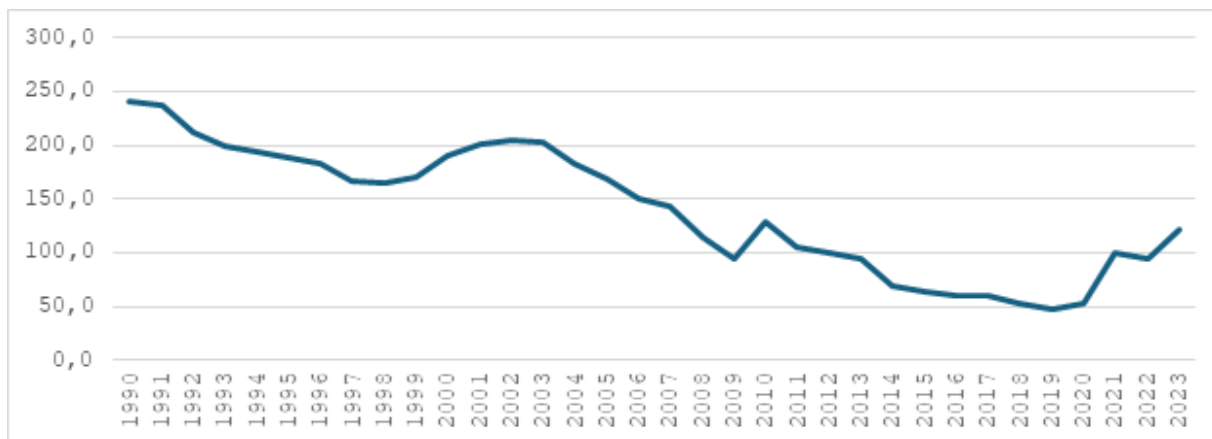


Рис. 5. Динаміка кількості осіб прийнятих до технікумів, училищ, коледжів України за роками

Джерело: [1]

Прийом до університетів, академій та інститутів показує дві основні тенденції: піднесення у 1993–2006 роках та зниження з 2006 року дотепер (рис. 6).

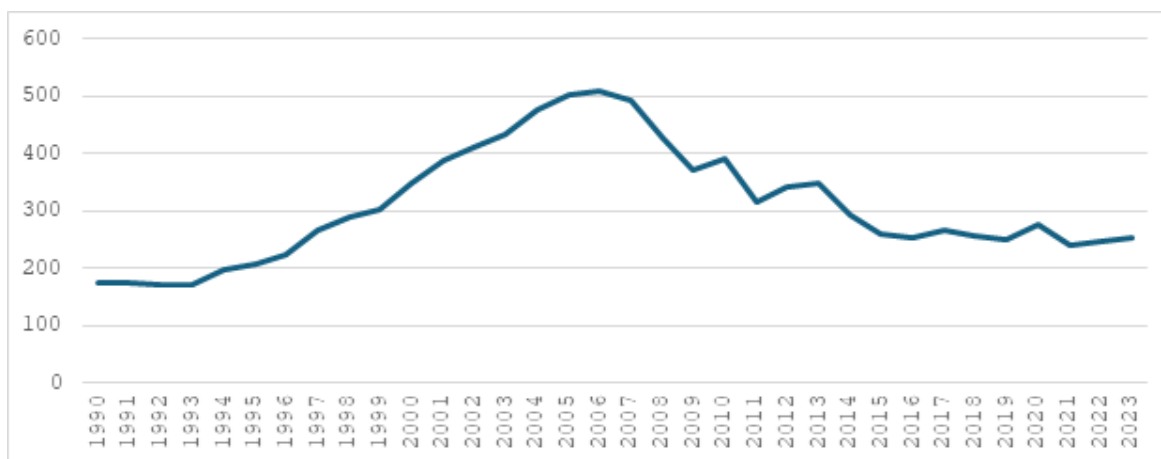


Рис. 6. Динаміка кількості осіб прийнятих до технікумів, училищ, коледжів України за роками

Джерело: [1]

**Випускники ЗВО.** Кількість випускників закладів вищої освіти є важливим показником ефективності освітньої системи.

Кількість випускників коледжів, технікумів та училищ показує загальну тенденцію до зниження з певними підйомами у 2001–2003 та 2020–2024 роках (рис. 7).

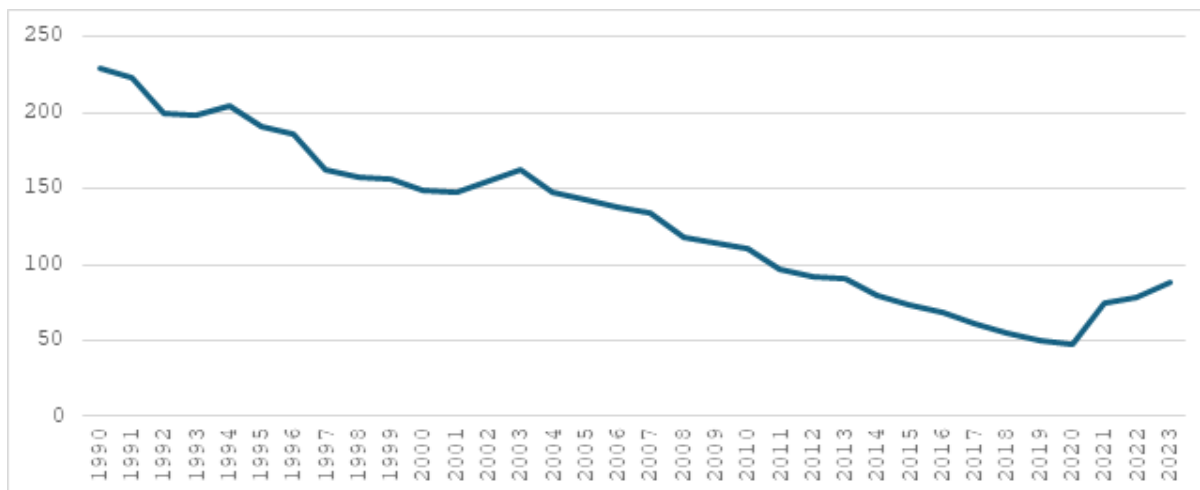


Рис. 7. Кількість осіб, випущених з коледжів, технікумів, училищ України за роками

Джерело: [1]

В університетах, академіях та інститутах спостерігаються кілька періодів зростання та зниження кількості випускників: зростання у 1990–2003 роках, різке зниження у 2003–2004 роках, знову зростання до 2010 року та подальше зниження до 2023 року (рис. 8).

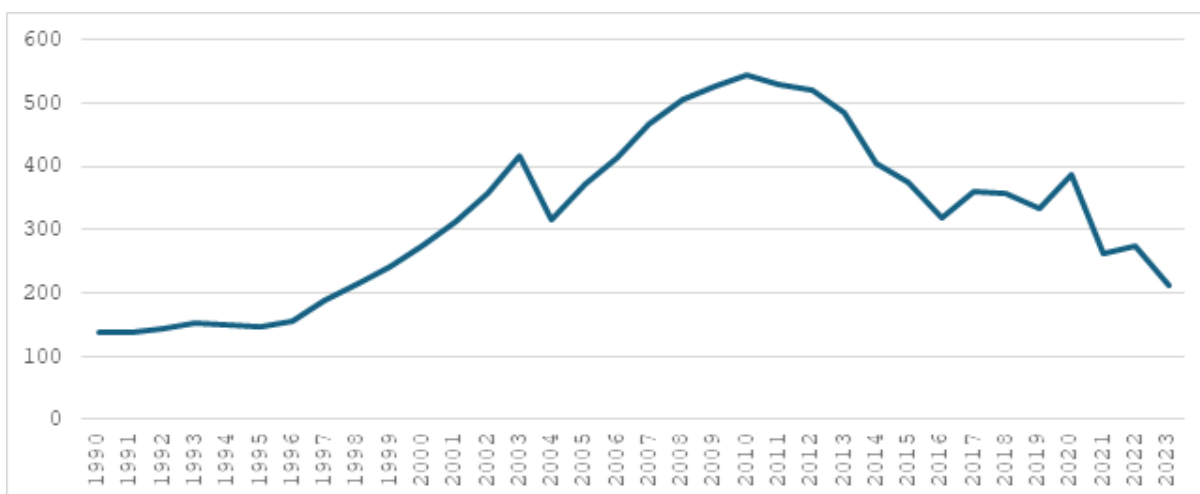


Рис. 8. Кількість осіб, випущених університетів, академій, інститутів України за роками

Джерело: [1]

**Професійний розвиток у системі освіти.** Аспірантура та докторантура є важливими елементами професійного розвитку в системі вищої освіти.

Кількість аспірантів в Україні зростала з 1990 по 2010 роки, після чого почалося зменшення. У 2022–2023 роках знову спостерігається зростання, що можна пов'язати з мобілізаційними процесами (рис. 9).



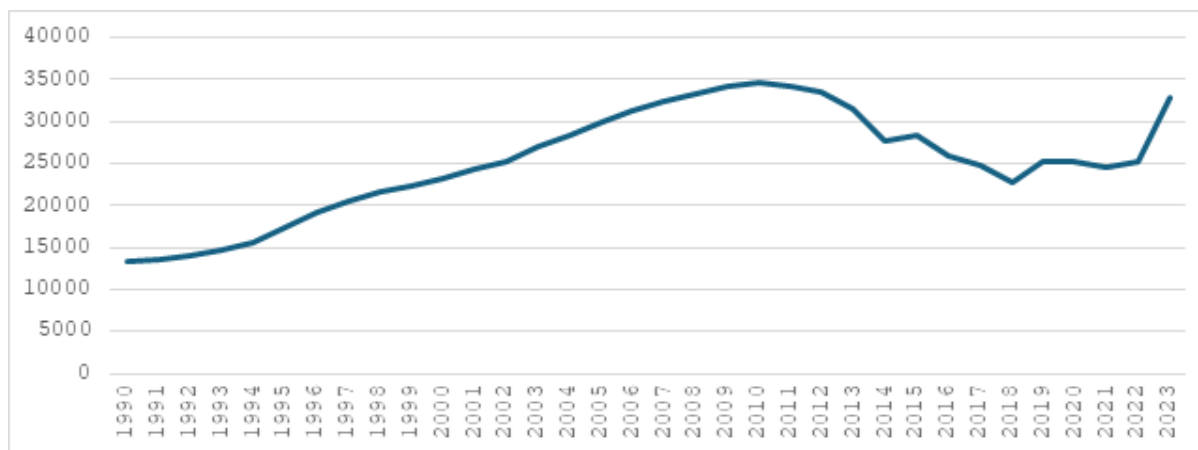


Рис. 9. Кількість аспірантів України за роками

Джерело: [1]

Кількість докторантів зростала з 1990 по 2013 роки, після чого стабілізувалась, а з 2016 року почала зменшуватись (рис. 10).

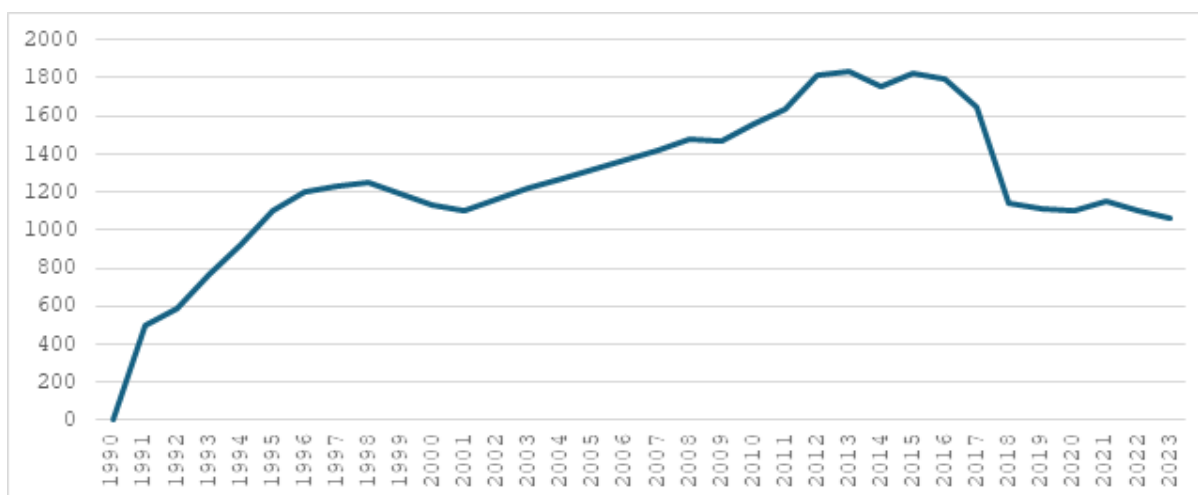


Рис. 10. Кількість докторантів України за роками

Джерело: [1]

Таким чином, аналіз динаміки показників закладів вищої освіти в Україні показує складні та різноманітні тенденції. Основні тенденції включають зниження кількості коледжів, технікумів та училищ, зростання кількості університетів, академій та інститутів до 2014 року та їх подальше зниження, а також загальне зменшення кількості студентів і випускників. Такі зміни потребують уваги з боку держави та освітніх установ для коригування політик і програм з метою покращення якості та доступності вищої освіти в Україні.

Науковий керівник – д-р екон. наук, професор Раєвнева О. В.

**Література:** 1. Державна служба статистики України. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua/>. 2. Ponomarenko V., Rayevnyeva O., Aksonova I., Brovko O., Yermachenko V. Digitalization as a development factor of innovative-active university. *Problems and Perspectives in Management*. 2021. Vol. 19. Issue 4. P. 213–231 DOI: <http://dx.doi.org/>



org/10.21511/ppm.19(4).2021.18. **3.** Ponomarenko V., Rayevnyeva O. and ets. Conceptual and model support for the development of an innovative-active university : monograph / edited by Prof., D.Sc. (Economics) Ponomarenko V., Prof., D.Sc. (Economics), Rayevnyeva O., Prof., Assoc. prof. (Economics) Yermachenko V. Primedia eLaunch, Boston, USA, 2021. 377 p. **4.** Rayevnyeva O., Stryzhychenko K. Authority of the higher education system in conditions of the European integration of Ukraine. *Problems and Perspectives in Management*. 2018. Vol.16. Issue 3. P. 501–510. DOI: [http://dx.doi.org/10.21511/ppm.16\(3\).2018.40](http://dx.doi.org/10.21511/ppm.16(3).2018.40).

Стаття надійшла до редакції 12.06.2024 р.



## РОЛЬ ІНВЕСТИЦІЙНОГО БІЗНЕС-ПЛАНУВАННЯ У СТВОРЕННІ ТА РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА

УДК 005.511:330.322

Урсов К. М.

Студент 4 курсу  
факультету менеджменту і маркетингу ХНЕУ ім. С. Кузнеця

**Анотація.** Розглянуто та досліджено сутність і поняття бізнес-планування інвестиційних проєктів у підприємницькій діяльності, а також особливості складання бізнес-планів в Україні та за кордоном. Визначено роль бізнес-планування та бізнес-плану у діяльності компанії та у пошуку інвестиційних партнерів для бізнес-ідей.

**Ключові слова:** бізнес-план, бізнес-планування, інвестиційний проєкт, інвестиції, інвестор.



**Annotation.** The essence and concept of business planning of investment projects in entrepreneurial activity, as well as the peculiarities of business planning in Ukraine and abroad are considered and studied. The role of business planning and business plan in the activities of companies and in the search for investment partners for business ideas is determined.

**Keywords:** business plan, business planning, investment project, investment, investor.



**Актуальність.** Тема бізнес-планування із залучення інвестицій є особливо актуальною сьогодні, оскільки цей вид планування не тільки дозволяє систематично та ефективно прогнозувати результати бізнес-проєкту, але й вирішує цілу низку нагальних проблем, таких як підготовка заявки на банківський кредит, розробка проєкту створення нової компанії або вибір виду, напрямку та способу ведення бізнесу. Інвестиційне бізнес-планування забезпечує підтримку та контроль на всіх етапах реалізації проєкту.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Теоретичні дослідження бізнес-планування в сучасному економічному контексті проводились провідними вітчизняними та зарубіжними вченими-економістами, серед яких Боярко І. М., Гриценко А. А., Науменко Н. С., Грабко О. І. та ін. Однак у цій сфері все ще існують прогалини в розробці комплексного підходу до оцінки та аналізу ключових аспектів бізнес-планування інвестиційних проєктів.



На рис. 1 зображено задачі, які здатно виконувати інвестиційне бізнес-планування [1, с. 60].

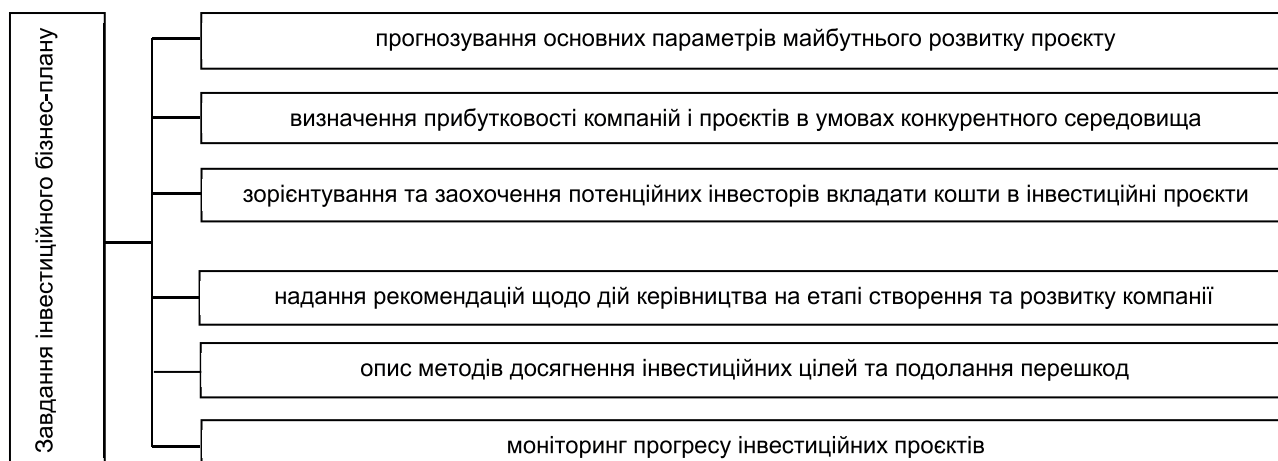


Рис. 1. **Завдання для інвестиційного бізнес-планування на підприємстві**

**Метою** статті є визначення сутності та ролі інвестиційного бізнес-планування як інструменту розвитку бізнесу.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Для забезпечення сталого розвитку економіки України актуальними є дослідження та імплементація міжнародного досвіду у сфері зростання бізнесу, що безпосередньо визначає ступінь розвитку держави в цілому [2, с. 55].

У рейтингу Світового банку за 2020 рік Україна посіла лише 64-те місце за показником легкості ведення бізнесу серед країн з рівнем доходу нижче середнього. Трійку лідерів серед країн з високим рівнем доходу склали Нова Зеландія – на першому місці, Сінгапур – на другому, Гонконг – на третьому. При цьому важливу роль у структурно-технологічному оновленні економік як розвинених країн, так і тих, що розвиваються, відіграє найбільш гнучка форма організації бізнесу – мікробізнес, малий та середній бізнес [3, с. 4].

Структура економіки України та більшості країн Європейського Союзу характеризується значною часткою мікробізнесу, малого та середнього бізнесу – понад 65 %. Середні підприємства в зарубіжних країнах відрізняються високою продуктивністю праці та інноваційною активністю - обсяг інвестицій в науково-дослідні та дослідно-конструкторські роботи середніх підприємств є одним з найвищих. Структура зайнятості на малих та середніх підприємствах в Україні та країнах ЄС також має свої особливості. Наприклад, кількість зайнятих працівників на мікропідприємствах в більшості країн ЄС вдвічі або втричі більша, ніж в Україні. Водночас кількість зайнятих на середніх підприємствах в Україні у 2–3 рази перевищує аналогічний показник у країнах ЄС [4, с. 23; 5].

В економіці інноваційно-орієнтованих країн домінуючим є надання бізнес-послуг, де конкурентні переваги будуються на інформаційно-комунікаційних технологіях та високій інноваційній активності. Найвищі показники залучення бізнесу у високотехнологічні сектори економіки мають Японія, Швеція, Норвегія, Ізраїль та Люксембург.

Інвестиційне планування лежить в основі інвестиційної діяльності підприємства, а отже, і економіки в цілому. У нових економічних умовах значення інвестиційного планування зростає. Під час планування обирається сфера бізнесу, розробляються плани фінансування, виробництва, маркетингу, політики, досліджень тощо. Однак серйозною проблемою є нестабільність, непередбачуваність і різкі зміни, характерні для української економіки. Ці умови ускладнюють точне довгострокове прогнозування та планування. Інвестиційне планування – це процес розробки системи планів, планових завдань і показників, спрямованих на забезпечення розвитку підприємства необхідними інвестиційними ресурсами та підвищення ефективності його інвестиційної діяльності.

Найважливішим етапом є підготовка бізнес-плану інвестиційного проєкту. Інвестиційний бізнес-план – це найважливіший документ у бізнес-плануванні. Основною метою і завданням бізнес-плану є надання цілісної оцінки системних умов, перспектив, економічних і соціальних результатів реалізації інвестиційного проєкту. Бізнес-план потрібен: інвестору – для визначення економічної доцільності вкладення інвестицій; органу управління реалізацією інвестиційного проєкту – для розробки програми дій і керівництва процесом реалізації; кре-



диторам – для прийняття рішення про кредитування проекту, виходячи з ефективності проекту і можливості повернення кредиту; органам державного управління – для регулювання і контролю економічних відносин при бюджетному фінансуванні статті проекту, пільговому кредитуванні. Склад бізнес-плану та рівень його деталізації залежать від масштабів інвестиційного проекту та сфери бізнесу, до якої він відноситься. Інвестиційний бізнес-план підприємства – це максимально короткий і лаконічний документ. На його основі можна прийняти правильне рішення і розробити процедури для успішного просування проекту. Від того, наскільки правильно він складений, залежить життєздатність і прибутковість проекту. Структура бізнес-плану не є суворо регламентованою, але підпорядкована чіткій логіці і має єдиний характер у більшості країн з ринковою економікою. Отже, слід зазначити, що бізнес-план інвестиційного проекту – це комплекс заходів і дій для досягнення поставлених цілей з урахуванням запланованих техніко-економічних показників. У ньому обов'язково розраховуються доходи і витрати, джерела фінансових ресурсів, оцінюються реальні можливості проекту, прибутковість, рентабельність, окупність інвестицій та інші ключові показники. З бухгалтерської та статистичної звітності можна отримати узагальнюючі показники. Також цей документ є важливим кроком для встановлення ділових відносин. Бізнес-план обов'язково вимагають банки при наданні кредиту. Фінансові установи повинні бути впевнені в платоспроможності позичальника та його перспективному майбутньому.

Таким чином, інвестиційне бізнес-планування на підприємствах є основою управління виробництвом, базою для формулювання та прийняття раціональних управлінських рішень. Це документ, метою якого є надання інформації, необхідної для розробки стратегії реалізації інвестиційного проекту. Грамотний підхід до складання інвестиційного бізнес-плану забезпечує успіх, довголіття і прибутковість підприємства. Кінцевим результатом інвестиційного бізнес-планування є очікуваний економічний ефект, який визначає загальний рівень досягнення поставлених завдань. З огляду на те, що багато організацій часто допускають одні й ті ж помилки при розробці інвестиційного бізнес-плану, рекомендується: уважно стежити за тим, щоб вихідні дані, використовувані в розрахунках, відповідали даним, зазначеним в текстовій частині інвестиційного бізнес-плану і таблицях; необхідно точно визначати такі параметри, як тривалість горизонту та інтервалу планування; вміти пояснити інвесторам, чому обраний той чи інший метод розрахунку ключових показників ефективності інвестицій в інвестиційному бізнес-плані, особливо якщо йдеться про ставку дисконтування, обсяги реалізації та виробничі параметри. Важливо розуміти, що інвестор віддасть перевагу тому бізнес-плану, в якому всі елементи підібрані чітко та структуровані відповідно один до одного. Прийняття важливих стратегічних рішень має ґрунтуватися лише на достовірній статистичній інформації.

**Висновки.** Залучення інвестицій, що є важливим драйвером зростання бізнесу, сьогодні турбує більшість вітчизняних підприємств. Бізнесу необхідно приділяти належну увагу умовам, на яких він отримує інвестиції. Як фінансисти інвестори зацікавлені в прибутках, які вони можуть отримати. В умовах сьогодення найважливішим елементом організації бізнесу є бізнес-план, який, згідно зі світовою практикою, є основою для оцінки життєздатності новостворених підприємств та компаній, які бажають здійснити проекти з розробки нових продуктів. Бізнес-план є необхідним інструментом для врахування поточної економічної ситуації та прийняття проектних та інвестиційних рішень, що відповідають потребам ринку.

Науковий керівник – канд. екон. наук, доцент Немашкало К. Р.

---

**Література:** 1. Боярко І. М., Гриценко Л. Л. Інвестиційний аналіз : навч. посіб. Київ : Центр учб. літ., 2019. 400 с. 2. Denysenko M., Melnyk A., Shatskaya Z., Budiakova O. International regulatory experience business activity. *Doslidzhennia ta innovatsii*. 2019. P. 55–58. 3. Doing Business 2020 : Comparing Business Regulation in 190 Economies (English). Doing Business 2020 Washington, D. C. : World Bank Group. 4. Науменко Н. С., Грабко О. І. Мале та середнє підприємництво в Україні та ЄС: аналіз і порівняльна характеристика. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Серія : «Економіка і менеджмент»*. 2021. Вип. № 51/2022. С. 18–34. 5. Кількість зайнятих працівників у суб'єктів великого, середнього, малого та мікропідприємництва за видами економічної діяльності (2010–2022) // Державна служба статистики України. URL: [https://ukrstat.gov.ua/operativ/menu/menu\\_u/sze\\_20.htmf](https://ukrstat.gov.ua/operativ/menu/menu_u/sze_20.htmf).

Стаття надійшла до редакції 09.06.2024 р.





## TRANSFORMATION AS A STRATEGY TO BE ADOPTED IN TERMS OF GLOBAL UNCERTAINTY

UDC 330.3

*Khaustova Y.*

4th year

Student Management and Marketing Faculty KNUU

**Annotation.** *In the paper, the application of a transformational strategy under the circumstances of global market instability and unpredictability is being considered. The features of transformational strategy and stages of its implementation were considered. The impact of uncertainty for the strategy implementation is justified.*

**Keywords:** *transformational strategy, types of strategy, planning, transformation, resilience, conditions of uncertainty.*

**Анотація.** *У статті розглянуто ефекти використання трансформаційної стратегії в умовах глобальної нестабільності та непередбачуваності. Розглянуто особливості трансформаційної стратегії та етапи її реалізації. Обґрунтовано вплив невизначеності на реалізацію стратегії.*

**Ключові слова:** *трансформаційна стратегія, типи стратегій, планування, трансформація, стійкість, умови невизначеності.*

In 2024, the world finds itself in a state of a large-scale instability, caused by political upheavals and consequent struggle within the global economy. With that, virtually every industry experiences a challenge of uncertainty, businesses adopt new approaches, oftentimes shifting their goal settings towards survival rather than growth and innovation. Such conditions, however, shed light onto clear differentiation between self-reliant firms, usually the bigger ones, and smaller businesses and start-ups. In crisis circumstances such as those impacting the global market right now, many leaders get to grow more aware of the efficiency and substance of the objectives and their achievement in their businesses, as well as their dependence, or lack thereof, on external factors to keep themselves afloat [1].

The issues of strategic transformations are studied by following scientists: Lee Nallalingham, Anon, Kristy Ellmer and others [1–4].

The goal of the paper is theoretical justification of the transformational strategy implementation into the conditions of global uncertainty.

The fluctuations and little anticipated, disorderly behaviors in various industries and segments cause decline in consumer spending, much higher, at times almost critical carefulness among investors and shareholders, lower product demand, workforce reductions and decreasing market capitalizations [1]. This is particularly true for the technological industry, which had experienced some major positive developments since the beginning of pandemic, before the growing macroeconomic and political uncertainties has begun to stall the attempts at innovation and growth. Right now, it is too difficult to predict when and how much ease shall reinstall itself, allowing more freedom to pursue projects started during calmer times just before the major economic catastrophes caused by the war in Ukraine or the hot Gaza-Israel conflict, among others.

Companies are being tested for their resilience. Modern business world is highly demanding for speedy decision-making and solid planning, capable of sustaining the financial side of a business as well as its internal environment. And depending on the type, size, segment and capacity, firms have to adapt, prioritize, act and assess every action taken and data received at all times, even when everything seems to have been brought to an indefinite halt. Despite that, there are and always have been examples of leaders taking the right kind and amount of action, not only to prevent their company from failing, but at times even using the uncertainty to their benefit. In this article, transformative approach at times of uncertainty will be evaluated, and suggested as a legitimate rational strategy to adopt, despite the seemingly controversial nature of such a decision.





To begin with, the term “strategy”, which is impossible to be defined mono semantically, in the context of this article refers to a set of long- and short-term goals formulating a blue-print for company’s activity. According to the type of information analyzed to generate a strategy, and what it generally aims for, one differentiates between three categories. The first one is called a business strategy, it targets an achievement of competitive advantage on the market, and is compiled out of data about the competitive features of the particular market, customer groups, resource allocation and value proposition of the company itself. Operational strategy focuses on performance within the company: how effective are the investments and activities of the company and how these can be further optimized. For this type of strategy, objectives might be cost reduction, technological upgrading, optimization of supply chain, etc.

Transformational strategy, in turn, is a type of strategy that focuses on drastically reshaping a company altogether, on the premise of long-term development and profitability, adaptability to current trends and yielding most profits from ever transforming market. This strategy implies fostering an environment within the enterprise willing to and capable of change, developing goals with foresight on possible market shifts, and branding or re-branding based on data-driven insights.

This type of strategy has its own upsides and downsides. It is a great tool to tackling complex challenges, rethinking and reconstructing systems that no longer work, for example under radically changing circumstances or along setting of new goals and visions for the company’s development. It is specifically accommodated to challenge new opportunities and introduce innovative approaches. Finally, a strategic transformation may also imply a complete reorganization of the business model to achieve higher competitive advantage, instilling changes to sustain competitiveness within a combative market [2].

On the other hand, transformation requires large financial and timely investments, willingness and dedication to change. Apart from that, a newly founded firm without a solid business model should avoid large shifts in strategy until initial aims are fulfilled, as it can undermine its initial development. Transformation also cannot solve routine challenges on the operational or financial side, leading instead to an unnecessary dispersion of focus [2].

There is no single all-functioning transformation strategy: every business develops their own, as it is mainly based on the set of values, aims, objectives and capabilities of the company. However, during the recent years there have been some popular vectors followed all throughout the business world. Those trends include first and foremost digital transformation, which implies a maximum integration of modern technology like AI, cloud, automation, etc. into every aspect of a business. Another trend, supported greatly by digitalisation, as well, is customer focus: consumer behavior adapts to new possibilities, generated by thoughtfully organized digital environments.

Nonetheless, the general steps comprising the process of formulation of such strategy generally remain similar in most cases. Only after reviewing and possibly reevaluating the relevant objectives of the company, its mission and vision; after assessing the activity within the company aimed at achieving its goals; after defining the zones in need of change – only then can a comprehensible strategy for a transformation begin to be developed [3].

It is a long and difficult process which requires clear visualisation of a desired outcome, as well as insight-driven steps to guide the work within the enterprise. And exactly this type of detailed, rigid planning can serve as a helping hand at times when the environment seems to remain unresponsive and frighteningly unpredictable. A transformational strategy has to be detailed and provide a solid amount of foresight – as well as routines and guides for employees and executives alike to hold on to. It organizes activity, relieves of excessive decision-making and provides workers with meaningful tasks and chances at scaled accomplishments, thus preventing collective stress and wandering minds, so often leading to burn outs and decrease in efficacy and efficiency [4].

Moreover, a common goal fosters a conscious creation of a new, action driven type of working culture: employees of lower ranks - responsible for performing actions suggested and reviewed by the executives - gain influence to inflict change and define pace, whereas managers’ contribution is now being deelevated to aiding their workforce at fulfillment of their projects. Not to mention, acting during stressful times often leads both individuals and teams to develop their skills and challenge familiar methods and approaches. Working under dwelling uncertainty requires constant attention to inconsistencies with the plan, timely dealing with setbacks. Naturally, it also largely contributes to development of resilience, teaches employees to take control at times of instability, which could benefit them in their personal lives as well [4].

Pursuing a strategic transformation is a huge challenge in itself, so implementing this type of strategy at times of disturbances within the political, economical and other environments contributing to industry wellbeing seems even more counterintuitive. Transformational strategy is a strategy carrying the most risk out of the tree types provided above, and therefore requiring much more work than a business strategy or an operational one. But exactly this kind



of meticulously planned out set of goals and objectives can be of much help during fatigue states, often following long-term uncertainties hand in hand. It makes it possible for employees of different stages within the hierarchy to experience carrying different loads of various responsibilities, carrying out projects in new ways and experimenting in communicating with their superiors, and most importantly, ensuring constant movement and planned out routines that may be truly reassuring at difficult times.

If the strategy fulfills itself and the company reaches its goals, it gets to re-enter its market during stabilization interval as a new entity: grown, different, with new competitive characteristics that were planned for. A great thing about transformation – even just dedicated attempts at it – is that even if a plan doesn't fully manifest itself in the reality. the company and the people in it will gain useful experience anyway, also despite possible setbacks. That is why taking the path of strategized transformation during times of global unpredictability is an idea not only not to be immediately dismissed, but observed as a complex experience, rich in both tangible and intangible benefits despite potential risks.

*Supervisor – PhD, Associated Professor Mazorenko O. V.*

---

**Literature:** **1.** Anon. 2024: A Year of Political Turmoil and Economic Uncertainty. URL: <https://www.allianz.com/en/press/news/studies/231215-allianz-2024-a-year-of-political-turmoil-and-economic-uncertainty.html>. **2.** Nallalingham L. Strategic Transformation: A Path to Growth and Competitiveness. URL: <https://www.linkedin.com/pulse/strategic-transformation-path-growth-competitiveness-lee-nallalingham/>. **3.** Anon. How to Use a Transformational Strategy to Drive Business Growth. URL: <https://growthidea.co.uk/blog/how-to-use-a-transformational-strategy-to-drive-business-growth>. **4.** Ellmer K. The Power of Transformation in Uncertain Times. URL: <https://www.bcg.com/publications/2023/transformation-challenges-in-uncertain-times>. **5.** Porter M. E. What is strategy? *Harvard Business Review*. April 4, 2023. URL: <https://hbr.org/1996/11/what-is-strategy>.

Стаття надійшла до редакції 09.06.2024 р.



## ESSENCE AND IMPORTANCE OF COMPETITIVE ADVANTAGES OF THE ENTERPRISE

UDC 658:005.332.4

*Hezheng Li*

2nd year master's degree student  
Faculty of training of foreign citizens KNUE

**Annotation.** *The article examines approaches to interpreting the essence of the concept of “competitive advantage”. On the basis of the analysis of scholars’ interpretations, the author proposes its own definition of the concept. Attention is focused on the types of competitive advantages. Emphasis is placed on the factors that determine the ability to ensure the competitive advantages of an enterprise.*

**Keywords:** *competition, competitive advantages, competitiveness, strategy, market economy.*





**Анотація.** У статті досліджено підходи щодо трактування сутності поняття «конкурентні переваги». Виходячи з аналізу трактувань науковців запропоновано власне визначення поняття. Акцентовано увагу на типах конкурентних переваг. Приділено увагу факторам, від яких залежить можливості забезпечення конкурентних переваг підприємства.

**Ключові слова:** конкуренція, конкурентні переваги, конкурентоспроможність, стратегія, ринкова економіка.



**Formulation of the problem.** In today's globalized and marketed business environment, enterprises are facing increasing competitive pressure. In order to survive and succeed in the market, companies must have a competitive advantage. Competitive advantage is the ability to outperform competitors, create value in the market, and achieve sustained growth and profitability.

The problems of formation and achievement of competitive advantages by enterprises have been studied by researchers-economists, namely: I. Ansoff, A. A. Thompson, F. Kotler, M. Porter, W. K. Hall, and many others. The results of their scientific achievements include the development of theoretical and methodological foundations for the development of a competitive environment, determination and assessment of the competitiveness of various objects, formation of an organizational and economic mechanism and principles for building a competitive strategy of an enterprise both in domestic and foreign markets.

**The goal** of the article is to summarize the theoretical and methodological provisions on the formation of competitive advantages of an enterprise.

**Basic material.** Since enterprises operate in a highly competitive environment, there is a need for increased attention to assessing their own competitiveness, maintaining its level and managing it, since it is one of the main reasons for the success of an enterprise in domestic and foreign markets. Formation of competitive advantages of enterprises in the market is one of the most important categories of market economy, which characterises the possibility and efficiency of adaptation of enterprises to the conditions of the international competitive environment.

An analysis of the literature on the problems of competitiveness of enterprises shows that there are several approaches to defining the essence of competitive advantages. A fairly common definition is that competitive advantages are those characteristics, consumer properties of a product or brand that give a firm a certain advantage over its direct competitors. Such an advantage is achieved by providing consumers with greater benefits: either by selling cheaper products or by offering high-quality products with a set of additional services, but at relatively higher prices. The formation of competitive advantages is an important factor in achieving a sustainable competitive position in the market. There are many definitions of the term "competitive advantage" in the economic literature. The approaches of scholars to the interpretation of the essence of competitive advantage are shown in table 1.

Although these definitions or concepts are different in expression, their basic connotation is the same, that is, the competitive advantage of an enterprise refers to the process in which an enterprise provides consumers with products or services of certain value, which surpasses or surpasses other competitors.

Table 1

**Approaches of scholars to the interpretation of the essence of the concept of "competitive advantage"**

Author	Definition
1	2
M. Porter	"Competitive advantage is the advantage that an enterprise has over its competitors in a certain field that can bring about sustained profit. He divides competitive advantage into two types" [8]
J. B. Barney	"Competitive advantage is the scarcity and uniqueness of resources and capabilities possessed by a firm relative to other competitors. Enterprises must have resources with competitive advantages in order to achieve long-term success in market competition" [1]
D. Bezanco, D. Draenauf, M. Shanley	"Competitive advantage is a firm's ability to elicit customer preference and value in the market relative to other firms. This ability stems from a company's deep understanding of market needs and the differentiation of its products and services in the market" [2]
V. Donetskova, M. Panchenko	"Competitive advantage comes from the core competitiveness of enterprises in terms of resources and capabilities. Companies must combine resources and capabilities to form a unique mix to support the implementation of corporate strategy" [3]
J. Heybruck	"Competitive advantage is the superior performance and long-term profitability of an enterprise relative to its competitors in the market. Competitive advantage comes from the enterprise's strategic choice and execution ability" [6]



End tabl. 1

1	2
C. E. Helfat, M. A. Peteraf	"Competitive advantage is the right answer for companies to important problems in the market. Companies must understand and meet customer needs, while leaders must be insightful and innovative to gain a competitive advantage" [5]
C. K. Prahalad, G. Hamel	"Competitive advantage is the ability and resources that an enterprise possesses relative to its competitors to maintain its leading position in the market. Enterprises must continuously develop and utilize these capabilities and resources to maintain a competitive advantage" [9]
K. M. Eisenhardt, J. A. Martin	"Competitive advantage is the ability of an enterprise relative to its competitors to provide unique value and meet customer needs, so as to achieve business performance over competitors" [4]
A. A. Thompson, A. J. Strickland	"Competitive advantage is the ability of an enterprise to provide higher value, better products and better customer experience in the market relative to its competitors, thereby increasing market share and profitability" [11]
Ch. Romina, O. Hossein, T. Mustafa	"Competitive advantage is a firm's ability to elicit customer preference and value in the market relative to other firms. This ability stems from a company's deep understanding of market needs and the differentiation of its products and services in the market" [10]

And can create a certain period of market dominance and super profits or higher than the average level of the industry's winning rate of attributes or capabilities.

The essence of competitive advantages is mainly manifested through: the set of resources available to the organization and providing it with an advantage over competitors; the organization's ability to use resources efficiently; the ability to form and develop qualitative and quantitative properties of goods (services) that are more attractive to consumers than those of competitors' goods (services), etc.

Summarizing the definition of competitive advantages, we note that their essence is manifested through such characteristics as the ability of an enterprise to use resources efficiently, achieving a more stable and long-term position in the market than competitors; a set of characteristics, properties, resources, values possessed by an enterprise and providing it with an advantage over competitors; the result of more efficient management of the processes of formation and development of qualitative and quantitative properties of a product that are valuable to the buyer.

The formation of an enterprise's competitive advantage is the result of many factors, including the uniqueness of resources and capabilities, innovation ability, cost advantage, market orientation ability, the establishment of brand and reputation, and the flexibility of organizational ability. Enterprises can continuously improve the ability of these aspects, as well as rational use and integration of various resources, to achieve the sustainable formation and development of competitive advantages.

There are different types of competitive advantages (fig. 1).

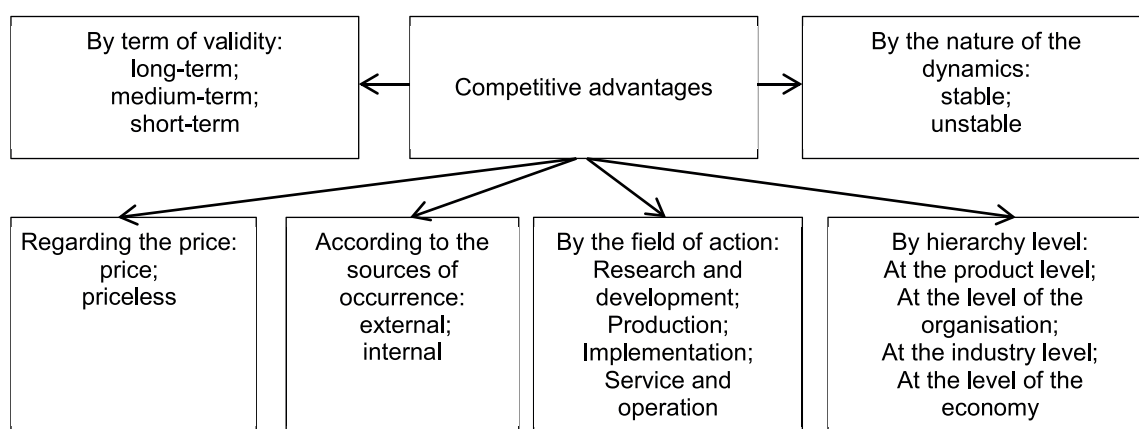


Fig. 1. Classification of competitive advantages

The possibilities of ensuring competitive advantages depend on a number of factors [7]:

- excellent quality, which is an increased value for customers either by reducing their costs or by increasing the efficiency of products to meet customer needs;
- key competences, i.e. a special skill or technology that creates unique value for customers;



- the emergence of new technologies;
- new or changed customer demands;
- the emergence of a new industry segment through the development of new products;
- changes in the cost or types of inputs;
- changes in government regulation in areas such as standards and environmental protection;
- speed of creation and implementation of innovations;
- the ability to abandon an existing competitive advantage in favour of a new, more effective one;
- improvement of own production;
- efficient use of all types of resources, as well as their optimal structural ratio.

Competitive advantages should be a real implementation of the product, price, quality of service, low costs and other performance indicators of the company and should be perceived by the consumer, i.e. they should be measured, evaluated by economic indicators: higher profitability, greater market share, sales growth, etc. An unrealised competitive advantage is not an advantage as such, as it has not led to new business results.

Thus, the considered competitive strategies are aimed at improving the competitiveness of an enterprise through appropriate competitive advantages and serve as a guide for its future activities. According to most economists, it is impossible to be ahead of competitors in all respects. In this regard, the development of a competitiveness strategy should be based on a clear definition of the company's objectives, its competitive potential and competitive advantages, the scope of market coverage and contribute to strengthening the company's market position.

Supervisor – PhD, Associated Professor Pererva I.

---

**Literature:** **1.** Barney J. B. Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*. 1991. Vol. (17):102. P. 235–245. **2.** Bezanco D., Draenauf D., Shanley M. Corporate strategic economics. Peking University Press, 1999. 256 p. **3.** Donetskova V., Panchenko M. Features of Formation of Competitive Advantages of the Enterprise. *Economics: time realities*. 2021. Vol. 5 (57). P. 30–37. **4.** Eisenhardt K. M., Martin J. A. Dynamic capabilities: current research and future directions. *Organization Science*. 2010. Vol. 21 (1). P. 105–115. **5.** Helfat C. E., Peteraf M. A. The dynamic resource-based view: capability lifecycles. *Strategic Management Journal*. 2003. Vol. 24 (10). P. 997–1010. **6.** Heybruck J. Internal factors that make a business more competitive. URL: <https://lucrumconsulting.com/4-factors-that-make-a-business-more-competitive/>. **7.** Mukerjee K. Factors that contribute towards competitive advantage: a conceptual analysis. *IUP Journal of English Studies*. 2016. Vol. 13 (1). P. 1–14. **8.** Porter M. Competitive strategy: techniques for analyzing industries and competitors. Free Press, 1998. 397 p. **9.** Prahalad C. K., Hamel G. The core competence of the corporation. *Harvard Business Review*. 1990. Vol. 68 (3). P. 79–91. **10.** Romina Ch., Hossein O., Mustafa T. The effects of external and internal factors on competitive advantage – moderation of market dynamism and mediation of customer relationship building. *Sustainability*. 2021. Vol. 13 (4066). 4066. **11.** Thompson A. A., Strickland A. J. Strategic management: concept and cases. New York : McGraw-Hill, 1998. 456 p.

Стаття надійшла до редакції 09.06.2024 р.







## ЕВОЛЮЦІЯ РОЗВИТКУ ЕЛЕКТРОННОЇ ТОРГІВЛІ

УДК 339.1.

Цвікевіч Б. О.

Студент 4 курсу  
факультету міжнародної економіки і підприємництва ХНЕУ ім. С. Кузнеця

**Анотація.** У статті розглянуто еволюцію розвитку електронної торгівлі, зокрема в Україні. Проведено ретроспективний аналіз основних етапів становлення та розвитку електронної торгівлі, починаючи з її зародження до сучасного стану. Виділено ключові фактори, що вплинули на її розвиток, такі як технологічні інновації, зміни в поведінці споживачів, економічні умови та правове регулювання. Особливу увагу приділено сучасним тенденціям у сфері електронної торгівлі, таким як мобільна комерція, використання штучного інтелекту та автоматизації, розвиток маркетплейсів та соціальних мереж як платформ для продажу.

**Ключові слова:** електронна торгівля, еволюція, розвиток, технологічні інновації, Україна, мобільна комерція, штучний інтелект.

**Annotation.** The article examines the evolution of the development of e-commerce, in particular in Ukraine. A retrospective analysis of the main stages of the formation and development of e-commerce, starting from its inception to the present state, was carried out. The key factors influencing its development are highlighted, such as technological innovations, changes in consumer behavior, economic conditions and legal regulation. Particular attention is paid to modern trends in the field of electronic commerce, such as mobile commerce, the use of artificial intelligence and automation, the development of marketplaces and social networks as platforms for sales.

**Keywords:** electronic commerce, evolution, development, technological innovations, Ukraine, mobile commerce, artificial intelligence.

**Постановка проблеми в загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими та практичними завданнями.** Електронна комерція зазнала значних змін за останні кілька десятиліть і є однією з найбільш динамічних сфер сучасної економіки. Електронна торгівля стала ключовим елементом світового ринку завдяки глобалізації та швидкому розвитку інформаційних технологій. Незважаючи на значні досягнення, ця сфера стикається з рядом проблем, які потребують ретельного аналізу та вирішення. Однією з основних проблем є недостатня правова база, яка часто не встигає за швидким розвитком технологій і ринкових відносин. Це призводить до правових колізій, що стримують розвиток електронної торгівлі. Іншою важливою проблемою є недовіра споживачів до онлайн-платформ, викликана ризиками шахрайства, недостатньою якістю товарів та послуг, а також проблемами з логістикою. Таким чином, дослідження еволюції розвитку електронної торгівлі та вирішення супутніх проблем має не лише теоретичне, але й важливе практичне значення, що сприятиме подальшому прогресу цієї сфери як в Україні, так і в глобальному масштабі.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Електронна торгівля є однією з найдинамічніших галузей сучасної економіки, що викликає значний інтерес серед дослідників і практиків. Наприклад, використання штучного інтелекту та машинного навчання для персоналізації покупок та вдосконалення клієнтського обслуговування було детально розглянуто у роботах Smith et al. (2022) та Liu et al. (2023). Також роботи Johnson (2021) та Chen (2023) аналізують фактори, що впливають на довіру споживачів до онлайн-покупок, а також їхню готовність здійснювати транзакції через Інтернет. Зокрема, у роботах Gupta et al. (2022) та Ivanov (2023) розглядаються способи оптимізації логістичних процесів для зниження витрат і підвищення швидкості доставки.

**Метою** статті є всебічний аналіз еволюції розвитку електронної торгівлі, зокрема в Україні, з урахуванням глобальних тенденцій та локальних особливостей.

**Викладення основного матеріалу.** Електронна торгівля постійно еволюціонує, інтегруючи нові технології та адаптуючись до змін у поведінці споживачів, що робить її одним з динамічних секторів світової економіки.



Еволюція розвитку електронної торгівлі пройшла кілька ключових етапів, починаючи з появи Інтернету і досягнувши сучасного високого рівня інтеграції з різними технологіями. Основні етапи цього розвитку такі.

Ранні роки (1960–1980-ті). Перші концепції електронного обміну даними (EDI), що використовувалися для обміну документами між підприємствами. Розвиток банкоматів та електронних платіжних систем.

Зародження Інтернету (1990-ті). Поява перших веб-браузерів, що зробило Інтернет доступним для широкого кола користувачів. Заснування перших інтернет-магазинів, таких як Amazon (1994) і eBay (1995).

Розширення електронної комерції (2000-ні). Бурхливе зростання кількості інтернет-користувачів та інтернет-магазинів. Поява платіжних систем, таких як PayPal, що спрощують онлайн-платежі [2]. Розвиток логістики та доставки, що дозволило швидко та безпечно доставляти товари.

Соціальні медіа та мобільна комерція (2010-ті). Інтеграція електронної комерції з соціальними медіа, що дозволяє продавцям досягати своєї аудиторії безпосередньо через платформи, такі як Facebook, Instagram та інші. Зростання популярності мобільних пристроїв призвело до розвитку мобільних додатків та сайтів, оптимізованих для смартфонів і планшетів. Поява таких бізнес-моделей, як підписковий сервіс, краудфандинг і маркетплейси.

Сучасний етап (2020-ті). Використання штучного інтелекту та великих даних для персоналізації покупок, прогнозування попиту та покращення логістики. Зростання популярності нових платіжних систем, таких як криптовалюти. Інтеграція з технологіями доповненої реальності (AR) та віртуальної реальності (VR) для покращення користувацького досвіду. Розвиток безконтактної доставки та автономних транспортних засобів. Ці етапи показують, як технологічні інновації впливали на розвиток електронної торгівлі, роблячи її більш доступною, зручною та ефективною [2].

Електронна торгівля є однією з найдинамічніших сфер, де технології швидко змінюються та вдосконалюються. Це ускладнює створення довгострокових прогнозів та аналіз тенденцій. Часто те, що є актуальним сьогодні, може стати застарілим через кілька місяців. Дослідження розвитку електронної торгівлі потребує великого обсягу даних про продажі, поведінку споживачів, ринки та конкуренцію. Однак такі дані часто є комерційною таємницею компаній і не доступні для публічного використання. Це обмежує можливості для повноцінного аналізу та порівняння [3].

Розвиток електронної торгівлі значно варіюється залежно від регіону. Наприклад, у Китаї та США електронна торгівля розвивається швидкими темпами, тоді як в багатьох країнах, що розвиваються, вона ще знаходиться на початкових стадіях. Крім того, культурні відмінності впливають на поведінку споживачів та їх сприйняття онлайн-покупок.

Однією з основних проблем електронної торгівлі є забезпечення безпеки та конфіденційності даних споживачів [5]. Кіберзлочинність, шахрайство та витоки даних можуть суттєво вплинути на довіру споживачів до онлайн-магазинів, що, своєю чергою, впливає на розвиток ринку.

Рівень доходів населення, доступність Інтернету, рівень цифрової грамотності та інші соціально-економічні фактори також впливають на розвиток електронної торгівлі. Ці фактори можуть суттєво відрізнятися навіть в межах однієї країни, що ускладнює аналіз і прогнозування.

Дослідження розвитку електронної торгівлі є комплексним і багатогранним процесом, що вимагає врахування багатьох факторів та аспектів. Незважаючи на численні проблеми, важливість цього дослідження не можна недооцінювати, оскільки електронна торгівля продовжує змінювати глобальний ринок і споживчу поведінку. Для подолання зазначених проблем необхідно використовувати міждисциплінарний підхід, що включає економічні, соціологічні, технологічні та правові аспекти [3].

Останніми роками відбувається технологічний прогрес, результатом якого є те, що кількість онлайн-продажів в Італії становить 8 % загального обсягу роздрібних продажів. З удосконаленням інфраструктури доступу до мережі Інтернет і розширенням доступності ширококутового з'єднання мобільні пристрої дедалі частіше використовуються для продажу. Багато брендів і ринків інтегрували свої платформи електронної комерції із соціальними мережами, щоб клієнти могли легко підключитися до їхніх онлайн-магазинів. Приблизно 41 млн людей користуються соціальними мережами в Італії, що становить 68 %. Торговельні вебсайти – eBay, найпопулярніший онлайн-ринок американських продавців, Walmart, Target та Apple [4]. Ринок електронної комерції в США помірно фрагментований. Amazon, Walmart.com і BestBuy.com є провідними інтернет-магазинами на об'єднаному державному ринку електронної комерції.

Сьогодні кілька компаній пропонують цифрові купони та токени, зокрема First Virtual Holdings і NetBank. Клієнт купує за готівковим або безготівковим розрахунком певну кількість символічних послідовностей



(цифрових підписів) і розраховується з продавцем. Для них банк гарантує швидкість алгоритму генерації та унікальність кожного екземпляра. Продавець повертає його банку в обмін на ту ж суму за мінусом комісії. При цьому банки зобов'язані контролювати справжність (відповідність) вхідних токенів. Сторони можуть використовувати криптографію для захисту інформації за допомогою відкритих ключів, щоб уникнути перехоплення маркерів [1].

Такі системи прості у впровадженні та експлуатації. Це призвело до зростання активів First Virtual приблизно на 10 % щотижня.

Компанія CyberCash пішла іншим шляхом, запропонувавши технологію, яка дозволяє здійснювати платежі через Інтернет за допомогою стандартних пластикових карт. Він використовує програмне забезпечення, захищене шифруванням відкритим ключем, для таємної передачі даних пластикової картки від покупця до продавця. При цьому всі реальні розрахунки та платежі здійснюються через процесингову компанію, без використання Інтернету [5].

Багато банків намагаються запустити системи обігу чеків онлайн. Перевага цього рішення полягає в тому, що більшість країн уже мають детальне законодавство, яке регулює обіг чеків і пластикових карток, на додаток до використання маркетингових переваг відомих брендів, таких як Mastercard, Visa та American Express.

Найпростішим способом оплати через Інтернет є використання кредитної картки (наприклад, при замовленні по телефону), при цьому вся інформація (номер картки, ім'я власника та адреса) передається через Інтернет без будь-яких спеціальних заходів безпеки. Недоліки очевидні: інформація легко перехоплюється спеціальними фільтрами та використовується проти власників карток. Продавці постійно стикаються з проблемами, пов'язаними з відхиленням платежів. Цей підхід був замінений на більш безпечний підхід, заснований на шифруванні обміну [3].

Хоча майже неможливо перехопити інформацію під час транзакції, все одно існує ризик того, що інформацію на сервері продавця можна вкрасти. Крім того, можливість підробки або підміни існує як для покупців, так і для продавців. Також існує можливість шахрайства з боку покупця: використання інформації (але не товару) і подальша відмова від оплати. Оскільки підпису немає, важко довести, що картою користувався саме він, а не хакер. Але оплата картою – фактично єдиний спосіб, який співвітчизники можуть робити покупки в Інтернеті, і, треба сказати, досить ефективний.

**Висновок.** Електронна торгівля пройшла довгий шлях від перших EDI-систем до сучасних омніканальних платформ. З розвитком технологій змінюються і підходи до ведення бізнесу, що дозволяє компаніям ефективніше задовольняти потреби споживачів. Майбутнє електронної торгівлі обіцяє бути ще більш захопливим, з новими інноваціями та можливостями для бізнесу та споживачів.

Дослідження розвитку електронної торгівлі є комплексним і багатогранним процесом, що вимагає врахування багатьох факторів та аспектів. Незважаючи на численні проблеми, важливість цього дослідження не можна недооцінювати, оскільки електронна торгівля продовжує змінювати глобальний ринок і споживчу поведінку. Для подолання зазначених проблем необхідно використовувати міждисциплінарний підхід, що включає економічні, соціологічні, технологічні та правові аспекти.

Науковий керівник – д-р екон. наук, професор Заєць Ю. О.

---

**Література:** 1. Скрипник Н. Є., Панасюк Т. С. Особливості розвитку інтернет-торгівлі у світовому просторі. *Східна Європа: Економіка, бізнес та управління*. 2018. Вип. 6 (17). С. 310–316. 2. Криша В. В., Колесник А. Р., Гессен А. Є. Ефективність діяльності підприємств в умовах розвитку електронних ринків. *Молодий вчений*. 2017. № 5 (45). С. 642–646. 3. П'ятницька Г. Т., Григоренко О. М. Електронна комерція B2C: розвиток у східній Європі, ризики та ефект інституціонального витіснення. *Менеджмент та підприємництво в Україні*. 2019. Вип. 1. № 1. С. 122–130. 4. Ринок інтернет-торгівлі в Україні. URL: <https://zet.in.ua/statistika-2/rynok-it/rynok-internet-torgovli-v-ukraine/>. 5. Малюта І. А., Оголь А. Є. Аналіз сучасного стану та перспективи розвитку інтернет-торгівлі в Україні. *Ефективна економіка*. 2019. № 1. URL: [http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/1\\_2019/51.pdf](http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/1_2019/51.pdf).

Стаття надійшла до редакції 03.06.2024 р.





## «ЗЕЛЕНІ» ІНІЦІАТИВИ В СУЧАСНІЙ ЛОГІСТИЦІ

УДК 658.788.5:502.12

Циганок Ю. С.

Студентка 2 курсу  
факультету менеджменту і маркетингу ХНЕУ ім. С. Кузнеця

**Анотація.** У статті розглянуто концепцію "зеленої" логістики як інструмент реалізації принципів сталого розвитку в логістичній галузі. Проаналізовано взаємозв'язок між "зеленою" логістикою та сталим розвитком, а також основні напрямки екологізації логістичної діяльності. Наведено приклади впровадження "зелених" логістичних практик провідними світовими компаніями, зокрема, використання альтернативних видів палива та скорочення викидів вуглецю.

**Ключові слова:** логістика, "зелена" логістика, сталий розвиток, екологізація, альтернативні види палива, скорочення викидів вуглецю, логістичні компанії.



**Annotation.** The article examines the concept of "green" logistics as a tool for implementing sustainable development principles in the logistics industry. The interrelation between "green" logistics and sustainable development, as well as the main directions of greening logistics activities, are analyzed. Examples of implementing "green" logistics practices by leading global companies are provided, including the use of alternative fuels and the reduction of carbon emissions.

**Keywords:** logistics, green logistics, sustainable development, greening, alternative fuels, carbon emission reduction, logistics companies.



**Актуальність.** Забруднення навколишнього середовища стало невідомою реальністю сучасного світу, адже кожна людська діяльність так чи інакше впливає на атмосферу та природу. Однак усвідомлення цієї проблеми породжує нові ініціативи та підходи, спрямовані на захист планети та забезпечення сталого розвитку. Концепція "зеленої" логістики – це крок у напрямку більш обдуманих та екологічно свідомих дій бізнесу та суспільства.

Хоча багато хто вважає, що екологічні ініціативи завжди дорогі, насправді найдорожчим є втрата комфортного існування та здорового довкілля для нинішніх і майбутніх поколінь. Тому все більше країн, організацій та компаній об'єднують зусилля для пошуку шляхів зменшення негативного впливу людської діяльності на природу.

В Україні також спостерігається значний прогрес у впровадженні логістичних технологій та стратегій, що сприяють сталому розвитку. Вітчизняні підприємці, державні інституції та некомерційні організації активно переймають інноваційну парадигму "зелених" логістичних рішень. Ця тенденція виходить на новий рівень організаційно-управлінського функціоналу, впроваджуючи механізми, технології та стратегії, що демонструють високий рівень турботи про охорону довкілля [1].

Отже, можна впевнено говорити про актуальність проблеми забруднення довкілля, важливість "зелених" ініціатив для бізнесу та суспільства, а також позитивні тенденції впровадження екологічно свідомих логістичних рішень.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Питання "зеленої" логістики, зокрема в Україні, досліджували численні вчені, серед яких: З. Тіббен-Лембеке, К. Комптойс, Л. Соньян, Д. Кабертай, А. Кизим, Ю. Чортюк, О. Сумець, О. Величко, Н. Тюріна, Н. Коніщева, Н. Чорнописька, О. Коломицева та інші. Незважаючи на актуальність цієї теми та наявні дослідження, існує потреба в комплексному розгляді проблематики екологізації логістичної діяльності. Також необхідно детальніше висвітлити змістовні аспекти логістики в умовах переходу до розвитку "зеленої" економіки. Це дозволить сформулювати цілісне бачення впровадження екологічно орієнтованих логістичних концепцій та визначити ключові напрямки їх реалізації на практиці.





**Метою** цього дослідження є комплексний розгляд проблематики екологізації логістичної діяльності та висвітлення змістовних аспектів логістики в умовах переходу до розвитку "зеленої" економіки. Це дозволить сформулювати цілісне бачення впровадження екологічно орієнтованих логістичних концепцій та визначити ключові напрямки їх реалізації на практиці.

**Викладення основного матеріалу дослідження.** Термін "зелена логістика" увійшов до вжитку на початку 1990-х років як новаторський підхід у логістичній галузі [2, с. 111]. Він поєднав у собі стандартні логістичні вимоги раціональності, ефективності та оптимізації руху товарів із заходами щодо охорони навколишнього середовища. Концепція "зеленої логістики" ґрунтується на принципах сталого розвитку, проголошених на Всесвітній конференції ООН з навколишнього середовища та розвитку в Ріо-де-Жанейро у 1992 році [3, с. 116].

Програма "зеленої логістики" передбачає комплексний підхід до логістичних операцій. Вона охоплює переробку та повторне використання використаних товарів і пакувальних матеріалів, ретельне визначення транспортних потреб споживачів, впровадження альтернативних логістичних схем та використання новітніх технічних і технологічних рішень. Ключовим принципом є мінімізація негативного впливу логістичної діяльності на довкілля без шкоди для економічного стану компаній.

Розвиток концепції "зеленої логістики" тісно пов'язаний з поширенням у світі ідей сталого розвитку. Багато авторів вважають, що "зелена логістика" є інструментом реалізації принципів сталого розвитку в логістичній галузі. Це обумовлено тим, що цілі "зеленої логістики" збігаються з основними положеннями концепції сталого розвитку і націлені на вирішення проблем, пов'язаних із забрудненням навколишнього середовища внаслідок людської, зокрема логістичної, діяльності [4].

Концепція сталого розвитку з економічним, екологічним та соціальним аспектами може бути реалізована в логістиці через "зелені" практики. Економічний аспект передбачає оптимізацію маршрутів, мульти-модальність, справедливі ціни, якість, конкурентоспроможність і додану вартість. Екологічний аспект – відновлювані джерела енергії, енергозбереження, скорочення викидів, екологічний транспорт, що дає економію ресурсів. Соціальний аспект охоплює відповідальність компаній, безпеку праці, гідні умови, мотивацію персоналу. Взаємозв'язок "зеленої" логістики і сталого розвитку проявляється в різноманітних "зелених" практиках, що важливо для досягнення цілей сталого розвитку (рис. 1).

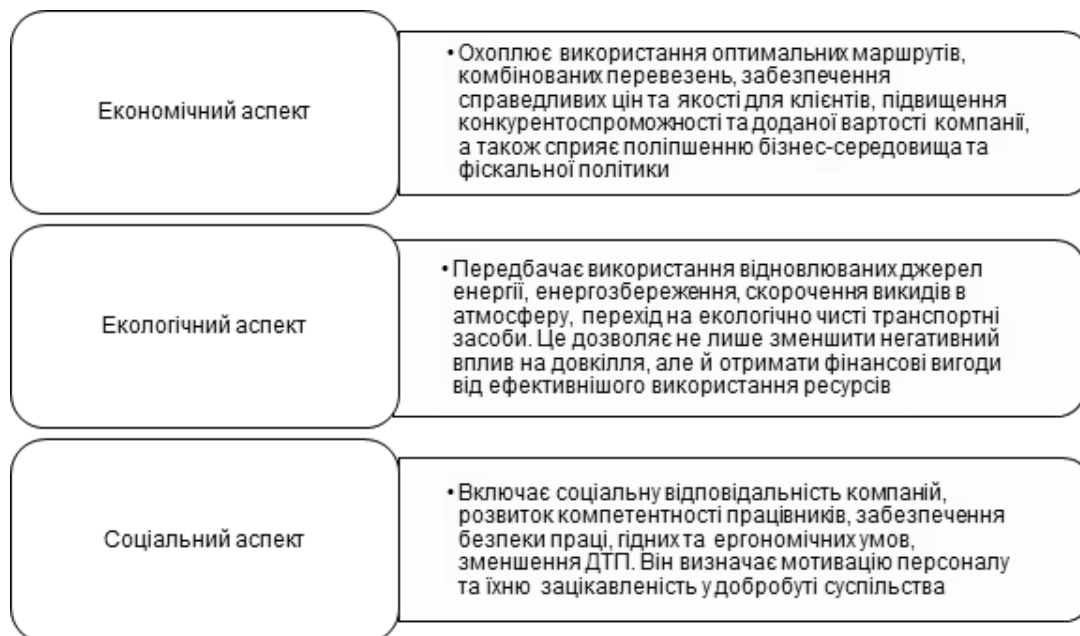


Рис. 1. Взаємозв'язок між концепцією «зеленої логістики» та сталого розвитку

Джерело: [4]

На відміну від традиційних логістичних підходів, "зелена логістика" орієнтована не лише на економічну ефективність, а й на екологічну та соціальну складові сталого розвитку. Вона передбачає формування логістич-





них систем, які є не тільки економічно ефективними, але й екологічно безпечними та соціально відповідальними.

Основними напрямками "зеленої логістики" є:

- зменшення шкідливих викидів у атмосферу від транспортних засобів;
- ефективне використання природних ресурсів та альтернативних джерел енергії;
- мінімізація відходів та їх переробка;
- використання екологічно чистих пакувальних матеріалів;
- впровадження енергозберігаючих технологій на складах та терміналах.

Реалізація цих заходів дозволяє знизити негативний вплив логістичної діяльності на навколишнє середовище, зберегти природні ресурси для майбутніх поколінь та покращити якість життя населення. Водночас впровадження "зелених" практик може принести економічну вигоду завдяки зниженню витрат на паливо, утилізацію відходів та підвищенню ефективності операцій.

Транспорт є одним з основних джерел забруднення атмосфери. Процес згоряння палива у двигунах транспортних засобів супроводжується шкідливими викидами в повітря. Так, при спалюванні 1 кг бензину автомобіль споживає 15 кг атмосферного повітря, зокрема 5,5 кг кисню. При згорянні 1 тонни пального в атмосферу надходить близько 200 кг окису вуглецю.

За даними статистики, на частку автотранспорту припадає близько 55 % загального обсягу шкідливих викидів, які містять понад 200 різних небезпечних сполук. Згідно з інформацією Міжнародного енергетичного агентства, автомобільний, авіаційний, залізничний і водний транспорт разом створюють у середньому 28 % викидів вуглекислого газу (CO<sub>2</sub>) в атмосферу. При цьому 73 % отруйних речовин від усіх видів пересування надходить саме від автомобільного транспорту [5].

Погіршення екологічної ситуації змусило транспортну галузь Європи вжити комплекс заходів для боротьби із забрудненням довкілля та зниження рівня викидів шкідливих речовин. Ці дії стали надзвичайно актуальними в контексті концепції "зеленої" логістики, яка передбачає мінімізацію негативного впливу транспортних операцій на навколишнє середовище.

Концепція "зеленої" логістики передбачає впровадження екологічно сталих практик у процеси транспортування та розподілу товарів. Основними напрямками є скорочення викидів вуглецю, мінімізація утворення відходів, оптимізація транспортних маршрутів та використання екологічно чистих технологій і альтернативних видів палива.

Провідні світові логістичні компанії вже активно реалізують стратегії зі зниження вуглецевого сліду своєї діяльності [6]. Наприклад, французький логістичний оператор GEFCO взяв на себе зобов'язання скоротити викиди CO<sub>2</sub> на 30 % протягом 2021–2030 років. Для досягнення цієї мети компанія планує використовувати екологічні види палива, такі як скраплений газ, водень, біодизель та електрична енергія. Крім того, GEFCO вдосконалює інфраструктуру для експлуатації електромобілів та має намір розширювати водневу логістику.

Іншим прикладом є данська нафтогазова компанія Ørsted, яка розпочала реалізацію проекту FlagshipONE з будівництва заводу з виробництва метанолу. Цей проект розроблено шведською компанією Liquid Wind, що спеціалізується на виробництві е-палива з відновлюваних джерел енергії. Завод почне виробництво е-метанолу у 2025 році з річним обсягом 50 тисяч тонн.

Метанол як екологічно чистий вид палива набуває все більшої популярності у світі. Зокрема, французький перевізник CMA CGM планує будівництво контейнеровозів на метанолі, а компанія Maersk вже запустила перший у світі контейнеровоз, що працює на цьому виді палива. В майбутньому очікується подальше нарощування флоту метанолових суден.

Ці приклади демонструють, що впровадження "зелених" логістичних рішень стає глобальним трендом і необхідною умовою сталого розвитку для логістичних компаній у всьому світі.

**Висновок.** Концепція "зеленої" логістики набуває все більшого поширення у світі як інструмент реалізації принципів сталого розвитку в логістичній галузі. Вона передбачає комплексний підхід до логістичних операцій з метою мінімізації негативного впливу на довкілля без шкоди для економічного стану компаній. Основними напрямками "зеленої" логістики є скорочення шкідливих викидів, ефективне використання ресурсів, мінімізація відходів, використання екологічних пакувальних матеріалів та енергозберігаючих технологій. Впровадження "зелених" практик дозволяє не лише зберегти навколишнє середовище, але й принести економічну вигоду



завдяки зниженню витрат і підвищенню ефективності операцій. Провідні світові логістичні компанії активно реалізують стратегії із зниження вуглецевого сліду своєї діяльності, зокрема шляхом використання альтернативних видів палива та екологічних технологій.

Отже, "зелена" логістика є важливим напрямком розвитку логістичної галузі та необхідною умовою забезпечення сталого розвитку.

Науковий керівник – канд. екон. наук, доцент Мельникова К. В.

---

**Література:** 1. Сало Я. В. «Зелена» логістика в Україні: проблеми та перспективи. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип. 47. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-47-58>. 2. Жарська І. О., Марчук І. С., Орловська С. С. Екологічні аспекти логістичної діяльності. *Науковий вісник Одеського національного економічного університету*. 2022. № 9–10 (298-299). С. 110–117 DOI:10.32680/2409-9260-2022-9-10-298-299-110-117. 3. Поручинська І. В. Впровадження «зеленої» логістики на автомобільному транспорті: зарубіжний досвід // Сучасні технології та перспективи розвитку автомобільного транспорту : матеріали XV Міжнар. наук.-практ. конф. С. 116–117. 4. Zowada K. Green logistics: The way to environmental sustainability of logistics. Empirical evidence from Polish SMEs. *European Journal of Sustainable Development*. 2020. Vol. 9 (4). P. 231. 5. Сталій розвиток feat. «зелена» логістика. URL: <https://asstra.com.ua/ukr/novini/asstra/2020/2/stalij-rozvitok-feat.-zelena-logistika>. 6. «Зелена» логістика: як прискорити шлях до кліматичної нейтральності. URL: <https://mind.ua/openmind/20234812-zelena-logistika-yak-priskoriti-shlyah-do-klimatichnoyi-nejtralnosti>.

Стаття надійшла до редакції 26.05.2024 р.



## ВИКОРИСТАННЯ ІНФОРМАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ ДЛЯ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

УДК 658:005.332.4

Чан. І.

Студент 4 курсу  
факультету міжнародної економіки і підприємництва ХНЕУ ім. С. Кузнеця

**Анотація.** У статті розглянуто ключові аспекти використання інформаційних технологій (ІТ) для підвищення конкурентоспроможності підприємства. Проаналізовано основні напрямки, такі як автоматизація бізнес-процесів, покращення взаємодії з клієнтами, аналіз даних та прийняття рішень, впровадження інновацій та підвищення безпеки. Висновки статті підкреслюють важливість ІТ для забезпечення гнучкості, ефективності та інноваційності бізнесу, що є ключовими чинниками для збереження та підвищення конкурентних переваг на сучасному ринку.

**Ключові слова:** інформаційні технології, конкурентоспроможність, автоматизація бізнес-процесів, ERP-системи, CRM-системи, аналіз даних, Big Data, бізнес-аналітика (BI).





**Annotation.** The article discusses the key aspects of using information technology (IT) to increase the competitiveness of an enterprise. The main areas such as automation of business processes, improvement of customer interaction, data analysis and decision-making, introduction of innovations and security are analyzed. The conclusions of the article emphasize the importance of IT for ensuring flexibility, efficiency and innovation of business, which are key factors for maintaining and increasing competitive advantages in the modern market.

**Keywords:** information technology, competitiveness, business process automation, ERP systems, CRM systems, Data analysis, Big Data, business intelligence (BI).



**Постановка проблеми.** У сучасному глобалізованому та швидкозмінному бізнес-середовищі підприємства стикаються з постійно зростаючою конкуренцією. Традиційні методи ведення бізнесу більше не забезпечують достатнього рівня ефективності та адаптивності.

**Метою** цієї роботи є дослідження впливу інформаційних технологій на підвищення конкурентоспроможності підприємства та визначення основних напрямків і методів їх використання для оптимізації бізнес-процесів, покращення взаємодії з клієнтами, аналізу даних, впровадження інновацій та забезпечення кібербезпеки.

**Викладення основного матеріалу дослідження.** У дослідженні розглядається кілька ключових аспектів використання інформаційних технологій (ІТ) для підвищення конкурентоспроможності підприємства. Кожен з аспектів досліджується окремо для виявлення його впливу на ефективність бізнесу.

Перший напрямок підвищення конкурентоспроможності за допомогою інформаційних технологій – автоматизація бізнес-процесів.

Автоматизація бізнес-процесів за допомогою ERP-систем дозволяє інтегрувати різні функції компанії (фінанси, виробництво, постачання, продажі) в єдину інформаційну систему.

До ERP-систем відносять: SAP, Oracle, Microsoft Dynamics. Їх вплив: зменшення ручної праці, зниження ймовірності помилок, підвищення швидкості та точності виконання завдань, покращення управління ресурсами. Підприємства, що впроваджують ERP-системи, спостерігають зниження операційних витрат та підвищення продуктивності.

Аналіз даних та прийняття рішень – використання технологій Big Data та інструментів бізнес-аналітики (BI) дозволяє підприємствам збирати та аналізувати великі обсяги даних для підтримки прийняття рішень. Приклади таких технологій: BI інструменти: Tableau, Power BI, Qlik. Їх використання дозволяє виявляти тренди, прогнозувати попит, оптимізувати бізнес-процеси, знижувати ризики. Результатом є те, що підприємства, які використовують BI інструменти, отримують можливість оперативно реагувати на зміни ринку та приймати обґрунтовані рішення.

Таблиця 1

### Характеристика впливу ІТ на конкурентоспроможність

Напрямок використання ІТ	Опис	Переваги
Автоматизація бізнес-процесів	Використання ERP-систем для інтеграції різних функцій компанії	Зменшення витрат, підвищення точності та швидкості виконання завдань
Покращення взаємодії з клієнтами	Використання CRM-систем для збору та аналізу даних про клієнтів	Персоналізація пропозицій, підвищення лояльності клієнтів
Аналіз даних та прийняття рішень	Застосування Big Data та BI інструментів для аналізу великих обсягів даних	Прогнозування попиту, оптимізація діяльності, зниження ризиків
Впровадження інновацій	Використання AI, IoT, блокчейну для створення нових рішень	Створення інноваційних продуктів, залучення нових клієнтів
Підвищення безпеки та зменшення ризиків	Використання сучасних систем кібербезпеки	Захист даних, збереження довіри клієнтів та партнерів

**Висновки.** Використання інформаційних технологій є ключовим фактором підвищення конкурентоспроможності підприємства в сучасних умовах ринкової економіки. Інформаційні технології сприяють оптимізації бізнес-процесів, покращенню взаємодії з клієнтами, підвищенню ефективності управління та прийняття рішень, а також забезпечують доступ до нових ринків і можливостей. Впровадження інноваційних ІТ-рішень дозволяє підприємствам знижувати витрати, підвищувати продуктивність праці, покращувати якість продукції та послуг, а також швидше адаптуватися до змін зовнішнього середовища.



Успішні компанії активно використовують інформаційні технології для аналізу даних, прогнозування ринкових тенденцій, автоматизації виробничих та управлінських процесів, а також для побудови ефективних комунікаційних стратегій. Це допомагає їм зберігати конкурентні переваги та реагувати на виклики глобалізованого світу.

Таким чином, впровадження та постійне вдосконалення інформаційних технологій є необхідною умовою для забезпечення сталого розвитку та конкурентоспроможності підприємства на ринку. Підприємства, які не інтегрують сучасні ІТ-рішення в свою діяльність, ризикують втратити свої позиції та поступитися місцем більш прогресивним конкурентам.

Науковий керівник – д-р екон. наук, професор Піддубна Л. І.

---

**Література:** **1.** Circular economy: what is and how it works. Telefónica. Надання інформації для розвитку в економіці URL: <http://surl.li/dfxn>. **2.** Technology Solutions for Circular Economy // Encyclopedia MDPI | Scholarly Community. Посібник процесів для технологій в економіці. URL: <https://encyclopedia.pub/entry/1943>. **3.** Foundation E. M. The power of digital technologies to enable the circular economy // Medium. Управління та вдосконалення технологій. URL: <http://surl.li/dfzq>. **4.** The role of innovative technologies in ensuring the competitiveness of the enterprise. Підтримка та трансформація бізнесу. URL: [https://dspace.dsau.dp.ua/bitstream/123456789/8484/1/05\\_2022\\_Kyrylenko.pdf](https://dspace.dsau.dp.ua/bitstream/123456789/8484/1/05_2022_Kyrylenko.pdf).

Стаття надійшла до редакції 03.06.2024 р.



## IMPORTANCE OF ORGANIZATIONAL CULTURE REFORMING

UDC 334.784.

Chen Hongyi

2nd year Student  
Faculty of training foreign citizens S. Kuznets KhNUE

**Annotation.** This article reveals the concept of "organizational culture" and the importance of its reform at the right time. In addition, a list of factors that influence such a decision and concepts that help to implement changes are given.

**Keywords:** cultural transformation, employee engagement, innovation, competitive advantage.

---

**Анотація.** Розкрито поняття «організаційна культура» та важливість її реформування у потрібний момент. Окрім того, наведено перелік факторів, що впливають на прийняття такого рішення та концепцій, які допомагають впровадити зміни.

**Ключові слова:** культурна трансформація, залучення працівників, інновації, конкурентна перевага.



Reforming organizational culture is a critical endeavor that directly impacts the vitality and competitiveness of a company. It's an ongoing process that adapts to the evolving market dynamics, technological advancements, and shifts in workforce expectations. The reform of organizational culture enhances the company's ability to quickly adapt to market changes and embrace technological advancements, fostering an environment of continuous innovation and improvement [4].

Cultivating a positive organizational culture significantly increases employee engagement. Employees who feel aligned with their workplace culture exhibit higher satisfaction, loyalty, and productivity, contributing effectively to organizational goals. This alignment also boosts recruitment and retention rates, as a strong, positive culture attracts and retains top talent, reducing recruitment costs and disruption from high staff turnover.

Furthermore, a reformed culture ensures operational consistency which enhances service and product quality, directly affecting customer satisfaction and loyalty. Financial performance is also positively correlated with a strong organizational culture. Companies that actively engage in cultural reform often see improved efficiency, cost reductions, and increased profitability.

Moreover, a transparent and compliance-oriented culture minimizes risks related to regulatory violations and ethical breaches. An ethical and inclusive culture promotes a risk-aware workforce, mitigating potential legal and operational risks [2].

In essence, the importance of reforming organizational culture lies in its comprehensive impact on all facets of the organization—from strategic execution to day-to-day operations, influencing not just the internal stakeholders but also the organization's overall market position and long-term sustainability. Thus, it is imperative for leaders to foster a culture that is not only robust and positive but also strategically aligned with the organization's goals and adaptable to external pressures.

Several factors can significantly influence the process of reforming organizational culture. These factors can either facilitate or hinder the successful implementation of cultural changes within an organization. Here are some of the key influences [1]:

1. Leadership commitment. Leadership plays a crucial role in shaping and reforming organizational culture. Leaders not only set the tone for cultural norms but also model the behaviors and attitudes they expect from their employees. Strong, committed leadership is essential for initiating and sustaining cultural change.

2. Employee involvement. Including employees in the reform process can significantly affect the outcome. When employees are involved and their inputs are valued, they are more likely to support and embrace the changes. This involvement can also provide insights that leaders might overlook, making the reform process more comprehensive and inclusive.

3. Communication. Effective communication is vital during a cultural reform process. Clear, consistent, and transparent communication helps to align all members of the organization with the new cultural vision. It also helps in managing resistance to change by addressing concerns and providing a clear rationale for the reform.

4. Organizational structure. The existing structure of an organization can either support or constrain cultural change. A flexible structure that allows for quick adaptations is generally more conducive to implementing new cultural norms compared to a rigid, hierarchical structure.

5. External environment. External factors such as market conditions, industry trends, regulatory requirements, and technological advancements can also influence organizational culture reform. Organizations might need to adapt their culture in response to these external pressures to stay competitive and compliant.

6. Historical culture and values. The existing culture and core values of an organization can impact how new cultural initiatives are received. Deeply ingrained practices and beliefs might resist change, requiring more focused efforts to align them with new cultural objectives.

7. Rewards and incentives. Aligning rewards and incentives with desired cultural outcomes can significantly influence employee behavior and support for cultural change. When the reward system reinforces the new cultural values, employees are more likely to adopt and internalize those values.

These factors interact in complex ways to influence the pace and success of cultural reform within organizations. Effective management of these influences is crucial for any organization seeking to reshape its culture in alignment with strategic objectives and operational needs [3].

Reforming organizational culture is a multifaceted endeavor influenced by various internal and external factors, including leadership commitment, employee involvement, effective communication, organizational structure, external environmental pressures, historical cultural values, and aligned rewards and incentives. Effective leadership is pivotal,





serving as the cornerstone of any cultural transformation initiative. Leadership's role in modeling and reinforcing new cultural norms, along with actively involving employees in the change process, ensures a higher acceptance and integration of new values and behaviors across the organization.

Moreover, transparent communication and a supportive organizational structure facilitate smoother transitions by addressing resistance and fostering adaptability. External factors like market conditions and technology also dictate the need for cultural adjustments to maintain competitiveness and compliance. Finally, aligning rewards and incentives with new cultural goals encourages employees to embrace and enact changes in their daily practices.

Thus, a strategic approach to cultural reform, considering all these influencing factors, is essential for organizations aiming to achieve sustained growth and success in an increasingly complex business landscape. This comprehensive approach not only enhances internal operations but also strengthens the organization's position in the market.

*Supervisor – PhD, Associated Professor Barkova K. O.*

---

**Literature:** 1. Schein E. H. Organizational Culture and Leadership. San Francisco, CA : Jossey-Bass, 2010. 464 p. 2. Kotter J. P., Heskett J. L. Corporate Culture and Performance. New York, NY : Free Press, 1992. 214 p. 3. Cameron K. S., Quinn R. E. Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the Competing Values Framework. San Francisco, CA : Jossey-Bass, 2011. 256 p. 4. Hofstede G. Culture's Consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions and Organizations Across Nations. Thousand Oaks, CA : SAGE Publications, 2001. 616 p.

Стаття надійшла до редакції 09.06.2024 р.



## ФРАНЧАЙЗИНГ: СУТНІСТЬ І ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ В УКРАЇНІ

УДК 339.187.44

*Чернова В. В.*

Студентка 2 курсу  
факультету менеджменту і маркетингу ХНЕУ ім. С. Кузнеця

**Анотація.** Ця стаття містить інформацію про сутність франчайзингу як явища у веденні бізнесу, його сильні та слабкі сторони, різновиди франчайзингу відповідно до змісту франшизи та динаміку розвитку на українському ринку.

**Ключові слова:** франчайзинг, франчайзер, франчайзі, бізнес, бізнес-модель.

**Annotation.** This article contains information about the essence of franchising as a phenomenon in doing business, its strengths and weaknesses, types of franchising in accordance with the content of the franchise and the dynamics of development in the Ukrainian market.

**Keywords:** franchising, franchisor, franchisee, business, business model.



**Постановка проблеми.** Стрімкий розвиток світової економіки стимулював появу такого явища, як франчайзинг. Провідні компанії та корпорації підтримують цю бізнес-модель, яка зарекомендувала себе як ефективний спосіб поширення впливу на нові ринки. Франчайзинг дає можливість відомим підприємствам та малим підприємцям вибудувати вигідну співпрацю. Попри поширення цього напрямку в Європі та Америці, в Україні він не настільки розвинений через історичне та економічне підґрунтя.

**Мета статті** – розкрити сутність поняття франчайзингу, проаналізувати його вплив на сучасний ринок, розглянути перспективи розвитку напрямку в Україні.

**Викладення основного матеріалу.** Франчайзинг – це такий спосіб організації бізнесу, за якого власник успішної компанії, торгової марки, бренду, певних інноваційних технологій чи ноу-хау (франчайзер) надає можливість іншій особі чи компанії (франчайзі) використовувати його репутацію, імідж, надбання, бізнес-систему та реалізовувати аналогічний товар чи послугу.

За визначенням Ценклера Н. І.: «...франчайзинг сприймається як форма організації та розвитку бізнесу, коли одна сторона (правовласник) зобов'язується надати іншій стороні (користувачу) за винагороду на строк або без зазначення строку право використовувати в підприємницькій діяльності користувача комплекс виняткових прав, що належать правовласнику, що включає право на товарний знак, знак обслуговування, а також права на інші передбачені договором об'єкти виняткових прав, зокрема, на комерційне позначення, секрет виробництва (Ноу-хау)» [3].

В українському законодавстві термін «франчайзинг» не вживається, замість нього оперують поняттям «комерційна концесія». У главі 76 Цивільного кодексу України зазначено, що за договором комерційної концесії одна сторона (правоволоділець) зобов'язується надати другій стороні (користувачеві) за плату право користування відповідно до її вимог комплексом належних цій стороні прав із метою виготовлення та (або) продажу певного виду товару та (або) надання послуг [5].

Об'єктом угоди франчайзингу є франшиза (франчайзинговий пакет) – набір документів, ліцензій та усіх інших необхідних для ведення бізнесу благ, які франчайзер надає франчайзі.

При відкритті справи за цією моделлю користувач сплачує паушальний внесок. Це одноразовий платіж за право використовувати надані йому технології, обладнання, ім'я компанії, ноу-хау. Окрім цього, бізнес франчайзі обкладається податками роялті, розмір яких розраховуються залежно від обсягу прибутку або є фіксованим значенням.

Незважаючи на нерівні умови, вигоди у цій угоді отримують обидві сторони: власник франшизи розширює сферу впливу, а користувач має можливість ведення успішного бізнесу, використовуючи впізнаваність бренду франчайзера.

Переваги та недоліки цієї моделі ведення бізнесу відображені у таблиці нижче.

Таблиця 1

### Переваги та недоліки франчайзингу

Переваги	Недоліки
1) Франчайзі отримує право користуватися надбаннями відомої компанії, її бізнес-концепцією, ім'ям, що залучає велику кількість клієнтів та робить бізнес конкурентоспроможним. Приєднання до вже успішного підприємства знижує ризики банкрутства	1) Франчайзі змушений дотримуватися зобов'язань, прописаних в угоді, та сплачувати податки, розмір яких може бути суттєвим
2) Франчайзер надає необхідну допомогу у різних аспектах ведення бізнесу, навчає персонал та контролює процес управління	2) Франчайзі не володіє бізнесом на сто відсотків, тому не може сам приймати стратегічні рішення, змінювати напрямки діяльності справи. Правила та стандарти франчайзера значно обмежують свободу франчайзі в управлінні бізнесом
3) Для франчайзера це спосіб швидко та ефективно розширити бізнес з мінімальними для себе витратами	3) Система франчайзингу передбачає тісний зв'язок між франчайзером та франчайзі. Якщо перший зазнає збитків, фінансових труднощів, відбудеться перепрофілювання бізнесу, то це суттєво вплине на діяльність франчайзі та створить йому багато проблем
4) Франчайзинг скорочує час запуску бізнесу, економить час та зусилля франчайзі, усуває необхідність розробляти концепцію та бізнес-план, аналізувати стан ринку	4) Надаючи права на використання іміджу бренду, бізнес-моделі недобросовісним підприємцям, франчайзер ризикує заплямувати свою репутацію, що буде мати негативні наслідки як для франчайзера, так і для інших франчайзі

Попри наявні недоліки, франчайзинг є перспективним інноваційним методом здійснення підприємницької діяльності. У деяких випадках це єдиний спосіб компанії потрапити на закордонний ринок.



Залежно від вмісту франшизи розрізняють такі види франчайзингу:

- виробничий франчайзинг (полягає у наданні франчайзером необхідних технологій, сировини. Товари виготовляються безпосередньо франчайзі, але власник торгової марки має тотальний контроль над якістю. Прикладом виробничого франчайзингу є компанія Coca-Cola, яка постачає місцевим франчайзі концентрати напоїв, а ті, своєю чергою, розводять його з іншими складовими та випускають готову продукцію. Така практика поширена у багатьох закладах швидкого харчування, виробництві напоїв);

- Товарний (збутовий) франчайзинг (франчайзі отримує право реалізовувати продукцію від імені франчайзера, який виступає у ролі її виробника. Так, компанія Nike має ряд франчайзі, які продають їхній спортивний одяг та взуття у власних магазинах під цим брендом);

- Сервісний франчайзинг (передбачає здійснення певних видів послуг під торговою маркою франчайзера. При такому виді діяльності франчайзер ділиться власними напрацюваннями у сфері обслуговування клієнтів. Прикладом може бути мережа фітнес-клубів Anytime Fitness, що дає можливість франчайзі використовувати їхні тренувальні програми, обладнання, бренд при наданні послуг клієнтам).

Сферами застосування франчайзингу спочатку були лише фармацевтична промисловість, машинобудування та виробництво напоїв, але наразі ця модель поширена у таких галузях, як: логістика, сфера швидкого харчування, роздрібна торгівля, освітні послуги, індустрія краси, сфера відпочинку та розваг, IT-послуги [1].

Для українських підприємств франчайзинг є досить привабливим. Він сприяє відкриттю малого та середнього бізнесу, що стимулює розвиток економіки країни. У високорозвинених країнах 50 % ВВП припадає на діяльність малого бізнесу, у той час як в Україні цей показник тримається на рівні 15–16 %. Розвиток франчайзингових систем на вітчизняному ринку ускладнюється такими чинниками:

- недосконалість законодавчої бази;
- нестабільна економічна та політична ситуація в країні;
- відсутність в українських підприємств досвіду ведення бізнесу за франчайзинговою моделлю;
- низький рівень розвитку кредитування малих підприємств;
- незахищеність українських франчайзі у франчайзинговій співпраці з іноземними представниками;
- обмеження розвитку малого бізнесу податковими нормами.

За даними Franchise Group, консалтингової компанії, що проводить щорічні дослідження ринку франшиз, станом на початок 2022 р. в Україні працювало 592 підприємства – франчайзери (на 79 більше, ніж у 2021 р.) та 24 000 франчайзингових об'єктів [4].

Дані про динаміку розвитку франчайзингу наведено в діаграмі нижче.

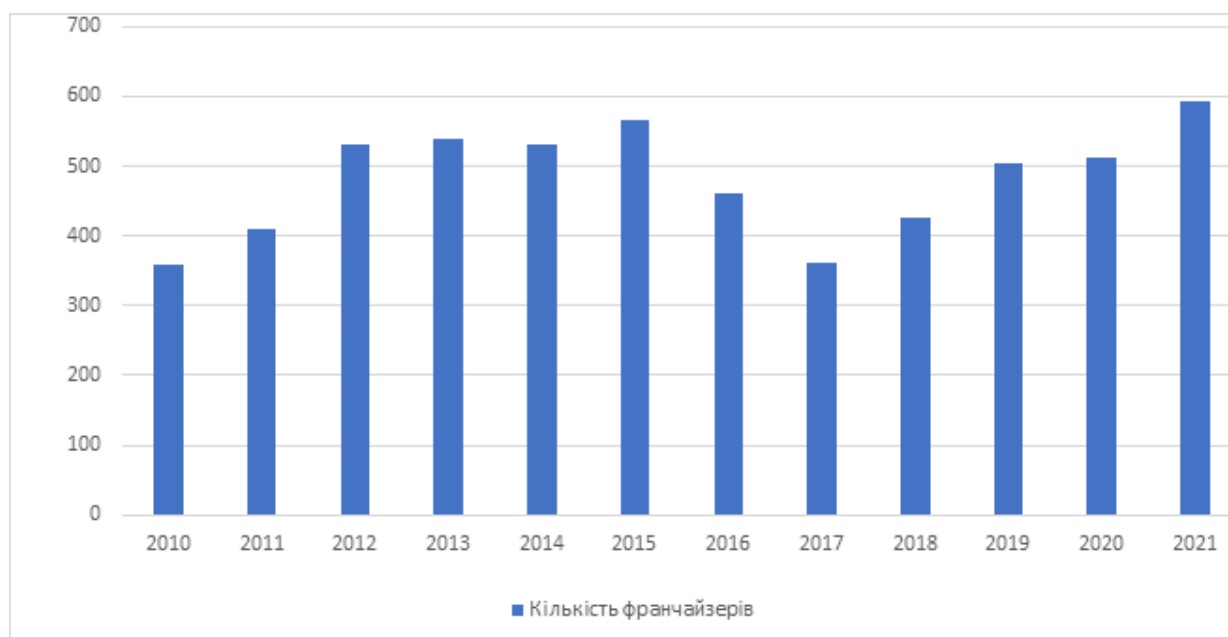


Рис. 1. Зміна кількості франчайзерів в Україні за 2010–2021 рр.



Початок повномасштабної війни суттєво вплинув на загальний стан економіки та розвиток малого та середнього бізнесу, зокрема й ринок франчайзингових послуг. Але підприємства продовжують функціонувати, розглядаючи можливість розширення в Польщі, Німеччині та інших країнах світу.

**Висновок.** Франчайзинг – прогресивний вид співпраці між власником успішної компанії, торгової марки, ноу-хау та фізичною або юридичною особою, зацікавленою у відкритті власної справи. Такий вид підприємницької діяльності дозволяє масштабувати відомий бізнес, приносить франчайзеру додатковий прибуток у вигляді податку роялті. Водночас франчайзі користується іміджем, популярністю материнської компанії, її технологіями, секретами виробництва, отримує уже готовий бізнес-план, має можливість закупляти матеріали, сировину за зниженими цінами.

Розвиток цього напрямку в Україні має позитивну динаміку, але гальмується наявними економічними, політичними проблемами, проблемами в законодавстві та кредитуванні.

Науковий керівник – канд. екон. наук, доцент Сігаєва Т. Є.

---

**Література:** 1. Бондаренко Н. М., Савченко Д. В. Ринок франчайзингових послуг в Україні: переваги та недоліки. *Науковий погляд: економіка та управління*. 2020. № 2 (68). С. 7–12. 2. Леськів І., Смушак М., Резняну В. Переваги та недоліки франчайзингу // Сталій розвиток аграрної сфери: інженерно-економічне забезпечення : матеріали VI Міжнар. наук.-практ. конф. Запоріжжя : ФОП Однорог Т. В., 2023. С. 42–43. 3. Ценклер Н. І., Немеш М. Франчайзингові операції: облікові аспекти. *Причорноморські економічні студії*. 2019. Вип. 48–3. С. 188–193. 4. Аналіз ринку франчайзингу в Україні // Franchise group. URL: <https://franchisegroup.com.ua/>. 5. Цивільний кодекс України від 16.01.2003 р. URL: <https://ips.ligazakon.net/document/T030435?an=844007>.

Стаття надійшла до редакції 24.06.2024 р.



## УПРАВЛІННЯ НАВЧАННЯМ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВ НА ОСНОВІ ІННОВАЦІЙНИХ ПІДХОДІВ

УДК 338.512

Чигиринська Л. А.

Студентка 4 курсу  
факультету менеджменту і маркетингу ХНЕУ ім. С. Кузнеця

**Анотація.** У статті розглянуто важливість навчання персоналу на підприємстві та його вплив на успішну діяльність компанії. Виділено різні методи навчання, його вплив на підвищення якості продукції та послуг, а також розвиток бізнесу. Зазначається, що управління навчанням персоналу може допомогти компанії підтримувати конкурентну перевагу та підвищувати ефективність роботи. Також акцентовано увагу на важливості використання інноваційних підходів до управління навчанням, таких як e-learning та активна участь співробітників у процесі навчання.

**Ключові слова:** навчання персоналу, ефективність, професійна кваліфікація, інноваційні підходи, компанія, тренінг.





**Annotation.** The article examines the importance of personnel training at the enterprise and its impact on the successful operation of the company. Various training methods, their impact on improving the quality of products and services, as well as business development are highlighted. It is noted that the management of personnel training can help a company maintain a competitive advantage and increase operational efficiency. It also emphasizes the importance of using innovative approaches to learning management, such as e-learning and active participation of employees in the learning process.

**Keywords:** personnel training, efficiency, professional qualification, innovative approaches, company, training.



**Постановка проблеми в загальному вигляді.** Проблема полягає в неефективному управлінні навчанням персоналу на підприємстві. Існує потреба у створенні програм навчання, які відповідали б потребам підприємства, впровадженні інноваційних підходів до навчання та залученні співробітників до активної участі у процесі навчання. Також потрібно знаходити ефективні методи навчання, які б забезпечували доступ до навчальних матеріалів у будь-який час і місце, а також зменшували б витрати на навчання.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Проблемами управління навчанням персоналу підприємств на основі інноваційних підходів присвятили свої роботи науковці [1–5], а саме Волянська-Савчук Л. [1], Кучеренко С. [2], Кушнерик, О. В. [3], Лавриненко, Л. [4], Рудь, Н. Т. [5] та інші. Проте питання управління навчанням персоналу підприємств на основі інноваційних підходів є дослідженим недостатньо повно і комплексно.

**Метою** роботи є управління навчанням персоналу підприємств на основі інноваційних підходів.

**Викладення основного матеріалу дослідження.** Навчання персоналу на підприємстві є важливою складовою успішної діяльності компанії. Це процес, який допомагає співробітникам отримати нові знання, навички та компетенції, необхідні для ефективного роботи [1]. Навчання персоналу сприяє підвищенню їхньої професійної кваліфікації, покращенню робочих процесів, зменшенню кількості помилок і підвищенню якості продукції чи послуг.

Навчання персоналу може відбуватися у формі тренінгів, семінарів, курсів, вебінарів, а також за допомогою онлайн-платформ. Програми навчання можуть бути спеціалізованими для певних розділів компанії або загальними для всього персоналу [3].

Ефективне навчання персоналу дозволяє компанії удосконалити свої процеси, знизити витрати та збільшити прибуток. Воно також мотивує співробітників, допомагає їм особисто і професійно рости, що, своєю чергою, позитивно впливає на загальну робочу атмосферу та командний дух.

Навчання персоналу є важливою інвестицією в успішну майбутню діяльність підприємства, яка дозволяє підтримувати конкурентні переваги, залучати та утримувати висококваліфікованих співробітників та досягати поставлених цілей [2].

Навчання персоналу на підприємстві є дуже важливою складовою успішної діяльності. Управління навчанням персоналу допомагає підприємствам підтримувати високу ефективність роботи, підвищувати професійний рівень співробітників і впливати на конкурентоспроможність компанії в цілому.

Один із головних аспектів управління навчанням персоналу – це підвищення кваліфікації співробітників. Із залученням до навчання персоналу компанії мають можливість підвищувати рівень знань своїх працівників, що, своєю чергою, призводить до збільшення продуктивності роботи та якості наданих послуг або виготовлених товарів.

Навчання персоналу також може бути важливою складовою в розвитку бізнесу [5]. За допомогою постійних навчань співробітників підприємства можуть підтримувати конкурентну перевагу на ринку, удосконалити свої продукти та послуги, а також впроваджувати нові технології та інновації.

Управління навчанням персоналу також сприяє збільшенню залишкової вартості, оскільки обізнані та кваліфіковані працівники можуть швидше адаптуватися до змін в умовах ринку та підтримувати високий рівень виробництва [4].

Не менш важливим фактором управління навчанням персоналу є забезпечення дотримання всіма працівниками стандартів безпеки та охорони здоров'я, що є надзвичайно важливою складовою успішної діяльності підприємства.

Управління навчанням персоналу є невід'ємною частиною стратегії ефективного управління підприємством, яка сприяє підвищенню ефективності та конкурентоспроможності компанії [3].





Управління навчанням персоналу підприємств на основі інноваційних підходів – це стратегічний процес, спрямований на підвищення ефективності навчання та розвитку співробітників. Інноваційні підходи до управління навчанням включають в себе використання новітніх технологій, впровадження сучасних методів навчання та створення сприятливої атмосфери для постійного саморозвитку.

Для успішного впровадження інноваційних підходів до управління навчанням персоналу підприємств необхідно провести аналіз потреб бізнесу та зрозуміти, які навички та компетенції потрібні співробітникам для досягнення стратегічних цілей компанії. На основі цього аналізу слід розробити програми навчання, які відповідають потребам підприємства.

Одним із інноваційних підходів до управління навчанням є використання e-learning та інших онлайн-платформ для навчання співробітників [1]. Це дозволяє забезпечити доступ до навчальних матеріалів у будь-який зручний час і місце, зменшує витрати на проведення навчань та забезпечує більшу гнучкість у процесі навчання.

Крім того, інноваційні підходи передбачають залучення співробітників до активної участі у процесі навчання через спільне розв'язання завдань, практичні вправи та інтерактивні тренінги. Це сприяє збільшенню зацікавленості співробітників у навчанні та збереженню знань на практичному рівні.

Управління навчанням персоналу підприємств на основі інноваційних підходів є важливою складовою стратегії управління людськими ресурсами. Впровадження сучасних технологій та методів навчання дозволяє підприємствам ефективно підвищувати кваліфікацію свого персоналу та забезпечувати конкурентні переваги на ринку.

Управління навчанням персоналу на основі інноваційних підходів має величезну актуальність в сучасному бізнес-середовищі. Швидка зміна технологій, висока конкуренція на ринку, інновації в управлінні та виробництві вимагають постійного розвитку та навчання персоналу [2].

Застосування інноваційних підходів у навчанні дозволяє підвищити ефективність навчання, зробити його більш доступним та цікавим для співробітників, а також прискорити процес адаптації нового персоналу до робочих обов'язків.

Управління навчанням на основі інноваційних підходів також дозволяє підприємствам виявляти таланти серед свого персоналу, розробляти індивідуальні програми навчання та розвитку для кожного співробітника, тим самим збільшуючи їх мотивацію та відданість компанії [5].

Крім того, інноваційні підходи в навчанні дозволяють швидко адаптуватися до змінних умов ринку та впроваджувати нові технології та методи управління. Це надає підприємствам конкурентну перевагу та дозволяє забезпечити стабільний та ефективний розвиток бізнесу.

**Висновки.** Таким чином, управління навчанням персоналу на підприємстві дуже важливо для підтримки конкурентоспроможності компанії. Використання інноваційних підходів у навчанні дозволяє підприємствам забезпечувати постійний розвиток свого персоналу, а також адаптуватися до швидких змін у бізнес-середовищі. Інновації в навчанні є ключовим елементом успішного та ефективного управління людськими ресурсами, що сприяє сталому та стабільному розвитку підприємства.

Науковий керівник – канд. екон. наук, доцент Томах В. В.

---

**Література:** 1. Волянська-Савчук Л., Мацишина М. Використання інноваційних персонал-технологій в управлінні персоналом на підприємствах. *Економіка і організація управління*. 2019. № 1 (33). С. 33–42. 2. Кучеренко С., Кот І. Сучасне управління професійним розвитком персоналу підприємства. *Молодий вчений*. 2019. № 11 (75). С. 521–525. 3. Кушнерик О. В. HR-менеджмент: інноваційний підхід до управління персоналом. *Підприємництво та інновації*. 2020. № 12. С. 125–129. 4. Лавриненко Л. Світовий досвід професійного навчання та розвитку персоналу // Управління соціально-економічними трансформаціями господарських процесів: реалії і виклики : матеріали конференцій. Мукачево : МДУ, 2019. С. 326–329. 5. Рудь Н. Т. Інноваційний потенціал персоналу підприємства: сутність, управління та методи оцінки. *Економічний форум*. 2019. № 2. С. 180–190.

Стаття надійшла до редакції 24.06.2024 р.





## IMPROVEMENT OF ENTERPRISE BUSINESS MODEL THROUGH OUTSOURCING

UDC 334.025

Li Chunli

2 year master student  
Foreign Students Faculty S. Kuznets KhNUE

**Annotation.** This article explores how outsourcing can improve an enterprise's business model. The essence of the enterprise's business model is determined. Peculiarities of outsourcing are studied as a way of improving the business model. Advanced outsourcing strategies, their advantages, risks and disadvantages are analyzed.

**Keywords:** business model, outsourcing, optimizing resource allocation, reducing costs, improving efficiency.



**Анотація.** У цій статті досліджується, як аутсорсинг може покращити бізнес-модель підприємства. Визначається сутність бізнес-моделі підприємства. Досліджуються особливості аутсорсингу як способу вдосконалення бізнес-моделі. Аналізуються поширені стратегії аутсорсингу, його переваги, ризики та недоліки.

**Ключові слова:** бізнес-модель, аутсорсинг, оптимізація розподілу ресурсів, зниження витрат, підвищення ефективності.



As globalization accelerates and market competition intensifies, enterprise business models also need to be flexibly adjusted and continuously optimized to adapt to changing market demands and technological advancements.

There are many scholars dedicated to the study of business models, such as Gennaro C. [1], Patrick Healy [2], Aashish P. [3], Paul T. [4], Osterwalder A. [5], Evagelos D. L. [6] and other scholars who have made significant contributions to the understanding and definition of business models. The importance of business models in the value creation process has been widely recognized. The essence of enterprise business model is to create a sustainable and profitable system that meets the needs of customers and other stakeholders while efficiently utilizing resources and capabilities. With the deepening of research and the development of practice, we can have a deeper understanding of the nature and functions of business models, and continuously optimize corporate business models through different methods such as outsourcing, thereby creating greater value for companies. Enterprises improve their business models by introducing outsourcing to achieve goals such as optimizing resource allocation, reducing costs, improving efficiency, and focusing on core businesses.

The purpose of this article is to explore how to improve enterprise business models through outsourcing and provide useful reference and inspiration for enterprises. As a way to improve an enterprise's business model, outsourcing's origins can be traced back to the 1960s. With the development of information technology and the intensification of enterprise competition, outsourcing has gradually become an important means for enterprises to obtain competitive advantages. Many scholars have conducted research on outsourcing and its impact on enterprise business models.

Outsourcing refers to an enterprise entrusting part or all of its internal business or processes to an external professional service provider or independent contractor through a contract [7]. These external providers can be individuals, companies or other organizations with expertise and experience in a specific area of business. The enterprise uses external professional capabilities and resources to optimize its operations and business processes. By outsourcing non-core businesses or processes to professional service providers, enterprise can release internal resources, improve operational efficiency, reduce risks, and better respond to market changes.

Depending on the type and scope of the business entrusted, outsourcing can be divided into multiple types [8], such as human resources outsourcing, project outsourcing, service outsourcing, business outsourcing, R&D outsourcing and production outsourcing.

There are many types of outsourcing strategies. Some common outsourcing strategies [9] include cost reduction strategy, core competitiveness improvement strategy, risk diversification strategy, innovation-driven strategy, strategic



cooperation strategy, globalization strategy, flexibility and response strategy, etc. When implementing an outsourcing strategy, enterprises need to comprehensively evaluate their business characteristics, market environment, resource status, risk tolerance and other factors to ensure that they choose the most suitable outsourcing strategy.

Choosing outsourcing has a significant impact on the enterprise's business model, which is mainly reflected in the following aspects.

1. Operating model. Outsourcing directly changes the enterprise's operating methods and operating processes. By outsourcing non-core business to professional service providers, the enterprise can focus more on its core business.

2. Production model. Enterprises may choose to outsource part or all of the production process to professional manufacturers to use external resources to improve production efficiency, reduce costs, or respond to market changes.

3. Cost structure. Through outsourcing, enterprises can reduce costs in human resources, equipment investment, research and development, etc., reduce employment risks, and reduce uncertainty costs caused by employee changes.

4. Revenue model. By improving product quality and service levels through outsourcing, enterprises may be able to attract more customers and increase sales revenue. It may also help enterprises explore new market areas and explore new sources of revenue.

5. Risk management. By outsourcing part of the business to professional team, enterprises can diversify risks and reduce dependence on a single supplier or internal team.

Outsourcing as a way to improve an enterprise's business model is a process that involves multiple considerations and strategy formulation. Firstly, it is necessary to clarify the core business and strategic goals in advance, determine which links are core and need to be maintained internally, and which links can be optimized through outsourcing. Secondly, evaluate potential outsourcing areas, conduct a comprehensive review of the enterprise's various business processes to identify non-core links that can be outsourced, and evaluate the potential benefits and risks of outsourcing these links. When selecting a suitable outsourcing partner, based on business needs and market research, select outsourcing service providers with professional capabilities and good reputation. At the same time, detailed outsourcing contracts and agreements need to be formulated to clarify the rights and obligations of both parties, including service scope, quality standards, delivery time, confidentiality agreements, etc. Set reasonable pricing mechanisms and payment terms to ensure that outsourcing costs are controllable and reasonable. Monitor and evaluate the outsourcing effect during the outsourcing process, set clear performance indicators, and conduct regular evaluations on the execution of outsourcing services to ensure continuous optimization of outsourcing effects. Finally, pay attention to risk management and compliance. During the outsourcing process, pay attention to potential risk points, such as data leakage, unstable service quality, etc., and formulate corresponding countermeasures. Ensure that outsourcing activities comply with relevant laws, regulations and industry norms to avoid potential legal risks.

By integrating outsourcing into the business model and effectively implementing related strategies, enterprises can respond to market changes more flexibly, reduce operating costs, and improve operational efficiency, thereby enhancing overall competitiveness.

Although outsourcing can bring many advantages, there are also some risks and challenges.

1. Risk of data leakage. Outsourcing companies may engage in involuntary behavior when handling sensitive information such as customer data and technical secrets, resulting in threats to corporate information security.

2. Service quality risk. The services provided by the outsourcing company may not meet the requirements of the enterprise, causing business disruption. Enterprises need to clearly agree on service standards and acceptance standards in the outsourcing contract, and conduct strict monitoring and evaluation during the cooperation process.

3. Risk of bankruptcy of the partner. The outsourcing company may be unable to continue to provide services due to bankruptcy and other reasons, affecting the normal operation of the enterprise.

4. Supervision and compliance risks. Outsourcing businesses involving different countries and regions may be affected by time and country factors, and there are differences in laws, regulations and policy environments. Enterprises need to understand and comply with relevant regulations in advance to ensure compliant operations, and at the same time clarify dispute resolution methods and applicable laws in the contract.

This article explores outsourcing as a way of the enterprise business model improvement. Enterprises use outsourcing to improve their business models and achieve goals such as optimizing resource allocation, reducing costs, improving efficiency, and focusing on core businesses. Regarding the risks and challenges faced by outsourcing, future research directions on this topic may start from these aspects, how to better manage and supervise outsourcing suppliers, how to continuously improve and innovate outsourcing, how to combine outsourcing with organizational



changes, and how to outsource internationally, etc. With in-depth research on outsourcing, it is expected to maximize the advantages of outsourcing, minimize its risks, and better achieve business goals.

Supervisor – PhD, Associated Professor Kanova O. A.

---

**Literature:** 1. Gennaro C. Business Model: 70+ Business Models Patterns In 2024 // Business Models Magazine. 2024. URL: <https://fourweekmba.com/what-is-a-business-model/>. 2. Healy P. 8 types of business models & the value they deliver // Harvard Business School Online. 2016. URL: <https://online.hbs.edu/blog/post/types-of-business-models>. 3. Aashish P. What Is A Business Model? The 30 Types Explained // Startup Essentials. 2023. URL: <https://www.feedough.com/what-is-a-business-model/>. 4. Paul T. Business Models for Electronic Markets. *Electronic Markets*. 1998. No. 8 (2). DOI: 10.1080/10196789800000016. 5. Osterwalder A., Pigneur Y. Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers // Wiley. 2010. URL: [https://www.researchgate.net/publication/236650466\\_Business\\_Model\\_Generation\\_A\\_Handbook\\_for\\_Visionaries\\_Game\\_Changers\\_and\\_Challengers](https://www.researchgate.net/publication/236650466_Business_Model_Generation_A_Handbook_for_Visionaries_Game_Changers_and_Challengers). 6. Evagelos D. L. et al. Green public procurement of agrifood products: A business model view // Conference: XVII Congress of the European Association of Agricultural Economists (EAAE). At: Rennes, France. 2023. URL: [https://www.researchgate.net/publication/373980498\\_Green\\_public\\_procurement\\_of\\_agrifood\\_products\\_A\\_business\\_model\\_view](https://www.researchgate.net/publication/373980498_Green_public_procurement_of_agrifood_products_A_business_model_view). 7. Kakabadse A., Kakabadse N. Outsourcing: Current and future trends // Wiley Periodicals. 2005. URL: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/tie.20048>. 8. Heeks R. The rise of strategic outsourcing. *Journal of the Operational Research Society*. 2000. No. 51 (7). P. 795–806. 9. Ghoshal S., Bartlett J. Comparative advantages of strategic outsourcing. *Sloan Management Review*. 1994. No. 35 (4). P. 41–54.

Стаття надійшла до редакції 09.06.2024 р.



## ОСОБЛИВОСТІ ОРГАНІЗАЦІЇ БУХГАЛТЕРСЬКОГО ОБЛІКУ В РЕСТОРАННОМУ БІЗНЕСІ

УДК 341.121

Шаховська О. В.

Студентка 4 курсу  
факультету міжнародної економіки і підприємництва ХНЕУ ім. С. Кузнеця

**Анотація.** У статті розглянуто ключові аспекти організації бухгалтерського обліку у сфері ресторанного господарства, методики визначення дохідності підприємства, а також нюанси підготовки відповідної документації. Однією з головних проблем, що стоїть перед бухгалтерією ресторанного бізнесу в Україні, є необхідність одночасного ведення записів за трьома різними напрямками діяльності, а саме: виробництвом, роздрібною торгівлею та сервісним обслуговуванням. Проте завдання спрощується за умови правильного визначення масштабу діяльності підприємства на початкових етапах його розвитку. Це, зокрема, впливає на вибір системи оподаткування, що є вирішальним фактором для подальшого ведення бухгалтерського обліку.

**Ключові слова:** бухгалтерський облік, ресторанний бізнес, ціноутворення, оплата праці, оподаткування, управління витратами.







**Annotation.** This article examines the key aspects of the organization of accounting in the field of restaurant business, methods of determining the profitability of the enterprise, as well as the nuances of preparing the relevant documentation. One of the main problems facing restaurant business accounting in Ukraine is the need to simultaneously maintain records in three different areas of activity, namely: production, retail trade and service. However, the task is simplified if the scale of the enterprise's activity is correctly determined at the initial stages of its development. This, in particular, affects the choice of the taxation system, which is a decisive factor for further accounting.

**Keywords:** accounting, restaurant business, pricing, payroll, taxation, cost management.



**Вступ.** Ресторанний бізнес виступає як значний сегмент економіки, що вимагає уважного та професійного підходу до ведення бухгалтерського обліку. Значний інтерес до оптимізації фінансових потоків, управління витратами та доходами в умовах зростаючої конкуренції вимагає глибокого аналізу та розуміння особливостей організації бухгалтерського обліку у цій сфері.

**Мета** цієї статті полягає у дослідженні ключових аспектів організації бухгалтерського обліку у ресторанному бізнесі, ідентифікації основних проблем і викликів, а також розробці рекомендацій щодо їх ефективного вирішення.

**Об'єктом дослідження** є ресторанний бізнес України як сектор економіки, що активно розвивається і потребує адаптації до сучасних умов ведення господарської діяльності.

**Предметом дослідження** є бухгалтерський облік у ресторанному бізнесі, включаючи особливості формування витрат і доходів, методики ціноутворення, обліку запасів і оплати праці, а також вибір оптимальних моделей оподаткування.

**Проблематика та завдання.** Проблематика, яка розглядається в статті, охоплює комплексні виклики, пов'язані з організацією бухгалтерського обліку у ресторанному бізнесі. Основна проблема полягає у необхідності вести одночасний облік за трьома основними напрямками діяльності: виробництву, роздрібній торгівлі та наданню послуг. Це ускладнюється також вибором відповідної системи оподаткування, що значно впливає на подальший фінансовий облік закладу. Завдання включають аналіз організаційних аспектів бухгалтерського обліку, особливостей моделей оподаткування в залежності від типу закладу громадського харчування, а також оформлення документації для відкриття та ефективного ведення ресторану. Окремою сферою інтересу було визначення оптимальних форм оплати праці та врахування різноманітних витрат, які впливають на формування ціни страв, у тому числі собівартість, зарплату персоналу, оренду приміщення, податки, амортизацію та інші оперативні витрати.

**Організаційні аспекти бухгалтерського обліку в ресторанному бізнесі.** Обрана модель оподаткування напряму залежить від типу закладу громадського харчування. Наприклад, для кав'ярень, піцерій або кафе, що не займаються продажем товарів, що підлягають акцизному збору, оптимальним варіантом буде застосування спрощеної системи оподаткування для фізичних осіб – підприємців 2 групи в Україні. Малі підприємства можуть бути створені у формі фізичних осіб – підприємців або товариств з обмеженою відповідальністю. Важливою особливістю є спосіб ведення обліку: товариства з обмеженою відповідальністю зобов'язані вести як податковий, так і бухгалтерський облік, у той час як для індивідуальних підприємців це не є обов'язковим, що сприяє спрощенню їхньої адміністративної діяльності. Для ресторанів, які планують надавати повний спектр послуг, зазвичай застосовується загальна система оподаткування юридичних осіб.

При виборі спрощеного механізму управління бухгалтерським і податковим обліком в ресторанному бізнесі підприємець визначається з організаційно-правовою формою своєї діяльності, зазвичай віддаючи перевагу статусу фізичної особи-підприємця (ФОП). Фізична особа – підприємець несе відповідальність за зобов'язаннями перед третіми сторонами усім особистим майном, на відміну від компаній з обмеженою відповідальністю (ТОВ), де відповідальність обмежена розміром статутного капіталу. Вибір ФОП як форми ведення бізнесу виправданий при застосуванні спрощеної системи оподаткування. Однак у ситуації, коли кафе або ресторан намічає продаж алкогольних напоїв, фізична особа – підприємець на спрощеній системі оподаткування не матиме права торгувати підакцизними товарами. Доходи для фізичних осіб-підприємців реєструються за касовим принципом: всі кошти, отримані на розрахунковий рахунок від клієнтів, враховуються як дохід, з певними винятками. Наприклад, у випадках повернення коштів від підзвітних осіб або постачальників за ненадані послуги або товари такі повернення не вважаються доходом від споживачів чи відвідувачів, але відображаються в рамках взаєморозрахунків з партнерами. У контексті України касовий метод використовується переважно для





фізичних осіб – підприємців, які працюють на загальній системі оподаткування, з обов'язковим контролем за оформленням та оплатою усіх поставок щомісяця, щоб уникнути витрат та збільшення податку на прибуток.

У випадку коли ресторан або бар має декілька засновників, формат фізичної особи – підприємця (ФОП) виявляється непридатним, а тому рекомендується реєстрація товариства з обмеженою відповідальністю (ТОВ), де інвестори або майбутні власники стануть учасниками компанії. Однією з ключових переваг ТОВ є розділення майнової відповідальності між самою компанією та її засновниками. Учасники ТОВ вносять вклади до статутного капіталу, який може бути символічно низьким, наприклад, 100 гривень, обмежуючи тим самим відповідальність компанії лише цією сумою. Крім того, різні вклади до статутного капіталу дозволяють чітко розподілити частки власності серед засновників, будь то 70 % на одного та 30 % на іншого, або інше співвідношення. Ведення бізнесу через ТОВ в Україні вимагає не тільки дотримання податкового обліку, аналогічного до ФОП, але й забезпечення повноцінного бухгалтерського обліку та касової дисципліни. Основним викликом є організація та ведення бухгалтерських реєстрів (проводок) для кожної господарської операції, таких як закупівля товарів, їх продаж, виплата заробітної плати, сплата податків, розрахунки і нарахування податкових зобов'язань тощо.

Для кожного аспекту господарської активності необхідно створювати відповідні реєстри та відображати цю інформацію у звітності. До ключових звітів відносяться бухгалтерський баланс та звіт про фінансові результати, що демонструють основні фінансові показники станом на 31 грудня, включаючи:

- огляд активів, до яких належать виробниче та торговельне обладнання, меблі та ін.;
- відомості про грошові кошти в касі та на рахунках, а також суми, які клієнти зобов'язані сплатити;
- інформацію щодо пасивів, яка охоплює боргові зобов'язання та джерела доходів.

Також важливим аспектом є дебіторська заборгованість. Щоб зрозуміти механізм її виникнення, розглянемо такий приклад: уявімо, що підприємство отримало товари або послуги від постачальника, але оплата за них ще не була здійснена. Така ситуація відображається як пасив у бухгалтерському балансі. Аналогічно кошти, внесені засновниками на придбання обладнання або інші потреби, класифікуються як нерозподілений прибуток або збиток.

Документаційне забезпечення для відкриття бару або ресторану містить такий перелік необхідних дій та документів:

- отримання витягу з Єдиного державного реєстру юридичних осіб, фізичних осіб – підприємців і громадських формувань;
- укладення договору оренди на термін не менше одного року або наявність свідоцтва про право власності на приміщення;
- отримання висновку від Державної податкової служби про реєстрацію реєстратора розрахункових операцій (РРО);
- процедура реєстрації потужностей оператора ринку харчових продуктів (без видачі документа про реєстрацію);
- здобуття сертифіката про впровадження системи управління безпечністю харчових продуктів ХАССП за стандартом ISO 22000:2007 (рекомендовано, але не обов'язково);
- проходження державної санітарно-епідеміологічної експертизи;
- реєстрація пожежної безпеки (без видачі документа про реєстрацію);
- отримання ліцензії на роздрібну торгівлю алкогольними напоями;
- укладення трудових договорів з працівниками;
- видача медичних книжок для персоналу.

Що стосується договірних відносин з персоналом, то рекомендується укласти трудові договори з основними працівниками, такими як офіціанти, кухарі та бармени, адже використання цивільно-правових договорів може призвести до визнання цих відносин трудовими при перевірках Держпраці, що тягне за собою відповідальність за порушення трудового законодавства.

Крім того, наявність зареєстрованого касового апарату є обов'язковою умовою для ресторанної діяльності в Україні. Для ефективного використання касового апарату в ресторані необхідна наступна документація: паспорт реєстратора, що включає технічні характеристики та інформацію про апарат; свідоцтво про реєстрацію касового апарату; договір на технічне обслуговування з сервісним центром; довідка про пломбування апарату;



технічний висновок, що підтверджує відповідність апарату нормам; книга обліку розрахункових операцій для запису усіх операцій; опломбовані квитанції для здійснення продажів.

У договорі оренди приміщення для ресторану мають бути чітко вказані умови та терміни оплати, механізм ціноутворення оренди за квадратний метр, умови зміни орендної плати, правила користування орендованим простором, а також умови відшкодування та терміни при розірванні договору як з боку орендодавця, так і орендаря.

**Практичні аспекти організації бухгалтерського обліку в ресторанному бізнесі.** Бухгалтерський облік у ресторанному бізнесі обов'язково включає ретельне документування приймання товарів і сировини, а також їх оцінювання. Процес цей розпочинається з оформлення відповідних договорів на постачання згідно з вимогою закладу. Одержання від постачальника вимагає пред'явлення двох копій договору, установчих документів компанії, прайс-листа на продукцію, а також санітарних сертифікатів для товарів. У договорі з постачальником критично важливо мати чіткі положення щодо термінів постачання та доставки після замовлення, включаючи компенсації за затримки у постачанні чи оплаті, а також умови повернення товару у разі його непридатності. Працюючи з закупником, важливо видачу коштів оформляти під звіт, з подальшим заповненням авансового звіту на основі фіскальних чеків та товарних накладних із зазначенням залишку готівки або компенсації за перевитрати. Практика співпраці одночасно і з постачальниками, і з закупниками, демонструє свою ефективність, адже в деяких випадках постачальники можуть не встигати доставити необхідні товари вчасно, тоді як закупник здатен оперативним чином придбати потрібне на місцевому ринку або у супермаркеті, забезпечуючи безперебійну роботу закладу.

В індустрії громадського харчування виникає потреба в списанні витрат з різних причин: від непридатності продуктів до навчання персоналу. Такі списання включають втрати від зіпсованих продуктів, приготування їжі для співробітників, подарункові страви для відвідувачів, розвиток кулінарних вмінь через експерименти з новими стравами, а також створення страв для фотосесій, оцінку якості та маси готових страв, і навіть приготування спеціальних страв для перевірок від санітарних служб. У контексті використання посуду та столових приладів для закладів громадського харчування існують строгі вимоги: посуд має бути виготовлений з якісних матеріалів, а саме нержавіюча сталь, сортове скло або кераміка, з достатньою кількістю на кожне місце в закладі, причому зазвичай закуповується в два рази більше необхідного обсягу для забезпечення безперервності сервісу. Цей посуд, подібно до закуплених продуктів, має бути оформлений відповідним чином для цілей бухгалтерського обліку.

Облік оплати праці персоналу в ресторані вимагає ретельного планування та дотримання нормативних актів. Спочатку необхідно встановити кількість співробітників для кожної ділянки роботи, що залежить від розміру закладу та його потреб. Важливо також забезпечити умови праці, відповідні до стандартів охорони праці. Загальноприйнятим є ведення обліку робочого часу та виробітку працівників, з урахуванням робочого графіка, який часто становить 40 годин на тиждень з чергуванням днів роботи і вихідних. Оплата праці за роботу у вечірній час, вночі, у святкові та вихідні дні визначається відповідно до Кодексу законів про працю. У сфері громадського харчування поширені дві основні форми оплати праці:

- погодинна оплата, коли заробіток визначається виходячи з окладу або тарифної ставки за кількість фактично відпрацьованих годин;
- почасово-преміальна система, яка передбачає виплату зарплати за фактичний робочий час плюс премії за високу якість виконаних робіт та надання послуг.

Також важливим аспектом є оформлення відпусток та лікарняних. Необхідно скласти графік відпусток для кожного співробітника, оформити наказ на відпустку та здійснити виплату відпускних за три дні до початку відпустки. Ці заходи допомагають упорядкувати процеси в ресторані та забезпечити співробітникам стабільність та передбачуваність умов праці.

Формування ціни на страву в ресторані є складним процесом, що охоплює різноманітні фактори і вимагає детального аналізу з боку бухгалтерії. Собівартість страви як змінна складова лежить в основі цього процесу. Крім прямих витрат на продукти, до собівартості входять заробітна плата персоналу (кухарі, закупники, офіціанти, прибиральниці, посудомийки), витрати на оренду приміщення, податки, а також інші операційні витрати, включаючи витрати на форму для персоналу, маркетингові акції тощо. Також слід враховувати амортизацію та потребу в ремонті обладнання і приміщення, витрати на актуалізацію меню. Важливу роль у ціноутворенні відіграють також концепція закладу, його позиціонування на ринку, цільова аудиторія та загальна кон'юнктура на ринку громадського харчування. Наприклад, в закладах з демократичною ціновою політикою, орієнтованих на великий оборот, ціни будуть встановлені на більш доступному рівні, у той час як ресторани, що націлені на заможних відвідувачів, можуть встановлювати вищі ціни.



**Висновки.** У цій статті ми розглянули ключові елементи організації бухгалтерського обліку в ресторанному бізнесі, що включають в себе широкий спектр діяльностей, від ведення документації до формування ціни на страву. Було визначено, що успішне управління фінансами в ресторанній сфері вимагає не лише глибокого розуміння бухгалтерського обліку, але й адаптації до особливостей даного виду діяльності, а саме варіативність оподаткування залежно від форми ведення бізнесу, ведення обліку витрат на персонал, оренду, податки та інші операційні витрати. Завдяки ретельному підходу до ведення бухгалтерського обліку ресторанний бізнес може ефективно адаптуватися до змін у ринкових умовах, забезпечуючи стійке зростання та розвиток. Таким чином, бухгалтерський облік в ресторанному бізнесі не є простою задачею ведення фінансової звітності, а ключовим інструментом стратегічного планування та управління, що вимагає комплексного підходу та глибокого розуміння специфіки цієї сфери діяльності.

Науковий керівник – канд. екон. наук, доцент Часовнікова Ю. С.

**Література:** 1. Азаренков Г., Мельянкova Л., Головач Г. Бухгалтерський облік у цифрову епоху: стратегії впровадження та оптимізація процесів. *Наука і техніка сьогодні*. 2023. № 13 (27). DOI: [https://doi.org/10.52058/2786-6025-2023-13\(27\)-244-257](https://doi.org/10.52058/2786-6025-2023-13(27)-244-257). 2. Грекова А. О., Кривошепова Г. М., Нищенко О. В. Готельно-ресторанний бізнес України: аналітичний аспект : thesis. 2021. URL: <https://er.knutd.edu.ua/handle/123456789/18811>. 3. Постова В. Перспективи впровадження інтелектуальної автоматизації в ресторанний бізнес в умовах післявоєнного відновлення України. *Економіка та суспільство*. 2023. № 49. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-49-41>. 4. Склярук І., Вовк Н. Управлінський облік бізнес-процесів в умовах діджиталізації. *Економіка та суспільство*. 2024. № 59. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-59-69>.

Стаття надійшла до редакції 10.06.2024 р.



## ОСОБЛИВОСТІ МАРКЕТИНГУ У СФЕРІ ПОСЛУГ

УДК 330.1

Шворак Д. В.

Студент 4 курсу  
факультету міжнародної економіки і підприємництва ХНЕУ ім. С. Кузнеця

**Анотація.** Виявлено, що маркетинг послуг характеризується невідчутністю, незберіганням, нерозривністю виробництва та споживання, а також варіабельністю якості. Наголошується на важливості персоналізації, розвитку довірчих відносин, інновацій у наданні послуг та ефективного управління персоналом. Запропоновано стратегії для підвищення ефективності маркетингової діяльності.

**Ключові слова:** маркетинг послуг, стратегії маркетингу, персоналізація, інновації, управління персоналом, цифрові технології, стратегії маркетингу.





**Annotation.** The article reveals that marketing of services is characterised by intangibility, non-storage, inseparability of production and consumption, as well as variability of quality. The importance of personalisation, development of trust relations, innovations in service provision and effective personnel management is emphasised. Strategies for improving the efficiency of marketing activities are proposed.

**Keywords:** marketing of services, marketing strategies, personalisation, innovations, personnel management, digital technologies, marketing strategies.



Маркетинг як комплексна система спрямована на організацію виробництва та продажу товарів і послуг, є критичним інструментом для задоволення потреб споживачів та отримання прибутку [1]. Його кінцева мета полягає в тому, щоб зусилля з продажу стали «непотрібними» шляхом передбачення та задоволення потреб і вподобань клієнтів. У сучасних умовах насиченої ринкової економіки маркетинг відіграє ключову роль у допомозі фірмам адаптуватися та процвітати. Однак особливості маркетингу у сфері послуг мають значні відмінності від маркетингу товарів, що потребує детального дослідження для ефективною імплементації стратегій у цій сфері.

Останні дослідження таких науковців, як Котлер Ф., Бланк І. А., Осіпова О. С., Герасимчук В. А., Шевченко Д. О., вказують на те, що маркетинг у сфері послуг значною мірою залежить від якості та професійних навичок персоналу, оскільки послуги не можуть існувати окремо від осіб, які їх надають. Це робить процес надання послуги більш індивідуальним та орієнтованим на конкретні потреби клієнта. Дослідження також підкреслюють важливість персоналізації та розвитку довірчих відносин між споживачами та постачальниками послуг. Проте залишаються не вирішеними питання стосовно оптимальних стратегій управління маркетинговими функціями та інновацій у сфері послуг, що є актуальними для подальшого розвитку цієї галузі.

**Мета** статті полягає у тому, щоб визначити ключові відмінності між маркетингом товарів і послуг; проаналізувати основні маркетингові функції у сфері послуг і окреслити оптимальні стратегії для підвищення ефективності маркетингової діяльності у сфері послуг.

Маркетинг у сфері послуг відрізняється від маркетингу товарів рядом ключових аспектів. Основні відмінності включають невідчутність, незберігання, нерозривність виробництва та споживання, а також варіабельність якості послуг (рис. 1) [2].

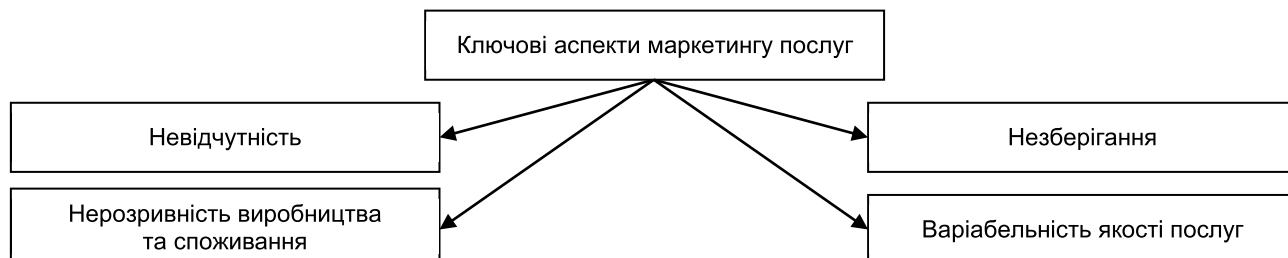


Рис. 1. Ключові аспекти маркетингу послуг

**Невідчутність.** Послуги не можуть бути оглянуті, помацані або спробовані до моменту їх придбання та споживання. Це робить маркетинг послуг більш складним, оскільки споживачі не можуть оцінити послугу до її отримання. Для подолання цієї проблеми, маркетологи використовують відгуки клієнтів, сертифікати якості та демонстраційні приклади.

**Незберігання.** Послуги не можна зберігати для подальшого використання або продажу. Це означає, що управління попитом і пропозицією стає критично важливим. Перевантаження може призвести до погіршення якості послуг, тоді як недозавантаження – до втрати доходу.

**Нерозривність виробництва та споживання.** Виробництво і споживання послуг часто відбувається одночасно. Наприклад, відвідування ресторану або консультація у лікаря. Це означає, що споживачі безпосередньо впливають на процес виробництва послуги та її якість.

**Варіабельність якості.** Якість послуг може значно варіювати залежно від того, хто їх надає, коли і де вони надаються. Це створює виклики для забезпечення стабільної якості послуг. Важливими є стандартизація процесів та навчання персоналу для підтримання високого рівня обслуговування.





Маркетинг у сфері послуг включає кілька основних функцій, які сприяють ефективному управлінню підприємством та задоволенню потреб клієнтів [3].

Аналітична функція охоплює аналіз ринку, дослідження поведінки споживачів, аналіз конкурентів та вивчення внутрішнього середовища підприємства. Зокрема, аналітичні інструменти, такі як SWOT-аналіз, аналіз PESTEL та дослідження ланцюжка створення цінності, допомагають зрозуміти сильні та слабкі сторони підприємства, а також визначити можливості та загрози з боку зовнішнього середовища.

Виробнича функція включає планування та організацію виробництва нових послуг, матеріально-технічне забезпечення та контроль якості. Важливим аспектом є розвиток інноваційних підходів до надання послуг, що включає автоматизацію процесів, використання новітніх технологій та інтеграцію клієнтів у процес надання послуг для підвищення їх задоволеності.

Збутова функція охоплює організацію системи товароруку, реалізацію політики ціноутворення, створення та управління сервісними центрами, а також планування та проведення рекламних кампаній. Ефективна збутова стратегія має враховувати канали розподілу, логістику, а також методи стимулювання збуту.

Управлінська функція передбачає планування маркетингової діяльності, організацію та контроль за її виконанням. Включає розробку маркетингових планів, стратегій і програм, а також управління бюджетом маркетингу. Важливим є використання маркетингових інформаційних систем для підтримки прийняття рішень та моніторингу результатів діяльності.

Для підвищення ефективності маркетингової діяльності у сфері послуг важливо використовувати такі стратегії [4]:

- персоналізація послуг. Одна з ключових стратегій – це орієнтація на індивідуальні потреби клієнтів. Це включає розробку персоналізованих пропозицій, враховуючи історію взаємодії з клієнтом, його уподобання та поведінку. Використання CRM-систем дозволяє більш точно прогнозувати потреби клієнтів та створювати індивідуальні пропозиції;
- інновації у наданні послуг. Впровадження нових технологій, таких як штучний інтелект, автоматизація та використання Big Data, дозволяє значно підвищити ефективність та якість надання послуг. Наприклад, використання чат-ботів для обробки запитів клієнтів або автоматизованих систем для управління чергами;
- ефективне управління персоналом. Кваліфікація та мотивація персоналу є ключовими факторами успіху у сфері послуг. Підвищення кваліфікації через навчальні програми, тренінги та сертифікацію, а також створення сприятливих умов праці та мотиваційних програм сприяють покращенню якості послуг;
- аналіз та оптимізація маркетингових процесів. Регулярний аналіз результатів маркетингової діяльності дозволяє виявити слабкі місця та внести необхідні коригування. Використання таких інструментів, як KPI (ключові показники ефективності), дозволяє оцінювати результативність маркетингових заходів та їх вплив на досягнення стратегічних цілей підприємства;
- використання цифрових технологій. Сучасні цифрові технології, такі як інтернет-маркетинг, соціальні мережі, мобільні додатки та платформи для електронної комерції, дозволяють більш ефективно взаємодіяти з клієнтами, підвищувати їх лояльність та розширювати ринки збуту. Важливим є інтеграція онлайн- та офлайн-каналів для створення єдиного, безшовного досвіду для клієнтів.

Серед основних викликів, з якими стикаються підприємства у сфері послуг, можна виділити високий рівень конкуренції, швидкі зміни у технологіях та споживчих уподобаннях, а також зростаючі очікування клієнтів щодо якості послуг. Для подолання цих викликів підприємствам необхідно постійно інвестувати у розвиток нових технологій, підвищення кваліфікації персоналу та вдосконалення процесів надання послуг.

У перспективі розвиток маркетингу у сфері послуг буде визначатися такими тенденціями, як збільшення ролі цифрових технологій, підвищення значення персоналізації та кастомізації послуг, а також розширення меж ринку завдяки глобалізації та розвитку електронної комерції. Підприємства, що зможуть швидко адаптуватися до змін у ринковому середовищі та впроваджувати інноваційні підходи, матимуть конкурентну перевагу та забезпечать стійке зростання у довгостроковій перспективі [5].

Дослідження показало, що маркетинг у сфері послуг має свої унікальні особливості, які відрізняють його від маркетингу товарів. Ефективне управління маркетинговими функціями та впровадження інноваційних стратегій є ключовими для підвищення конкурентоспроможності підприємств у цій галузі. Персоналізація, управління якістю та використання цифрових технологій є важливими аспектами, які можуть значно підвищити ефективність маркетингової діяльності у сфері послуг.





Подальші дослідження мають бути спрямовані на детальніше вивчення оптимальних підходів до управління маркетинговими функціями у сфері послуг, розробку нових методологій для аналізу ринкових тенденцій та вдосконалення стратегій взаємодії з клієнтами. Це дозволить підприємствам більш ефективно адаптуватися до змін у ринковому середовищі та забезпечити стійке зростання у довгостроковій перспективі.

Науковий керівник – д-р екон. наук, професор Дибач І. В.

---

**Література:** 1. Котлер Ф. Маркетинг менеджмент / за ред. О. А. Третьяк, Л. А. Волкова, Ю. Н. Каптуревського. Київ : Професіонал, 1999. 896 с. 2. Осіпова О. С. Маркетинг у комерційному банку. Львів : Вид-во Львівської політехніки, 2014. 312 с. 3. Герасимчук В. А. Маркетинг: теорія і практика : навч. посіб. Київ : Вища школа, 2007. 327 с. 4. Бланк І. А. Управління активами і капіталом підприємства. Київ : Ніка-Центр, 2016. 448 с. 5. Шевченко Д. О. Маркетингова діяльність комерційних банків в Україні: стан та перспективи розвитку. Київ : КНЕУ, 2021. 218 с.

Стаття надійшла до редакції 03.06.2024 р.



## ОСОБЛИВОСТІ ПОВЕДІНКИ УКРАЇНСЬКИХ СПОЖИВАЧІВ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

УДК 366.1

Шевченко В. О.

Студент 4 курсу  
факультету менеджменту і маркетингу ХНЕУ ім. С. Кузнеця

**Анотація.** У статті було визначено особливості поведінки споживача в умовах воєнного стану в Україні. А також проаналізовано вплив змін споживчих вподобань на маркетингові комунікації підприємств.

**Ключові слова:** споживач, споживчі вподобання, поведінка споживача, військовий стан, маркетингові комунікації.



**Annotation.** The article identified the peculiarities of consumer behavior in the conditions of martial law in Ukraine. And the impact of changes in consumer preferences on marketing communications of enterprises is also analyzed.

**Keywords:** consumer, consumer preferences, consumer behavior, military status, marketing communications.



**Постановка проблеми.** Україна переживає складний період своєї історії, пов'язаний з воєнним конфліктом на сході країни. Ця ситуація суттєво впливає на різні сфери життя українського суспільства, включаючи економіку, соціальні відносини та особливо на споживчу поведінку. Для бізнесу, який діє на вітчизняному ринку, розуміння споживчих вподобань, проблем і потреб споживачів у контексті воєнного стану є критично важливим.



**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Дослідженням сучасних особливостей поведінки споживачів займалися такі вчені, як А. Б. Терендій [5], Н. В. Проскуріна, С. В. Бестужева, В. О. Козуб [2] та інші. Однак зараз основні тенденції споживчої поведінки українців в умовах війни загалом вивчені недостатньо. Детальним дослідженням особливостей поведінки українців в сучасних умовах займаються такі дослідницькі компанії, як Gradus Research [1;3], Deloitte [4] й Kantar Україна [6].

**Метою** дослідження є визначення впливу на поведінку українських споживачів воєнного стану. Серед завдань дослідження – виявлення основних проблем, з якими зіштовхуються українські споживачі у воєнний період, ідентифікація факторів, що впливають на зміну їх споживчих вподобань і купівельної спроможності, а також розробка рекомендацій для підприємств щодо адаптації своєї діяльності до мінливих потреб споживачів в умовах воєнного конфлікту.

**Викладення основного матеріалу дослідження.** Орієнтація на споживача та його потреби стають одними із важливіших факторів під час прийняття маркетингових рішень [1]. В останні роки відбулися значні зміни у купівельній поведінці споживача, що прямопропорційно впливають на діяльність підприємств в Україні.

Складні умови змушують українських споживачів більш раціонально планувати свої витрати. Згідно з дослідженням Gradus Research [2], через зниження рівня доходів (78 % опитуваних) вимушені купувати більш дешеві бренди (заявили 64 % респондентів). Водночас лише 18 % українців можуть дозволити собі купувати дорогі торгові марки. До того ж 76 % споживачів роблять заплановані покупки, і тільки 15 % респондентів можуть ухвалювати імпульсивні рішення й купувати товари, перебуваючи вже у торговій точці [2]. Як стверджує А. Б. Терендій, цей тренд почали спостерігати під час пандемії, адже 49 % споживачів вдумливо обирали товари офлайн і 67 % – онлайн. А третина українців робила вибір ще до відвідування магазину [3].

Виявлено, що українські споживачі почали заощаджувати на різних групах товарів і послуг. Як стверджує компанія Deloitte [4], більшість споживачів намагаються економити під час придбання будь-яких товарів. Залежно від категорії товарів і, зокрема, послуг економити схильні від 47 % до 86 % споживачів, які здійснюють відповідні покупки. Найменше економлять на лікарських засобах, дитячих товарах і товарах подвійного призначення. І навпаки: найбільше споживачі заощаджують на дозвіллі та розвагах поза домом, алкогольних напоях, косметичних засобах, готовій їжі (зокрема, в кафе, ресторанах), одязі й взутті [4].

У 2022 році після початку повномасштабної війни 60 % вітчизняних споживачів почали рідше відвідувати заклади громадського харчування, кінотеатри, концерти та спортивні клуби [4].

Цікаво зазначити, що молодь менш схильна заощаджувати на товарах і послугах. Споживачі віком від 18 до 27 років витрачають на одну покупку на 42 % більше, ніж середньостатистичний український споживач. Зокрема, чек онлайн-замовлень цієї вікової групи у 2,3 разу більший за середній чек [4]. Частки споживачів, які відчувають необхідність заощаджувати під час купівлі різних категорій товарів, наведено на рис. 1.



Рис. 1. Категорії товарів, на яких українські споживачі заощаджують



Складна ситуація в Україні призвела до поведінкових змін, тому споживачі вдаються до економії та обмежують свої потреби. Така ситуація зумовлена фінансовими складнощами, демографічними та психологічними наслідками.

У зв'язку з військовими діями більше третини споживачів (переважно жінки і діти) були змушені змінити своє місце проживання. Слід зазначити, що 82 % з цих осіб мігрували до інших областей України, тоді як 18 % переїхали за кордон [5]. Це й могло спричинити фінансові наслідки для родин, оскільки для переїзду знадобилися значні фінансові вкладення, зокрема, частина громадян втратила роботу після повномасштабного вторгнення.

На сьогодні фінансове становище українців покращується, та зайнятість поступово відновлюється. Все більше осіб повертаються до своїх робочих місць, а отже, можна спостерігати зменшення рівня безробіття. Але при цьому в переважній більшості населення дохід скоротився, що призвело до значних змін в поведінці українських споживачів.

Страхи та переживання, пов'язані з воєнним конфліктом, також викликали значні зміни. Найочевиднішим і найсильнішим переживанням є страх за власну та родинну безпеку. Це може призвести до впливу на звичну рутину та місця відвідування, зокрема, уникання відкритих місць та масових заходів. Нестабільна економічна ситуація, спричинена воєнним конфліктом, викликає страх втрати роботи, погіршення фінансового стану та збільшення цін на необхідні товари та послуги. Крім того, побоювання щодо збільшення цін на продукти та можливої необхідності переїзду до іншого місця проживання через військові дії зумовили те, що 80 % споживачів мають удома певний стратегічний запас продуктів харчування (58 % активно оновлюють його) [4]. Страх перед невизначеністю та невпевненістю у майбутньому також спонукає споживачів до зміни своїх звичок. Через що більшість з них зосереджуються на накопиченні та заощадженнях і не витрачають зайві кошти на свої потреби.

Усупереч усім негативним змінам у поведінці українських споживачів, війна посприяла об'єднанню українського суспільства. Сьогодні споживачі свідомо обирають українські бренди. Аналізуючи їх поведінку, можна побачити їх свідоме бажання підтримати державу та її економіку, акцентуючи свою увагу на вибір товарів українських брендів. Згідно з даними компанії Gradus Research, бажання підтримати українських виробників є важливим фактором вибору для більшості громадян [5]. Як повідомляють 69 % респондентів, українці свідомо обирають продукцію національних брендів. А 56 % опитаних кажуть: щоб підтримати українських виробників під час війни, вони почали купувати товари нових брендів [5].

Проте споживачі стали більш вимогливими до брендів. Майже половина українських споживачів (44 %) обирають бренди відносно їх позицій щодо підтримки армії, громадської позиції, мови спілкування чи факту співпраці з країною-агресором. Після початку повномасштабної вторгнення багато міжнародних компаній прийняли рішення про вихід з російського ринку. Через військову агресію зі сторони РФ очікувано, створилася нова тенденція «несприйняття всього російського».

Результати дослідження компанії Gradus Research у 2023 році свідчать, що 60 % жителів України припинили купувати продукцію міжнародних компаній, що продовжили будь-яку діяльність у Росії. І наразі ця тенденція тільки зростає.

Поряд зі змінами у поведінці українських споживачів прийшли й нові тенденції у маркетингових комунікаціях. Сьогодні українці готові сприймати рекламу товарів і послуг, до того ж сподіваються, що вона буде більш креативною. Згідно з даними дослідження Kantar Україна, проведеного наприкінці 2023 року, 78 % респондентів вважають, що бренди повинні рекламувати товари та послуги (у 2022 році так думали 54 % людей). Поряд із бажанням бачити рекламу назгал у респондентів виникає бажання бачити саме якісну рекламу. Понад удвічі зросли очікування щодо креативності реклами (78 % проти 35 % минулого року) [6]. Аналізуючи зміни у маркетингових комунікаціях зі споживачем в Україні, варто виділити, які теми позитивно сприймаються українською аудиторією. Список тем та відповідні результати опитування наведені у табл. 1.

Українські споживачі потребують як типових маркетингових повідомлень, так і меседжів нової реальності. Як приклад типового звернення, 80 % опитаних хотіли бачити в рекламі пропозиції спеціальних умов, знижок та акцій. А з іншого боку, з'явився новий меседж, адже 78 % респондентів хотіли би, щоб бренди допомагали армії [6].

Загалом споживачі стали значно чутливі до цін, тому акції, знижки та вигідні пропозиції викликають найбільший інтерес. Проте переважна більшість громадян допомагають час від часу, донатячі на потреби армії, але майже кожен п'ятий респондент робить це систематично [4].



Таблиця 1

## Теми, які позитивно сприймаються в комунікації брендів

Теми	Частка голосів респондентів, %
Відображення технологічного розвитку України	80
Пропозиція спеціальних умов (акції, знижки)	80
Згадування української культури, історії	78
Допомога армії від бренду	76
Використання національної символіки	76
Волонтерська діяльність бренду	74
Інформація про відновлення роботи бренду	70
Використання гумору	70
Функціональні характеристики продукту	65

Зокрема, 51 % українських споживачів вважають, що практичні дії брендів (наприклад, підприємства donating певні відсотки від продажу товарів і послуг на дрони) більш цінні, ніж символічні дії, які пов'язані з простим використанням української символіки [6].

Водночас більшість споживачів прагнуть, щоб бренди підлаштовували рекламу під реалії війни (так вважають 62 % порівняно до 51 % у 2022 році) [6]. Брендам не варто робити вигляд, що війни немає, і транслювати звичайне життя без врахування реалій війни.

З одного боку, споживачів обурює реклама, де відображено життя без урахування реалій війни, з іншого ж боку – їм також не подобається й реклама, що спекулює на темі війни. Тому тут варто дотримуватися балансу і діяти відповідно до настроїв споживачів.

До речі, варто виділити, які теми в комунікації брендів сприймаються негативно або байдужо українською спільнотою. Як було зазначено, вітчизняним споживачам не подобаються спекуляції на темі війни, наприклад використання відомих образів війни («Пес Патрон», «Мрія», «Байрактар», «Джавелін» тощо). Це обумовлено тим, що споживачі втомилися від масового використання цих образів. Майже половину споживачів тригерить, зі зрозумілих причин, використання російської мови в комунікації [6].

Важливо демонструвати прозору політичну, соціальну, екологічну та культурну позицію та підтверджувати ці дії, які несуть позитивні враження споживачам.

Крім того брендам важливо уважно ставитися до співпраць з амбасадорами. Адже публічні конфлікти, невизначена позиція щодо політичних тем, а також критика дій влади та інші подібні теми є чутливими для української спільноти, а отже, при виборі інфлюенсерів бренд повинен бути впевнений, що вони з амбасадором розділяють спільні цінності споживачів. Також варто бути обережними з декоративними прийомами, такими як застосування синіх і жовтих кольорів, соняшників, та іншої української айдентики або військової символіки в недоречному змісті. Краще підтримувати оптимізм та обережно розважати свою цільову аудиторію, наприклад, пропонуючи доречний гумор воєнного часу.

**Висновки.** За результатами проведеного дослідження можна зробити висновок, що ситуація, яка склалася в Україні, посприяла зростанню свідомості українських споживачів, що, своєю чергою, вплинуло на всі аспекти їхньої купівельної поведінки. Споживачі схильні до економії, стали раціональніше планувати свої витрати. Виявилося, що бажання підтримати українських виробників є важливим фактором їх вибору, проте спостерігається уважніший підхід до вибору брендів, а тому формуються вищі очікування від дій, комунікації брендів. Крім того, якщо спостерігаються розбіжності в цінностях, споживачі схильні до переходу до іншого бренду.

Науковий керівник – канд. екон. наук, доцент Ус М.

**Література:** 1. Проскуріна Н. В., Бестужева С., Козуб В. Аналітичні аспекти дослідження поведінки споживачів в умовах цифровізації економіки України. *Економіка та суспільство*. 2022. № 36. С. 1–12. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-36-40>. 2. Важливі тенденції зміни поведінки споживачів на початку 2023 року //



Компанія Gradus Research. URL: [https://gradus.app/en/open-reports/gradus-research\\_changes-in-consumption-eng/](https://gradus.app/en/open-reports/gradus-research_changes-in-consumption-eng/).  
**3.** Терендій А. Б. Тренди споживчої поведінки домогосподарств на продовольчому ринку України. *Економічний простір*. 2022. № 184. С. 62–66. DOI: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/184-10>.  
**4.** Споживацькі настрої українців після повномасштабного вторгнення // Компанія Deloitte. URL: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/ua/Documents/consumer-business/Deloitte-Survey-2022-Consumer-sentiment-during-the-war.pdf>.  
**5.** Соціальні тренди 2023: як війна перетворила українців на більш свідому націю // Компанія Gradus Research. URL: <https://gradus.app/uk/open-reports/gradus-report-social-trends-2023-ua/>.  
**6.** Українці про рекламу та очікування від брендів // Компанія Kantar Україна. URL: <https://www.kantar.com/ua/inspiration/advertising-media/ukrainians-about-ad-and-expectations-from-brands>.

Стаття надійшла до редакції 23.05.2024 р.



## СЕМАНТИЧНИЙ АНАЛІЗ ПОНЯТТЯ «ІМІДЖ»

УДК 659:658.821

Шиян Д. А.

Студентка 4 курсу  
факультету менеджменту і маркетингу ХНЕУ ім. С. Кузнеця

**Анотація.** У статті розглянуто сутність поняття «імідж». Узагальнено наявні точки зору та запропоновано більш повне та сутнісне визначення, яке дозволяє розглянути імідж у більш широкому розумінні та включає у собі основні ознаки й особливості.

**Ключові слова:** імідж, образ, уявлення, ідея, сприйняття, підприємство.



**Annotation.** The essence of the concept of "image" is considered in the article. The existing points of view were summarized and a more complete and essential definition was proposed, which allows to consider the image in a broader sense and includes the main features and features.

**Keywords:** image, image, representation, idea, perception, enterprise.



Імідж є невід'ємною частиною для кожного підприємства в цілому, як для початківця, так і для масштабних відомих компаній. Імідж характеризують такі поняття, як: бренд – унікальність від конкурентів та позиціонування себе на ринку як сильне та впливове підприємство; репутація – оцінка, яка формується за допомогою споживачів, конкурентів та інших зацікавлених осіб на основі діяльності підприємства в цілому; відображення цінностей та стилю комунікації – це «комунікативна культура», що підсилює ідею про спосіб спілкування з потенційними споживачами та вираженням цінностей підприємства на аудиторію загалом; авторитет – статус, коли люди вважають когось або щось лідером або експертом у будь-якій галузі, та інше.

Питанням щодо іміджу присвячена значна кількість робіт наукового та практичного характеру. Серед зарубіжних і вітчизняних науковців, які займалися цією тематикою, слід виокремити таких учених, як А. О. Старостіна, Жан-Ноель Капферер, Ф. Котлер, А. В. Петровський і М. Г. Ярошевський, С. Олівер, М. Д. Ярмаченко та В. Королько. Однак, узагальнюючи надані визначення понять, можна зазначити, що немає єдиного підходу





до визначення сутності, та існує певна розмірність у концепціях іміджу, тому це питання потребує подальшого дослідження.

**Метою** є проведення семантичного аналізу сутності поняття «імідж» та запропонування авторського тлумачення предметного поняття.

Звернення великої кількості дослідників різних галузей діяльності до проблематики іміджу породило багато визначень цього поняття. Семантичний аналіз поняття «імідж», що пропонується вченими, приведено в табл. 1.

Таблиця 1

**Семантичний аналіз поняття «імідж»**

Джерело	Визначення	Основна ідея
А. О. Старостіна	імідж – це «чітко сформований образ у свідомості споживача, що складається із сукупності цінностей й певних асоціацій та покликаний емоційно-психологічно впливати на нього з метою розповсюдження інформації про бренд та його рекламування» [1, с. 5]	образ
Жан-Ноель Капферер	імідж – це «колективне уявлення, що сформувалося з часом у міру накопичення досвіду, в результаті тісних відносин, інформації з вуст в уста і реклами» [1, с. 4]	уявлення
Ф. Котлер	імідж – це «сприйняття компанії або її товарів суспільством» [2, с. 88]	сприйняття
А. В. Петровський, М. Г. Ярошевський	імідж – це «образ конкретного об'єкта, що стереотипізований, існує в масовій свідомості. Як правило, поняття іміджу стосується конкретної людини, але може також поширюватися і на певний товар, організацію, професію і т. д.» [3, с. 3]	образ
С. Олівер	імідж – це «ментальна картина, ідея, породжена уявою, або особистість в уявленнях людини, організації» [4, с. 2]	ідея
М. Д. Ярмаченко	імідж – це «зафіксований у масовій свідомості стереотипний емоційно забарвлений образ будь-кого або будь-чого» [5, с. 2]	образ
В. Королько	імідж — це «уявлення про людину, товар чи інститут, який цілеспрямовано формується в масовій свідомості за допомогою публіситі, реклами або пропаганди» [6, с. 4]	уявлення

Список визначень, запропонованих науковцями, можна продовжити, проте недоліком є те, що ці визначення поверхневі та не повною мірою відображають сутність поняття. Як можна побачити, єдиного поняття щодо визначення «імідж» не існує, кожен з науковців розкриває певну сторону цього поняття з різних сторін, проте більшість (А. О. Старостіна, А. В. Петровський, М. Г. Ярошевський, М. Д. Ярмаченко) вважають, що імідж – це все ж таки «образ», однак ще зазначено такі поняття, як «уявлення», «сприйняття» та «ідея». Підсумовуючи сказане вище, на основі узагальнення основних ідей можна запропонувати авторське визначення предметного поняття. Так, під іміджем пропонується розуміти цілісний образ, який складається з оцінки у свідомості споживача, що ґрунтується на особливостях та унікальних характеристиках (наприклад: особи, підприємства, товару або послуги). При цьому слід зазначити, що це визначення підкреслює, що на кінцевій меті необхідно закласти у свідомості споживачів емоційне та інформаційне забарвлення, асоціації та спонукання до певних дій, які першочергово закладені в плані. Саме така позиція дозволяє виокремити себе на ринку серед конкурентів, щоб створити позитивні та запам'ятовувальні враження. Імідж визначається не лише зовнішнім виглядом, а й враженнями та уявленнями, що викликаються у споживача, і відображається у сприйнятті та реакціях на певний об'єкт або суб'єкт, тому це визначення чітко та структуровано показує всю сутність поняття.

Імідж є многогранною та складною категорією для будь-якого підприємства, установи чи впливової особи, бо саме він відображає сприйняття на споживачів, конкурентів, лояльних зацікавлених сторін. Ця категорія має не лише візуальний образ, але й репутацію за кожним аспектом діяльності, починаючи від активної взаємодії та залученості до споживачів до підтвердження якості продукції або послуг.

Таким чином, під час семантичного аналізу поняття «імідж» було виявлено, що поняття має декілька ключових ідей, які вказують на сутність. За допомогою аналізу основних існуючих ідей видатних науковців було з'ясовано, що імідж має багато шляхів для визначення, тому у дослідженні автором було запропоновано більш комплексне поняття, яке охоплює кожне з запропонованих варіантів.

Отже, імідж складається з оцінки у свідомості споживача, що базується на унікальних характеристиках та особливостях об'єкта. Тому під іміджем пропонується розуміти цілісний образ, який складається з оцінки у свідомості споживача, що ґрунтується на особливостях та унікальних характеристиках (наприклад: особи, підприємства, товару або послуги). Результати проведеного семантичного аналізу сутності поняття «імідж» пе-



редбачається використати в процесі подальшого аналізу маркетингових інструментів, які сучасні підприємства використовують для формування свого іміджу.

Науковий керівник – канд. екон. наук, доцент Небилиця О. А.

**Література:** 1. Формування іміджу бренду компанії на ринку консалтингових послуг України. URL: [https://duan.edu.ua/images/News/UA/Departments/Marketing/2021/roboty\\_finalistiv/SHAT2311.pdf](https://duan.edu.ua/images/News/UA/Departments/Marketing/2021/roboty_finalistiv/SHAT2311.pdf). 2. Гапоненко А. В., Рихлік А. В. Зв'язки з громадськістю : навч. посіб. Київ : КНЕУ, 2015. URL: <https://core.ac.uk/download/pdf/78513838.pdf>. 3. Колодка А. В., Ілляшенко С. М. Імідж організації як економічна категорія: сутність, зміст, основні етапи формування. *Прометей*. 2012. № 2 (38). URL: <https://core.ac.uk/reader/324249870>. 4. Горицька О. В. Позитивний імідж викладача як показник його педагогічної майстерності. URL: <http://www.sci-notes.mgu.od.ua/archive/v38/29.pdf>. 5. Чжан Яоюй Сутність поняття «професійний імідж» майбутніх фахівців хорового диригування в сучасному психолого-педагогічному дискурсі. *Педагогіка формування творчої особистості у вищій і загальноосвітній школах*. 2023. № 88. URL: <http://pedagogy-journal.kpu.zp.ua/archive/2023/88/27.pdf>. 6. Імідж як феномен сучасного світу. URL: [https://moodle.znu.edu.ua/pluginfile.php/500971/mod\\_resource/content/1/%D0%A2%D0%B5%D0%BC%D0%B0%201.pdf](https://moodle.znu.edu.ua/pluginfile.php/500971/mod_resource/content/1/%D0%A2%D0%B5%D0%BC%D0%B0%201.pdf).

Стаття надійшла до редакції 23.05.2024 р.



## МЕТОДИ АНАЛІТИЧНОЇ ОЦІНКИ ЗОВНІШНЬОЇ ТОРГІВЛІ

УДК 331.300

Шмигарьов Д. Т.

Студент 4 курсу  
факультету міжнародної економіки і підприємництва ХНЕУ ім. С. Кузнеця

**Анотація.** У статті розглянуто питання статистичної оцінки зовнішньої торгівлі через систему базових аналітичних методів, що дають змогу визначити загальний рівень та наявні тенденції розвитку країни й виокремлення її місця на світовому ринку.

**Ключові слова:** теоретичний базис, зовнішня торгівля, статистичні методи, умови побудови моделі, імпортна залежність, експортна квота.



**Annotation.** The article deals with the issues of statistical assessment of foreign trade through the system of basic analytical methods that allow to determine the overall level and existing trends of the country's development and to identify its place in the world market.

**Keywords:** theoretical basis, foreign trade, statistical methods, conditions of model building, import dependence, export quota.



Сучасний стан інтеграційних процесів є рушійною силою прогресивного розвитку як уже для сформованих економічних систем, так і національних господарств, які формують чи реформують ринковий тип економіки.



В наявних умовах розвитку економіки вирішення завдань щодо стабілізації соціально-економічного становища, підтримки реального сектора економіки, а також задоволення потреб населення є можливим за умов ґрунтовної оцінки рівня розвитку зовнішньоекономічної діяльності країни.

На сьогодні завдання зовнішньоекономічної діяльності – це реалізація переваг міжнародного поділу праці задля підвищення ефективності національних економік; сприяння вирівнюванню темпів економічного розвитку; порівнянність витрат виробництва як на національному, так і світовому рівнях.

Теоретичний базис дослідження зовнішньоекономічної діяльності в статистиці формується на основі загальноекономічних законів і визначень. Тому врахування статистичних особливостей проведення статистичного спостереження задля розкриття сутності зазначеної проблеми слугує інформаційно-аналітичним підґрунтям його коректного проведення.

Виходячи з того, що статистика виступає як метод обліку, так і метод аналізу, доцільно визначити особливості облікової практики ЗЕД та розгляду ЗЕД через базову її основу – зовнішню торгівлю.

У теорії і практиці статистичної науки залишається проблема забезпечення достовірною та репрезентативною інформацією, що у проведенні статистичних досліджень зовнішньої торгівлі має свою специфіку.

Причини помилок під час збирання та інтерпретації даних можна звести до такого:

- збирання, обробка та інтерпретація даних здійснюється кількома міністерствами, відомствами та організаціями;
- використання різних інформаційних джерел (митна статистика, статистична звітність, дорахунки й т. ін.);
- використання різних методичних підходів під час збирання та аналізу даних;
- неопрацьованість окремих методичних підходів.

Застосування методу дзеркальної статистики у дослідженні процесів зіставлення по країнах дає змогу за умов коректного його використання визначити ті сфери у статистиці зовнішньої торгівлі, що мають певні недоліки в обліку, обробці й формуванні баз даних.

Визначення загального переліку абсолютних, відносних і середніх показників дає змогу провести аналіз зовнішньої торгівлі, а виокремлення показників й індикаторів – здійснити не тільки процес діагностики стану та подальшої оцінки ефективності розвитку економіки країни, але й провести порівняльний аналіз, визначити рівень збалансованості залежно від мети дослідження.

Практичний інтерес становить виокремлення закономірностей, що дають можливість визначити напрям подальшого статистичного дослідження.

Головною детермінантною ефективності функціонування вітчизняної економіки, яка тісно пов'язана з експортом й імпортом товарів, робіт і послуг, іноземними кредитами й інвестиціями, є зовнішня торгівля.

Аналіз зовнішньої торгівлі країни потребує комплексного моніторингового дослідження.

Одним зі способів оцінки тенденцій та закономірностей розвитку явищ є аналіз рядів динаміки.

Важливе місце у вивченні експортного потенціалу країни займає його регіональний аналіз. Оцінку нерівномірності розподілу експорту у валовому регіональному продукті показує коефіцієнт локалізації. Якщо коефіцієнт більше одиниці, то передбачається вважати цю галузь галуззю спеціалізації.

Задля оцінки як рівня економічного розвитку країни, так й рівня її безпеки визначаються показники, що обумовлюють рівень відкритості економіки.

Країнами з відносно закритою економікою вважаються такі, у яких експортна квота не перевищує 10 %; з відносно відкритою економікою – понад 35 %; із середньою відкритістю – від 10 % до 35 %.

Безпечним для економіки держави вважається значення показника імпоротної квоти до 15 %.

За період з 2018 року має місце неоднозначна тенденція до зміни як частки експорту й імпорту в зовнішньоторговельному обороті, так і залежність економіки країни від експорту й імпорту.

Рівень відкритості економіки України з огляду на розмір експортної квоти збільшився із 40 % до 44,1 % [1].

За показниками експортної квоти Україна відноситься до країн з відносно відкритою економікою, рівень відкритості якої в 2023 році збільшився із 4,1 %, а імпортна квота значно перевищує експортну [1].

Особливістю статистичної роботи взагалі та статистичного вивчення зовнішньої торгівлі є виокремлення закономірностей та встановлення факторних залежностей.



Під час побудови моделей необхідно дотримуватися таких умов:

- 1) усі фактори, що включені в модель, повинні бути односпрямованими;
- 2) усі фактори моделі повинні мати реальний економічний зміст;
- 3) добуток факторів, які стоять поруч, і послідовне включення у розрахунок нового фактору повинно давати новий показник, що має реальний економічний зміст;
- 4) для забезпечення математичної точності моделі знаменник першого фактору повинен дорівнювати знаменнику результативної ознаки;
- 5) чисельник першого фактору скорочується зі знаменником другого, чисельник другого – зі знаменником третього.

Застосування методу послідовних ланцюгових індексів зв'язку дає змогу подолати недолік залежність результатів розрахунків від послідовності розміщення факторів у моделі.

Для визначення впливу кожного з факторів на результативну ознаку спочатку розраховуються індекси вихідних показників.

Методом ланцюгових індексів зв'язку розрахуємо абсолютний вплив кожного фактору на динаміку імпортової залежності України. Результати розрахунків наведено в табл. 1.

Таблиця 1

**Результати побудови моделі імпортової залежності по країні**

Роки	Зміна імпортової залежності %			
	За рахунок впливу питомої ваги ВДВ у ВВП	За рахунок частинки КСВ у ВДВ	За рахунок впливу часткового показника імпортової квоти	ІК1-ІК0
2018	-33,83	0,23	32,86	-0,74
2019	-38,45	2,22	29,58	-6,65
2020	-35,62	1,43	30,00	-4,19
2021	-28,82	-0,61	31,13	1,69
2022	-24,26	-0,76	26,68	1,66
2023	-7,06	-0,25	7,60	1,30

Отже, за останні роки спостерігається збільшення економіки країни від імпорту.

Таким чином, теоретичне осмислення та аналіз ефективності зовнішньої торгівлі показують, що, незважаючи на активність у міжнародних економічних відносинах, Україна зіштовхується з рядом викликів.

На сьогодні країна не може посісти повідне місце у світовому торговому просторі.

Статистичний аналіз дозволяє виявити ключові тенденції, такі як нестабільність економічних показників, спад обсягів експорту й імпорту, що посилюється в умовах політичної та економічної невизначеності.

Науковий керівник – канд. екон. наук, доцент Серова І. А.

**Література:** 1. Державна служба статистики в Україні. URL: [https://www.ukrstat.gov.ua/metod\\_polog/glos.htm](https://www.ukrstat.gov.ua/metod_polog/glos.htm). 2. Дуляба Н. І., Далик В. П. Розвиток зовнішньої торгівлі України в умовах глобальної нестабільності. *Ефективна економіка*. 2020. № 11. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=8358>. 3. Соколовська О.М. Проблеми зовнішньої торгівлі України та її регіонів у контексті світової кризи. *Вісник економічної науки України*. 2020. № 1 (38). С. 97–102. 4. Експорт з України під час війни: як змінилась структура постачань української продукції за кордон // *Економічна правда*. URL: <https://www.epravda.com.ua/columns/2022/10/24/692959/>. 5. Sierova I. A. International Indices: Measurement and Usage Issues. *The Problems of Economy*. 2020. No. 2. P. 416–423. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-0712-2020-2-416-423>.

Стаття надійшла до редакції 12.06.2024 р.





## СУТНІСТЬ І ЗНАЧЕННЯ МАРКЕТИНГОВИХ ДОСЛІДЖЕНЬ ПІДПРИЄМСТВА

УДК 658.8

Шпакович М.

Студентка 4 курсу  
факультету міжнародної економіки і підприємництва ХНЕУ ім. С. Кузнеця

**Анотація.** У статті визначено сутність і значення маркетингових досліджень підприємства. Проаналізовано види маркетингових досліджень. Розглянуто етапи організації маркетингових досліджень.

**Ключові слова:** маркетинг, маркетингові дослідження, підприємство.

**Annotation.** The article defines the essence and significance of the enterprise's marketing research. Types of marketing research are analyzed. The stages of marketing research organization are considered.

**Keywords:** marketing, marketing research, enterprise.

**Вступ і постановка проблеми.** У сучасних умовах глобалізації ринків та динамічних змін у міжнародному бізнес-середовищі українські підприємства повинні активно вдосконалювати свої стратегії для забезпечення стабільного розвитку на світових ринках. Одним із ключових аспектів цього процесу є ефективна організація маркетингових досліджень, яка дозволяє не лише адаптуватися до змін, але й проактивно реагувати на виклики глобального ринку.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Внесок у вирішення проблеми маркетингових досліджень підприємства зробили такі зарубіжні та вітчизняні вчені, як У. О. Балик, О. Є. Бояринова, А. О. Гончаренко, Н. В. Івашова, І. В. Прядко та інші, які сформулювали теоретичні та методичні аспекти сутності маркетингових досліджень.

**Метою** цієї роботи є вивчення сутності і значень маркетингових досліджень підприємства.

**Викладення основного матеріалу.** Маркетингові дослідження – дисципліна циклу спеціальних дисциплін, присвячена вивченню аналітичної функції маркетингу, що складається з двох підфункцій – комплексне дослідження ринку та дослідження внутрішнього середовища підприємства.

Маркетингові дослідження дають змогу вибрати оптимальний ринок збуту, здійснити планування, тобто обґрунтоване, згідно з результатами маркетингових досліджень, передбачення, прогноз розвитку ринкової ситуації та розроблення відповідних заходів маркетингового впливу на ринок з метою забезпечення ефективності діяльності фірми та стратегічних напрямів підприємництва [4].

Маркетингові дослідження створюють науково і практично обґрунтовану базу для прийняття кваліфікованих рішень управлінським апаратом компанії та її вищим керівництвом.

Завдання маркетингових досліджень полягає в тому, щоб оцінити інформаційні потреби і надати учасникам ринку інформацію: достовірну, актуальну, повну і відповідну до справи. Висококонкурентне маркетингове середовище і постійно зростаюча ціна управлінських помилок вимагають, щоб маркетингові дослідження слугували джерелом високоякісної інформації. Ефективні рішення не можуть ґрунтуватися на інтуїції та простих міркуваннях.

Прийняті рішення стосуються потенційних можливостей підприємства, вибору цільового ринку, сегментування ринку, планування і здійснення маркетингової програми, вимірювання успішності реалізації маркетингових заходів і контролю маркетингу. Систематичні маркетингові дослідження дають змогу одержувати інформацію про контрольовані та неконтрольовані фактори маркетингового середовища й інтереси різних груп, що підвищує ефективність рішень, схвалюваних керівниками з маркетингу [3].

Маркетингові дослідження являють собою систематичний процес збору, аналізу та інтерпретації даних, які необхідні для прийняття управлінських рішень у сфері маркетингу. Цей процес спрямований на отримання об'єктивної, надійної та актуальної інформації про ринок, споживачів, конкурентів та інші аспекти бізнес-середовища [1].





– Систематичний підхід: маркетингові дослідження є структурованим та безперервним процесом, який вимагає чіткого планування та виконання. Вони включають різні етапи, починаючи від визначення проблеми і закінчуючи представленням результатів і рекомендацій.

– Комплексність методів: маркетингові дослідження використовують широкий спектр методів збору даних, таких як:

1. Опитування: письмові або усні запитання, адресовані споживачам або іншим зацікавленим сторонам.
2. Інтерв'ю: глибокі бесіди з окремими особами для отримання детальної інформації.
3. Фокус-групи: дискусії в малих групах для отримання якісних даних про сприйняття та поведінку споживачів.
4. Спостереження: спостереження за поведінкою споживачів у реальних умовах.
5. Експерименти: тестування різних маркетингових змін для оцінки їхнього впливу.

Під час маркетингових досліджень важливим є дослідження ринку.

Дослідження ринку – це систематичний процес збору, оцінки та інтерпретації даних. Це основа будь-якого успішного бізнесу. Дані можуть стосуватися цільового ринку, клієнтів, конкурентів або галузі в цілому. Дослідження слугує різноманітним причинам, починаючи від визначення нового ринку до запуску нового бізнесу.

Дослідження ринку допомагає підприємцям приймати правильні бізнес-рішення. Це може усунути здогади з інновацій і спрямувати ресурси на найбільш перспективні ідеї та проекти.

Підприємства використовують різні типи маркетингових досліджень, щоб зібрати інформацію про свій цільовий ринок, конкурентів і тенденції галузі дослідження ринку. Існують два основних види дослідження ринку [5]:

- кількісне дослідження;
- якісне дослідження.

Кількісні дослідження зосереджені на отриманні цифр, наприклад, який відсоток населення купує певний продукт. Проводиться за допомогою опитувань і анкет.

Якісне дослідження спирається на факти та цифри, щоб дізнатися, що люди думають і відчувають про продукти, та які фактори впливають на їхні рішення про покупку. Дослідники використовують опитування та фокус-групи, щоб зібрати цю інформацію, тоді як інтерпретація результатів є роботою, яка вимагає певних дослідницьких навичок.

Дослідження ринку може допомогти визначити, які нові продукти чи послуги потребує ринок і як компанія може їх надати. Можна визначити ключові проблеми з розробкою конкретного продукту чи послуги, що дозволить уникнути дорогих помилок у розробці. Це також допоможе визначити, які фактори є найважливішими для клієнтів, і як застосувати їх у те, що компанія хоче вивести на ринок.

Наступним кроком проаналізуємо етапи організації маркетингових досліджень (табл. 1).

Таблиця 1

#### Етапи організації маркетингових досліджень

Етап	Опис
1. Визначення цілей та завдань дослідження	На цьому етапі чітко формулюються цілі та завдання, яких дослідження має допомогти досягти. Це можуть бути, наприклад, оцінка ринкового потенціалу нового продукту, вивчення поведінки споживачів, аналіз конкурентного середовища тощо
2. Розробка плану дослідження	На цьому етапі визначаються методи збору даних, необхідні для досягнення поставлених цілей. Це може включати в себе анкетування, опитування, фокус-групи, аналіз вторинних даних тощо. Також визначаються методи обробки та аналізу даних
3. Збір даних	На цьому етапі збираються дані, необхідні для дослідження. Це може здійснюватися за допомогою власних ресурсів підприємства або залученням зовнішніх виконавців
4. Аналіз даних	На цьому етапі дані, зібрані на попередньому етапі, аналізуються та інтерпретуються. Для цього можуть використовуватися різні статистичні та аналітичні методи
5. Підготовка звіту	На цьому етапі готується звіт про результати дослідження. Звіт повинен містити опис методології дослідження, отримані дані, висновки та рекомендації
6. Впровадження результатів дослідження	На цьому етапі результати дослідження використовуються для прийняття маркетингових рішень. Це може включати в себе розробку нових продуктів, вихід на нові ринки, зміну цінової політики тощо

Джерело: [2]



Окрім вищезазначених етапів, при організації маркетингових досліджень можуть використовуватися й інші методичні підходи, такі як:

- системний підхід: передбачає розгляд маркетингового дослідження як системи, що складається зі взаємопов'язаних елементів;
- комплексний підхід: передбачає використання різних методів збору й аналізу даних для отримання більш повної картини досліджуваного питання;
- науковий підхід: передбачає використання наукових методів дослідження та обґрунтування отриманих результатів.

**Висновки.** На основі дослідження можна зробити висновок, що ці методичні підходи спільно забезпечують комплексну оцінку конкурентних позицій підприємства і надають основу для розробки стратегій підвищення його конкурентоспроможності. Важливо використовувати комбінацію різних методів для отримання об'єктивної та повної картини ситуації.

Науковий керівник – д-р екон. наук, професор Проскурніна Н. В.

---

**Література:** 1. Балик У. О. Порівняння ефективності методів маркетингових досліджень. *Economy and human-centrism: the modern foundation for human development*. 2021. DOI: <https://doi.org/10.30525/978-9934-26-068-1-18>. 2. Бояринова О. Є. Використання маркетингових досліджень при розробці видавничого проекту. *Технологія і техніка друкарства*. 2009. № 1–2 (23–24). С. 80–87. 3. Гончаренко А. О., Мурована Л. В. Методи маркетингових досліджень в Україні : thesis. 2016. URL: <https://er.knutd.edu.ua/handle/123456789/4431>. 4. Івашова Н. В. та ін. Маркетингові дослідження в Інтернеті : thesis. 2013. URL: <http://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/32763>. 5. Прядко І. В. Аналіз малого бізнесу: кількісні та якісні методи дослідження. *Підприємництво та інновації*. 2023. № 28. С. 74–78. DOI: <https://doi.org/10.32782/2415-3583/28.12>.

Стаття надійшла до редакції 05.06.2024 р.



## ПІДХІД ДО ВИЗНАЧЕННЯ ПРОГНОЗНИХ ОБСЯГІВ КРЕДИТУВАННЯ ФІЗИЧНИХ ОСІБ В АТ КБ «ПРИВАТБАНК»

УДК 336.717

Шубенко І. В.

Магістрант 2 року навчання  
факультету фінансів і обліку ХНЕУ ім. С. Кузнеця

**Анотація.** Розглянуто методичний підхід до прогнозування обсягу кредитів фізичним особам на основі рядів динаміки. Проведено розрахунок прогнозного обсягу всіх видів кредитів, що пропонуються фізичним особам АТ КБ «ПриватБанк» за допомогою методу часових рядів, наведено результати побудови ліній тренду.

**Ключові слова:** прогнозування, кредитування, кредити фізичним особам, лінія тренду, метод часових рядів.





**Annotation.** The article considers a methodical approach to forecasting the volume of loans to individuals on the basis of time series. The forecasted volume of all types of loans offered to individuals by JSC CB "PRIVATBANK" is calculated using the time series method, the results of building trend lines are presented.

**Keywords:** forecasting, lending, loans to individuals, trend line, time series method.



Кредитування фізичних осіб є пріоритетним напрямом діяльності комерційних банків. Варто зазначити, що провідним банком серед такого кредитування сьогодні виступає АТ КБ «ПриватБанк». Беззаперечним є твердження, що правильна організація процесу кредитування, розробка ефективної і гнучкої системи управління кредитними операціями виступають основою фінансової стабільності і стійкості АТ КБ «ПриватБанк». У сучасних умовах з метою забезпечення організації ефективної кредитної діяльності банк розробляє власну кредитну політику і застосовує практичні механізми її реалізації.

Водночас все більш актуальними стають економетричні дослідження в різних галузях економіко-соціальних відносин. Економетричне моделювання застосовують до різноманітних сфер економічної діяльності: макро- і мікроменеджмент, прогнозування ключових показників, ціноутворення, дослідження розвитку малого й середнього бізнесу [1].

Тому метою статті, як і одним із важливих завдань управління кредитуванням в банку, є прогнозування обсягу та значень показників кредитування фізичних осіб як одного з головних напрямків активних операцій банку.

Аналіз часових рядів дозволяє виявити тенденції та сезонні зміни у видачі кредитів. Це допомагає банкам краще розуміти, як видача кредитів еволюціонує з часом та як впливають сезонні чинники на цей процес. Прогнозування на основі часових рядів дозволяє аналізувати минулі та поточні патерни видачі кредитів і робити припущення про майбутній попит. Це корисно для ефективного планування ресурсів та управління ліквідністю. Прогнозування може допомагати банкам оптимізувати свій портфель кредитів, враховуючи прогнозні зміни в економіці та фінансових ринках. Для визначення особливостей банківського кредитування фізичних осіб проаналізуємо динаміку та структуру кредитів, наданих даним суб'єктам АТ КБ «ПриватБанк» за їх видачі. Структура кредитів фізичних осіб розрахована на базі фінансової звітності та річних звітів досліджуваного банку [2]. Планування здійсимо за основними послугами щодо кредитування клієнтів – фізичних осіб (рис. 1).

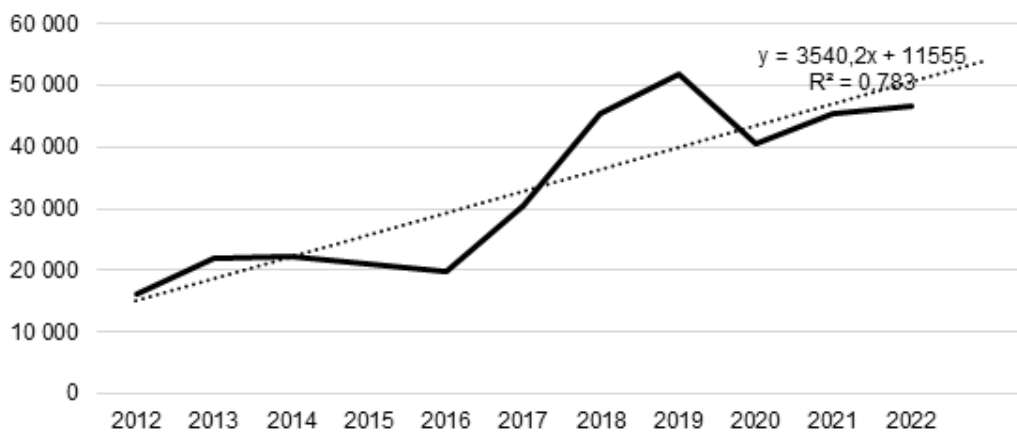


Рис. 1. Динаміка кредитів, наданих АТ КБ «ПриватБанк» фізичним особам за кредитними картками, млн грн

Отже, спочатку проаналізуємо динаміку та побудуємо прогноз для кредитів, наданих фізичним особам за кредитними картками. Виходячи з даних показників бачимо, що динаміка зростання кредитів, наданих через кредитні картки з 2016–2019 роки, була постійно зростаюча. Тільки в період 2020 року, а саме період початку пандемії коронавірусу, має місце падіння наданих кредитів на кредитні картки. Період 2021 та 2022 року має зростаючу тенденцію, незважаючи на початок активної військової агресії на території України. Для прогнозування використано лінійну лінію тренду, коефіцієнт апроксимації = 0,783, що свідчить про адекватність побудованої моделі та можливість її використання для прогнозування. Отже, у 2023 році прогнозується надання кредиту через кредитні картки на рівні близько 50000 тис. грн.



На другому місці в структурі кредитування в АТ КБ «ПриватБанк» знаходяться іпотечні кредити. Їхню динаміку та побудовану лінію тренду подано на рис. 2.

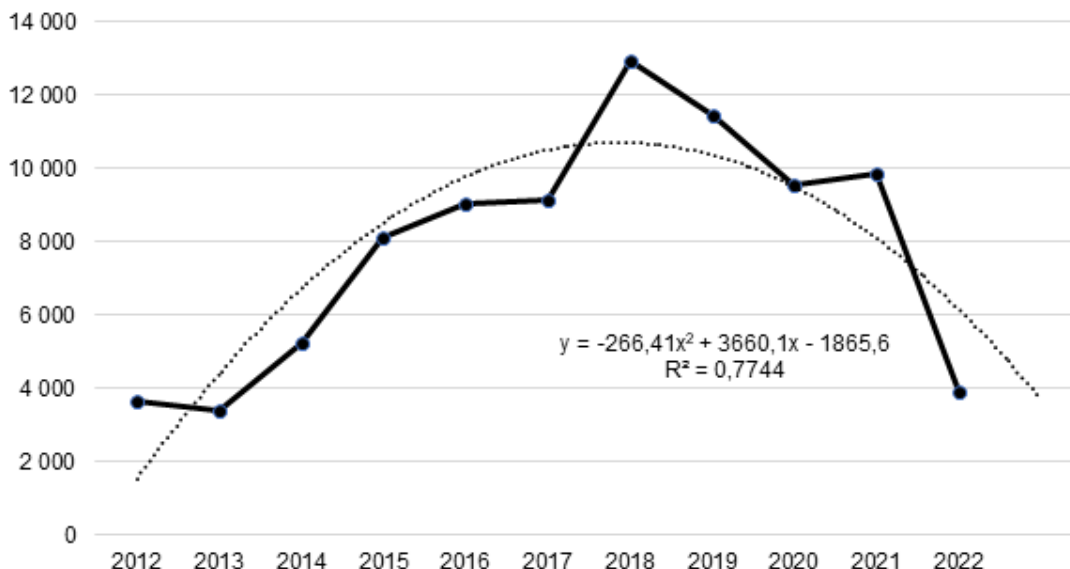


Рис. 2. Динаміка іпотечних кредитів, наданих АТ КБ «ПриватБанк» фізичним особам, млн грн

З рис. 2 бачимо, що з 2013 по 2017 рр. існує помірна динаміка зростання надання іпотечних кредитів фізичним особам. У 2013 році приватна іпотека складала 3 373 млн грн, а в 2017 році – вже 9 130 млн грн. У 2018 році відбувся значний стрибок у кількості наданих іпотечних кредитів, кількість яких зросла в 1,6 разу, що склало 12 923 млн грн. Але в 2019 році спостерігається невелике зменшення іпотечних кредитів до 11 467 млн грн з подальшим падінням. У 2022 році в період воєнного стану цей вид кредитування значно скоротився до 3 912 млн грн не тільки у фізичному виразі, але й перейшов до безнадійної заборгованості, оскільки частина заставного майна та об'єктів іпотеки були знищені у регіонах з активними бойовими діями. У 2023 році очікується подальше скорочення іпотечних кредитів, наданих фізичним особам. Коефіцієнт апроксимації для побудованої моделі складає 0,77, що говорить про можливість і доцільність її використання для прогнозування цього виду кредитів.

Проаналізуємо динаміку та побудуємо прогноз для споживчих кредитів, наданих АТ КБ «ПриватБанк» фізичним особам (рис. 3).

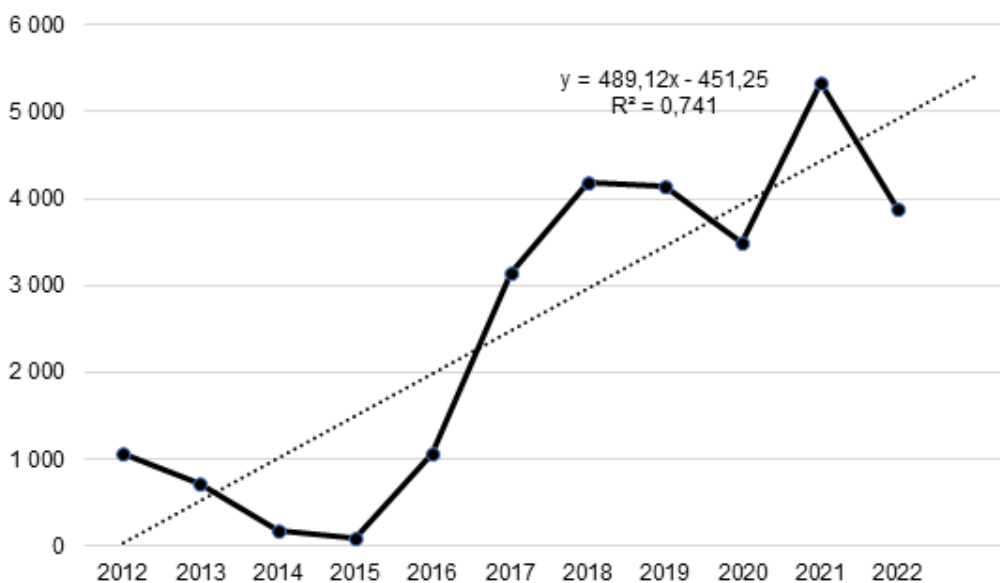


Рис. 3. Динаміка споживчих кредитів, наданих фізичним особам, млн грн



Як показано на рис. 3, бачимо, що динаміка зростання спостерігалася в період 2015–2018 рр, а динаміка незначного зменшення споживчих кредитів, наданих фізичним особам, – у 2019–2020 роки. У 2021 році споживчі кредити фізичним особам мають найвищий рівень – 5 343 млн грн, з подальшим скороченням у 2022 році. У 2022 році скорочення споживчих кредитів пов'язано з воєнним станом та з призупинкою споживчого кредитування впродовж півроку. У 2023 році, згідно з побудованою моделлю, очікується подальше збільшення споживчих кредитів фізичним особам, але за умови, що буде знято всі обмеження, та споживче кредитування не буде обмежене регулятором. Для прогнозування використовується лінійна модель, коефіцієнт апроксимації якої складає  $0,741 > 0,7$ .

На рис. 4 подано ретроспективну динаміку та прогноз на 2023 рік обсягу кредитів, наданих фізичним особам для придбання автомобілів.

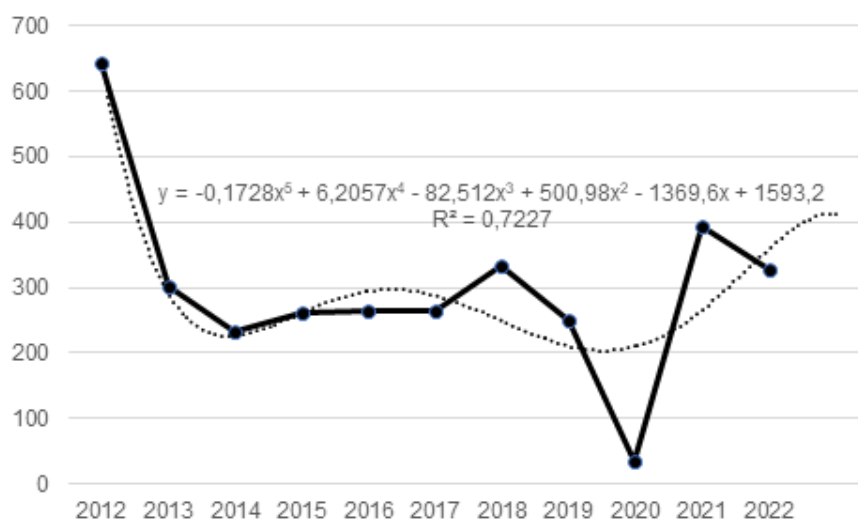


Рис. 4. Динаміка кредитів, наданих АТ КБ «ПриватБанк» фізичним особам на придбання автомобілів, млн грн

На рис. 4 бачимо, що динаміка зниження показника спостерігалася в період 2012–2017 рр., а динаміка незначного зростання кредитів на придбання автомобілів – у 2017–2018 рр. У 2020 році відбувається різке зменшення кредитування, а в 2021 р. – різке збільшення, і вже в 2022 знову йде на зниження. Для прогнозування використано поліноміальну модель п'ятого ступеня, коефіцієнт апроксимації якої складає 0,72, що більше за 0,7 та підтверджує можливість використання цієї моделі для опису динаміки та прогнозування значення показника на 2023 рік. Бачимо, що прогнозується повернення до рівня 2021 року, але знову ж таки – за умови застосування стандартних умов кредитування та відсутності обмежень.

Інші кредити фізичним особам, що надає АТ КБ «ПриватБанк», мають постійну тенденцію до скорочення протягом усього аналізованого періоду, за виключенням 2014–2015 рр. Відповідно, на 2023 рік також прогнозується їх подальше зменшення, однак прогноз є вже від'ємним, тому його врахувати неможливо. Можна скоріше стверджувати, що цей вид кредитів практично зникає та буде усунутий з практики кредитування АТ КБ «ПриватБанк». Причому спадна лінійна динаміка не підлягає сумніву, оскільки коефіцієнт апроксимації складає 0,7809, що суттєво перевищує 0,7, тобто модель є адекватною.

Таким чином, можна зробити такі висновки – у структурі різних видів кредитів для фізичних осіб відбуваються суттєві зміни. Прогнозується подальше зростання для карткових кредитів, що є основною складовою кредитування фізичних осіб в банку. Водночас прогнозується подальше скорочення іпотечних кредитів та інших кредитів. Споживчі кредити та кредити на придбання автомобілів мають тенденцію до зростання або хоча б до повернення на рівень 2021 року, однак це можливо лише за умови необмеження можливості їх надання.

Таким чином, динаміку кредитування фізичних осіб з різних видів кредитів не можна назвати стабільною. Показники фінансування змінюються під впливом різноманітних зовнішніх і внутрішніх факторів. Обсяги кредитування потребують перегляду та більш точного розподілу. Таким чином, планування організації кредитних





операцій та заходів щодо збереження якості кредитного портфеля АТ КБ «ПриватБанк» є економічно доцільними і рекомендованими до реалізації.

Науковий керівник – канд. екон. наук, доцент Берест М. М.

**Література:** 1. Гур'янова Л. С., Клебанова Т. С., Прокопович С. В. [та ін.]. Прикладна економетрика : навч. посіб. у 2 ч. Ч. 1. Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2016. 248 с. URL: <http://repository.hneu.edu.ua/handle/123456789/19846>.  
2. Фінансова звітність АТ КБ «ПриватБанк». URL: <https://privatbank.ua/about/finansovaja-otchetnost>.

Стаття надійшла до редакції 01.07.2024 р.



## FEATURES OF FORMATION THE COMPANY'S COMPETITIVE ADVANTAGES

UDC 658.8:339.137.2

Yu Weiwei

2nd year master's degree student  
Faculty of training of foreign citizens S. Kuznets KhNUE

**Annotation.** The article is devoted to characteristics and sources of company's competitive advantage formation. It identifies the primary directions of the competitive advantages development. The key external and internal factors influencing the competitive advantages are highlighted and their impact on the enterprise's competitiveness is discussed.

**Keywords:** competitive advantages, competitiveness, development, factors, sources, resources.



**Анотація.** Стаття присвячена визначенню характеристик і джерел формування конкурентних переваг підприємств. Визначено основні напрямки розвитку конкурентних переваг. Виділено основні зовнішні та внутрішні чинники, що впливають на конкурентні переваги, та зазначено їх вплив на конкурентоспроможність підприємства.

**Ключові слова:** конкурентні переваги, конкурентоспроможність, розвиток, фактори, джерела, ресурси.



**Formulation of the problem.** In the current conditions of intense competition, a company's market position is determined by its competitive advantages. These advantages are the key factor influencing the company's market standing and providing it with an edge over competitors. At the present stage of economic development, companies must respond appropriately to changes in the surrounding environment and leverage their competitive advantages to achieve economic benefits and ensure their continued growth.

To remain resilient in the competitive struggle, a company must enhance its competitiveness. Therefore, the formation of competitive advantages is crucial for the development and improvement of the company's efficiency.



The issue of ensuring company's competitiveness through the formation and development of its competitive advantages has been addressed in the works of Porter M. [1], Lambin J.-J., Schuiling I. [2], Pavliuk T. [3], Vashkiv O. [4], Koshchii O. [5], Turyanitsa V. [6], Tsalko T. R., Kharchenko T. O., Hondoka A. M. [7] and others.

The purpose of this article is to investigate the features of forming competitive advantages at company and to establish a system of factors that contribute to the development of competitive advantages as a guarantee of the company's competitiveness.

Basic material. To achieve market competitiveness, an enterprise must possess competitive advantages. Competitive advantages constitute a system of unique values that allow the enterprise to be better than its competitors in economic, technical, and organizational areas.

To define the essence of competitive advantages, there was considered the opinion of the authors who first developed the concepts of competitive advantages. M. Porter defines competitive advantages as a set of factors that determine an enterprise's success or failure in competition, the productivity of resource use, and the result of identifying and utilizing unique ways of competing that can be sustained over time [1]. J.-J. Lambin defines competitive advantages as product attributes that contribute to differentiating the enterprise from its competitors [2].

Thus, competitive advantages are characteristics that provide an enterprise with superiority over main competitors. The essence of competitive advantages can be revealed through: the combination of resources that the company possesses, which ensure its superiority over competitors; the company's ability to use resources effectively; the capacity to develop qualitative and quantitative features of goods that are more attractive to consumers compared to the features of competitors' goods [5].

Competitive advantages are gained mainly through the products manufactured by the enterprise and their subsequent distribution in markets. The sale of products with competitive advantages ensures favorable outcomes for the enterprise [6].

The sources of competitive advantage formation for the company can be both internal and external. Internal sources include characteristics of internal activities that surpass similar characteristics of competitors, such as production organization, technology, management systems, high labor productivity, low costs, etc. External sources are based on the organization's ability to create more valuable features for consumers compared to competitors (Fig. 1).



Fig. 1. Sources of competitive advantages formation

For a long time, the sources of competitive advantage formation for an enterprise were considered from the perspectives of three concepts: institutional, market, and resource-based. However, considering modern trends in the development of the socio-economic environment, the foundations of competitive advantage formation have expanded



to include innovation-technological and global-cooperation strategies. Each of these strategies provides an explanation for the reasons behind an enterprise's strategic success in the long term. Let us examine each concept in detail [6; 7].

1. The institutional approach posits that the source of competitive advantage lies in the integration of the enterprise into the surrounding business environment, its informational field, and the system of industry and market connections.

2. The market concept asserts that the success of a firm in competition depends on the specifics of the industry, the type and scale of competition, and the firm's behavior in the market. This approach identifies the source of competitive advantages in the effective industry and market position of the entity, selected based on its specific characteristics.

3. The resource-based approach is founded on the assertion that the market position of an enterprise relies on the unique combination of its tangible and intangible resources and the management of these resources. The source of competitive advantages is the unique combination of the firm's resources.

4. The innovation-technological approach means that the competitive advantages of an enterprise are formed based on innovation orientation and technological modernization, which includes the implementation of innovations and the latest technologies in all areas of activity, as well as the development of innovative products or services that are prospectively valuable to the consumer.

5. The global-cooperative approach involves cooperation between participants in the business environment while maintaining the autonomy of each party. This opens up opportunities for the enterprise to leverage the competitive advantages of its partner, enhance its own competitive advantages by improving its activities, products, or services, and expand access to resources, new markets, and knowledge. Meanwhile, the interaction between enterprises creates new competitive advantages through the effect of synergy.

Based on this, the formation of competitive advantages can occur along the following main directions [5]:

1. Competitor Orientation.

This approach involves comparing the enterprise with its closest competitors. The main method within this approach is "cost leadership," which includes optimizing costs to reduce the cost price of products and, consequently, create a price advantage. This requires an analysis of the external environment, especially the costs of competitors, coordination of activities across all departments of the organization, and improving production technology through more efficient resource utilization.

2. Customer Orientation.

This approach focuses on meeting customer needs by studying their views on comparing the company with competitors. The main emphasis is on marketing and creating high-level advantages. The key measures include timely marketing research, an active innovation policy, and the implementation of all areas of product policy (developing product and pricing strategies, distribution, and promotion strategies).

3. Resource Orientation.

This approach aims at improving the quality of resource provision, with particular attention to innovative, intellectual, and human resources.

The diversity of competitive advantages can be considered in terms of the nature of factors. Defining the requirements for competitive advantages depending on the chosen competitive strategy allows the enterprise to determine which of its existing competitive advantages align with the chosen strategy.

Researchers divide all competitive advantages into external and internal. External advantages create value for the customer and increase the market power of the enterprise, allowing it to command a higher selling price. External advantages primarily include marketing "know-how" and knowledge of customer expectations.

Internal competitive advantages are achieved and realized by the personnel, particularly the managers. These advantages create value for the producer. Internal competitive advantages result from increased "productivity," which ensures higher profitability and price stability for the enterprise, imposed by the market or competition. Such advantages include specialization, economies of scale, experience, and operational efficiency. Let us consider the external and internal factors of competitive advantages and their impact on the enterprise's competitiveness (Table 1).



Table 1

**External and internal factors of the company's competitive advantages**

Competitive Advantage Factors	Impact on competitiveness
External Factors	
Competitiveness level of the country, industry, enterprise	Improvement in all competitiveness indicators
Emergence of new consumer needs in the market	Reduces the competitiveness of the existing product
Quality of products, raw materials and services provided by suppliers	Higher quality of products, raw materials, and services enhances competitiveness
Rationality of organizational and production structure	The structure must adhere to the principles of rationalizing production structures
Internal Factors	
Competitiveness of personnel	Increasing the competitiveness of personnel boosts overall competitiveness
Advancement of information technologies, technological processes, and equipment	Increasing the share of advanced technologies enhances competitiveness
Novelty	As the patentability of the product increases, so does its competitiveness.
Quality of enterprise management system	Modern management using advanced systems and methods increases competitiveness

Source: [7]

Thus, the formation and development of competitive advantages is the base for ensuring high competitiveness of companies. The process of forming and developing competitive advantages must be continuous and systematic, taking into account all changes in the external and internal environment of the company.

*Supervisor – PhD, Associated Professor Sobakar M.*

---

**Literature:** **1.** Porter M. *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. Free Press, 1998. 397 p. **2.** Lambin J.-J., Schuiling I. *Market-Driven Management: Strategic and Operational Marketing*. New York : Palgrave Macmillan, 2012. 496 p. **3.** Pavliuk T., Noda V. Analysis of competitiveness and competitive advantages in today's market conditions. *Management and Entrepreneurship: Trends of Development*. 2020. No. 2 (12). P. 91–104. **4.** Vashkiv O., Vashkiv O. The formation of competitive advantages of enterprises // Інноваційні процеси економічного та соціально-культурного розвитку: вітчизняний та зарубіжний досвід : тези допов. XII Міжнар. наук.-практ. конф. молодих учених і студентів (Тернопіль, 10–11.04.2019). Тернопіль : ТНЕУ, 2019. С. 202–204. **5.** Кошій О. Конкурентні переваги організації як запорука її високої конкурентоспроможності. *Економічний форум*. 2023. № 1 (1). С. 71–78. **6.** Турияница В. В. Сучасна парадигма забезпечення конкурентних переваг підприємства на міжнародних ринках. *Ринкова економіка: сучасна теорія і практика управління*. 2022. № 3 (52). С. 264–278. **7.** Цалко Т. Р., Харченко Т. О., Хондока А. М. Особливості формування конкурентних переваг на підприємстві. *Ефективна економіка*. 2019. № 9. URL: [http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/9\\_2019/39.pdf](http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/9_2019/39.pdf).

Стаття надійшла до редакції 09.06.2024 р.





## THE MAIN DIRECTIONS OF INNOVATION DEVELOPMENT UNDER MARTIAL LAW

UDC 338

Yatsiv S.

4th-year student of the  
Faculty of Management and Marketing KhNUE them. S. Kuznets

**Annotation.** The directions of innovation at enterprises during martial law are explored. Adaptation strategies and development models that ensure business sustainability and competitiveness in conditions of geopolitical instability are analyzed.

**Keywords:** innovation, innovative activity, enterprise, martial law, development, adaptation, strategy, sustainability, competitiveness, efficiency.



**Анотація.** Досліджено напрями інновацій на підприємствах під час воєнного стану. Проаналізовано стратегії адаптації та моделі розвитку, що забезпечують стійкість і конкурентоспроможність бізнесу в умовах геополітичної нестабільності.

**Ключові слова:** інновації, інноваційна діяльність, підприємство, військовий стан, розвиток, адаптація, стратегія, стійкість, конкурентоспроможність, ефективність.



**Formulation of the problem.** Ukraine found itself in the conditions of significant challenges caused by full-scale aggression on the part of Russia. This aggression has negatively affected all aspects of the country's life, including the economy, security, infrastructure and social structures. Under martial law, businesses face numerous problems, such as power and communication outages, evacuation of the economically active population, reduced purchasing power, disruption and restructuring of supply chains.

**The purpose of the research.** The purpose of this research is the development of a comprehensive framework for the key areas of innovative development of enterprises under martial law. This will make it possible to increase the stability and competitiveness of business in the conditions of geopolitical instability, strengthen national defense and security, and also ensure sustainable social and economic stability in the country.

Today, Ukraine is facing historical challenges that create a unique opportunity to build a new system of interaction between science and society. This interaction can positively affect both scientific and technological progress and innovations, as well as increasing the country's defense capabilities, making socially important decisions, developing national development strategies, military doctrines, and more.

Innovations create positive structural changes in the economy and society, help increase the productivity of the economy and increase its competitiveness on the global market compared to other countries. It also ensures sustainable rates of economic growth in the long run.

The goal of the research is to assess and propose a comprehensive framework for the key directions of innovation development under martial law, aiming to enhance national defense capabilities, mitigate security threats, and ensure sustained socio-economic stability in times of conflict.

The main tasks of the research were to substantiate the role of innovation development of enterprises in conditions of martial law; to summarize the list of directions of enterprise innovation development in such conditions.

The development of an innovative business model of entrepreneurship, increasing the level of human capital through reforms in the education system, creating an effective social economy, and increasing global investment resources to finance research and innovative educational programs are fundamental components of the innovative development of every state [1]. This work requires the joint efforts of the public and private sectors to achieve common goals. The central goal is the formation of a domestic innovation system, the introduction of modern tools to support management decisions and the application of artificial intelligence technologies.





With the onset of full-scale Russian aggression, Ukraine is facing significant challenges that have greatly affected the country's business environment. Entrepreneurs witnessed a number of problems, including power and communication outages, the evacuation of the economically active population outside the country, a decrease in the purchasing power of the population, the destruction and restructuring of supply chains, as well as a drop in the level of investment to almost zero [2]. All these factors had a significant negative impact on the economic situation in Ukraine. Entrepreneurs were forced to find ways to adapt to new conditions by changing their business strategies and supply chains. It was also important to maintain stability and ensure financial stability in the face of economic difficulties and political instability.

Ukraine has experienced a difficult economic situation since the beginning of the conflict in 2014, especially since the beginning of the full-scale invasion in 2022. This conflict led to a significant decrease in the country's GDP, a reduction in foreign investment and an increase in inflation [4].

The Government of Ukraine is already actively working to restore the economy and is taking the following measures:

Increase in foreign investments: Active stimulation of foreign investors to invest in Ukraine with the help of tax benefits and other privileges;

Improvement of the business environment: Simplification of bureaucratic procedures and improvement of conditions for entrepreneurship in Ukraine;

Infrastructure development: Investment in infrastructure projects such as the construction of roads, railways and airports to improve connectivity in the country and attract foreign investors;

Export support: Promoting the export of Ukrainian products to other countries in order to increase the country's foreign exchange reserves;

Reforms in the banking sector: Strengthening of capital investments and introduction of new regulatory requirements;

Fight against corruption: Implementation of anti-corruption measures to reduce the level of corruption in the country;

Stimulating the economy: Implementation of various stimulus packages to support the economy and create new jobs;

Supporting small and medium-sized businesses: Providing access to financing and tax benefits for small and medium-sized businesses.

All these measures are aimed at restoring the economy of Ukraine and ensuring its sustainable development despite the challenges that arose due to the war and economic instability [5].

All enterprises and the development of innovations should be aimed at the good of the country and be useful for its protection, support the front and carry out humanitarian missions.

The main directions of development of innovations in the conditions of martial law, which may become relevant for Ukraine, include [6]:

- digital development: Investing in high-speed Internet access, electronic communications and digital platforms to accelerate innovation and continuous access to services;

- support for small and medium-sized businesses: financial support, climate improvement and access to credit for the development of small and medium-sized enterprises;

- attracting foreign investment: economic reforms and reducing bureaucratic barriers to attracting foreign investment;

- innovation in key sectors: the use of modern technologies in agriculture, energy, medicine and other development facilities;

- human capital development: Investments in education, training and research stimulate innovation;

- security and Defense: The development of new military and cybersecurity technologies is important in a martial law environment;

- logistics and Supply Chain Innovations in supply chain management and automation streamline processes in complex environments;



- medicine and Health: The development of new treatments and treatments for the injured is important during review;
- humanitarian technologies: innovations in water collection and purification, waste processing and humanitarian aid delivery.

These are just a few areas of innovation development under martial law. It is also important to note that the success of the development of innovative models will depend on an integrated approach, cooperation between different sectors of society and determination of priorities that meet the needs of the country.

Research conclusion. As a result of the research, a comprehensive framework was developed for the key areas of innovative development of enterprises under martial law. This framework is an important tool for strengthening the stability and competitiveness of business in the conditions of geopolitical instability.

The main areas of development highlighted in the research include digital development, support of small and medium-sized businesses, attraction of foreign investments, development of human capital and innovations in key sectors. These directions will allow enterprises to adapt to changes in the conditions of a military conflict, while ensuring the efficiency and stability of their activities. The study emphasizes the importance of coordinated efforts of the state, business and society for the successful implementation of innovative strategies in crisis conditions. Only through joint actions and the development of the innovative potential of the country can we ensure sustainable development and overcome the challenges facing Ukraine during the period of martial law.

Науковий керівник – д-р екон. наук, професор Томах В. В.

---

**Literature:** 1. Бжуська Я. Інноваційні бізнес-моделі. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*. 2008. № 628. С. 29–35. 2. Мазур А. А., Осадча Н. В. Сучасна інноваційна структура. *Наука та інновації*. 2006. Вип. 2. № 1. С. 90–96. 3. Бюджет Мінцифри. URL: <https://forbes.ua/opinion/1489761-innovacijni-napryamki-rozvitku-ukraini>. 4. Побудова кращої інноваційної екосистеми в Україні // OECD. 2022. URL: <https://www.oecd.org/ukraine-hub/policy-responses/building-back-a-better-innovation-ecosystem-in-ukraine-85a624f6>. 5. Проблеми та перспективи розвитку інноваційної діяльності в Україні: виклики воєнного часу. URL: <https://knute.edu.ua/file/MzEyMQ==/ed3426146432ea2f6837c04fe0c85b86.pdf>. 6. Українські технології. URL: <https://ain.ua/uk/2022/02/11/25-ukrayinskih-tehnologij-yaki-vdavlosya-realizuvati-do-2022-roku/>.

Стаття надійшла до редакції 26.05.2024 р.

