



**УПРАВЛІННЯ ЕКОНОМІЧНИМИ  
СИСТЕМАМИ ТА ПРОЦЕСАМИ  
В УМОВАХ ГЛОБАЛІЗАЦІЙНИХ  
ТРАНСФОРМАЦІЙ**

**Колективна монографія**

Українська інженерно-педагогічна академія

**УПРАВЛІННЯ ЕКОНОМІЧНИМИ СИСТЕМАМИ ТА  
ПРОЦЕСАМИ В УМОВАХ ГЛОБАЛІЗАЦІЙНИХ  
ТРАНСФОРМАЦІЙ**

*Колективна монографія*

*За редакцією*

*доктора економічних наук,*

*професора В. В. Прохорової*



Рекомендоване до видання рішенням вченої ради  
Української інженерно-педагогічної академії  
(Протокол № 5 від 24.11.2020)

**Рецензенти:**

*Гораль Л.Т.* - д.е.н., професор, проректор з науково-педагогічної роботи, Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу, м. Івано-Франківськ;

*Родченко В.Б.* – д.е.н., професор, заступник директора навчально-наукового Інституту «Каразінська школа бізнесу», Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна, м. Харків;

*Буднікевич І.М.* - д.е.н., професор, завідувач кафедри маркетингу, інновацій та регіонального розвитку, Чернівецький національний університет імені Юрія Федьковича, м. Чернівці;

*Семенова В.Г.* – д.е.н., професор, завідувач кафедри економіки підприємства та організації підприємницької діяльності, Одеський національний економічний університет, м. Одеса.

П74 **Управління економічними системами та процесами в умовах глобалізаційних трансформацій** : колективна монографія за ред. д.е.н., проф. Прохорової В. В. – Х.: Видавництво Іванченка І. С., 2020. - 297с.

ISBN 978-617-7879-52-6

В колективній монографії розглядаються сучасні теоретичні та практичні аспекти формування інноваційного потенціалу управління розвитком сучасної економіки та управлінського інструментарію в умовах постіндустріальної модернізації, проблеми інтелектуалізації управління розвитком суб'єктів господарювання в умовах інноваційної економіки, сучасні стратегічні орієнтири формування інноваційних платформ розвитку суб'єктів господарювання та практичні аспекти використання технології цифрової економіки в конкурентному бізнес-середовищі.

Колективна монографія розрахована на фахівців, науковців, викладачів, аспірантів та студентів економічних спеціальностей.

Опубліковані матеріали відображають власну думку авторів, яка може не збігатися з позицією редакції та носити дискусійний характер. За зміст матеріалів відповідальність несуть автори.

УДК 330

ISBN 978-617-7879-52-6

© Прохорова В. В., 2020.

© Українська інженерно-педагогічна академія, 2020.

© Видавець Іванченко І. С., 2020.

## ЗМІСТ

<b>ПЕРЕДМОВА</b> .....	5
<b>РОЗДІЛ 1 ІННОВАЦІЙНИЙ ПОТЕНЦІАЛ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ СУЧАСНОЇ ЕКОНОМІКИ</b> .....	7
1.1. Інвестиційне забезпечення модернізаційного розвитку підприємств в умовах неотехнологічного укладу <i>Вовк О.М., Литвин Н.Ю., Долгополова Ю.А.</i> .....	7
1.2. Методологічні засади оцінювання потенціалу підвищення адаптаційних можливостей підприємств <i>Ємельянов О.Ю., Колещук О.Я., Петрушка Т.О.</i> .....	16
1.3. Інвестиції та інновації в сфері залізничної індустрії в контексті старт-спеціалізації <i>Мних О.Б., Костюк О.С., Кіндрат С.В.</i> .....	25
1.4. Особливості та проблеми зовнішньої торгівлі України послугами <i>Мяжких І.М., Хаустова Є.Б.</i> .....	37
1.5. Інноваційні аспекти забезпечення конкурентоспроможності на рівні економіки окремого підприємства <i>Проскура В.Ф., Товт Т.Й., Береш К.І.</i> .....	44
1.6. Формування інноваційно-організаційної культури на підприємстві як основа активізації процесу інновінгу <i>Прохорова В.В., Юхман Я.В.</i> .....	52
<b>РОЗДІЛ 2 ІННОВАЦІЙНИЙ УПРАВЛІНСЬКИЙ ІНСТРУМЕНТАРІЙ В УМОВАХ ПОСТІНДУСТРІАЛЬНОЇ МОДЕРНІЗАЦІЇ</b> .....	61
2.1. Трансформація управління економічною безпекою підприємства з використанням мотиваційних інструментів <i>Ковальчук А.М.</i> .....	61
2.2. Оцінка ефективності імпортованого обладнання <i>Кононенко Я.В.</i> .....	68
2.3. Світовий досвід системи управління персоналом на підприємстві <i>Прохорова В.В., Чобіток В.І., Шамаріна Ю.В.</i> .....	77
2.4. Оцінка розвитку виробництва енергоефективних сільськогосподарських культур <i>Резнік Н.П., Гаврилюк Ю.Г.</i> .....	84
2.5. Державно-приватне партнерство: доцільність, світовий досвід, перспективи розвитку в Україні <i>Юхнов Б.Ю., Корсаков Д.О.</i> .....	94
<b>РОЗДІЛ 3 ІНТЕЛЕКТУАЛІЗАЦІЯ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ СУБ'ЄКТІВ ГОСПОДАРЮВАННЯ В УМОВАХ ІННОВАЦІЙНОЇ ЕКОНОМІКИ</b> .....	103
3.1. Особливості підвищення ефективності управління конкурентоспроможністю банку <i>Азізова К.М., Ус Ю.В.</i> .....	103
3.2. Сучасні потреби в розвитку трудових ресурсів організації <i>Кір'ян О.І., Волошина Н.М., Можар Л.В.</i> .....	117
3.3. Понятійно-категоріальний апарат теорії управління бізнес-процесами підприємства <i>Нищенко О.В.</i> .....	125
3.4. Інтелектуально-креативні технології формування інноваційного забезпечення стійкого розвитку машинобудівних підприємств <i>Секірож Я.В.</i> .....	135
3.5. Емоційний інтелект менеджерів як додатковий актив організації <i>Федорова Ю.В.</i> .....	143

## РОЗДІЛ 3 ІНТЕЛЕКТУАЛІЗАЦІЯ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ СУБ'ЄКТІВ ГОСПОДАРЮВАННЯ В УМОВАХ ІННОВАЦІЙНОЇ ЕКОНОМІКИ

---

### 3.1. ОСОБЛИВОСТІ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ БАНКУ

*Азізова К.М.*

*кандидат економічних наук, доцент, Харківський національний  
економічний університет імені Семена Кузнеця, м. Харків*

*Ус Ю. В.*

*кандидат економічних наук, доцент, Харківський національний  
економічний університет імені Семена Кузнеця, м. Харків*

Сучасний етап розвитку банківського бізнесу знаходиться в умовах зростаючої конкуренції та комерціалізації діяльності, що зобов'язує банків розробляти гнучкі ринкові стратегії, проводити сегментацію ринку банківських послуг та зрештою впроваджувати нові продукти та послуги. При таких умовах, функціонування інновацій для вітчизняних банків є не тільки критерієм оцінки конкурентоспроможності, а й умовою виживання на ринку. З огляду на це, дослідження перспективних напрямків управління конкурентоспроможності банків в Україні набуває все більшої актуальності.

Необхідно відзначити, що питанням оцінки та управління конкурентоспроможністю банку присвячені наукові праці як провідних вітчизняних, так і закордонних вчених, зокрема: Лютий І. Г., Заруба Ю. Л., Фомін І. Л., Федулова Л.І., Волощук І.Г., Козьменко С. С., Беляков А. В., Іванов Ю. Б., Примостка Л. О., Фатхутдинов Р. А., Медведєв М. В. та ін.

Метою дослідження є визначення теоретичних основ та практичних аспектів управління конкурентоспроможністю банку та дослідження конкурентних переваг банків на ринку фінансових послуг.

Для визначення особливостей підвищення ефективності процесу прийняття управлінських рішень на основі аналізу та синтезу наукових праць провідних вчених [2-6, 8] були визначені наступні етапи управління конкурентоспроможністю банку з урахуванням стратегічного підходу:

– розробка стратегічних орієнтирів діяльності банку (визначення місії та цілей діяльності банку); діагностика конкурентного середовища банку (аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища);

- вибір стратегічної мети функціонування банку (максимізація прибутку банку, зміцнення репутації та надійності банку, максимізація ринкової вартості банку);
- вибір і взаємоузгодження конкурентної стратегії банку із метою його діяльності (стратегія зростання, стратегія скорочення, стратегія комбінування);
- формування системи тактичних та оперативних планів (програм, проектів);
- формування заходів щодо реалізації конкурентної стратегії банку для профілюючих сфер та їх практичне здійснення
- оцінка ефективності стратегії управління конкурентоспроможністю банку;
- коригування у разі, якщо не досягнуто стратегічних завдань банку.

Розглянемо більш детально кожний з цих етапів.

Для забезпечення бажаного рівня функціонування у конкурентному середовищі банківським установам необхідно підтримувати високі показники власної діяльності. Така позиція вимагає від менеджменту банків реалізації обґрунтованої ефективної стратегії, що слугує запорукою конкурентоздатної діяльності суб'єкта господарювання. При моделюванні стратегії подальшого розвитку перед менеджментом банку постає завдання забезпечення балансу інтересів внаслідок орієнтації як на цілі організації – досягнення фінансових і нефінансових цілей, так і на виявлення майбутніх та задоволення поточних потреб клієнтів, що повинно сприяти досягненню конкурентних переваг банківської установи. Важливим критерієм, якому повинна відповідати стратегія має бути гнучкість, тобто можливість адаптації діяльності структурних підрозділів банку до майбутніх змін конкурентного середовища в найкоротші строки та з найменшими втратами [17].

Для розробки конкурентних стратегій банку необхідним є стратегічний аналіз, об'єктами якого є фактори зовнішнього середовища банку прямого та непрямого впливу та внутрішні умови його діяльності.

Вибір стратегічної мети функціонування банку здійснюється з урахуванням оцінки внутрішніх можливостей банку та тенденцій розвитку зовнішнього середовища. При виборі конкурентної стратегії банку перевага надається стратегічній альтернативі, що дозволяє раціонально використовувати наявні ресурси та можливості, забезпечуючи при цьому одночасно досягнення оптимуму між рівнем прибутковості, фінансової стійкості та управління ризиками, тобто банк знову ж таки повинен опиратися на результати SWOT-аналізу та GAP-аналізу. Крім всього іншого, конкурентна стратегія має підпорядковуватись та логічно продовжувати загальнокорпоративну стратегію банку. Залежно від обраної стратегії основні зусилля банку можуть бути спрямовані на [4, 8]:

- збільшення частки банку на ринку, тобто активний розвиток банку та розширення діяльності, в основному за рахунок інноваційно-інвестиційної складової, що передбачає також прийняття значних ризиків;

– скорочення або вихід з даного сегменту, тобто згортання бізнесу, за якого ризику мінімізуються;

– пошук нових можливостей в залежності від зовнішніх та внутрішніх факторів за рахунок комбінування інноваційних розробок з посиленням ефективності традиційних методів конкурентної боротьби з метою послаблення впливу конкурентів; рівень ризиків є змінним.

Вибір того чи іншого виду конкурентної стратегії залежить від співвідношення ринкових сил на певному сегменті ринку, конкурентних стратегій інших учасників ринку, можливостей конкретного банку, особливостей клієнтської бази тощо.

Складання системи тактичних та оперативних планів передбачає формування деталізованої сукупності рішень по забезпеченню конкурентоспроможності банку, які підлягають реалізації. Основним плановим документом для цього є розроблені і відповідним чином затверджені конкурентні стратегії.

Формування заходів щодо реалізації стратегії управління конкурентоспроможністю банку для профілюючих сфер та їх практичне втілення відбувається на тактичному рівні та деталізуються в поточних планах діяльності структурних підрозділів банку. Для реалізації планів необхідним є формування механізму прийняття управлінських рішень, який передбачає: визначення впливу можливого управлінського рішення на забезпечення досягнення цільових параметрів конкурентоспроможності банку на різних рівнях управління; розробку заходів, що усувають або, щонайменше, послаблюють наслідки прояву факторів дестимуляторів; розробку заходів, що посилюють вплив факторів-стимуляторів [12].

Варто зауважити, що ключовим завданням на даному етапі є досягнення балансу між обережністю та максимальним використанням потенційних можливостей банку щодо дохідного вкладання банківських ресурсів. При цьому банківський менеджмент середньої ланки має координувати у відповідності до поставлених завдань всі сфери діяльності банку, а саме: управління фінансами, маркетингову політику, організаційну структуру підрозділів, технологічну та технічну складову, кадровий потенціал.

Оцінка ефективності конкурентної стратегії банку здійснюється як в цілому по установі, так і частково за кількісними і якісними показниками відповідно до функціонального напрямку. Відповідно до першого напрямку встановлюється відповідність між поставленими стратегічними цілями щодо забезпечення стійкості банку та його розвитком. Вважаємо, що поняття стійкості банку є комплексним, і включає не лише фінансову складову, але й організаційну стійкість, тобто налагодження ефективних і гнучких бізнес-процесів, ділову стійкість – якість та стабільність партнерських відносин з банками, клієнтами та іншими контрагентами банку, конкурентна стійкість, яка, з одного боку, інтегрує всі характеристики вищезгаданих компонент, а з іншого, відображає стабільність конкурентної позиції банку на ринку і рівень задоволення

потреб споживачів асортиментом, якістю обслуговування конкретного банку.

Якісними показниками ефективності стратегії управління конкурентоспроможністю банку є поліпшення іміджу банку, підвищення якісних характеристик клієнтської бази, підвищення якості банківських послуг та розширення їх асортименту. Кількісно виміряти ефект від успішності реалізованих заходів можна за рахунок аналізу частки ринку банку і масштабів діяльності, а також оцінки маркетингових (наприклад, зростання питомої ваги клієнтів з високим потенціалом та рівнем надійності) та фінансових показників (динаміка рентабельності нових/модифікованих напрямів діяльності, продуктів; динаміка показників фінансової стійкості, капіталізації, якості активів та зобов'язань) [8, с. 55].

Мета даного етапу – виявлення невикористаних можливостей та резервів на кожному із напрямків діяльності комерційного банку з метою їх перетворення у конкурентні переваги. Доцільно також здійснити заключний аналіз зовнішніх та внутрішніх параметрів середовища банку, оцінити достовірність розроблених прогнозів, оскільки висновок про характер, інтенсивність змін та відповідність прогнозним показникам та тенденціям дасть змогу розробити на тактичному рівні систему реагування, заходи якої спрямовані на адаптацію діяльності до динамічних умов, в разі необхідності перерозподілити ресурси, змінивши структуру ресурсного потенціалу, посилити увагу до проблемних ланок, усунути неефективні напрями витрат.

На підставі оцінки результатів попереднього етапу менеджмент банку робить висновок щодо досягнення стратегічних цілей управління конкурентоспроможністю комерційного банку, приймає рішення щодо продовження обраної стратегії чи необхідності внесення коректив у стратегічні цілі банку і його тактичну діяльність.

Протягом всього циклу забезпечення конкурентоспроможності банку відбувається коригування дій, визначення відхилень отриманих показників від запланованих, коригування встановлених цільових критеріїв, поставлених завдань, стандартів якості, параметрів бізнес-процесів для забезпечення досягнення цільового рівня конкурентоспроможності.

Таким чином, забезпечення високого рівня конкурентоспроможності комерційного банку за умов зростання інтенсивності конкуренції між банками та іншими фінансовими і нефінансовими установами можливе лише за умови розробки відповідної стратегії, створення динамічної системи комплексного управління конкурентним потенціалом, координуючи відповідним чином тактичні дії банківської установи. Функціонуючи в умовах невизначеності та нестабільності, для вітчизняного банку видається особливо актуальним в контексті запропонованої системи звернути посилену увагу на якість і достовірність прогнозів, особливо макроекономічних, а також на розвиток таких характеристик як динамічність і реактивність установи, тобто здатність швидко адаптуватися та реагувати на імпульси ринку адекватними змінами



в структурі, фінансових ресурсах, здібностях персоналу, з метою досягнення стабільної конкурентоспроможності.

Результати дослідження системи управління конкурентоспроможністю банку довели, що оцінка конкурентоспроможності банку є важливою складовою процесу управління банківською установою, адже дає змогу менеджерам приймати ефективніші та об'єктивніші рішення. Так як конкурентоспроможність банку характеризується великою кількістю як якісних так і кількісних показників, то використання даного методу дасть змогу вирішити проблеми упорядкування та узагальнення багатомірного статистичного матеріалу у єдину кількісну характеристику. У даному зв'язку використання таксономічного методу для побудови інтегрального показника конкурентоспроможності банку надасть можливість узагальнити абсолютні та відносні показники та отримати однозначно інтерпретовану їх оцінку.

Таксономічний показник рівня розвитку (коефіцієнт таксономії) становить «синтетичну» величину рівномірно діючих усіх ознак, що характеризують одиниці досліджуваної сукупності [15].

Процес побудови таксономічного показника конкурентоспроможності банку відбувається за допомогою наступних етапів:

1 етап – побудова матриці спостережень на основі значень показників, що характеризують конкурентоспроможність банку.

2 етап – формування стандартизованої матриці спостережень. Це обумовлено тим, що елементи матриці спостережень виражаються у специфічних для кожної ознаки одиницях вимірювання.

3 етап – диференціація ознак матриці на стимулятори та де стимулятори.

Основою такого розподілу є характерний вплив кожного з показників на ефективність кінцевого показника, тобто в даному випадку – управління конкурентоспроможністю, при цьому ознаки, які позитивно впливають на загальний рівень конкурентоспроможності, називають стимуляторами, а ознаки, які знижують даний рівень – дестимуляторами.

4 етап – побудова вектора-еталона. Для цього із значень ознак матриці необхідно обрати найбільші значення стимуляторів та найменші значення дестимуляторів.

5 етап – визначення відстані між окремими точками, що характеризують об'єкти аналізу та елементами вектору-еталону. Чим ближче банк до вектору-еталону, тим більш конкурентоспроможним він є.

6 етап – розрахунок інтегрального таксономічного показника рівня конкурентоспроможності банку. Інтегральний показник змінюється в межах від 0 до 1, його інтерпретація наступна: він приймає високі значення при великих значеннях стимуляторів і низькі – при малих значеннях стимуляторів.

Вихідними даними для оцінки конкурентоспроможності банку

являються показники ефективності роботи відібраних банків України та показники рівня їх захищеності та надійності станом на 01.10.2020 р. (табл. 3.1).

Для зручності кожному з банків був присвоєний свій номер, за яким він представлений у табл. 3.1: № 1 – ПАТ «ПриватБанк»; № 2 – АТ «Ощадбанк»; № 3 – АТ «Укркрексімбанк»; № 4 – АТ «Райффайзен Банк Аваль»; № 5 – ПАТ «Промінвестбанк»; № 6 – ПАТ «ПУМБ»; № 7 – АТ «УкрСиббанк»; № 8 – АТ «ОТП Банк».

Таблиця 3.1

**Вихідні дані для розрахунку таксономічного показника рівня конкурентоспроможності банку**

Банк	1	2	3	4	5	6	7	8
1	2	3	4	5	6	10	11	12
K <sub>1</sub>	10,99	24,61	31,88	18,95	11,94	16,57	18,67	20,32
K <sub>2</sub>	9,27	4,84	4,43	7,49	8,29	7,62	11,10	6,17
K <sub>3</sub>	91,74	53,19	63,37	53,72	32,72	61,21	67,18	47,57
K <sub>4</sub>	60,83	70,06	131,57	77,70	76,05	79,73	72,84	97,81
K <sub>5</sub>	60,78	25,16	38,69	35,66	23,44	65,71	62,25	57,19
K <sub>6</sub>	0,85	0,69	0,13	0,18	-0,04	0,90	0,34	0,02
K <sub>7</sub>	0,61	0,52	0,12	0,10	0,01	0,60	0,20	0,01
K <sub>8</sub>	0,084	0,068	0,018	0,016	0,001	0,087	0,016	0,002
K <sub>9</sub>	19,55	18,89	18,54	28,38	6,63	15,56	12,99	23,63
K <sub>10</sub>	5,02	3,21	0,23	3,65	0,51	4,20	3,24	5,69
K <sub>11</sub>	11,74	23,61	22,82	18,47	17,23	15,33	19,21	25,00
K <sub>12</sub>	67,82	58,28	51,47	56,29	74,29	53,09	54,10	70,40
K <sub>13</sub>	0,89	23,27	30,60	16,16	9,76	9,84	5,99	10,11
K <sub>14</sub>	51,95	33,62	35,95	31,78	24,03	34,75	33,05	21,99
K <sub>15</sub>	0,83	0,87	0,86	0,74	0,89	0,79	0,67	0,83
K <sub>16</sub>	0,42	0,41	0,47	0,29	0,63	0,44	0,37	0,31
K <sub>17</sub>	0,04	0,04	0,04	0,04	0,05	0,04	0,04	0,04
K <sub>18</sub>	6,51	6,60	7,72	10,60	7,70	10,54	6,93	9,12
K <sub>19</sub>	83,91	86,93	92,68	47,44	105,04	79,50	67,71	88,61
K <sub>20</sub>	12,09	26,06	29,13	15,40	13,72	15,10	9,90	19,36
K <sub>21</sub>	35	29	29	25	30	11	31	25
K <sub>22</sub>	3216	97	92	931	224	126	650	133
K <sub>23</sub>	10	8	8	9	7	7	8	9
K <sub>24</sub>	9	8	9	10	8	8	7	8
K <sub>25</sub>	215	305	324	333	123	289	232	319

Коефіцієнти табл. 3.1, які відображають ступінь конкурентоспроможності банку, мають наступну інтерпретацію: K<sub>1</sub> – коефіцієнт адекватності регулятивного капіталу, K<sub>2</sub> – мультиплікатор капіталу, K<sub>3</sub> – коефіцієнт миттєвої ліквідності, K<sub>4</sub> – коефіцієнт поточної ліквідності, K<sub>5</sub> – коефіцієнт короткострокової ліквідності, K<sub>6</sub> – коефіцієнт

рентабельності активів,  $K_7$  – коефіцієнт рентабельності капіталу,  $K_8$  – коефіцієнт рентабельності витрат,  $K_9$  – коефіцієнт ризику кредитного портфеля,  $K_{10}$  – коефіцієнт ризику цінних паперів,  $K_{11}$  – індекс процентного ризику,  $K_{12}$  – коефіцієнт кредитної активності,  $K_{13}$  – коефіцієнт інвестиційної активності,  $K_{14}$  – коефіцієнт строкових депозитів,  $K_{15}$  – коефіцієнт прибуткових активів,  $K_{16}$  – коефіцієнт дієздатності,  $K_{17}$  – коефіцієнт витрат до активів,  $K_{18}$  – процентна маржа,  $K_{19}$  – частка статутного капіталу в капіталі банку,  $K_{20}$  – коефіцієнт фінансового левериджу,  $K_{21}$  – кількість філій,  $K_{22}$  – кількість відділень,  $K_{23}$  – ступінь універсалізації продуктів банку (за шкалою від 1 до 10),  $K_{24}$  – впровадження нових технологій у банку (за шкалою від 1 до 10),  $K_{25}$  – рейтингова оцінка надійності банку від рейтингової агенції ІА «РБК-Україна».

Сформуємо на основі відібраних коефіцієнтів та розрахованих їх значень за допомогою даних фінансової звітності досліджуваних банків України (табл. 3.1) матрицю показників конкурентоспроможності банку (X), яка має наступний вигляд (рис. 3.1).

	10,99	24,61	31,88	18,95	11,94	16,57	18,67	20,32
	9,27	4,84	4,43	7,49	8,29	7,62	11,10	6,17
	91,74	53,19	63,37	53,72	32,72	61,21	67,18	47,57
	60,83	70,06	131,57	77,70	76,05	79,73	72,84	97,81
	60,78	25,16	38,69	35,66	23,44	65,71	62,25	57,19
	0,85	0,69	0,13	0,18	-0,04	0,90	0,34	0,02
	0,61	0,52	0,12	0,10	0,01	0,60	0,20	0,01
	0,084	0,068	0,018	0,016	0,001	0,087	0,016	0,002
	19,55	18,89	18,54	28,38	6,63	15,56	12,99	23,63
	5,02	3,21	0,23	3,65	0,51	4,20	3,24	5,69
	11,74	23,61	22,82	18,47	17,23	15,33	19,21	25,00
X =	67,82	58,28	51,47	56,29	74,29	53,09	54,10	70,40
	0,89	23,27	30,60	16,16	9,76	9,84	5,99	10,11
	51,95	33,62	35,95	31,78	24,03	34,75	33,05	21,99
	0,83	0,87	0,86	0,74	0,89	0,79	0,67	0,83
	0,42	0,41	0,47	0,29	0,63	0,44	0,37	0,31
	0,04	0,04	0,04	0,04	0,05	0,04	0,04	0,04
	6,51	6,60	7,72	10,60	7,70	10,54	6,93	9,12
	83,91	86,93	92,68	47,44	105,04	79,50	67,71	88,61
	12,09	26,06	29,13	15,40	13,72	15,10	9,90	19,36
	35	29	29	25	30	11	31	25
	3216	97	92	931	224	126	650	133
	10	8	8	9	7	7	8	9
	9	8	9	10	8	8	7	8
	215	305	324	333	123	289	232	319

Рис. 3.1 Матриця показників конкурентоспроможності банку

Елементи цієї матриці – це показники, виражені в спеціальних ознаках в одиницях виміру. Тому для проведення наступних розрахунків проведемо стандартизацію їх значень (рис. 3.2).

Далі проведемо диференціацію ознак. При цьому всі змінні необхідно розділити на стимулятори та дестимулятори (табл. 3.2).

Таблиця 3.2

**Диференціація показників рівня конкурентоспроможності банку**

Класифікаційна група	Систематизація показників конкурентоспроможності банку
Стимулятор	K <sub>1</sub> , K <sub>3</sub> , K <sub>4</sub> , K <sub>5</sub> , K <sub>6</sub> , K <sub>7</sub> , K <sub>8</sub> , K <sub>12</sub> , K <sub>13</sub> , K <sub>14</sub> , K <sub>15</sub> , K <sub>18</sub> , K <sub>19</sub> , K <sub>21</sub> , K <sub>22</sub> , K <sub>23</sub> , K <sub>24</sub> , K <sub>25</sub>
Дестимулятор	K <sub>2</sub> , K <sub>9</sub> , K <sub>10</sub> , K <sub>11</sub> , K <sub>16</sub> , K <sub>17</sub> , K <sub>20</sub>

На основі результатів проведеної диференціації ознак, які представлені у табл. 3.2, побудуємо вектор-еталон розвитку. При цьому, еталоном є точка з наступними координатами [15, с. 43]:

$$P_0 = (z_{01}, z_{02}, \dots, z_{0m}), \quad (3.1)$$

де  $z_{0s} = \max_r z_{rs}$ , якщо  $s \in I$ ;  $z_{0s} = \min_r z_{rs}$ , якщо  $s \notin I$ , ( $s = 1, \dots, m$ );

$I$  – множина стимуляторів;

$z_s$  – стандартизоване значення ознаки  $s$  для окремого об'єкта.

Таким чином, для оцінки конкурентоспроможності банку вектор-еталон має такі координати:

$P_0 = (2,29; -1,57; 2,09; 2,76; 1,49; 2,76; 2,90; 2,86; -1,84; -1,65; -2,23; 2,25; 2,52; 1,16; 2,34; -1,51; -0,57; 1,75; 2,07; -1,12; 1,09; 3,02; 1,64; 1,52; 1,10)$ .

Наступним етапом визначення показника таксономічного рівня конкурентоспроможності банку являється розрахунок відстаней між окремими точками (банками) і вектором-еталоном за допомогою формули Евклідової відстані [6]:

$$d_{0i} = \sqrt{\sum_{j=1}^m (z_{ij} - z_{0j})^2}, \quad (3.2)$$

де  $z_{ij}$  – стандартизоване значення  $j$ -того показника в період часу  $i$ ;

$z_{0j}$  – стандартизоване значення  $i$ -того показника в еталоні.

Розраховані відстані між окремими точками (банками) і вектором-еталоном представлені у табл. 3.3.

Таблиця 3.3

**Система відстаней між показниками банків та показниками  
вектору-еталону**

Банк	1	2	3	4	5	6	7	8
Евклідова відстань до вектора-еталона	10,22	10,68	10,37	11,38	12,66	10,89	12,13	11,43

-1,14	1,10	2,29	0,17	-0,98	0,25	-0,91	-1,07	-0,22	0,12	0,39
0,72	-1,38	-1,57	-0,12	0,25	-0,73	0,64	1,42	-0,06	1,58	-0,75
2,09	-0,46	0,22	-0,42	-1,81	-0,62	0,02	1,27	0,07	0,47	-0,83
-1,12	-0,61	2,76	-0,19	-0,28	-0,57	0,13	-0,49	-0,08	-0,46	0,91
1,20	-0,91	-0,11	-0,29	-1,02	-1,16	-1,14	-0,31	1,49	1,28	0,98
0,51	0,26	-0,60	-0,52	-0,86	-0,77	2,76	-0,34	0,59	-0,27	-0,77
0,38	0,22	-0,51	-0,54	-0,70	-0,69	2,90	-0,36	0,36	-0,36	-0,70
0,43	0,21	-0,47	-0,50	-0,70	-0,69	2,86	-0,43	0,47	-0,50	-0,69
0,39	0,27	0,21	1,91	-1,84	0,37	-0,05	-1,31	-0,30	-0,74	1,09
1,05	0,03	-1,65	0,28	-1,49	-0,10	1,04	-1,21	0,58	0,05	1,42
-1,14	1,06	0,91	0,11	-0,12	0,75	-0,43	-2,23	-0,47	0,24	1,32
0,73	-0,42	-1,23	-0,66	1,51	0,87	1,12	-1,01	-1,04	-0,92	1,04
=	-1,53	1,32	2,25	0,42	-0,40	-0,65	-0,04	0,24	-0,39	-0,88
	2,52	0,12	0,42	-0,12	-1,14	-0,42	-0,81	0,53	0,27	0,04
	0,23	0,85	0,69	-1,18	1,16	-0,71	1,01	0,38	-0,40	-2,27
	-0,04	-0,15	0,52	-1,51	2,34	-0,49	0,30	0,75	0,19	-0,61
	-0,57	-0,57	-0,57	-0,57	0,99	-0,57	0,99	2,55	-0,57	-0,57
	-0,74	-0,68	0,00	1,75	-0,01	-1,60	-0,68	-0,12	1,71	-0,48
	0,09	0,19	0,39	-1,14	0,80	-2,07	2,07	-0,07	-0,06	-0,45
	-0,75	1,58	2,09	-0,20	-0,48	0,44	-0,71	-1,06	-0,25	-1,12
	1,09	0,27	0,27	-0,27	0,41	0,96	0,82	-1,64	-2,18	0,55
	3,02	-0,52	-0,53	0,42	-0,38	-0,18	-0,45	-0,51	-0,49	0,10
	1,64	-0,26	-0,26	0,69	-1,21	1,64	-0,26	-1,21	-1,21	-0,26
	0,64	-0,24	0,64	1,52	-0,24	1,52	-0,24	-2,00	-0,24	-1,12
	-0,75	0,66	0,96	1,10	-2,19	0,36	0,33	-1,28	0,41	-0,48

Рис. 3.2 Матриця стандартизованих значень  
конкурентоспроможності банку

Отримані відстані слугують вихідними величинами для розрахунку показника рівня конкурентоспроможності кожного банку. Розрахуємо необхідні показники для визначення інтегрального коефіцієнта конкурентоспроможності банку (табл. 3.4).

Таблиця 3.4

**Показники для визначення інтегрального коефіцієнта  
конкурентоспроможності банку**

Показник	Розраховане значення
$\overline{d_0}$	11,28
$\sigma_0$	0,97
$d$	13,23

На основі даних табл. 3.4 розрахуємо таксономічні показники рівня конкурентоспроможності банків (табл. 3.5).

Як уже зазначалось даний інтегральний таксономічний показник рівня конкурентоспроможності банку приймає значення від 0 до 1, тобто чим ближче значення показника до 1, тим більш конкурентоспроможним є банк, і навпаки – чим ближче значення показника до 0, тим менш конкурентоспроможним являється даний банк.

Таблиця 3.5

**Таксономічні показники рівня конкурентоспроможності банків**

Банк	Значення інтегрального показника конкурентоспроможності банку	Рейтинг банків
ПАТ «ПриватБанк»	0,63	1
АТ «Ощадбанк»	0,59	3
АТ «Укресімбанк»	0,62	2
АТ «Райффайзен Банк Аваль»	0,55	5
ПАТ «Промінвестбанк»	0,44	8
ПАТ «ПУМБ»	0,58	4
АТ «УкрСиббанк»	0,48	7
АТ «ОТП Банк»	0,54	6

Отже, враховуючи вище сказане та розраховані дані табл. 4 можемо зробити висновок про рівень конкурентоспроможності досліджуваних банків. Найбільш конкурентоспроможним виявився ПАТ «ПриватБанк» зі значенням інтегрального показника 0,63, а найменш конкурентоспроможним за даною моделлю є ПАТ «Промінвестбанк», адже його значення інтегрального показника становить лише 0,44. Така тенденція говорить про невисоку конкурентоспроможність досліджуваних банків, адже таксономічний показник досяг лише рівня 0,63 при максимально можливому значенні 1.

У результаті проведеного дослідження можна зробити висновок, що застосування таксономічного аналізу має ряд переваг порівняно з іншими можливими методами оцінки конкурентоспроможності банку. По-перше, розрахунок таксономічного показника рівня розвитку дає змогу уникнути аналізу значного обсягу статистичних даних, що формуються під впливом різноманітних як внутрішніх, так і зовнішніх факторів, які з різних сторін характеризують конкурентоспроможність банку. Натомість особа, зацікавлена у здійсненні оцінки конкурентоспроможності банку, оперує інтегральним показником, її завдання полягає виключно в оцінці його динаміки. По-друге, кожен дослідник для розрахунку коефіцієнта таксономії може обрати індивідуальний набір показників залежно від цілей оцінки, при цьому нівелюються такі недоліки коефіцієнтного методу, як відсутність або недостатнє обґрунтування більшості показників, недостатня інтерпретація показників, прийнятих у зарубіжних банках; недостатня адаптивність іноземних методів і методик до специфіки

українських банків, розгляд показників, які відображають лише окремі сторони діяльності банку. Тому застосування таксономічного аналізу значною мірою підвищує результативність процесу оцінки конкурентоспроможності банку та ефективність управління нею.

Дана модель може бути застосована та використана для будь-якого банку в процесі здійснення миттєвої оцінки його конкурентоспроможності, що забезпечить формування адекватних управлінських рішень щодо її підвищення та досягнення більш високого рівня розвитку порівняно з іншими банками.

В сучасних умовах ведення банківського бізнесу особливої уваги потребують питання підвищення конкурентних позицій вітчизняних банків, які через специфіку своєї діяльності найбільш сильно відчували на собі негативні наслідки фінансової кризи, що проявилася в знеціненні національної грошової одиниці, відпливі коштів з банківських рахунків, проблемах з ліквідністю тощо.

Дестабілізуючи фактори зовнішнього середовища та жорсткі умови конкуренції на ринку банківських послуг вимагають оперативного реагування на зміни умов функціонування, пристосування до них і формування відповідного портфеля конкурентних переваг, здатних забезпечити сталий розвиток банківської установи, виокремити її в загальному переліку прямих та потенційних конкурентів на ринку банківських послуг у цілому або у його сегментах [7].

У банківській системі України міжбанківська конкуренція, з одного боку, стає основною умовою її самовдосконалення та гармонійного розвитку, важливим стимулом підвищення якості банківських послуг, ефективності діяльності банківських установ та їх надійності. З іншого боку, наявність конкурентів та посилення конкурентної боротьби знижує можливості банку щодо розширення клієнтської бази, здешевлення своїх ресурсів, унеможливорює диктат власної цінової політики.

Існування ряду об'єктивних факторів зумовили те, що українським банкам важко вдається досягти конкурентоспроможності хоча б на внутрішньому ринку банківських послуг, не кажучи вже про конкуренцію, з потужними іноземними банками. Так, відносно нетривала історія функціонування комерційних банків в Україні є, безумовно, об'єктивною та визначальною причиною їх низької конкурентоспроможності. Слабкість банківської системи України і, відповідно, її неконкурентоспроможність порівняно з іноземними фінансово-кредитними установами пов'язана, передусім, з наступними факторами [7]: недостатній рівень капіталізації українських комерційних банків, відсутність у них ефективних механізмів та інструментів управління ризиками, планування та стратегії розвитку, недосконала структура ресурсної бази з переважанням дорогих залучених коштів, низька рентабельність активів, низький рівень фінансового менеджменту та корпоративного управління, недостатня ефективність нагляду і прозорість діяльності фінансових установ. До того ж спектр та

обсяги кредитних послуг залишаються досить обмеженими, а потреби економіки в кредитній підтримці – незадоволеними.

Проблема забезпечення конкурентоспроможності банків зокрема і банківської системи в цілому може бути вирішена лише за умови обґрунтованого визначення меж конкурентного ринку і з'ясування кількості та складу діючих на ньому контрагентів. Ключовою складовою забезпечення конкурентоспроможності економіки та банківської системи зокрема має бути державне визначення довгострокової стратегії розвитку відповідного сектора економіки, створення сприятливого конкурентного середовища, забезпечення рівних прав для всіх суб'єктів ринку, контроль за дотриманням антимонопольного законодавства [5].

Враховуючи таку ситуацію, підвищення конкурентоспроможності банку потрібно розглядати як тривалий послідовний процес пошуку й реалізації управлінських рішень у всіх сферах його діяльності, що здійснюється планомірно відповідно до обраної стратегії довготривалого розвитку з врахуванням змін у зовнішньому середовищі та власному стану, внесенням відповідних коректив.

Одним із факторів підвищення конкурентоспроможності банків є підвищення прозорості інформації про їх діяльність та полегшення доступу до неї, що є одним із завдань НБУ.

Питання присутності іноземного капіталу в банківській системі та збереження національної банківської системи необхідно розглядати в контексті економічної стратегії розвитку держави. Необхідними є розробка чіткої стратегії послідовного введення іноземних банків та їх капіталів на український ринок та визначення бажаної частки їх присутності; узгодження національного законодавства з нормами Світової організації торгівлі і забезпечення чіткої регламентації і достатнього контролю за діяльністю філій іноземних банків; подальша адаптація банківського законодавства України до законодавства Європейського Союзу; виконання вимог FATF та Базельського комітету з банківського нагляду щодо ідентифікації клієнтів та запобігання використанню банків для здійснення недобросовісної фінансової практики; врахування форм інтеграції: присутність іноземного капіталу в банківській системі України; присутність українських банків на території інших держав завдяки створенню філій, дочірніх банків та представництв [5].

Одним із напрямів вирівнювання конкурентоспроможності іноземних та вітчизняних банків є підтримка позицій вітчизняних державних банків. Це доцільно з тієї точки зору, що саме державні банки мають ті ж переваги, що й іноземні. Наприклад, у частині формування власних пасивів.

Важливим фактором розвитку банківської справи є удосконалення підходів кредитних організацій до побудови систем корпоративного управління і внутрішнього контролю, передусім – системи управління банківськими ризиками, зокрема в частині операцій із пов'язаними особами, а також групою технологічних ризиків та ризиків безпеки.



Банківські установи, котрі мають розгалужену мережу філій, підвищену увагу повинні приділяти питанням управління ризиками, які пов'язані з діяльністю філій.

Одним з головних факторів забезпечення конкурентоспроможності банку є довіра. Одним з найважливіших чинників довіри є наявність якісної та всеосяжної інформації про фінансове становище банківської установи. На сучасному етапі банківський нагляд у розвинутих країнах активно досліджує нову модель під назвою «Публічна звітність або ринкова дисципліна». Основні елементи цієї моделі базуються на твердженні, що в ринковому середовищі існують такі дисциплінуючі механізми, які через розкриття інформації про реальне становище банку посилюють ступінь нагляду за банківськими установами і зміцнюють надійність банківської системи [3]. Щоб не втратити суспільну довіру, банки повинні бути максимально відкритими, жорстко контролюватися з боку органів банківського нагляду та бути постійно націленими на зміцнення своєї стійкості та надійності. Це досягається шляхом підтримання на достатньому рівні власного капіталу, проведення ефективної інвестиційної та кредитної політики, розумного управління ліквідністю, орієнтації на оптимальний рівень рентабельності та ефективний менеджмент.

На сьогодні більшість українських банків мають доволі високий рівень капіталізації, показники достатності капіталу, вимірювані за вітчизняними правилами. Втім, проблема оцінки якості капіталу не втрачає своєї актуальності. Аналіз структури капіталу свідчить про його низьку якість. Адже деякі банки формують статутний капітал не за рахунок реального залучення коштів, а за рахунок переоцінки активів, субординованих кредитів, які рано чи пізно доведеться повертати [10].

Підвищуючи конкуренцію в банківському секторі, отримуємо змогу стимулювати банки до збільшення власного капіталу. Посилення конкуренції вимагатиме від банків підвищення якості капіталу, яке може відбуватися шляхом або підвищення якості активів або збільшення капіталу в абсолютному значенні.

На основі вище викладеного та аналізу праці провідних вчених [3, 5, 7, 10] нами було узагальнено пріоритетні напрямки підвищення конкурентоспроможності банку зокрема та банківської системи в цілому:

- підвищення ролі Національного банку України у забезпеченні фінансової стійкості банківської системи та визначення стратегічних напрямів реалізації політики НБУ у сфері управління конкурентоспроможністю банківських установ;

- аналіз проблем та перспектив розвитку банківської системи, врахування соціально-економічних, організаційних та регіональних аспектів управління конкурентоспроможністю;

- аналіз впливу макроекономічних показників та внутрішніх факторів на забезпечення конкурентоспроможності банківських установ;

- застосування світового досвіду дослідження економічних проблем управління конкурентоспроможністю банківської системи;
- соціально-економічний моніторинг банківської діяльності в Україні, порівняльний аналіз конкурентоспроможності банків з іноземним капіталом, оцінка конкурентної позиції банківських установ на ринку;
- розвиток досконалого конкурентного середовища банківської сфери; правове забезпечення стійкості банківської системи, захист економічної конкуренції на фінансовому ринку, забезпечення моніторингу здійснення конкурентної політики;
- аналіз взаємовідносин банків та суб'єктів господарювання; активізація діяльності банків в напрямку розвитку реального сектора економіки, організація управління фінансовими взаємозв'язками між банками та суб'єктами господарювання;
- формування і реалізація стратегій розробки, впровадження та управління інноваційною діяльністю банківських установ; дослідження цільових ринків впровадження банківських інновацій;
- підтримання банківської ліквідності, підвищення рентабельності, збільшення капіталу банків, нарощування ресурсної бази, вдосконалення державного регулювання та нагляду за банківською діяльністю;
- мотиваційне управління інвестиційними процесами у банківській діяльності;
- поліпшення регіональної структури банку;
- проведення маркетингових досліджень ринку та розробка і впровадження рекламної кампанії;
- формування нової якості спеціалістів, технологія управління розвитком кадрового потенціалу банківських установ, розвиток корпоративного управління;
- розробка динамічної моделі підвищення конкурентоспроможності банківської системи та її застосування у стратегічному управлінні.

#### **Література**

1. Багмет К. В. Бенчмаркетинг як засіб підвищення конкурентоспроможності банків України / К. В. Багмет, С. В. Зеленський // Проблеми і перспективи розвитку банківської системи України: погляд у майбутнє. – 2011. – № 4. – С. 71-73.
2. Борис О. Ю. Формування конкурентоспроможності банку за допомогою брендінгу / О. Ю. Борис // Проблеми і перспективи розвитку банківської системи України. – 2012. – № 12. – С. 216 – 225.
3. Гірченко Т. Д. Управління конкурентоспроможність банківської системи України / Т. Д. Гірченко, А. Я. Кузнецова // Вісник Української академії банківської справи. – 2006. – № 1 (20). – С. 43-49.
4. Глінський Є. Г. Структурно-функціональна модель у механізмі забезпечення конкурентоспроможності банківських продуктів / Є. Г. Глінський // Науковий вісник Національного університету ДПС України. – 2012. – № 1(56). – С. 67-73.
5. Иванов Ю.Б. Конкурентні переваги підприємства: оцінка формування та розвиток: Монографія. / Ю.Б. Иванов, П.А. Орлов, О.Ю. Иванова. – Х.: ВД «ІНЖЕК», 2008. – 352 с.
6. Клебанова Т. С. Методы прогнозирования: учебн. пособ. / Т. С. Клебанова, В. В. Иванов, Н. А. Дубровина. – Х.: ХГЭУ, 2002. – 371 с.

7. Коваленко Я. В. Конкурентна позиція банку: стратегічно-інноваційні аспекти / Я. В. Коваленко, О. Й. Шевцова // Вісник Дніпропетровського університету. – 2011. – №5 (3). – С. 101-108.
8. Ковриженко Л. О. Теоретичні засади стратегічного управління конкурентоспроможністю банку / Л. О. Ковриженко // Вісник КЕФ КНЕУ імені В. Гетьмана. – 2011. – № 1. – С. 52-66.
9. Козьменко С. М. Процедура стратегічного управління конкурентоспроможністю банку / С. М. Козьменко, Ф. І. Шпиг, А. О. Назаренко // Економіка: проблеми теорії та практики. – 2004. – № 187. – С. 216-222.
10. Кравченко О. В. Забезпечення конкурентоспроможності банку / О. В. Кравченко // Економічні науки. – 2011. – № 8 (29). – С. 46-52.
11. Люзьяк М. Е. Щодо оптимізації регіональної структури банківської системи / М. Е. Люзьяк // Економіст. – 2008. – № 8. – С. 54-57.
12. Сало І. В. Система управління конкурентоспроможністю банку / І. В. Сало, О. В. Мірошниченко // Актуальні проблеми економіки. – 2012. – № 5. – С. 279-285.
13. Міщенко А. П. Стратегічне управління: Підручник / А. П. Міщенко. – К.: ЦУЛ, 2004. – 336 с.
14. Науменкова С. В. Діагностика стратегічної конкурентоспроможності банку / С. В. Науменкова, О. М. Ярмак // Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії та практики. – 2012. – № 1 (12). – С. 27-32.
15. Островерхова О. О. Побудова інтегрального показника оцінки ефективності діяльності банку / О. О. Островерхова // Управління розвитком. – 2010. – № 1(77). – С. 43-45.
16. Турченко М. О. Маркетинг навч. посіб. / М. О. Турченко, М. Д. Швець, Т. С. Карпан. – Рівне: НУВГП, 2010. – 293 с.
17. Kolodiziev, O. Project finance risk management for public-private partnership / O. Kolodiziev, V. Tyschenko, K. Azizova // Investment Management and Financial Innovations. – 2017. – № 14 (4). – P. 171-180.

### **3.2. СУЧАСНІ ПОТРЕБИ В РОЗВИТКУ ТРУДОВИХ РЕСУРСІВ ОРГАНІЗАЦІЇ**

*Кір'ян О.І.*

*кандидат економічних наук., доцент,*

*Українська інженерно-педагогічна академія, м. Харків*

*Волошина Н.М.*

*магістр, Українська інженерно-педагогічна академія, м. Харків*

*Можар Л.В.*

*магістр, Українська інженерно-педагогічна академія, м. Харків*

Сучасність має відмінність в постійному прискоренні впровадження змін в усі сфери життєдіяльності людини – йде активний розвиток науки та техніки, новітні технології швидко стають буденністю та використовуються в багатьох сферах діяльності, ринки стають глобальними, інтернет-простір стає одним з рівноправних елементів ефективних систем управління. Все це призводить до того, що робітники будь-якої організації повинні постійно підтримувати свій професійний, інтелектуальний, технічний та ін. рівні, щоб

Азізова Катерина Михайлівна, кандидат економічних наук, доцент, м. Харків  
Ареф'єва Олена Володимирівна, доктор економічних наук, професор м. Київ  
Безугла Юлія Євгенівна, кандидат економічних наук, доцент, м. Харків  
Береш Катерина Іванівна, магістр, м. Мукачево  
Будинський Ростислав Зеновійович, аспірант, м. Львів  
Вовк Ольга Миколаївна, кандидат економічних наук, доцент, м. Київ  
Волошина Надія Миколаївна, магістр, м. Харків  
Гаврилук Юлія Григорівна, кандидат економічних наук, доцент, м. Київ  
Гарафонова Ольга Іванівна, доктор економічних наук, професор, м. Київ  
Давидова Оксана Юріївна, доктор економічних наук, професор, м. Харків  
Денисов Андрій Аркадійович, аспірант, м. Харків  
Дикань Володимир Леонідович, доктор економічних наук, професор, м. Харків  
Дикань Олена Володимирівна, доктор економічних наук, доцент, м. Харків  
Долгополова Юлія Андріївна, магістр, м. Київ  
Домнич Євген Сергійович, магістр, м. Харків  
Дубей Юлія Володимирівна, кандидат економічних наук, доцент, м. Дніпро  
Єгупов Юрій Артемович, кандидат економічних наук, доцент, м. Одеса  
Єгупова Ірина Миколаївна, викладач, м. Одеса  
Ємельянов Олександр Юрійович, доктор економічних наук, доцент, м. Львів  
Жупанас Євгенія Володимирівна, магістр, м. Харків  
Карлова Олена Анатоліївна, доктор економічних наук, професор м. Харків  
Кіндрат Сергій Володимирович, студент, м. Львів  
Кір'ян Олена Іванівна, кандидат економічних наук, доцент, м. Харків  
Ковальчук Альона Миколаївна, старший викладач, м. Київ  
Колещук Орест Ярославович Я, доктор економічних наук, доцент, м. Львів  
Кононенко Яна Володимирівна, кандидат економічних наук, доцент м. Харків  
Корсаков Дмитро Олексійович, кандидат економічних наук, доцент, м. Харків  
Костюк Ольга Святославівна, кандидат економічних наук, доцент, м. Львів  
Кузьмін Олег Євгенович, доктор економічних наук, професор, м. Львів  
Литвин Наталія Юріївна, кандидат економічних наук, доцент, м. Київ  
Маргасова Вікторія Геннадіївна, доктор економічних наук, професор, м. Чернігів  
Маргасова Ольга Дмитрівна, студентка 2 курсу, м. Чернігів  
Мельник Сергій Іванович, доктор економічних наук, доцент, м. Львів  
Мних Ольга Богданівна, доктор економічних наук, професор, м. Львів

Можар Людмила Вікторівна, *магістр, м. Харків*

Мягких Ірина Миколаївна, *доктор економічних наук, професор, м. Київ*

Нищенко Олена Василівна, *кандидат економічних наук, доцент, м. Київ*

Обруч Ганна Володимирівна, *кандидат економічних наук, доцент, м. Харків*

Овчиннікова Вікторія Олексіївна, *доктор економічних наук, доцент, м. Харків*

Павловська Ірина Геннадіївна, *кандидат економічних наук, доцент, м. Дніпро*

Петрушка Тетяна Олексіївна, *кандидат економічних наук, доцент, м. Львів*

Поріцька Анастасія Ігорівна, *аспірант, м. Львів*

Проскура Володимир Федорович, *доктор економічних наук, професор, м. Мукачєво*

Прохорова Вікторія Володимирівна, *доктор економічних наук, професор, м. Харків*

Резнік Надія Петрівна, *доктор економічних наук, професор, м. Київ*

Секірож Ярослав Васильович, *викладач, м. Харків*

Сопін Дмитро Сергійович, *аспірант, м. Харків*

Ткаленко Наталія Валеріївна, *доктор економічних наук, професор, м. Чернігів*

Товт Тетяна Йосипівна, *кандидат економічних наук, доцент, м. Мукачєво*

Токмакова Ірина Василівна, *доктор економічних наук, доцент, м. Харків*

Ус Юлія Володимирівна, *кандидат економічних наук, доцент, м. Харків*

Федорова Юлія Володимирівна, *кандидат економічних наук, доцент, м. Харків*

Халаджі Іван Олександрович, *магістр, м. Київ*

Хаустова Вікторія Євгенівна, *доктор економічних наук, професор, м. Харків*

Хаустова Євгенія Борисівна, *доктор економічних наук, доцент, м. Київ*

Чобіток Вікторія Іванівна, *кандидат економічних наук, доцент, м. Харків*

Шамаріна Юлія Валеріївна, *магістр, м. Харків*

Юхман Ярина Василівна, *старший викладач, м. Львів*

Юхнов Борис Юрійович, *кандидат економічних наук, доцент, м. Харків*

Наукове видання

**УПРАВЛІННЯ ЕКОНОМІЧНИМИ СИСТЕМАМИ ТА  
ПРОЦЕСАМИ В УМОВАХ ГЛОБАЛІЗАЦІЙНИХ  
ТРАНСФОРМАЦІЙ**

*Колективна монографія*

за редакцією В. В. Прохорової

технічні редактори В. І. Чобіток, М.О. Васильєва

Формат 60x84 1/16. Підисано до друку 25.11.2020 р. Папір офсет. Друк цифровий  
Ум.друк. арк. 17,3. Тираж 300 прим. Зам.12-01.

**Видавництво та друк  
ФОП Іванченко І.С.**

пр. Тракторобудівників, 89-а/62, м. Харків, 61135  
тел.: +38 (050/093) 40-243-50.

Свідоцтво про внесення суб'єкта видавничої справи до державного реєстру видавців,  
виготівників та розповсюджувачів видавничої продукції ДК № 4388 від 15.08.2012 р.  
[www.monograf.com.ua](http://www.monograf.com.ua)