



# Молодіжний економічний вісник ХНЕУ ім. С. Кузнеця № 1

Журнал

березень 2025



ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
ІМЕНІ СЕМЕНА КУЗНЕЦЯ

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

№ 1  
березень 2025  
Журнал

Виходить щоквартально

**Засновник – ХНЕУ ім. С. Кузнеця.  
Видавець – ФОП Стожук А. П.**

**Затверджено на засіданні  
вченої ради університету  
Протокол № 3 від 04.03.2025 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:**

61165, 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, 2025



## ЗМІСТ

|  |     |
|--|-----|
| Арінєнков О. М. Методи оцїнки ефективности персоналу ІТ-пїдприємств.....   | 5   |
| Бафталоєська В. І. Оптимїзація плану виробництва хлїбу ТОВ Комерційно-виробничої фірми «РОМА» .....  | 8   |
| Бєденко Д. Д. Порядок облїку оплати праці на пїдприємствї .....  | 12  |
| Бондарєнко К. А. Статистичний аналіз структури промисловостї України .....   | 15  |
| Борисова. Д. С. Сутність поняття витрат пїдприємства.....  | 19  |
| Волошко В. Є. Сутність і поняття ІТ-менеджменту.....   | 21  |
| Галушко А. О. Оптимїзація плану виробництва морозива на товариствї з обмеженою відповідальністю «ЛАСУНКА».....                                 | 25  |
| Гїрман А. О. Формування системи міжнародних маркетингових комунїкацій у сучасних умовах глобалїзації.....                                      | 28  |
| Гончарова А. А. Дїагностика маржі платоспроможності страхової компанії в системї забезпечення її фїнансової стїйкостї .....                    | 31  |
| Григор'єв І. Р. Оптимїзація системи управлїння персоналом та її принципи.....  | 35  |
| Григорова Д. О. Рївень безробіття: формування основ аналітичної оцїнки .....   | 38  |
| Дашутїна А. В. Формування основ монїторингу споживчих цїн .....  | 40  |
| Журавльов Д. А. Мотивація в системї менеджменту пїдприємства з урахуванням свїтового досвіду .....   | 43  |
| Загаїнов Є. А. Статистичний аналіз інфляційних процесїв у країні .....   | 46  |
| Зейналова Х. Д. Оптимїзація плану виробництва пряників торгової марку «КУЛИНИЧІ» .....   | 49  |
| Іванов М. І. Особливостї мотивації працівників районного територїального центру надання соціальних послуг в умовах воєнного стану .....        | 53  |
| Казанцева О. С. Загальні питання аналізу впливу мїграційних процесїв на ринок праці України .....  | 56  |
| Кальченко Н. А. Статистичне моделювання тенденцій дохідності населення: регіональний аспект.....   | 58  |
| Карпенко А. Д. Оцїнка рївня фїнансової стїйкостї бюджету мїської територїальної громади на основї таксономїчного та порївняльного аналізу..... | 61  |
| Кацаран С. С. Економічна дипломатія як інструмент розвитку міжнародного бізнесу в умовах глобальної нестабільності .....                       | 65  |
| Кирилюк В. В. Дослїдження демографїчних проблем сучасного свїту.....   | 69  |
| Ковалєнко І. Р. Вибір джерел фїнансування залежно від життєвого етапу старту .....   | 73  |
| Козлова А. О. Еволюція бізнес-процесїв в ІТ: хто створює інноваційні стратегії для автоматизації та оптимїзації.....                           | 76  |
| Козуб Ю. С. Дїагностика результатїв управлїння фїнансовою стїйкістю банків .....   | 78  |
| Корзун Є. Є. Цифровїзація логїстики в Україні як крок до європейської інтеграції.....  | 82  |
| Корнєв Д. О. Ринок гуманїтарної допомоги в Україні в умовах військової агресії.....  | 84  |
| Коротєнко А. С. Фактори, що впливають на вибір міжнародної маркетингової стратегії пїдприємства.....   | 87  |
| Кравцова К. О. Стратегїчний аналіз у системї кредитування фізичних осіб банку.....   | 90  |
| Кузїн К. І. Особливостї просування товарїв із використанням цифрових мереж .....   | 94  |
| Куковинєць А. О. Сучасні тенденції в міжнародній маркетинговій діяльності пїдприємства .....   | 98  |
| Кульбака Д. С. Аналіз результатїв управлїння фїнансовими ресурсами банку .....   | 100 |



|  |     |
|--|-----|
| Кулініч В. Є. Тенденції розвитку ринку криптовалют.....  | 104 |
| Ларчікова Л. О. Управління міжнародними проектами ІТ-організації .....   | 107 |
| Манченко В. В. Удосконалення управління фінансовою стійкістю банку за допомогою методу ієрархій .....                          | 109 |
| Мартинов Н. О. Шляхи впровадження засобів цифрового маркетингу у міжнародній діяльності вітчизняних підприємств.....           | 113 |
| Матвіїва І. А. Моделювання привабливості системи вищої освіти України та окремого ЗВО .....                                    | 116 |
| Михайленко В. А. Динаміка міграційних процесів в Україні у воєнний час .....   | 122 |
| Муханова А. І. Чинники, що впливають на ефективність цифровізації бізнес-процесів .....  | 125 |
| Мягкова Л. А. Аналіз структури трудових ресурсів України .....   | 128 |
| Надеїн В. Ю. Регулювання міжнародної економічної діяльності підприємств ІТ-сфери.....  | 132 |
| Овчаркіна К. В. Моделювання бізнес-процесів антикризового управління страховою компанією.....                                  | 134 |
| Полякова Є. В. Автоматизування рутинних завдань в ІТ-індустрії за допомогою штучного інтелекту.....                            | 137 |
| Попова П. А. SMART GRID як крок до сучасної енергетики .....   | 141 |
| Решетняк Є. І. Ключові фактори конкурентної переваги підприємств на міжнародних ринках.....                                    | 144 |
| Рожкова А. В. Аналіз впливу цифровізації на показники ефективності праці в різних галузях економіки .....                      | 147 |
| Рудаченко Д. С. Особливості використання гнучких методологій проектного управління в умовах глобальних змін.....               | 150 |
| Саулевич А. А. Соціальні івенти як інструмент вирішення соціальних проблем: організація заходу для дітей у с. Безлюдівка ..... | 153 |
| Слинько Є. В. Методи обліку виробничих витрат.....   | 155 |
| Тимошенко Ю. С. Переваги та недоліки застосування моделей прогнозування банкрутства.....                                       | 159 |
| Сосонна А. Ю. Оптимізація плану виробництва хлібобулочних виробів торгової марки «КУЛИНИЧІ» .....                              | 163 |
| Трутень К. О. Оптимізація плану виробництва кисломолочної продукції ТМ «Білоцерківське» .....                                  | 166 |
| Флоринський Я. Е. Шляхи досягнення конкурентних переваг міжнародних компаній в умовах глобальних трансформацій.....            | 169 |
| Харитоненко К. О. Аналіз тенденцій розвитку промисловості по країнах світу.....  | 174 |
| Хижняк М. Ю. Нові технології та методи ведення фінансового обліку .....  | 177 |
| Хитрухіна А. Ю. Облік власного капіталу.....   | 180 |
| Циганок Ю. С. Ефективність використання аутсорсингових послуг у логістичних процесах підприємств .....                         | 183 |
| Шабельник П. А. Оптимізація рівня управління фінансовою стійкістю банку методом аналізу ієрархій .....                         | 185 |
| Шевченко А. О. Формування та облік фінансового результату підприємства .....   | 189 |
| Ювченко М. Ю. Структурно-функціональне моделювання процесу управління фінансовими результатами діяльності банку.....           | 192 |
| Якименко К. Є. Особливості розвитку управління бізнесом у цифровій економіці .....   | 195 |
| Яременко О. О. Структурно-функціональне моделювання процесу управління ліквідністю банку.....                                  | 198 |



## МЕТОДИ ОЦІНКИ ЕФЕКТИВНОСТІ ПЕРСОНАЛУ ІТ-ПІДПРИЄМСТВ

УДК 005.96:004

Арінєнков О. М.

Здобувач вищої освіти  
другого (магістерського) рівня 2-го року навчання  
ННІ міжнародних відносин ХНЕУ ім. С. Кузнеця

**Анотація.** У межах цієї роботи окреслено такий аспект управління персоналом, як оцінка ефективності. Розглянуто сучасні методи оцінки ефективності працівників, проаналізовано їх ефективність, області застосування та очікуваний результат. Сформовано рекомендації щодо проведення заходів оцінки ефективності персоналу.

**Ключові слова:** управління персоналом, метод, ефективність, ІТ, оцінка, дані.



**Annotation.** This publication outlines such an aspect of personnel management as performance evaluation. Considered modern methods of evaluating the effectiveness of employees, analyzed their effectiveness, areas of application and expected results. Recommendations for conducting personnel performance evaluation measures are formulated.

**Keywords:** personnel management, method, efficiency, IT, assessment, data.



**Постановка проблеми.** У сучасних ІТ-підприємствах персональні навички кожного члена команди мають значний вплив на очікуваний результат. В цьому контексті важлива задача менеджменту – правильно оцінити можливості працівників і сформувавши такий набір задач, що дозволить максимально оптимально застосувати їх заради досягнення мети проекту.

Досвід показує, що значна частина керівництва ІТ-компаній у процесі прийняття рішень щодо персоналу керується лише поверхневими даними верхнього рівня, такими як глобальні фінансові звіти, ігноруючи контекст проблем, які були вирішені у процесі. Так, під масові хвилі скорочень, що почалися у 2022 році і тривають по сьогодні, потрапило до 10–20 % співробітників гігантів ІТ-індустрії, в тому числі й досвідчених та цінних кадрів. Саме тому окреслюється необхідність активного впровадження методів оцінки ефективності, що дозволять отримати об'єктивну та ґрунтовну оцінку навичок працівників заради збереження цінних кадрів та формування стратегічних цілей підприємств.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Перші згадування питань оцінки ефективності персоналу з наукової точки зору зустрічаються у роботі такого автора, як Віслоу Ф. Т. [1], опублікованій в 1911 році. Ця робота розглядається як фундамент для сучасної теорії організації та прийняття рішень. В роботах Дибач І. Л. розглядається процес оцінки ефективності працівників як один з аспектів культури корпоративного управління [2; 3]. Серед сучасних публікацій також зустрічаються багато авторів, що присвячують цьому питанню значну увагу, серед них Люстер С., Артур А. [4], Рудман Р. [5], Кумар Р. [6] і Кларк Н. [7]. Їх дослідження присвячені різноманітним методам оцінки ефективності персоналу, способам покращення точності отримання даних та інтеграції заходів з оцінки в корпоративну культуру підприємства.

**Метою** публікації є вивчення методів оцінки ефективності персоналу, окреслення сфери їх застосування та формування загальних рекомендацій щодо проведення заходів із оцінки ефективності працівників.

**Викладення основного матеріалу дослідження.** Узагальнення наукових публікацій [3; 4; 7], що висвітлюють зазначені питання, дозволяють виокремити основні показники, які досліджуються при оцінці ефективності персоналу: KPI, OKR, ROI. Перший з названих, KPI (Key Performance Indicators), використовується для демонстрації досягнення ключових задач, що впливають із посади працівника. Для проєктного менеджера це може бути відповідність стану проєкту та плану розробки, для програміста – кількість успішно закритих завдань, для QA (quality assurance) – частка відзвітованих багів. Показник OKR (Objective Key Results) орієнтується на стратегічні цілі компанії. Так, наприклад, для фахівця із роботи з персоналом (HR) це може бути рекрутинг певної кількості людей, достатніх для комплектації нового відділу; для маркетолога – провести маркетингову компанію,



що збільшить кількість активних клієнтів на 30 %. Показником, який частіше усього застосовують для цілих відділів чи проєктів, є ROI (Return of Investment). Він є порівнянням усіх витрачених ресурсів за певний проміжок часу до досягнутих результатів та отриманих вигід.

Оскільки значна частина роботи в IT-індустрії покладається на складні інтелектуальні процеси, окрім ефективності праці в моменті, деякі компанії також оцінюють інші параметри. Серед них:

- моральний, психологічний та фізіологічний стан працівника;
- лояльність та мотивація;
- поточний рівень компетенції та потенціал розвитку.

Стан працівників напряму впливає на поточну ефективність продуктивності праці. В деяких екстремальних випадках нехтування станом персоналу може привести до критичних ситуацій, в тому числі – до тимчасового або перманентного вилучення частини команди із робочого процесу.

Лояльність стримує досвідчених член команди від прийняття рішення щодо розторгнення робочого контракту – лояльні працівники дозволяють менеджменту будувати довготривалі плани [7]. Для підтримання лояльності працівників важливо розуміти, що саме мотивує їх до роботи. Наприклад, це може бути фінансове питання, зацікавленість в певній технології, зв'язки із командою чи прихильність до певного проєкту.

Надійний персонал із високим рівнем компетенції має велику перевагу в робочому колективі. З іншого боку, при довготривалому плануванні для працівника, що має високий потенціал для подальшого розвитку, може бути заздалегідь підготовлена інша, вища позиція.

Загалом результати оцінки ефективності персоналу можуть вплинути на вирішення таких проблем:

- питання компенсації (монетарної, або ін.);
- просування працівника по кар'єрній драбині чи надання йому нових обов'язків у межах поточної позиції;
- формування плану подальшого розвитку працівника як спеціаліста для подальшого покращення ефективності роботи або підготовки до нових обов'язків;
- контроль над результативністю труду працівника протягом тривалих проміжків часу;
- вирішення питань скорочень або формування кадрового резерву.

Враховуючи важливість зазначених питань, не можна недооцінювати важливість точної оцінки ефективності персоналу.

Розглянемо самі розповсюджені методи оцінки, які застосовуються на сучасних IT-підприємствах [4; 5].

Асесмент-центр (Assessment centre) є глибоким та ґрунтовним методом. Він дозволяє детально оцінити ефективність роботи цілого відділу з позицій як рядових працівників, так і менеджменту. Суть методу полягає у моделюванні робочих ситуацій із залученням сторонніх спостерігачів. Підготовчий етап вимагає найбільше часу і ресурсів – необхідно підготувати набір задач що моделюють робочу ситуацію, визначити критерії оцінки та успіху та встановити ролі незалежних спостерігачів та учасників тестування.

Після підготовчого етапу відбувається проведення оцінки, потім – фіксація та аналіз результатів. За результатами дослідження можна отримати різнопланові дані про ефективність команди загалом і кожного працівника окремо та сформулювати план подальшого розвитку навичок працівників. Оскільки комісія формується із сторонніх спостерігачів, забезпечується високий ступінь об'єктивності даних.

До мінусів цього методу входять його трудомісткість та вимоги щодо розміру та загального досвіду компанії – сторонні спостерігачі не тільки мають володіти навичками оцінки, до того ж вони тимчасово випадають із своїх поточних робочих процесів.

Метод 360° базується на опитуванні колег та керівництва певного працівника і застосовується такими компаніями, як Alphabet Inc. (є материнською компанією Google). Існують альтернативні варіації з розширенням чи зменшенням переліку респондентів (540° – включно з клієнтами, чи 180° – лише менеджмент).

Респонденти отримують форму з переліком питань, що стосуються певного працівника. Залежно від цілей опитування форма може бути як анонімна, так і підписана. Ключові питання анкети – відповідність поглядів та дій працівника що проходить оцінку, корпоративній культурі компанії, рівень компетенції та ефективності, результативності і потенціал розвитку.

Результати дослідження аналізуються керівництвом. За необхідності – проводиться особиста співбесіда із працівником, що проходить оцінку, заради розбору результатів опитування та формування подальшої стратегії співпраці.



Експрес-опитування та анкетування є найшвидшим і найпростішим методом із згаданих. Він ґрунтується на формуванні анкети для працівника, що оцінюється. Питання в анкеті поділяються на дві категорії: оцінка власної ефективності та теоретичні / практичні завдання, що дозволяють оцінити фактичний досвід працівника. Найбільшим недоліком цієї методології є поверхневість отриманих даних і відсутність незалежної сторонньої оцінки.

Індивідуальні бесіди з персоналом, або «віч-на-віч» – метод, що базується на регулярній, персоналізованій комунікації між працівником та керівництвом. Цей метод є більш гнучким за інші, оскільки дозволяє впливати на хід оцінки заради фокусування на ключових питаннях. Окрім того, він допомагає формувати кращі стосунки у команді та отримувати зворотний зв'язок безпосередньо від працівників. Недоліком цього методу є високий ступінь залежності трактування результатів опитування від суб'єктивного бачення представника керівництва.

З'ясуємо, досягненню яких цілей сприяє використання кожного із зазначених методів, а також за яких обставин є доцільним їх застосування.

Більш комплексні методи, такі як Асесмент-центр або 360°, є ефективними інструментами отримання об'єктивних та якісних даних, що є критичним для досягнення стратегічних цілей компанії.

Асесмент-центр більше підходить для аналізу ефективності ключових якостей працівника підприємства через свою складність та необхідність залучення інших досвідчених працівників для незалежної оцінки. Якщо фінансовий стан компанії дозволяє створення окремої команди для регулярного проведення оцінок, цей метод може бути розширено на більшу кількість працівників [5]. Ефективність методу зростає залежно від масштабу та структури корпоративної організації підприємства.

360° має репутацію гнучкого методу, який може застосовуватись навіть невеликими командами. Від того, які саме показники ефективності працівника необхідно виміряти, змінюється кількість і формат залучених респондентів. Для компаній середнього і більшого розмірів рекомендується проводити подібне анкетування з періодичністю 6–9 місяців.

Індивідуальне анкетування працівників є ефективним методом, який може доповнити або замінити інші методи оцінки в умовах, коли проведення масштабних заходів оцінки є неможливим. Цей метод дозволяє отримати як персональну оцінку здібностей працівника, підтверджену результатами тестування, так і додаткову інформацію про його загальний професійний стан.

Бесіди керівництва з персоналом є вкрай важливими у парадигмі сучасного, персоніфікованого менеджменту. Вони є чудовим доповненням для інших, більш ґрунтовних методів. Окрім того, під час співбесід можливе вирішення інших питань, не пов'язаних із оцінкою ефективності напряду.

Для формування ефективної стратегії оцінки ефективності працівника існують декілька сталих методів, рішення щодо формату застосування яких лягає на менеджмент. Для вибору оптимального підходу необхідно враховувати низку факторів, таких як положення працівника в компанії, його персональні навички та зв'язки із командою, а також загальний рівень розвитку підприємства, його фінансовий стан, кількість персоналу та рівень корпоративного розвитку. Від даних, що будуть отримані під час оцінки, залежать різноманітні рішення підприємства, в тому числі й ключові, тому не рекомендується нехтувати цим процесом [4].

**Висновки.** Рекомендується використовувати різні методи оцінки ефективності персоналу із певною періодичністю. Комбінація декількох підходів дозволить отримати більш якісні та різнобічні дані. Ця тема є нагальною для усіх сучасних ІТ-компаній і має значну перспективу для подальшого дослідження. Існують можливості як для модифікації наявних методів, так і для формування нових. Окрім того, необхідно дослідити: фактор впливу процесу тестування на реальну ефективність персоналу, способи автоматизації процесів оцінки та рівень точності даних, отриманих за допомогою кожного окремого методу.

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

---

**Література:** 1. Frederick W. T. The Principles of Scientific Management. New York : Dover Publications, 1997. 80 p. 2. Дибач І. Л. Формування та розвиток корпоративного управління. *Облік і фінанси*. 2019. Т. 85. Вип. 3. С. 138–147. 3. Дибач І. Л. Теоретико-методичні аспекти формування стандартів корпоративного управління. *Вісник ХНАУ ім. В. В. Докучаєва. Серія : Економічні науки*. 2019. Т. 1. Вип. 4. С. 65–78. 4. Lyster S., Arthur A. 199 Pre-Written Employee Performance Appraisals: The Complete Guide to Successful Employee Evaluations And Documentation – With Companion CD-ROM. London : Atlantic Publishing Company (FL), 2006. 320 p. 5. Rudman R. Performance Planning



& Review: Making Employee Appraisals Work. London : Allen & Unwin Academic, 2004. 208 p. **6.** Kumar R. Human Resource Management: Strategic Analysis Text and Cases. New Delhi : I.K. International Publishing House Pvt. Ltd, 2013. 488 p. **7.** Clarke N. Human Resource Management: Current Perspectives. Brooklyn : States Academic Press, 2022. 240 p.

Стаття надійшла до редакції 03.12.2024 р.



## ОПТИМІЗАЦІЯ ПЛАНУ ВИРОБНИЦТВА ХЛІБУ ТОВ КОМЕРЦІЙНО-ВИРОБНИЧОЇ ФІРМИ «РОМА»

УДК 658.5:664.66

**Бафталовська В. І.**

Здобувач вищої освіти  
першого (бакалаврського) рівня II курсу  
ННІ економіки і права ХНЕУ ім. С. Кузнеця

**Анотація.** У цій статті детально проаналізовано задачу оптимізації виробництва різних видів хлібу на прикладі підприємства «Рома». Запропоновано економіко-математичну модель для розробки оптимального плану використання сировини з урахуванням різноманітності асортименту продукції та обсягів виробництва кожного виду. Отримані результати можуть бути використані для прийняття обґрунтованих управлінських рішень, задля мінімізації витрат на виробництво та максимізації прибутку за рахунок ефективного використання ресурсів.

**Ключові слова:** оптимізація виробництва, ресурси, хліб.



**Annotation.** This article thoroughly analyzes the optimization problem of producing various types of bread using the example of the company «Roma». The authors propose an economic-mathematical model for developing an optimal plan for raw material utilization, taking into account the diversity of the product range and production volumes for each type. The obtained results can be used to make informed managerial decisions aimed at minimizing production costs and maximizing profitability through efficient resource utilization.

**Keywords:** optimization of production, resources, bread.



У сучасному світі, де конкуренція на ринку харчових продуктів постійно зростає, підвищення ефективності виробництва стає одним з ключових факторів успіху підприємств. Хлібопекарська промисловість не є винятком. З одного боку, споживачі все більше вимагають різноманітного асортименту свіжої та якісної продукції. З іншого боку, виробники стикаються з необхідністю мінімізувати витрати на сировину, енергію та інші ресурси, щоб зберегти свою конкурентоспроможність.

У зв'язку з цим актуальним завданням стає оптимізація виробничих процесів на хлібо заводах. Це передбачає пошук такого плану виробництва, за якого задовольняється попит споживачів на різні види хліба, а підприємство досягає максимальної ефективності використання ресурсів.



Хліб – це не просто їжа, а справжній символ історії людства та його культур. З давніх-давен він був основою раціону багатьох народів, символізуючи достаток, родючість і життя. З ним пов'язано безліч звичаїв, традицій і ритуалів. В різних куточках світу хліб має різне значення і символізує різні речі. Але скрізь він залишається одним із найважливіших продуктів харчування, що об'єднує людей за столом.

Сьогодні ж асортимент хлібобулочних виробів вражає своєю різноманітністю: від класичних білих хлібин до сортів з додаванням горіхів, сухофруктів та навіть овочів. В Україні є дуже велика кількість виробників хліба, адже хліб та хлібобулочні вироби доволі швидко псуються, отже, в різних областях та й навіть в різних районах є більш або менш відомі представники в цій сфері. ТОВ КВФ «Рома» – це один з відомих представників Харківщини, який вже більше тридцяти років росте та розвивається в хлібобулочній галузі [1; 2].

Кожне підприємство має на меті уникати непотрібних витрат та збитків, отже, його представникам необхідно приймати обґрунтовані управлінські рішення задля забезпечення фінансової стабільності, оптимізації операційних процесів та максимізації прибутку. Необхідно розробити спочатку детальний план управління матеріальними ресурсами, який забезпечить безперерйне постачання виробництва сировиною та, звісно, запобігатиме її псуванню. Пропонуємо розглянути щоденне планування виробництва п'яти видів хліба: хліб «Родзинка», хліб Купецький, хліб «Соняшниковий» тостовий, хліб «Болгарський» та хліб «Швейцарський» тостовий. Для їх виготовлення ТОВ КВФ «Рома» використовує одинадцять видів сировини: борошно, вода, інвертний сироп, житньо-солодовий екстракт, дріжджі пресовані, виноград сушений, суміш сухофруктів та горіхів, ядра насіння соняшника, суміш овочева сушена та коріандр.

Вихідні дані задачі можна подати у вигляді табл. 1.

Таблиця 1

**Умова задачі**

| Ресурси                           | Норми витрат на 1 од. виробу |                                |  |  |  | Запаси сировини |
|-----------------------------------|------------------------------|--------------------------------|--|--|--|-----------------|
|                                   | Хліб «Родзинка»<br>(0,28 кг) | Хліб «Купецький»<br>(0,285 кг) | Хліб «Соняшниковий»<br>тостовий<br>(0,28 кг) | Хліб «Болгарський»<br>тостовий<br>(0,255 кг) | Хліб «Швейцарський»<br>тостовий (0,3 кг) |                 |
| Борошно (кг)                      | 0,18                         | 0,2                            | 0,14   | 0,2  | 0,21                                     | 310             |
| Вода (л)                          | 0,08                         | 0,04                           | 0,084  | 0,045  | 0,2                                      | 134             |
| Інвертний сироп (л)               | 0,008                        | 0,014                          | 0,014  | 0,01   | 0,02                                     | 50              |
| Житньо-солодовий екстракт (л)     | 0,005                        | 0,003                          | 0,003  | 0,01   | 0,01                                     | 38              |
| Сіль кухонна (кг)                 | 0,003                        | 0,001                          | 0,003  | 0,005  | 0,005                                    | 46              |
| Дріжджі пресовані (кг)            | 0,002                        | 0,001                          | 0,003  | 0,003  | 0,005                                    | 39              |
| Виноград сушений (кг)             | 0,01                         | –                              | –  | –  | –  | 8               |
| Суміш сухофруктів та горіхів (кг) | –                            | 0,027                          | –  | –  | –  | 11              |
| Ядра насіння соняшника (кг)       | –                            | –                              | 0,032  | –  | –  | 10              |
| Суміш овочева сушена (кг)         | –                            | –                              | –  | 0,005  | –  | 12              |
| Коріандр (кг)                     | –                            | –                              | –  | –  | 0,003                                    | 23              |

Джерело: [2]

Від реалізації наданих видів продукції прибуток становитиме: хліб «Родзинка» – 19 грн, хліб Купецький – 32 грн, хліб «Соняшниковий» тостовий – 23 грн, хліб «Болгарський» – 19 грн і хліб «Швейцарський» тостовий – 20 грн.

Мета задачі оптимізації полягає у визначенні такого обсягу одиниць наведених товарів, за якого загальний прибуток досягне максимального рівня.



Математична модель задачі, яка була складена після аналізу умов задачі:

$$\left\{ \begin{array}{l} 0,18x_1 + 0,2x_2 + 0,14x_3 + 0,2x_4 + 0,21x_5 \leq 310 \\ 0,08x_1 + 0,04x_2 + 0,84x_3 + 0,045x_4 + 0,2x_5 \leq 134 \\ 0,008x_1 + 0,014x_2 + 0,014x_3 + 0,1x_4 + 0,02x_5 \leq 50 \\ 0,005x_1 + 0,003x_2 + 0,003x_3 + 0,01x_4 + 0,01x_5 \leq 38 \\ 0,003x_1 + 0,001x_2 + 0,003x_3 + 0,005x_4 + 0,005x_5 \leq 46 \\ 0,002x_1 + 0,001x_2 + 0,003x_3 + 0,003x_4 + 0,005x_5 \leq 39 \\ 0,01x_1 \leq 8 \\ 0,027x_2 \leq 11 \\ 0,032x_3 \leq 10 \\ 0,005x_4 \leq 12 \\ 0,003x_5 \leq 23 \\ x_{1,2,3,4,5} \geq 0 \end{array} \right.$$

Цільова функція буде спрямована на максимальний прибуток і матиме вигляд:

$$Z(X) = 19x_1 + 32x_2 + 23x_3 + 19x_4 + 20x_5 \rightarrow \max.$$

Оптимальний план розв'язку цієї задачі, для більшої зручності знаходимо, скориставшись функцією MS Excel «Розв'язувач», отримані результати округлюємо до цілих, адже продаж товару відбувається в рамках цілих одиниць:

$$x_1 = 800; x_2 = 407; x_3 = 313; x_4 = 78; x_5 = 120.$$

Спираючись на отримані результати, максимальний прибуток дорівнюватиме:

$$Z(X) = 19 \cdot 800 + 32 \cdot 407 + 23 \cdot 313 + 19 \cdot 78 + 20 \cdot 120 = 39\,305 \text{ грн.}$$

Отже, підсумовуючи наведені вище розрахунки, можна зробити висновок, що максимальний прибуток у розмірі 39 282 грн можна отримати за умови виготовлення такої кількості продукції: 800 шт. хліба «Родзинка», 407 шт. хліба «Купецький», 313 шт. хліба «Соняшниковий» тостовий, 78 шт. хліба «Болгарський» та 120 шт. хліба «Швейцарський» тостовий.

Для подальшого аналізу слід оцінити кожний ресурс [3; 4]. Для цього треба вирішити двоїсті задачі, адже це і є їх прямим завданням. Тіньові оцінки ми далі будемо позначати так: цінність борошна ( $y_1$ ), цінність води ( $y_2$ ), цінність інвертного сиропу ( $y_3$ ), цінність житньо-солодового екстракту ( $y_4$ ), цінність солі кухонної ( $y_5$ ), цінність дріжджів пресованих ( $y_6$ ), цінність винограду сушеного ( $y_7$ ), цінність суміші сухофруктів та горіхів ( $y_8$ ), цінність ядр насіння соняшника ( $y_9$ ), цінність суміші овочевої сушеної ( $y_{10}$ ), цінність коріандру ( $y_{11}$ ). Показником загальної вартості сировини є нижче наведена цільова функція:

$$F(Y) = 310y_1 + 134y_2 + 50y_3 + 38y_4 + 46y_5 + 39y_6 + 8y_7 + 11y_8 + 10y_9 + 12y_{10} + 23y_{11} \rightarrow \min.$$

Для забезпечення ефективності виробництва необхідно встановити обмеження на прибуток, отриманий з одиниці продукції. Цей прибуток не може перевищувати загальної вартості сировини. Отже, система обмежень матиме такий вигляд:

$$\left\{ \begin{array}{l} 0,18y_1 + 0,08y_2 + 0,008y_3 + 0,005y_4 + 0,003y_5 + 0,002y_6 + 0,01y_7 \geq 19 \\ 0,2y_1 + 0,04y_2 + 0,014y_3 + 0,003y_4 + 0,001y_5 + 0,001y_6 + 0,027y_8 \geq 32 \\ 0,14y_1 + 0,084y_2 + 0,014y_3 + 0,003y_4 + 0,003y_5 + 0,003y_6 + 0,032y_9 \geq 23 \\ 0,2y_1 + 0,045y_2 + 0,01y_3 + 0,01y_4 + 0,005y_5 + 0,003y_6 + 0,005y_{10} \geq 19 \\ 0,21y_1 + 0,2y_2 + 0,02y_3 + 0,01y_4 + 0,005y_5 + 0,005y_6 + 0,003y_{11} \geq 20 \\ y_i \geq 0; i = 1,11. \end{array} \right.$$

Отримали такі результати після розв'язку двоїстої задачі:

$$y_1 = 95; y_2 = 0,3; y_3 = 0; y_4 = 0; y_5 = 0; y_6 = 0; y_7 = 188; y_8 = 481; y_9 = 302; y_{10} = 0; y_{11} = 0.$$

$$F(Y^*) = 310 \cdot 95 + 134 \cdot 0,3 + 50 \cdot 0 + 38 \cdot 0 + 46 \cdot 0 + 39 \cdot 0 + 8 \cdot 188 + 11 \cdot 481 + 10 \cdot 302 + 12 \cdot 0 + 23 \cdot 0 = 39\,305.$$



Щоб зрозуміти отримані результати, треба наголосити на тому, що тіньова оцінка є показником корисності ресурсів, тобто якщо ресурс використаний повністю – тіньова оцінка більше нуля, а якщо має місце надлишок ресурсу – тіньова оцінка дорівнює нулю [5].

Отже, проаналізувавши отримані результати, можна дійти висновку, що наразі недоцільно закупляти такі типи ресурсів: третій (інвертний сироп), четвертий (житньо-солодовий екстракт), п'ятий (кухонна сіль), шостий (дріжджі пресовані), десятий (суміш овочева сушена) та одинадцятий (коріандр).

А всі інші типи ресурсів, а саме: перший (борошно), другий (вода), сьомий (виноград сушений), восьмий (суміш сухофруктів та горіхів) та дев'ятий (ядра насіння соняшника) будуть використані повністю. Отже, щоб збільшити прибутковість, потрібно збільшити виробництво, а саме ці ресурси потрібно закупити, щоб це було можливо зробити. Наприклад, зі збільшенням кожного виду сировини на одиницю, прибуток збільшиться на таку кількість: борошно – 95 ум. од., вода – 0,3 ум. од., сушений виноград – 188 ум. од., суміш сухофруктів та горіхів – 481 ум. од., ядра насіння соняшника – 302 ум. од.

Як ми побачили, тіньові ціни на інвертний сироп, житньо-солодовий екстракт, кухонну сіль, дріжджі пресовані, суміш овочеву сушену та коріандр дорівнюють нулю, але, відповідно до «Звіту про стійкість», який ми отримали за допомогою функції «Розв'язувач», було отримано їх допустиме значення. Для прикладу, якщо зменшити кількість інвертного сиропу на 31 ум. од., ми отримаємо таку математичну модель:

$$\begin{cases} 0,18y_1 + 0,08y_2 + 0,008y_3 + 0,005y_4 + 0,003y_5 + 0,002y_6 + 0,01y_7 \geq 19 \\ 0,2y_1 + 0,04y_2 + 0,014y_3 + 0,003y_4 + 0,001y_5 + 0,001y_6 + 0,027y_8 \geq 32 \\ 0,14y_1 + 0,084y_2 + 0,014y_3 + 0,003y_4 + 0,003y_5 + 0,003y_6 + 0,032y_9 \geq 23 \\ 0,2y_1 + 0,045y_2 + 0,01y_3 + 0,01y_4 + 0,005y_5 + 0,003y_6 + 0,005y_{10} \geq 19 \\ 0,21y_1 + 0,2y_2 + 0,02y_3 + 0,01y_4 + 0,005y_5 + 0,005y_6 + 0,003y_{11} \geq 20 \\ y_i \geq 0; i = \overline{1,11}. \end{cases}$$

$$F(Y) = 310y_1 + 134y_2 + 19y_3 + 38y_4 + 46y_5 + 39y_6 + 8y_7 + 11y_8 + 10y_9 + 12y_{10} + 23y_{11} \rightarrow \min.$$

А новий оптимальний план буде мати вигляд:

$$y_1 = 94,75; y_2 = 0; y_3 = 5; y_4 = 0; y_5 = 0; y_6 = 0; y_7 = 191; y_8 = 481; y_9 = 302; y_{10} = 0; y_{11} = 0.$$

$$F(Y^*) = 39\,305.$$

Як можна побачити, максимальний прибуток залишиться незмінним навіть за таких змін.

«Звіт про стійкість» містить додаткову інформацію про те, як зміниться оптимальний план виробництва при зміні цін на сировину. А саме звіт оцінює, наскільки чутливий план до коливань цін. Оскільки тіньові ціни на деякі види сировини дорівнюють нулю (інвертний сироп, житньо-солодовий екстракт, кухонну сіль, дріжджі пресовані, суміш овочева сушена та коріандр), а на інші – відмінні від нуля (борошно, воду, сушений виноград, суміш сухофруктів та горіхів, ядра насіння соняшника – складає 800, 407,4, 312,5, 150,47, 50,83 відповідно). Якщо, наприклад, ціна на борошно зростає на 2 одиниці, на воду – на 1,5 одиниці, на сушений виноград – на 4 одиниці, на суміш сухофруктів та горіхів – 6 одиниць, ядра насіння соняшника – 5 одиниць, то математична модель задачі матиме такий вигляд:

$$\begin{cases} 0,18y_1 + 0,08y_2 + 0,008y_3 + 0,005y_4 + 0,003y_5 + 0,002y_6 + 0,01y_7 \geq 21 \\ 0,2y_1 + 0,04y_2 + 0,014y_3 + 0,003y_4 + 0,001y_5 + 0,001y_6 + 0,027y_8 \geq 33,5 \\ 0,14y_1 + 0,084y_2 + 0,014y_3 + 0,003y_4 + 0,003y_5 + 0,003y_6 + 0,032y_9 \geq 27 \\ 0,2y_1 + 0,045y_2 + 0,01y_3 + 0,01y_4 + 0,005y_5 + 0,003y_6 + 0,005y_{10} \geq 25 \\ 0,21y_1 + 0,2y_2 + 0,02y_3 + 0,01y_4 + 0,005y_5 + 0,005y_6 + 0,003y_{11} \geq 25 \\ y_i \geq 0; i = \overline{1,11}. \end{cases}$$

$$F(Y) = 310y_1 + 134y_2 + 19y_3 + 38y_4 + 46y_5 + 39y_6 + 8y_7 + 11y_8 + 10y_9 + 12y_{10} + 23y_{11} \rightarrow \min.$$



З'ясуємо, на скільки цільова функція початкової задачі перевищить цільову функцію її двоїстої задачі:

$$\Delta Z(Y^*) = 2 \cdot 800 + 1,5 \cdot 407,4 + 4 \cdot 312,5 + 6 \cdot 150,47 + 5 \cdot 50,83 = 4\,618,07.$$

Оптимальний план виглядатиме так:

$$y_1 = 957; y_2 = 0; y_3 = 1\,357; y_4 = 0; y_5 = 0; y_6 = 0; y_7 = 0; y_8 = 113; y_9 = 0; y_{10} = 0; y_{11} = 0.$$

$$F(Y_2^*) = 39\,305.$$

В результаті, оптимальне рішення задачі не змінилося.

Здійснене дослідження дозволило оптимізувати виробничий процес ТОВ «Рома» з метою збільшення прибутку. Аналіз отриманих даних показав, що найбільший потенціал для зростання прибутку криється у більшій закупівлі таких типів ресурсів, як: борошно, вода, виноград сушений, суміш сухофруктів та горіхів, а також ядра насіння соняшника. З урахуванням цих факторів підприємство має всі шанси укріпити та зміцнити позиції на ринку хлібобулочних виробів, забезпечуючи стабільне зростання та конкурентоспроможність.

*Науковий керівник – д-р екон. наук, професор Малярець Л. М.*

---

**Література:** **1.** Хліб та його різновиди. Який вибрати? URL: <https://cntime.cn.ua/hlib-ta-jogo-riznovidi-yakij-vibrati-article/>. **2.** ТОВ Комерційно-виробнича фірма «Рома». URL: <https://romakpf.com/>. **3.** Малярець Л. М., Лебедева І. Л., Норік Л. О. Дослідження операцій та методи оптимізації : практикум у 2 ч. Ч. 1. Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2017. 164 с. **4.** Малярець Л. М. Економіко-математичні методи та моделі : навч. посіб. Харків : Вид-во ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2014. 412 с. **5.** Пономаренко В. С., Малярець Л. М. Аналіз даних у дослідженнях соціально-економічних систем : монографія. Харків : ВД «ІНЖЕК», 2009. 432 с.

Стаття надійшла до редакції 16.12.2024 р.



## ПОРЯДОК ОБЛІКУ ОПЛАТИ ПРАЦІ НА ПІДПРИЄМСТВІ

УДК 657:331.2

**Беденко Д. Д.**

Здобувач вищої освіти  
першого (бакалаврського) рівня III курсу  
ННІ економіки і права ХНЕУ ім. С. Кузнеця

**Анотація.** У статті досліджено трактування терміна «заробітна плата» у законодавчих актах та у працях науковців. Виокремлено нормативну та первинну документацію, що використовується для розрахунків з оплати праці. Складено приклади бухгалтерських проведень із застосуванням субрахунків, призначених для обліку оплати праці.

**Ключові слова:** бухгалтерський облік, заробітна плата, оплата праці, первинна документація.





**Annotation.** The article examines the interpretation of the concept of «wages» in legislative acts and in the works of scientists. Regulatory and primary documentation used for payroll calculations is singled out. Examples of accounting transactions using sub-accounts intended for accounting of labor remuneration are given.

**Keywords:** accounting, wages, wages, primary documentation.



**Постановка проблеми.** Вивчення облікових аспектів заробітної плати, оцінка використання первинної документації та створення заходів для покращення ведення бухгалтерського обліку є актуальними завданнями сучасної бухгалтерської практики. Це дозволяє підвищити ефективність управління фінансами на підприємстві.

Правильний облік заробітної плати є важливим для фінансової стабільності підприємства, оскільки дозволяє точно формувати витрати, забезпечує прозорість фінансової звітності та слугує основою для прийняття управлінських рішень. Попри це, залишаються нерозв'язаними низка проблем, які ускладнюють ведення обліку заробітної плати. Наприклад, нормативно-правове регулювання є складним і мінливим, що вимагає постійного оновлення знань бухгалтерів.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Питання порядку обліку оплати праці на підприємстві в Україні висвітлювали Левченко О. П., Пулик М. Й. Подолянчук О. А. Проте різні погляди на такі категорії потребують уточнення їх сутності

**Мета** статті – визначити трактування терміна «заробітна плата» у науковій літературі та відповідно до чинного законодавства, а також дослідити порядок документування та обліку розрахунків з персоналом з оплати праці.

**Викладення основного матеріалу.** Згідно з Законом України «Про оплату праці» [1], під заробітною платою розуміють винагороду, яка обчислена за трудовим договором та яка виплачується працівникові роботодавцем за виконану ним роботу. Розмір заробітної плати визначається складністю та умовами виконуваної роботи, а також рівнем професійної кваліфікації працівника. Виплата заробітної плати має пріоритетний характер, тоді як інші платежі здійснюються після виконання зобов'язань щодо оплати праці.

Подолянчук О. А. [2] у своїй праці під терміном «заробітна плата» визначає грошову чи негрошову форму вираження винагороди працівника, яку роботодавець виплачує за виконану роботу під час процесу виробництва або управління.

Гришнова О. [3] дослідила це питання з різних аспектів: економічної теорії, ринкової економіки, економіки праці, а також з позиції найманого працівника та підприємця. На основі наукових трактувань поняття «заробітна плата» можна зробити висновок, що «заробітна плата» – це сума грошових виплат, визначена трудовим договором, яку роботодавець надає працівникові за виконану роботу, з урахуванням її складності, умов виконання, професійної майстерності працівника та рівня ринкового попиту і пропозиції.

Маркевич А. Є. [4] у своїй роботі пропонує визначення терміна «заробітна плата», яке охоплює не лише фіксовану ставку, передбачену трудовим договором найманого працівника, але й враховує комплекс факторів, зокрема умови ринку праці, рівень кваліфікації й спеціалізації працівника, системи стимулювання та успішність виконаної роботи.

Отже, для повного розуміння категорії «заробітної плати» важливо враховувати не лише її визначення, але й нормативно-правові документи, які регламентують порядок її обчислення та виплати (табл. 1).

Таблиця 1

**Регламентация обліку оплати праці**

| Нормативні документи  | Первинні документи   |
|---|--|
| Закон України «Про оплату праці» [1]<br>НПСБО 26 «Виплати працівникам» [5]<br>Державний комітет статистики України «Про затвердження типових форм первинної облікової документації зі статистики праці» [6] | Трудовий договір<br>Табель робочого часу<br>Розрахунково-платіжна відомість<br>Розрахунково-платіжна відомість (зведена) |

Заробітна плата обліковується на субрахунках рахунку 66 «Розрахунки за виплатами працівникам», що показано на рис. 1.

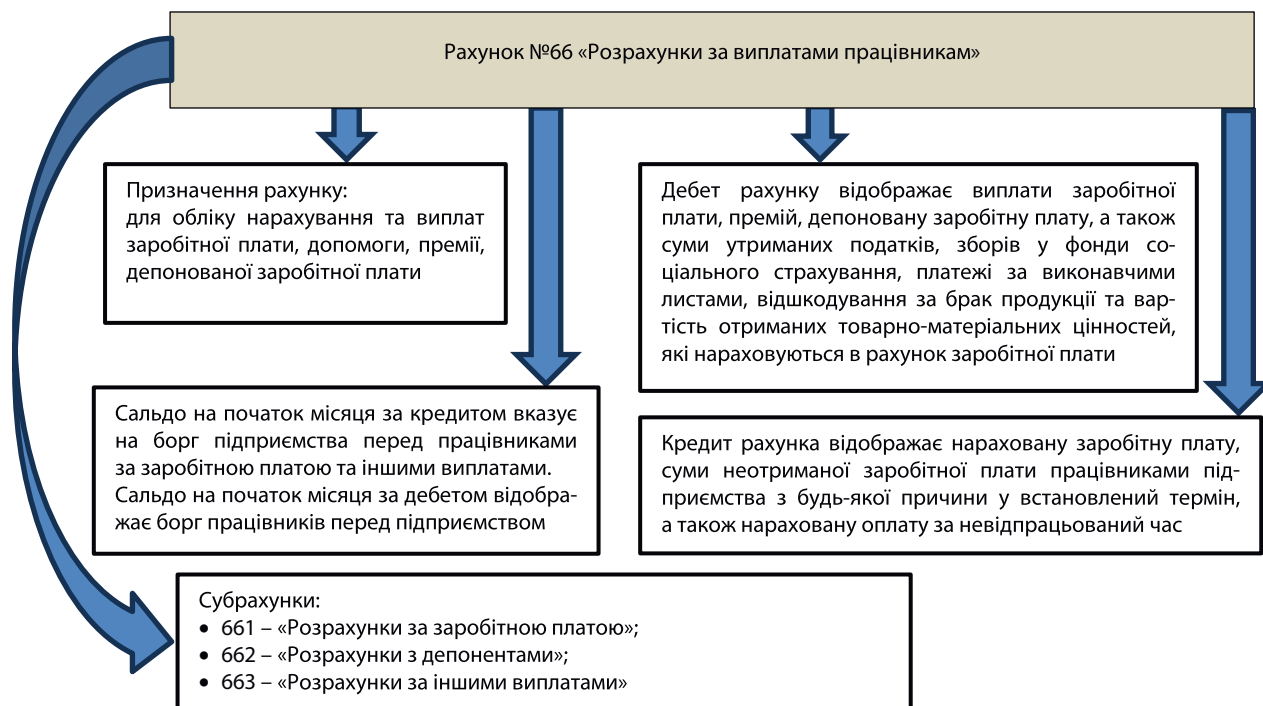


Рис. 1. Призначення та структура рахунку 66 «Розрахунки за виплатами працівникам»

За рис. 1 цей рахунок відповідно до Плану рахунків [7] має три субрахунки, які є пасивними та відображають розрахунки по заробітній платі з персоналом підприємства.

Для обліку оплати праці за допомогою зазначених субрахунків у бухгалтерському обліку складаються проводки, приклади яких наведено в табл. 2.

Таблиця 2

### Бухгалтерські проведення з обліку оплати праці

| Господарська операція  | Кореспонденція рахунків |        | Первинні документи  |
|--|-------------------------|--------|---|
|  | дебет                   | кредит |   |
| Нарахована заробітна плата працівникам підприємства                      |                         |        | Розрахунково-платіжна відомість   |
| виробничому персоналу  | 23                      | 661    |   |
| адміністративному персоналу  | 92                      | 661    |   |
| персоналу збуту  | 93                      | 661    |   |
| Нараховано допомогу по тимчасовій непрацездатності                       |                         |        | Довідка про непрацездатність, розрахунково-платіжна відомість   |
| за перші 5 днів хвороби  | 949                     | 663    |   |
| інші дні лікарняного за рахунок ФСС                                      | 378                     | 663    |   |
| Нараховані відпускні працівникам за рахунок створеного резерву відпусток | 471                     | 661    | Графік відпусток, розрахунково-платіжна відомість   |
| Проведено утримання із заробітної плати:                                 |                         |        | Розрахунково-платіжна відомість   |
| ПДФО   | 661,663                 | 641    |   |
| Військовий збір  | 661,663                 | 642    |   |
| Нарахований єдиний соціальний внесок                                     |                         |        | Звіт про нараховані суми єдиного соціального внеску на загальнообов'язкове державне соціальне страхування |
| робітникам виробництва   | 23                      | 651    |   |
| адміністративному персоналу  | 92                      | 651    |   |
| персоналу збуту  | 93                      | 651    |   |
| Не виплачена заробітна плата здана на депоненти                          | 661                     | 662    | Платіжна відомість  |
| Депонована заробітна плата виплачена з каси готівкою                     | 662                     | 301    | Видатковий касовий ордер, Платіжна відомість  |



**Висновок.** Під час дослідження уточнено, що поняття «заробітна плата» є ключовим елементом обліку оплати праці, що регулюється нормативно-правовими актами та первинною документацією. Аналіз показав важливість використання таких документів, як трудовий договір, табель робочого часу та розрахунково-платіжні відомості, для забезпечення точності обліку. Облік заробітної плати здійснюється на субрахунках рахунку 66 «Розрахунки за виплатами працівникам», які включають 661 «Розрахунки за заробітною платою», 662 «Розрахунки з депонентами» та 663 «Розрахунки за іншими виплатами».

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

**Література:** 1. Про оплату праці : Закон України від 24.03.1995 № 108/95-ВР. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/108/95-%D0%B2%D1%80#Text>. 2. Подолянчук О. А. Оплата праці та розрахунки з працівниками в умовах воєнного стану: трудові відносини та обліковий аспект. *Ефективна економіка*. 2022. № 5. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=10290>. 3. Грішнова О. А. Економіка праці та соціально-трудові відносини : підручник. Київ : Знання, 2011. 390 с. 4. Маркевич А. Є. Економічний зміст та підходи до поняття «Заробітна плата». URL: [http://www.economy.nauka.com.ua/index.php/Oleg/Downloads/pdf/5\\_2022/pdf/6\\_2019/36.pdf?op=1&z=3815](http://www.economy.nauka.com.ua/index.php/Oleg/Downloads/pdf/5_2022/pdf/6_2019/36.pdf?op=1&z=3815). 5. Про затвердження Національного положення (стандарту) бухгалтерського обліку 26 «Виплати працівникам» : Наказ Міністерства фінансів України від 28.10.2003 № 601. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1025-03#Text>. 6. Про затвердження типових форм первинної облікової документації зі статистики праці : Наказ Державного комітету статистики України від 05.12.2008 № 489. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0489202-08?lang=en#Text>. 7. План рахунків бухгалтерського обліку активів, капіталу, зобов'язань і господарських операцій підприємств і організацій : Наказ Міністерства фінансів України від 09.12.2011 № 1591. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1557-11#Text>.

Стаття надійшла до редакції 20.12.2024 р.



## СТАТИСТИЧНИЙ АНАЛІЗ СТРУКТУРИ ПРОМИСЛОВОСТІ УКРАЇНИ

УДК 338.1

**Бондаренко К. А.**

Здобувач вищої освіти  
другого (магістерського) рівня 2-го року навчання  
ННІ міжнародних відносин ХНЕУ ім. С. Кузнеця

**Анотація.** У статті проаналізовано структуру промисловості країни за видами економічної діяльності. Доведено, що в структурі промисловості найвагомішою є переробна промисловість. Визначено характер тенденцій розвитку обсягів промислової продукції за допомогою статистичних показників динаміки та визначено проблеми, які негативно впливають на його розвиток.

**Ключові слова:** промисловість, обсяг реалізованої продукції, тенденція, структура, показник.





**Annotation.** The article analyzes the structure of the country's industry by types of economic activity. It is proven that the processing industry is the most significant in the structure of industry. The nature of the development trend in the volume of industrial production is determined using statistical indicators of dynamics and the problems that negatively affect its development are identified.

**Keywords:** industry, volume of sales, trend, structure, indicator.



Промислове виробництво відіграє ключову роль у розвитку сучасної цивілізації та прогресі людства. Його можна вважати не лише продуктом суспільного прогресу, але і його рушійною силою. Завдяки своїм внутрішнім законам розміщення промисловості спричиняє значну територіальну диференціацію в розвитку світового господарства. Саме вона виступає основним фактором, що веде до економічної відсталості багатьох регіонів і цілих країн, а також до зuboжіння їх населення, що має серйозні наслідки.

Промисловість є одним з основних секторів економіки і формує основу для науково-технічних перетворень, економічного зростання та соціального прогресу. Разом з іншими секторами економіки вона має вирішальний вплив на соціально-економічне становище країни та забезпечує реалізацію національних інтересів в умовах глобалізації.

Україна володіє значним інтелектуальним і технічним потенціалом у майже всіх ключових галузях промисловості. Проте соціально-економічна ситуація в країні залишається складною. Цю складність викликано незавершеністю реформ структурної перебудови, негативними наслідками деформацій у відтворювальних процесах, які накопичувалися протягом багатьох років, а також фізичним і моральним старінням виробничого потенціалу. Це знижує конкурентоспроможність вітчизняної продукції, обмежує ринки збуту та зменшує прибутковність виробництва.

Загалом галузеву структуру промисловості можна оцінювати з різних точок зору: соціальної орієнтації (ступеня забезпечення внутрішнього ринку споживчими товарами), національної безпеки (ресурсної забезпеченості функціонування, резервів), а також якісних характеристик виробництва з огляду на його ефективність, налагодження кластерних взаємозв'язків, конкурентоспроможності на внутрішньому та зовнішньому ринках [1; 3–6].

У 2023 році обсяг промислового виробництва збільшився на 2,4 % порівняно з 2022 роком, а в 2021 році порівняно з 2020 роком – на 2,2 %. Така позитивна динаміка відбулась за рахунок зростання обсягів виробництва у переробній промисловості, зокрема, найбільші темпи зростання обсягів виробництва в 2023 році зафіксовано за виробництвом:

- цукру (у 2,9 разу);
- керамічних плиток і плит (у 2,4 разу);
- проводів, кабелів і електромонтажних пристроїв (у 2 рази);
- військових транспортних засобів (у 2 рази);
- автотранспортних засобів (у 1,8 разу).

Однак у деяких категоріях спостерігалось зниження обсягів виробництва, зокрема у сфері розроблення кар'єрів (на 3,4 %) та постачання електроенергії, газу, пари й кондиційованого повітря (на 6,5 %).

Розглядаючи промисловість як один із основних факторів формування ВВП України, більш детально розглянемо структуру промисловості та основні її показники. З'ясуємо залежність темпів зростання обсягів реалізованої продукції промисловості з темпами зростання ВВП України (рис. 1).

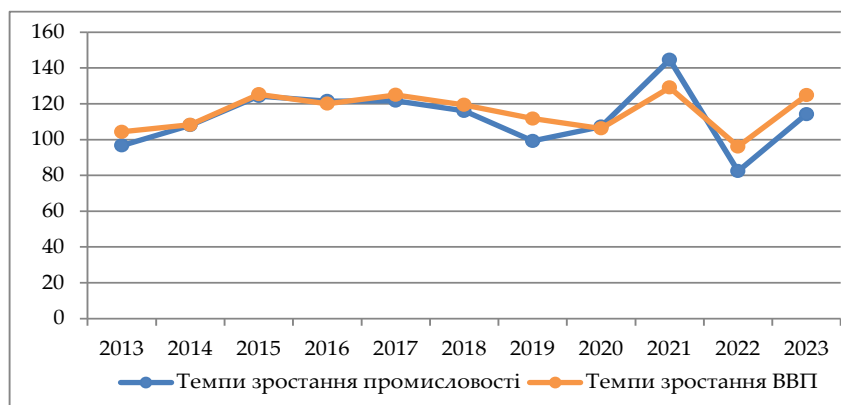


Рис. 1. Динаміка темпів зростання ВВП та промислового виробництва, %

Джерело: [2]



Аналізуючи дані, наведені на рис. 1, можна зробити висновок, що до 2014 року спостерігається поступове збільшення обсягу виробництва та валового внутрішнього продукту країни. Однак починаючи з 2015 до 2019 року відбувається зменшення обсягів промислового виробництва та ВВП країни, що пов'язано з анексією АРК та частини сходу. Розглянемо більш детально динаміку обсягів реалізованої продукції промисловості за ВЕД (рис. 2).



Рис. 2. Структура промисловості країни за видами економічної діяльності, %

Джерело: [2]

Виходячи з наведених графіків (рис.1, рис. 2) спостерігаємо нечітку тенденцію в розвитку промислового виробництва, хоча можна казати про тенденцію падіння обсягів в натуральному вираженні промислової продукції. Аналогічну ситуацію спостерігаємо з розвитком ВВП в Україні за весь досліджуваний період. Також можна стверджувати, що в 2022 році спостерігався стрімкий спад темпів зростання промисловості та ВВП країни, що пов'язано з повномасштабним вторгненням росії на територію України.

Промисловість знаходиться на провідному місці в економіці України. Її частка в загальному обсязі за основними засобами складає 1/3, але це не заважало їй випускати майже 50 % продукції [4–6]. Проаналізуємо обсяги реалізованої продукції та проведемо її структурну оцінку. В табл. 2 наведено зміни у рядах динаміки загального обсягу реалізованої продукції за 2010–2023 рр.

Таблиця 1

Зміни у рядах динаміки загального об'єму реалізованої продукції за 2010–2023 рр. по Україні

| Рік  | Промисловість, млн грн | Коефіцієнти зростання |           | Темпи зростання, % |           | Темпи приросту, %  |           | Абсолютні прирости |           |
|------|------------------------|-----------------------|-----------|--------------------|-----------|--------------------|-----------|--------------------|-----------|
|      |                        | з попереднім роком    | з 2010 р. | з попереднім роком | з 2010 р. | з попереднім роком | з 2001 р. | з попереднім роком | з 2010 р. |
| 1    | 2                      | 3                     | 4         | 5                  | 6         | 7                  | 8         | 9                  | 10        |
| 2010 | 1 043 110,8            |                       |           |                    |           |                    |           |                    |           |
| 2011 | 1 305 308              | 1,25                  | 1,25      | 125,14             | 125,14    | 25,14              | 25,14     | 262 197,2          | 262 197,2 |
| 2012 | 1 367 925,5            | 1,05                  | 1,31      | 104,80             | 131,14    | 4,80               | 31,14     | 62 617,5           | 324 814,7 |
| 2013 | 1 322 408,4            | 0,97                  | 1,27      | 96,67              | 126,78    | -3,33              | 26,78     | -45 517,1          | 279 297,6 |
| 2014 | 1 428 839,1            | 1,08                  | 1,37      | 108,05             | 136,98    | 8,05               | 36,98     | 106 430,7          | 385 728,3 |
| 2015 | 1 776 603,7            | 1,24                  | 1,70      | 124,34             | 170,32    | 24,34              | 70,32     | 347 764,6          | 733 492,9 |
| 2016 | 2 158 030              | 1,21                  | 2,07      | 121,47             | 206,88    | 21,47              | 106,88    | 381 426,3          | 1 114 919 |



Закінчення табл. 1

| 1                             | 2           | 3    | 4    | 5      | 6      | 7      | 8         | 9         | 10        |
|-------------------------------|-------------|------|------|--------|--------|--------|-----------|-----------|-----------|
| 2017                          | 2 625 862,7 | 1,22 | 2,52 | 121,68 | 251,73 | 21,68  | 151,73    | 467 832,7 | 1 582 752 |
| 2018                          | 3 045 201,9 | 1,16 | 2,92 | 115,97 | 291,93 | 15,97  | 191,93    | 419 339,2 | 2 002 091 |
| 2019                          | 3 019 383,1 | 0,99 | 2,89 | 99,15  | 289,46 | -0,85  | 189,46    | -25 818,8 | 1 976 272 |
| 2020                          | 3 236 369,1 | 1,07 | 3,10 | 107,19 | 310,26 | 7,19   | 210,26    | 216 986   | 2 193 258 |
| 2021                          | 4 678 908,6 | 1,45 | 4,49 | 144,57 | 448,55 | 44,57  | 348,55    | 1 442 540 | 3 635 798 |
| 2022                          | 3 854 040,1 | 0,82 | 3,69 | 82,37  | 369,48 | -17,63 | 269,48    | -824 869  | 2 810 929 |
| 2023                          | 4 402 949,9 | 1,14 | 4,22 | 114,24 | 422,10 | 14,24  | 322,10    | 548 909,8 | 3 359 839 |
| Середній абсолютний приріст   |             |      |      |        |        |        | 258 449,2 |           |           |
| Середній коефіцієнт зростання |             |      |      |        |        |        | 111,71    |           |           |
| Середньорічний темп приросту  |             |      |      |        |        |        | 11,71     |           |           |

Джерело: [2]

Аналіз табл. 2 показав стабільний розвиток промисловості країни за період 2010–2023 рр., хоча винятками вважаються 2013, 2019 та 2022 роки, в яких зафіксовано падіння обсягів реалізованої продукції. Хоча виняток становить 2022 р., коли темпи зростання обсягу продукції порівняно з попереднім роком знизились на 17,63 %. З метою отримання узагальнюючої характеристики були визначені середні показники: середній абсолютний приріст, середній темп зростання і середній темп приросту. Середній абсолютний приріст склав 258 449,2 млн грн. Середній коефіцієнт зростання зафіксований на рівні 1,11, середньорічний темп приросту склав 11,71 %, тобто за цей період обсяг продукції в середньому за рік зростав на 11,71 %.

З проаналізованої інформації [1; 3–6] можна зробити висновок про те, що за останні роки структура промисловості не змінилась, тобто найвагомішою є переробна промисловість. Спостерігається процес поляризації в промислових галузях, оскільки зросла частка виробництва коксу, нафтопереробних продуктів, хімічної та нафтохімічної промисловості, а також металургійного виробництва готових металевих виробів і машинобудування в загальному обсязі промислової продукції. Водночас спостерігається зниження частки виробництва харчових продуктів, легкої промисловості, а також виробництва і розподілу електроенергії, газу та води. Таким чином, проведений аналіз структури промисловості в Україні дозволив виявити наявні проблеми, які негативно впливають на його розвиток: 1) масштабність реформації, проведеної у великій країні; 2) глибина здійснення перетворень у всіх ешелонах народного господарства; 3) мілітаризований характер господарства, отриманого Україною в спадщину; 4) проведення економічної реформи в умовах глобальної кризи, що охопила не тільки економічне життя країни; 5) відсутність достатньої кількості господарників нового типу; 6) виникнення форс-мажорних обставин, серед яких Covid-19 та повномасштабне вторгнення росії на територію України.

Науковий керівник – д-р екон. наук, професор Раєвцева О. В.

**Література:** 1. Гусева Н., Маляренко К., Лимар О. Пріоритетні сфери і галузі економіки України: трансформації в умовах війни. *Human Geography Journal*. 2024. № 36. 2. Державна служба статистики України. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua>. 3. Резнік С. В. Промисловість в умовах воєнного часу: теорія, практика та перспективи відновлення. 2024. 4. Hakhovych N., Venger L. Spatial development of industry: current state and prospects. *Publishing House «Baltija Publishing»*. 2024. 5. Rayevnyeva O., Brovko O., Rui S. (2023, October). Computer-Mathematical Modeling of the Influence of the Macro-Environment on the Economic Behavior of the Enterprise. In 2023 7th International Symposium on Multidisciplinary Studies and Innovative Technologies (ISMSIT) (P. 1–6). 6. Brovko O., Stryzhychenko K., Rayevnyeva O. (2023, October). Computer-Mathematical Support for Analysis of Stability of the Interrelation Between Macroeconomic Financial Indicators and Migration. In 2023 7th International Symposium on Multidisciplinary Studies and Innovative Technologies (ISMSIT) (P. 1–8).

Стаття надійшла до редакції 13.12.2024 р.





## СУТНІСТЬ ПОНЯТТЯ ВИТРАТ ПІДПРИЄМСТВА

УДК 657

Борисова Д. С.

Здобувач вищої освіти  
першого (бакалаврського) рівня II курсу  
ННІ економіки і права ХНЕУ ім. С. Кузнеця

**Анотація.** У статті розкрито змістовність дефініції «витрати», «видатки», з точки зору науковців та вітчизняного законодавства. Визначено основні підходи до формування сутності поняття «витрати». Запропоновано власне визначення поняття «витрати».

**Ключові слова:** витрати, видатки, облік, операційна діяльність.



**Annotation.** The article reveals the content of the definition of «costs», «expenses» from the point of view of scientists and domestic legislation. The main approaches to the formation of the essence of the concept of «costs» have been defined. A proper definition of the concept of «costs» is proposed.

**Keywords:** costs, expenses, accounting, operational activity.



**Постановка проблеми.** Ключовою умовою успішної діяльності підприємств є досягнення оптимального рівня витрат, що, своєю чергою, підвищує конкурентоспроможність продукції і сприяє досягненню довгострокового економічного зростання підприємств. Актуальність теми полягає в тому, що витрати є важливою категорією не лише з економічної точки зору, а й в обліково-аналітичному контексті, оскільки вони суттєво впливають на обсяги та динаміку прибутку.

**Аналіз останніх публікацій.** Розкриття сутності дефініції «витрати» постійно знаходиться у фокусі досліджень багатьох вчених. Теоретичним наробкам для розкриття поняття «витрати» та «видатки» присвячені дослідження таких авторів, як: В. Вороніна, А. Рудич, І. А. Маркіна, І. Й. Кравченко, С. В. Лабунська, Л. В. Безкорвайна, О. В. Поліщук, Т. І. Шутько та ін. Проте різні погляди на такі категорії потребують уточнення їх сутності.

**Мета** статі полягає у визначенні розуміння терміна «витрати» з позиції управлінського обліку та фінансової звітності.

**Викладення основного матеріалу.** Регулювання та контроль витрат необхідно здійснювати як на рівні окремого підприємства, так і на макроекономічному рівні. Зростання витрат на виробництво продукції призводить до зменшення валового прибутку від її реалізації, що, своєю чергою, негативно впливає на рівень валового внутрішнього продукту (ВВП), нівелюючи його без урахування загальних витрат.

Орієнтуючись на дані рис. 1, можна визначити зростання реального ВВП у 2023 році порівняно з попередніми роками, що є позитивним фактором розвитку економіки України та управління витратами.

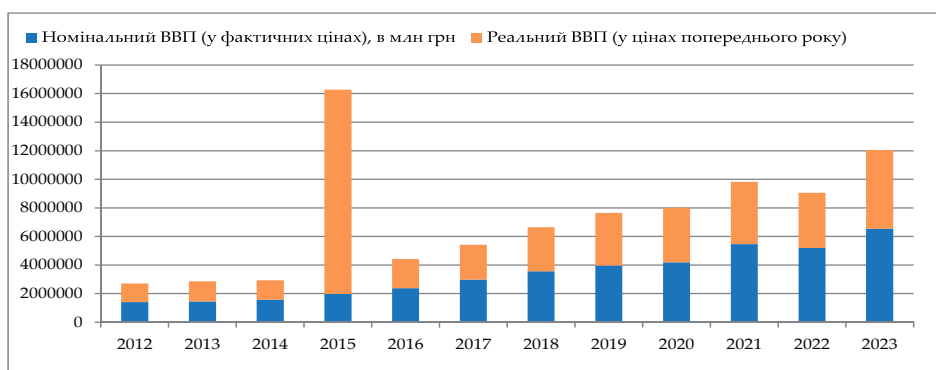


Рис. 1. Динаміка ВВП в розрізі виробництва в Україні за 2012–2023 рр.

Джерело: [8]



Враховуючи вплив витрат на формування ВВП, актуалізується питання визначення поняття «витрати». Варто зауважити, що, незважаючи на широке використання поняття «витрати», існує певна варіативність у їх розумінні, а також у підходах до визначення сутності.

Кравченко І. Й. [3] досліджувала поняття «витрати» з урахуванням бухгалтерського і управлінського підходів. За її визначенням, складність терміна «витрати» виникає через існування двох видів обліку, у яких різні цілі. Проте необхідно зазначити, що в Україні існує ще один вид обліку – податковий. Він регулюється Податковим кодексом України і надає своє трактування та класифікацію витрат. Кравченко І. Й. включає його до бухгалтерського підходу, але, на мою думку, це має бути окремий податковий підхід, тому що регулюються різними законодавчими актами і мають різну мету. Маркіна І. А., Вороніна В. Л., Рудич А. І. [6] визначають «витрати» як економічну категорію з виокремленням семантичних ознак з використанням трьох підходів: ресурсного, бухгалтерського та фінансового. Поліщук О. В. [11] також досліджувала категорію «витрати» у двох ключових підходах: економічного (з позицій трудової теорії вартості) та ресурсного.

Орієнтуючись на трактування поняття «витрати» у наукових працях, можна дійти висновку, що більшість пов'язує витрати з концептом «спожиті ресурси (активи)». Включення до цього концепту низки суміжних понять (зменшення економічних вигод [2; 7], вартісне вираження споживаних ресурсів [4; 5; 11; 12], кількість використаних ресурсів [9], сукупність понесених витрат [1]) дозволяє визначити економічний зміст поняття «витрати» для подальшого дослідження.

Звертаючись до законодавчої бази регулювання трактування поняття «витрати», необхідно визначити, що, відповідно до НП(С)БО 1 «Загальні вимоги до фінансової звітності», під витратами розуміють «зменшення економічних вигод у вигляді вибуття активів або збільшення зобов'язань, що призводить до зменшення власного капіталу підприємства (за винятком зменшення капіталу внаслідок його вилучення або розподілу між власниками)» [7]. Таке визначення поняття «витрати» майже ідентичне визначенню в МСФЗ 1 «Подання фінансових звітів», тому що під час написання українських стандартів обліку міжнародні положення використовувались як основа. Але визначення поняття «витрати» в НП(С)БО 1 є більш деталізованим.

Враховуючи проведені дослідження щодо тлумачення категорії «витрати», можна запропонувати авторське бачення цього поняття, як вартісне вираження спожитих ресурсів підприємства, що являють собою зменшення економічних вигод внаслідок вибуття активів або збільшення зобов'язань, та і як інструмент для контролю та оптимізації фінансових результатів, забезпечення ефективності ресурсів та досягнення стратегічних цілей підприємства. Подане визначення сформовано з урахуванням ресурсного, вартісного та облікового підходів.

Проте в останні десятиліття як зарубіжні, так і вітчизняні дослідження приділяють значну увагу розмежуванню категорій «витрати»/«видатки» за різними класифікаційними ознаками. Досліджуючи праці науковців [2; 4; 10], можна визначити розмежування цих понять. Вони зазначають, що витрати стосуються структури ресурсів, задіяних у виробничій діяльності, тоді як видатки пов'язані з операційною діяльністю підприємства та його грошовими потоками, оскільки виникають у процесі поточних операцій і потребують фінансових ресурсів для їх покриття. С. Ф. Голов [2], А. А. Пилипенко [10] розглядають категорії «витрати»/«видатки» у зіставленні з доходами діяльності, задля забезпечення яких вони були понесені. Лабунська С. В., Безкоровайна Л. В. наголошують, що «витрати» у широкому розумінні дозволяють узагальнювати інформацію про об'єкти управлінського впливу в системі управління витратами підприємства. Водночас використання терміна «витрати» у значенні «видатки» дозволяє поглибити контрольно-аналітичну функцію в системі управління [4, с. 47].

Розподіл витрат і видатків забезпечує їх зіставлення і є базою для аналізу. Витрати є дійсними, капіталізованими і відображаються у звіті про фінансовий стан. Проте саме видатки впливають на прибуток підприємства, є основою для формування звіту про фінансові результати та СVP-аналізу. Термін «видатки» визначає їх як «спожиті» або «вичерпані» витрати за певний період, які оцінюються за фактичною (на основі первинних документів) вартістю. На діяльність підприємства у певному періоді безпосередньо впливають витрати, тому важливо забезпечити їх відповідність доходам того ж періоду, у якому вони були використані та визнані як видатки.

**Висновок.** Під час дослідження уточнено розуміння понять «витрати»/«видатки» з позиції управлінського обліку та їх відображення у фінансовій звітності. Встановлено, що видатки є інформаційним базисом для проведення СVP-аналізу, який дозволяє приймати обґрунтовані управлінські рішення щодо оптимізації діяльності підприємства. Своєю чергою, витрати є невід'ємною складовою господарської діяльності, яка забезпечує



отримання доходу через використання ресурсів. Вони є одним із найважливіших і найскладніших аспектів обліку, оскільки цей процес є безперервним і трудомістким і потребує подальших досліджень.

Науковий керівник – д-р екон. наук, професор Лабунська С. В.

**Література:** 1. Вороніна В., Рудич А. Сутність витрат як економічної категорії. *Інноваційний розвиток та безпека підприємств в умовах неоіндустріального суспільства. Секція IV. Фінансово-економічна безпека підприємницьких структур*. 2020. С. 498–500. 2. Голов С. Ф. *Управлінський облік* : підручник. Київ : Лібра, 2004. 576 с. 3. Кравченко І. Й. Витрати: науково-методичні підходи щодо сутності даної категорії. 2019. URL: <https://dspace.nuft.edu.ua/server/api/core/bitstreams/f1aeefb1-8172-40dd-972f-a7e7815a2298/content>. 4. Лабунська С. В., Безкоровайна Л. В. *Управлінський облік* : навч. посіб. Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2016. 352 с. 5. Ляшенко Г. П., Овсяннікова В. І. Витрати підприємства та управління ними. *Економіка і суспільство*. 2022. Вип. 45. URL: <http://surl.li/xdesul>. 6. Маркіна І. А., Вороніна В. Л., Рудич А. І. Теоретичні основи управління витратами. *Держава та регіони. Серія : Економіка та підприємництво*. 2020. № 4 (115). С. 140–147. 7. Національне положення (стандарт) бухгалтерського обліку 16 «Витрати» : Наказ Міністерства фінансів України від 31.12.1999 р. № 318. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0027-00#Text>. 8. Офіційний сайт Мінфіну. URL: <https://index.minfin.com.ua/ua/economy/gdp/>. 9. Педченко Н. С., Тітенко Л. В., Мілька А. І., Артюх-Пасюта О. В., Тітенко Ю. А. Сутність та економічний зміст витрат підприємства: сучасний погляд. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі*. 2023. Вип. 1 (107). С. 29–36. 10. Пилипенко А. А., Дзьобко І. П., Писарчук О. В. Формування обліково-аналітичного забезпечення управління витратами підприємств та їх об'єднань : монографія. Харків : Вид-во ХНЕУ, 2011. 344 с. 11. Поліщук О. В. Поняття витрат, їх економічний зміст, фактори впливу на витрати. *Економіка. Фінанси. Право*. 2020. № 4/1. С. 27–34. 12. Шутько Т. І. Економічна сутність управління витратами підприємства. *Ефективна економіка*. 2014. № 12. С. 1–6.

Стаття надійшла до редакції 11.12.2024 р.



## СУТНІСТЬ І ПОНЯТТЯ ІТ-МЕНЕДЖМЕНТУ

УДК 65.330.1

Волошко В. Є.

Здобувач вищої освіти  
другого (магістерського) рівня 2 року навчання  
ННІ міжнародних відносин ХНЕУ ім. С. Кузнеця

**Анотація.** У статті розглянуто сутність і поняття ІТ-менеджменту як однієї з важливих галузей сучасного управління, визначено основні функції ІТ-менеджменту та роль ІТ-менеджера в організаціях різних сфер діяльності. Проаналізовано основні підходи до управління ІТ-ресурсами та системами, які сприяють ефективній роботі бізнесу. Розглянуто ключові аспекти та значення ІТ-менеджменту в умовах сучасного технологічного розвитку.

**Ключові слова:** ІТ-менеджмент, управління інформаційними технологіями, ІТ-інфраструктура, роль ІТ-менеджера, функції ІТ-менеджменту, інформаційні системи, цифрова трансформація.





**Annotation.** The article examines the essence and concept of IT management as one of the important branches of modern management, defining the main functions of IT management and the role of IT managers in organizations across various sectors. The authors analyze the main approaches to managing IT resources and systems that contribute to the efficient operation of businesses. Key aspects and the significance of IT management in the context of modern technological development are discussed.

**Keywords:** IT management, information technology management, IT infrastructure, role of IT manager, IT management functions, information systems, digital transformation.



**Постановка проблеми.** У сучасному світі, де інформаційні технології стають основою практично всіх бізнес-процесів, ефективне управління IT-інфраструктурою є вирішальним фактором успіху компанії. Проблема полягає в тому, що не всі організації розуміють важливість професійного IT-менеджменту та його ролі у забезпеченні стабільності та продуктивності бізнесу. У зв'язку з цим виникає потреба у вивченні концепцій IT-менеджменту та виявленні основних функцій і відповідальностей IT-менеджерів.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Сучасні дослідження в сфері IT-менеджменту відзначають значну увагу до питань цифрової трансформації, кібербезпеки та впровадження новітніх технологій у бізнес-процеси. Одними з ключових дослідників є Ерік Бринйолфссон і Лоренс Хітт, які вивчають вплив інформаційних технологій на продуктивність організацій, особливо в контексті «парадоксу продуктивності» IT, коли інвестиції в технології не завжди ведуть до підвищення продуктивності (Brynjolfsson & Hitt, 2002). Також Шейн Грінстайн досліджує використання інформаційних технологій для вдосконалення бізнес-моделей та інновацій, зокрема у сфері відкритих програмних платформ і їх впливу на підприємництво (Greenstein, 2020). Джеймс МакКін і Хізер Сміт зосереджують свої дослідження на важливості стратегічного управління IT-ресурсами для підвищення конкурентоспроможності бізнесу (McKeen & Smith, 2012).

**Метою** дослідження є детальне визначення сутності IT-менеджменту як сукупності методів та засобів управління, визначення основних функцій IT-менеджера в організаціях різних секторів економіки, а також аналіз його ролі у забезпеченні ефективного функціонування IT-інфраструктури компанії.

IT-менеджмент – це комплексний процес управління інформаційними технологіями в організаціях, який поєднує в собі технічні, організаційні та стратегічні аспекти для забезпечення ефективного функціонування бізнесу. Сучасні компанії, які прагнуть залишатися конкурентоспроможними в умовах постійно мінливого цифрового середовища, все більше орієнтуються на впровадження новітніх IT-рішень. Однак успішне використання технологій неможливе без належного управління цими ресурсами, що й визначає важливість IT-менеджменту. Основною метою IT-менеджменту є забезпечення того, щоб інформаційні технології підтримували та підсилювали бізнес-цілі організації, сприяючи її зростанню та розвитку. IT-менеджери повинні не тільки забезпечувати належне функціонування IT-інфраструктури, але й оцінювати, як нові технології можуть бути інтегровані у бізнес-процеси для підвищення продуктивності та ефективності. Це включає такі ключові завдання, як стратегічне планування, управління проектами, забезпечення безпеки даних та аналіз ризиків. Однією з важливих функцій IT-менеджменту є розробка IT-стратегії, яка відповідає загальній стратегії компанії. Ця стратегія має враховувати не тільки сьогоденні потреби, але й тенденції розвитку технологій, зокрема хмарні рішення, штучний інтелект, автоматизацію бізнес-процесів тощо. Окрім цього, IT-менеджмент передбачає постійну оцінку ефективності використання технологій, управління проектами з впровадження нових систем та забезпечення їх відповідності бізнес-завданням. IT-менеджмент не обмежується технічними аспектами, такими як підтримка серверів або адміністрування баз даних. Він включає в себе більш широкі стратегічні завдання, що стосуються аналізу бізнес-процесів, інноваційного розвитку та управління змінами в організації. Важливим аспектом є забезпечення інформаційної безпеки, оскільки в епоху цифрових технологій дані є одним із найцінніших активів компанії. Правильне управління IT-ресурсами допомагає знижувати ризики, пов'язані з кібератаками та витоками інформації, забезпечуючи стабільність і надійність роботи організації.

**Викладення основного матеріалу.** IT-менеджмент є важливою складовою сучасного бізнесу та управління, який охоплює широкий спектр діяльностей, пов'язаних з використанням інформаційних технологій для досягнення стратегічних та операційних цілей організації. Він включає управління IT-ресурсами, системами та процесами з метою підвищення продуктивності, автоматизації бізнес-процесів та забезпечення безпеки даних. Згідно з McKeen та Smith, IT-менеджмент сприяє інтеграції інформаційних технологій у бізнес-процеси та підтримці їх ефективного функціонування. Окрім цього, він передбачає адаптацію організацій



до швидких технологічних змін і створення нових можливостей для розвитку через використання цифрових інструментів [1, с. 23–24]. IT-менеджмент можна визначити як систему управління інформаційними технологіями, що включає в себе всі процеси, які стосуються вибору, впровадження, експлуатації та підтримки IT-систем у компанії. Ця система є частиною загального менеджменту організації і взаємодіє з іншими управлінськими функціями, такими як управління фінансами, персоналом, маркетингом тощо. Згідно з визначенням Weill та Ross, IT-менеджмент полягає не лише в технічній підтримці, а й у стратегічному керуванні інформаційними системами. Це включає управління ризиками, забезпечення кібербезпеки, впровадження інноваційних технологій, таких як хмарні обчислення, великі дані, штучний інтелект та інше [2, с. 101–102]. Сутність IT-менеджменту полягає в тому, що він об'єднує управлінські та технічні аспекти для досягнення конкретних бізнес-цілей через інформаційні технології. Це не просто підтримка інфраструктури, а складний процес, який передбачає стратегічне планування, використання технологій для інновацій і покращення бізнес-процесів. IT-менеджмент є критичним елементом успішного функціонування будь-якої сучасної організації. Його основна функція полягає в тому, щоб забезпечити ефективне використання технологій, що підтримують операційну діяльність компанії, і водночас сприяють досягненню стратегічних бізнес-цілей. У сучасному діловому середовищі інформаційні технології (IT) вже давно перестали бути простою підтримкою бізнес-процесів. Вони стали ключовими рушіями інновацій та зростання організації. Згідно з дослідженнями McKeen та Smith, роль IT-менеджера кардинально змінилася: сьогодні він бере участь не тільки в управлінні IT-інфраструктурою, а й у розробці стратегій цифрової трансформації бізнесу [1, с. 45–46].

*Основними завданнями IT-менеджменту є такі.*

**Управління IT-інфраструктурою та ресурсами:** IT-менеджмент забезпечує безперебійну роботу комп'ютерних систем, мереж і серверів, що підтримують бізнес-процеси компанії. Це включає контроль за оновленням програмного забезпечення, впровадження нових систем та підтримку технічної інфраструктури. Згідно з дослідженнями Weill та Ross [2, с. 78–80], ефективне управління інфраструктурою дозволяє компаніям оптимізувати витрати і підвищити продуктивність.

**Впровадження інноваційних рішень для підтримки операційних процесів:** IT-менеджмент активно займається впровадженням нових технологій для автоматизації процесів і підвищення ефективності операцій. Наприклад, впровадження хмарних обчислень, штучного інтелекту (AI) та технологій великих даних (Big Data) дозволяє компаніям отримати нові інсайти з наявної інформації та швидше приймати рішення [4, с. 22–23].

**Забезпечення кібербезпеки та захисту даних:** IT-менеджмент відповідає за розробку політик і процедур, що захищають компанію від кібератак і забезпечують конфіденційність, цілісність і доступність даних. Як зазначають Limoncelli, Chalup та Hogan [3, с. 78–80], зростання кіберзагроз змушує компанії постійно вдосконалювати свої системи захисту та забезпечувати дотримання стандартів кібербезпеки.

**Розробка та реалізація IT-стратегії:** IT-стратегія визначає, як саме компанія буде використовувати інформаційні технології для підтримки своїх довгострокових цілей. Weill та Ross [2, с. 102–105] стверджують, що ефективна IT-стратегія повинна бути інтегрована у загальну бізнес-стратегію компанії для досягнення максимального синергетичного ефекту.

**Підтримка інформаційних систем відповідно до бізнес-цілей:** Інформаційні системи повинні працювати на підтримку бізнес-цілей. IT-менеджери контролюють оновлення та обслуговування систем, щоб забезпечити їх відповідність поточним вимогам бізнесу і його розвитку [1, с. 45–46].

Таблиця 1

### Аспекти сутності IT-менеджменту

| Завдання                         | Опис  | Джерело                        |
|----------------------------------|---|--------------------------------|
| 1                                | 2   | 3                              |
| Управління IT-інфраструктурою    | Контроль за IT-системами, мережами та серверними ресурсами для підтримки бізнесу                      | Weill & Ross [2]               |
| Впровадження інноваційних рішень | Використання нових технологій (AI, Big Data) для автоматизації та покращення операційної ефективності | Bharadwaj & El Sawy [4]        |
| Забезпечення кібербезпеки        | Розробка та впровадження кіберзахисту для безпеки даних та систем                                     | Limoncelli, Chalup & Hogan [3] |



Закінчення табл. 1

| 1  | 2  | 3                  |
|--|--|--------------------|
| Розробка та реалізація IT-стратегії                | Створення IT-стратегії, що відповідає бізнес-цілям і інтегрується в загальну стратегію компанії              | Weill & Ross [2]   |
| Підтримка інформаційних систем відповідно до цілей | Забезпечення того, щоб інформаційні системи працювали ефективно й підтримували загальні бізнес-цілі компанії | McKeen & Smith [1] |

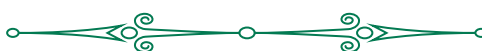
IT-менеджмент не лише відповідає за ефективне управління технологіями, а й активно впливає на стратегічні рішення в компанії. Наприклад, ефективне управління IT-інфраструктурою дозволяє оптимізувати ресурси, зменшуючи витрати на обслуговування систем і водночас підвищуючи продуктивність. Weill та Ross (2004) підкреслюють, що компанії, які інвестують у ефективну IT-інфраструктуру, мають кращі показники продуктивності завдяки можливості швидше впроваджувати інновації та адаптуватися до змін ринку. Інноваційні рішення в IT дозволяють компаніям не лише підвищувати свою ефективність, але й змінювати сам характер бізнесу. Наприклад, використання технологій великих даних дає можливість компаніям краще розуміти своїх клієнтів і оптимізувати операційні процеси на основі аналітичних даних [4, с. 22–23]. Кібербезпека стає все більш важливим завданням, оскільки компанії зіштовхуються з постійно зростаючими загрозами. Згідно з дослідженнями Limoncelli, Chalup та Hogan, сучасні компанії повинні не тільки захищати свої системи, але й передбачати можливі загрози, впроваджуючи системи моніторингу та управління ризиками [3, с. 88–90]. Розробка та реалізація IT-стратегії є невід’ємною частиною довгострокового планування організації. Weill та Ross (2004) зазначають, що компанії, які успішно інтегрують IT-стратегії у свою бізнес-модель, мають значні конкурентні переваги [2, с. 102–105].

**Висновок.** Таким чином IT-менеджмент є ключовою складовою сучасного бізнесу, оскільки він сприяє інтеграції інформаційних технологій з бізнес-процесами для досягнення стратегічних цілей організації. Сутність IT-менеджменту полягає в управлінні технологіями не лише як технічними засобами, але і як стратегічними ресурсами, що забезпечують конкурентоспроможність та інноваційний розвиток компанії. Це включає в себе розробку IT-стратегії, інтеграцію IT у всі аспекти діяльності, забезпечення кібербезпеки, впровадження новітніх технологій (хмарні обчислення, великі дані, штучний інтелект) та оптимізацію ресурсів. IT-менеджмент дозволяє організаціям адаптуватися до швидких змін ринку, забезпечуючи гнучкість у прийнятті рішень і зменшення витрат завдяки автоматизації процесів. Важливим аспектом є також кібербезпека, яка стає все більш критичною з огляду на зростаючі загрози інформаційним системам. Загалом IT-менеджмент має вирішальне значення для успішного функціонування сучасних організацій, дозволяючи їм використовувати технології для досягнення ефективності, інновацій та конкурентних переваг на ринку.

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

**Література:** **1.** McKeen J. D., Smith H. A. IT Strategy: Issues and Practices. Pearson Education, 2012. 320 p. **2.** Weill P., Ross J. IT Governance: How Top Performers Manage IT Decision Rights for Superior Results. Harvard Business Review Press, 2004. 256 p. **3.** Limoncelli T., Chalup S., Hogan C. The Practice of Cloud System Administration: Designing and Operating Large Distributed Systems. Addison-Wesley, 2014. 600 p. **4.** Bharadwaj A., El Sawy O. The Role of Big Data in IT Management: A Literature Review. MIS Quarterly, 2012. P. 17–30. **5.** Boddy D., Boonstra A., Kennedy G. Managing Information Systems: Strategy and Organization. Pearson Education, 2008. 450 p.

Стаття надійшла до редакції 03.12.2024 р.





## ОПТИМІЗАЦІЯ ПЛАНУ ВИРОБНИЦТВА МОРОЗИВА НА ТОВАРИСТВІ З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ «ЛАСУНКА»

УДК 338.3.663.674

Галушко А. О.

Здобувач вищої освіти  
першого (бакалаврського) рівня II курсу  
ННІ економіки і права ХНЕУ ім. С. Кузнеця

**Анотація.** В цій статті розглянуто задачу оптимізації виробництва морозива «Гран-Прі», яке виробляється підприємством «Ласунка». На основі зібраних статистичних даних проведено аналіз плану використання ресурсів для виробництва та сформувано рекомендації щодо його оптимізації та раціонального використання.

**Ключові слова:** виробництво, оптимізація, розподіл ресурсів.



**Annotation.** The article considers the task of optimizing the production of «Grand Pri» ice cream, which is produced by the enterprise «Lasunka». On the basis of the collected statistical data, an analysis of the plan for the use of resources for production was carried out and recommendations were made for its optimization and rational use.

**Keywords:** production, optimization, resource allocation.



В Україні, як і у всіх країнах з ринковою економічною системою, спостерігається активна конкуренція виробників за споживача. В таких умовах у споживача є дуже широкий вибір товарів різної якості, ціни та їх співвідношення. З початком ери високих технологій відбулися як масштабні зміни, які колосально змінили наше життя, так і менш помітні відкриття, без яких важко уявити сьогодення.

Одним із таких малопомітних відкриттів є цукор. Колись солодощі були великою розкішшю і дозволити собі таке задоволення могли лише найзаможніші. Наразі левову частку продуктових магазинів та супермаркетів займають солодощі, на кожному кроці є кав'ярня, кондитерська, вагончики з морозивом тощо [1].

Проте, попри високу конкуренцію за покупця, не кожен виробник розплановує свою діяльність до ідеально оптимізованого рівня. Невеличким крамничкам в цьому немає потреби, їм достатньо отримувати прибуток а надмірне планування завдасть більше шкоди, ніж користі. Натомість середнім і великим підприємствам те саме планування є вельми доречним з їхніми об'ємами.

**Метою** цієї роботи є розглянути фактичне виробництво за допомогою дослідження добового виготовлення продукції конкретного підприємства, аналіз отриманих показників та формування висновків з результатів дослідження.

Одним із таких показників є раціональний розподіл запасів сировини для виготовлення продукції, що і буде розглянуто на прикладі продукції морозиво «Гран-Прі», виготовленням якого займається підприємство ТОВ «Ласунка». Об'єктивним часом цього дослідження є планування виробництва за одну добу станом на 2021 рік [2].

У табл. 1 наведено інформацію щодо норми витрат на одиницю продукції та запаси сировини, які підприємство закуповує на цю продукцію щоденно.

Таблиця 1

**Дані для дослідження та оптимізації виробництва**

| Інгредієнти | Норма витрат на 1 одиницю продукції |                              |                          |                         | Запаси інгредієнтів, мг |
|-------------|-------------------------------------|------------------------------|--------------------------|-------------------------|-------------------------|
|             | Гран-Прі з малиною (155 г)          | Гран-Прі з шоколадом (155 г) | Гран-Прі з манго (155 г) | Гран-Прі з ківі (155 г) |                         |
| 1           | 2                                   | 3                            | 4                        | 5                       | 6                       |
| Молоко, мл  | 57,7                                | 46,5                         | 57,7                     | 57,7                    | 11 000,0                |
| Цукор, г    | 40,3                                | 49,6                         | 40,3                     | 40,3                    | 8 600,0                 |
| Масло, г    | 24,8                                | 15,5                         | 24,8                     | 24,8                    | 4 550,0                 |



Закінчення табл. 1

| 1                    | 2    | 3    | 4    | 5    | 6       |
|----------------------|------|------|------|------|---------|
| Малиновий джем, г    | 32,2 | 0    | 0    | 0    | 1 650,0 |
| Шоколадний топінг, г | 0    | 43,4 | 0    | 0    | 2 200,0 |
| Джем з манго, г      | 0    | 0    | 32,2 | 0    | 1 650,0 |
| Джем з ківі, г       | 0    | 0    | 0    | 32,2 | 1 650,0 |

Дохід від реалізації одного «морозива з малиною» становить 20,90 грн, з «шоколадом» – 24,70 грн, з «манго» – 22,70 грн, та з «ківі» – 26,90 грн.

Оптимізаційні задачі призначені для знаходження найоптимальнішого використання ресурсів, доводячи кількість вироблених одиниць продукції до максимуму, обмежуючись доступними ресурсами для їх виготовлення [3; 4].

Оскільки нам потрібно знайти найбільший можливий дохід, це задача на максимум:  $Z(X)_{\max} = 20,9x_1 + 24,7x_2 + 22,7x_3 + 26,9x_4$ .

З даних таблиці 1 складаємо математичну модель задачі та визначаємо її обмеження:

$$\left\{ \begin{array}{l} 57,7x_1 + 46,5x_2 + 57,7x_3 + 57,7x_4 \leq 11\,000; \\ 40,3x_1 + 49,6x_2 + 40,3x_3 + 40,3x_4 \leq 8\,600; \\ 24,8x_1 + 15,5x_2 + 24,8x_3 + 24,8x_4 \leq 4\,550; \\ 32,2x_1 \leq 1\,650; \\ 43,4x_2 \leq 2\,200; \\ 32,2x_3 \leq 1\,650; \\ 32,2x_4 \leq 1\,650; \\ x_i \geq 0, i = \overline{1,4}, \end{array} \right.$$

де  $x_1$  – обсяги виготовлення «морозива з малиною»,  $x_2$  – обсяги виготовлення «морозива з шоколадом»,  $x_3$  – «морозива з манго»,  $x_4$  – з «ківі». Обмеження виставлені згідно з кількістю наявних інгредієнтів, адже ми не можемо виготовити більше продукції, ніж у нас є на неї ресурсів.

Занесемо вихідні дані до робочого аркуша книги MS Excel, знайдемо та округлимо оптимальний план розв'язку за допомогою «Пошук рішення»:

$x_1 = 47$ ;  $x_2 = 51$ ;  $x_3 = 51$ ;  $x_4 = 51$ . Отже, максимальний можливий дохід становитиме:  $X^* = 20,9 \cdot 47 + 24,7 \cdot 51 + 22,7 \cdot 51 + 26,9 \cdot 51 = 4\,782,4$  (грн/добу).

З цієї інформації можна зробити висновки, що за наявних ресурсів та їх використання найбільшим можливим доходом буде 4 782,36 гривень за добу. Для цього потрібно виготовляти 47 одиниць «морозива з малиною», 51 «морозива з шоколадом», 51 – з «манго» та 51 з «ківі». При цьому матимемо залишки: 49,2 мг «цукру», 49,5 мг «масла» та 126,8 мг «малинового джему».

Запаси цих інгредієнтів перевищують планові потреби, тим самим викликають додаткові витрати на їх збереження, що може впливати на загальну прибутковість.

Далі зосередимо наш аналіз на ресурсах. За методом двоїстості матимемо таку цільову функцію:  $F(Y)_{\min} = 11\,000y_1 + 8\,600y_2 + 4\,550y_3 + 1\,650y_4 + 2\,200y_5 + 1\,650y_6 + 1\,650y_7$

та математичну модель задачі:

$$\left\{ \begin{array}{l} 57,7y_1 + 40,3y_2 + 24,8y_3 + 32,2y_4 \geq 20,9; \\ 46,5y_1 + 49,6y_2 + 15,5y_3 + 43,4y_5 \geq 24,7; \\ 57,7y_1 + 40,3y_2 + 24,8y_3 + 32,2y_6 \geq 22,7; \\ 57,7y_1 + 40,3y_2 + 24,8y_3 + 32,2y_7 \geq 26,9; \\ y_i \geq 0, i = \overline{1,7}, \end{array} \right.$$

де  $y_1$  – цінність ресурсу «молоко»,  $y_2$  – цінність ресурсу «цукор»,  $y_3$  – ресурсу «масло»,  $y_4$  – ресурсу «малиновий джем»,  $y_5$  – «шоколадний топінг»,  $y_6$  – «джем з манго», та  $y_7$  – «джем з ківі». Обмеження виставлені по собівартості продукції, адже основною метою діяльності підприємства є прибуток, отже, витрати не мають перевищувати доходи.

Знову скориставшись MS Excel та округливши результати, маємо наступне:

$y_1 = 0,36$ ;  $y_2 = 0$ ;  $y_3 = 0$ ;  $y_4 = 0$ ;  $y_5 = 0,18$ ;  $y_6 = 0,06$ ;  $y_7 = 0,19$ .



Підставляючи ці значення у цільову функцію, отримуємо:  $Y^* = 11\,000 \cdot 0,36 + 8\,600 \cdot 0 + 4\,550 \cdot 0 + 1\,650 \cdot 0 + 2\,200 \cdot 0,18 + 1\,650 \cdot 0,06 + 1\,650 \cdot 0,19 = 4\,782,4$  грн.

Це рішення показує використання ресурсів: якщо ресурс повністю використано  $y_i > 0$ , якщо ж ресурс використовується неповністю і є залишки, то  $y_i = 0$ .

Отже, підприємству доцільно зменшити кількість щоденного замовлення «цукру», «масла» та «малинового джему», адже ці ресурси не повністю використовуються. Що стосується «молока», «шоколадного топінгу», «джему з манго» та «джему з ківі» – ці інгредієнти повністю використовуються та не потребують змін. Якщо підприємство плануватиме збільшувати кількість продукції, що виготовляється, наприклад, на 100 міліграм (мілілітрів) кожного інгредієнту, то матимуть такі доходи: «морозиво з малиною» – 33 грн, «шоколадне морозиво» – 38 грн, «морозиво з манго» – 36 грн, та «морозиво з ківі» – 41 грн.

Використовуючи «Пошук рішення», MS Excel надає можливість скласти «Звіт по стійкості», який характеризує те, наскільки стійким до змін запасів інгредієнтів буде оптимальний план двоїстої задачі. З отриманих результатів ми знаємо, що «цукор», «масло» та «малиновий джем» дорівнюють нулю, а «молоко», «шоколадний топінг», «джем з манго» та «джем з ківі» – дорівнюють 47,31; 50,69; 51,24; 51,24 відповідно.

Припустимо, що собівартість всієї продукції збільшилася: «морозиво з малиною» становить 22 грн, з «шоколадом» – 26 грн, з «манго» – 24 грн, та з «ківі» – 28 грн. Тоді цільова функція залишиться незмінною:  $F(Y)_{\min} = 11\,000y_1 + 8\,600y_2 + 4\,550y_3 + 1\,650y_4 + 2\,200y_5 + 1\,650y_6 + 1\,650y_7$ .

А математична модель задачі матиме такий вигляд:

$$\begin{cases} 57,7y_1 + 40,3y_2 + 24,8y_3 + 32,2y_4 \geq 22; \\ 46,5y_1 + 49,6y_2 + 15,5y_3 + 43,4y_5 \geq 26; \\ 57,7y_1 + 40,3y_2 + 24,8y_3 + 32,2y_6 \geq 24; \\ 57,7y_1 + 40,3y_2 + 24,8y_3 + 32,2y_7 \geq 28; \\ y_i \geq 0, i = 1,7. \end{cases}$$

Оптимальний план дорівнюватиме:  $y_1 = 0,38; y_2 = 0; y_3 = 0; y_4 = 0; y_5 = 0,19; y_6 = 0,06; y_7 = 0,19$ .

З цього отримуємо:

$$Y^* = 11\,000 \cdot 0,38 + 8\,600 \cdot 0 + 4\,550 \cdot 0 + 1\,650 \cdot 0 + 2\,200 \cdot 0,19 + 1\,650 \cdot 0,06 + 1\,650 \cdot 0,19 = 5\,023,3$$
 грн.

Отже, як можна спостерігати, оптимальний план задачі не зазнав змін.

Підсумовуючи всі результати цієї статті, можна сказати, що за допомогою отриманих розрахункових та аналітичних результатів оптимізаційної задачі підприємство «Ласунка» може збільшити дохід від виробництва розглянутої лінійки морозива.

Також підприємству рекомендується звернути увагу на ті інгредієнти, що не використовуються у виробництві, адже такі щоденні невикористані витрати у більшому часовому проміжку матимуть негативний вплив на прибуток.

*Науковий керівник – д-р екон. наук, професор Малярець Л. М.*

**Література:** 1. Ласунка. URL: <https://lasunka.com/>. 2. Морозиво 12 % з какао Гран-Прі Ласунка. URL: <https://listex.info/uk/product/morozivo-gran-pri-shokoladnyi-z-shokoladnimi-kraplyami-v-shokoladnomu-sousi-z-plastikovoyu-krishkoy-155-g-tm-lasunka-ua-4820193553727>. 3. Дослідження операцій та методи оптимізації: опорний конспект. URL: <https://pns.hneu.edu.ua/course/view.php?id=473>. 4. Малярець Л. М., Ковальова К. О., Лебедева І. Л. Дослідження операцій та методи оптимізації. Задача лінійного програмування та методи її розв'язання. URL: <https://pns.hneu.edu.ua/course/view.php?id=7284>.

Стаття надійшла до редакції 16.12.2024 р.





## ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ МІЖНАРОДНИХ МАРКЕТИНГОВИХ КОМУНІКАЦІЙ У СУЧАСНИХ УМОВАХ ГЛОБАЛІЗАЦІЇ

УДК 339.138

Гірман А. О.

Здобувач вищої освіти  
першого (бакалаврського) рівня II курсу  
ННІ міжнародних відносин ХНЕУ ім. С. Кузнеця

**Анотація.** Статтю присвячено дослідженню формування системи міжнародних маркетингових комунікацій у контексті сучасних глобалізаційних процесів. Розглянуто специфіку формування маркетингових комунікацій, їх вплив на міжнародну діяльність підприємств та виділено ключові чинники, що визначають їх ефективність. Особливу увагу приділено використанню сучасних цифрових інструментів у маркетингових комунікаціях та адаптації стратегій до специфіки глобальних ринків.

**Ключові слова:** міжнародний маркетинг, маркетингові комунікації, міжнародний бізнес.



**Annotation.** The article is devoted to the study of the formation of a system of international marketing communications in the context of modern globalization processes. The author considers the specifics of the formation of marketing communications, their impact on the international activities of enterprises and identifies key factors that determine their effectiveness. Particular attention is paid to the use of modern digital tools in marketing communications and the adaptation of strategies to the specifics of global markets.

**Keywords:** international marketing, marketing communications, international business.



**Вступ.** В умовах глобалізації та стрімкого розвитку міжнародних ринків створення ефективної системи міжнародних маркетингових комунікацій стає важливим чинником успішної діяльності компаній. Зростаюча конкуренція на світових ринках змушує підприємства впроваджувати інноваційні підходи до розробки комунікаційних стратегій, які дозволяють досягти взаєморозуміння з різними цільовими аудиторіями та підвищити конкурентоспроможність.

Особливу актуальність міжнародні маркетингові комунікації набувають у контексті цифровізації економіки та активного впровадження інтернет-технологій. Сучасні компанії змушені адаптувати свої стратегії до нових умов, що виникають у зв'язку зі зростанням ролі соціальних мереж, цифрової реклами, персоналізованого підходу до клієнтів та інших інноваційних інструментів.

Ігнорування цих аспектів підприємствами, які працюють на міжнародному ринку, може призвести до неефективності маркетингових кампаній і фінансових втрат. У цьому контексті розробка інтегрованої системи міжнародних маркетингових комунікацій із використанням сучасних технологій є ключовим інструментом забезпечення стабільного розвитку компаній. Проблематика створення таких систем висвітлена в роботах відомих дослідників: Борисенко О. С., Гринько Т. В., Калмикова М. С., Кулиняка В. Я., Осипенко Н. О., Попова Н. В., Радзіховська Ю. М., Яловега Н. І. та ін.

**Метою** дослідження є аналіз теоретичних і практичних засад формування системи маркетингових комунікацій для міжнародних компаній.

Маркетингові комунікації охоплюють усі засоби, які компанії використовують для обміну інформацією з ринковими суб'єктами, зокрема покупцями, партнерами, акціонерами чи дистриб'юторами. Міжнародні маркетингові комунікації спрямовані на передачу інформації, яка інформує, переконує і стимулює збут продукції на зарубіжних ринках. Фахівці визначають їх як процес передачі інформації, що сприяє формуванню позитивного іміджу підприємства за кордоном, а також як організовану систему діяльності компанії для створення товарів і послуг з урахуванням потреб іноземних споживачів. Водночас міжнародні маркетингові



комунікації мають особливості, які відрізняють їх від традиційного маркетингу на внутрішніх ринках. Основною метою таких комунікацій є створення повідомлень із високою цінністю, які здатні впливати на ставлення та поведінкові реакції споживачів.

Дослідження факторів, що впливають на міжнародну маркетингову політику комунікацій, є необхідним для розробки ефективних стратегій просування товарів та послуг. У роботі Осипенко Н. О. [2] описано основні фактори, які формують міжнародну маркетингову політику комунікацій, більш детально розглянемо кожен із них.

Культурні відмінності між країнами впливають на сприйняття маркетингових повідомлень (комунікацій). Отже, комунікаційні стратегії повинні враховувати мовні бар'єри, традиції, звичаї та цінності цільової аудиторії. Наприклад, візуальні елементи реклами можуть мати різні асоціації в різних культурах, тому важливо адаптувати контент під конкретний ринок.

Економічна ситуація в країні призводить до змін у споживчих перевагах та поведінці. Рівень доходу, економічний розвиток і купівельна спроможність населення впливають на формування комунікаційних стратегій компаній. Наприклад, в умовах економічної кризи споживачі можуть бути більш чутливими до цін, що вимагає акценту на вигодах та економії.

Політична стабільність, правова система та регуляторні норми впливають на міжнародну маркетингову діяльність. Компанії повинні враховувати законодавчі обмеження щодо реклами, захисту споживачів та інтелектуальної власності. Вони також мають оцінити ризики, пов'язані з політичними змінами, які можуть вплинути на їх стратегії комунікацій.

Швидкий розвиток технологій змінює способи комунікації зі споживачами. Використання соціальних медіа, мобільних додатків та інших цифрових платформ стає невід'ємною частиною міжнародної маркетингової політики. Отже, компанії повинні адаптувати свої стратегії до нових технологічних реалій, враховуючи переваги та звички цільової аудиторії.

Соціальні зміни, такі як зміни в демографії, стилях життя та споживчих звичках, також впливають на маркетингові комунікації. Розуміння цих факторів дозволяє компаніям краще сегментувати ринки та налаштовувати свої повідомлення для різних груп споживачів.

Отже, міжнародна маркетингова політика комунікацій є складним процесом, що вимагає комплексного підходу. Успішні компанії, які функціонують на міжнародних ринках, враховують культурні, економічні, політичні, технологічні та соціальні фактори, глибоке розуміння цих чинників дозволяє створити ефективні комунікаційні стратегії, що забезпечать конкурентні переваги на глобальному ринку.

На основі аналізу наукової літератури [4; 5] можна зробити висновок, що для сучасних міжнародних маркетингових комунікацій притаманні такі тенденції розвитку:

- 1) зростання популярності Інтернету як середовища міжнародної маркетингової комунікації;
- 2) широкі можливості спілкування між споживачами;
- 3) зростання ролі прямого маркетингу;
- 4) вибір маркетингових комунікацій на основі етапів життєвого циклу товару;
- 5) посилення зв'язку між міжнародними маркетинговими комунікаціями та етапами поведінки покупців.

Узагальнюючи проведені дослідження, визначимо етапи, згідно з якими відбувається формування системи міжнародних маркетингових комунікацій (рис. 1).

Аналіз сучасних тенденцій свідчить, що поєднання кількох видів маркетингових комунікацій підвищує ймовірність того, що споживач емоційно схилиться до вибору продукції конкретного виробника. В умовах зростаючої конкуренції та швидкої реакції компаній на дії одна одної основна увага зміщується від масового ринку до індивідуального споживача. Це ускладнює визначення найбільш ефективного набору інструментів для впливу на іноземного споживача.

У такій ситуації виникає потреба в інтегрованих маркетингових комунікаціях, які, за умови грамотного планування у просторі та часі, здатні доповнювати та підсилювати дію один одного на міжнародних ринках.

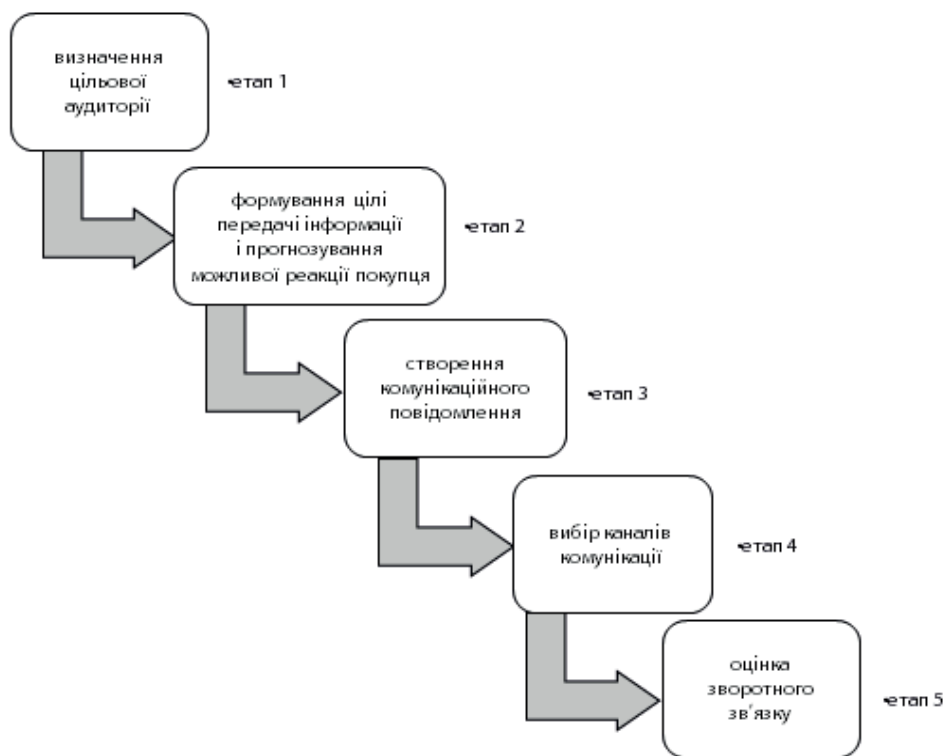


Рис. 1. Етапи формування системи міжнародних маркетингових комунікацій

Джерело: [6]

**Висновки.** У сучасних умовах глобалізації та цифровізації економіки створення ефективної системи міжнародних маркетингових комунікацій є одним із ключових чинників успішного функціонування компаній на світовому ринку. Проведене дослідження підтверджує, що інтеграція інноваційних інструментів, таких як соціальні мережі, цифрова реклама та персоналізовані підходи, є невід'ємною складовою конкурентоспроможності компаній.

Аналіз тенденцій розвитку міжнародних маркетингових комунікацій показав, що поєднання різних видів комунікаційних інструментів дозволяє ефективніше досягати цільових аудиторій, підвищуючи їхню лояльність і довіру до бренду. Важливим аспектом є врахування культурних, соціальних та економічних особливостей ринків, на які компанія прагне вийти, що забезпечує адаптацію стратегій до специфіки цільових аудиторій.

Значна роль належить інтегрованим маркетинговим комунікаціям, які, за умови правильного планування, здатні не лише підсилювати один одного, але й забезпечувати комплексний вплив на споживачів у різних ринкових сегментах. В умовах зростаючої конкуренції та швидких змін у міжнародному середовищі важливо приділяти увагу координації та оптимізації використання таких інструментів для досягнення стійких результатів.

Таким чином, формування системи міжнародних маркетингових комунікацій із використанням сучасних технологій сприяє підвищенню ефективності діяльності компаній, зміцненню їхніх позицій на світовому ринку та забезпеченню довгострокового розвитку. Отримані результати є корисними для подальшого вивчення цієї тематики та практичного впровадження маркетингових стратегій, адаптованих до умов глобальної конкуренції.

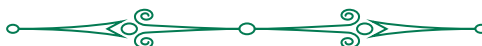
Науковий керівник – канд. екон. наук, доцент Гроть О. В.

**Література:** 1. Войтович Н. В., Терещук О. Ю. Особливості маркетингової стратегії в умовах цифрової трансформації. *Соціальна економіка*. 2021. № 62. С. 122–129. 2. Осипенко Н. О. Вплив кризових ситуацій на інтегровані маркетингові комунікації та внутрішнє середовище підприємства. *Науковий вісник Херсонського державного*



університету. Серія «Економічні науки». 2023. № 48. С. 25–30. **3.** Hollensen S. Global Marketing. 8th ed. Pearson, 2020. 808 p. **4.** Ibrahim E. B., Harrison T. The impact of internal, external, and competitor factors on marketing strategy performance. *Journal of Strategic Marketing*. 2019. Vol. 28, Issue 7. P. 639–658. **5.** Minculete G., Olar P. Approaches to the modern concept of digital marketing. *International conference knowledge-based organization*. 2018. Vol. XXIV. No. 2. P. 63–69. **6.** Shevchenko A., Borysenko O. Marketing approach to the formation of management system for enterprise strategic development in the context of globalisation. *Journal of International Legal Communication*. 2021. Vol. 1. No. 1. P. 186–196.

Стаття надійшла до редакції 23.01.2025 р.



## ДІАГНОСТИКА МАРЖІ ПЛАТОСПРОМОЖНОСТІ СТРАХОВОЇ КОМПАНІЇ В СИСТЕМІ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЇЇ ФІНАНСОВОЇ СТІЙКОСТІ

УДК 368.025:368.03

Гончарова А. А.

Здобувач вищої освіти  
другого (магістерського) рівня 2-го року навчання  
ННІ економіки і права ХНЕУ ім. С. Кузнеця

**Анотація.** У роботі проведено дослідження маржі платоспроможності страхової компанії у контексті забезпечення її фінансової стійкості та стабільності. Діагностику показників платоспроможності страхової компанії здійснено на прикладі АТ «СК "Крайна"». Подано заходи щодо покращення маржі платоспроможності страхової компанії.

**Ключові слова:** фінансова стійкість, страхова компанія, маржа платоспроможності.



**Annotation.** The paper examines the solvency margin of the insurance company in the context of ensuring its financial stability and stability. The diagnosis of the insurance company's solvency indicators was carried out on the example of JS «Insurance company "Krayina"». Measures to improve the solvency margin of the insurance company have been submitted.

**Keywords:** financial stability, insurance company, solvency margin.



В умовах зростання економічної невизначеності та конкуренції на ринку страхування виникає потреба знаходження та реалізації заходів щодо зміцнення фінансової стійкості суб'єктів господарювання галузі страхування. Маржа платоспроможності страхової компанії (СК) є важливим показником її фінансової стабільності, який визначає спроможність відповідати за зобов'язаннями перед клієнтами. Вона забезпечує захист інтересів страхувальників, знижуючи ризики неплатоспроможності. Питання підвищення маржі платоспроможності є актуальним як для науковців, так і для практиків у галузі фінансів і страхування.

Багато дослідників [1–4] зосереджуються на аспектах фінансової стійкості страховиків, зокрема на забезпеченні відповідності нормативам платоспроможності. Питання управління активами і зобов'язаннями, а також формування страхових резервів детально розглядають С. Г. Архангельський та Н. І. Мазуренко, акцентуючи увагу на фінансовій безпеці як ключовому чиннику стабільності страхового ринку [1]. Т. В. Тарасюк і В. В. Белкін



досліджували роль перестраховування у забезпеченні фінансової стійкості страховиків, наголошуючи на необхідності оптимізації перестраховальних угод для підвищення фінансової незалежності страхових компаній [2]. А. А. Коваль і М. І. Шумило аналізують управління ризиками у страховій діяльності та вплив ефективності цього процесу на показники платоспроможності [3].

Проте аналіз динаміки маржі платоспроможності у контексті змін ринкових умов, таких як економічні кризи, вплив непередбачуваних загроз чи посилення регуляторних вимог, залишається актуальним напрямом досліджень. Також потребують додаткової уваги питання оптимізації витрат, удосконалення методик управління фінансовими ризиками та адаптації страхових компаній до змін у макроекономічному середовищі.

**Метою** статті є оцінювання та аналіз динаміки маржі платоспроможності на прикладі АТ «СК "Країна"» за 2021–2023 роки, аналіз факторів, що впливають на її зміну, та розробка рекомендацій для покращення фінансової стійкості страховика.

Згідно з чинним законодавством, забезпечення платоспроможності страхової компанії вимагає, щоб її фактичний запас (ФЗП) перевищував нормативний запас платоспроможності (НЗП). Це означає, що фінансові ресурси страховика, доступні для виконання зобов'язань перед клієнтами, повинні бути вищими за мінімально встановлений норматив. НЗП визначає мінімальний рівень резервів для стабільної роботи компанії, а ФЗП – є показником її реального фінансового стану, свідчить про здатність нівелювати ризики та непередбачені витрати, забезпечуючи фінансову стійкість і надійність.

Фактичний запас платоспроможності страхової компанії (нетто-активи) визначається як різниця між загальними активами компанії (А) та сумою нематеріальних активів (НМА) і загальними зобов'язаннями (З), включаючи страхові зобов'язання. Зобов'язання включають всі фінансові зобов'язання перед клієнтами і партнерами, а також обов'язкові страхові резерви, необхідні для забезпечення майбутніх виплат за страховими полісами. Отже, фактичний запас платоспроможності є важливим показником наявних ресурсів, що можуть бути використані для виконання зобов'язань, і слугує ключовим елементом оцінки фінансової стабільності страховика.

Цей індикатор є ключовим у забезпеченні платоспроможності страховика, оскільки відображає реальну можливість компанії відповідати за своїми фінансовими зобов'язаннями, зокрема у разі підвищених збитків або інших ризиків. Розраховується за формулою [5]:

$$\text{ФЗП} = \text{А} - \text{НМА} - \text{З}, \quad (1)$$

де А – активи;

НМА – нематеріальні активи;

З – запаси.

Нормативний запас платоспроможності страхової компанії, що здійснює страхування, окрім страхування життя, визначається як більша з двох розрахованих величин.

Перша величина визначається множенням загальної суми страхових премій (СП), отриманих за останні 12 місяців, на коефіцієнт 0,18. Для врахування участі перестраховиків у розподілі ризиків сума премій коригується: з неї вираховується 50 % премій, переданих на перестраховування (СПП). Цей показник необхідний для забезпечення достатнього рівня резервів у страховика, що дозволяє покривати потенційні ризики та зобов'язання, і є важливим інструментом для регуляторного контролю платоспроможності компанії.

Другу величину для визначення НЗП досліджуваної страхової компанії, що пропонує своїм споживачам низку видів страхування, відмінних від страхування життя, визначають як добуток суми страхових виплат (СВ) за останні 12 місяців на коефіцієнт 0,26. Для врахування впливу перестраховування на зобов'язання страховика із загального підсумку страхових виплат виключаються 50 %, які компенсуються за рахунок перестраховиків. Цей розрахунок показує частку ризиків, які компанія бере на себе після передачі частини відповідальності перестраховикам, і забезпечує узгодженість нормативних резервів з реальними зобов'язаннями. Порівняння цієї величини з першою (обчисленою з урахуванням страхових премій) має на меті визначення мінімального рівня нормативного запасу платоспроможності, який відповідатиме вимогам фінансової стійкості та захисту інтересів страхувальників – юридичних або фізичних осіб, що укладали договори страхування з досліджуваною компанією.



Розраховані показники платоспроможності АТ «СК "Країна"» за 2021–2023 рр. наведено в табл. 1.

Таблиця 1

**Аналіз динаміки змін показників платоспроможності АТ «СК "Країна"» у 2021–2023 рр.**

| Показник                     |  | Джерело інформації                  | 2021 рік  | 2022 рік  | 2023 рік  |
|------------------------------|--|-------------------------------------|-----------|-----------|-----------|
| Нормативна платоспроможність |  |                                     |           |           |           |
| 1                            | Обсяг страхових премій СК, тис. грн                                    | Ф.2 р. 2011                         | 642 139   | 493 806   | 402 838   |
| 2                            | Обсяг страхових премій, що належать перестраховикам, тис. грн          | Ф.2 р. 2012                         | 16 167    | 11 360    | 2 742     |
| 3                            | НЗП1, тис. грн   | $0,18 \cdot (П1 - П2 \cdot 0,5)$    | 114 130   | 87 862,68 | 72 264,06 |
| 4                            | Обсяг страхових виплат СК, тис. грн                                    | Примітки до фінансової звітності    | 354 308   | 24 3497   | 191 265   |
| 5                            | Обсяг страхових виплат СК, що компенсуються перестраховиками, тис. грн |                                     | 12 932,24 | 3 335,909 | 7 497,588 |
| 6                            | НЗП2, тис. грн   | $0,26 \cdot (П4 - 0,5 \cdot П5)$    | 90 438,89 | 62 875,55 | 48 754,21 |
| Фактична платоспроможність   |  |                                     |           |           |           |
| 7                            | Обсяг активів СК, тис. грн   | Ф. 1 р. 1300                        | 312 050   | 336 905   | 320 776   |
| 8                            | Обсяг нематеріальних активів СК, тис. грн                              | Ф. 1 р. 1000                        | 355       | 355       | 355       |
| 9                            | Загальний обсяг зобов'язань СК, тис. грн                               | Ф. 1 р. (1595 +1695 +1700 +1800)    | 184 609   | 181 678   | 190 002   |
| 10                           | ФЗП СК, тис. грн   | П7 – П8 – П9                        | 127 086   | 154 872   | 130 419   |
| 11                           | НЗП (максимальний обсяг із визначених величин)                         | Максимальне значення поміж П3 та П6 | 114 130   | 87 862,68 | 72 264,06 |
| 12                           | Маржа платоспроможності, тис. грн                                      | П11 – П12                           | 12 956,01 | 67 009,32 | 58 154,94 |

За результатами обчислень визначено, що досліджувана страхова компанія протягом 2021–2023 рр. виконувала встановлені вимоги щодо платоспроможності, адже рівень її фактичного запасу кожного періоду перевищував його нормативний показник. Також з'ясовано, що у 2022 році маржа платоспроможності значно зростає – з 12 956,01 тис. грн у 2021 році до 67 009,32 тис. грн. Це свідчить про істотне покращення платоспроможності компанії, що могло бути результатом підвищення резервів або зростання фінансових активів. Також означена ситуація може вказувати на покращення ефективності управління ризиками та фінансовими ресурсами компанії.

У 2023 році маржа платоспроможності зменшилась до 58 154,94 тис. грн порівняно з попереднім роком. Зниження показника на 8 854,38 тис. грн може свідчити про певні фінансові труднощі або зміни в політиці компанії, які вплинули на її резерви або прибутковість. Однак, незважаючи на падіння, цей рівень залишається значно вищим за значення 2021 року, що підтверджує загальну позитивну динаміку. Маржа платоспроможності (розрахована як різниця між фактичною платоспроможністю (ФЗП) та нормативною платоспроможністю (НЗП)) є ключовим показником фінансової стабільності страхової компанії. Для її покращення можливі заходи, що наведені в табл. 2.

Запропоновані заходи охоплюють комплексну стратегію покращення фінансової стабільності страхової компанії, спрямовану на оптимізацію основних бізнес-процесів. Значна увага приділяється збільшенню обсягів страхових премій через розширення клієнтської бази, розробку нових продуктів і підвищення рівня обслуговування клієнтів. Це дозволить зміцнити ринкові позиції компанії, забезпечуючи стабільний приплив доходів. Водночас передбачається зменшення залежності від перестраховиків шляхом розвитку внутрішніх систем управління ризиками та перегляду умов співпраці. Не менш важливим є вдосконалення управління витратами, зокрема, зниження страхових виплат завдяки точнішій оцінці ризиків і підвищенню частки компенсацій від перестраховиків.

Управління активами і зобов'язаннями спрямоване на збільшення ліквідності та прибутковості активів, а також на зменшення боргового навантаження, що позитивно вплине на фінансовий результат компанії.



Особлива увага приділяється управлінню нематеріальними активами і залученню додаткового капіталу, що сприятиме підвищенню фактичної платоспроможності.

Таблиця 2

**Заходи щодо покращення маржі платоспроможності страхової компанії**

| Напрямок заходів                       |  | Зміст заходів  |
|--|--|--|
| Оптимізація страхової діяльності       | Збільшення обсягів страхових премій                | Розширення клієнтської бази  |
|  |  | Запровадження нових страхових продуктів  |
|  |  | Підвищення якості послуг для утримання наявних клієнтів                                      |
|  | Зменшення частки премій, переданих перестраховикам | Зниження залежності від перестраховування через розвиток власної системи управління ризиками |
|  |  | Покращення умов співпраці з перестраховиками   |
| Скорочення витрат на страхові виплати  |  | Підвищення якості оцінки ризиків, для уникнення надмірного прийняття ризиків                 |
|  |  | Поліпшення умов перестраховування, щоб збільшити частку компенсацій від перестраховиків      |
| Управління активами та зобов'язаннями  | Збільшення активів                                 | Інвестування у дохідні активи з прийнятним рівнем ризику                                     |
|  |  | Оптимізація структури активів з урахуванням ліквідності                                      |
|  | Зменшення зобов'язань                              | Контроль за рівнем витрат  |
|  |  | Реструктуризація боргів або запобігання їх накопиченню                                       |
| Покращення фактичної платоспроможності |  | Оптимізація управління нематеріальними активами, щоб підвищити реальну ліквідність           |
|  |  | Використання фінансових інструментів для поповнення капіталу                                 |
| Удосконалення фінансового менеджменту  |  | Проведення регулярного аудиту для виявлення можливостей оптимізації                          |
|  |  | Впровадження сучасних технологій для автоматизації фінансового управління                    |

Отримані результати зумовляють подальший розвиток досліджень за напрямом емпіричного оцінювання ефективності реалізація запропонованих заходів, що сприятимуть підвищенню рівня фінансової стійкості та надійності страхової компанії.

Науковий керівник – канд. екон. наук, доцент Лелюк С. В.

**Література:** 1. Архангельський С. Г., Мазуренко Н. І. Фінансова стійкість страхових компаній: концептуальні аспекти. *Економічний простір*. 2019. № 146. С. 112–118. 2. Тарасюк Т. В., Белкін В. В. Перестраховування як інструмент забезпечення фінансової стійкості страхових компаній. *Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Економіка*. 2021. № 3. С. 42–48. 3. Коваль А. А., Шумило М. І. Управління ризиками у діяльності страхових компаній. *Фінансовий простір*. 2020. № 1. С. 120–127. 4. Литовченко Т. О. Інноваційні фінансові інструменти у страхуванні: можливості впровадження в Україні. *Фінансовий механізм стабільного розвитку*. 2021. № 6. С. 73–79. 5. Про затвердження Положення про обов'язкові критерії і нормативи достатності капіталу та платоспроможності, ліквідності, прибутковості, якості активів та ризиковості операцій страховика : Проект постанови Правління НБУ. URL: [https://bank.gov.ua/admin\\_uploads/article/proekt\\_2022-02-04.pdf](https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/proekt_2022-02-04.pdf).

Стаття надійшла до редакції 13.01.2025 р.





## ОПТИМІЗАЦІЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ТА ЇЇ ПРИНЦИПИ

УДК 331.108:005.336.2

Григор'єв І. Р.

Здобувач вищої освіти  
другого (магістерського) рівня 2 року навчання  
ННІ міжнародних відносин ХНЕУ ім. С. Кузнеця

*Анотація.* У статті розглянуто організацію процесу оптимізації системи управління персоналом.

*Ключові слова:* управління персоналом, оптимізація, стратегія управління, реструктуризація.



*Annotation.* The article examines the organization of the process of optimizing the personnel management system.

*Keywords:* personnel management, optimization, management strategy, restructuring.



**Постановка проблеми.** Навіть найефективніша система управління через певний час має бути оновлена або оптимізована, тобто приведена у відповідність до змінених умов макро- і мікросередовища. Слід зазначити, що організація, що працює на ринку, являє собою складний економічний організм, з властивими їй індивідуальними особливостями в плані управлінських відносин і застосовуваних методів управління. Спроби одночасного перетворення системи управління з історично сформованого стану на бажане можливі тільки в тому випадку, якщо основний процес діяльності буде повністю зупинений на весь період реорганізації. Отже, методологія процесу оптимізації забороняє радикальні одночасні зміни ключових елементів системи, які можуть докорінно порушити роботу організації.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Питання, пов'язані з управлінням персоналом, широко висвітлені в літературі з менеджменту, соціології організації, економіці організації, організаційного управління, теорії організації тощо. Серед робіт з управління персоналом представлені роботи М. Амстронг Л. Стаут, Д. Ульріх, Г. Деслер та ін. Вітчизняні науковці також зробили вагомий внесок у дослідження, що пов'язані з управлінням персоналом: Виноградський М. Д., Кибанов А. Я., Линенко А. В., Пелих А. С., Ситник Н. І., Калюжна Н. Г. та ін. Водночас аналіз показав, що теоретичних розробок у сфері управління персоналом недостатньо. У зв'язку з цим постає проблема розробки та забезпечення ефективної моделі управління персоналом компаній.

**Метою** статті є визначення основних методологічних вимог до процесу оптимізації системи управління персоналом.

**Викладення основного матеріалу.** На процес оптимізації впливає рівень професійної компетентності інших внутрішніх факторів, переважно двох категорій користувачів, тобто фактичних співробітників кадрових служб і керівника структурного підрозділу, перший фактор визначає можливість впровадження нових елементів і підсистем оперативного управління, а другий фактор визначає можливість впровадження нових елементів і підсистем оперативного управління.

Розробити «основні методологічні вимоги до процесу оптимізації системи управління персоналом»:

- процес оптимізації системи ввезення товарів здійснюється в максимально ощадному режимі – послідовні, ретельно вивірені локальні зміни, які не порушують нормальне функціонування організації;
- у процесі планування планованих змін необхідно враховувати не тільки об'єктивну доцільність, а й можливість практичної реалізації в соціально-психологічному середовищі;
- підготовка команди до роботи в нових умовах повинна починатися з основних користувачів системи-персоналу і людей середньої ланки;



- перш ніж розпочати практичні заходи щодо оптимізації системи, необхідно провести роз'яснювальну роботу в колективі, переважно спрямовану на керівника структурного підрозділу та основних фахівців;
- до прямої або непрямой участі в процесі оптимізації залучається максимальна кількість керівників і провідних фахівців.

Організація процесу оптимізації системи управління персоналом може бути здійснена за одним із варіантів, описаних нижче. Перший варіант передбачає розробку оригінальної (або так званої авторської) системи управління фахівцями самої організації.

Її перевагою є максимальний облік потреб і можливостей конкретного роботодавця, включаючи деталі людського капіталу як об'єкта управління.

З іншого боку, основною умовою використання цієї опції є висока кваліфікація відповідного фахівця в кадровій службі роботодавця. Для ефективного виконання функцій, описаних нижче, недостатньо володіти базовими теоретичними знаннями і практичним досвідом. Кваліфікація розробника, окрім перелічених вище факторів, визначається так званим творчим потенціалом і наявністю спеціальних знань у сфері методологій розробки та впровадження систем управління. Фахівці такого рівня на ринку праці належать до автономної (елітної) категорії, і лише невелика частина великих компаній може дозволити собі утримувати таких штатних співробітників на постійній основі.

Великій кількості вітчизняних організацій цей варіант не підходить саме з цієї причини.

Крім того, практика використання оригінальної системи управління вказує на необхідність тривалого пілотного тестування, під час якого усуваються різні недоліки, а іноді і прямі помилки, що мають місце на етапі розробки. Для персонального менеджменту цей фактор особливо актуальний, оскільки метою менеджменту є найбільш передбачуваний і формалізований процес – трудова діяльність людської особистості і соціальні відносини в колективі [2].

2-й варіант передбачає використання наявного досвіду в оптимізації системи персонального менеджменту. В цьому випадку співробітник кадрової служби виконує «прив'язку» у власній організації на основі вже діючої системи управління персоналом в іншого роботодавця.

Такий варіант не вимагає наявності настільки висококваліфікованого фахівця, що відповідає за процес оптимізації, а також має інші об'єктивні переваги:

- оптимізація термінів дозволить заощадити час на розробці внутрішньої нормативної та методологічної бази, а також скоротити період пілотного тестування системи до мінімуму;
- застосовувана процедура управління і механізм, за допомогою якого вже доведена її практична ефективність, використовуються в процесі оптимізації (навпаки, фактор невизначеності завжди залишається таким самим, як і при початковій розробці);
- при відповідальному ставленні до завдань, які ставлять перед собою учасники реорганізації, вони використовують досвід деяких сторонніх організацій.

Суб'єкти господарювання сьогодні не прагнуть передавати досвід управління своєю діяльністю на безоплатній основі. Актуальні розробки в ринковому середовищі вважаються предметом ноу-хау, тобто інтелектуальної власності. Відсутність визначеності в національному законодавстві щодо механізмів захисту авторських прав у сфері контролю поки дозволяє обходити подібні обмеження без істотних ризиків [3].

Першим етапом «прив'язки» системи управління є проведення порівняльного аналізу зовнішніх і внутрішніх умов функціонування впроваджуючої організації і безпосередніх розробників. Вже на цьому етапі часто виявляється безперспективність подальшої роботи через принципові відмінності в складі персоналу і умовах праці.

Це «прив'язка», яка може працювати у двох можливих режимах. У традиційному для вітчизняних умов першому випадку він проводиться виключно на основі «піратських» методів запозичення, без згоди і, більш того, без участі безпосередніх розробників. Водночас менеджери можуть покладатися тільки на власний досвід при адаптації системи управління, а крім того, вони змушені змінювати відповідні нормативні акти хоча б частково, щоб уникнути звинувачень у прямому плагіаті. У другому випадку використання стороннього досвіду здійснюється за згодою відповідного Правовласника, що накладає



на користувача певні фінансові чи інші зобов'язання. Проте такий підхід є більш доцільним, враховуючи наступні фактори:

- легкий доступ до так званої актуальної інформації порівняно з першим варіантом, яка зазвичай не відображається в жодних нормативних актах або базах даних;
- можливість доступу до інформації з питань початкового впровадження, яку можна отримати тільки при безпосередній участі розробника в якості консультанта (якщо не вказано інше);
- можливість залучення розробників до навчання співробітників кадрових служб організації-виконавця (на жаль, у вітчизняних ситуаціях поки неможливо очікувати такої ефективної форми навчання, як стажування цих співробітників в організації, в якій використовується досвід в даному випадку).

Третій варіант передбачає використання послуг сторонніх експертів як прямого консалтингу.

Цей варіант є найбільш раціональним для вітчизняних організацій, оскільки без порушення будь-яких авторських прав дозволяє поєднати можливість використання:

- спеціальних знань і творчого потенціалу професійних розробників;
- досвіду, напрацьованого ними в процесі обслуговування інших замовників (отже, і результатів узагальнених даних про особливості практичного впровадження систем управління персоналом у різних умовах).

Як додаткову перевагу цього варіанта можна вказати і його економічну доцільність. «Зміст у постійному штаті професійних розробників рентабельний для роботодавця у разі забезпечення їх постійним поточним завантаженням обсягом не менше 50–60 % від календарного фонду робочого часу. Це можливо лише у найбільших корпораціях, що мають розгалужену мережу відділень та філій (зокрема зарубіжних). В інших випадках раціональніше орієнтуватися на разове залучення сторонніх експертів, що діють як від імені спеціалізованих консалтингових структур, так і безпосередньо від свого імені.

Основною проблемою практичної реалізації цього варіанта є вибір підрядника. У вітчизняних умовах це особливо актуально через обмежену присутність на ринку консалтингових структур, імідж та багаторічний досвід роботи яких є найкращою гарантією якості їхніх послуг».

Оптимізація системи управління персоналом є важливим аспектом підвищення загальної ефективності організації. Основні принципи оптимізації включають системність, комплексність, адаптивність і орієнтацію на потреби працівників. Завдяки цим принципам компанії можуть краще пристосовуватися до змін у зовнішньому середовищі, швидше реагувати на ринкові виклики та забезпечувати стабільне зростання. Таким чином, оптимізація системи управління персоналом дозволяє організації підвищити ефективність, забезпечити гнучкість управлінських процесів і сприяти професійному розвитку працівників, що в результаті сприяє досягненню стратегічних цілей компанії.

Науковий керівник – д-р екон. наук, професор Зайцев Ю. А.

---

**Література:** 1. Петрова І. Л. Стратегічне управління розвитком персоналу. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Серія : Економічні науки.* 2011. № 5. С. 128–132. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvpusk\\_2011\\_5\\_28](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvpusk_2011_5_28). 2. Мажник Л. О. Місце технології управління персоналом підприємства у системі управління. *Вісник Криворізького економічного інституту ХНЕУ.* 2008. № 4 (16). С. 63–65. 3. Дериховська В. І. Взаємозв'язок розвитку персоналу та стратегії управління персоналом. *Бізнес Інформ.* 2013. № 7. С. 341–347. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf\\_2013\\_7\\_61](http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf_2013_7_61).

Стаття надійшла до редакції 11.12.2024 р.





## РІВЕНЬ БЕЗРОБІТТЯ: ФОРМУВАННЯ ОСНОВ АНАЛІТИЧНОЇ ОЦІНКИ

УДК 311.314

Григорова Д. О.

Здобувач вищої освіти  
другого (магістерського) рівня 2 року навчання  
ННІ міжнародних відносин ХНЕУ ім. С. Кузнеця

*Анотація.* Досліджено рівень безробіття в Україні з акцентом на розвиток регіонів. Виокремлено основні фактори, що впливають на рівень безробіття, та визначено напрямки, що забезпечують його зниження.

*Ключові слова:* безробіття, ринок праці, статистичний аналіз, зайнятість.



*Annotation.* The unemployment rate in Ukraine is studied with a focus on regional development. The main factors influencing the level of unemployment are highlighted and the directions that ensure its reduction are determined.

*Keywords:* unemployment, labor market, statistical analysis, employment.



**Постановка проблеми.** Безробіття – одна з найбільш нагальних соціально-економічних проблем, яка впливає на економічний розвиток і соціальну стабільність кожної країни світу. Зростання безробіття може призвести до зниження рівня життя населення, падіння споживчого попиту, зростання соціальної напруженості і погіршення економічної ситуації в країні в цілому.

**Зв'язок з важливими науковими та практичними завданнями.** Вивчення явища безробіття має важливе наукове та практичне значення. Наукове значення цього дослідження полягає у створенні теоретичної основи для розуміння причин та наслідків безробіття, а також для розробки методів вимірювання та аналізу. Практичне значення полягає в можливості використання результатів досліджень для розробки ефективних заходів державної політики, спрямованих на скорочення безробіття, поліпшення ринку праці та забезпечення економічної стабільності.

Статистичне забезпечення оцінки рівня безробіття особливо важливе в сучасній економічній ситуації, яка включає такі серйозні проблеми, як військові операції, економічні кризи, реформи на ринку праці та зростаючі соціальні потреби. Аналіз безробіття дозволяє не тільки оцінити загальні тенденції, а й виявити структурні зміни на ринку праці, такі як рівень безробіття для різних соціальних груп, регіонів, вікових груп і рівнів освіти, які сприяють розробці і координації ефективних заходів на державному рівні щодо скорочення і поліпшення безробіття.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Проблема безробіття в Україні багатогранна і для її вирішення необхідний комплексний підхід. Багато дослідників [3; 4] звертають увагу на різні аспекти цієї проблеми, які можуть скласти більш цілісну картину. Державна служба статистики України регулярно аналізує динаміку і структуру безробіття за регіонами, віковими групами та іншими показниками. Зі спалахом коронавірусу у 2020 році та введенням карантинних обмежень рівень безробіття зріс до 10,1 %.

Вчені зазначають [4] значну регіональну диференціацію безробіття в Україні. Регіональний аналіз показує, що попит на робочу силу сильно варіюється від регіону до регіону, що впливає на загальний рівень безробіття в країні. Якщо у 2020 р. найвищий рівень безробіття був зафіксований у Закарпатській області (12,5 %), Львівській області (12,0 %) та Чернівецькій області (11,8 %), то у 2021 р. – він складав 19 % в середньому по країні.

На рівень безробіття впливають як економічні, так і соціальні фактори. Зокрема, до основних факторів належать рівень економічного розвитку регіону, кількість вакансій, рівень заробітної плати, рівень урбанізації та інші показники. Згідно з результатами кореляційного та регресійного аналізу, збільшення кількості вакансій на 1000 одиниць знижує рівень безробіття на 0,4 %, підтверджуючи важливість економічного розвитку за цим напрямом.

Незважаючи на значну кількість досліджень, існують невирішені проблеми, які потребують подальшого вивчення. Вплив неформальної зайнятості має значний вплив на ринок праці, але його вплив на безробіття



не був повністю вивчений. Вплив безробіття на психологічний стан і соціальну поведінку населення вимагає більш детального аналізу. Необхідно оцінити та вдосконалити наявні державні програми, спрямовані на скорочення безробіття та підтримку зайнятості. Вплив автоматизації та технологічних змін на ринку праці залишається актуальною темою для досліджень.

**Метою** цієї статті є визначення загальної схеми дослідження рівня безробіття в Україні.

Для досягнення цієї мети необхідно:

- оцінити поточний рівень і структуру безробіття в Україні за регіонами, віковими групами та статтю;
- проаналізувати динаміку безробіття в Україні;
- визначте ключові економічні, соціальні та демографічні фактори, що впливають на рівень безробіття.

**Викладення основних матеріалів дослідження, що повністю обґрунтовують отримані наукові результати.** Нинішній рівень безробіття в Україні є результатом низки факторів, включаючи вплив глобальних факторів, таких як економічна криза, соціально-політичні зміни та пандемія COVID-19. За даними Державної служби статистики України, рівень безробіття у 2023 році становив 9,8 %. Найвищий рівень безробіття спостерігався в західних і центральних регіонах країни, таких як Закарпатська область (12,5 %), Львівська область (12,0 %) і Чернівецька область (11,8 %).

Аналіз динаміки рівня безробіття з 2015 по 2023 рр. показує, що рівень безробіття збільшився під час рецесії та пандемії COVID-19, досягнувши піку з 2020 по 2021 рр.

Розподіл безробітних за їх статево-віковою структурою підтверджує зазначені тенденції (табл. 1).

Згідно з дослідженням гендерної та вікової структури безробітного населення України, якщо у 2015 році найбільша частка безробітних (54,5 %) становила у віці 15–34 роки, то у 2023 році найбільша частка безробітних була у віці 35–49 років – 45,2 %. Крім того, частка безробітних у віці старше 50 років також збільшилася до 2023 року до 24,3 %. Загальні пропорції щодо частки безробітних жіночої та чоловічої статі за визначений період не змінилися й мають більш рівномірний розподіл у 2023 р.

Таблиця 1

**Динаміка зміни структура безробітного населення України за статево-віковою характеристикою, %**

| Вікові групи | Структура, %  |       |          |               |       |          |
|--------------|---------------|-------|----------|---------------|-------|----------|
|              | 2015 р.       |       |          | 2023 р.       |       |          |
|              | Усе населення | Жінки | Чоловіки | Усе населення | Жінки | Чоловіки |
| 15–34        | 54,5          | 52,8  | 55,7     | 30,5          | 27,3  | 33,7     |
| 35–49        | 31,4          | 34,9  | 28,9     | 45,2          | 47,8  | 42,5     |
| 50+          | 14,1          | 12,3  | 15,4     | 24,3          | 24,9  | 23,8     |
| Всього       | 100,0         | 100,0 | 100,0    | 100,0         | 100,0 | 100,0    |

Основними факторами, що впливають на рівень безробіття в Україні, є економічні (рівень економічного розвитку, кількість вакансій, рівень заробітної плати), соціальні (рівень освіти, професійна підготовка, соціальні програми) і демографічні (віковий склад населення, перехідний період) фактори.

Проведення кореляційно-регресійного аналізу дозволяє визначити такі фактори, як кількість людей, які не є частиною робочої сили, середня заробітна плата та регіональне виробництво, що суттєво вплинули на рівень безробіття, а значення коефіцієнта детермінації моделі 0,798 – підтвердило високу її надійність.

Правомірним визначенням є той факт, що збільшення кількості вакансій на 1000 одиниць знижує рівень безробіття на 0,4 %.

Результати цього дослідження полягають у такому:

- виявлено основні тенденції: безробіття в Україні має тенденцію до зниження після піку зростання під час економічної кризи і пандемії;
- основні фактори, що впливають на рівень безробіття, включають демографічні фактори, а також економічні показники, такі як кількість вакансій та рівень заробітної плати;
- зниження рівня безробіття необхідно пов'язувати з числом кількості вакансій, поліпшенням програми соціальної підтримки зайнятості та забезпечення професійної підготовки населення.



**Висновки.** Результати дослідження підтверджують необхідність комплексного підходу до вирішення проблеми безробіття в Україні. Реалізація розроблених рекомендацій сприяє підвищенню якості аналітичної роботи, ефективному управлінню зайнятістю на макrorівні та зниженню рівня безробіття в країні. Подальші дослідження мають бути спрямовані на більш детальне вивчення неформальної зайнятості, соціально-психологічних аспектів безробіття та впливу технологічних змін на ринок праці.

Науковий керівник – канд. екон. наук, доцент Серова І. А.

---

**Література:** 1. Закон України «Про зайнятість населення» // Відомості Верховної Ради України. 2021. № 26. Ст. 271. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5067-17#Text>. 2. Офіційний сайт Державної служби статистики України. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua>. 3. Слюсар С. Т. Аналіз рівня безробіття в Україні: проблеми і шляхи його подолання. URL: <https://journals.indexcopernicus.com/api/file/viewByFileId/664179.pdf>. 4. Судаков М., Лісогор Л. Ринок праці України 2022–2023: стан, тенденції та перспективи. URL: [https://solidarityfund.org.ua/wp-content/uploads/2023/04/ebd\\_ukraine-lm-1.pdf](https://solidarityfund.org.ua/wp-content/uploads/2023/04/ebd_ukraine-lm-1.pdf). 5. Підгорний А. З., Вітковська К. В. Соціально-демографічна статистика : підручник / за заг. ред. А. З. Підгорного. Одеса : ФОП Гуляєва В.М., 2016. 450 с.

Стаття надійшла до редакції 13.12.2024 р.



## ФОРМУВАННЯ ОСНОВ МОНІТОРИНГУ СПОЖИВЧИХ ЦІН

УДК 311.338.5

Дашутіна А. В.

Здобувач вищої освіти  
другого (магістерського) рівня 2-го року навчання  
ННІ міжнародних відносин ХНЕУ ім. С. Кузнеця

**Анотація.** У статті розглянуто актуальну проблему моніторингу динаміки споживчих цін в Україні. Проведено аналіз наявних систем статистичного моніторингу; виявлено їхні переваги та недоліки. Запропоновано нову модель системи, яка базується на сучасних методах збору, обробки та аналізу даних.

**Ключові слова:** моніторинг цін, споживчі ціни, статистичний аналіз, інфляція, економічна політика.



**Annotation.** The article deals with the actual problem of monitoring the dynamics of consumer prices in Ukraine. The existing statistical monitoring systems are analyzed, their advantages and disadvantages are identified. A new model of the system based on modern methods of data collection, processing and analysis is proposed.

**Keywords:** price monitoring, consumer prices, statistical analysis, inflation, economic policy, Ukraine.



**Постановка проблеми.** Виходячи з динамічності економічних процесів, що обумовлені внутрішніми та зовнішніми факторами, забезпечення ефективного моніторингу споживчих цін є ключовим завданням для



підтримки економічної стабільності та прогнозування інфляційних процесів в Україні. Проблема дослідження полягає в недостатній ефективності, автоматизованості та інтегрованості системи статистичного моніторингу споживчих цін, для забезпечення оперативності, точності та доступності аналітичних даних.

**Аналіз досліджень і публікацій.** Значний внесок у дослідження теорії та практики моніторингу цін, їхніх трендів та економічних наслідків зробили такі вітчизняні науковці: О. Фарина, М. Грішнова, Л. Шаульська, А. Іванов, Т. Слободянюк, В. Лісовий, Н. Веретенникова, І. Гончарова, Д. Малиновський, О. Ковальчук та інші, а також зарубіжні: Роберт Барроу, Філіпп Кеган, Норберт Вальтер, Кеннет Рогофф, Крістофер Симс. Ці роботи надають теоретичну базу та практичні моделі для покращення моніторингу цін в Україні.

**Мета статті** – виокремлення основ статистичного моніторингу споживчих цін в Україні для забезпечення оперативності, точності і доступності аналітичних даних.

**Викладення основного матеріалу.** Індекс споживчих цін (ІСЦ) є ключовим індикатором інфляції. Він вимірює зміну вартості стандартного набору товарів і послуг, що споживаються домогосподарствами. Задля точності обчислення ІСЦ використовують один із трьох методів, серед яких метод Ласперса, який використовує ваги (кількість або вартість товарів) базисного періоду для обчислення індексу цін; метод Пааше, який використовує ваги поточного періоду для обчислення індексу цін та метод Фішера, що є геометричним середнім індексів Ласперса та Пааше [3]. Ці методи дозволяють відстежувати зміни в цінах та їхній вплив на добробут населення.

Однією з основних проблем дослідження споживчих цін є недостатня оперативність збору та обробки даних. Саме ця проблема вимагає пошуку нових підходів до збору та аналізу даних, зокрема через використання новітніх технологій, інтеграцію різних джерел інформації [1].

Інтеграція різноманітних джерел даних дозволяє отримати всебічну картину цінових змін з різних секторів економіки та використовувати її для детального аналізу та моніторингу [7].

Моніторинг споживчих цін є важливим інструментом для визначення економічної ситуації, рівня інфляції та формування економічної політики. Він дозволяє оперативно оцінити вплив внутрішніх і зовнішніх факторів на економіку, прогнозувати зміни на ринку товарів і послуг, а також приймати обґрунтовані управлінські рішення [4].

За період з 2014 по 2023 роки спостерігалися різкі коливання споживчих цін, що були пов'язані як з внутрішніми, так і з зовнішніми економічними факторами. Аналіз цих змін допомагає краще зрозуміти вплив інфляції, курсових коливань та наявності кризових явищ на розвиток економічних процесів.

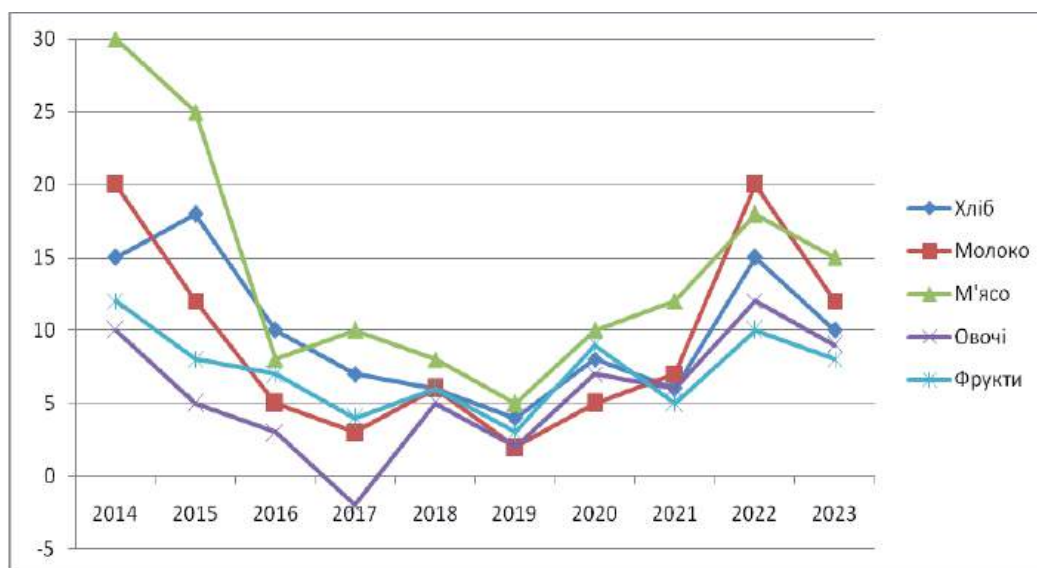


Рис. 1. Динаміка споживчих цін на продовольчі товари в Україні

Якщо після 2014 р. в країні відбулося стрімке зростання цін на імпортовані продукти, особливо на м'ясо та молоко, в той час як ціни на основні місцеві продукти залишалися менш схильними до великих змін, то пандемія COVID-19 та глобальні економічні зміни призвели до нових коливань цін, зокрема, на продовольчі



товари. У цей період відзначається зростання цін у середині року через перебої у постачанні та зменшення доступу до ринку. Ціни зросли на 10–20 % у 2022 році, що було результатом порушення ланцюгів постачання та зовнішніх факторів (війна, глобальна інфляція).

Ціни демонструють загальну тенденцію до зростання з кожним роком, що може бути наслідком інфляції, зміни вартості виробництва, транспортування, а також економічної ситуації в країні. Так, порівнюючи середні споживчі ціни за період з 2014 по 2023 рр., вартість продуктів зросла приблизно на 20–30 %.

Споживчий ринок демонструє певну стабільність у повторюваних трендах. Ця стабільність може бути використана для прогнозування цін у наступних роках.

Для оцінки змін макроекономічних факторів система моніторингу відслідковує довгострокові коливання. Це дозволяє спрогнозувати напрямок зміни цін і визначити можливі економічні наслідки для споживачів і бізнесу. Використання таких даних може допомогти в адаптації бізнес-стратегій, а також у коригуванні державної економічної політики [5].

Враховання сезонності цін є важливим для планування запасів, визначення політики цін, а також створення сприятливих умов для зберігання продуктів. Зростання цін у довгостроковій перспективі свідчить про необхідність вдосконалення систем логістики та підтримки місцевого виробництва для стабілізації цін. 2020 рік як виклик демонструє необхідність створення механізмів для зменшення впливу форс-мажорних обставин на споживчий ринок. Коректна система моніторингу та прогнозування може стати ключовим інструментом для швидкого реагування на зміни ринку, особливо в кризові періоди. Ефективна інтеграція з міжнародними ринками сприятиме зменшенню цінових коливань на локальному рівні.

Завдяки інтеграції даних із різних джерел система моніторингу може прогнозувати потенційні зміни на ринку і допомагати планувати заходи для стабілізації цін. Наприклад, на основі аналізу даних за останні роки система може рекомендувати уряду посилити контроль за цінами на критично важливі продукти.

Системи моніторингу споживчих цін дозволяють не лише точно оцінювати поточний стан ринку, а й розробляти прогнози для впровадження ефективних заходів, спрямованих на стабілізацію економіки.

**Висновки.** Для покращення точності прогнозів та аналізу змін споживчих цін важливо розширювати джерела даних, включаючи не лише офіційну статистику, а й альтернативні джерела, такі як дані з торгових майданчиків, онлайн-мереж, соціальних медіа та електронної комерції. Це дозволить враховувати більш широкий спектр впливів, таких як зміни в споживчих уподобаннях, а також краще відображати цінову динаміку в реальному часі.

Застосування математичних моделей може підвищити точність прогнозів. Ці моделі здатні виявляти складні залежності та тренди, які не завжди видно в традиційних моделях економічного аналізу. Використання таких технологій дозволить краще прогнозувати довгострокові зміни на ринку та надавати більш детальну інформацію для формулювання ефективної політики.

Інтеграція національних систем моніторингу споживчих цін з міжнародними аналітичними платформами, такими як World Bank, IMF, чи OECD, дозволить отримувати глобальну інформацію та порівняння з іншими країнами. Це дозволить не лише точніше оцінювати внутрішні економічні тенденції, але й адаптувати національну політику до міжнародних стандартів, підвищуючи ефективність координації інфляційних процесів.

Науковий керівник – канд. екон. наук, доцент Серова І. А.

---

**Література:** 1. Гук О. О., Ярошенко Т. В. Інноваційні технології в моніторингу ринку споживчих цін. *Економічний аналіз*. 2022. Т. 32. № 2. С. 194–196. 2. Демченко О. Ю. Сучасні методи аналізу ринкових трендів та прогнозування цін. *Науковий вісник ЧНУ*. 2021. № 4. С. 220–225. 3. Козик В. В., Резнік О. В. Економіка і прогнозування : навч. посіб. Київ : Наук. думка, 2018. С. 115–125. 4. Котлер Ф., Армстронг Г. Принципи маркетингу. Київ : КНЕУ, 2020. С. 340–345. 5. Мельник Л. Г., Курочкіна І. О. Економічний аналіз : навч. посіб. Харків : ХНЕУ, 2020. С. 152–158. 6. Державна служба статистики України. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua>. 7. Публікації Світового банку. URL: <https://www.worldbank.org>.

Стаття надійшла до редакції 13.12.2024 р.





## МОТИВАЦІЯ В СИСТЕМІ МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВА З УРАХУВАННЯМ СВІТОВОГО ДОСВІДУ

УДК 65

Журавльов Д. А.

Здобувач вищої освіти  
другого (магістерського) рівня 2 року навчання  
ННІ міжнародних відносин ХНЕУ ім. С. Кузнеця

**Анотація.** У цій статті розглянуто класичні теорії мотивації, а також описано сучасні підходи до мотивації персоналу; проаналізовано світовий досвід та його адаптацію до українських підприємств. Визначено проблеми та перспективи впровадження інноваційних мотиваційних систем в Україні.

**Ключові слова:** мотивація персоналу, корпоративна культура, продуктивність праці, світовий досвід.



**Annotation.** This article examines traditional theories of motivation, along with modern approaches to personnel incentive, an analysis of world experience and its adjustment to Ukrainian enterprises. The challenges and outlook of the implementation of innovative motivational systems in Ukraine are identified.

**Keywords:** personnel incentive, corporate culture, work productivity, global experience.



**Постановка проблеми.** В реаліях сучасної ринкової економіки одним із головних компонентів успішного функціонування підприємств є ефективне використання людських ресурсів. Одну з ключових ролей у цьому відіграє мотивація персоналу, яка являє собою інструмент з підвищення продуктивності праці, зменшення плинності кадрів, залучення і утримання кваліфікованих працівників та загально поліпшує результати діяльності компанії. Мотивація працівників є невід'ємним елементом системи управління, оскільки безпосередньо впливає на рівень виконання завдань, що стоять перед підприємством, а також на його загальну конкурентоспроможність [1].

Оскільки міжнародна конкуренція змушує адаптувати найкращі практики для підвищення ефективності управління [2], необхідно звертати увагу на світовий досвід мотивації співробітників. Зважаючи на прагнення українських підприємств до інтеграції у світові економічні процеси та те, що вони часто стикаються з низьким рівнем мотивації персоналу через застарілі системи управління [3], адаптація світового досвіду є особливо важливою.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Мотивація працівників неодноразово ставала предметом дослідження багатьох вчених і практиків з різних країн світу. Роботи Фредеріка Герцберга [4], Абрахама Маслоу [1], Віктора Врума [5] послугували підґрунтям для класичних теорій мотивації. Своєю чергу, питання адаптації світових практик для українських підприємств та сучасні методи мотивації персоналу досліджували Ануфрієва О. [6], Нестерець А. [6]. Однак, зважаючи на дискусійність та актуальність теми, вона потребує подальшого розвитку і вивчення.

**Метою** статті є дослідження сучасних методів мотивації персоналу, аналіз світового досвіду та визначення можливостей його адаптації для українських підприємств. Також буде встановлено основні проблеми, що супроводжують українські компанії при впровадженні сучасних мотиваційних систем, а також надано рекомендації для покращення їхньої ефективності.

**Викладення основного матеріалу дослідження.** Розглянемо три класичні теорії мотивації персоналу.

Згідно з двофакторною теорією Герцберга є дві групи мотиваційних факторів: мотиваційні, що сприяють задоволенню працею (визнання, відповідальність, можливість розвитку), та гігієнічні, які не мотивують, але



за їх відсутності можуть викликати незадоволення (заробітна плата, умови праці, стосунки в колективі) [3]. Теорія виявилась особливо ефективною на підприємствах, які прагнуть досягти стабільного рівня мотивації співробітників, при цьому забезпечуючи базові умови та можливості для самореалізації працівників.

Теорія очікувань Віктора Врума стверджує, що мотивація залежить від очікування, що докладені зусилля приведуть до бажаного результату та за досягненням результату послідує винагорода [4]. Автор теорії вважав, що ефективність мотивації напряду залежить від чіткого розуміння працівником зв'язку між своїми зусиллями, результатами роботи і винагородою. На багатьох підприємствах, де використовувалась ця теорія, вона показала себе достатньо продуктивною, особливо у сфері управління людськими ресурсами.

Теорія ієрархії потреб Маслоу являє собою одну з найбільш відомих моделей мотивації, яка класифікує потреби людини у вигляді піраміди (рис. 1).



Рис. 1. Піраміда потреб Маслоу

На нижніх рівнях піраміди знаходяться фізіологічні потреби, а на верхніх – потреби в самореалізації [1]. За Маслоу, лише задоволення базових потреб дає можливість перейти до мотивації вищих рівнів. Теорія стала підґрунтям для багатьох програм мотивації, однак у сучасних умовах на неї накладаються обмеження, оскільки вона не враховує індивідуальних відмінностей між працівниками.

Дослідженнями теми мотивації працівників активно займаються і в наш час. Гарним прикладом є роботи Локка і Летема про теорію постановки цілей. Вони показують, що завдяки чітко поставленим та амбітним цілям можливо значно підвищити мотивацію працівників. Також є важливим зворотний зв'язок від керівництва, який дозволяє працівникам відчувати важливість своєї роботи та можливість впливати на процеси.

В останні роки все чіткіше простежуються тенденції переходу до гнучких моделей управління, таких як Agile та Lean. Їх використання змінює традиційні підходи до мотивації [2]. Вони вимагають більшої автономії від працівників, а також відповідальності та здібностей до швидкої адаптації до змін. Через це система мотивації стикається з новими викликами. Зокрема, працівникам необхідно мати не лише фінансові стимули, а також можливість постійного навчання, розвитку нових компетенцій та підтримки командного духу.

Переваги таких підходів полягають у створенні середовища, де працівники відчують себе залученими у процес прийняття рішень, що підвищує їх мотивацію та інтерес до роботи.

Однак варто зазначити, що багато аспектів мотивації залишаються недостатньо вивченими, зокрема питання адаптації мотиваційних моделей, зважаючи на культурні і економічні особливості різних країн [2].

Перейдемо до розгляду мотивації працівників у світовій практиці. Одні з найуспішніших світових компаній, такі як Google, Microsoft, Amazon, Toyota та інші, впроваджують комплексні підходи до мотивації, що враховують як матеріальні, так і нематеріальні чинники [2].



Компанія Google базує свій підхід на забезпеченні умов для самореалізації та творчого розвитку. Для цього вони використовують можливість самостійно обирати проекти, гнучкі графіки роботи, корпоративні пільги, які включають у себе медичне обслуговування та фінансову підтримку на навчання.

У Microsoft основний фокус іде на створення інклюзивної та інноваційної корпоративної культури. Компанія заохочує та підтримує працівників у безперервному розвитку навичок через програми навчання та професійного зростання, а також надає працівникам гнучкий графік роботи з можливістю працювати віддалено. Microsoft також стимулює співробітників брати участь у соціальних проектах. Завдяки участі в них у працівників з'являється відчуття значущості та спільної місії. Цей підхід сприяє зростанню мотивації, продуктивності та лояльності працівників до компанії.

Amazon застосовує жорстку, але ефективну корпоративну культуру, яка ґрунтується на конкуренції та постановці амбітних цілей. Працівників активно залучають до процесів прийняття рішень і розвитку компанії.

Toyota використовує підхід «кайдзен» (постійне вдосконалення). Він дозволяє працівникам брати активну участь у процесах покращення на всіх рівнях виробництва. Завдяки цьому іде підвищення мотивації через залучення до прийняття рішень і визнання внеску кожного співробітника [2].

Говорячи про українські підприємства, часто можна зустріти використання традиційних підходів до мотивації, що переважно базуються на фінансових стимулах, таких як зарплата і бонуси [3]. Однак цей підхід не завжди є ефективним, оскільки матеріальна винагорода може бути недостатньою для мотивації на вищих рівнях потреб. Однією з ключових проблем в українській практиці є відсутність розуміння важливості нематеріальних стимулів, по типу можливостей для кар'єрного зростання, соціального пакета, гнучкого робочого графіку, особистісного розвитку [6]. Також важливим фактором є низький рівень довіри до системи оцінки результатів праці, через що знижується ефективність мотиваційних програм. Українські підприємства зіштовхуються з проблемами недосконалої корпоративної культури, у якій відсутнє належне визнання та винагорода за індивідуальний внесок працівників. Водночас через культурні особливості (наприклад, важливість сімейних цінностей) багато працівників в Україні віддають перевагу соціальній підтримці та стабільності з боку роботодавця [6].

Однак серед українських компаній можна зустріти і ті, що вдало адаптують світовий досвід та активно працюють над мотивацією персоналу. Гарним прикладом такої компанії є ІТ-компанія SoftServe. У питанні мотивації вона використовує комплексний підхід, надаючи своїм співробітникам широкі можливості для професійного розвитку, включно з навчальними програмами, курсами, конференціями та внутрішніми мітапами. Компанія також застосовує програму гнучкого графіку та віддаленої роботи, що дозволяє працівникам підтримувати баланс між роботою та особистим життям [3]. Також компанія агітує своїх співробітників до участі у соціальних проектах та волонтерській діяльності. Це допомагає працівникам відчувати власний внесок у розвиток суспільства та підвищує їхню лояльність.

**Висновки.** Мотивація працівників залишається одним із ключових факторів успіху підприємства, і впровадження сучасних мотиваційних систем є життєво необхідною умовою для збереження конкурентоспроможності підприємства. Спираючись на світовий досвід, можна побачити, що успішні компанії застосовують комплексні підходи до мотивації, які включають як матеріальні, так і нематеріальні чинники, орієнтовані на особистий та професійний розвиток персоналу та створення сприятливого середовища для творчої і професійної реалізації. Для українських підприємств є важливим адаптування цих підходів з урахуванням місцевих культурних та економічних особливостей, розробка системи мотивації, які будуть сприяти розвитку корпоративної культури та підвищенню довіри працівників до керівництва. Вже зараз можна побачити випадки вдалого адаптування цих систем деякими українськими підприємствами, однак ця тенденція немає системного характеру. Тому перспективи для подальших досліджень досі лишаються і можуть бути виражені у глибокому аналізі культурних чинників, які впливають на ефективність мотиваційних моделей, а також вивчення нових інструментів мотивації, зважаючи на динамічні зміни на ринку праці.

*Науковий керівник – канд. екон. наук, доцент Малюкіна А. О.*

---

**Література:** 1. Маслоу А. Мотивація і особистість. Київ : Наук. думка, 2000. 436 с. 2. Роббінс С. Організаційна поведінка. Нью Йорк : Людина, 2016. 648 с. 3. Дубовик О. П., Гаврилюк В. В. Психологічні аспекти мотивації праці



на українських підприємствах. Львів : ВНТЛ, 2015. 211 с. **4.** Герцберг Ф. Робота і природа людини. Київ : Прогрес, 1999. 254 с. **5.** Врум В. Мотивація і менеджмент. Київ, 2005. 352 с. **6.** Нестерець Т., Ануфрієва О. Сучасні методи мотивації персоналу на підприємстві. *Науковий вісник Університету менеджменту освіти*. 2018. Вип. 5. URL: [http://umo.edu.ua/images/content/institutes/imp/vydannya/visnyk\\_umo/ekonomika/V\\_5/%D0%9D%D0%B5%D1%81%D1%82%D0%B5%D1%80%D0%B5%D1%86\\_.pdf](http://umo.edu.ua/images/content/institutes/imp/vydannya/visnyk_umo/ekonomika/V_5/%D0%9D%D0%B5%D1%81%D1%82%D0%B5%D1%80%D0%B5%D1%86_.pdf).

Стаття надійшла до редакції 03.12.2024 р.



## СТАТИСТИЧНИЙ АНАЛІЗ ІНФЛЯЦІЙНИХ ПРОЦЕСІВ У КРАЇНІ

УДК 338

Загайнов Є. А.

Здобувач вищої освіти  
другого (магістерського) рівня 2-го року навчання  
ННІ міжнародних відносин ХНЕУ ім. С. Кузнеця

**Анотація.** У статті проведено аналіз тенденцій інфляційних процесів в сучасних умовах розвитку економіки країни. Визначено середньомісячні індекси споживчих цін та досліджено вплив рівня інфляції на темп росту доходів населення.

**Ключові слова:** інфляція, споживчі ціни, тенденція, індекс, аналіз, коливання.



**Annotation.** The article analyzes the trends of inflationary processes in the current conditions of the country's economic development. The average monthly consumer price indices are determined and the impact of the inflation rate on the growth rate of population incomes is investigated.

**Keywords:** inflation, consumer prices, trend, index, analysis, fluctuations.



Інфляційні процеси в економіці продовжують залишатися складною й багатогранною проблемою. Наслідки, які вони несуть, відомі не тільки тим, хто за родом своєї діяльності зобов'язаний враховувати дію цього економічного феномену, але й широким верстам населення. Інфляційне зростання цін знецінює реальні доходи працюючих, їхні заощадження, породжує соціально-політичну нестабільність. У цьому змісті інфляція як явище соціально-економічного характеру виникає як концентроване вираження економічних пропорцій і протиріч у суспільних відносинах.

З економічної точки зору високі темпи зростання цін впливають на виробництво. Інфляція знижує попит до інвестиційної і виробничої діяльності, що приводить до перерозподілу капіталів на користь тіньової діяльності. Все це продукує порушення стабільності національної грошової одиниці, падає курс стосовно іноземної валюти. У зв'язку з цим актуальність рішення проблем протидії інфляції в цей час достатньо висока, але ефективність антиінфляційних мір багато в чому залежить від правильного вирішення ряду теоретичних питань, серед яких найважливішим є виділення факторів інфляційного процесу, характеру й напрямку їхньої взаємодії [5; 7].

Насьогодні для розрахунку індексу споживчих цін (ІСЦ) здійснюються лише незначні коригування структури грошових споживчих витрат домогосподарств, які отримуються за результатами цього обстеження. Коригування



здійснюються за окремими статтями витрат, які традиційно занижуються домогосподарствами в усіх країнах, – це витрати на алкогольні вироби. Для таких коригувань застосовуються ці статистики роздрібної торгівлі [2–4].

З кожним роком ІСЦ зростає, зокрема на плодоовочеву продукцію. Звідси витікає, що для адекватного зображення зміни цін треба коригувати ІСЦ на коефіцієнт сезонності, який розраховується для сезонних товарів [6]. На рис. 1 наведено динаміку загального індексу споживчих цін та індексів споживчих цін на продовольчі товари і овочі.

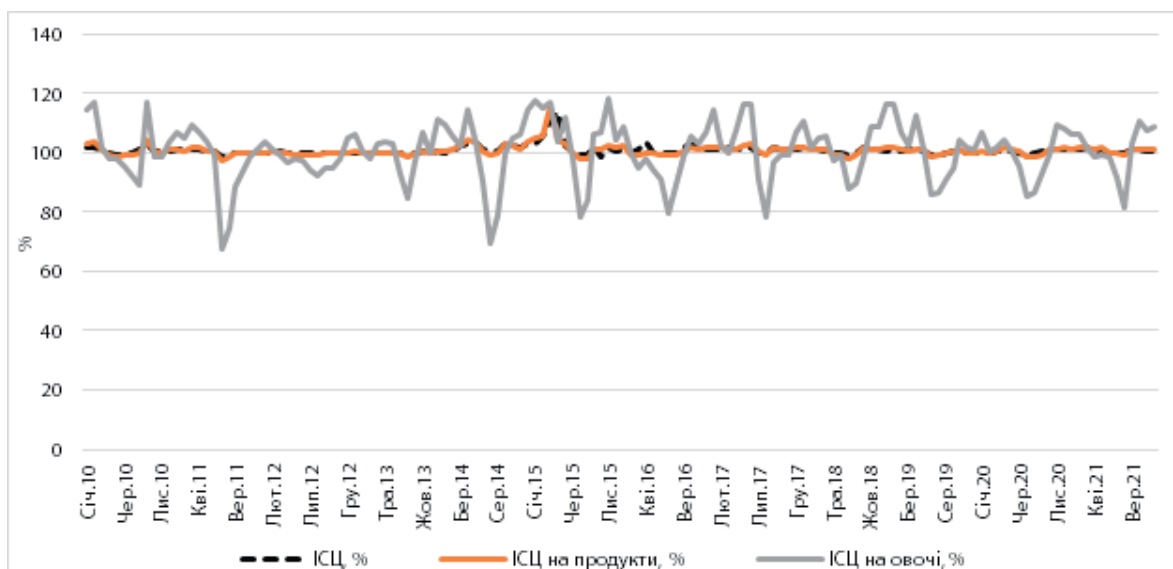


Рис. 1. Динаміка загального ІСЦ, ІСЦ на продовольчі товари та ІСЦ на овочі за 2010–2021 роки, %

Джерело: [1]

В Україні практичні потреби в розрахунках ІСЦ з урахуванням впливу сезонних коливань є навіть більш вагомими, ніж у розвинутих західних країнах. Це пояснюється, в першу чергу, надзвичайно великими споживчими витратами на продовольчі товари. Саме на продовольчі товари припадають практично всі сезонні коливання цін. Крім того, в Україні порівняно з західними країнами сезонність цін охоплює більше товарів, а самі сезонні коливання значніші. В табл. 1 наведено середньомісячні індекси сезонності індексу споживчих цін України за період 2020–2024 роки.

Таблиця 1

**Середньомісячні індекси сезонності індексу споживчих цін України за 2020–2024 роки**

| Місяць   | Індекс сезонності за 2020 р. | Індекс сезонності за 2021 р. | Індекс сезонності за 2022 р. | Індекс сезонності за 2023 р. | Індекс сезонності за 2024 р. |        |
|----------|------------------------------|------------------------------|------------------------------|------------------------------|------------------------------|--------|
| Січень   | 0,994                        | 1,005                        | 1,004                        | 0,999                        | 0,995                        | 0,9995 |
| Лютий    | 0,989                        | 1,002                        | 1,007                        | 0,998                        | 0,994                        | 0,9982 |
| Березень | 1,000                        | 1,008                        | 1,036                        | 1,006                        | 0,995                        | 1,0100 |
| Квітень  | 1,000                        | 0,999                        | 1,022                        | 0,993                        | 0,992                        | 1,0019 |
| Травень  | 0,995                        | 1,004                        | 1,018                        | 0,996                        | 0,996                        | 1,0025 |
| Червень  | 0,994                        | 0,994                        | 1,022                        | 0,999                        | 1,012                        | 1,0047 |
| Липень   | 0,986                        | 0,992                        | 0,998                        | 0,985                        | 0,990                        | 0,9907 |
| Серпень  | 0,990                        | 0,989                        | 1,002                        | 0,977                        | 0,996                        | 0,9914 |
| Вересень | 0,997                        | 1,003                        | 1,010                        | 0,996                        | 1,005                        | 1,0025 |
| Жовтень  | 1,002                        | 1,000                        | 1,016                        | 0,999                        | 1,008                        | 1,0053 |
| Листопад | 1,005                        | 0,999                        | 0,998                        | 0,996                        |                              | 0,8042 |
| Грудень  | 1,001                        | 0,997                        | 0,998                        | 0,998                        |                              | 0,8034 |

Джерело: [1]



Аналізуючи дані, наведені в табл. 1, можна зробити висновок, що динаміка ІСЦ в Україні протягом 2020–2024 років характеризувалась на 89,44 % суто підвищенням цін, на 37,70 % – сезонними коливаннями за рахунок високої (понад 60 %) частки продовольчих товарів у структурі витрат домашніх господарств і решта 74,96 % – припадає на випадкові коливання.

У системі статистичних методів оцінки впливу факторів на результати економічної діяльності важливу роль відіграє індексний аналіз. Він дає змогу дослідити, як зміни в кількісних та якісних показниках впливають на результати господарської діяльності.

Однією з ключових характеристик стану та динаміки доходів і витрат населення є аналіз змін рівня споживчих цін, викликаних інфляцією. Використання індексного методу дає змогу оцінити, як інфляційні процеси на споживчому ринку впливають на доходи населення. На рис. 2 зобразимо графік залежності темпів росту доходів населення залежно від річного рівня інфляції.

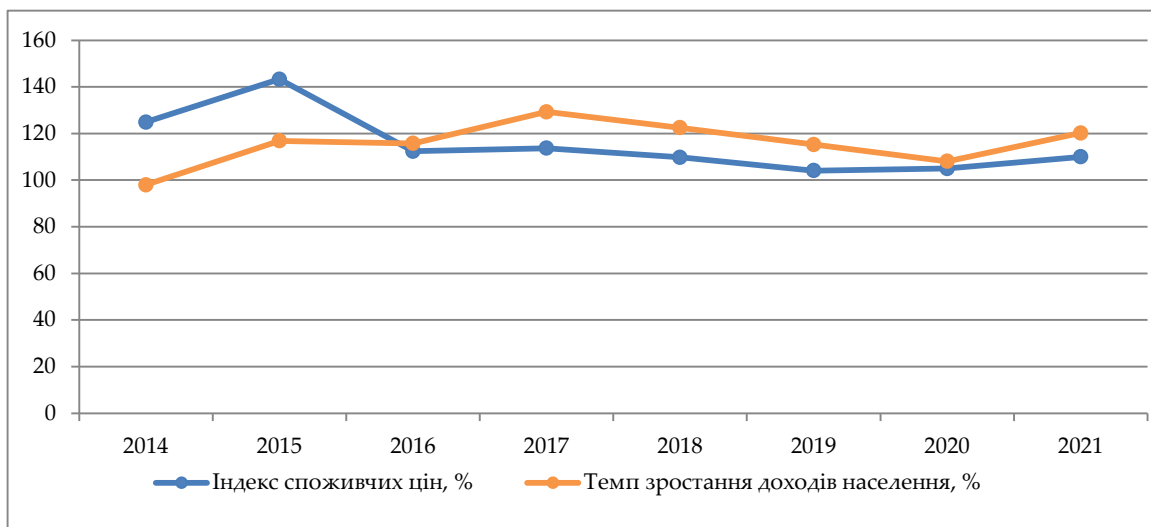


Рис. 2. Вплив рівня інфляції на темп зростання доходів населення

Джерело: [1]

Дані, наведені на рис. 1, свідчать про те, що загальне зростання обсягу номінальних доходів складо по Україні за 2022 рік порівняно з 2021 роком 393 547 млн грн. Внаслідок інфляції у 2022 році на рівні 26,6 % питома вага зростання реальних доходів населення за рахунок зменшення номінальних доходів дорівнювала порівняно з 2021 роком 17,12 %. Мало місце уповільнення темпу зростання номінальних доходів на фактичним рівнем інфляції (індекс реальних доходів становив 85,38 %).

Таким чином, постійне зростання цін та їх значне коливання в останні роки є наслідком нестабільності фінансових ринків. Очікуване зростання інфляції може призвести до зростання процентних ставок, що негативно позначиться на фінансових потоках реального сектора. Фірми не зможуть платити відсотки за боргами, при цьому вартість активів у національній валюті різко знизиться внаслідок зростання інфляційних очікувань. Якщо при цьому фінансова система країни нестійка і немає чітко відлагоджених антикризових механізмів, то це може призвести до зростання ризиків у фінансовій системі країни, що може спричинити фінансову кризу.

Прискорення темпів інфляції протягом останнього часу в Україні, безумовно, свідчить про певні недоліки у проведенні антиінфляційної політики, і тому особлива увага має бути приділена методам скорочення інфляційних процесів.

Науковий керівник – д-р екон. наук, професор Раєвнева О. В.

**Література:** 1. Державна служба статистики України. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua>. 2. Дрік І., Скрипник А., & Белозерцев В. Світова інфляція. взаємозв'язок інфляції з розвитком інформаційних систем та технологій. *Economic sciences*. 2024. № 330 (3). С. 105–108. 3. Казюркевич С. Я. Інфляційні очікування: сутність, причини виникнення та способи



боротьби. URL: [https://www.lute.lviv.ua/fileadmin/www.lac.lviv.ua/data/kafedry/Ekonomiky/Docs/Programa\\_konferencii\\_22\\_ljutogo\\_2024\\_roku.pdf](https://www.lute.lviv.ua/fileadmin/www.lac.lviv.ua/data/kafedry/Ekonomiky/Docs/Programa_konferencii_22_ljutogo_2024_roku.pdf). **4.** Вітвів С. А. Причини та наслідки інфляційних процесів в Україні. URL: [https://www.lute.lviv.ua/fileadmin/www.lac.lviv.ua/data/kafedry/Ekonomiky/Docs/Programa\\_konferencii\\_22\\_ljutogo\\_2024\\_roku.pdf](https://www.lute.lviv.ua/fileadmin/www.lac.lviv.ua/data/kafedry/Ekonomiky/Docs/Programa_konferencii_22_ljutogo_2024_roku.pdf). **5.** Баріда Н. П. Роль інфляційних очікувань в сучасній монетарній економіці // Сучасні виклики та тенденції розвитку фінансової системи : матеріали Всеукр. наук.-практ. конф. 23 квітня 2024 року. 2024. С.193–197. **6.** Rayevnyeva O., Brovko O., Rui S. Computer-Mathematical Modeling of the Influence of the Macro-Environment on the Economic Behavior of the Enterprise. In 2023 7th International Symposium on Multidisciplinary Studies and Innovative Technologies (ISMSIT) (P. 1–6). IEEE. 2023, October. **7.** Brovko O., Stryzhychenko K., Rayenyeva O. Computer-Mathematical Support for Analysis of Stability of the Interrelation Between Macroeconomic Financial Indicators and Migration. In 2023 7th International Symposium on Multidisciplinary Studies and Innovative Technologies (ISMSIT) (P. 1–8). IEEE. 2023, October.

Стаття надійшла до редакції 13.12.2024 р.



## ОПТИМІЗАЦІЯ ПЛАНУ ВИРОБНИЦТВА ПРЯНИКІВ ТОРГОВОЇ МАРКИ «КУЛИНИЧІ»

УДК 338.3:664.667

Зейналова Х. Д.

Здобувач вищої освіти  
першого (бакалаврського) рівня II курсу  
ННІ міжнародних відносин ХНЕУ ім. С. Кузнеця

**Анотація.** У статті розглянуто задачу оптимізації виробництва хлібобулочних напівфабрикатів, зокрема пряників, представлених у асортименті ТМ «Кулиничі». Побудовано економіко-математичну модель, проведено аналіз ресурсного забезпечення та розроблено оптимальний план з метою максимізації прибутку. На основі післяоптимізаційного аналізу сформовано рекомендації для управлінських рішень.

**Ключові слова:** оптимізація виробництва, пряники, економіко-математична модель, післяоптимізаційний аналіз.



**Annotation.** The article discusses the task of optimizing the production of bakery semi-finished products, in particular gingerbread, presented in the assortment of TM «Kulynichi». An economic and mathematical model has been built, an analysis of resource provision has been carried out and an optimal plan has been developed in order to maximize profits. On the basis of the post-optimization analysis, recommendations for managerial decisions have been formed.

**Keywords:** production optimization, gingerbread, economic and mathematical model, post-optimization analysis.



В умовах постійно зростаючої конкуренції та динамічних змін на ринку компанії, що спеціалізуються на виробництві хлібобулочних виробів, стикаються з великими викликами, серед яких одне з найважливіших завдань – це ефективне використання ресурсів та оптимізація своїх виробничих процесів. Така стратегія є критично важливою не тільки для забезпечення високої якості продукції, але й для того, щоб зберегти конкурентоспроможні позиції на ринку, адже в умовах жорсткої конкуренції кожна деталь може вплинути на кінцевий результат. Тому для ТМ «Кулиничі» оптимізація виробництва є одним із пріоритетних напрямків, адже це дає



змогу не лише підтримувати високу якість пряників, але й знижувати витрати, що, своєю чергою, позитивно впливає на рентабельність компанії та її здатність до сталого розвитку в умовах мінливої економічної ситуації.

ТМ «Кулиничі» вже давно зарекомендувала себе як один із лідерів на українському ринку хлібобулочних виробів. Асортимент продукції компанії включає різноманітні хлібобулочні вироби, серед яких пряники займають особливе місце завдяки своєму неповторному смаку та високій якості. Ці продукти стали популярним вибором серед споживачів завдяки комбінації унікального смакового досвіду та доступній ціні, що робить їх привабливими для широкої аудиторії. Тому не дивно, що продукція ТМ «Кулиничі» користується великим попитом серед різних категорій споживачів, які шукають якісні та смачні продукти для щоденного споживання.

Враховуючи зростаючий попит на швидкі та зручні продукти, пряники від ТМ «Кулиничі» є чудовим прикладом того, як можна адаптувати класичний продукт до сучасних вимог та переваг споживачів. Компанія не лише зберігає традиційні рецептури, але й активно впроваджує інноваційні підходи до виробництва, що дозволяє підвищити ефективність процесу. Постійний контроль якості на всіх етапах виробництва є гарантією того, що кінцевий продукт завжди буде відповідати найвищим стандартам. Завдяки таким підходам ТМ «Кулиничі» продовжує утримувати лідерські позиції у сегменті хлібобулочних виробів на ринку України та задовольняти вимоги навіть найвибагливіших споживачів.

Пропонуємо розглянути щоденне планування виробництва пряників чотирьох видів: імбирні пряники, пряники з вишнею, пряники з яблучним повидлом і пряники з горіхами. Для їх виготовлення ТМ «Кулиничі» використовує 6 видів сировини: імбир, вишню, яблучне повидло, горіхи, борошно пшеничне та цукор. Оптимізація процесу виробництва з урахуванням цих інгредієнтів дозволяє забезпечити стабільну високу якість продукції, знижувати витрати та підвищувати ефективність виробництва [1].

Вихідні дані задачі можна навести у вигляді таблиці:

Таблиця 1

**Норми витрат на 1 од. виробу**

| Ресурси               | Пряники імбирні (300 г) | Пряники з вишнею (300 г) | Пряники з яблучним повидлом (300 г) | Пряники з горіхами (300 г) | Запаси сировини |
|-----------------------|-------------------------|--------------------------|-------------------------------------|----------------------------|-----------------|
| Борошно пшеничне (кг) | 0,18                    | 0,18                     | 0,18                                | 0,18                       | 200 кг          |
| Цукор (кг)            | 0,10                    | 0,10                     | 0,10                                | 0,10                       | 100 кг          |
| Олія рослинна (л)     | 0,05                    | 0,05                     | 0,05                                | 0,05                       | 50 л            |
| Вода питна (л)        | 0,08                    | 0,08                     | 0,08                                | 0,08                       | 150 л           |
| Імбир (кг)            | 0,02                    | –                        | –                                   | –                          | 20 кг           |
| Вишня (кг)            | –                       | 0,07                     | –                                   | –                          | 50 кг           |
| Яблучне повидло (кг)  | –                       | –                        | 0,07                                | –                          | 40 кг           |
| Горіхи (кг)           | –                       | –                        | –                                   | 0,07                       | 30 кг           |

Задача оптимізації для виробництва пряників з різними начинками полягає в максимізації загального прибутку від продажу чотирьох видів пряників, враховуючи обмеження на ресурси, такі як борошно, цукор, олія, вода та інші інгредієнти [2; 3].

Пряники з імбирем, вишнею, яблучним повидлом і горіхами приносять різний прибуток. Прибуток від реалізації пачки імбирних пряників становить 39 грн, від пряників з вишнею – 38 грн, від пряників з яблучним повидлом – 40 грн, а від пряників з горіхами – 39,5 грн. Завдання цієї задачі – знайти таку кількість одиниць кожного виду пряників, що дозволить максимізувати загальний прибуток, при цьому не перевищуючи обмеження на ресурси, такі як борошно, цукор, олію, воду та інші інгредієнти.

$x_1$  – кількість імбирних пряників;

$x_2$  – кількість пряників з вишнею;

$x_3$  – кількість пряників з яблучним повидлом;

$x_4$  – кількість пряників з горіхами.



Проаналізувавши дані таблиці, складаємо таку математичну модель задачі:

$$\begin{cases} 0,18x_1 + 0,18x_2 + 0,18x_3 + 0,18x_4 \leq 200 \\ 0,10x_1 + 0,10x_2 + 0,10x_3 + 0,10x_4 \leq 100 \\ 0,05x_1 + 0,05x_2 + 0,05x_3 + 0,05x_4 \leq 50 \\ 0,08x_1 + 0,08x_2 + 0,08x_3 + 0,08x_4 \leq 150 \\ \quad 0,02x_1 \leq 20 \\ \quad 0,07x_2 \leq 50 \\ \quad 0,07x_3 \leq 40 \\ \quad 0,07x_4 \leq 30 \\ x_1, x_2, x_3, x_4 \geq 0 \end{cases}$$

Цільова функція максимізує прибуток і має вигляд:

$$Z = 39x_1 + 38x_2 + 40x_3 + 39,5x_4 \rightarrow \max.$$

За допомогою функції MS Excel «Пошук рішення» знайдений оптимальний план розв'язку цієї задачі, округливши отримані значення до цілих:

- $x_1 = 80$  (імбирні пряники),
- $x_2 = 90$  (пряники з вишнею),
- $x_3 = 85$  (пряники з яблучним повидлом),
- $x_4 = 70$  (пряники з горіхами).

Тепер розрахуємо загальний прибуток:

$$\begin{aligned} z &= 39 \cdot 80 + 38 \cdot 90 + 40 \cdot 85 + 39,5 \cdot 70 \\ z &= 3\,120 + 3\,420 + 3\,400 + 2\,765 = 11\,605 \text{ грн.} \end{aligned}$$

Подальший аналіз задачі потрібно продовжити через оцінювання кожного ресурсу, що використовується для виробництва пряників. У цій ситуації ми стикаємось з двоїстою задачею оптимізації, де потрібно оцінити тіньові ціни для кожного ресурсу, що використовуються в процесі виробництва різних видів пряників. Тіньові оцінки позначаються так:

- $y_1$  – цінність пшеничного борошна;
- $y_2$  – цінність питної води;
- $y_3$  – цінність соняшникової олії;
- $y_4$  – цінність імбирної начинки;
- $y_5$  – цінність вишневої начинки;
- $y_6$  – цінність яблучного повидла;
- $y_7$  – цінність горіхової начинки.

Для знаходження цільової функції оптимального плану виробництва, метою є мінімізація загальних витрат на сировину, що має вигляд:

$$F(y) = 150y_1 + 175y_2 + 97y_3 + 67y_4 + 59y_5 + 56y_6 + 60y_7 \rightarrow \min.$$

Неодмінною рисою ефективності виробництва є отримання прибутку, тому варто вказати в системі обмежень, що прибуток, отриманий за одиницю продукції не повинен бути вищим за загальну оцінку сировини кожного виду продукції. Тому система обмежень має такий вигляд:

$$\begin{cases} 0,2y_1 + 0,27y_2 + 0,02y_3 + 0,75y_4 \geq 39 \\ 0,2y_1 + 0,27y_2 + 0,02y_3 + 0,65y_5 \geq 38 \\ 0,18y_1 + 0,24y_2 + 0,02y_3 + 0,65y_6 \geq 40 \\ 0,2y_1 + 0,27y_2 + 0,02y_3 + 0,76y_7 \geq 39,5 \\ y_1, y_2, y_3, y_4, y_5, y_6, y_7 \geq 0 \end{cases}$$



Після вирішення цієї двоїстої задачі ми отримуємо такі тіньові оцінки для кожного ресурсу:

$$y_1 = 0, y_2 = 0, y_3 = 0, y_4 = 52, y_5 = 58, y_6 = 61,85, y_7 = 52$$

$$F(Y^*) = 220 \cdot 0 + 290 \cdot 0 + 145 \cdot 0 + 67 \cdot 52 + 59 \cdot 58 + 56 \cdot 61,85 + 60 \cdot 52$$

$$F(Y^*) = 0 + 0 + 0 + 3\,484 + 3\,422 + 3\,453,6 + 3\,120 = 11\,605,6 \text{ грн}$$

Згідно з отриманими результатами, для виробництва пряників маємо такі значення тіньових оцінок для кожного виду сировини.

Борошно пшеничне ( $y_1$ ): Тіньова оцінка дорівнює нулю, що означає, що цей ресурс не використовується в повному обсязі. При зменшенні його кількості виникне надлишок, тому додаткові закупівлі цього ресурсу не доцільні.

Вода питна ( $y_2$ ): Тіньова оцінка також дорівнює нулю, що свідчить про наявність надлишку води у процесі виробництва.

Олія соняшникова ( $y_3$ ): Тіньова оцінка дорівнює нулю, що вказує на те, що олія також не використовується повністю і є надлишок цього ресурсу.

Начинка «імбирна» ( $y_4$ ): Тіньова оцінка більша за нуль, що означає, що цей ресурс використовується повністю.

Начинка «вишнева» ( $y_5$ ): Тіньова оцінка більша за нуль, що вказує на те, що цей ресурс також використовується в повному обсязі.

Начинка «яблучне повидло» ( $y_6$ ): Тіньова оцінка більша за нуль, що означає, що цей ресурс використовується повністю.

Начинка «горіхова» ( $y_7$ ): Тіньова оцінка більша за нуль, що свідчить про повне використання цього ресурсу.

Зважаючи на те, що ресурси начинки (імбирна, вишнева, яблучне повидло, горіхова) використано повністю, для збільшення прибутку необхідно збільшити виробництво цих видів пряників. Якщо ми закупимо більше цих видів сировини, то отриманий прибуток може зрости, оскільки ці ресурси не мають надлишку.

Якщо ми збільшимо кожен з цих видів начинки на одну одиницю, прибуток може збільшитись на такі величини:

Начинка «імбирна» ( $y_4$ ) – 52 грн/од.

Начинка «вишнева» ( $y_5$ ) – 58 грн/од.

Начинка «яблучне повидло» ( $y_6$ ) – 61,85 грн/од.

Начинка «горіхова» ( $y_7$ ) – 52 грн/од.

У разі збільшення кількості сировини на певну кількість одиниць, наприклад, для начинки «імбирна» на 3 одиниці, для начинки «вишнева» на 2 одиниці, для начинки «яблучне повидло» на 5 одиниць і для начинки «горіхова» на 4,5 одиниць, отримуємо таку модель задачі:

$$\begin{cases} 0,2y_1 + 0,27y_2 + 0,02y_3 + 0,75y_4 \geq 42 \\ 0,02y_1 + 0,27y_2 + 0,02y_3 + 0,65y_5 \geq 40 \\ 0,18y_1 + 0,24y_2 + 0,02y_3 + 0,65y_6 \geq 45 \\ 0,02y_1 + 0,27y_2 + 0,02y_3 + 0,76y_7 \geq 44 \\ y_1 \geq 0, y_2 \geq 0, y_3 \geq 0, y_4 \geq 0, y_5 \geq 0, y_6 \geq 0, y_7 \geq 0 \end{cases}$$

З урахуванням нових цін на сировину, зміна в цільовій функції ( $\Delta Z$ ) буде обчислюватися так:

$$\Delta Z = 3 \cdot 89,3 + 2 \cdot 90,77 + 5 \cdot 86,15 + 4,5 \cdot 78,95 = 1\,235,465$$

Новий прибуток можна визначити, додавши зміну до початкового прибутку:

$$F(Y^*) = 11\,605 + 1\,235,465 = 12\,840,465 \text{ грн.}$$

Нова кількість ресурсів для досягнення максимального прибутку виглядатиме таким чином:

$$y_1 = 190, y_2 = 0, y_3 = 0, y_4 = 3,6, y_5 = 0, y_6 = 14, y_7 = 5.$$

Отже, оптимальний план задачі залишився незмінним.

За результатами проведеного аналізу можна зробити висновок, що ТМ «Кулиничі» має всі можливості для підвищення прибутковості виробництва. Найважливішими ресурсами для досягнення цієї мети є начинки



для пряників: імбирна, вишнева, яблучне повидло та горіхова, які використовуються повністю і є ключовими для максимізації прибутку.

Зосередивши увагу на збільшенні обсягів закупівлі цих ресурсів, компанія зможе не лише підвищити ефективність виробництва, а й зміцнити свої позиції на ринку кондитерської продукції. Це дозволить ТМ «Кулиничі» задовольнити зростаючий попит і забезпечити подальший розвиток підприємства.

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

---

**Література:** 1. Офіційний сайт ТМ «Кулиничі». URL: <https://kulinichi.com/>. 2. Малярець Л. М. Економіко-математичні методи та моделі : підручник. Харків : Вид-во ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2014. 356 с. 3. Пономаренко В. С. Аналіз даних у дослідженнях соціально-економічних систем : монографія. Харків : ВД «ІНЖЕК», 2009. 278 с.

Стаття надійшла до редакції 16.12.2024 р.



## ОСОБЛИВОСТІ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІВНИКІВ РАЙОННОГО ТЕРИТОРІАЛЬНОГО ЦЕНТРУ НАДАННЯ СОЦІАЛЬНИХ ПОСЛУГ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

УДК 331.101.3

Іванов М. І.

Здобувач вищої освіти  
другого (магістерського) рівня 2 року навчання  
ННІ менеджменту і маркетингу ХНЕУ ім. С. Кузнеця

**Анотація.** У статті розглянуто особливості мотивації працівників в умовах воєнного стану. Наведено результати аналізу мотивації працівників районного територіального центру надання соціальних послуг. Встановлено основні види їх матеріальної та нематеріальної мотивації. Запропоновано заходи з нематеріальної мотивації, які вплинуть на мотивацію праці працівників територіального центру.

**Ключові слова:** мотивація, соціальна сфера, оплата праці, нематеріальна мотивація, задоволеність роботою.



**Annotation.** The article examines the specifics of employee motivation under martial law. The results of the analysis of the motivation of employees of the district territorial center for the provision of social services are presented. The main types of their material and non-material motivation are established. Non-material motivation measures are proposed that will influence the motivation of the employees of the territorial center.

**Keywords:** motivation, social sphere, remuneration, non-material motivation, job satisfaction.





Під час воєнного стану ринок праці в нашій державі зазнав цілу низку трансформацій. Пошкодження чи втрата виробничих площ і ресурсів, порушення ланцюгів поставок призвели до певних проблем на ринку праці. Більшість громадян України втратили можливості для працевлаштування, стали незахищеними. Внутрішнє переміщення населення та міграція вплинули на структуру ринку праці, на наявність робочої сили та чисельність кваліфікованих працівників у різних регіонах.

Питання мотивації працівників набувають особливої важливості та є складними в умовах воєнного стану. Війна створює не тільки фізичні, але й психологічні виклики для працівників, які впливають на їх ставлення до роботи та продуктивність.

Вивченню системи мотивації персоналу та її вдосконаленню присвячено багато наукових робіт закордонних і вітчизняних учених: В. Врум, С. Адамс, Б. Ф. Скіннер, С. Барнард, Г. Саймон, І. І. Бажан, Д. П. Мельничук, О. В. Крушельницька та ін. На сьогодні актуальними є питання щодо удосконалення системи мотивації в умовах воєнного стану.

**Метою** статті є дослідження особливостей мотивації працівників районного територіального центру надання соціальних послуг в умовах воєнного стану.

Мотивація праці – це усвідомлене і цілеспрямоване спонукання працівника до праці шляхом стабільного впливу на його потреби, інтереси та цілі. Вона базується на задоволенні потреб, узгоджених інтересів і досягає результатів індивідуальних та організаційних цілей, сприяючи високій продуктивності, якості виконання завдань та орієнтації на кінцевий результат [1].

При реалізації функції мотивації менеджерам необхідно обрати методи і інструменти, які будуть стимулювати працівників до якісного, творчого та ефективного виконання поставлених завдань. Функція мотивації є процесом, який має спонукати як самого менеджера, так і усіх працівників до активної діяльності, спрямованої на досягнення особистих та організаційних цілей. Таким чином, керівник підприємства повинен володіти знаннями щодо основних принципів і методів мотивації, а також ефективно впроваджувати відповідні стимули до праці, забезпечуючи їхню продуктивність, адаптивність і також чітке спрямування.

Керівники, обираючи ті чи інші методи мотивації, повинні створювати такі умови праці, які б дозволяли співробітникам задовольняти свої потреби, оскільки вони підштовхують людину до дії. Одним із найголовніших мотиваційних стимулів є винагородження, яке може бути як внутрішнім (задоволення від самого процесу роботи та її результатами), так і зовнішнім (заробітна плата, кар'єрне зростання, похвала тощо) [2].

Багато менеджерів вважають, що кращим методом стимулювання працівників є використання системи премій і штрафів. Однак, по-перше, існують й інші методи мотивації, такі як непряма або нематеріальна мотивація, а по-друге, використання матеріальної мотивації має суттєві обмеження у використанні бюджетними організаціями, такими як районні територіальні центри (РТЦ) надання соціальних послуг. Такі організації є неприбутковими та утримуються за рахунок коштів, які, відповідно до Бюджетного кодексу України, виділяються з місцевого бюджету на соціальний захист населення та соціальне забезпечення. Оплата праці та штатна чисельність працівників РТЦ регулюються чинним законодавством про працю та типовими штатними нормативами, затвердженими наказами Міністерства соціальної політики. Для установ та організацій бюджетної сфери держава запроваджує єдину тарифну сітку [3], яка включає розряди та коефіцієнти, які регламентують оплату праці.

Тому мотивація працівників соціальних служб, як і багатьох інших бюджетних організацій, має низку характерних особливостей: гуманістична спрямованість роботи поєднується з високими емоційними навантаженнями; значний розвиток мотиваційно-ціннісних орієнтирів особистості; підвищений рівень емоційно-психологічного навантаження; ненормованість робочого дня; переважно жіночий склад працівників; недостатній рівень соціально-економічної підтримки; а також недостатність багатьох знань і необхідних навичок.

Аналіз особливостей мотивації працівників одного з РТЦ надання соціальних послуг міста Харкова показав, що основною формою оплати труда співробітників є розрахунковий оклад. Різні види доплат та надбавок або не використовуються, або їх частка в фонді оплати праці є незначною. Основну частину (75 %) заробітної плати працівників складає розрахунковий оклад, який є нарахуванням за фактично відпрацьований час з урахуванням посадових окладів, які встановлені у штатному розписі. Це говорить про певну соціальну захищеність співробітників. Надбавки не мають суттєвого впливу на структуру заробітної плати. Їх питома вага менше 1 % від загального фонду оплати праці. На доплату за вислугу років припадає 14,5 % від загального фонду оплати праці. Це, з одного боку, свідчить про те, що у територіальному центрі багато працівників працюють понад 10 років. А з іншого боку, що за віковою структурою переважають співробітники похилого віку.



Найбільша частина фонду оплати праці (65 %) припадає на відділення соціальної допомоги вдома внаслідок того, що це відділення є найбільш чисельним підрозділом територіального центру (його чисельність складає 53 особи, або 62 %, від загальної чисельності працівників центру).

Для дослідження чинників, які впливають на мотивацію праці та задоволеність роботою працівників РТЦ надання соціальних послуг в умовах воєнного стану, було проведено анкетування працівників відділення соціальної допомоги вдома. Усі працівники відділення мають великий стаж роботи та отримують за нього доплати від 10 % до 30 % до посадового окладу. Незважаючи на це, загальний розмір їх заробітної плати знаходиться на рівні мінімальної заробітної плати в країні, що свідчить про низьку матеріальну мотивацію працівників.

Більшість опитаних працівників пишаються своєю роботою та не бажають її змінювати (середній бал відповідей по цих питаннях склав 4,5 бали). Вони позитивно оцінили відношення до них керівництва (4,2 бали), можливість до самореалізації (4,0 бали), дружні взаємовідносини в колективі (4,3 бали) та легкість вливання до колективу нових співробітників (4,5 бали). Розраховане значення коефіцієнта конкордації дорівнює 0,765 та вказує на узгодженість думок опитаних працівників територіального центру та можливість використання результатів їхнього анкетування для подальших висновків та досліджень.

Соціальний пакет для працівників РТЦ надання соціальних послуг включає той мінімум, який визначений законодавством країни (оплата лікарняних, відпусток, відрахування єдиного соціального внеску). Працівникам не вистачає таких додаткових пільг, як часткова компенсація путівок до санаторіїв, можливість користування службовим транспортом, оплата стільникового зв'язку, бо вони здійснюють багато телефонних дзвінків до своїх клієнтів. Наявність різних пільг може підвищити у працівників почуття захищеності, стабільності, впевненості у завтрашньому дні. Також це позитивно вплине й на імідж організації та дозволить залучати молодих фахівців.

Тобто мотивація працівників територіального центру надання соціальних послуг має такі особливості: невисокий рівень заробітної плати соціальних робітників порівняно з працівниками в інших галузях, обмежена можливість використання керівництвом матеріальних стимулів заохочення та слабка використання інструментів нематеріальної мотивації праці (переважно у вигляді почесних грамот і дипломів). Тому пропонується впливати на мотивацію праці працівників територіального центру за рахунок таких заходів нематеріальної мотивації: надавати працівникам можливість брати оплачувані вихідні; регулярно проводити корпоративні зустрічі персоналу у безпечному місці; надавати співробітникам можливість отримати безкоштовні консультації психолога; забезпечити зворотний зв'язок працівників з організацією.

Таким чином, під час воєнного стану при удосконаленні мотивації працівників на перший план виходять такі базові потреби, як відчуття безпеки, фізичний комфорт і забезпечення життєдіяльності. Використання запропонованих заходів з удосконалення мотивації працівників територіального центру надання соціальних послуг, у першу чергу, знизить плинність кадрів і збільшить відповідальність за виконання роботи, стимулюватиме додаткову активність працівників. Також очікується підвищення якості виконуваної роботи та зростання задоволеності працівників умовами роботи.

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

---

**Література:** 1. Як ефективно впровадити систему мотивації для персоналу // Агроосвіта майбутнього. URL: <https://blog.agrokebety.com/yak-efektyvno-vprovadyty-systemu-motyvatyiyi-dlya-personalu>. 2. Ткаченко К. А., Коптева Г. М. Мотивація та стимулювання праці персоналу в управлінні підприємством. *Вісник НТУ «ХПІ» (економічні науки)*. 2023. № 4. С. 33–38. DOI: <https://doi.org/10.20998/2519-4461.2023.4.33>. 3. Про оплату праці працівників на основі Єдиної тарифної сітки розрядів і коефіцієнтів з оплати праці працівників установ, закладів та організацій окремих галузей бюджетної сфери : Положення КМУ від 30 серпня 2002 р. № 1298. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1298-2002-%D0%BF#Text>.

Стаття надійшла до редакції 19.12.2024 р.





## ЗАГАЛЬНІ ПИТАННЯ АНАЛІЗУ ВПЛИВУ МІГРАЦІЙНИХ ПРОЦЕСІВ НА РИНОК ПРАЦІ УКРАЇНИ

УДК 311.314

Казанцева О. С.

Здобувач вищої освіти  
другого (магістерського) рівня 2 року навчання  
ННІ міжнародних відносин ХНЕУ ім. С. Кузнеця

**Анотація.** У статті розглянуто вплив внутрішньої міграції, спричиненої війною, на ринок праці України. Проаналізовано масштаби переміщення населення, основні виклики для регіонального ринку праці та соціально-економічні наслідки.

**Ключові слова:** міграція, внутрішньо переміщенні особи, ринок праці.



**Annotation.** The article considers the impact of internal migration, caused by the war, to the labor market of Ukraine. The scale of population displacement, the main challenges for the regional labor market and socio-economic consequences are analyzed.

**Keywords:** migration, internally displaced persons, market work.



**Актуальність.** Повномасштабна війна призвела до масштабних внутрішніх міграційних процесів в Україні. Це суттєво вплинуло на ринок праці, викликавши перерозподіл трудових ресурсів, зміни в зайнятості, зростання рівня безробіття та соціальну напруженість у регіонах. У багатьох регіонах виникла проблема дисбалансу між попитом і пропозицією робочої сили, що обумовлено специфікою кваліфікації переселенців і структурою місцевої економіки. Додатковою є потреба в інтеграції ВПО у місцеві громади, що вимагає залучення інвестицій у соціальну інфраструктуру та створення нових робочих місць.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Питання міграційних процесів і їх впливу на ринок праці активно досліджується як Організацією Об'єднаних Націй (ООН), Міжнародною організацією праці (МОП), так і вітчизняними науковцями [1].

**Метою** роботи є аналіз масштабів внутрішньої міграції під час війни та оцінка її впливу на регіональний ринок праці України.

**Викладення основного матеріалу дослідження.** Під поняттям «внутрішня міграція» розуміють переміщення населення в межах кордонів однієї країни з однієї адміністративно-територіальної одиниці до іншої з метою зміни місця проживання або працевлаштування. Цей процес охоплює як короткострокові, так і довгострокові переміщення людей, які можуть бути добровільними чи вимушеними.

Причини міграції можуть бути економічні (пошук роботи), соціальні (кращі умови життя), політичні (вимушена міграція через конфлікти) та екологічні (стихійні лиха). Все це впливає на розподіл трудових ресурсів у країні, розвиток регіонів, які приймають мігрантів, та скорочення або посилення диспропорцій у зайнятості та доходах між регіонами.

Для України внутрішня міграція, особливо вимушена, – стала важливим соціально-економічним явищем через військовий конфлікт, спричиняючи значні зміни у структурі населення та ринку праці в багатьох регіонах країни.

Українські дослідники, зокрема Малиновська О., Яценко Л., розглядають соціально-економічні виклики, спричинені внутрішньою міграцією, зокрема у контексті втрат трудових ресурсів і зростання дисбалансу на ринку праці регіонів [5]. Дослідження ООН та МОП спрямовані на соціально-економічні наслідки міграції у країнах, які постраждали від збройних конфліктів. Зокрема, дослідження ООН підкреслюють важливість інтеграційної політики для зменшення негативного впливу міграційних процесів.



За даними Управління Верховного комісара ООН у справах біженців [2], кількість внутрішньо переміщених осіб (ВПО) перевищує 4 мільйони, що є безпрецедентним явищем у сучасній українській історії.

Основними регіонами, що прийняли найбільшу кількість ВПО, є західні та центральні області, такі як Дніпропетровська, Харківська, Львівська область та м. Київ. Регіони, з яких відбувалося найбільше переміщень, – Донецький, Луганський, Херсонський. ВПО переважно складають люди працездатного віку та жінки з дітьми, що впливає на структуру зайнятості в регіонах, що приймають переміщених осіб.

Цей вплив ВПО на рівень зайнятості та безробіття у регіонах має як позитивні, так і негативні аспекти, що залежить від структури місцевого ринку праці, масштабів переміщення та рівня підготовки переселенців до інтеграції.

Наслідками для регіонального ринку праці є дефіцит у зонах бойових дій або надлишок у безпечних регіонах. У регіонах, що постраждали від війни, масове переміщення населення призвело до дефіциту кадрів, особливо у сфері промисловості, сільського господарства та медицини. Наплив мігрантів до західних і центральних областей створив перенасичення ринку праці, зокрема у секторах із низькою кваліфікацією.

Рівень конкуренції за робочі місця у приймаючих регіонах значно зріс. Це стосується особливо професій із низькими вимогами до кваліфікації. У регіонах, які приймають значну кількість ВПО, виникли труднощі з працевлаштуванням переселенців через обмеженість вакансій та специфіку місцевих ринків.

Багато переселенців не можуть знайти роботу за своєю спеціальністю через відсутність відповідних вакансій у приймаючих регіонах. Умови праці часто не відповідають очікуванням або рівню кваліфікації переселенців, що сприяє зростанню прихованого безробіття.

Крім того, існують проблеми адаптації ВПО. Переселенці не завжди мають доступ до інформації про вакансії чи програми підтримки. Деякі роботодавці віддають перевагу місцевим кадрам, обґрунтовуючи це меншою мобільністю переселенців.

Але, вплив ВПО на формування ринку праці може мати такі наслідки:

- підвищення мобільності робочої сили;
- стимулювання економічної активності;
- інтеграція висококваліфікованих кадрів.

Так, у деяких випадках переселенці заповнюють вакансії у галузях, де раніше спостерігався дефіцит кадрів (наприклад, у будівництві, сільському господарстві, логістиці). ВПО готові приймати менш престижну роботу, що сприяє розвитку місцевих підприємств. ВПО часто залучаються до малого бізнесу, що сприяє створенню нових робочих місць. Відновлення зайнятості серед переселенців стимулює зростання споживчого попиту в регіонах. Частина переселенців мають високу кваліфікацію, що дозволяє їм долучатися до розвитку регіональної економіки, особливо у сферах ІТ, медицини та освіти.

Для ефективної інтеграції ВПО в економічну систему України необхідно мати комплекс дій, спрямованих на створення сприятливих умов для працевлаштування, соціальної адаптації та розвитку людського капіталу.

Зазначений комплекс дій повинен включати:

- створення регіональних програм працевлаштування з урахуванням особливостей ринку праці в кожному регіоні, що передбачатиме організацію допомоги у пошуку вакансій, проведення тренінгів з підвищення кваліфікації, консультацію щодо юридичних та соціальних аспектів працевлаштування;
- стимулювання працевлаштування в дефіцитних галузях (медицина, освіта, сільське господарство) через створення Програми навчання за професіями, які користуються попитом у регіонах; онлайн-курсів для тих, хто не має можливості фізично відвідувати заняття;
- доступ до безкоштовного професійного навчання та вищої освіти, через надання податкових пільг компаніям, які наймають ВПО, фінансової підтримки роботодавців через субсидії на створення робочих місць для переселенців, організацію спільних проєктів із залученням держави, бізнесу та міжнародних організацій для створення робочих місць;
- інвестиції у розвиток регіональної інфраструктури задля будівництва житла та соціальних об'єктів у регіонах із високою концентрацією переселенців, розвитку транспортної та комунальної інфраструктури, що сприятиме доступності роботи для ВПО;
- наявність психологічних програм адаптації.



**Висновки.** Внутрішня міграція, спричинена повномасштабною війною в Україні, стала визначальним чинником впливу на ринок праці країни. Масштабні переміщення населення викликали перерозподіл трудових ресурсів, підвищення рівня безробіття у приймаючих регіонах і дефіцит кадрів у зонах бойових дій. Водночас ці процеси створили потенціал для розвитку місцевих економік за умови правильної інтеграції ВПО.

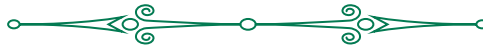
Інтеграція ВПО у ринок праці України є важливим елементом відновлення економіки та підтримання соціальної стабільності в країні. Реалізація запропонованих заходів дозволить зменшити негативні наслідки внутрішньої міграції та використати її потенціал для економічного зростання.

*Науковий керівник – канд. екон. наук, доцент Серова І. А.*

---

**Література:** 1. Міжнародна організація праці. URL: <https://www.ilo.org/global/lang--en/index.htm>. 2. Управління Верховного комісара ООН у справах біженців. URL: <https://www.unhcr.org/ua/>. 3. Міграція населення // Вікіпедія – вільна енциклопедія. URL: [https://uk.wikipedia.org/wiki/Міграція\\_населення](https://uk.wikipedia.org/wiki/Міграція_населення). 4. Вплив війни на ринок праці України: Статистичний аналіз і прогнози. Аналітичний звіт // Міністерство соціальної політики України. URL: <https://www.mspr.gov.ua>. 5. Малиновська О., Яценко Л. Вимушена внутрішня міграція в Україні: наслідки та виклики суспільній стійкості. *Соціально-економічні проблеми і держава*. 2024. Вип. 1 (30). С. 10–16. URL: <http://sepd.tntu.edu.ua/images/stories/pdf/2024/24moavss.pdf>. 6. Sierova I. International Indices: Measurement and Usage Issues. *Проблеми економіки*. 2020. № 2. С. 416–423.

Стаття надійшла до редакції 13.12.2024 р.



## СТАТИСТИЧНЕ МОДЕЛЮВАННЯ ТЕНДЕНЦІЙ ДОХІДНОСТІ НАСЕЛЕННЯ: РЕГІОНАЛЬНИЙ АСПЕКТ

УДК 338

*Кальченко Н. А.*

Здобувач вищої освіти  
другого (магістерського) рівня 2-го року навчання  
ННІ міжнародних відносин ХНЕУ ім. С. Кузнеця

**Анотація.** У статті досліджено тенденції дохідності населення України з урахуванням регіональних особливостей. Застосовано методи статистичного моделювання, зокрема кореляційний та регресійний аналіз, для аналізу динаміки та чинників, що впливають на формування доходів. На основі офіційних статистичних даних проведено оцінку регіональних нерівностей, визначено основні тенденції та ключові фактори, які сприяють або перешкоджають зростанню доходів. У результаті сформульовано рекомендації щодо зменшення регіональних диспропорцій у доходах населення, що може сприяти покращенню соціально-економічного розвитку країни.

**Ключові слова:** доходи населення, регіональні диспропорції, статистичне моделювання, регресійний аналіз, регіональний розвиток, нерівність доходів, економічна політика, соціально-економічні фактори.





**Annotation.** The article explores income trends among the population of Ukraine, considering regional peculiarities. Statistical modeling methods, including correlation and regression analysis, are applied to analyze the dynamics and factors influencing income formation. Based on official statistical data, regional disparities are assessed, key trends identified, and main factors fostering or hindering income growth are determined. Recommendations are proposed to reduce regional income inequalities, which may contribute to improving the socio-economic development of the country.

**Keywords:** population income, regional disparities, statistical modeling, regression analysis, regional development, income inequality, economic policy, socio-economic factors.



Аналіз дохідності населення є важливим елементом соціально-економічного розвитку будь-якої країни. Доходи визначають рівень життя, доступ до освіти, медичних послуг та інших базових потреб. В Україні спостерігаються значні регіональні диспропорції в рівні доходів населення, які зумовлені економічними, соціальними та демографічними факторами.

**Мета** цього дослідження – виявити тенденції та чинники, які впливають на дохідність населення на регіональному рівні, із застосуванням сучасних статистичних методів.

Вивчення дохідності населення в регіональному аспекті є актуальним напрямом соціально-економічних досліджень, який привертає значну увагу науковців. У цьому розділі здійснено аналіз ключових публікацій, які розпочинають вирішення проблеми, а також виділено аспекти, що потребують подальшого опрацювання.

У роботі Іванова А. А. («Методи статистичного аналізу регіональних диспропорцій», 2020) досліджено математичні моделі для оцінки регіональної нерівності доходів. Автор наголошує, що регресійний аналіз дозволяє ефективно ідентифікувати взаємозв'язки між доходами населення та макроекономічними показниками. Проте дослідження зосереджено на загальних тенденціях і не враховує впливу соціально-демографічних особливостей регіонів.

Авторка Петренко О. Б. («Доходи населення в умовах трансформації економіки», 2021) вивчає вплив трансформаційних процесів на рівень доходів, акцентуючи увагу на нерівномірності їх розподілу між регіонами. У роботі застосовано просторовий аналіз, проте не охоплено аспекти прогнозування тенденцій за допомогою часових рядів.

У дослідженні Семененко Л. М. («Соціально-економічні аспекти регулювання доходів населення», 2019) розглянуто вплив державної політики на вирівнювання доходів населення. Автор зазначає, що необхідно розробляти інструменти для оцінки ефективності регіональних програм. Однак робота не враховує взаємозв'язок доходів із рівнем зайнятості та освітньої підготовки.

У публікації Захарченко В. В. («Регіональна політика вирівнювання доходів», 2022) наголошується на необхідності інвестицій у слабозвинені регіони, але відсутні емпіричні дані для підтвердження запропонованих висновків.

Основною метою статті є виявлення тенденцій та ключових чинників, що впливають на дохідність населення в регіональному розрізі України, із застосуванням статистичних методів моделювання.

Для досягнення цієї мети визначено наступні завдання:

Проаналізувати поточні тенденції дохідності населення в різних регіонах України на основі офіційних статистичних даних.

Виявити основні економічні, соціальні та демографічні фактори, що впливають на формування доходів.

Застосувати методи регресійного, кластерного та часово-просторового аналізу для моделювання регіональних особливостей дохідності.

Провести кластеризацію регіонів за схожими характеристиками рівня доходів і визначити групи з високим, середнім і низьким рівнем дохідності.

Розробити практичні рекомендації щодо зменшення регіональних диспропорцій у дохідності та підвищення рівня доходів у слабозвинених регіонах.

Ці завдання спрямовані на комплексне вивчення регіональних аспектів дохідності населення та вироблення рекомендацій для соціально-економічної політики України.



Дослідження базується на статистичних даних, отриманих із офіційних джерел Державної служби статистики України за останні п'ять років. Було виявлено, що:

Середній рівень доходів населення демонструє поступове зростання, проте темпи цього зростання варіюються залежно від регіону.

Регіони з розвинутою економічною інфраструктурою (Київ, Харківська область) мають стабільно високі доходи.

У депресивних регіонах (Чернівецька, Луганська області) рівень доходів залишається значно нижчим, що пов'язано з відтоком населення та низькою інвестиційною активністю.

Для виявлення факторів, що впливають на доходи, було проведено регресійний аналіз, де залежною змінною виступав середній дохід населення, а незалежними змінними – наступні показники:

#### **Рівень зайнятості населення.**

Залежність свідчить, що зростання зайнятості супроводжується підвищенням доходів населення.

У регіонах із високим рівнем безробіття середні доходи суттєво нижчі.

#### **Обсяг інвестицій у регіон.**

Регіони, що отримують значну підтримку у вигляді інвестицій у промисловість та інфраструктуру, демонструють вищі доходи населення.

#### **Освітній рівень населення**

Чим вищий рівень освітньої підготовки в регіоні, тим більший рівень доходів, що підтверджує важливість інвестицій у людський капітал.

Результати регресійного аналізу підтверджують, що економічні та соціальні фактори мають взаємопов'язаний вплив на рівень доходів населення.

На основі проведеного дослідження сформульовано такі висновки:

#### **Регіональні диспропорції у доходах населення**

В Україні спостерігається значна нерівномірність у рівні доходів між регіонами. Центральні та північні області демонструють вищий рівень дохідності, тоді як південні, західні та деякі східні регіони мають нижчі показники.

#### **Ключові чинники впливу на доходи**

За результатами регресійного аналізу, основними факторами, що визначають рівень доходів населення, є рівень зайнятості, обсяг інвестицій у регіон, а також освітній рівень населення.

#### **Класифікація регіонів**

Проведена класифікація дозволила поділити регіони на три групи за рівнем доходів. Це дає можливість сформулювати адресні рекомендації для кожної групи регіонів з метою покращення економічних показників.

#### **Прогнозування тенденцій**

Прогноз середнього рівня доходів населення показав, що без активних заходів з боку держави темпи зростання доходів у відстаючих регіонах залишатимуться низькими, що може поглибити диспропорції.

#### **Практичні рекомендації**

Результати дослідження свідчать про необхідність:

- збільшення інвестицій у регіони з низьким рівнем доходів;
- розвитку інфраструктури та підтримки малого бізнесу;
- інвестування у підвищення освітнього рівня населення;
- запровадження регіональних програм стимулювання зайнятості.

**Перспективи подальших досліджень.** Подальші дослідження можуть бути спрямовані на вивчення впливу вікової структури, гендерних аспектів, рівня міграції та інших соціально-демографічних характеристик на доходи населення. Використання геоінформаційних систем (GIS) та моделей просторово-часового аналізу дозволить більш точно оцінити вплив інфраструктурних і природно-географічних факторів на рівень доходів.

Перспективним напрямом є також оцінка впливу поточних державних програм, спрямованих на стимулювання регіонального розвитку, на реальний рівень доходів населення.

Подальші дослідження можуть охоплювати довгострокові прогнози змін у дохідності населення з урахуванням глобальних трендів, таких як цифровізація, міграційні процеси та кліматичні зміни.



Вивчення досвіду інших країн з подібними соціально-економічними умовами допоможе розробити більш ефективні рекомендації для вирішення проблем регіональної нерівності.

Таким чином, подальші дослідження мають поглибити розуміння механізмів формування доходів населення та сприяти розробці більш точних стратегій соціально-економічного розвитку України.

Науковий керівник – д-р екон. наук, професор Стрижиченко К. С.

---

**Література:** 1. Горин Н. В., Сидор В. В. Чинники формування доходів населення в економіці України. *Науковий вісник Західноукраїнського національного університету*. 2017. С. 45–52. URL: [http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/22101/1/Horun\\_Sydor.pdf](http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/22101/1/Horun_Sydor.pdf). 2. Тарасова К. І. Статистичне дослідження проблем безробіття в Україні в регіональному розрізі. *Економіка та суспільство*. 2018. № 14. С. 745–752. 3. Ковальчук В. М. Моделювання дохідності домогосподарств у регіональному контексті. *Соціально-економічні дослідження*. 2019. № 1. С. 112–125. 4. Амідан В. С. Економетричне моделювання соціально-економічних процесів. Київ : Наук. думка, 2020. 280 с. 5. Коваленко Д. В. Фактори впливу на доходи населення: аналіз у контексті соціальної політики. *Науковий вісник НТУ*. 2021. № 3. С. 95–108.

Стаття надійшла до редакції 13.12.2024 р.



## ОЦІНКА РІВНЯ ФІНАНСОВОЇ СТІЙКОСТІ БЮДЖЕТУ МІСЬКОЇ ТЕРИТОРІАЛЬНОЇ ГРОМАДИ НА ОСНОВІ ТАКСОНОМІЧНОГО ТА ПОРІВНЯЛЬНОГО АНАЛІЗУ

УДК 338

Карпенко А. Д.

Здобувач вищої освіти  
першого (бакалаврського) рівня IV курсу  
ННІ економіки і права ХНЕУ ім. С. Кузнеця

**Анотація.** Проведено оцінювання фінансової стійкості бюджету територіальної громади з використанням методу таксономічного та порівняльного аналізу. Визначено передумови зростання фінансової стійкості бюджету.

**Ключові слова:** бюджет територіальної громади, фінансова стійкість таксономічний аналіз, порівняльний аналіз.



**Annotation.** The financial sustainability of the budget of a territorial community is assessed using the method of taxonomic and comparative analysis. The prerequisites for increasing the financial sustainability of the budget are determined.

**Keywords:** territorial community budget, financial sustainability taxonomic analysis, comparative analysis.





**Постановка проблеми.** Фінансова стійкість бюджету громади є однією з ключових умов у забезпеченні соціально-економічного розвитку регіонів. Нестабільність дохідної бази та вплив зовнішніх економічних чинників ускладнюють ефективне управління бюджетними ресурсами громад, що призводить до дисбалансу бюджетної системи. Актуальність роботи полягає в потребі методологічного оцінювання рівня фінансової стійкості місцевого бюджету з метою ідентифікації загроз та покращення ефективності управління.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Дослідженням питань оцінювання фінансової стійкості місцевих бюджетів, обґрунтуванням потенційних шляхів її зростання займалися такі науковці, як: Антонюк Н., Крукевич Н. [1], Бондарук Т., Бондарук І., Дубина М. [2], Гнидюк І. [3], Міронова Л. [4], Стегней М., Лінтур І. [5], Форкун І., Гордєєва Т., Мунджішвілі Т. [6], Щербакова В., Манєров Г. [7], Юрчишена Л., Томілова К. [8].

**Мета** цієї роботи полягає у вивченні рівня фінансової стійкості бюджету Харківської міської територіальної громади, аналізі її змін в динаміці, а також порівнянні з досягнутими значеннями такого показника іншими громадами – обласними центрами України.

**Викладення основного матеріалу.** Оцінювання рівня фінансової стійкості бюджету Харківської міської територіальної громади проведемо з використанням методу таксономічного аналізу відповідно /до методики його здійснення, описаної у джерелі [9]. Насамперед слід обрати перелік вихідних часткових показників-індикаторів для аналізу. Для цього було проаналізовано точки зору дослідників, які вивчали це питання (табл. 1).

Таблиця 1

**Показники, використані дослідниками для оцінювання фінансової стійкості бюджету**

| Назва коефіцієнта                        | Автори                             |                                       |                                     |                  |                                       |                                       |                    |                  |        |
|--|------------------------------------|---------------------------------------|-------------------------------------|------------------|---------------------------------------|---------------------------------------|--------------------|------------------|--------|
|  | Стегней М. І.,<br>Лінтур І. В. [5] | Бондарук Т. Г.,<br>Бондарук І. С. [2] | Форкун І. В.,<br>Гордєєва Т. А. [6] | Дубина М. В. [2] | Юрчишена Л. В.,<br>Томілова К. В. [8] | Щербакова В. І.,<br>Манєров Г. М. [7] | Міронова Л. О. [4] | Гнидюк І. В. [3] | Всього |
| 1. Стійкості бюджету                     | +                                  | +                                     | +                                   | +                | +                                     |                                       |                    | +                | 6      |
| 2. Бюджетного покриття                   | +                                  | +                                     | +                                   | +                | +                                     | +                                     |                    | +                | 7      |
| 3. Бюджетної залежності                  | +                                  | +                                     | +                                   | +                | +                                     | +                                     |                    | +                | 7      |
| 4. Бюджетної результативності            | +                                  | +                                     | +                                   |                  | +                                     |                                       |                    | +                | 5      |
| 5. Самостійності                         |                                    | +                                     |                                     |                  |                                       | +                                     |                    |                  | 2      |
| 6. Стійкості дохідної бази               | +                                  |                                       | +                                   | +                |                                       |                                       | +                  | +                | 5      |
| 7. Дефіцитності місцевого бюджету        | +                                  | +                                     |                                     | +                |                                       |                                       |                    | +                | 4      |
| 8. Податкової самостійності              | +                                  |                                       | +                                   | +                |                                       | +                                     |                    | +                | 5      |
| 9. Стабільності дохідної частини бюджету | +                                  | +                                     | +                                   | +                |                                       |                                       | +                  | +                | 6      |
| 10. Загальної податкової стійкості       | +                                  | +                                     | +                                   | +                |                                       |                                       |                    | +                | 5      |
| 11. Бюджетної забезпеченості населення   | +                                  | +                                     | +                                   |                  |                                       |                                       |                    | +                | 4      |

Серед одинадцяти показників, наведених у табл. 1, для таксономічного аналізу оберемо найбільш згадувані – ті, що використані не менш, аніж у п'яти з восьми проаналізованих праць.

Обрані вихідні показники, порядок їх розрахунку та отримані значення щодо бюджету Харківської міської територіальної громади за період 2022–2024 рр. наведено у табл. 2.



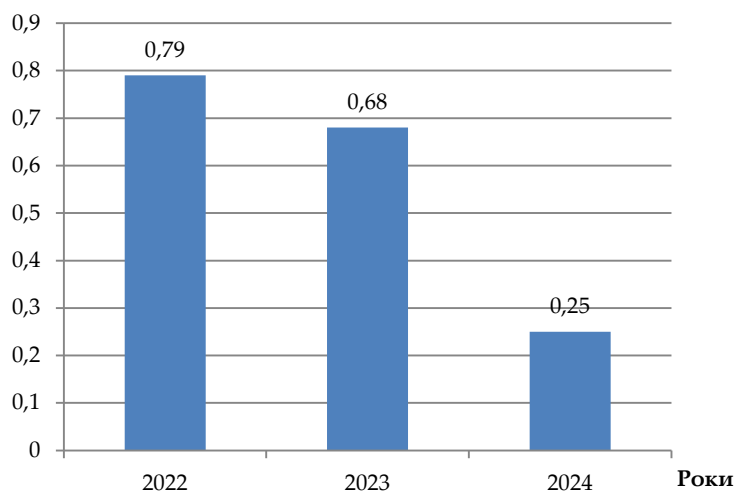
Таблиця 2

**Значення вихідних показників для оцінювання фінансової стійкості бюджету Харківської міської територіальної громади**

| Коефіцієнт                            | Формула розрахунку  | 2022 р. | 2023 р. | 2024 р. |
|---------------------------------------|---|---------|---------|---------|
| Стойкості бюджету                     | Доходи бюджету / Видатки бюджету  | 0,18    | 0,25    | 0,40    |
| Бюджетного покриття                   | Міжбюджетні трансферти / Доходи (без урахування міжбюджетних трансфертів) | 1,09    | 1,05    | 1,03    |
| Бюджетної залежності                  | Міжбюджетні трансферти / Доходи (з урахуванням міжбюджетних трансфертів)  | 0,15    | 0,20    | 0,29    |
| Бюджетної результативності            | Доходи бюджету / Середня чисельність населення громади                    | 14 385  | 15 142  | 14 221  |
| Стойкості дохідної бази               | Сума податкових та неподаткових надходжень бюджету / Доходи бюджету       | 0,84    | 0,80    | 0,71    |
| Податкової самостійності              | Податкові надходження бюджету / Доходи бюджету                            | 0,83    | 0,78    | 0,68    |
| Стабільності дохідної частини бюджету | Податкові надходження бюджету / Міжбюджетні трансферти                    | 5,39    | 3,83    | 2,38    |
| Загальної податкової стійкості        | Податкові надходження бюджету / Видатки бюджету                           | 0,90    | 0,81    | 0,70    |

Зазначимо, що наведені у табл. 2 показники розраховані на основі офіційної інформації про стан виконання бюджетів, опублікованої на платформі відкритих даних у сфері публічних фінансів «Єдата» [10]. З восьми наведених коефіцієнтів два – стійкості бюджету та бюджетної залежності є дестимуляторами (їх зростання негативно позначається на рівні фінансової стійкості бюджету), решта – стимуляторами.

За результатами таксономічного аналізу отримано такі значення коефіцієнта таксономії (рис. 1).



**Рис. 1. Значення інтегрального показника фінансової стійкості бюджету Харківської міської територіальної громади**

Дані рис. 1 демонструють погіршення фінансової стійкості бюджету Харківської міської територіальної громади: найвищий рівень стійкості, якому відповідає значення коефіцієнта таксономії 0,79, характерний для 2022 р., найнижчий, зі значенням коефіцієнта таксономії 0,25, – для останнього у дослідженні (2024) року. Зростаюча залежність від трансфертів, погіршення стабільності дохідної частини бюджету та загальної податкової стійкості, зниження бюджетної результативності – основні причини отриманого результату.

З метою кращого розуміння стану справ з рівнем фінансової стійкості бюджету Харківської міської територіальної громади було також проведено порівняльний аналіз фінансової стійкості бюджетів міст – обласних центрів України (крім м. Донецька та м. Луганська). Перелік показників для аналізу лишився незмінним (табл. 2). На першому етапі було сформовано рейтинги громад за рівнем значення кожного з таких часткових показників. Перші місця у таких рейтингах посіли громади з найвищим значенням показників-стимуляторів та найнижчим – дестимуляторів.



На другому етапі було сформовано підсумковий рейтинг фінансової стійкості бюджетів територіальних громад у 2022–2024 рр., результати якого подано у табл. 3.

Таблиця 3

**Рейтинг територіальних громад міст – обласних центрів  
за рівнем їх фінансової стійкості в 2022–2024 рр.**

| №  | Назва міської територіальної громади | Роки |      |      | Тенденція змін |           |
|----|--------------------------------------|------|------|------|----------------|-----------|
|    |                                      | 2022 | 2023 | 2024 | 2022–2023      | 2023–2024 |
| 1  | м. Київ                              | 1    | 1    | 1    | –              | –         |
| 2  | Львівська                            | 3    | 2    | 2    | (1)            | –         |
| 3  | Полтавська                           | 14   | 4    | 3    | (10)           | (1)       |
| 4  | Дніпровська                          | 2    | 3    | 4    | (1)            | (1)       |
| 5  | Вінницька                            | 10   | 7    | 5    | (3)            | (2)       |
| 6  | Ужгородська                          | 8    | 9    | 6    | (1)            | (3)       |
| 7  | Тернопільська                        | 21   | 8    | 7    | (13)           | (1)       |
| 8  | Черкаська                            | 4    | 15   | 8    | (11)           | (7)       |
| 9  | Одеська                              | 11   | 18   | 9    | (7)            | (9)       |
| 10 | Запорізька                           | 12   | 11   | 10   | (1)            | (1)       |
| 11 | Кропивницька                         | 9    | 6    | 11   | (3)            | (5)       |
| 12 | Луцька                               | 16   | 13   | 12   | (3)            | (1)       |
| 13 | Івано-Франківська                    | 18   | 20   | 13   | (2)            | (7)       |
| 14 | Чернівецька                          | 17   | 12   | 14   | (5)            | (2)       |
| 15 | Рівненська                           | 19   | 14   | 15   | (5)            | (1)       |
| 16 | Хмельницька                          | 7    | 17   | 16   | (10)           | (1)       |
| 17 | Сумська                              | 15   | 21   | 17   | (6)            | (4)       |
| 18 | Житомирська                          | 5    | 5    | 18   | –              | (13)      |
| 19 | Херсонська                           | 22   | 22   | 19   | –              | (3)       |
| 20 | Харківська                           | 13   | 16   | 20   | (3)            | (4)       |
| 21 | Чернігівська                         | 20   | 10   | 21   | (10)           | (11)      |
| 22 | Миколаївська                         | 6    | 19   | 22   | (13)           | (3)       |

Результати аналізу фінансової стійкості міських територіальних громад у 2022–2024 роках демонструють, що ситуація в розрізі окремих міст суттєво змінилася. Найстійкішим залишається місто Київ, який протягом усіх трьох років посідає перше місце. Львівська міська територіальна громада також продовжує зберігати свій сталий високий рейтинг і знаходиться на другому місці як у 2023, так і в 2024 роках. Найвищий спад спостерігався у Харківській міській територіальній громаді з 13-го місця у 2022 році до 16-го місця у 2023 році та 20-го місця у 2024 році, що вказує на суттєве послаблення фінансової стійкості громади, спричинене дією макроекономічних чинників, посиленням залежності від міжбюджетних трансфертів та близьким географічним розташуванням до кордонів з країною-агресором.

За результатами дослідження було зафіксовано зниження рівня фінансової стійкості бюджету Харківської міської територіальної громади у воєнні 2022–2024 рр. Про це свідчить розрахований інтегральний показник такономії, а також дані порівняльного аналізу (у рейтингу міст – обласних центрів Харків, за підсумками 2024 р., посів 22-ге з 24-го місць. Подальше вирівнювання ситуації та зростання фінансової стійкості бюджету значною мірою будуть залежати від воєнно-політичної обстановки в країні, умов, в яких працюватиме бізнес, наявності податкових послаблень у місті, які, забезпечуючи підтримку громадянам та суб'єктам підприємництва, одночасно ведуть до недоотримання бюджетом частини потенційних доходів.

*Науковий керівник – канд. екон. наук, доцент Юшко С. В.*

**Література:** 1. Антонюк Н. А., Крукевич Н. М. Методичні підходи до оцінки фінансової стійкості бюджетів. *Scientific Notes of Lviv University of Business and Law*. 2018. Вип. 19. С. 10–16. URL: <https://nzlubp.org.ua/index.php/journal/>



article/view/41. **2.** Бондарук Т., Бондарук І., Дубина М. Методичний інструментарій оцінки фінансової стійкості місцевих бюджетів України. *Світ фінансів*. 2019. № 2. С. 60–72. URL: <http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/36268/1/%d0%91%d0%be%d0%bd%d0%b4%d0%b0%d1%80%d1%83%d0%ba.pdf>. **3.** Гнидюк І. Фінансова стійкість бюджету Вінницької області. *Вісник ХНЕУ*. 2017. № 3. С. 133–145. URL: <https://journals.knute.edu.ua/scientia-fructuosa/article/view/824/764>. **4.** Міронова Л. О. Оцінка фінансового стану місцевих бюджетів. *Економічні науки*. С. 50–52 URL: <https://core.ac.uk/download/pdf/38372471.pdf>. **5.** Стегней М. І., Лінтур І. В. Фінансова стійкість місцевих бюджетів як фактор впливу на інвестиційну привабливість регіону. *Економіка і суспільство*. 2017. Вип. 9. С. 1053–1060. URL: [https://economyandsociety.in.ua/journals/9\\_ukr/181.pdf](https://economyandsociety.in.ua/journals/9_ukr/181.pdf). **6.** Форкун І., Гордеева Т., Мунджішвілі Т. Комплексна оцінка фінансової стійкості місцевих бюджетів як індикатор підвищення рівня бюджетного менеджменту в умовах реформи децентралізації владних повноважень. *Modeling the development of the economic systems*. 2021. URL: <https://elar.khmnu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/21a7cff3-5563-451c-9b7b-b08afaa377b8/content>. **7.** Щербакова В. І., Манеров Г. М. Проблеми оцінки фінансової стійкості місцевих бюджетів в умовах ринкової економіки. *Економічний вісник Донбасу*. 2011. № 2. С. 94–99. URL: <http://dspace.nbuv.gov.ua/bitstream/handle/123456789/24087/15-Scherbakova.pdf?sequence=1>. **8.** Юрчишена Л. В., Томілова К. В. Оцінка фінансової стійкості місцевих бюджетів. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2021. Вип. 1 (28). С. 98–110. URL: [https://www.easterneurope-ebm.in.ua/journal/28\\_2021/18.pdf](https://www.easterneurope-ebm.in.ua/journal/28_2021/18.pdf). **9.** Клебанова Т. С. та ін. Бізнес-аналітика багатомірних процесів : мультимед. навч. посіб. Харків : ХНЕУ, 2024. URL: <http://ebooks.git-elt.hneu.edu.ua/babar/6-2-id6-2.html>. **10.** Державний веб-портал бюджету для громадян Open budget. URL: <https://openbudget.gov.ua/local-budget/2055400000/local-incomes>.

Стаття надійшла до редакції 05.03.2025 р.



## ЕКОНОМІЧНА ДИПЛОМАТІЯ ЯК ІНСТРУМЕНТ РОЗВИТКУ МІЖНАРОДНОГО БІЗНЕСУ В УМОВАХ ГЛОБАЛЬНОЇ НЕСТАБІЛЬНОСТІ

УДК 339.9:327

Кацаран С. С.

Здобувач вищої освіти  
першого (бакалаврського) рівня IV курсу  
ННІ міжнародних відносин ХНЕУ ім. С. Кузнеця

**Анотація.** У статті досліджено теоретичні та практичні аспекти економічної дипломатії як інструменту розвитку міжнародного бізнесу в умовах глобальної нестабільності.

**Ключові слова:** економічна дипломатія, міжнародні економічні відносини, зовнішньоекономічні інтереси, глобальна нестабільність, геополітичні виклики, національні моделі дипломатії, м'яка сила, санкції, інвестиційна політика.



**Annotation.** The article examines the theoretical and practical aspects of economic diplomacy as a tool for the development of international business in conditions of global instability.

**Keywords:** economic diplomacy, international economic relations, foreign economic interests, global instability, geopolitical challenges, national diplomatic models, soft power, sanctions, investment policy.





**Постановка проблеми в загальному вигляді.** Розглянуто сучасні виклики та трансформації міжнародних економічних відносин, проаналізовано роль економічної дипломатії у забезпеченні національних інтересів та підтримці бізнес-структур на міжнародній арені.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Дослідження ґрунтується на аналізі звітів і матеріалів провідних міжнародних організацій, зокрема: Всесвітній економічний форум (2023): дослідження динаміки торговельних бар'єрів та економічних санкцій [7, с. 45–50], звіти ООН та спеціалізованих міжнародних організацій (ЮНКТАД, СОТ), аналітичні матеріали провідних інституцій США, Китаю, Німеччини та Японії щодо національних моделей економічної дипломатії, статистичні дані Світового банку та МВФ про глобальні економічні тренди, наукові праці вітчизняних та зарубіжних дослідників у сфері міжнародних економічних відносин та дипломатії

**Метою** наукового дослідження є всебічне вивчення сучасних напрямів та специфіки економічної дипломатії в умовах глобальної нестійкості, виявлення оптимальних стратегій міжнародного економічного співробітництва, аналіз національних підходів до економічної дипломатії в провідних державах світу, а також формування практичних пропозицій щодо підвищення ефективності економіко-дипломатичної діяльності у контексті сучасних геополітичних ризиків [3, с. 15–25].

**Розкриття основних положень дослідження.** У період зростання глобальної нестабільності та змін у світовому економічному устрої особливого значення набуває аналіз економічної дипломатії як ключового механізму розвитку міжнародних економічних відносин. Сучасні геополітичні загрози, торговельні протиріччя, обмеження, пов'язані з пандеміями, та регіональні конфлікти формують нові умови для міжнародного економічного співробітництва, що зумовлює необхідність перегляду класичних методів економічної дипломатії [9, с. 60–75].

Економічна дипломатія являє собою комплекс організаційно-правових та економічних заходів, спрямованих на просування та захист зовнішньоекономічних інтересів держави та національного бізнесу [1, с. 50–65]. У сучасному розумінні економічна дипломатія виходить за межі традиційних міждержавних відносин, охоплюючи широкий спектр взаємодій між державними та недержавними акторами міжнародних економічних відносин [2, с. 90–105].

В умовах сучасності концептуальне осмислення економічної дипломатії суттєво трансформується під дією глобалізаційних тенденцій. Ключовими факторами впливу виступають: інтенсифікація транскордонних економічних взаємодій, еволюція систем міжнародного розподілу праці та міждержавної виробничої спеціалізації, формування інтегрованих коопераційних мереж, а також інтенсивність транснаціональних фінансових трансакцій та реконфігурація інвестиційно-кредитних потоків. У цьому контексті пріоритетними функціями економічної дипломатії постають: оперативне та ефективне реагування на флуктуації глобального економічного середовища, адаптація до емерджентних умов та новітніх викликів. Паралельно, в рамках інтеграції держави до міжнародних економічних процесів, імперативного значення набуває дотримання таких фундаментальних принципів дипломатичної діяльності в економічній сфері: гарантування захисту національних економічних пріоритетів; компліментарність нормативно-правовій базі України та міжнародному законодавству; економічна раціональність та обґрунтованість; забезпечення оптимальної економічної результативності. Глобальна нестабільність створює нові виклики для економічної дипломатії, які наведені нижче на рис. 1.

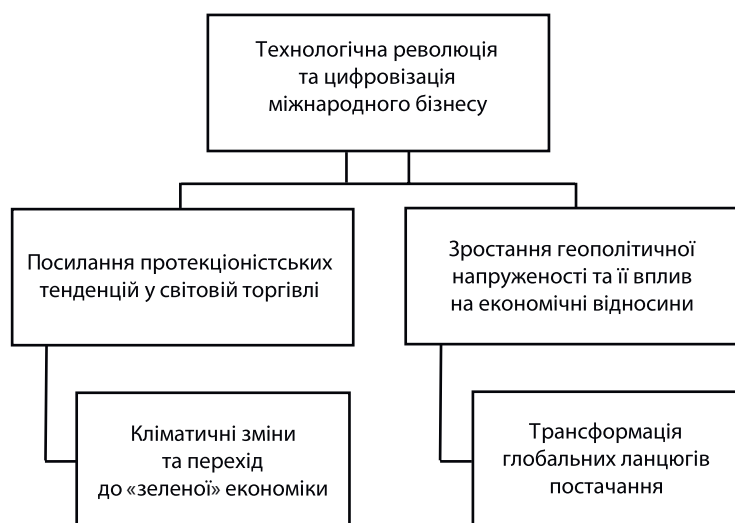


Рис 1. Нові виклики для економічної дипломатії



Широкомасштабна військова агресія РФ проти України, що розпочалася 24 лютого 2022 року, спонукала міжнародну спільноту до критичного переосмислення існуючої архітектури глобального правопорядку, акцентуючи увагу на фундаментальних причинах дисфункції міжнародно-правових механізмів і неефективності наявних інституцій багатосторонньої дипломатії.

В період Другої світової війни держави-союзники здійснювали інтенсивну дипломатичну взаємодію щодо конструювання післявоєнної економічної системи, розробляючи інструментарій захисту національних економічних інтересів і вирішуючи стратегічні зовнішньополітичні завдання (зокрема, імплементація закону про ленд-ліз у США, що забезпечував постачання стратегічних ресурсів країнам антигітлерівської коаліції). У початковий післявоєнний період США зосередили зусилля на економічному вимірі міжнародних відносин, реалізуючи масштабні ініціативи на кшталт «плану Маршалла», що став визначальним фактором відновлення європейської економіки.

Згідно з дослідженням Всесвітнього економічного форуму (2023), геополітична напруженість призвела до зростання торговельних обмежень на 23 % за останні п'ять років, збільшення кількості економічних санкцій на 45 % та посилення регіоналізації торговельних потоків.

Сполучені Штати Америки репрезентують парадигматичний приклад національної моделі економічної дипломатії. Фундаментальним компонентом дипломатичного механізму США виступають перманентні представництва при ООН, європейському відділенні ООН та інших міжнародних інституціях у Женеві, чия функціональна спрямованість полягає в імплементації рішень, що корелюють з інтересами американських державних і підприємницьких структур. Дипломатичні представники здійснюють системну комунікацію з провідними міжнародними організаціями (МОП, ВООЗ), інтегровані в діяльність Європейської економічної комісії ООН (ЄЕК), Конференції ООН з торгівлі та розвитку (ЮНКТАД), а також залучені до переговорних процесів у рамках Світової організації торгівлі (СОТ). Додатково функціонують представництва при спеціалізованих міжнародних організаціях, зокрема МАГАТЕ та ІКАО, що демонструє багатовекторність економічної дипломатії США. Дипломатична модель США інкорпорує універсальні характеристики сучасних цивілізаційних процесів і специфічні національні детермінанти, відображаючи рівень зовнішньоекономічної інтеграції, актуальні виклики та перспективи розвитку в контексті глобальної фінансово-економічної турбулентності XXI століття. Інструментарій цієї моделі включає імплементацію економічних санкцій як механізму зовнішньополітичного впливу, з бюджетним забезпеченням економічної дипломатії на рівні 2,3 млрд доларів станом на 2023 рік. Характерною особливістю є активна інтеграція приватного сектора у реалізацію дипломатичних ініціатив.

Після глобальної фінансової кризи 2008 року Китайська Народна Республіка трансформувалася в домінуючого актора у сфері прямих іноземних інвестицій, закріпивши з 2012 року третю позицію серед глобальних інвесторів, поступаючись виключно США та Гонконгу.

КНР імплементує інноваційну модель економічної дипломатії, фундаментом якої виступає стратегічна ініціатива «Один пояс, один шлях», орієнтована на інтенсифікацію внутрішньої економічної консолідації та посилення конкурентних позицій держави, з одночасним стимулюванням збалансованого регіонального розвитку в рамках концепції «нової норми». Розбудова інфраструктурних об'єктів та заснування Азійського банку інфраструктурних інвестицій спрямовані на оптимізацію використання виробничого потенціалу КНР та забезпечення експансії китайської продукції на регіональні ринки. Ініціатива «Один пояс, один шлях» покликана виступити каталізатором подальших економічних трансформацій у КНР, а в зовнішньополітичному вимірі – реалізувати стратегічні пріоритети, артикульовані головою КНР Сі Цзінпінгом, зокрема оптимізацію відносин з прилеглими державами та стратегічну імплементацію економічних інструментів для досягнення дипломатичних цілей. Паралельно КНР інтенсифікує економічну присутність на африканському та латиноамериканському континентах.

Федеративна Республіка Німеччина демонструє соціально-орієнтовану ринкову модель, де економічне зростання корелює з розвитком соціальної інфраструктури, мінімізуючи ризики «ринкових дисфункцій». Німецька модель характеризується комплексною та результативною інституційною архітектурою соціальної політики з багаторівневою системою регулювання. У цій моделі державні інституції утримуються від прямого втручання у формування економічних цілей, які детермінуються ринковими механізмами, проте забезпечують оптимальний баланс між соціальною справедливістю та економічною ефективністю.

Японська модель характеризується унікальною конвергенцією традиційних цінностей та інноваційних підходів, що забезпечує ефективну модернізацію. В історичній ретроспективі державний авторитет базувався на економічній та військовій потужності. Однак сучасна міжнародно-правова система лімітує застосування «жорсткої



сили» як військово-економічного інструментарію примусу. В умовах інформаційного суспільства пріоритетного значення набуває концепція «м'якої сили» – здатності держави здійснювати вплив через культурні патерни, політичні ідеали та програмні ініціативи. В японському контексті публічна дипломатія та «м'яка сила» реалізуються через систему офіційної допомоги розвитку (ODA), хоча консервативні адміністративні практики та специфіка національного менталітету подекуди обмежують ефективність цих ініціатив у глобальному вимірі.

Аналіз успішних і невдалих прикладів економічного та дипломатичного вибору дозволяє виокремити ключові фактори, що впливають на розвиток держав і міжнародних відносин. Серед успішних ініціатив варто зазначити так званий «План Маршалла» (1948–1952), який був реалізований Сполученими Штатами Америки з метою надання економічної допомоги країнам Європи, які постраждали під час Другої світової війни. Загальний обсяг фінансових інвестицій у рамках цієї програми перевищив 13 млрд дол. США.

Результати реалізації «Плану Маршалла» виявилися значними: обсяг валового внутрішнього продукту (ВВП) країн Європи зріс на 32,8 %, зі 119 млрд дол. у 1947 році до 159 млрд дол. у 1951 році. Промислове виробництво збільшилося на 40 % порівняно з довоєнним рівнем, обсяги сільськогосподарської продукції зросли на 11 %, а до 1953 року обсяги європейської торгівлі збільшилися на 40 %. Цей приклад демонструє, як цілеспрямована економічна допомога та міжнародна кооперація можуть сприяти швидкому відновленню та розвитку економіки.

Іншим прикладом успішного міжнародного співробітництва є взаємодія між Китайською Народною Республікою та країнами Африки. Китай активно залучався до розвитку інфраструктури, сільського господарства та інших ключових секторів економіки африканських держав. Крім того, китайський досвід модернізації став важливим орієнтиром для багатьох африканських країн, які прагнули досягти економічного зростання. Результатом такої співпраці стало створення спеціальних економічних зон, розширення торговельних відносин, зменшення рівня бідності та розвиток аграрного сектора. Китайсько-африканське інвестування та торгівля стабільно зростали, і протягом останніх 15 років Китай залишався найбільшим торговим партнером Африки, що підтверджує ефективність довгострокової стратегії співпраці.

З іншого боку, існують приклади невдалого економічного вибору, які призводять до серйозних криз. Венесуела, яка володіє найбільшими у світі запасами нафти (понад 300 мільярдів барелів), є яскравим прикладом країни, що стикнулася з економічною дестабілізацією. Протягом майже століття Каракас був одним із ключових учасників світової нафтової промисловості та одним із засновників Організації країн-експортерів нафти (ОПЕК). Нафтовий сектор завжди був основою економіки Венесуели, забезпечуючи 99 % експортних надходжень.

Однак у період президентства Уго Чавеса (1999–2013) у країні почали формуватися структурні проблеми в нафтогазовій галузі. Політика держави, спрямована на ускладнення умов для іноземних інвесторів та підвищення податкового навантаження, призвела до зниження ефективності галузі. Після різкого падіння світових цін на нафту в 2014 році Венесуела опинилася в глибокій економічній кризі. Надмірна залежність від експорту нафти, неефективне використання нафтових доходів, а також політична нестабільність призвели до тривалої економічної та соціальної кризи, яка продовжує залишатися актуальною проблемою для країни. Таким чином, аналіз успішних і невдалих прикладів економічного та дипломатичного вибору демонструє важливість диверсифікації економіки, ефективного управління ресурсами та розвитку міжнародного співробітництва для досягнення стабільного розвитку.

Грецька європейська боргова криза (2009–2015), яка призвела до фінансово-економічної кризи в Грецькій Республіці, призвела до банкрутства країни з 2009 року. Основними причинами кризи є: значна кількість несплачених платежів і різноманітних внутрішніх виплат, зростання зовнішнього боргу країни є наслідком значних позик і неспроможності їх погасити. Наслідком є політична нестабільність, посилена бездіяльністю, корупцією та популізмом державних службовців та урядів, а також небажанням впроваджувати необхідні, але важкі соціально-економічні реформи.

**Висновок.** Економічна дипломатія відіграє вирішальну роль у сприянні зростанню міжнародного бізнесу, особливо в умовах зростання глобальної нестабільності [1, с. 200–215]. Дослідження показують, що успіх економічної дипломатії залежить від кількох ключових факторів: здатності адаптуватися до сучасних викликів, зокрема, протекціонізму, геополітичної напруженості, технологічних революцій та зміни клімату, а також ефективності національних моделей економічної дипломатії, яка визнана по-різному в різних країнах. Провідні країни визнають важливість міжнародних інституцій (СОТ, МВФ) у підтримці глобальної економічної стабільності та сприянні розвитку. Успішні приклади економічної дипломатії демонструють, що наявність чітко визначеного плану, взаємовигідного



партнерства та довгострокового мислення є вирішальними для досягнення успіху. Водночас є випадки, коли надмірна залежність від одного ресурсу, погана практика управління та відсутність структурних реформ можуть призвести до серйозних економічних спадів.

**Напрямки подальших досліджень** – експертиза застосування Штучного Інтелекту для прогнозування економічних тенденцій та виявлення потенційних ризиків [5, с. 180–195]; Дослідження впливу цифрової дипломатії на глобальні взаємодії; оцінка значення кібербезпеки у сфері економічної дипломатії; оцінка ефективності «м'якої сили» в сучасних світових економічних відносинах. Дослідження зосереджено на впливі культурної дипломатії на економічні відносини між країнам, впливі санкцій на економічні умови націй [7, с. 70–85].

*Науковий керівник – канд. екон. наук, доцент Іващенко Г. А.*

---

**Література:** **1.** Вауне N., Woolcock S. Нова економічна дипломатія: прийняття рішень та переговори в міжнародних економічних відносинах. Лондон : Routledge, 2023. 320 р. **2.** Беррідж Г. Р. Економічна дипломатія: політика міжнародних економічних відносин. Лондон : Palgrave Macmillan, 2023. 256 с. **3.** Carron de la Carrière, G. Le diplomate et le marché. Париж : Économica, 2022. 198 р. **4.** Окано-Хейманс, М. Економічна дипломатія: Японія і баланс національних інтересів. Лейден : Martinus Nijhoff Publishers, 2023. 280 р. **5.** Рана К. С. Економічна дипломатія: досвід країн, що розвиваються. Нью-Делі: Нова норма в міжнародних відносинах, 2023. 350 р. **6.** Ван Бергейк П. А. Г. Економічна дипломатія та географія міжнародної торгівлі. Челтнем : Едвард Елгар, 2023. 224 с. **7.** ЮНКТАД. Всесвітній інвестиційний звіт 2023/ЮНКТАД. Нью-Йорк : ООН, 2023. 250 р. **8.** Вуллок М. Економічна дипломатія на практиці. Оксфорд : міжнародні відносини, 2023. 280 р. **9.** Lee D. The Political Economy of Economic Diplomacy. London : Routledge, 2023. 312 р. **10.** Флссак К. А. Економічна дипломатія в системі забезпечення національних інтересів України. *Економічний журнал*. 2023. № 1. С. 15–32.

Стаття надійшла до редакції 23.01.2025 р.



## ДОСЛІДЖЕННЯ ДЕМОГРАФІЧНИХ ПРОБЛЕМ СУЧАСНОГО СВІТУ

УДК 314.1

**Кирилюк В. В.**

Здобувач вищої освіти  
другого (магістерського) рівня 2-го року навчання  
ННІ міжнародних відносин ХНЕУ ім. С. Кузнеця

**Анотація.** У статті досліджено основні демографічні проблеми світу й України. Проаналізовано динаміку зменшення кількості населення та визначено фактори негативного впливу. Досліджено, як демографічні показники впливають на економічне становище країни, та доведено, що гострою соціально-демографічною проблемою стає зміна вікової структури населення, зокрема збільшення частки людей віком старше за працездатний і зменшення частки молоді.

**Ключові слова:** демографічні процеси, населення, фактори, динаміка, вплив.





**Annotation.** The article examines the main demographic problems of the world and Ukraine. The dynamics of population decline are analyzed and the factors of negative impact are identified. It is studied how demographic indicators affect the economic situation of the country and it is proven that the change in the age structure of the population, in particular the increase in the share of people older than the working age and the decrease in the share of young people, is becoming an acute socio-demographic problem.

**Keywords:** demographic processes, population, factors, dynamics, influence.



Головною причиною сучасного демографічного стану в країні вважається низький рівень матеріального добробуту і умов життя переважної більшості населення внаслідок глибокої економічної і соціальної кризи. Проте результати численних досліджень, які проводились у ряді економічно розвинутих країн, де також мають місце негативні демографічні ситуації, показали обернену залежність між народжуваністю та рівнем добробуту населення. Так, у бідних родинах народжуваність завжди була вищою, ніж у багатих. Отже, можна зі значною ймовірністю стверджувати, що зовсім не скорочення рівня доходів спричинило демографічну кризу в Україні. Нагальною постає потреба аналізу реального стану сучасної демографічної ситуації, пошуку основних її причин та розроблення заходів, спрямованих якщо не на поліпшення демографічної ситуації, то принаймні на збереження наявних тенденцій у відтворювальних процесах.

Саме тому демографічні проблеми багато в чому визначають подальші перспективи існування і розвитку світового людства в цілому. Шляхи їх розв'язання неоднозначні, неоднакові для різних регіонів світу, багато в чому ще не визначені, і тому розвиток демографічної науки, як на теоретичному, так і на прикладному рівні, є одним із пріоритетів сучасної науки в цілому [8; 9].

Демографічні проблеми сучасного світу належать до шести найголовніших глобальних проблем, що відокремлені сучасною суспільною думкою (рис. 1).



Рис. 1. Місце демографічних проблем в проблемах сучасного світу

Від комплексного вирішення цих проблем багато в чому залежить розв'язання світової продовольчої проблеми, проблеми зайнятості працездатного населення, культурного розвитку населення Землі.

Лише 1/3 людства живе в країнах, де забезпеченість продовольством достатня для нормальної життєдіяльності людини. Отже, більшість населення світу голодує та недоїдає. Йдеться про колишні колонії та напівколонії, пограбування яких тривало кілька століть. У цих країнах частка неграмотного населення віком понад 15 років перевищує чисельність грамотних.

Прискорилося зростання чисельності населення світу, що дістало назву демографічного вибуху. Порівняємо темпи приросту за доступний для огляду історичною наукою час. Середні з тих, що є в історико-демографічній



літературі ретроспективні та сучасні дані про чисельність населення світу, а також середньодесятирічні темпи приросту наведено в табл. 1.

Таблиця 1

**Динаміка чисельності населення Землі**

| Рік  | Чисельність населення світу, млн осіб | Період, за який розраховано середні темпи приросту населення | Тривалість періоду, років | Темп зростання за період, разів | Середній темп приросту за десятиліття, % |
|------|---------------------------------------|--|---------------------------|---------------------------------|--|
| 1900 | 1 656                                 | 1850–1900  | 50                        | 1,33                            | 5,9                                      |
| 1950 | 2 471                                 | 1900–1950  | 50                        | 1,49                            | 8,20                                     |
| 1960 | 2 991                                 | 1950–1960  | 10                        | 1,21                            | 21,45                                    |
| 1970 | 3 656                                 | 1960–1970  | 10                        | 1,22                            | 22,56                                    |
| 1980 | 4 407                                 | 1970–1980  | 10                        | 1,21                            | 20,98                                    |
| 1990 | 5 280                                 | 1980–1990  | 10                        | 1,20                            | 20,28                                    |
| 2000 | 6 129                                 | 1990–2000  | 10                        | 1,16                            | 16,71                                    |
| 2010 | 6 977                                 | 2000–2010  | 10                        | 1,14                            | 14,50                                    |
| 2020 | 7 851                                 | 2010–2020  | 10                        | 1,13                            | 13,20                                    |
| 2023 | 8 056                                 | 2020–2023  | 3                         | 1,026                           | 8,63                                     |

Джерело: [1; 2]

Як видно з табл. 1, починаючи з позначки 2,5 млрд осіб у 1951 році розпочався «демографічний вибух», і вже в 2016 році кількість жителів нашої планети досягла 7,5 млрд, а отже, чисельність населення Землі потроїлася всього за 65 років.

Динаміка темпів приросту населення світу має тенденцію повільного зниження. Проте абсолютний зміст 1 % приросту з року в рік збільшується, і повільне зниження темпу приросту супроводжується поки що збільшенням середньорічного абсолютного приросту населення. Так, у 50-ті роки ХХ ст. у середньому за рік населення Землі зростало на 52 млн осіб; у 60-ті – на 66,5; в 70-ті – на 75,1; у 80-ті 87,3; а у 90-ті та 00 – на 84,9 млн осіб.

Демографічна ситуація в Україні в останньому десятиріччі ХХ ст. і на початку ХХІ ст. погіршується з кожним роком, що дає підстави демографічний стан в Україні оцінювати як кризовий [4–6].

Причинами цього явища є: зниження народжуваності у зв'язку з нестабільною економічною ситуацією в державі, поганим екологічним станом навколишнього середовища, тенденцією до зменшення кількості шлюбів, збільшення кількості неформальних шлюбно-сімейних відносин і кількості розлучень, збільшення смертності за рахунок зростання захворюваності (наслідків аварії на Чорнобильській АЕС), зростання злочинності в державі, а також збільшення кількості суїцидів особливо серед чоловіків. Всі ці фактори призводять до різкого зменшення кількості населення держави.

Також гострою соціально-демографічною проблемою стає зміна вікової структури населення, зокрема збільшення частки людей віком старше за працездатний і зменшення частки молоді. Це ознака старіння населення. Досить вказати такі факти, як те, що сьогодні в Україні на одну жінку припадає 1,4 дитини (за прогнозами, ця цифра зменшуватиметься), вік кожного шостого жителя України – більш ніж 50 років [7–9].

Ці дані свідчать про неухильний процес старіння населення, що призведе до гострого дефіциту трудових ресурсів. Також слід взяти до уваги те, що багато молодих кваліфікованих спеціалістів виїждять з України до інших країн на заробітки або постійне проживання. Тому протягом найближчих кількох десятиліть трудові ресурси стануть одним із найбільш дефіцитних видів ресурсів.

Безумовно, головною причиною кризи є зниження народжуваності. Якщо в 1990 році народилося 682 тис. осіб, то в 2001 – 382 тис. осіб. З 2002 року почався ріст народжуваності, який у період з 2008 по 2013 досяг діапазону від 507–528 тис. осіб. Після початку Російської збройної агресії проти нашої держави у 2014 почався черговий великий спад народжуваності з 489 до 309 тис. осіб у 2021. Під час повномасштабного нападу у 2022 році народжуваність впала до загрозливого рівня у 233 тис. та 212 тис. у 2023. Водночас зростає смертність та масова міграція населення, у тому числі, серед молоді, від якої залежать демографічні перспективи країни.



Депопуляція продовжується дотепер і, як прогнозують вчені ООН, триватиме найближчими десятиліттями. Про зміни кількості населення України за останні 74 роки і про прогнози на 2035 р. свідчать наведені дані з сайту ООН в табл. 2 [6–8].

Таблиця 2

**Кількість населення України за даними ООН**

| Рік                       | 1950   | 1990   | 2014   | 2022   | 2023   | 2024   | 2035<br>(прогноз) |
|---------------------------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|-------------------|
| Чисельність,<br>тис. осіб | 37 063 | 51 992 | 46 075 | 44 073 | 38 024 | 37 441 | 36 982            |

Джерело: [1; 2]

Проаналізувавши табл. 2, не можна не зазначити, що до 2035 року населення нашої країни, за «оптимістичним» довоєнними прогнозами ООН, мало скоротиться на 1 млн осіб.

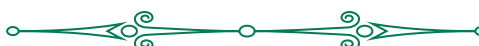
Таким чином, реальна цифра уже на цей час може бути більш катастрофічна. Оскільки, за остаточною офіційною інформацією Інституту демографії та соціальних досліджень імені М. В. Птухи НАН України, на 1 липня 2023 року населення країни складало 35 596, а на 1.01.2024, за прогнозами, – 34 890, то ми вже бачимо розбіжність у 2 551 тис. осіб [3].

Усі демографічні процеси, що відбуваються в Україні сьогодні, більшою чи меншою мірою пов'язані з історією розвитку нашої держави. Безперечно, шлях, який пройшов український народ протягом століть, був складний, але людина сама будує свою долю. І багато в чому доля народу визначається його менталітетом. Українцям властиві волелюбність, гостре почуття справедливості, але їх важко організувати, згуртувати у важку хвилину. Ці особливості національного менталітету ускладнюють управління країною, а отже, і її економічним розвитком, що також впливає на демографічні показники.

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

**Література:** 1. Державна служба статистики України. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua>. 2. Кірдан О. Глобальні проблеми світової економіки. *Успіхи і досягнення у науці*. 2024. № 5 (5). С. 708–720. 3. Напорчук Д. Демографічна ситуація в Україні в умовах воєнного конфлікту. *Modeling the development of the economic systems*. 2024. № 1. С. 235–241. 4. Напорчук Д. Дослідження впливу вимушеної міграції на демографічний стан, економічний розвиток та соціальну ситуацію в Україні. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic sciences*. 2024. № 330 (3). С. 48–53. 5. Хаєцька О. П. Проблеми та перспективи глобалізації, глобальні проблеми людства. *Економічний простір*. 2024. № 189. С. 316–322. 6. Черній Л. В. Вплив інтенсивності міграційних процесів на соціально-демографічну ситуацію в Україні. URL: URI: <http://enpuir.npu.edu.ua/handle/123456789/45396>. 7. Чижевська М. Б., Лугова В. Ю. Проблеми та пропозиції щодо покращення демографічної ситуації в Україні // Тези 76-ї наукової конференції професорів, викладачів, наукових працівників, аспірантів та студентів університету (Полтава, 14 травня – 23 травня 2024 р.). Полтава : Нац. ун-т ім. Юрія Кондратюка, 2024. Т. 1. С. 348–351. 8. 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. 9. Rayevnyeva O., Brovko O., Filip S. Simulation of the impact of economic development on social development of the country. *Development*. 2020. Vol.18 (3).

Стаття надійшла до редакції 13.12.2024 р.





## ВИБІР ДЖЕРЕЛ ФІНАНСУВАННЯ ЗАЛЕЖНО ВІД ЖИТТЄВОГО ЕТАПУ СТАРТАПУ

УДК 334.72:336.64

Коваленко І. Р.

Здобувач вищої освіти  
другого (магістерського) рівня 2-го року навчання  
ННІ міжнародних відносин ХНЕУ ім. С. Кузнеця

**Анотація.** Проаналізовано принципи вибору джерел фінансування стартапу залежно від трьох ключових стадій його життєвого циклу. Розглянуто основні фінансові інструменти для кожної стадії, зокрема ангельське інвестування, венчурний капітал і боргове фінансування, з акцентом на їхні переваги та ризики.

**Ключові слова:** стартап, фінансування, життєвий цикл, інвестиції, фінансові інструменти.



**Annotation.** The article analyzes the principles of choosing sources of financing for a startup depending on the three key stages of its life cycle. The main financial instruments for each stage, in particular angel investment, venture capital and debt financing, are considered, with an emphasis on their advantages and risks.

**Keywords:** startup, funding, lifecycle, investment, financial instruments.



**Постановка проблеми.** Сучасний світ характеризується глобалізацією та активним розвитком цифрових технологій, що відкриває нові можливості для стартапів. Стартапи, орієнтовані на інновації, можуть швидко масштабуватися та виходити на міжнародний ринок, але це супроводжується низкою викликів.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Ерік Райз визначає стартап як «організацію, яка покликана створювати нові продукти та послуги в умовах надзвичайної невизначеності» [6]. На кожному етапі розвитку стартапу існує безліч можливих комбінацій рішень. Успіху досягає той, хто зуміє мінімізувати кількість помилок. Особливої складності набуває вихід стартапу на міжнародний ринок та його подальша комерціалізація, оскільки кількість параметрів для аналізу та можливих комбінацій рішень значно зростає, що створює додаткові виклики для підприємців.

Тема вибору джерел фінансування добре висвітлена в кількох ключових роботах. «The Lean Startup» Еріка Райза [6] та «Running Lean» Еша Маур'ї [4] обидві підкреслюють lean-методологію, зосереджуючись на швидких експериментах, ітеративній розробці та ефективній валідації бізнес-моделі, що є критичним для масштабування на міжнародному рівні.

«The Startup Owner's Manual» Стіва Бланка та Боба Дорфа [2] і «Disciplined Entrepreneurship» Білла Олетта [1] пропонують покрокові інструкції зі створення успішного стартапу, де Бланк акцентує увагу на виявленні та валідації клієнтів, а Олетт пропонує структуровану модель розвитку, обидві важливі для виходу на глобальні ринки.

«Crossing the Chasm» Джеффри Мура [5] обговорює виклики переходу від раних користувачів до масового ринку, що є вирішальним при комерціалізації стартапів на міжнародному рівні.

«Understanding the Global Market: Navigating the International Business Environment» Брюса Кейлора [3] детально досліджує міжнародне бізнес-середовище, акцентуючи на економічних, культурних та політичних факторах, які впливають на ефективність управління стартапом у глобальному масштабі.

**Метою** цієї роботи є дослідження особливостей вибору джерел фінансування для стартапу на різних етапах його життєвого циклу, а також визначення оптимальних фінансових інструментів, що сприяють ефективному розвитку бізнесу та зниженню ризиків на кожній стадії його зростання.



**Викладення основного матеріалу дослідження.** Існує багато варіантів поділу життєвого циклу стартапу на стадії. Однак у книзі «Running Lean» Еш Маур'я визначає всього три ключові стадії, що є найпростішим і водночас найпрактичнішим підходом [4].

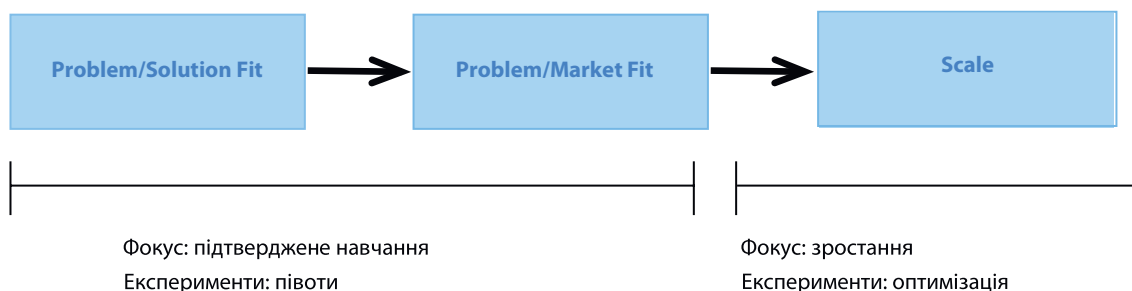


Рис. 1. Три ключові стадії стартапу за Еш Маур'я

Джерело: [4]

Стадія «Problem/Solution Fit» – Чи існує проблема, яку варто вирішувати? На цій стадії головною метою є підтвердження того, що стартап вирішує реальну проблему для певної групи людей. У цей момент важливо чітко розуміти проблему, з якою стикається цільова аудиторія, і переконатися, що рішення, яке пропонує стартап, дійсно є корисним.

Стадія «Product/Market Fit» – Чи побудував я щось, що люди хочуть? Тут йдеться про створення продукту, який відповідає потребам ринку. Після того, як проблема та рішення визначені, необхідно створити продукт, що вирішує цю проблему, та підтвердити, що на нього є попит з боку споживачів.

Стадія «Scale» – Як прискорити зростання? На цій стадії стартап має вже робочий продукт і підтверджений попит. Основна увага зміщується на зростання бізнесу та його масштабування. Питання зосереджуються на тому, як оптимізувати продукт і процеси для досягнення швидкого зростання та виходу на нові ринки.

На перших двох стадіях важливо зосередитися на підтверженому навчанні, яке допомагає коригувати напрямок розвитку стартапу. На цих етапах варто активно експериментувати з півотами – стратегічними змінами у продукті, бізнес-моделі або цільовому ринку, які дозволяють знайти оптимальний шлях до успіху.

На стадії «Scale» слід приділити увагу зростанню, і тут важливими стають експерименти з оптимізацією продукту та процесів, щоб масштабувати бізнес максимально ефективно.

Фінансування стартапів можна класифікувати за різними критеріями. В таблиці 1 наведені основні типи, які найчастіше використовуються. В таблиці не наведені такі типи фінансування, як: краудфандинг, державні гранти та програми, інкубатори і акселератори, дебетові та кредитні позики, що є теж валідними способами залучення коштів, але не є настільки популярними.

Таблиця 1

### Основні типи фінансування

| Тип фінансування                                 | Переваги                                  | Недоліки   |
|--|---|--|
| Власні кошти(Bootstrapping)                      | Відсутність боргів і зовнішніх інвесторів | Обмежені фінансові ресурси   |
| Родичів і друзів (FFF – Family, Friends & Fools) | Легкість отримання фінансування           | Ризик негативного впливу на особисті стосунки                          |
| Ангельські інвестори                             | Можливість отримати досвід і підтримку    | Обмін на частку компанії та залежність від бажань і цілей інвестора    |
| Венчурний капітал                                | Великі суми фінансування                  | Обмін на частку компанії та високі вимоги до зростання і прибутковості |



Для успішного розвитку стартапу важливо не лише знати доступні інструменти фінансування, але й розуміти, на якому етапі життєвого циклу їх доцільно використовувати. У таблиці 2 наведено рекомендації щодо правильного використання фінансових інструментів відповідно до життєвого етапу стартапу.

Таблиця 2

**Відповідність етапу стартапу до фінансування**

| Етап                   | Власні кошти (Bootstrapping)  | Родичі і друзі (FFF)   | Ангельські інвестори   | Венчурний капітал  |
|------------------------|---|--|--|--|
| Problem / Solution Fit | Підходить, оскільки стартап потребує мінімальних ресурсів для валідації ідеї та проведення первинних досліджень | Підходить, особливо якщо потрібні невеликі додаткові кошти на тестування концепції | Не підходить, оскільки ризики високі, а результати ще непевні  | Непридатний на цьому етапі через відсутність доказів життєздатності продукту     |
| Product / Market Fit   | Підходить для подальшої розробки продукту та підтвердження його попиту на ринку, проте може бути обмеженим      | Можливий варіант, якщо необхідно збільшити ресурсну базу для виходу на ринок       | Найбільш підходить для залучення коштів, коли вже є підтверджений ринковий інтерес і мінімальний продукт | Можливий варіант, якщо стартап демонструє швидкий ріст і потенціал масштабування |
| Scale                  | Непридатний, оскільки ресурси можуть бути недостатніми для масштабування  | Непридатний, оскільки цей тип фінансування обмежений                               | Підходить, проте частіше використовують венчурний капітал на цьому етапі                                 | Найбільш підходить для масштабування бізнесу та активного зростання              |

Найкращий спосіб фінансування стартапу – це залучення інвесторів після проходження стадії Product/Market Fit, оскільки на цьому етапі у вас вже є підтвердження попиту на ваш продукт, або так званий traction. Це дозволяє вам не лише продемонструвати інвесторам, що ваша ідея життєздатна, але й значно підвищує вашу переговорну позицію. Ви маєте можливість залучити кошти, зберігаючи при цьому більшу частку компанії, оскільки ваш бізнес уже має певну цінність, що може призвести до вищої оцінки стартапу.

Залучення фінансування до досягнення цього етапу може бути неефективним, оскільки основний фокус у цей час має бути на дослідженні проблеми, ринку та потреб користувачів. На цій стадії стартапи зазвичай не потребують великих коштів для з'ясування, чи є проблема дійсно важливою для цільової аудиторії. Інвестори зазвичай шукають стабільні ідеї з підтвердженим потенціалом, і їх зацікавленість часто зростає, коли ви можете показати, що ваша пропозиція відповідає потребам ринку.

У висновку варто зазначити, що вибір джерел фінансування для стартапу має критичне значення і повинен залежати від поточного етапу його життєвого циклу. На початкових стадіях, таких як Problem/Solution Fit, важливо мінімізувати ризики, використовуючи власні кошти або фінансування від родичів і друзів (FFF). Це дозволяє провести початкове тестування ідей з мінімальними витратами. На етапі Product/Market Fit, коли продукт вже починає знаходити попит, оптимальним джерелом фінансування стають ангельські інвестиції, що надають стартапу ресурсів для подальшого розвитку і підтвердження ринкової придатності. І, нарешті, на стадії Scale, коли стартап готовий до масштабування, найбільшу вигоду приносить венчурний капітал, що забезпечує необхідні кошти для активного розширення на ринку.

Адаптивність у виборі фінансування та вміння обирати відповідний інструмент на кожному етапі дозволяють не тільки мінімізувати витрати, але й суттєво підвищують шанси на успіх і довготривалий розвиток стартапу. Подальші дослідження можуть зосередитися на вивченні впливу обраних фінансових інструментів на досягнення стартапами Product/Market Fit та їхній успіх на ринку.

*Науковий керівник – канд. екон. наук, доцент Сертухов М. Ю.*

**Література:** 1. Aulet B. Disciplined Entrepreneurship: 24 Steps to a Successful Startup. [S. l.] : Wiley, 2013. 288 p. 2. Blank S., Dorf B. The Startup Owner's Manual: The Step-by-Step Guide for Building a Great Company. [S. l.] : K & S Ranch, 2012. 571 p. 3. Keillor B. D. Understanding the Global Market: Navigating the International Business Environment. [S. l.] : Praeger, 2013. 192 p. 4. Maurya A. Running Lean: Iterate from Plan A to a Plan That Works. [S. l.] : O'Reilly Media, 2012. 235 p. 5. Moore G. A. Crossing the Chasm: Marketing and Selling High-Tech



Products to Mainstream Customers. [S. I.] : Collins Business Essentials, 2006. 227 p. 6. Ries E. The Lean Startup: How Today's Entrepreneurs Use Continuous Innovation to Create Radically Successful Businesses. [S. I.] : Crown Currency, 2011. 336 p.

Стаття надійшла до редакції 03.12.2024 р.



## ЕВОЛЮЦІЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ В ІТ: ХТО СТВОРЮЄ ІННОВАЦІЙНІ СТРАТЕГІЇ ДЛЯ АВТОМАТИЗАЦІЇ ТА ОПТИМІЗАЦІЇ

УДК 005.591.6:004

Козлова А. О.

Здобувач вищої освіти  
другого (магістерського) рівня 2 року навчання  
ННІ міжнародних відносин ХНЕУ ім. С. Кузнеця

*Анотація.* У статті розглянуто, що таке бізнес-процеси в цілому та еволюцію бізнес-процесів у сфері інформаційних технологій; визначено, хто саме формує інноваційні стратегії для їх автоматизації та оптимізації. Описано сучасний стан проблеми та перспективи подальших досліджень.

**Ключові слова:** бізнес-процеси, автоматизація, оптимізація, ІТ, інновації.



*Annotation.* The article considers what business processes are in general and the evolution of business processes in the field of information technology, identifies who exactly forms innovative strategies for their automation and optimisation. The current state of the problem and prospects for further research are described.

**Keywords:** business processes, automation, optimization, IT, innovations.



**Постановка проблеми.** З розвитком інформаційних технологій бізнес-процеси стали ключовим фактором забезпечення конкурентоспроможності компаній. Актуальність теми спричинена стрімким розвитком рішень для автоматизації та оптимізації, які стають основою ефективного управління. Проблема полягає у визначенні, хто саме є головними драйверами цих змін і як впроваджуються інноваційні стратегії в ІТ.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** У дослідженні «Історія бізнес-процесів» [3] описуються розвиток і тенденції управління бізнес-процесами, основні концепції автоматизації, особливості переходу від ручних методів управління до сучасних цифрових платформ. Особливу увагу приділено історії виникнення бізнес-процесів та їх еволюції в умовах прогресу. У роботі Френка Дж. Уайатта [4], яка також розкриває тему історії управління процесами, детально розглянуто розвиток бізнес-процесів від індустріальної епохи до сучасного цифрового підходу. Автор звертає увагу на вплив технологій, на трансформацію методів управління і інтеграцію автоматизації у повсякденну діяльність підприємств. Сучасний погляд на процеси управління в ІТ та їх еволюцію представлено у дослідженні Генрі Лізано-Мори, Педро Р. Палос-Санчеса та Маріано Агуайо-Камачо [5] «Еволюція управління бізнес-процесами: бібліометричний аналіз». У роботі підкреслюється важливість вивчення історії та поточного



стану управління бізнес-процесами для успішного застосування сучасних технологій оптимізації бізнес-процесів, автоматизації, а також адаптації до швидких змін ринкових умов, штучного інтелекту, машинного навчання та інших інноваційних технологій. Такі дослідження підкреслюють важливість вивчення історії та сучасного стану управління бізнес-процесами для їх успішного застосування у практичній діяльності.

**Метою** дослідження є аналіз еволюції бізнес-процесів у галузі ІТ та виявлення ключових гравців, які створюють інноваційні стратегії автоматизації та оптимізації.

**Викладення основного матеріалу дослідження.** У сучасних умовах інформаційні технології є ключовим фактором розвитку бізнесу, забезпечуючи зростання продуктивності, конкурентоспроможності та загальної ефективності компаній. Під впливом цифрових інновацій бізнес-процеси, що складають основу діяльності будь-якої компанії, зазнають значних змін. Зокрема, компанії прагнуть впроваджувати сучасні технології, щоб покращити якість своїх послуг і продуктів.

На сьогодні термінологія процесного підходу ще остаточно не сформувалася, існує велика кількість визначень або інтерпретацій поняття «бізнес-процес». Найбільш обґрунтованим можна вважати таке визначення, яке враховує не лише виконання будь яких функцій, але й обов'язкове досягнення цілей та створення цінності для кінцевого споживачів. Бізнес-процеси підприємства мають складати єдину систему, спрямовану не лише на отримання прибутку, а й на задоволення потреб клієнтів і створення споживчої цінності продукту [1].

З урахуванням того, що бізнес-процес – це в першу чергу процес, його формулювання досліджуваного поняття може бути трансформовано шляхом заміни частини цього формулювання, що стосується сутності терміна «процес», відповідними еквівалентами. Окрім того, вважаємо, що такі характеристики бізнес-процесу, як «результативність» та «ефективність», здебільшого слід розглядати як параметри дієвості, а не основні ознаки бізнес-процесу [2].

При цьому важливо підкреслити, що ефективність визначає досягнення запланованого результату, а ефективність показує, наскільки раціонально використовуються ресурси для його досягнення. Це дозволяє глибше зрозуміти сутність бізнес-процесів та їх роль у стратегічному управлінні організацією.

Еволюція бізнес-процесів бере початок з 1776 р., де засновник класичного напрямку сучасної економічної теорії Адам Сміт пише книгу «Wealth of Nations», у якій у деталях описує наслідки економічної свободи та концепцію «поділу праці». До не менш важливої концепції раціоналізації роботи, започаткованої в 1911 р. Фредеріком Тейлором, який увійшов в історію наукової думки як творець науки управління та першим довів, що управління повинно спиратися на наукові експерименти, математику, статистику, узагальнення фактів і явищ управлінського процесу.

Теорія лідерства розвивалася завдяки дослідженням інших дослідників і практиків, які зосереджені на процесах дій, удосконаленні стратегій лідерства та пошуку нових способів їх покращення.

Таким чином, ідеї Адама Сміта та Фредеріка Тейлора забезпечили нову основу для розвитку системного підходу до позитивного розвитку, особливо з розвитком технологій.

В ІТ автоматизація процесів стала можливою завдяки технологічному прогресу. Можемо підкреслити, що перші зусилля з оптимізації бізнес-процесів були зосереджені на механізації та стандартизації процесів, яка зосередилась на початку ХХ століття, після написання «Принципи наукового управління» і як ще це також назвали – теорією тейлоризму, що розроблена Фредеріком Тейлором на рубежі ХІХ–ХХ століть. [3]

Сучасні ІТ-підходи включають використання штучного інтелекту (ШІ) та машинного навчання, що дозволяє автоматизувати процеси навіть у складних сценаріях. FileNet розробляє цифрову систему управління робочими процесами, призначену для маршрутизації відсканованих документів через задалегідь визначений процес. Цю ранню систему, пізніше придбану ІВМ, часто називають попередницею сучасного програмного забезпечення Business Process Management (BPM), що є одним із ключових інструментів для управління процесами. Компанія SAP розробила рішення для управління ресурсами підприємств (ERP), які інтегрували процеси та дозволяли ефективно управляти різними аспектами бізнесу. У 2018 році з'явилася платформа Tallyfy, що зробила BPM доступним для широкого кола компаній, забезпечуючи гнучкість і легкість інтеграції процесів [4].

Інноваційні підходи, що розробляються відповідними провідними компаніями та дослідницькими центрами, враховують необхідність масштабованості, гнучкості та мінімізації ризиків. У реальному часі основна увага приділяється тому, як ШІ дозволяє компаніям мінімізувати людські помилки, забезпечити масштабованість процесів і підвищити швидкість прийняття рішень. Після аналізу досліджень можемо виділити, що застосування моделей машинного навчання та аналітики даних створює можливості для адаптивного управління операціями в умовах мінливих ринкових обставин. Визначальними є гнучкість і здатність таких систем



інтегрувати великі обсяги даних у реальному часі для оптимізації бізнес-результатів. Такі системи інтегрують великі обсяги даних у реальному часі, створюючи нові можливості для управління [5].

**Висновки.** Еволюція бізнес-процесів в ІТ демонструє значний прогрес від простих автоматизованих рішень до інтегрованих інтелектуальних систем. Ключову роль у створенні інноваційних стратегій відіграють як дослідницькі команди великих корпорацій, так і поодинокі автори. Перспективи подальших досліджень включають аналіз впливу нових технологій, наприклад, поглиблене вивчення впливу ШІ на бізнес-процеси, дослідження кібербезпеки в автоматизованих системах і розробка нових підходів до оптимізації бізнес-процесів у різних галузях.

Науковий керівник – д-р екон. наук, доцент Шталь Т. В.

---

**Література:** 1. Костіна О. М. Діагностика та управління бізнес-процесами у контексті антикризового управління підприємством. URL: <http://www.repository.hneu.edu.ua/jspui/handle/123456789/16931>. 2. Папінко А. І. Управлінський облік бізнес-процесів в ІТ-компаніях. Тернопіль, 2024. URL: <http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/50101/1/Dis%20Papinko%20d0%90.pdf>. 3. The History of Business Processes. *Checkify Blog*. 4. A Brief History of Process Management to the Modern Day. *Medium*. 5. Zeng Y., Guo Z., Wang X. Artificial Intelligence in Business Process Management: Challenges and Opportunities. *IEEE Xplore*.

Стаття надійшла до редакції 03.12.2024 р.



## ДІАГНОСТИКА РЕЗУЛЬТАТІВ УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВОЮ СТІЙКІСТЮ БАНКІВ

УДК 336

Козуб Ю. С.

Здобувач вищої освіти  
другого (магістерського) рівня 2-го року навчання  
ННІ економіки і права ХНЕУ ім. С. Кузнеця

**Анотація.** Здійснено аналіз результатів управління фінансовою стійкістю банків. Розглянуто послідовність оцінювання рівня фінансової стійкості банків. Проаналізовано підсумки кластеризації банків за показниками фінансової стійкості ієрархічним і ітеративним методами.

**Ключові слова:** фінансова стійкість, управління, кластерний аналіз.



**Annotation.** The results of managing the financial stability of banks were analyzed. The sequence of assessing the level of financial stability of banks was considered. The results of clustering of banks by financial stability indicators were analyzed using hierarchical and iterative methods.

**Keywords:** bank financial stability, management, cluster analysis.





Фінансова стійкість банку є ключовим фактором стабільності банківської системи в цілому, тому її правильна оцінка є основою ефективної роботи банків та важливим чинником для розвитку економіки України. Проблемам фінансової стійкості банків присвячено роботи багатьох видатних вітчизняних і зарубіжних учених, серед яких І. Є. Амелін, Л. Г. Батракова, А. О. Єпіфанов, Л. Г. Єрмошкіна, О. В. Крилова, В. М. Кочеткова, О. І. Лаврушин, А. М. Мороз, Г. С. Панова, А. А. Пересада, І. В. Сала, М. І. Савлук, О. В. Соляник та інші. Однак теорія і практика управління фінансовою стійкістю банків показують, що деякі аспекти цих питань потребують подальшого вивчення і глибшого дослідження в умовах трансформаційних змін економіки України та невизначеності, зумовленої воєнним станом.

**Метою** цього дослідження є проведення діагностики результатів оцінювання фінансової стійкості банків відповідно до Правил здійснення оцінки стійкості банків і банківської системи України в 2023 році, затвердженої Постановою Правління Національного банку України [4].

Для оцінювання фактичного стану банківського сектора у 2023 році Національним банком України (НБУ) було розпочато здійснення аналізу стійкості банківських установ і всієї банківської системи. Враховуючи умови воєнного стану, це завдання вирішуватиметься з урахуванням низки специфічних особливостей. Так, результати управління фінансовою стійкістю банків досліджувались у декілька етапів (рис. 1).

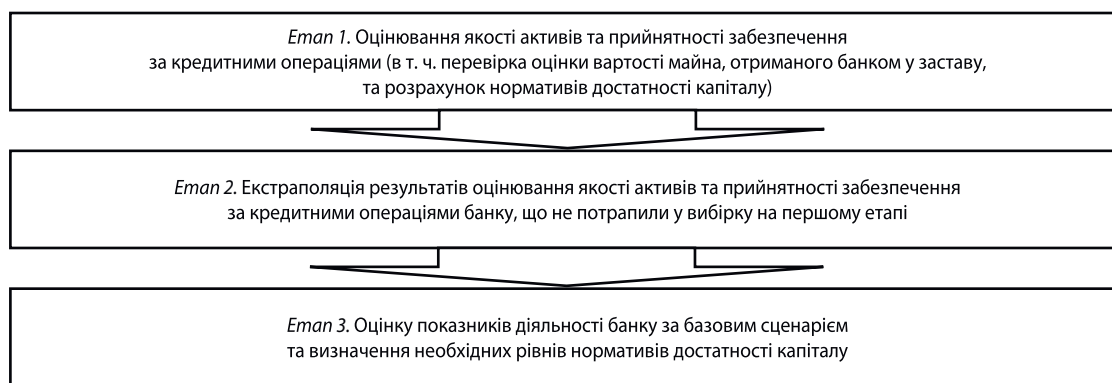


Рис. 1. Етапи оцінювання фінансової стійкості банків України

Джерело: сформовано за [3]

За результатами 2023 року оцінювання НБУ відбувалося для 20 банківських установ: АТ КБ «ПриватБанк» (Б1), АТ «Ощадбанк» (Б2), АТ «Райффайзен Банк» (Б3), АТ «СЕНС БАНК» (Б4), АТ «УНІВЕРСАЛ БАНК» (Б5), АТ «ПУМБ» (Б6), АТ «Укресімбанк» (Б7), АБ «УКРГАЗБАНК» (Б8), АТ «БАНК КРЕДИТ ДНІПРО» (Б17), АТ «ОТП БАНК» (Б9), АТ «УКРСИББАНК» (Б10), АТ «КРЕДІ АГРІКОЛЬ БАНК» (Б11), АТ «КРЕДОБАНК» (Б12), АТ «А-БАНК» (Б13), АТ «ТАСКОМБАНК» (Б14), ПАТ «БАНК ВОСТОК» (Б18), АТ «ПроКредит Банк» (Б15), АБ «Південний» (Б16), ПАТ «МТБ БАНК» (Б19) та АТ «ПРАВЕКС БАНК» (Б20) [3]. Перелік банківських установ, що були взяті для проведення оцінювання обґрунтовувався, рівнями їх індикаторів: обсягу зважених на ризик-активів, депозитів та кредитів фізичних осіб. Сукупний обсяг чистих активів цих банків складав понад 90 % активів банківської системи України за підсумками 2023 р. Методичній інструкції щодо оцінювання стійкості банків визначені у постанові Правління Національного банку України № 56, що набрала чинності з 27 квітня 2023 року [4], і були оприлюднені на сайті НБУ на початку 2024 року у Звіті про оцінку стійкості банків [2].

Для систематизації результатів оцінювання стійкості банків та виокремлення груп фінансових установ зі схожими тенденціями у розвитку пропонується використати кластерний аналіз, що є одним із ключових методів багатовимірної статистики, який використовується для групування об'єктів у кластери (групи) на основі схожості їхніх характеристик, дозволяє структурувати великі обсяги даних, виявляти приховані закономірності та створювати сегментації, що є особливо важливим для банківського сектора, де обробляється значний обсяг складної інформації. Мета кластерного аналізу полягає у виявленні природних груп у даних, де внутрішня варіація в межах кластера мінімальна, а відмінності між кластерами максимальні [1].

Вхідні дані для проведення діагностики результатів управління стійкістю банків України сформовано за даними [2] та подано в табл. 1. Для дослідження обрано показники обсягу основного капіталу (ОК) у млн грн, регулятивного капіталу (РК) у млн грн, норматив адекватності регулятивного капіталу (Н2) та норматив адекватності основного капіталу (Н3) у %.



Таблиця 1

**Вхідні дані для проведення кластерного аналізу банків за рівнем стійкості**

| Банк | ОК, млн грн | РК, млн грн | Н2, % | Н3, % | Банк | ОК, млн грн | РК, млн грн | Н2, % | Н3, % |
|------|-------------|-------------|-------|-------|------|-------------|-------------|-------|-------|
| Б1   | 27248       | 54466       | 23,45 | 11,73 | Б11  | 5565        | 6061        | 17,90 | 16,43 |
| Б2   | 14155       | 19650       | 14,24 | 10,26 | Б12  | 3481        | 3912        | 24,79 | 22,06 |
| Б3   | 12703       | 16438       | 19,25 | 14,87 | Б13  | 1768        | 2305        | 21,62 | 16,58 |
| Б4   | 4958        | 6442        | 11,35 | 8,74  | Б14  | 2269        | 3101        | 17,32 | 12,67 |
| Б5   | 6510        | 9475        | 24,01 | 16,49 | Б15  | 2407        | 3203        | 17,74 | 13,33 |
| Б6   | 7228        | 12427       | 20,63 | 12,00 | Б16  | 2505        | 4342        | 21,44 | 12,37 |
| Б7   | 4275        | 8133        | 8,78  | 4,61  | Б17  | 1236        | 1660        | 27,43 | 20,43 |
| Б8   | 8309        | 8368        | 12,06 | 11,97 | Б18  | 1262        | 1976        | 20,10 | 12,83 |
| Б9   | 7234        | 12315       | 32,50 | 19,09 | Б19  | 684         | 839         | 13,92 | 11,34 |
| Б10  | 8808        | 14119       | 45,38 | 28,31 | Б20  | 671         | 728         | 15,53 | 14,31 |

На першому етапі використано метод ієрархічної кластеризації [6], результат його реалізації у вигляді дендрограми класифікації подано на рис. 2. За результатами візуального аналізу визначено, що вихідну сукупність банків можна розділити на 3 кластери на відстані 10к.

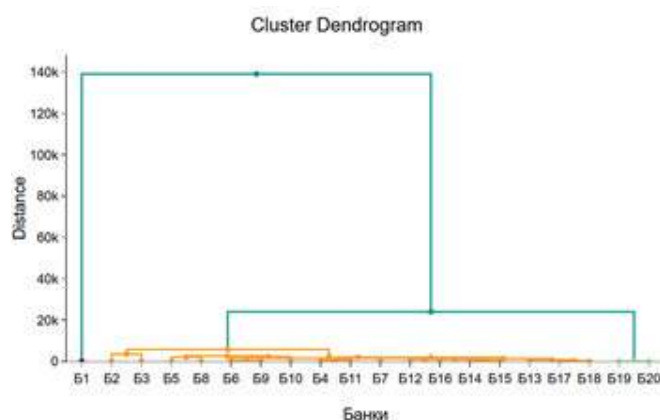


Рис. 2. Дендрограма кластеризації банків за рівнем їх стійкості у 2023 р. методом середнього зв'язку

Для визначення обґрунтованого елементного складу кожного кластера на наступному кроці використано метод k-середніх. Результати його застосування з використанням платформи [5] подано на рис. 3–4.

| Банк | ОК    | РК    | Н2    | Н3    | Cluster |     |      |      |       |       |   |
|------|-------|-------|-------|-------|---------|-----|------|------|-------|-------|---|
| Б1   | 27248 | 54466 | 23,45 | 11,73 | 1       | Б11 | 5565 | 6061 | 17,9  | 16,43 | 0 |
| Б2   | 14155 | 19650 | 14,24 | 10,26 | 2       | Б12 | 3481 | 3912 | 24,79 | 22,06 | 0 |
| Б3   | 12703 | 16438 | 19,25 | 14,87 | 2       | Б13 | 1768 | 2305 | 21,62 | 16,58 | 0 |
| Б4   | 4958  | 6442  | 11,35 | 8,74  | 0       | Б14 | 2269 | 3101 | 17,32 | 12,67 | 0 |
| Б5   | 6510  | 9475  | 24,01 | 16,49 | 2       | Б15 | 2407 | 3203 | 17,74 | 13,33 | 0 |
| Б6   | 7228  | 12427 | 20,63 | 12    | 2       | Б16 | 2505 | 4342 | 21,44 | 12,37 | 0 |
| Б7   | 4275  | 8133  | 8,78  | 4,61  | 0       | Б17 | 1236 | 1660 | 27,43 | 20,43 | 0 |
| Б8   | 8309  | 8368  | 12,06 | 11,97 | 2       | Б18 | 1262 | 1976 | 20,1  | 12,83 | 0 |
| Б9   | 7234  | 12315 | 32,5  | 19,09 | 2       | Б19 | 684  | 839  | 13,92 | 11,34 | 0 |
| Б10  | 8808  | 14119 | 45,38 | 28,31 | 2       | Б20 | 671  | 728  | 15,53 | 14,31 | 0 |

Рис. 3. Розподіл банків за кластерами відповідно до рівнів їх стійкості у 2023 р.



До першого кластера (0), що є найбільшим за кількістю банків, увійшли 12 фінансових установ: АТ «СЕНС БАНК»; АТ «Укресімбанк»; АТ «КРЕДІ АГРИКОЛЬ БАНК»; АТ «КРЕДОБАНК»; АТ «А-БАНК»; АТ «ТАСКОМ-БАНК»; АТ «ПРОКРЕДИТ БАНК»; АТ «ПРОКРЕДИТ БАНК»; АТ «БАНК КРЕДИТ ДНІПРО»; ПАТ «БАНК ВОСТОК»; ПАТ «МТБ БАНК»; АТ «ПРАВЕКС БАНК». Другий кластер (1) утворено АТ КБ «ПРИВАТБАНК». Третій кластер сформували 7 банків, серед яких АТ «Ощадбанк», АТ «Райффайзен Банк», АТ «УНІВЕРСАЛ БАНК», АТ «ПУМБ», АБ СУКРГАЗБАНК», АТ «ОТП БАНК» та АТ «УКРСИББАНК».

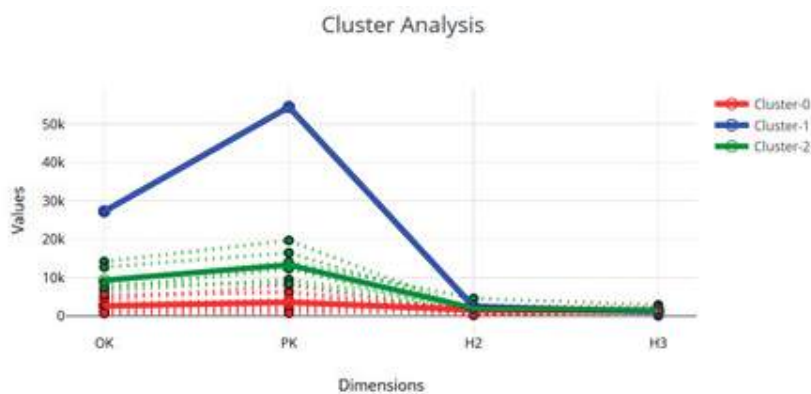


Рис. 4. Графік середніх значень показників стійкості для різних кластерів банків

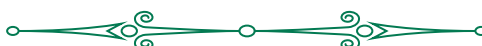
Середній рівень основного капіталу для банків першої групи складає 2 590,08 млн грн, другої – 27 248 млн грн, а третьої – 9 278,14 млн грн. Визначені середні рівні для обсягів регулятивного капіталу банків кластера № 1 (0) знаходяться на рівні 3558 млн грн, кластера № 2 (1) – 54466 млн грн, а кластера № 3 (2) – 13 256 млн грн. Норматив Н2 для кластера 1(0) відповідає рівню 18,16 %, для кластера 2(1) – 23,45 %, кластера 3 (2) – 24,01 %. Середній рівень нормативу Н3 (адекватності основного капіталу) для кластера 1(0) склав 13,81 %, кластера 2(1) – 11,73 %, кластер 3(2) – 16,14 %. Таким чином з'ясовано, що банки, які сформували кластер 1(0) характеризуються найнижчими середніми рівнями обсягів основного та регулятивного капіталу і нормативу адекватності регулятивного капіталу, проте їх також притаманні середні рівні Н3. Другому кластеру, який утворений АТ КБ «Приватбанк» одноосібно, притаманні найвищі показники основного та регулятивного капіталу і найнижчий рівень адекватності основного капіталу. Третій кластер об'єднав банки із найбільшими середніми рівнями нормативів Н2 і Н3.

Отримані результати створюють основи для подальших досліджень щодо проведення більш детального вивчення особливостей діяльності АТ КБ «Приватбанк» як передумови забезпечення його фінансової стійкості.

*Науковий керівник – канд. екон. наук, доцент Делюк С. В.*

**Література:** 1. Клебанова Т. С., Гур'янова Л. С., Чаговец Л. О. [та ін.]. Бізнес-аналітика багатовимірних процесів : мультимедійний навч. посіб. Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2024. URL: <http://ebooks.git-elt.hneu.edu.ua/babap/index.html>. 2. Звіт про оцінку стійкості банків у 2023 році // Національний банк України. URL: <https://bank.gov.ua/ua/news/all/zvit-pro-otsinku-stiykosti-bankiv-u-2023-rotsi>. 3. Національний банк розпочинає оцінку стійкості банківської системи в умовах воєнного часу // Національний банк України. URL: <https://bank.gov.ua/ua/news/all/natsionalniy-bank-rozpochinaye-otsinku-stiykosti-bankivskoyi-sistemi-v-umovah-voennogo-chasu>. 4. Про затвердження Правил здійснення оцінки стійкості банків і банківської системи України в 2023 році : Постанова Правління Національного банку України від 25.04.2023 р. № 56. URL: [https://bank.gov.ua/ua/legislation/Resolution\\_25042023\\_56](https://bank.gov.ua/ua/legislation/Resolution_25042023_56). 5. Cluster analysis. URL: <https://www.statskingdom.com/cluster-analysis.html>. 6. Online Statistics Calculator. URL: <https://datatab.net/statistics-calculator/cluster>.

Стаття надійшла до редакції 13.01.2025 р.





## ЦИФРОВІЗАЦІЯ ЛОГІСТИКИ В УКРАЇНІ ЯК КРОК ДО ЄВРОПЕЙСЬКОЇ ІНТЕГРАЦІЇ

УДК 656.073:004

Коргун Є. Є.

Здобувач вищої освіти  
другого (магістерського) рівня 2-го року навчання  
ННІ міжнародних відносин ХНЕУ ім. С. Кузнеця

**Анотація.** Досліджено цифровізацію логістичних процесів у період війни в Україні як шлях до інтеграції з ЄС. Виявлено основні проблеми цифрової трансформації та обґрунтовано перспективи розвитку логістики через впровадження сучасних технологій.

**Ключові слова:** цифровізація, логістика, інтеграція, електронний документообіг, транспортна інфраструктура.



**Annotation.** The digitalization of logistics processes during the war in Ukraine as a way to integration with the EU was investigated. The main problems of digital transformation are identified and the prospects for the development of logistics through the introduction of modern technologies are substantiated.

**Keywords:** digitalization, logistics, integration, electronic document management, transport infrastructure.



**Викладення основного матеріалу дослідження.** Однією з головних тенденцій сучасної світової економіки є цифровізація різних галузей, зокрема транспортно-логістичної сфери. В умовах швидкої інтеграції України до європейського ринку, актуальним є питання підвищення ефективності логістичних процесів шляхом впровадження цифрових технологій. Диджиталізація логістики може суттєво оптимізувати внутрішні й міжнародні перевезення, знизити витрати, а також поліпшити контроль і прозорість ланцюгів постачань. Це надає можливість Україні не лише підвищити конкурентоспроможність на глобальному ринку, але й сприяє її подальшій інтеграції до Європейського Союзу.

Незважаючи на певні успіхи в цьому напрямку, процес цифрової трансформації логістики в Україні зустрічає низку перешкод. Серед них можна виділити відсутність належної інфраструктури, недостатню кількість кваліфікованих кадрів у сфері ІТ-технологій, а також недосконале нормативно-правове забезпечення. Ці проблеми потребують вирішення на державному та приватному рівнях, що робить це питання одним із найважливіших у сфері сучасної логістики.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** В останні роки тема цифровізації логістики отримала значну увагу з боку науковців і практиків. Науковці С. Башлай, І.Яремко, [1, с. 38] наголошують, що однією з ключових характеристик цифрової економіки є те, що вона безпосередньо пов'язана з традиційною економікою, надаючи доступ до необхідних товарів і послуг, коли вони потрібні. Перевагами такого типу економіки є швидше отримання потрібного товару чи послуги, менші витрати для кінцевого споживача за рахунок зменшення кількості посередників і спрощення схеми пошуку постачальників і споживачів.

Як зазначає Ю. М. Пантук [2, с. 342] у цифровій економіці логістика та управління ланцюгами поставок є двигуном, що базується на консолідації та координації відносин між споживачами та виробниками товарів та послуг. Продовжують цю думку О. Рябчук та С. Смійчик [3, с. 238], які стверджують, що систематизація та цифровізація логістики потрібна для відстежування динаміки перевезень товарів, витрат пального, а також знаходити та вирішувати проблеми в організації вантажних та розвантажувальних робіт. Необхідними для пристосування логістики до умов військового стану є також комунікація, конкуренція та гнучкість.

Проте варто зазначити, що питання цифровізації економіки України в контексті євроінтеграції досліджені недостатньо і потребують більш детального вивчення, особливо з точки зору практичної реалізації.

**Метою** цієї статті є виявлення основних проблем і перспектив цифрової трансформації логістичних процесів в Україні, а також їх впливу на інтеграцію країни до європейського логістичного ринку.



**Викладення основного матеріалу дослідження.** Основними завданнями дослідження є аналіз сучасного стану цифровізації в логістиці України, визначення ключових напрямків для покращення цієї сфери, а також розробка рекомендацій щодо подальшого розвитку на шляху до європейської інтеграції. На сучасному етапі цифровізація є невід'ємною складовою успішної логістичної діяльності на міжнародному рівні. Це включає впровадження автоматизованих систем управління ланцюгами постачань (SCM – Supply Chain Management), електронної взаємодії між учасниками ринку, а також використання аналітичних платформ для моніторингу та управління процесами в реальному часі. В Україні процес цифровізації логістики тільки набирає обертів, але є ключовим для інтеграції до ЄС.

Після підписання Угоди про асоціацію з ЄС Україна зобов'язана впроваджувати європейські стандарти як у транспорті, так і в логістиці. Одним із ключових кроків є розвиток систем електронного документообігу, що сприяє прозорості процесів та зменшенню бюрократичних бар'єрів. Впровадження системи електронних митних декларацій є одним із прикладів цифровізації, що значно прискорило процеси оформлення вантажів на кордоні.

Іншою важливою технологією є використання IoT (Internet of Things) Ці технології дозволяють здійснювати збір інформації в реальному часі про стан вантажів, обладнання та транспортних засобів. Це дає змогу відстежувати місцезнаходження вантажів, контролювати умови їх зберігання та забезпечувати безпеку.

Звичайно, треба сказати за використання технологій штучного інтелекту в логістиці. Ця технологія дозволяє автоматизувати прийняття рішень, спрогнозувати певні зміни в попиті, проводити планування маршрутів та оптимізацію систем управління запасами. Але ні для кого не секрет, що зі зростанням рівня цифровізації процесів в логістиці актуальність технологій кібербезпеки систематично зростає. Підприємці потребують надійних рішень для захисту корпоративних даних. Розробка систем безпеки та системного моніторингу є вагомим фактором у процесах цифрової трансформації логістичного сектора.

Незважаючи на позитивні кроки, є низка проблем, які гальмують процес цифровізації. Однією з головних є недосконала інфраструктура. Багато логістичних компаній не мають доступу до сучасних технологій через відсутність належного фінансування. Іншим чинником є відсутність достатньої кількості кваліфікованих спеціалістів, які володіють необхідними знаннями для впровадження цифрових технологій у логістичні процеси.

Важливим аспектом також є нормативно-правова база. В Україні цифровізація логістики не завжди підкріплена законодавчими ініціативами, що уповільнює впровадження інновацій на державному рівні. Поняття «електронної торгівлі» не є визначеним в Україні на законодавчому рівні. Натомість чинні нормативно-правові акти оперують поняттям «електронної комерції». Правове регулювання електронної комерції здійснюється Законом України «Про електронну комерцію», Цивільним кодексом та іншими законодавчими актами. При цьому правове регулювання таких сфер, як електронні платіжні системи, митне оформлення та оподаткування, конфіденційність, безпека, захист інтелектуальної власності, наразі удосконалюється та потребує подальшого удосконалення [4, с. 35]. Це стосується і гармонізації з європейськими стандартами, оскільки багато технологій, таких як електронний документообіг, все ще потребують адаптації до українського законодавства. Ситуація з логістикою та транспортними маршрутами залишається складною та непередбачуваною. Багато компаній були змушені створювати нові логістичні ланцюги через війну в Україні, зокрема для постачання товарів з країн ЄС. Блокада портів, руйнування інфраструктури та зміни в міжнародній торгівлі створили нові виклики для представників цієї галузі [5, с. 154]. Споживчий попит і купівельна спроможність суттєво знизилася, виникли труднощі з експортом товарів, а економічна ситуація залишається нестабільною. Впровадження інноваційних технологій і методів у логістиці стає одним із ключових способів адаптації до поточних умов в Україні. Вагомим пунктом в цифровізації економіки України в умовах євроінтеграції є залученість до програми «Цифрова Європа», що була сформована у 2021 році задля підтримання економічного відновлення та диджиталізації. Програма сприяє вдосконаленню цифрових навичок, інфраструктури та сервісів для громадян і урядових органів, а також підтримує «зелену» та технологічну модернізацію, посилюючи стійкість і стратегічну незалежність ЄС і країн-учасниць.

**Висновки.** Отже, цифровізація логістики є критично важливою для інтеграції України в європейський ринок і підвищення її конкурентоспроможності. Впровадження сучасних технологій має значний потенціал для покращення ефективності та прозорості логістичних процесів. Проте наявні проблеми уповільнюють



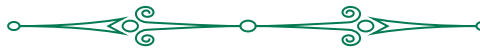
процес цифровізації. Гармонізація українського законодавства з європейськими стандартами та активна участь у програмі «Цифрова Європа» є важливими кроками для подолання цих бар'єрів і забезпечення успішної інтеграції України в європейський логістичний простір.

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

---

**Література:** 1. Башлай С. В., Яремко І. І. Цифровізація економіки України в умовах євроінтеграційних процесів. *Економіка та суспільство*. 2023. № 48. С. 38. 2. Пантук Ю. М. Цифровізація транспортної логістики // Модернізація економіки: сучасні реалії, прогнозні сценарії та перспективи розвитку : матеріали V Міжн. наук.-практ. конф., [Херсон], 27–28 квітня 2023 р. С. 342. 3. Рябчук О., Смійчик С. Логістика України в умовах війни // Матеріали X Міжнар. наук.-практ. конф., 17 листоп. 2022 р. С. 238. 4. Польський фонд міжнародних та регіональний досліджень: цифрові трансформації в Україні, 2020. С. 35. 5. Почеп І., Харсун Л., Реалії транспортно-експедиційної діяльності в умовах війни в Україні // Логістика майбутнього: ефективні рішення для торгівлі : матеріали II Міжнар. інтернет-конф., [Київ], 18 квіт. 2024 р. Київ, 2024. С. 154–155.

Стаття надійшла до редакції 03.12.2024 р.



## РИНОК ГУМАНІТАРНОЇ ДОПОМОГИ В УКРАЇНІ В УМОВАХ ВІЙСЬКОВОЇ АГРЕСІЇ

УДК 338.439

Корнєв Д. О.

Здобувач вищої освіти  
другого (магістерського) рівня 2-го року навчання  
ННІ міжнародних відносин ХНЕУ ім. С. Кузнеця

**Анотація.** У роботі досліджено ринок гуманітарної допомоги в Україні в умовах військової агресії, спричиненої вторгненням Росії. Проаналізовано проблеми координації та забезпечення населення необхідними ресурсами, що виникають через масштабну кризу. Визначено ключових учасників ринку гуманітарної допомоги та їхню роль у задоволенні зростаючих потреб населення. Запропоновано рекомендації для підвищення ефективності управління гуманітарною допомогою в кризових умовах.

**Ключові слова:** гуманітарна допомога, економічна безпека, управління, військова агресія.



**Annotation.** The paper investigates the humanitarian aid market in Ukraine under the conditions of military aggression caused by the Russian invasion. Issues of coordination and provision of essential resources to the population amid the large-scale crisis are analyzed. Key participants in the humanitarian aid market and their roles in meeting the population's growing needs are identified. Recommendations are provided to improve the effectiveness of humanitarian aid management in crisis situations.

**Keywords:** humanitarian aid, economic security, management, military aggression.





**Постановка проблеми.** З початком повномасштабного вторгнення Росії в Україну характер потреб і гуманітарної підтримки, необхідної в Донецькій та Луганській областях, змінився через новий масштаб бойових дій. Нині під загрозою безпеки перебувають Київ, значні території Донецької та Луганської областей, а також інші постраждалі регіони, включаючи Київську, Харківську, Херсонську, Миколаївську, Одеську, Сумську та Житомирську області. У відповідь на виклики держава активно реформує і розширює систему постачання гуманітарної допомоги, щоб забезпечити швидке її надходження до тих, хто її потребує. Вивчення потреб, організація запиту, отримання та розподіл гуманітарної допомоги безпосередньо залежать від ресурсів, що здебільшого є матеріальними.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Через високу важливість питань функціонування ринку гуманітарної допомоги присвячені праці як дослідників-науковців, так і експертів соціальних і гендерних програм, національного агентства з питань запобігання корупції. Серед них такі автори, як О. П. Гребельник, О. Литвинчук, А. Шевчук, О. Войтюк, О. Остапчук, В. Новікова, М. Прохорова, Я. Гуменюк, О. Сухобокова, НАЗК, [1–11]. Наразі гуманітарна допомога міжнародних партнерів є необхідною умовою як забезпечення життєздатності української економіки, так і обороноздатності української армії.

**Метою** статті є дослідження методичних і організаційних основ функціонування ринку гуманітарної допомоги в Україні в умовах військової агресії.

**Викладення основного матеріалу дослідження.** Поняття «ринок гуманітарної допомоги» має різне трактування. На макrorівні «ринок гуманітарної допомоги» охоплює сукупність організацій, ресурсів і постачальників, які працюють для забезпечення допомоги у кризових ситуаціях. До них входять такі надавачі допомоги, як державні установи, міжнародні організації (ООН, Міжнародний комітет Червоного Хреста), неурядові організації, приватний сектор, волонтери та інші благодійні організації. До постачальників послуг і ресурсів входять компанії та підприємства, що постачають товари та послуги для гуманітарних місій: медикаменти, продукти харчування, транспорт, засоби зв'язку та інші необхідні ресурси. Регулюючі органи та установи – це ті органи, що контролюють і координують надання допомоги, часто визначаючи стандарти для уникнення зловживань і забезпечення прозорості.

Ринок гуманітарної допомоги є особливим, оскільки його мета не в отриманні прибутку, а у вирішенні соціальних, економічних і гуманітарних потреб. Однак у ньому задіяні грошові ресурси, відбувається взаємодія між попитом (постраждалими та громадами, що потребують допомоги) та пропозицією (різними організаціями й постачальниками). Станом на 24.02.2024 правова модель забезпечення гуманітарною допомогою врегульована такими нормативними документами: Законом України «Про гуманітарну допомогу», постановою Кабінету Міністрів України від 09.10.2020 № 927 «Деякі питання організації ведення автоматизованої системи реєстрації гуманітарної допомоги», Порядком взаємодії центральних і місцевих органів виконавчої влади та Національного банку щодо реалізації Закону України «Про гуманітарну допомогу», затвердженим постановою Кабінету Міністрів України від 25.03.2013 № 241 (далі – Порядок № 241).

Пропонується класифікувати учасників ринку гуманітарної допомоги шляхом розподілу на внутрішній та зовнішній для проведення подальшого дослідження механізму його дії (рис. 1).

Взаємодія суб'єктів ринку гуманітарної допомоги будується на основі співпраці та координації, що дозволяє ефективно задовольнити потреби постраждалого населення. Ринок гуманітарної допомоги функціонує за своєрідним принципом попиту і пропозиції, де попит формують потреби населення, а пропозицію – ресурси й послуги, які надають різні учасники.

Механізм дії ринку забезпечується координацією між державними органами та міжнародними організаціями. Державні установи надають міжнародним організаціям дані про актуальні гуманітарні потреби, зокрема інформацію про регіони з найбільшим дефіцитом ресурсів. Відбувається постійний обмін даними щодо ситуації на місцях, зокрема надання статистики, аналіз ризиків, пріоритетних потреб. Міжнародні організації надають транспорт, фінансування або технічну підтримку для швидкої доставки допомоги у зони криз, де уряд має обмежені можливості.

Взаємодія громадських організацій та волонтерів з державою та міжнародними партнерами відбувається коштом акумулювання та розподілу ресурсів. Громадські організації та волонтери часто стають посередниками між донорами (внутрішніми та зовнішніми) і постражданим населенням. Вони отримують допомогу від уряду та міжнародних структур і розподіляють її на місцях. Волонтери й місцеві НУО можуть швидше реагувати на потреби в невеликих або важкодоступних населених пунктах, адже вони знайомі з місцевими умовами і мають гнучкість у розподілі ресурсів.

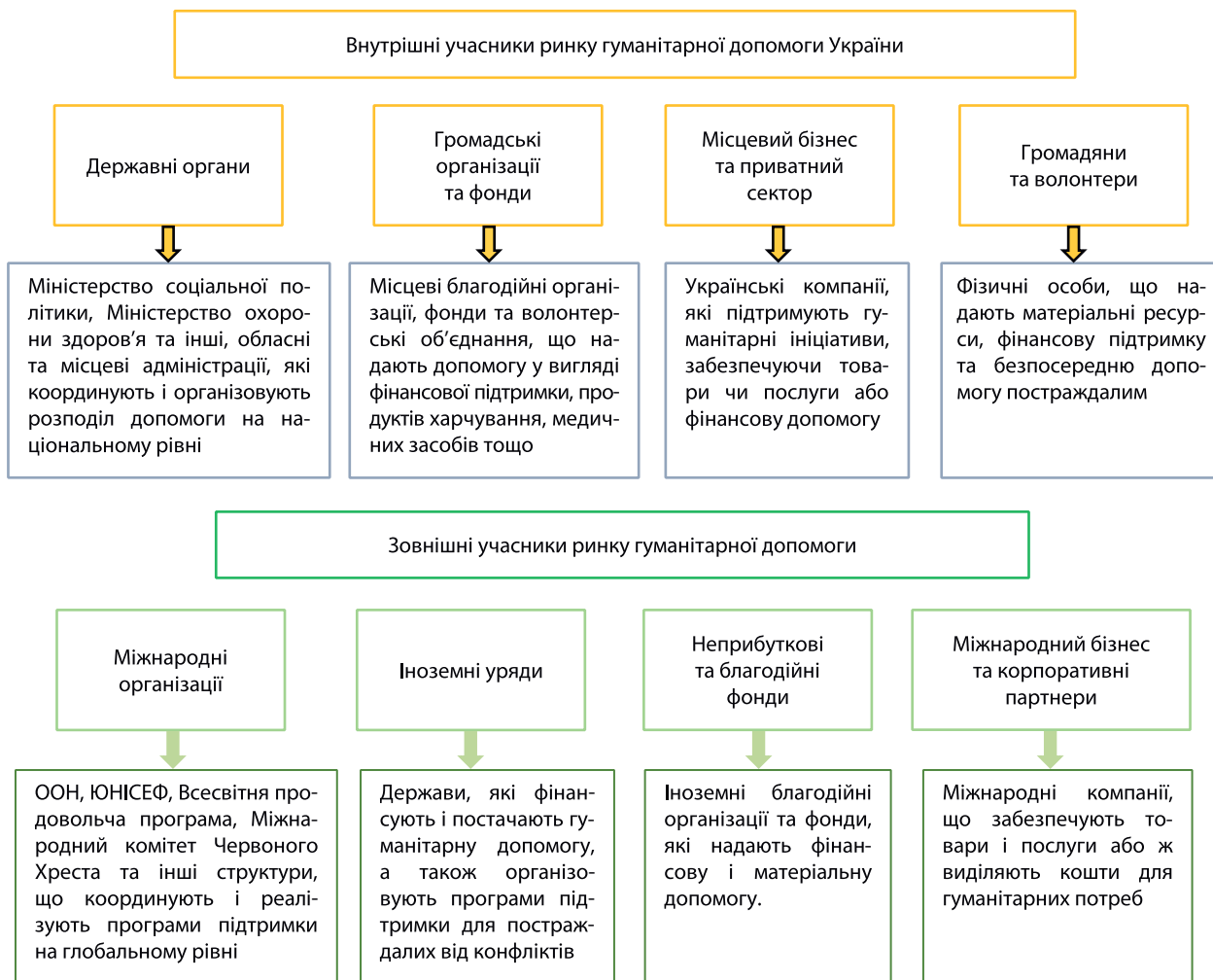


Рис. 1. Суб'єкти ринку гуманітарної допомоги

Приватні компанії надають транспортні, складські та логістичні послуги, допомагаючи державі доставляти гуманітарні вантажі. Деякі компанії виступають спонсорами гуманітарних проєктів, надаючи як фінансову допомогу, так і товари або послуги безкоштовно. Міжнародні організації часто працюють із урядами своїх країн для забезпечення безпеки гуманітарного персоналу та захисту інфраструктури. Уряди цих країн вимагають звіти щодо ефективності наданої допомоги, що покращує прозорість і сприяє кращому контролю за розподілом ресурсів. Важливим елементом є безпосередній зворотний зв'язок від постраждалого населення, який дозволяє коригувати стратегії допомоги. Підзвітність громадським організаціям, волонтерам і міжнародним партнерам за якість та своєчасність надання допомоги забезпечує відповідність гуманітарної підтримки актуальним потребам. Учасники внутрішнього ринку, зокрема місцеві органи влади та громадські організації, визначають першочергові потреби в гуманітарній допомозі через збір інформації в регіонах. Міжнародні та місцеві учасники, такі як іноземні уряди, міжнародні організації та приватні донори, виділяють кошти, а також інші ресурси, що відповідають потребам. Важливу роль у механізмі ринку відіграє координація між учасниками. Здійснюються узгодження та логістичні заходи для оперативного постачання допомоги на місця. Учасники ринку стежать за ефективністю розподілу та використання гуманітарної допомоги, перевіряючи її прозорість і відповідність потребам. Це також допомагає коригувати подальші постачання, щоб допомога йшла за пріоритетами.

Таким чином, ефективна взаємодія між суб'єктами ринку гуманітарної допомоги забезпечує швидке реагування, оптимальне використання ресурсів і відповідність допомоги конкретним потребам постраждалого населення.

**Висновки.** Під час дослідження було визначено ключові проблеми, що впливають на функціонування ринку гуманітарної допомоги в Україні, зокрема складність логістичних процесів, відсутність належної координації між організаціями та недостатність ресурсів. Проаналізовано роль різних суб'єктів ринку гуманітарної

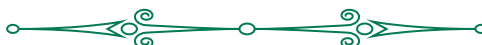


допомоги та взаємозв'язок між попитом на допомогу і її постачанням. З огляду на актуальність цих питань, було запропоновано методичні рекомендації щодо підвищення ефективності управління, прозорості розподілу та залучення міжнародних партнерів, що допоможуть покращити гуманітарну ситуацію в країні.

Науковий керівник – канд. екон. наук, доцент Бутенко О. П.

**Література:** 1. Гребельник О. П. та ін. Гуманітарна допомога в умовах воєнного стану: особливості пропуску через митний кордон України. *Derzhavne upravlinnya udoskonalennya ta rozvytok*. 2023. № 11. URL: <https://doi.org/10.32702/2307-2156.2023.11.6>. 2. Литвинчук О., Шевчук А., Войтюк О. Міжнародна допомога Україні в умовах війни як вид співробітництва з міжнародними організаціями. *Геополітика України: історія і сучасність*. 2024. № 1 (32). С. 239–252. URL: [https://doi.org/10.24144/2078-1431.2024.1\(32\).239-252](https://doi.org/10.24144/2078-1431.2024.1(32).239-252). 3. Остапчук О., Новікова В. Міжнародна військово-технічна допомога Україні перед початком літнього контрнаступу сил оборони України у 2023 році. *Воєнно-історичний вісник*. 2024. Т. 51, № 1. С. 70–77. URL: <https://doi.org/10.33099/2707-1383-2024-51-1-70-77>. 4. Прохорова М., Гуменюк Я. Міжнародна фінансова допомога Україні. *Наукові перспективи (Naukovi perspektivi)*. 2023. № 11 (41). URL: [https://doi.org/10.52058/2708-7530-2023-11\(41\)-640-651](https://doi.org/10.52058/2708-7530-2023-11(41)-640-651). 5. Sukhobokova O. Humanitarian assistance from the baltic states to ukraine at the beginning of russia's full-scale war against Ukraine (February – May 2022). *European historical studies*. 2022. No. 21. P. 113–126. URL: <https://doi.org/10.17721/2524-048x.2022.21.8>. 6. Механізми надання державою гуманітарної допомоги в умовах воєнного стану: аналітична довідка. Київ : Національне агентство з питань запобігання корупції, 2022. 75 с. URL: <https://nazk.gov.ua/wp-content/uploads/2022/07/Mehanizmy-nadannya-derzhavnoyu-gumanitarnoyi-dopomogy-v-umovah-voyennogo-stanu.pdf>.

Стаття надійшла до редакції 03.12.2024 р.



## ФАКТОРИ, ЩО ВПЛИВАЮТЬ НА ВИБІР МІЖНАРОДНОЇ МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА

УДК 658.8

Коротенко А. С.

Здобувач вищої освіти  
другого (магістрського) рівня 2-го року навчання  
ННІ міжнародних відносин ХНЕУ ім. С. Кузнеця

**Анотація.** У статті розглянуто основні фактори, що впливають на вибір міжнародної маркетингової стратегії, зокрема економічні, політичні, культурні, конкурентні та технологічні чинники. Проаналізовано ключові підходи до адаптації продуктів і маркетингових інструментів під специфіку кожного ринку. Знання цих факторів дозволяє підприємствам формувати стратегії, які відповідають умовам конкретних ринків і забезпечують їхню конкурентоспроможність.

**Ключові слова:** міжнародна маркетингова стратегія, адаптація продукту, конкурентоспроможність, культурні фактори, економічний розвиток.





**Annotation.** This article explores key factors influencing the choice of international marketing strategy, including economic, political, cultural, competitive, and technological elements. Key approaches to product adaptation and marketing tools tailored to each market's specifics are analyzed. Awareness of these factors enables companies to develop strategies that align with specific market conditions and ensure their competitive advantage.

**Keywords:** international marketing strategy, product adaptation, competitiveness, cultural factors, economic development.



Міжнародна маркетингова діяльність є важливим компонентом стратегії розвитку підприємства в умовах глобалізації. Підприємства, що прагнуть розширити свою присутність на міжнародних ринках, стикаються з низкою викликів і можливостей. Врахування особливостей різних ринків, культурні відмінності, юридичні нюанси і конкуренція потребують розробки комплексної маркетингової стратегії. У цій статті розглянемо особливості міжнародної маркетингової діяльності, основні стратегії виходу на нові ринки, а також значення адаптації продукту і маркетингових інструментів під специфіку кожної країни.

Питання стосовно факторів впливу на вибір міжнародної маркетингової стратегії досліджується багатьма науковцями як в Україні, так і за кордоном.

Мельник О. розглядає економічні, політичні та культурні фактори, що впливають на вибір стратегії підприємства, підкреслюючи важливість адаптації до локальних умов ринку для мінімізації ризиків [7]. Куденко Н. акцентує увагу на важливості адаптації продукту до потреб споживачів і культурних відмінностей цільових ринків [6]. Сидоренко О. досліджує інституційні та культурні фактори, що впливають на рішення підприємства про вибір маркетингової стратегії [9], а Зосименко О., своєю чергою, вивчає вплив глобалізаційних процесів на маркетингову стратегію, особливо з огляду на економічні та культурні чинники [2]. Серед зарубіжних дослідників Котлер Ф. визначає основні чинники, що впливають на міжнародну стратегію, зокрема глобальні тренди та культурні відмінності [4]; Портер М. зосереджується на конкурентних перевагах [8]; Йоханссон Дж. вивчає роль соціальних і культурних відмінностей [3]; Гофстеде Г. акцентує увагу на культурних вимірах як основі для адаптації стратегії на міжнародних ринках [1]. Однак питання класифікації факторів лишається актуальним.

В умовах глобалізації та зростаючої міжнародної конкуренції підприємства все частіше прагнуть вийти на нові ринки для розширення своїх можливостей і збільшення прибутку. Проте вихід на міжнародний ринок вимагає ретельно спланованої маркетингової стратегії, яка враховуватиме безліч факторів. Вибір відповідної стратегії є складним завданням, адже кожен закордонний ринок має свої унікальні особливості, які можуть суттєво впливати на ефективність діяльності підприємства за межами країни. Вибір міжнародної маркетингової стратегії потребує врахування ряду чинників, які можуть суттєво варіюватися від одного регіону до іншого.

Аналіз наукової літератури дозволив узагальнити класифікацію чинників що впливають на вибір міжнародної маркетингової стратегії (табл. 1).

#### 1. Рівень економічного розвитку цільового ринку.

Купівельна спроможність населення. Рівень доходів населення в різних країнах суттєво відрізняється, що впливає на попит на товари та послуги. Підприємствам необхідно адаптувати свої продукти, цінову стратегію та канали збуту до економічних умов країни.

Інфраструктура ринку. Рівень розвитку інфраструктури, включаючи транспортну систему, логістику, технологічну інфраструктуру та канали дистрибуції, визначає доступність товарів і послуг для споживачів.

Таблиця 1

#### Класифікація факторів, що впливають на вибір міжнародної маркетингової стратегії

| Ключові фактори                                 | Зміст факторів                        |
|---|---------------------------------------|
| 1   | 2                                     |
| 1. Рівень економічного розвитку цільового ринку | Купівельна спроможність населення     |
|   | Інфраструктура ринку                  |
| 2. Політико-правове середовище                  | Регуляторні вимоги                    |
|   | Торговельні обмеження та митні тарифи |
|   | Політична стабільність                |
| 3. Культурні та соціальні фактори               | Культурні цінності та норми           |
|   | Мова та комунікаційні бар'єри         |
|   | Споживчі звички                       |



Закінчення табл. 1

| 1                          | 2                      |
|----------------------------|------------------------|
| 4. Конку rentне середовище | Локальна конкуренція   |
|                            | Глобальні конкуренти   |
|                            | Аналіз конкуренції     |
| 5. Технологічний розвиток  | Рівень цифровізації    |
|                            | Технологічні інновації |

## 2. Політико-правове середовище

Регуляторні вимоги. Кожна країна має власні правові норми та регуляції щодо сертифікації, якості товарів, реклами, захисту прав споживачів та інтелектуальної власності. Підприємства повинні враховувати ці вимоги, обираючи міжнародну маркетингову стратегію.

Торговельні обмеження та митні тарифи. Обмеження на імпорт, експорт, високі митні тарифи та податки можуть значно впливати на витрати підприємства, що змушує адаптувати цінову політику та структуру продуктового портфеля.

Політична стабільність. Політична нестабільність, конфлікти чи часті зміни урядів створюють ризики для підприємств, що прагнуть довгострокових інвестицій і стабільного розвитку на нових ринках.

## 3. Культурні та соціальні фактори

Культурні цінності та норми. Вони значно впливають на поведінку споживачів і те, як вони сприймають різні продукти та бренди. Наприклад, компанія повинна враховувати культурні вподобання, особливості стилю життя, релігійні переконання та інші соціальні норми.

Мова та комунікаційні бар'єри. Для забезпечення ефективної комунікації підприємство повинно адаптувати маркетингові повідомлення відповідно до місцевої мови та культурних особливостей.

Споживчі звички. Різні культури мають свої споживчі звички, які формуються під впливом традицій і соціальних норм. Наприклад, у деяких країнах популярні лише місцеві продукти, тоді як в інших є попит на імпорتنі товари.

## 4. Конку rentне середовище

Локальна конкуренція. Кількість і сила місцевих конкурентів впливають на обрану стратегію. Якщо ринок насичений, підприємству може бути важче зайняти свою нішу. У таких випадках потрібна диференціація продуктів або пошук унікальних переваг, щоб завоювати частину ринку.

Глобальні конкуренти. На міжнародному ринку підприємство може зіштовхнутися з глобальними брендами, що мають потужні маркетингові бюджети та вплив. Для успішної конкуренції потрібен високий рівень інновацій та здатність швидко адаптуватися до змін.

Аналіз конкуренції. Підприємства повинні оцінити конкурентів на ринку, дослідити їхні сильні та слабкі сторони, стратегії просування та особливості продуктових лінійок. Це дозволить визначити конкурентні переваги власного продукту.

## 5. Технологічний розвиток

Рівень цифровізації. Деякі країни мають високий рівень проникнення інтернету, мобільних пристроїв та соціальних мереж, що дозволяє підприємствам активно використовувати цифровий маркетинг і онлайн-продажі. Інші країни можуть мати низький рівень цифровізації, тому підприємствам доведеться більше орієнтуватися на традиційні методи.

Технологічні інновації. Підприємства, що виходять на технологічно розвинені ринки, можуть використовувати інноваційні маркетингові інструменти, такі як віртуальна реальність, чат-боти або автоматизація, що підвищують ефективність взаємодії зі споживачами.

З урахуванням перерахованих факторів підприємства можуть обирати різні маркетингові стратегії виходу на міжнародні ринки.

Глобальна стратегія. Ця стратегія передбачає мінімальну адаптацію продуктів та маркетингових інструментів під локальні ринки. Глобальні компанії, як правило, використовують універсальні продукти та єдині комунікаційні повідомлення. Такий підхід підходить для стандартизованих продуктів, попит на які є однаковим в різних країнах (наприклад, електроніка, автомобілі).



Мультирегіональна стратегія. У цій стратегії підприємство адаптує свій продукт та маркетинговий комплекс до особливостей певного регіону (наприклад, Європа, Азія або Південна Америка). Це дозволяє враховувати культурні, соціальні та економічні відмінності регіонів та створювати продукти, що відповідають потребам місцевих споживачів.

Локальна (адаптаційна) стратегія. Використовується підприємствами, що працюють у країнах із суттєвими культурними чи економічними відмінностями. Продукти та маркетингові інструменти адаптуються під кожен ринок окремо, що дозволяє глибоко задовольнити потреби локальних споживачів.

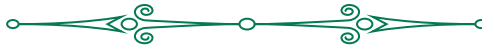
Отже, вибір міжнародної маркетингової стратегії є комплексним процесом, який залежить від багатьох внутрішніх і зовнішніх факторів. Кожен із них вимагає ретельного аналізу для прийняття обґрунтованого рішення. Підприємства, що вміють враховувати економічні, політичні, культурні та конкурентні особливості нових ринків, отримують значні конкурентні переваги та досягають успіху на міжнародній арені.

Науковий керівник – канд. екон. наук, доцент Кіна М. О.

---

**Література:** 1. Гофстеде Г. Культура і організації: програмне забезпечення розуму. Київ: Основи, 2019. 520 с. 2. Зосименко О. М. Вплив глобалізації на формування маркетингової стратегії підприємства. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2020. № 3. С. 45–52. 3. Йоханссон Дж. К. Глобальний маркетинг: культурний підхід. 2015. 498 с. 4. Котлер Ф. Основи маркетингу. 2016. 736 с. 5. Крикавський В. О. Міжнародний маркетинг і менеджмент. Львів: Вид-во Львівської політехніки, 2015. 389 с. 6. Куденко Н. В. Міжнародний маркетинг. Київ: ВД «Кієво-Могилянська академія», 2017. 256 с. 7. Мельник О. Г. Міжнародний маркетинг: теорія і практика. Київ: ХНЕУ, 2018. 320 с. 8. Портер М. Е. Конкурентна перевага: Як досягти високого результату і забезпечити його стійкість. Київ: Основи, 2018. 592 с. 9. Сидоренко О. П. Інституційні та культурні фактори міжнародного маркетингу. *Економіка та держава*. 2019. № 5. С. 22–27.

Стаття надійшла до редакції 03.12.2024 р.



## СТРАТЕГІЧНИЙ АНАЛІЗ У СИСТЕМІ КРЕДИТУВАННЯ ФІЗИЧНИХ ОСІБ БАНКУ

УДК 336.71

Кравцова К. О.

Здобувач вищої освіти  
другого (магістерського) рівня 2-го року навчання  
ННІ економіки і права ХНЕУ ім. С. Кузнеця

**Анотація.** У статті наведено результати застосування методів стратегічного аналізу для визначення шляхів покращення політики банку в контексті споживчого кредитування. Змодельовано ефект впливу рекламної кампанії на залучення нових клієнтів і зростання доходу банку.

**Ключові слова:** банк, кредитування фізичних осіб, стратегічний аналіз, PEST-аналіз, SWOT-аналіз.





**Annotation.** The article presents the results of the application of methods of strategic analysis to determine the ways to improve the bank's policy in the context of consumer lending. The effect of the influence of the advertising campaign on attracting new customers and the growth of the bank's income is simulated.

**Keywords:** bank, lending to individuals, strategic analysis, PEST-analysis, SWOT-analysis.



Стратегічний аналіз у системі кредитування фізичних осіб забезпечує успішність функціонування кожної фінансової установи, оскільки є вагомим джерелом формування їх процентних доходів. Він дозволяє оцінити поточний стан, визначити сильні та слабкі сторони, можливості та загрози, а також розробити ефективну стратегію розвитку. Дослідження стратегій зростання попиту на споживче кредитування несе важливе практичне значення, оскільки дозволяє розробляти ефективні рішення для розвитку банківського сектора та підвищення якості життя населення. Завдяки розробці нових стратегій та інструментів управління кредитними ризиками банки можуть збільшити свою прибутковість і знизити витрати. Розробка нових продуктів та сервісів, які відповідають потребам клієнтів, дозволяє підвищити рівень задоволеності та лояльності, сприяє розвитку конкуренції та підвищенню доступності фінансових послуг для населення.

Дослідження теоретичних засад організації банківського кредитування фізичних осіб активно проводяться як зарубіжними, так і вітчизняними вченими-економістами. Серед найбільш відомих авторів, які працюють у цьому напрямку, можна назвати А. Даниленка, В. Зінченка, А. А. Пересаду, М. І. Савлука, Д. Г. Лук'яненка, В. А. Смоляка, М. А. Козоріз, С. С. Осадець та інших. У своїх працях вони досліджують сутність, форми та стратегії розвитку споживчого банківського кредитування в Україні, а також його значення для економіки країни.

Незважаючи на значний інтерес до питання кредитування населення в Україні, ця тема потребує подальшого, більш глибокого наукового дослідження. Особливо актуальним є виявлення проблем і тенденцій, що виникають в умовах фінансової кризи, та пошук шляхів удосконалення існуючих форм споживчого кредитування.

З цих причин одним із дієвих інструментів впровадження сучасних форм розвитку банківського кредитування є методи стратегічного аналізу, обґрунтування доцільності впровадження яких є **метою** цієї статті.

Серед методів стратегічного аналізу, які найчастіше використовуються, можна виділити методи PEST- та SWOT-аналізу.

Результати PEST-аналізу допомагають визначити альтернативні напрямки дій та оцінити їх потенційний вплив на діяльність банку. Використовуючи сильні сторони та можливості, менеджери можуть скоригувати або усунути слабкості та загрози, що виникають із зовнішнього середовища. Важливо зазначити, що сильні та слабкі сторони розглядаються як внутрішні фактори, тоді як можливості та загрози є зовнішніми [1].

PEST-аналіз є важливим інструментом стратегічного планування для банків, оскільки він дозволяє оцінити вплив зовнішніх факторів на їх діяльність. Цей метод допомагає банкам зрозуміти, як зміни в політичному, економічному, соціальному та технологічному середовищі можуть вплинути на їх операції та визначити потенційні можливості та загрози [2].

PEST-аналіз, проведений на високому рівні, дозволяє банкам визначити ключові тенденції, що впливають на їхню діяльність. На основі цього аналізу банк може розробити ефективні стратегії та заходи для досягнення поставлених цілей (табл. 1).

В Україні розвиток кредитування фізичних осіб зазнає гальмування через такі чинники: зменшення довіри до банків, зниження платоспроможного попиту населення, високі відсоткові ставки, що роблять кредити дорожчими, зростання інфляційних та девальваційних очікувань, а також відсутність належного правового захисту позичальників.

Таблиця 1

**PEST-аналіз АТ «Райффайзен Банк»**

| 1   | 2  |
|---|--|
| <p>Політичні (P)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• військові дії на території України;</li> <li>• посилення банківського нагляду, державне регулювання конкуренції у банківському секторі;</li> <li>• монополізація банківського сектора;</li> <li>• прийняті вимоги законодавства України (Закон України «Про мобілізаційну підготовку та мобілізацію»);</li> <li>• збільшення податків, спостерігається дефіцит бюджету</li> </ul> | <p>Економічні (S)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• зміна облікової ставки НБУ (зниження облікової ставки у квітні 2024 р.);</li> <li>• інфляція, рівень безробіття, підвищення рівня цін, зміна курсу валют</li> </ul> |



Закінчення табл. 1

| 1   | 2  |
|---|--|
| <p>Соціальні (S)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• посилення клієнтоорієнтованості;</li> <li>• зростання популярності дистанційного та віддаленого обслуговування;</li> <li>• зміна поколінь і переваг споживачів, активність споживачів, соціальна мобільність населення;</li> <li>• швидкі зміни потреб населення</li> </ul> | <p>Технологічні (T)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• збільшення використання смартфонів та Інтернету;</li> <li>• використання можливостей аналізу даних (BigData);</li> <li>• впровадження автоматизації, нових технологій та штучного інтелекту;</li> <li>• розвиток технологій, активне використання інноваційного потенціалу</li> <li>• посилення заходів безпеки;</li> <li>• поява нових бізнес-моделей фінансових компаній</li> </ul> |

Джерело: [3; 4]

Найвагомішими будуть політичні і економічні чинники наразі, тобто військові дії, інфляція, дефіцит держбюджету. Це завдає найбільшого удару по економіці в цілому і по сектору кредитування зокрема. До банків – лідерів у сфері кредитування фізичних осіб відносяться АТ КБ «ПриватБанк», АТ «Ощадбанк», АТ «Райффайзен Банк». Можна розглянути в розрізі АТ «Райффайзен Банк», як дані чинники і умови вплинули на структуру доходів цього банку, і яку роль в доходах цього ключового банку наразі відіграє кредитування (табл. 2).

Варто використовувати сильні сторони: нові інформаційні технології самообслуговування; розширення кола потенційних клієнтів; підвищення ефективності регіональної мережі; контроль над витратами банку; розширення продуктової лінійки.

Таблиця 2

**SWOT-аналіз діяльності АТ «Райффайзен Банк» [5]**

|   |  |
|---|--|
| <p><b>СИЛЬНІ СТОРОНИ</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• збільшення інвестування в ОВДП на 16 347 230 грн, на 64 %;</li> <li>• збільшення у частині зобов'язань банку коштів клієнтів на 9 054 931 грн, з 143 479 984 грн по 152 534 915 грн, на 6% більше, ніж за минулий рік, що свідчить про готовність людей вкладати гроші у банк, надійність (Додаток А);</li> <li>• збільшення резервних фондів на 1 572 099 з 5 579 282 грн до 7 151 381 грн;</li> <li>• збільшення нерозподіленого прибутку в 3 рази, з 1 810 862 грн по 6 401 095 грн, отже банк прибутковий, що точно викликає довіру;</li> <li>• зросла клієнтська база, про що свідчить збільшення коштів клієнтів банку з 143 479 984 грн по 152 534 915 грн;</li> <li>• збільшення чистого процентного доходу на 3 607 372 грн., з 8 759 925 грн по 12 367 294 грн;</li> <li>• збільшення комісійного доходу з 1 360 231 грн по 1 772 266 грн;</li> <li>• понад удвічі збільшився прибуток банку – з 2 399 766 грн по 6 140 685 грн;</li> <li>• вигідний курс в мережах відділень банку;</li> <li>• якісні сервіси, можливість доставки карток за кордон</li> </ul> | <p><b>СЛАБКІ СТОРОНИ</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• меншення обсягів кредитування – з 61 712 957 грн до 53 478 357 грн</li> <li>• високий курс на розрахунок картками за кордоном (офіційний сайт банку за статистикою щоденних оновлень значно вищий, ніж комерційний курс для мережі відділень);</li> <li>• робота системи транскордонних переказів, не налаштована система переказів Р2Р за кордон в межах ліміту, який прийняли за законом України в якості послаблення заборони переказів коштів за кордон. Наразі є можливість робити цільові SWIFT-перекази, як і на початку військового положення</li> </ul> |
| <p><b>СЛАБКІ СТОРОНИ</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• зменшення обсягів кредитування – з 61 712 957 грн до 53 478 357 грн</li> <li>• високий курс на розрахунок картками за кордоном (офіційний сайт банку за статистикою щоденних оновлень значно вищий, ніж комерційний курс для мережі відділень);</li> <li>• робота системи транскордонних переказів, не налаштована система переказів Р2Р за кордон в межах ліміту, який прийняли за законом України в якості послаблення заборони переказів коштів за кордон. Наразі є можливість робити цільові SWIFT-перекази, як і на початку військового положення</li> </ul>   | <p><b>ЗАГРОЗИ</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• вихід на ринок нових конкурентів;</li> <li>• мінімальний час і пакет документів для оформлення рахунку у конкурентів;</li> <li>• брак платоспроможних позичальників;</li> <li>• більше продуктового наповнення у конкурентів;</li> <li>• швидкість і зручність виконання операцій в додатку у конкурентів</li> </ul>  |

Вирішальний вплив на вибір банку для обслуговування, а в подальшому і для отримання кредитів є такі фактори, як рівень розвитку ІТ-сфери в банку (зручність, зрозумілість і комфортність інтерфейсів), рівень кваліфікованості персоналу, а також, що має величезну роль, – рівень сервісного обслуговування в банку. Саме сервісне обслуговування відіграє майже найголовнішу роль у виборі основного банку для обслуговування, кредитування.



Якісний сервіс може позитивно вплинути на збільшення клієнтської бази банку, натомість як недоліки сервісного обслуговування банку відразу викличе незадовільні емоції серед населення, яке буде частіше обирати інші банки для обслуговування.

Популяризація послуг АТ «Райффайзен Банк» потребує всебічного підходу, який враховує специфіку аудиторії, сучасні цифрові тренди та локальні особливості ринку. Використання соціальних мереж (Facebook, Instagram, LinkedIn) для показу персоналізованих оголошень. Наприклад, акцент на кредитних програмах для молодих підприємців чи мобільному банкінгу для активної молоді.

SEO та контент-маркетинг. Розробка блогу з фінансовими порадами, статтями про управління бюджетом, бізнес-плануванням тощо.

Email-маркетинг. Регулярні інформаційні розсилки з персоналізованими пропозиціями для клієнтів, наприклад, акції на депозити чи кешбек за покупки.

Ще за довоєнного стану витрати на рекламу АТ «Райффайзен Банк» склали 118 млн грн. Банк займав третю позицію в рейтингу банків, які були найбільшими спонсорами реклами і маркетингу серед українських банків.

Окрім цифрових технологій, передовими програмами просування послуг АТ «Райффайзен Банк» є програми лояльності та програми заохочення, співпраця з онлайн-магазинами, торговими мережами та сервісами доставки, щоб запропонувати клієнтам спеціальні умови при оплаті картками Райффайзен Банку; спонсорування локальних івентів для підвищення впізнаваності бренду серед місцевого населення; соціальні ініціативи, мобільний додаток.

Реальним прикладом проведення ефективної рекламної компанії АТ «Райффайзен Банк» у співпраці з торговими мережами – це програма «Картка АТБ від Райфу». Перевагами для клієнтів стала можливість:

- отримання постійної додаткової знижки 5 % від акційної ціни на понад 700 товарів мережі АТБ;
- до -40 % вигоди з ексклюзивними знижками щотижня;
- перекази з картки на картку будь-якого банку безкоштовно через застосунок MyRaif;
- кешбек до 20 % на визначені категорії;
- отримання готівки безкоштовно у будь-якому банкоматі на території України. За результатами цього заходу АТ «Райффайзен Банк» вдалось залучити понад 20 тис. нових власників карток.

Змоделюємо ефект впливу рекламної компанії на залучення нових клієнтів і зростання доходу банку (табл. 3).

Таблиця 3

**Вхідні дані моделювання ефект впливу рекламної компанії на залучення нових клієнтів і зростання доходу банку**

| Показники  | Дані          |
|--|---------------|
| Початкові інвестиції в кампанію                    | 1 000 000 грн |
| Цільова аудиторія (кількість потенційних клієнтів) | 100 000 осіб  |
| Конверсія (частка людей, що стануть клієнтами)     | 2 %           |
| Середній дохід з одного клієнта на рік             | 5 000 грн     |
| Тривалість розрахункового періоду                  | 1 рік         |

Отже, вхідні дані вказують на можливість залучення 200 нових клієнтів, на що вказує коефіцієнт конверсії. При середньому рівні очікуваного доходу з одного клієнта в 500 грн надасть можливість сформувати загальний дохід від компанії 1 млн грн. Рентабельність інвестицій (ROI) в цьому випадку складе 900 %. Аналіз ефективності рекламної програми наведено у табл. 4.

Таблиця 4

**Аналіз ефективності впливу рекламної компанії на залучення нових клієнтів і зростання доходу банку**

| Показники                             | Методика розрахунку                                 | Значення / результат |
|---------------------------------------|---|----------------------|
| Чистий дохід (тис. грн)               | Дохід від нових клієнтів – Інвестиції               | 9 000                |
| Поріг беззбитковості (клієнтів)       | Інвестиції / Середній дохід з одного клієнта на рік | 200                  |
| Вартість залучення клієнта грн/клієнт | Інвестиції / Кількість залучених клієнтів           | 500                  |



Таким чином, очевидним є позитивний результат від впровадження рекламної компанії. На це вказують показник рентабельності інвестицій (ROI), який становить 900%, що свідчить про ефективність кампанії. Середній дохід з одного клієнта значно перевищує витрати на його залучення.

Звісно, такі дії можна робити не на постійній основі, а раз на рік, або раз на кілька років, щоб не було великих витрат, проте однієї такої рекламної компанії вистачило би, щоб залучити клієнтів, зробити інформаційний канал, і люди знали про широкий спектр банківських продуктів, зокрема вигідних кредитних продуктів.

Загалом ці рекомендації орієнтовані на поліпшення доступності кредитування, підвищення рівня задоволення клієнтів та зниження ризиків для банку. Інтеграція технологій, гнучкість умов та орієнтація на індивідуальні потреби клієнтів є основними напрямками для покращення споживчого кредитування у банку.

Дослідження кредитування фізичних осіб в Україні виявило, що цей напрям банківської діяльності є перспективним і динамічно розвивається, навіть незважаючи на складну економічну ситуацію. Хоча кризові умови створюють певні перешкоди для розвитку споживчого кредитування, аналіз свідчить про позитивну динаміку та поступове вирішення наявних проблем.

Науковий керівник – канд. екон. наук, доцент Алексеєнко І. І.

---

**Література:** 1. Чепелюк Г. М. Стратегічний аналіз та планування розвитку банку в умовах взаємодії з чинниками зовнішнього середовища. *Ефективна економіка*. 2019. № 5. URL: [http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/5\\_2019/56.pdf](http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/5_2019/56.pdf). 2. Гудзь Ю., Карпенко В. Pest-аналіз в системі маркетингового аналізу аграрних підприємств. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2023. № 3. С. 260–264. URL: <http://journals.khnu.km.ua/vestnik/wp-content/uploads/2023/07/2023-318-40.pdf>. 3. Статистика фінансового сектору // Національний банк України. URL: <https://bank.gov.ua/ua/statistic/sector-financial>. 4. Міністерство фінансів України. URL: <https://mof.gov.ua/uk>. 5. АТ «Райффайзен Банк». URL: <https://raiffeisen.ua>.

Стаття надійшла до редакції 13.01.2025 р.



## ОСОБЛИВОСТІ ПРОСУВАННЯ ТОВАРІВ ІЗ ВИКОРИСТАННЯМ ЦИФРОВИХ МЕРЕЖ

УДК 339.138

Кузін К. І.

Здобувач вищої освіти  
другого (магістерського) рівня 2-го року навчання  
ННІ міжнародних відносин ХНЕУ ім. С. Кузнеця

**Анотація.** У статті розглянуто найефективніші цифрові мережі просування товарів.

**Ключові слова:** цифрова мережа, маркетингова кампанія, віртуальна реальність, цифровий маркетинг.





*Annotation.* The article discusses the most effective digital networks for the promotion of goods.

*Keywords:* digital network, marketing campaign, virtual reality, digital marketing.



**Постановка проблеми.** На цей час існує велика кількість способів впливу на потенційну аудиторію компанії, але найбільш затребуваним та ефективним є digital-маркетинг або цифровий маркетинг. Digital-маркетинг має можливість збирати точну інформацію аудиторії певного товару чи послуги і навіть відстежувати ефективність просування товару, послуги чи безпосередньо самого бренду компанії. Ефективні канали просування дозволяють компанії бути конкурентоспроможними на ринку. Одним із головних завдань бізнесу є створення маркетинг-стратегії.

Необхідно ретельно опрацювати етапи виведення товару чи послуги ринку. За рахунок використання digital-маркетингу у рекламній діяльності компанії можливо істотно скоротити фінансові витрати на просування товару / послуги. Цифрові інструменти просування товарів чи послуг у сучасному світі є актуальними та ефективними, оскільки зараз ми переживаємо активну цифровізацію.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Вивченню впливу цифрового маркетингу на просування товару чи послуг присвячено чимало досліджень українських і зарубіжних науковців, серед яких М. Сторм, А. Савицький [3], А. Чарльзворт, О. Марчук, В. Рубан [2], О. Уголькова. Також багато дослідників вивчали, як відомі компанії виходили на міжнародний ринок і як з успішністю і надалі використовують цифрові технології у просуванні продукції: Е. Пафітіс [5], Н. Гілліленд [10], А. Гонсалес, О. Белікова.

Зокрема, у літературі розглядаються такі аспекти, як вплив соціальних мереж на підвищення впізнаваності бренду, роль контент-маркетингу у формуванні лояльності споживачів, оптимізація витрат на рекламу через таргетинг і програматик. Також висвітлюються питання використання аналітичних інструментів для оцінки ефективності маркетингових кампаній, особливості роботи з різними цифровими платформами в різних країнах, враховуючи культурні та регуляторні аспекти.

**Метою** статті є визначення аналітичних інструментів для оцінки ефективності маркетингових кампаній, особливості роботи з різними цифровими платформами.

**Викладення основного матеріалу.** Цифрові мережі – це платформи, що постійно покращуються і розширюються. В цей час налічують десятки платформ, причому вони відрізняються типом контенту, аудиторією, географією поширення, доступністю (йдеться про закриті приватні соціальні мережі) і, що найголовніше для планування програм просування, затребуваністю. Обговорення питань, пов'язаних із просуванням, неможливе без визначення поняття. Просуванням розумітиметься «спеціальна активність, розрахована на формування та стимулювання інтересу до товару, особистості, організації чи напрямку діяльності».

Необхідно ретельно опрацювати етапи виведення товару чи послуги ринку. За рахунок використання digitalmarketing у рекламній діяльності компанії можливо істотно скоротити фінансові витрати на просування товару/послуги. Цифрові інструменти просування товарів чи послуг у сучасному світі є актуальними та ефективними, оскільки зараз ми переживаємо активну цифровізацію.

Всі бізнес-процеси вже переходять повністю онлайн, особливо сфера послуг, онлайн можна здобути освіту, подивитися новинки кіно, не відвідуючи при цьому кінотеатр, прочитати книгу, що тільки що вийшла, також при цьому не відвідуючи безпосередньо бібліотеку тощо. Основною проблемою є те, що багато компаній не використовують цифрові інструменти просування або використовують неефективні. Далі будуть наведені найефективніші цифрові інструменти просування товарів і послуг.

Просування товарів і послуг в непопулярній цифровій мережі, де вкрай мало активних користувачів, немає сенсу.

При побудові SMM-програми питання вибору цифрової мережі може вирішити все.

Існує кілька способів визначення найбільш підходящої платформи. Перший – це орієнтація на власні смаки та переваги творців групи. Однак такий спосіб може призвести до суттєвих помилок – не виключено, що переваги цільової аудиторії та розробника розійдуться, і просування вестиметься на зовсім невідповідній платформі.

Другий можливий спосіб вибору соціальної мережі – це опитування наявної чи передбачуваної аудиторії. Цей варіант результативніший, ніж орієнтація на власні смаки. Однак і в цьому випадку є своє «підводне каміння». Робота з уже наявною аудиторією видання може обмежити приріст нової, але, з урахуванням того, що цифрові мережі – це майданчики, що активно розвиваються і ростуть, ризик можна вважати мінімальним.



І, нарешті, третій спосіб – орієнтація на контент. В цьому випадку можна зіткнутися з так званою географічною проблемою, що пов'язано з тим, що в різних регіонах світу потрібні різні соціальні майданчики.

Таким чином, жоден із перерахованих способів вибору соціальної мережі не є ідеальним. Кожен варіант має на увазі певні ризики, тому найпродуктивнішим можна вважати комплексне використання всіх наявних способів.

Варто особливо звернути увагу і на такий критерій, як загальна аудиторія видання з тією цифровою мережею, яка обирається як канал просування. Чим вище цей показник, тим більше шансів знайти свій сегмент і, якщо це необхідно, залучити не залучену частину користувачів.

Крім загального охоплення аудиторії важливим показником затребуваності соціальної мережі можна вважати активність користувачів, тобто кількість аудиторії, яка регулярно обмінюється повідомленнями, читає новини, оновлює свою стіну, вступає до груп, ділиться записами на своїй сторінці або відзначає їх як такі, що сподобалися.

Таким чином, сукупність даних двох наведених досліджень дозволяє звузити межі вибору платформи для побудови моделі просування, наприклад в Україні, всього до кількох соціальних мереж: Facebook та Instagram.

Перша соціальна мережа є лідером за всіма статистиками, а друга відзначається як «найактивніша і найдинамічніша мережа».

Соціальні мережі надають аудиторії можливість розширювати сфери свого спілкування та масштаб охоплення користувачів. Відстань між людьми стають рівними парі кліків або, за рахунок об'єднання користувачів у спільноти за інтересами, зовсім стираються.

Всі цифрові мережі можна вважати своєрідною макроспільнотою, що об'єднала тих, хто віддає перевагу цим самим цифровим мережам. Вужчому рівню дорівнюватиме кожна цифрова мережа окремо. І, своєю чергою, мікрорівнем об'єднання будуть групи за інтересами всередині кожної із соціальних мереж.

Кооперування користувачів у спільноти, засновані на уподобаннях, передбачає і змішання їх за типами поведінки. На відміну від об'єднання за перевагами, цей вид має несвідомий характер.

Виділимо найефективніші цифрові мережі просування:

1. Розробка сайту. Компанії необхідно створити якісний сайт, оскільки він є обличчям компанії. Для позитивних відгуків споживачів необхідно створити адаптивний сайт, він візуально добре дивитиметься на різних пристроях, починаючи від комп'ютера і закінчуючи смартфоном. Орієнтуючись на сучасні тренди, необхідно створити для початку мобільну версію сайту, оскільки більшість споживачів більше часу проводить у смартфонах, а потім вже версію для комп'ютера.

2. Доповнена та віртуальна реальність. На сьогодні найвідомішими платформами, які використовують доповнену реальність, є Snapchat і Instagram, також fashion-індустрія використовують інструмент доповненої реальності для примірки взуття або одягу онлайн, наприклад онлайн-магазин ANSWEAR.ua, компанія створила онлайн-додаток для смартфонів, в якому можна замовити товари, що сподобалися, і додали в цей додаток можливість примірки онлайн, перелік товарів, які можна приміряти онлайн, постійно поповнюється. Для того щоб клієнт міг приміряти взуття онлайн, йому потрібно буде вибрати AR-примірку і навести камеру на ногу.

Також віртуальна реальність часто використовується в beauty-індустрії, щоб показати споживачам, як виглядатиме на них той чи інший косметичний продукт.

Компанія «Ікеа» також використовує інструмент віртуальної реальності, щоб у людей була можливість подивитися, як, наприклад, виглядатиме певний диван або шафа в їхній вітальні. Компанія «Ікеа» створили додаток, за допомогою якого покупці можуть розмішувати товари у власному будинку, використовуючи доповнену реальність. Клієнту необхідно ввести параметри кімнати і навести камеру телефону, планшета і вибрати товар, що цікавить, далі, якщо потенційний покупець визначився з вибором, то він може замовити товари, що сподобалися, через цей додаток.

Цей цифровий інструмент можна віднести до гейміфікації, що є дуже привабливим для сучасного споживача.

3. E-mail-розсилки – автоматизоване розсилання повідомлень на e-mail за заздалегідь складеними сценаріями. Основним недоліком e-mail розсилок є нав'язливість і засмічення поштової скриньки, тому компанії необхідно грамотно сформулювати календар розсилок та фільтрувати зміст листів, щоб вони не були безглуздими, як численні e-mail розсилки.

4. Контекстна реклама. До контекстної реклами можна віднести різного роду оголошення, які можуть бути у зовсім різному форматі, які будуть виходити, коли користувач введе певне питання по темі, що його цікавить. Контекстна реклама може бути показана в різноманітних пошукових системах, таких як Google, Bing



тощо. Контекстна реклама примножує капітал організації. Ця реклама є нав'язливою, але досить ефективною. Плюсами контекстної реклами є відносно невеликі фінансові витрати на її реалізацію, а також можливість відстежувати бюджет кожного етапу рекламної кампанії.

5. YouTube SEO. При пошуку Google слідом за блоком швидких відповідей у результатах пошуку виводяться YouTube-відео. Якщо компанія не займається просуванням своїх товарів чи послуг на YouTube, то все одно варто спробувати знімати відеоролики хоча б для того, щоб потрапити до топ-результатів. Зовсім не обов'язково ставити собі за мету придбати аудиторію на платформі – головне, щоб ваші відео відображалися на сторінці [2]. Насамперед необхідно знайти ключові слова, які цікавлять аудиторію конкретного продукту чи послуги, далі потрібно вибрати слова використовувати у назві відео й у описі до нього.

6. Вірусна реклама. Має на увазі створення контенту, який користувачі будуть поширювати в соціальних мережах. Найчастіше вірусну рекламу можна зустріти в TikTok або Instagram. Вірусна реклама найчастіше представлена аудиторії у вигляді коротких роликів, які є провокаційними, тим самим ще більше залучає потенційних споживачів до послуг та продукції компанії. Вірусна реклама повинна викликати емоції в аудиторії, вони можуть бути різні від співпереживання до веселощів.

7. Челенджі в TikTok. Один із способів використовувати TikTok у маркетингових цілях – запустити хештег челендж. Наприклад, компанія знімає короткий ролик під відомою музичною композицією і пропонує своїм споживачам зняти такий самий ролик і цим запустити челендж.

8. Нативна реклама. Суть цієї реклами полягає у викладанні на сторонніх ресурсах позитивних відгуків, експертних думок тощо, що підштовхують потенційних покупців до купівлі товару / послуги.

9. SMM-просування. Соціальні мережі є одним із найефективніших маркетингових каналів, які компанії використовують для безпосереднього спілкування з аудиторією. Усвідомлюючи важливість соціальних мереж, компанії створюють сторінки у соціальних мережах, таких як Instagram, Facebook, для ефективного просування товарів / послуг, а також для взаємодії зі споживачами. Сторінки у соціальних мережах оформлені у корпоративному стилі компанії, кожна станиця має свій, індивідуальний дизайн [6]. На сторінках у соціальних мережах необхідно ділитися цікавим і креативним контентом.

10. SMS-розсилка. Абонентам стільникових операторів надсилаються рекламні повідомлення з пропозицією рекламодавця. У sms-розсилках, як і у e-mail-розсилках, є великий мінус – це нав'язливість і часто споживачі можуть скасувати передплату на розсилку, видаляти повідомлення, тому необхідно складати ефективні, привабливі тексти для споживачів, sms мають бути короткі, лаконічні, але при цьому інформативні.

Таким чином, цифрові мережі у сучасних реаліях дозволяють сучасним компаніям ефективно просувати свої товари / послуги і навіть отримувати зворотний зв'язок від споживачів, у найкоротші терміни обробляти вхідні запити тощо. Для цього необхідно визначити необхідний набір цифрових інструментів, які зроблять компанію конкурентоспроможною та виведуть її на лідируючі позиції на ринку, на якому вона функціонує. Для ефективного просування необхідно використовувати комплекс інструментів, тому що використання одного інструменту точно не дасть хороших, великих результатів.

Науковий керівник – канд. екон. наук, доцент Зайцев Ю. А.

---

**Література:** 1. Артюхіна М. В., Попова Г. В. Соціальний потенціал організації: сутність та управління інструментами SMM-маркетингу. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2017. № 1. С. 52–61. 2. Башинська І. О. Маркетингові комунікації підприємства у соціальних мережах *Економічні науки. Серія «Економіка та менеджмент»*. 2012. Вип. 9 (34). Ч. 1. С. 36–41. 3. Смолянук О. В. Використання соціальних мереж у маркетингових комунікаційних стратегіях підприємств. *Економіка та держава*. 2013. № 5. С. 105–108. 4. Філіна О. В. Визначення показників ефективності використання соціальних мереж підприємствами. *Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. Серія «Економіка і управління»*. 2020. Т. 31. № 4. С. 23–29. 5. Шафалюк О. К. Гуманістична концепція споживача в маркетингу : монографія. Київ : ХНЕУ, 2008. 200 с.

Стаття надійшла до редакції 03.12.2024 р.





## СУЧАСНІ ТЕНДЕНЦІЇ В МІЖНАРОДНІЙ МАРКЕТИНГОВІЙ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

УДК 339.138

Куковинець А. О.

Здобувач вищої освіти  
другого (магістерського) рівня 2-го року навчання  
ННІ міжнародних відносин ХНЕУ ім. С. Кузнеця

**Анотація.** Зміст цієї статті зосереджено на дослідженні основних тенденцій розвитку міжнародного маркетингу. Особливий акцент зроблено на вивченні цифрових інструментів маркетингу, а також впливі інфлюенсерів на поведінку клієнтів.

**Ключові слова:** міжнародний маркетинг, цифровізація, інфлюенс-маркетинг, стрімінгові платформи.



**Annotation.** This article focuses on the study of the main trends in the development of international marketing. Particular emphasis is placed on the study of digital marketing tools, as well as the influence of influencers on customer behavior.

**Keywords:** international marketing, digitalization, influence marketing, streaming platforms.



**Актуальність проблеми.** Сфера цифровізації розвивається дуже стрімко та охоплює все навколо, і маркетинг тому не виняток. Оскільки сучасний світ все більше переходить на вищий ступінь розвитку, у так званий «світ Інтернету», то важливу роль відіграє адаптація до нових викликів, до цифрових технологій та можливостей. Тому маркетингова діяльність вимагає свіжого погляду, влиття у цифрову епоху.

Ряд науковців займаються вивченням цього питання, серед них: Деділова Т. В., Сідельнікова В. К., Корсунова К. Ю., Шталь Т. В., Птащенко О. В., Стамат В. М., Кучер А. І. Всі вони приділяють увагу дослідженню маркетингової діяльності, її ролі на світовій арені та взаємозв'язку із цифровізацією.

**Метою** цієї роботи є дослідження сучасних тенденцій в міжнародній маркетингової діяльності у контексті глобалізації та цифрової трансформації.

**Викладення основного матеріалу.** Епоха диджиталізації – простір неосяжних можливостей для ведення бізнесу на новому рівні. Цифровізація – є провідною тенденцією розвитку міжнародної маркетингової діяльності підприємства. Фундамент digital-маркетингу, був закладений започаткуванням використання вебсайтів, розвитком інших цифрових платформ та інструментів просування бізнесу.

Штучний інтелект – запорука ефективного маркетингу, що дозволяє підвищити ефективність роботи. Маркетологи вважають, що штучний інтелект може заощадити понад 5 годин роботи на тиждень, що еквівалентно понад місяцю на рік. Але для успішного використання ШІ в роботі потрібен людський контроль, бо точність та якість залишаються головними проблемами. У найближчі п'ять років 74 % маркетологів використовуватимуть ШІ-інструменти у понад чверті своїх завдань [1].

Основні сфери застосування ШІ в маркетингу є:

- створення привабливого та просуваючого контенту для публікацій соцмереж, e-mail-листів;
- генерування релевантних ключових слів і фраз для SEO;
- автоматизація сфери обслуговування клієнтів за допомогою чат-ботів.

Ще однією сучасною тенденцією міжнародної маркетингової діяльності можна назвати Influence Marketing – співпраця з впливовими людьми (блогери, знаменитості) задля просування своїх товарів і послуг. У сучасному світі ця тенденція є дуже поширеною. Інфлюенсери використовують власні соціальні мережі задля поширення продукту, тим самим приваблюючи своїх підписників.



Серед переваг інфлюенс-маркетингу можна виділити такі:

- наявність великої кількості підписників дозволяє інфлюенсерам збільшити впізнаваність бренду, залучити свою аудиторію, збільшити їх зацікавленість до конкретного товару чи бренду;
- реклама товарів чи послуг інфлюенсером формує довіру до бренду в його підписниках;
- таргетування аудиторії надає компанії можливість обирати інфлюенсерів, аудиторія яких відповідає їх цільовій аудиторії, що може допомогти підвищити ефективність кампанії;
- правильний вибір інфлюенсера допомагає збільшувати продажі та підвищити їх ефективність;
- аналітика та метрики надають можливість виміряти ефективність своїх кампаній за допомогою кількості переглядів, лайків, коментарів, що може допомогти оптимізувати майбутню рекламну компанію [2].

Інфлюенс-маркетинг не завжди є ефективним, вибір неправильного інфлюенсера може призвести до негативного фідбеку з боку споживачів.

Міжнародний маркетинг відіграє важливу роль у стратегії міжнародного бізнесу. Він допомагає дослідити ринок – аналіз потреб клієнтів із різних країн дозволяє створити та адаптувати товари чи послуги під уподобання місцевих споживачів. Міжнародний маркетинг розробляє стратегії ціноутворення, які формуються на основі економічних умов, місцевої конкуренції та вподобань споживачів на різних міжнародних ринках [3]. Ефективне впровадження міжнародного маркетингу стимулює просування товарів чи послуг, а також створює ефективні канали збуту, адаптовані під різні місцеві ринкові структури та правила.

Для ефективного управління міжнародною маркетинговою діяльністю, підприємству необхідно досліджувати сучасні тенденції глобального ринку. Серед них можна виділити такі:

1. Розвиток міжнародної маркетингової інфраструктури – створення представництв, рекламних агентств тощо;
2. Збільшення інвестицій у міжнародний маркетинг;
3. Розвиток та удосконалення інструментів міжнародного маркетингу;
4. Впровадження ШІ для оптимізації та планування маркетингової діяльності;
5. Зосередження уваги на брендингу [4].

Межі міжнародного маркетингу постійно розширюються, зазнають оновлення та удосконалення. Виходячи на глобальний ринок, майже кожна компанія відчуває вплив з боку світових конкурентів. Для самооцінювання та порівняння себе зі світовими лідерами компанії використовують бенчмаркінг задля отримання необхідної інформації та вдосконалення процесів своєї діяльності.

Ще одна тенденція, на котрій би я хотіла зосередити увагу, це відеомаркетинг та стрімінгові платформи. У сучасному світі важливим елементом маркетингу є відео, які впроваджують на стрімінгових платформах. Відеомаркетинг відіграє важливу роль, оскільки завдяки йому компанії можуть наочно, візуально донести інформацію до клієнтів, взаємодіяти з ними.

Таблиця 1

**Вплив стрімінгових платформ на сучасну рекламу**

| Фактори впливу                   | Зміст  |
|----------------------------------|--|
| Забезпечення глобального доступу | Одними з найвідоміших стрімінгових платформ є YouTube, Netflix. Вони надають глобальний доступ до великої аудиторії. Завдяки цьому компанії можуть просувати свої товари та послуги на міжнародному ринку  |
| Цільова реклама                  | Більшість стрімінгових платформ налаштовують рекламу для певної аудиторії. Стрімінгові сервіси збирають дані про перегляди, прослуховування та взаємодії користувачів, що дозволяє налаштовувати рекламу відповідно до їх інтересів. Цільова реклама не лише формує нові підходи в маркетингу, але й змінює стратегії монетизації стрімінгових платформ, розширюючи їхню аудиторію та підвищуючи ефективність рекламних кампаній |
| Співробітництво з інфлюенсерами  | це стратегічний інструмент сучасного маркетингу, який передбачає використання впливу популярних осіб (блогерів, знаменитостей) для просування продуктів чи послуг. Вони співпрацюють зі стрімінговими платформами, що дозволяє компаніям залучити нових клієнтів   |

Джерело: сформовано автором за даними [5]



**Висновки.** Таким чином, міжнародний маркетинг відіграє важливу роль в успіху компанії. Детальне його вивчення та дослідження сучасних тенденцій є ключовими факторами для ефективного впровадження міжнародної маркетингової діяльності підприємства. Важливу роль у сучасному світі відіграє зосередження саме на вивченні цифрових технологій, інструментів маркетингу. Все більше клієнтів користуються саме Інтернетом та прагнуть там знаходити для себе необхідні товари та послуги. Тому маркетингові стратегії повинні бути зосереджені на дослідженні диджиталізації, вивченні та впровадженні цифрових технологій задля розвитку та успіху компанії.

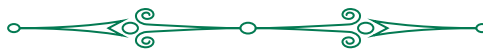
**Перспективи подальшого дослідження** полягають у вивченні та аналізі сучасного середовища міжнародного маркетингу з урахуванням нових світових викликів.

*Науковий керівник – канд. екон. наук, доцент Горобинська М. В.*

---

**Література:** **1.** Digital-маркетинг тренди 2024: ШІ, соцкомерція, очікування споживачів та B2B-комунікація // Блог про email та інтернет-маркетинг. URL: <https://sendpulse.ua/blog/innovative-digital-marketing-trends>. **2.** Деділова Т. В., Сідельнікова В. К. Актуальні напрямки маркетингу в умовах цифровізації. *Проблеми і перспективи розвитку підприємництва*. 2023. № 30. С. 126–134. URL: <https://doi.org/10.30977/prpb.2226-8820.2023.30.126>. **3.** Корсунова К. Ю., Птащенко О. В. Роль міжнародного маркетингу в глобальній стратегії бізнесу // Обліково-аналітичне та організаційно-економічне забезпечення розвитку регіону : зб. тез доповідей VI Міжнар. наук.-практ. конф. (м. Київ, 27 квіт. 2023 р.). Київ, 2023. С. 115–116. **4.** Стамат В. М., Кучер А. І. Розвиток основних тенденцій міжнародного маркетингу у світі. *Open science of Ukraine*. 2023. Т. 2023. № 3. URL: <https://doi.org/10.59948/osou3.2023.03>. **5.** Сучасні тенденції маркетингу: як залучати та утримувати клієнтів в епоху цифрових технологій. *Mukachevo.net*. URL: [https://mukachevo.net/news/suchasni-tendentsiyi-marketynhu-ia-k-zaluchaty-ta-utrymuvaty-kliyentiv-v-epokhu-tsyfrovykh-tekhnologiy\\_5789179.html](https://mukachevo.net/news/suchasni-tendentsiyi-marketynhu-ia-k-zaluchaty-ta-utrymuvaty-kliyentiv-v-epokhu-tsyfrovykh-tekhnologiy_5789179.html).

Стаття надійшла до редакції 03.12.2024 р.



## АНАЛІЗ РЕЗУЛЬТАТІВ УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВИМИ РЕСУРСАМИ БАНКУ

УДК 336

*Кульбака Д. С.*

Здобувач вищої освіти  
другого (магістерського) рівня 2-го року навчання  
ННІ економіки і права ХНЕУ ім. С. Кузнеця

**Анотація.** Проведено аналіз бізнес-процесів управління фінансовими ресурсами банку в нотатції IDEF0. Представлено методичний підхід до оцінювання рівня сформованості ресурсної бази банку та емпіричну реалізацію діагностики впливу факторів на результати управління фінансовими ресурсами банку.

**Ключові слова:** фінансові ресурси банку, ресурсна база, фактори впливу.





**Annotation.** An analysis of the bank's financial resources management business processes in IDEF0 notation was carried out. A methodical approach to assessing the level of formation of the bank's resource base and the empirical implementation of diagnostics of the influence of factors on the results of the management of the bank's financial resources are presented.

**Keywords:** financial resources of the bank, resource base, influencing factors.



В умовах нестабільного середовища розвитку української економіки, наявності загрозливих факторів для функціонування фінансових ринків та інших негативних чинників, спровокованих у тому числі військовим станом, для вітчизняних банків актуалізується питання удосконалення процесу управління фінансовими ресурсами з метою збереження їх структури, забезпечення ефективного формування та використання.

Деякі питання щодо управління фінансовими ресурсами банківський установ досліджували Афанасьєва О., Бойко Д., Блащук-Дев'яткіна Н., Бобиль В., Васильєва Т., Гіленко І., Єпіфанов А., Ігнатишина В., Кириченко О., Косова Т., Леонов С., Роголь С., Скидан У., Териця Д. та інші. Проте подальшого розвитку потребує вивчення процедури моделювання та емпіричної реалізації бізнес-процесів управління фінансовими ресурсами банківських установ в умовах нестабільного оточуючого середовища.

**Метою** цього дослідження є структурно-функціональне моделювання та емпірична реалізації окремих бізнес-процесів в системі управління фінансових ресурсів банку.

Фінансові ресурси банківської установи являють собою сукупність грошових коштів, а також фінансових і матеріальних активів, виражених у грошовій формі, які знаходяться у її розпорядженні та використовуються нею у процесі діяльності для здійснення банківських операцій, а також для фінансування витрат, пов'язаних з інвестиційною діяльністю, соціальними потребами та стимулюванням працівників [2].

Управління фінансовими ресурсами представляється системою інструментів, методів, форм розробки і реалізації управлінських рішень, пов'язаних з процесами формування, розподілу і використання фінансових ресурсів для досягнення стійкого фінансового стану та ефективної діяльності банківської установи [4]. Фінансові ресурси комерційних банків складаються з власних, залучених і запозичених коштів.

Розробка моделей бізнес-процесів управління фінансовими ресурсами банківської установи в нотатції IDEF0 має на меті опис інформаційних потоків і послідовності виконання завдань досліджуваної предметної галузі. Декомпозицію контекстної діаграми моделі «Управління фінансовими ресурсами банку» подано на рис. 1. Стрілка «Фінансова звітність банку» відображає вхідні дані для реалізації бізнес-процесу A0.

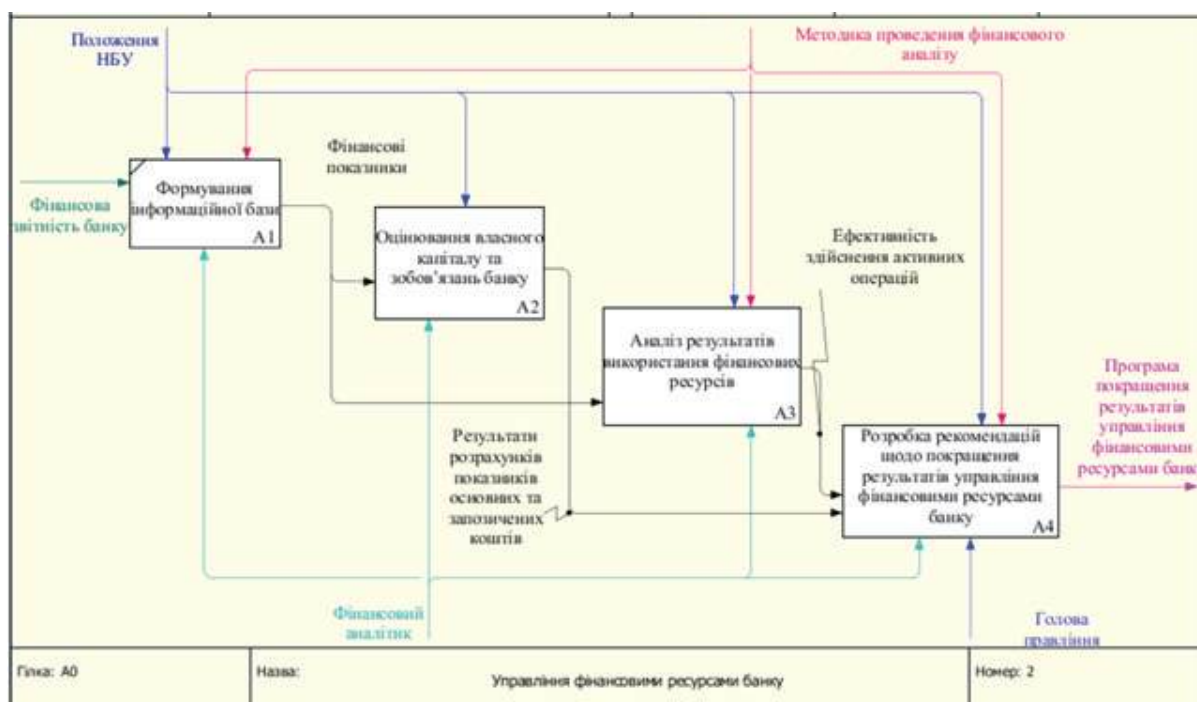


Рис. 1. Декомпозиція контекстної діаграми «Управління фінансовими ресурсами банківської установи»



Одним із ключових компонентів цієї моделі є Постанови НБУ, які виступають головними нормативними документами, що регулюють діяльність банку відповідно до чинного законодавства України [5]. Постановами затверджені інструкції, положення та правила, які визначають вимоги до ліквідності, капіталу та управління ризиками, з якими може стикатися банк в перебігу своєї діяльності: «Інструкція про порядок регулювання діяльності банків в Україні»; «Інструкція про порядок складання та оприлюднення фінансової звітності банків України»; «Положення про здійснення оцінки стійкості банків і банківської системи України»; «Положення про організацію системи управління ризиками в банках України та банківських групах»; «Правила роботи банків у зв'язку із дією в Україні воєнного стану» тощо. Дотримання вимог, викладених у вищезазначених нормативно-правових актах, є основою для забезпечення безперебійності роботи та фінансової стабільності банківської установи.

Одним із важливих компонентів цієї моделі є дослідження результатів формування фінансових ресурсів банку, що включає власний та залучений капітал, а також запозичені кошти. Означені процедури відбуваються під час реалізації бізнес процесу А2 «Оцінювання власного капіталу та зобов'язань банку». Ефективне управління цим процесом є запорукою підтримки ліквідності банку та його можливості реалізовувати зобов'язання перед контрагентами та інвесторами.

Наступним етапом є оцінювання результатів використання фінансових ресурсів (блок А3), де відбувається аналіз активних операцій банку, їх обсяги відповідно до стратегічних пріоритетів банку, а також розробка планів їх подальшого використання. Це дозволяє мінімізувати ризики та забезпечити стале зростання банку.

Заключним етапом моделі є розробка рекомендацій щодо покращення результатів управління фінансовими ресурсами банку (блок А4). Його реалізація розпочинається із інтегрального оцінювання ефективності формування ресурсної бази банку, для проведення якого доцільно розрахувати інтегральний показник, використовуючи метод таксономічного аналізу. Для реалізації розрахунків сформовано масив вхідних даних із вибірки показників, що застосовуються для загального аналізу пасивних операцій банку, за результатами аналізу наукових праць [3]: рівні статутного капіталу на 1 грн власних коштів та на 1 грн активних операцій; коефіцієнти співвідношення капіталу й зобов'язань, власного капіталу й дохідних (робочих) активів, ефективності використання власних коштів; мультиплікатор капіталу; ефективність використання сукупних зобов'язань; коефіцієнт спрямування зобов'язань у кредитний портфель; коефіцієнт активності залучення коштів. Розраховані рівні інтегрального показника сформованості ресурсної бази АТ КБ «ПРИВАТБАНК» у 2021–2023 рр. подано на рис. 2.

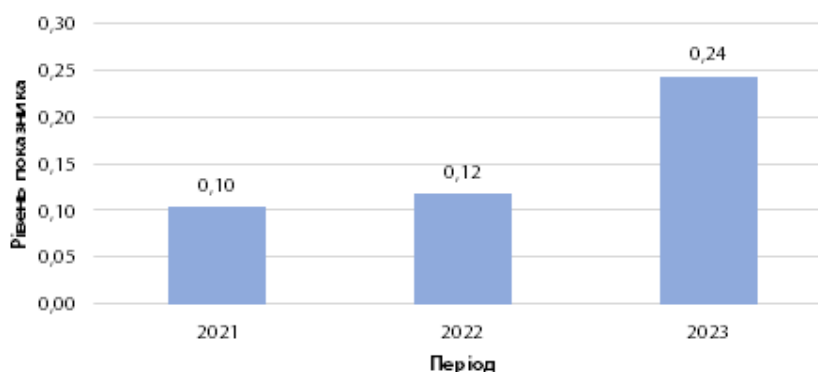


Рис. 2. Динаміка зміни показника інтегрального рівня сформованості ресурсної бази АТ КБ «ПРИВАТБАНК»

Згідно із отриманими результатами, інтегральний рівень сформованості ресурсної бази АТ КБ «ПриватБанк» зростає на кінець 2023 року, проте перебуває на низькому рівні, адже діапазон зміни таксономічного індикатора – від 0 до 1.

Наступним кроком є визначення факторів, що впливають на результати управління фінансовими ресурсами банку. Беручи до уваги актуальність урахування ризиків при формуванні банківських ресурсів, було досліджено, як вони можуть вплинути на ефективність діяльності АТ КБ «ПРИВАТБАНК». Зокрема, було досліджено кредитні ризики, запобігання яким дозволяє банкам оперативніше виявляти потенційні загрози для їх кредитного



портфеля та завчасно уникати неочікуваних збитків. Ефективне управління цими чинниками надає можливість банківським установам адаптуватися до змін у фінансовій сфері та зберігати свою конкурентоспроможність. Оцінювання наявності кредитних ризиків здійснювалось за коефіцієнтами: кредитної активності (X1), достатності резервів (X2), прострочених кредитів (X3), дохідності кредитного портфеля (X4), прибутковості кредитних операцій (X5), покриття позик власним капіталом (X6) та покриття збитків за рахунок резерву (X7). За результатами оцінювання вірогідності ризиків діяльності банку доцільно кількісно оцінити ступінь їх впливу на рівень сформованості ресурсної бази АТ КБ «ПРИВАТБАНК». З цією метою було використано метод регресійного аналізу [1]. Реалізація означеного методичного підходу мало на меті виявити модель для опису залежності рівня сформованості ресурсної бази (Y) від груп показників кредитного ризику (X1 – X7):

$$Y = 0,45 - 0,17 \cdot X8 + 0,18 \cdot X11,$$

де X8 – коефіцієнт достатності резервів;

X11 – коефіцієнт прибутковості кредитних операцій.

З метою оцінювання ступеня впливу виявлених факторів на результати управління фінансовими ресурсами банку проведено його моделювання у аспекті можливих змін показників кредитних ризиків (табл. 1). Під впливом кредитних ризиків позитивні зміни рівня сформованості ресурсної бази АТ КБ «ПРИВАТБАНК», згідно із отриманими результатами, з 0,24 (станом на 2023 р.) до прогнозованих 0,28 вірогідні через зниження показника достатності резервів (X8), або через збільшення рівня прибутковості кредитних операцій – до значення 0,26.

Таблиця 1

**Моделювання впливу факторів кредитного ризику на зміни рівня сформованості ресурсної бази банку**

| Змінна   | Поточне значення (2023) | Зміна X8 на: |      | Зміна X11 на: |      |
|--|-------------------------|--------------|------|---------------|------|
|  |                         | +10%         | -10% | +10%          | -10% |
| Інтегральний показник рівня сформованості ресурсної бази (Y) | 0,24                    | 0,21         | 0,28 | 0,26          | 0,23 |
| Коефіцієнт достатності резервів (X8)                         | 1,99                    | 2,19         | 1,79 | 1,99          | 1,99 |
| Коефіцієнт прибутковості кредитних операцій (X11)            | 0,75                    | 0,75         | 0,75 | 0,82          | 0,67 |

Відповідно до виявленої залежності результатів управління фінансовими ресурсами банку, що виражені узагальненим показником – інтегральним рівнем сформованості ресурсної бази, доцільним управлінським заходом буде оптимізація структури кредитного портфеля, що є однією з актуальних задач щодо забезпечення ефективного управління фінансовими ресурсами будь-якої банківської установи.

Таким чином, розроблена структурно-функціональна модель «Управління фінансовими ресурсами банку» є комплексною та інтегрованою у загальну систему фінансового менеджменту, яка охоплює різноманітні аспекти діяльності банківської установи, пов'язані з фінансами. Подальші дослідження мають бути присвячені питанням удосконалення заходів щодо управління фінансовими ресурсами банків, що є актуальним у сучасних умовах, коли присутня нестабільність економіки, ризики інфляції, макроекономічні коливання та нові виклики на фінансових ринках, які створюють додаткові загрози діяльності.

*Науковий керівник – канд. екон. наук, доцент Лелюк С. В.*

**Література:** 1. Васильєва Л. В., Кльованик О. А. Регресійні моделі та аналіз часових рядів : навч. посіб. для студентів вищих навчальних закладів. Краматорськ : ДДМА, 2010. 176 с. 2. Васильєва Т., Леонов С., Афанасьєва О. діагностика банківських криз на основі розрахунку прогнозного індикатору кризи. *Вісник Національного банку*



України. 2013. № 11. С. 62–68. **3.** Кириченко О. А., Гіленко І. В., Роголь С. Л. Банківський менеджмент : навч. посіб. / за ред. О. А. Кириченка. Київ : Знання-Прес, 2002. 438 с. **4.** Косова Т. Д. Аналіз банківської діяльності : навч. посіб. Київ : Центр учб. літ., 2008. 486 с. **5.** Національний банк України. URL: <https://bank.gov.ua/ua/statistic/supervisionstatist/data-supervision#1/>.

Стаття надійшла до редакції 13.01.2025 р.



## ТЕНДЕНЦІЇ РОЗВИТКУ РИНКУ КРИПТОВАЛЮТ

УДК 336.7

Кулініч В. Є.

Здобувач вищої освіти  
першого (бакалаврського) рівня IV курсу  
ННІ міжнародних відносин ХНЕУ ім. С. Кузнеця

**Анотація.** Статтю присвячено аналізу сучасної тенденції розвитку ринку криптовалют. Проаналізовано динаміку загальної ринкової капіталізації та проведено оцінку розвитку за допомогою динамічного ряду, що дозволяє виявити ключові тенденції на довгострокову перспективу.

**Ключові слова:** ринок криптовалют, цифрова економіка, аналіз, тенденція, динаміка.



**Annotation.** The article analyzes the current trend in the development of the cryptocurrency market. The dynamics of the total market capitalization is analyzed and the development is evaluated using a dynamic series, which allows identifying key trends in the long term.

**Keywords:** cryptocurrency market, digital economy, analysis, trend, dynamics.



В епоху цифровізації та розвитку технологій країни все частіше стикаються з глобалізацією, об'єднуючи країни через фінансові, економічні й інформаційні системи. Цифровізація посилює взаємозалежність між економіками держав, але посилює чутливість національних економік до глобальних криз. Це призводить до знецінення валют і нестабільності фінансових ринків, що, своєю чергою, знижує довіру до існуючих інструментів регулювання світової економіки. В результаті зростає інтерес до криптовалютного ринку як альтернативи фінансових інструментів [1].

Завдяки стрімкому розвитку технологій та процесу цифровізації стало можливо формування криптовалютного ринку. Ринок демонструє стрімке зростання, займаючи дедалі більш значущу позицію на світовому фінансовому секторі. [2] Аналіз динаміки ринкової капіталізації криптовалют допомагає оцінити розвиток цифровізації у сучасній економіці та проаналізувати тенденцію. Ринок є відносно молодим і порівняно з фондовим ринком має набагато меншу капіталізацію.

На рис. 1 проілюстровано, наскільки меншим є ринок криптовалют порівняно з фондовим ринком США.

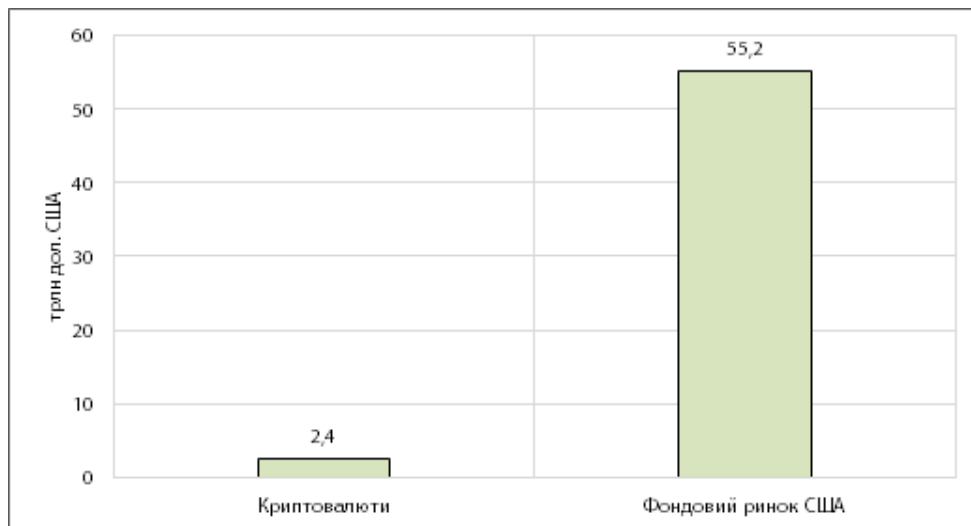


Рис. 1. Загальна ринкова капіталізація станом на 01.07.2024 р.

Станом на 1 липня 2024 року, за даними CoinMarketCap [3], загальна ринкова капіталізація криптовалют становить 2,4 трлн дол. США порівняно з ринковою капіталізацією фондового ринку США [4], яка становить 55,2 трлн дол. США. На рис. 1 можна побачити, що ринок криптовалют менший у 23 рази за традиційний фондовий ринок США, що підкреслює відносно невеликий масштаб криптовалютного ринку. Однак динаміка капіталізації ринку криптовалют зростає швидкими темпами, це свідчить про наявність потенціалу до подальшого зростання, особливо за умов визначеності у законодавчому регулюванні. Також, з огляду на інноваційний характер технологій блокчейн, які лежать в основі криптовалют, і зростаючу зацікавленість з боку інвесторів, можна очікувати, що частка криптовалют у глобальній економіці продовжуватиме збільшуватися.

Аналіз тенденції розвитку криптовалютного ринку передбачає оцінку трендів і змін для виявлення динаміки зростання та перспектив подальшого розвитку. Розгляд і аналіз динаміки ринкової капіталізації є доречними, оскільки дозволяє оцінити рівень інтересу зі сторони інвесторів та визначити стадію розвитку ринку в цілому. На рис. 2 зображено динаміку загальної ринкової капіталізації криптовалют в період з 1 січня 2024 року по 9 грудня 2024 року, у щоденному розрізі, з початку формування нового висхідного тренду.

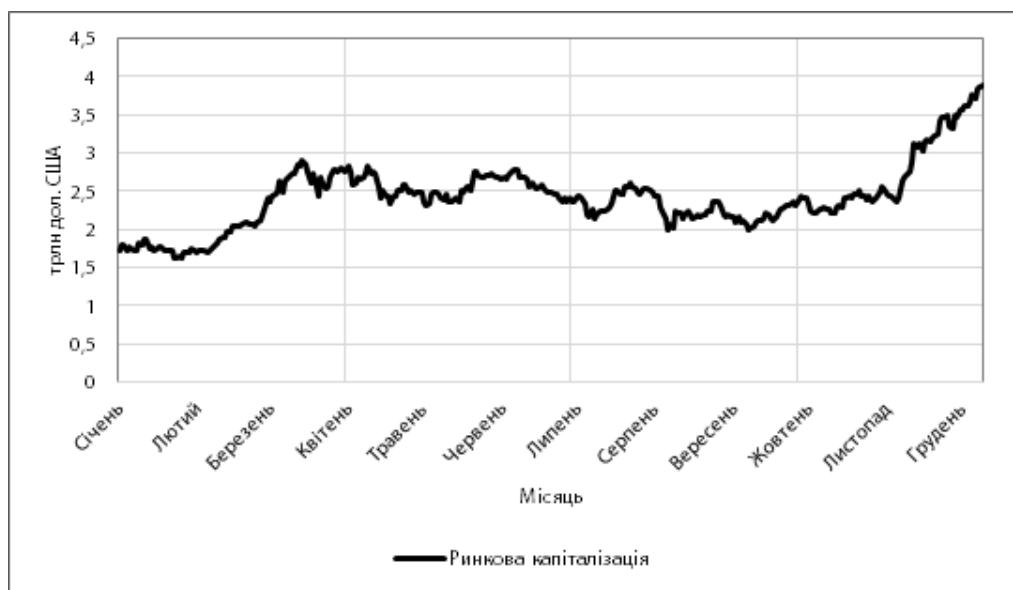


Рис. 2. Динаміка загальної ринкової капіталізації криптовалют у період з 01.01.2024 по 09.12.2024 рр.

На рис. 2 спостерігається зростання ринкової капіталізації криптовалют починаючи з кінця жовтня, за поточний рік. Такий підйом може свідчити про підвищення активності на ринку. Серед основних чинників зростання



можна виділити збільшення попиту на біткоїн який займає трохи більше половини від загального ринку криптовалют [5], а також адаптація криптовалют у традиційних фінансових системах. Також халвінг біткоїна, який зменшує винагороду за майнінг та формує новий тренд, викликає підвищення інтересу до криптовалютного ринку, оскільки пропозиція біткоїна зменшується, і провідна криптовалюта стає менш доступною, що підвищує її цінність.

Спостерігаючи динаміку ринкової капіталізації, можна побачити досить високу волатильність даних, що є типовою ситуацією для ринку криптовалют, це свідчить про те, що ринок перебуває на стадії активного розвитку та адаптації до нових умов, але й підвищує ризики для інвесторів через маніпулятивний характер ринку та значні коливання в загальній вартості активів. Поступова інтеграція ринку у традиційні фінансові системи також сприяє збільшенню ринкової капіталізації. В цілому ринок демонструє стрімкий розвиток у глобальній фінансовій системі.

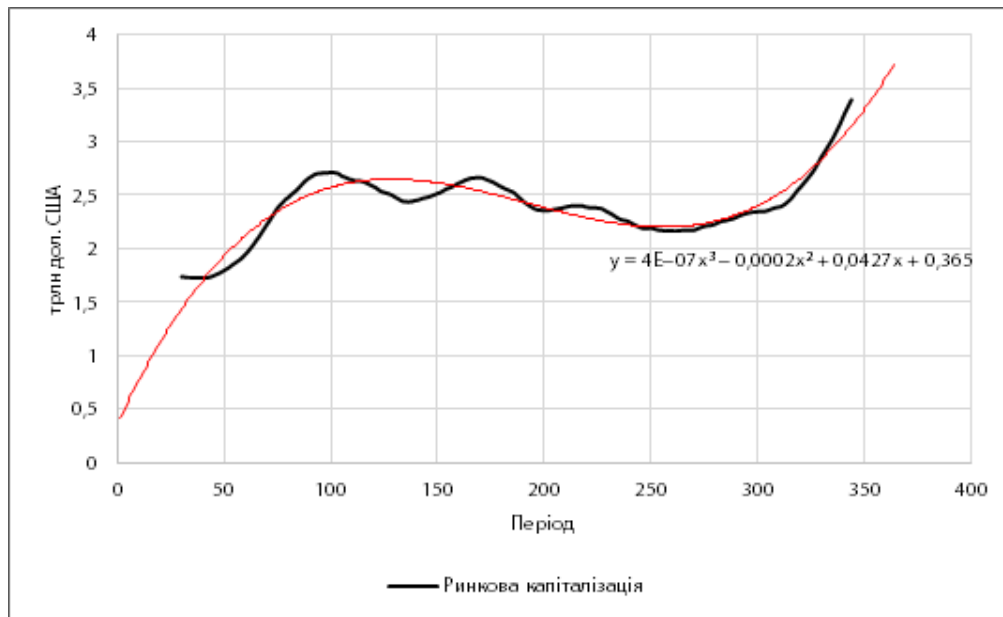


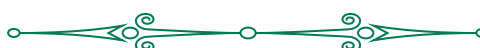
Рис. 3. Модель прогнозу загальної ринкової капіталізації ринку криптовалют

На рис. 3 зображено модель прогнозу загальної ринкової капіталізації яка ілюструє подальшу тенденцію розвитку ринку криптовалют. Ринок демонструє поступове збільшення розміру капіталу за поточний рік. У період прискороеного зростання, яке може бути спричинене високим інтересом інвесторів, часто супроводжується високою волатильністю, що призводить до спекулятивного попиту та коливань цін. На початок грудня 2024 року спостерігається зростання капіталізації, що свідчить про те, що ринок має потенціал зростання в найближчі періоди. Прогноз показує подальший бичачий тренд ринкової капіталізації протягом наступних періодів, що обумовлено позитивними економічними очікуваннями зі сторони інвесторів і зростаючим попитом на активи. Капіталізація криптовалюти зростає, що свідчить про потенціал до виходу на новий рівень серед фінансових ринків завдяки поширенню попиту на цифрові активи.

Науковий керівник – д-р екон. наук, професор Стрижиченко К. А.

**Література:** 1. Вороніна О. О. Світові тенденції розвитку криптовалют. URL: <https://ojs.kname.edu.ua/index.php/area/article/download/2804/2662/6733>. 2. Ануфрієв М. М. Роль та місце індустрії криптовалют на світовому фінансовому ринку // Євроінтеграційний вектор економічного зростання України : зб. матеріалів студентської наук.-практ. Інтернет-конф. (м. Київ, 21 листоп. 2024 р.). Київ : КНЕУ, 2024. С. 14–16. 3. CoinMarketCap. URL: <https://coinmarketcap.com/uk/>. 4. Global Financial Data Services URL: <https://siblisresearch.com/>. 5. Binance URL: <https://www.binance.com/uk-UA>.

Стаття надійшла до редакції 13.12.2024 р.





## УПРАВЛІННЯ МІЖНАРОДНИМИ ПРОЕКТАМИ ІТ-ОРГАНІЗАЦІЇ

УДК 339.138

Ларчікова Л. О.

Здобувач вищої освіти  
другого (магістерського) рівня 2-го року навчання  
ННІ міжнародних відносин ХНЕУ ім. С. Кузнеця

**Анотація.** У статті розглянуто принципи управління міжнародними проектами та особливості побудови комунікації у інтернаціональних командах.

**Ключові слова:** ІТ-організації, міжнародні проекти, Agile, Scrum, інструменти управління.



**Annotation.** The article examines the principles of international project management and features of building communication in international teams.

**Keywords:** IT organizations, international projects, Agile, Scrum, management tools.



**Постановка проблеми.** Інформаційні технології (ІТ) сьогодні мають надзвичайну важливість і глибокий вплив на всі сфери життя, від особистих комунікацій до глобальної економіки, як зазначає Білоцерківський [1]. Їх значення можна розглянути в декількох ключових аспектах: ІТ-рішення дозволяють автоматизувати рутинні задачі та процеси, підвищуючи продуктивність і знижуючи витрати. Наприклад, у виробництві та логістиці використання роботів, систем контролю і штучного інтелекту допомагає зменшити кількість помилок і прискорити обробку замовлень.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Вивченню управління проектами у інтернаціональних командах та у міжнародних проектах присвячено чимало досліджень, окремо можна виділити Білоцерківського С. [1], Білоус В. [2], Борисову О. [3], Гончаренко І. [5]. За їх дослідженнями, в цілому, ІТ забезпечують основу для інновацій та є рушійною силою змін у сучасному світі, пропонуючи нові можливості для економічного, соціального та культурного розвитку, за словами Білоус В. [2].

**Метою** статті є визначення ключових аспектів і шляхів управління міжнародними ІТ-проектами.

**Викладення основного матеріалу.** Управління проектами в ІТ-організаціях включає процеси планування, організації, моніторингу та контролю ІТ-проектів з метою досягнення поставлених цілей, таких як створення програмного забезпечення, впровадження нових технологій чи розробка інфраструктурних рішень. В умовах ІТ-організацій цей процес зосереджується на технологічних аспектах, інноваціях, відповідності дедлайнам та ресурсному забезпеченню, що стає основою для досягнення бізнес-цілей компанії, спираючись на твердження Гончаренко [6].

Впровадження методологій і інструментів управління в міжнародних ІТ-командах має вирішальне значення для забезпечення ефективної співпраці, підвищення продуктивності та досягнення високих результатів [4].

Міжнародні ІТ-команди часто працюють у різних часових зонах, і без чіткої комунікації та інтегрованих інструментів ефективне управління проектами може стати складним. Впровадження таких інструментів, як Slack, Google Meet, Microsoft Teams, дозволяє підтримувати безперервний потік інформації, уникати затримок і забезпечити своєчасний обмін даними між членами команди. В результаті це знижує ризик непорозумінь і збільшує ефективність робочих процесів. Гнучкість і адаптивність через методології Agile, Scrum, Kanban – ці методології дозволяють міжнародним командам адаптуватися до змінних умов, швидко реагувати на потреби клієнтів і усувати бар'єри, що можуть виникнути через культурні чи часові відмінності. Вони дозволяють спростити управління завданнями, зменшити навантаження на команду та зберегти високу якість виконання проектів у межах визначених термінів.



В міжнародних командах важливо правильно організувати робочий час і ресурси. Інструменти для управління проектами, такі як Trello, Asana, Jira, дозволяють легко планувати завдання, відстежувати їх виконання та призначати відповідальних осіб, незалежно від їхнього місця перебування. Це сприяє чіткій координації дій та оптимізації робочого часу, що, своєю чергою, підвищує ефективність роботи команди.

Управління проектами в IT-організаціях означає інтеграцію багатьох функцій і процесів для досягнення конкретних цілей, наприклад, розробки програмного забезпечення або впровадження технологічних рішень. Процес включає планування, розподіл ресурсів, моніторинг, управління ризиками та координацію між різними командами. Для IT-організацій управління проектами спрямоване на максимальне використання можливостей технологій, забезпечення швидкої адаптації до ринкових змін і відповідність вимогам замовників. Згідно з дослідженнями [1] управління проектами в IT також є стратегічним інструментом для підвищення конкурентоспроможності, оскільки дозволяє оптимізувати робочі процеси, знижуючи витрати і підвищуючи ефективність.

IT-проекти часто передбачають роботу різних фахівців, зокрема розробників, тестувальників, бізнес-аналітиків, дизайнерів тощо. Кузьменко наголошує на тому, що ефективне управління цими командами потребує чіткої координації, прозорої комунікації та спільного розуміння цілей проекту. У результаті формується міждисциплінарне середовище, яке сприяє обміну знаннями і підвищенню якості кінцевого продукту.

Наприклад, дослідник у галузі управління проектами Л. Сидоренко [32] зазначає, що вибір методології повинен базуватися на характеристиках проекту, включаючи його складність, вимоги до гнучкості і стабільності процесів, а також очікувану частоту змін у вимогах. Вона підкреслює, що для традиційних проектів з чітко визначеними вимогами, таких як розробка великих систем або інфраструктурних проектів, може бути доцільним застосування методології Waterfall. Однак для більш динамічних проектів, де зміни є постійними і непередбачуваними, методи Agile, такі як SCRUM або Kanban, будуть кращими, оскільки вони дозволяють швидко адаптуватися до змін та ефективно управляти невизначеністю. Експерт В. Кравченко зазначає, що вибір методології має також враховувати досвід і кваліфікацію команди, оскільки складність та успішність реалізації будь-якої методології залежать від рівня підготовки учасників проекту. Кравченко також вказує на те, що керівник проекту має добре розуміти, яку методологію вибрати залежно від того, чи є проект з чітко визначеними цілями, чи потребує він адаптації до постійно змінюваних вимог. Враховуючи ці фактори, керівник проекту може забезпечити більш ефективне управління і мінімізувати ризики неуспішного виконання проекту.

Важливим аспектом є також моніторинг і аналіз результатів роботи. Впровадження методологій, таких як Agile, дозволяє отримувати зворотний зв'язок на кожному етапі проекту, що дає можливість вчасно коригувати стратегії і ресурси, уникати помилок і досягати поставлених цілей. Інструменти для відстеження прогресу, такі як Jira або Monday.com, дозволяють керівникам і командам мати чітке уявлення про те, що відбувається в кожному етапі проекту. Важливим аспектом сучасних інструментів є інтеграція з іншими програмами та можливість автоматизації рутинних задач. Використання Google-інструментів дозволяє зменшити кількість помилок через людський фактор і автоматизувати багатокрокові процеси. Це зменшує час на виконання завдань і дозволяє зосередитися на творчих і важливих аспектах проекту.

Отже, впровадження методологій проектами та сучасних інструментів комунікації в міжнародних IT-командах дозволяє значно підвищити їхню ефективність, зменшити ризики та покращити контроль за виконанням завдань. Ці зміни сприяють гнучкості, швидкості і якості виконання завдань, що є критично важливим у глобалізованому та швидко змінюваному IT-середовищі.

Крім цього, знавець у галузі управління IT-проектами А. Мельник підкреслює, що вибір методології також залежить від культурних особливостей та комунікаційних стандартів у компанії. Для великих організацій із великою кількістю підрозділів і команд Waterfall може бути корисним для збереження строгості та чіткого контролю. У той час як для малих і середніх команд, де можливі швидкі зміни і гнучкість є необхідною, Agile або SCRUM можуть бути оптимальними, оскільки вони забезпечують високий рівень колаборації та швидку адаптацію до нових умов.

У будь-якому разі правильний вибір методології є запорукою успішного та ефективного управління проектами, особливо у складних і динамічних умовах IT-середовища.

Таким чином, вдале управління проектами – це не лише технічне питання, а й стратегічне рішення, яке повинно базуватися на ретельному аналізі умов проекту, досвіді команди, а також здатності проекту до змін.



Водночас інструменти управління проектами забезпечують можливість зберігання документації та історії проекту в одному місці. Це особливо цінно в розподілених командах, де частішає зміна кадрів або нові члени мають швидко включитися в роботу.

Науковий керівник – канд. екон. наук, доцент Серпухов М. Ю.

---

**Література:** 1. Білоцерківський С. В., Зінченко В. І. Підхід до оцінки ефективності використання методологій для управління розподіленими командами в ІТ-сфері. *Журнал технологій та інновацій*. 2022. № 6. С. 124–130. 2. Білоус В. П. Інноваційні підходи до управління ІТ-проектами в міжнародних командах. *Праці науково-освітнього журналу «ІТ-освіта»*. 2022. С. 74–80. 3. Борисова О. Моделі та інструменти управління проектами в умовах міжнародної команди. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. 2021. № 15. С. 44–49. 4. Гавриленко М. Особливості управління проектами у сфері інформаційних технологій. *Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка*. 2019. Т. 2. № 3. С. 45–52. 5. Гончаренко І. Kanban в управлінні проектами: принципи та ефективність. *Наукові праці Чорноморського державного університету*. 2021. Т. 3. № 8. С. 77–82. 6. Гончаренко І. Підходи до управління проектами в ІТ-індустрії. *Наукові праці Чорноморського державного університету*. 2021. Т. 1. № 7. С. 102–108.

Стаття надійшла до редакції 11.12.2024 р.



## УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВОЮ СТІЙКІСТЮ БАНКУ ЗА ДОПОМОГОЮ МЕТОДУ ІЄРАРХІЙ

УДК 336.717.18

Манченко В. В.

Здобувач вищої освіти  
другого (магістерського) рівня 2-го року навчання  
ННІ економіки і права ХНЕУ ім. С. Кузнеця

**Анотація.** У статті розглянуто сутність поняття управління фінансовою стійкістю, розкрито основні проблеми щодо ефективного управління фінансовою стійкістю банку. За допомогою методу Сааті обрано альтернативу для підвищення рівня фінансової стійкості. За результатами дослідження запропоновано основний напрям підвищення фінансової стійкості банку.

**Ключові слова:** фінансова стійкість, метод ієрархій, глобальний пріоритет, ризик-менеджмент, фінансові показники.



**Annotation.** The article examines the essence of the concept of financial stability management, reveals the main problems related to the effective management of bank financial stability. Using the Saati method, an alternative was chosen to increase the level of financial stability. According to the results of the study, the main direction of increasing the financial stability of the bank is proposed.

**Keywords:** financial stability, hierarchy method, global priority, risk management, financial indicators.





Досліджуючи управління фінансовою стійкістю банків, необхідно визначити ключові підходи для її забезпечення та підвищення. Основною метою економічної політики держави є створення стабільного та розвинутого фінансового сектору, в якому важливу роль відіграє банківська система. Завдання банків полягає у підтримці достатнього рівня фінансової стійкості та подальшому його зміцненні.

Дослідженням удосконалення управління фінансовою стійкістю банку займалися багато вчених: Барановський О. І., Внукова Н. М., Кузнецова А. Я., Ткачова О. К.

**Метою** статті є розробка пропозицій щодо покращення управління фінансовою стійкістю банку.

Є досить багато напрямів підвищення фінансової стійкості банків, але кожна установа має свої певні проблеми, і тому рішення потрібно обирати саме те, що найкраще підходить [1; 2]. Метод аналізу ієрархій Т. Саати допомагає приймати рішення у складних задачах, де потрібно враховувати кілька критеріїв. Цей підхід базується на побудові ієрархічної структури для організації факторів, а потім використовується для порівняння за важливістю [6]. Перевагою цього методу є визначення критеріїв альтернативних рішень щодо головної мети. Результат – це розрахунок значень пріоритетності для кожної альтернативи та вибір максимального значення пріоритету [4; 5].

Метод ієрархій має три рівня: 1-й – головна мета побудови ієрархій, 2-й – критерії, які використовуємо для оцінки альтернатив, 3-й – перелік альтернатив. Цей метод досить допомагає у визначенні складного рішення.

У дослідженні встановлено, що на фінансову стійкість впливає широкий спектр факторів, а для її підвищення існує чимало рекомендацій. У зв'язку з цим далі наведено застосування алгоритму методу аналізу ієрархій на прикладі вибору альтернативних заходів для підвищення рівня фінансової стійкості банку.

Першим етапом проведення цього аналізу є побудова ієрархічної структури щодо вибору альтернатив для підвищення рівня фінансової стійкості банку. Метою ієрархії є підвищення рівня фінансової стійкості банку. Критерії, за якими будуть порівнюватися альтернативи, – рівень ліквідності банку (K1), рентабельність банківської діяльності (K2), якість активів (K3), достатність капіталу (K4), управління ризиками (K5). Альтернативами ієрархії щодо вибору оптимального рішення є поліпшення системи ризик-менеджменту (A1), автоматизація системи аналізу фінансових показників (A2), оптимізація кредитної політики банку (A3).

Метод аналізу ієрархій дає змогу детально проаналізувати проблему, оцінити суперечності у даних та звести їх до мінімуму, здійснити синтез у процесі прийняття рішення, а також побудувати рейтинги груп факторів, що дозволяє визначити важливість кожного з них.

Пріоритетність встановлюється на основі оцінок, визначених для кожного критерію, шляхом їх порівняння між собою. Ступені значущості ставляться від 1 до 9 і також мають проміжні рівні, які застосовуються в компромісному випадку. Оцінки застосовуються для визначення найпріоритетнішого критерію та присвоєння йому відповідного значення. У шкалі пріоритетності 1 – об'єкти рівнозначні, 3 – слабка перевага, 5 – суттєва перевага, 7 – сильна перевага, 9 – дуже сильна перевага, 2, 4, 6, 8 – застосовуються в компромісному випадку.

У табл. 1 наведено матрицю попарного порівняння критеріїв підвищення рівня фінансової стійкості.

Таблиця 1

**Матриця попарних порівнянь пріоритетності критеріїв**

|      | K1   | K2   | K3   | K4  | K5  | A    | X    |
|------|------|------|------|-----|-----|------|------|
| K1   | 1    | 6    | 9    | 7   | 5   | 4,52 | 0,60 |
| K2   | 0,2  | 1    | 3    | 0,1 | 0,2 | 0,43 | 0,06 |
| K3   | 0,1  | 0,3  | 1    | 0,2 | 0,5 | 0,33 | 0,04 |
| K4   | 0,14 | 3    | 4    | 1   | 3,0 | 1,39 | 0,18 |
| K5   | 0,2  | 5    | 2    | 0,3 | 1   | 0,92 | 0,12 |
| Сума | 1,6  | 15,3 | 19,0 | 8,7 | 9,7 | 7,59 | 1    |



Як видно з табл. 1, найбільш впливовим критерієм підвищення фінансової стійкості банку є рівень ліквідності банку К1 з рівнем пріоритетності 0,60. Критерій К1 має дуже сильну перевагу над критерієм К3, значну перевагу над критерієм К4 та істотну над К5. Причиною такої пріоритетності є вагоме значення результативності конкретної альтернативи, яка вплине на фінансову стійкість та сприятиме її зростанню. Менш вагоме, але все таки визначальне місце у виборі необхідних критеріїв займає К4, тобто достатність капіталу, ще меншу вагомість складають К2, К3, К5.

Також було перевірено адекватність матриці, розраховано показник узгодженості який становить 0,1 та відповідає оптимальному значенню.

Наступним кроком є порівняння альтернатив за кожним критерієм та вибір найбільш пріоритетної. Розрахунок наведено в табл. 2.

Як видно з табл. 2, відповідно за критерієм К1 (рівень ліквідності банку) найвищу пріоритетність має А2 (автоматизація системи аналізу фінансових показників), значення альтернативи дорівнює 0,52. За критерієм К2 найбільш пріоритетним є А1 (поліпшення системи ризик-менеджменту) – 0,77, за критерієм К3 – А3 (оптимізація кредитної політики банку), значення якого дорівнює 0,70. За критерієм К4 та К5 перевагою є А3, значення якого становить 0,73.

Таблиця 2

**Матриця попарних порівнянь альтернатив**

| Критерій фактору                           | Значення |     |      | Вектор |      |
|--|----------|-----|------|--------|------|
| К1 – Рівень ліквідності банку              |          |     |      |        |      |
|  | A1       | A2  | A3   | A      | X    |
| A1   | 1,0      | 0,5 | 4,0  | 1,26   | 0,36 |
| A2   | 2,0      | 1,0 | 3,0  | 1,82   | 0,52 |
| A3   | 0,3      | 0,3 | 1,0  | 0,44   | 0,12 |
| Сума                                       | 3,3      | 1,8 | 8,0  | 3,51   | 1,00 |
| К2 – Рентабельність банківської діяльності |          |     |      |        |      |
|  | A1       | A2  | A3   | A      | X    |
| A1   | 1,0      | 7,0 | 9,0  | 3,98   | 0,77 |
| A2   | 0,1      | 1,0 | 5,0  | 0,89   | 0,17 |
| A3   | 0,1      | 0,2 | 1,0  | 0,28   | 0,05 |
| Сума                                       | 1,3      | 8,2 | 15,0 | 5,15   | 1,00 |
| К3 – Якість активів                        |          |     |      |        |      |
|  | A1       | A2  | A3   | A      | X    |
| A1   | 1,0      | 0,1 | 0,2  | 0,31   | 0,07 |
| A2   | 7,0      | 1,0 | 0,2  | 1,05   | 0,24 |
| A3   | 5,0      | 6,0 | 1,0  | 3,11   | 0,70 |
| Сума                                       | 13,0     | 7,1 | 1,4  | 4,47   | 1,00 |
| К4 – Достатність капіталу                  |          |     |      |        |      |
|  | A1       | A2  | A3   | A      | X    |
| A1   | 1,0      | 0,2 | 0,1  | 0,29   | 0,06 |
| A2   | 5,0      | 1,0 | 0,2  | 1,00   | 0,21 |
| A3   | 8,0      | 5,0 | 1,0  | 3,42   | 0,73 |
| Сума                                       | 14,0     | 6,2 | 1,3  | 4,71   | 1,00 |
| К5 – Управління ризиками                   |          |     |      |        |      |
|  | A1       | A2  | A3   | A      | X    |
| A1   | 1,0      | 0,3 | 0,2  | 0,35   | 0,09 |
| A2   | 4,0      | 1,0 | 0,3  | 1,10   | 0,27 |
| A3   | 6,0      | 3,0 | 1,0  | 2,62   | 0,64 |
| Сума                                       | 11,0     | 4,3 | 1,5  | 4,07   | 1,00 |



На рис. 1 наведено критерії альтернатив, які є найбільш пріоритетними.

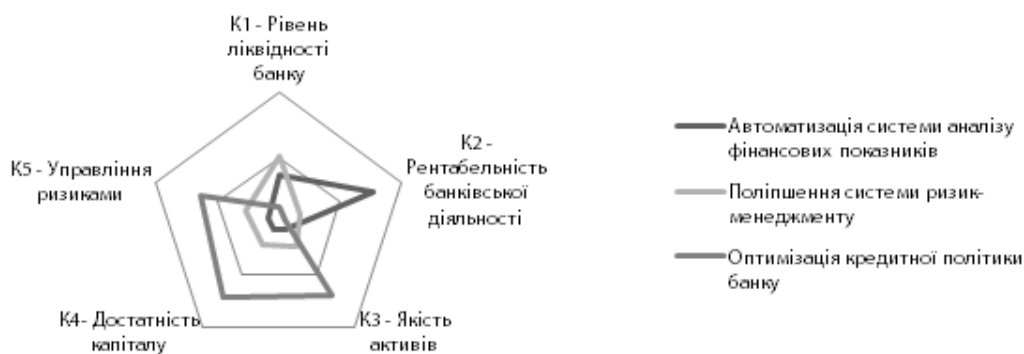


Рис. 1. Карта пріоритетності альтернатив за критеріями K1–K5

Отже, найвищий пріоритет, який спостерігається за критеріями K2 – рентабельність банківської діяльності та K4 – достатність капіталу.

Далі проведено розрахунок глобального пріоритету для всіх альтернатив, з урахуванням важливості критеріїв, він обчислюється шляхом множення матриці пріоритетів альтернатив за кожним критерієм на матрицю пріоритетності критеріїв (табл. 3).

Таблиця 3

**Розрахунок глобальної пріоритетності**

|  | K1 – Рівень ліквідності банку | K2 – Рентабельність банківської діяльності | K3 – Якість активів | K4 – Достатність капіталу | K5 – Управління ризиками | Глобальний пріоритет |
|--|-------------------------------|--|---------------------|---------------------------|--------------------------|----------------------|
|  | 0,60                          | 0,06                                       | 0,04                | 0,18                      | 0,12                     |                      |
| Поліпшення системи ризик-менеджменту А1                | 0,36                          | 0,77                                       | 0,07                | 0,06                      | 0,09                     | 0,28                 |
| Автоматизація системи аналізу фінансових показників А2 | 0,52                          | 0,17                                       | 0,24                | 0,21                      | 0,27                     | 0,40                 |
| Оптимізація кредитної політики банку А3                | 0,12                          | 0,05                                       | 0,70                | 0,73                      | 0,64                     | 0,32                 |
| Сума   | 1,00                          | 1,00                                       | 1,00                | 1,00                      | 1,00                     | 1,0                  |

Як видно з табл. 3, найвищий рівень глобального пріоритету становить 0,4 і належить альтернативі А2 – автоматизація системи аналізу фінансових показників. Це свідчить про її важливість для підвищення точності, швидкості та ефективності фінансового аналізу. Це стратегічно вигідний крок, який дозволить оптимізувати процеси, зменшити витрати часу і ресурсів, а також покращити управління фінансами.

Наступною за пріоритетністю є А3 (0,32) – оптимізація кредитної політики банку. Це підкреслює важливість збалансованого підходу до управління кредитним портфелем, включаючи встановлення критеріїв кредитування, зниження частки проблемних кредитів та забезпечення стабільних джерел прибутковості.

Ці напрямки дозволять банку не лише підвищити фінансову стійкість, але й покращити конкурентоспроможність, довіру клієнтів і здатність реагувати на економічні виклики [3].

Таким чином, метод аналізу ієрархій враховує експертні оцінки для обґрунтованого прийняття рішень. У процесі підвищення фінансової стійкості банків доцільно розширювати перелік критеріїв та альтернатив, а також додавати нові рівні аналізу. Це дозволить підвищити якість оцінки, краще адаптувати рішення до стратегічних цілей і забезпечити ефективну реалізацію планів як для окремих банків, так і для банківської системи в цілому.

Науковий керівник – канд. екон. наук, доцент Малишко Є. О.



монографія. Київ : КНТЕУ, 2014. 759 с. **3.** Вергун А. М., Стефашина Ю. С. Оцінка фінансової стійкості провідних банків України. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2020. № 9. С. 21–32. URL: <https://er.knutd.edu.ua/handle/123456789/16691>. **4.** Кузнєцова А. Я., Погореленко Н. П. Механізм забезпечення фінансової стабільності банківської системи України. *Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії та практики*. 2020. № 2 (33). С. 37–47. URL: <http://www.irbis-nbuv.gov.ua/publ/REF-0000746683>. **5.** Рац О. М. Напрями удосконалення організації антикризового банківського управління в банківських установах України. *Регіональна економіка та управління*. 2020. № 2 (28). С. 98–103. URL: <http://repository.hneu.edu.ua/handle/123456789/23018>. **6.** Ткачова О. К. Метод Сааті при прийнятті управлінських рішень. *Економіка та підприємництво*. 2015. № 4 (85). С. 52–56. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/drep\\_2015\\_4\\_17](http://nbuv.gov.ua/UJRN/drep_2015_4_17).

Стаття надійшла до редакції 13.01.2025 р.



## ШЛЯХИ ВПРОВАДЖЕННЯ ЗАСОБІВ ЦИФРОВОГО МАРКЕТИНГУ У МІЖНАРОДНІЙ ДІЯЛЬНОСТІ ВІТЧИЗНЯНИХ ПІДПРИЄМСТВ

УДК 339.138

Мартинів Н. О.

Здобувач вищої освіти  
другого (магістерського) рівня 2-го року навчання  
ННІ міжнародних відносин ХНЕУ ім. С. Кузнеця

**Анотація.** Вітчизняні підприємства стикаються з необхідністю самостійно вирішувати багато економічних проблем, особливо з метою підвищення рівня міжнародного співробітництва та конкурентоспроможності. Ефективне впровадження інструментів цифрового маркетингу надає компаніям нові можливості для розвитку своєї діяльності, виходу на нові ринки збуту, забезпечення фінансової стабільності та інвестиційної привабливості. Практичне рішення цієї проблеми полягає в розробці та ефективному застосуванні комплексу цифрового маркетингу.

**Ключові слова:** цифровий маркетинг, міжнародна діяльність, маркетингові заходи, фактори впливу, ефективність цифрового маркетингу, економічна ефективність.



**Annotation.** Domestic enterprises are faced with the need to independently solve many economic problems, especially in order to increase the level of international cooperation and competitiveness. The effective implementation of digital marketing tools provides companies with new opportunities to develop their activities, enter new markets, ensure financial stability and investment attractiveness. A practical solution to this problem lies in the development and effective application of a digital marketing complex.

**Keywords:** digital marketing, international activities, marketing activities, influencing factors, digital marketing effectiveness, cost-effectiveness.



У сучасних умовах вітчизняні підприємства стикаються з необхідністю самостійно вирішувати економічні проблеми, до основних з яких відносяться проблеми, що підвищують рівень міжнародного співробітництва



та конкурентоспроможності. Саме ефективне впровадження інструментів цифрового маркетингу надає компанії нові можливості для розвитку своєї діяльності, виходу на нові ринки збуту, забезпечення фінансової стабільності та інвестиційної привабливості.

Практичне рішення цієї проблеми полягає в ефективному застосуванні комплексу цифрового маркетингу, який дозволяє вітчизняним компаніям конкурувати на зарубіжних ринках. Інакше кажучи, рівень конкурентоспроможності компанії нерозривно пов'язаний з ефективністю її маркетингової діяльності та сучасними цифровими маркетинговими заходами, що проводяться в компанії.

Питаннями впровадження цифрового маркетингу в міжнародній діяльності підприємства займаються такі науковці: О. В. Болотіна, Д. І. Бушля, О. В. Кендюхов, Н. Г. Гуржій, Т. В. Шталь, В. В. Писаренко, І. Ю. Мелушова, В. П. Мартиненко, І. В. Манько [1–5]. Однак питання визначення та формування способів впровадження цифрового маркетингу в міжнародну діяльність компаній залишається актуальним.

Основною метою дослідження є всебічний аналіз і систематизація наукових підходів для визначення факторів зовнішнього і внутрішнього середовища, що впливають на ефективність реалізації цифрової маркетингової діяльності підприємства.

Основною умовою успішного функціонування системи управління маркетингом є впровадження цифрових заходів, які дозволяють компанії посилити свої слабкі сторони і посилити конкурентні переваги в міжнародній діяльності.

Для забезпечення ефективної маркетингової діяльності необхідно точно і своєчасно визначити засоби ведення цифрового маркетингу, який відіграє важливу роль в успішній роботі компанії. Тому для забезпечення ефективної роботи та побудови збалансованої маркетингової стратегії важливо використовувати сучасні інструменти цифрового маркетингу для визначення раціонального напрямку розвитку підприємства [5].

Вплив зовнішніх і внутрішніх факторів на діяльність компанії дозволяє оцінити її сильні і слабкі сторони (табл. 1).

Таблиця 1

**Аналіз діяльності вітчизняних підприємств з метою впровадження цифрового маркетингу**

| <b>Сильні сторони (Strengths)</b>   | <b>Можливості (Opportunities)</b>  |
|---|--|
| 1. Велика кількість клієнтів;<br>2. Велика частка ринку;<br>3. Великі норми прибутку продукції;<br>4. Лояльність клієнтів;<br>5. Висока якість товарів і послуг;<br>6. Високий імідж підприємства<br>7. Висококваліфіковані кадри;<br>8. Сильна науково-технічна база;<br>9. Наявність власних виробничих потужностей   | 1. Збільшення частки ринку за рахунок диверсифікації;<br>2. Розширення асортименту продукції та послуг для задоволення потреб споживачів;<br>3. Збільшення прибутку за рахунок фокусування на найприбутковішій ніші;<br>4. Максимізація прибутку;<br>5. Лідерство в сегменті;<br>6. Наявність необхідних ресурсів для застосування змін                                      |
| <b>Слабкі сторони (Weaknesses)</b>  | <b>Загрози (Threats)</b>   |
| 1. Велика конкуренція на ринку;<br>2. Слабка маркетингова політика;<br>3. Ймовірність неправильного розуміння вимог клієнтів через індивідуальність кожного проєкту;<br>4. Деякі проєкти можуть займати дуже багато часу через занадто комплексні вимоги замовника;<br>5. Форма власності як бар'єр (державне підприємство);<br>6. Відсутність молодих фахівців;<br>7. Старіння основних засобів і технологій | 1. Державне недофінансування галузі та недостатня державна підтримка підприємств;<br>2. Цінові війни з конкурентами;<br>3. Вхід на ринок нових гравців;<br>4. Втрата потенційних клієнтів через активну маркетингову діяльність конкурентів;<br>5. Валютні ризики;<br>6. Митні бар'єри;<br>7. Відсутність інвестиційних програм і приватних ініціатив в рамках певної галузі |

Джерело: узагальнено за [2; 3; 5]

При визначенні напрямку розвитку слід враховувати, що можливості і загрози можуть перетворитися на свою протилежність. Так, невикористані можливості можуть стати загрозою, якщо цим скористаються конкуренти. Або навпаки, успішно обійдена загроза може створити додаткові можливості [3].

Систематизація параметрів зазначеної матриці (табл. 1) дозволяє ввести необхідні корективи для оцінки параметрів на етапі вибору і реалізації напрямку розвитку підприємства.



Під час аналізу можливостей цифрової маркетингової діяльності вітчизняних компаній необхідно визначити місце розташування цих компаній залежно від рівня ефективності маркетингової стратегії. До основних складових матриці доцільно віднести рівень цифрового маркетингу в діяльності підприємства та рекомендації з підвищення рівня цифровізації маркетингової діяльності (табл. 2).

Таблиця 2

**Визначення рівня впровадження цифрового маркетингу в діяльності вітчизняних підприємств**

| Рівень цифрового маркетингу в діяльності підприємства | Рекомендації з підвищення рівня цифровізації маркетингової діяльності  |  |
|---|--|--|
|   | Цілі діяльності та ринкова стратегія підприємства  | Мета впровадження цифрового маркетингу                     |
| Низький   | Пошук нових ринків збуту; підвищення попиту на продукцію та притік додаткових коштів; заміна зношеного обладнання; розширення маркетингових заходів  | Підтримка та стабілізація поточного стану підприємства     |
| Середній  | Диверсифікація та удосконалення продукції підприємства; задоволення потреб споживачів через підвищення якості продукції; розширення ринкових позицій | Нарощення інвестиційного потенціалу, максимізація прибутку |
| Високий   | Забезпечення стабільних параметрів діяльності через утримання та посилення завойованих ринкових позицій  | Реалізація потенціалу підприємства, вихід на нові ринки    |

Згідно з табл. 2 запропоновано подальші шляхи розвитку діяльності компаній з урахуванням ступеня цифровізації її маркетингової діяльності. Залежно від рівня цифрового маркетингу в діяльності компаній формуються цілі діяльності та ринкова стратегія. Відповідно до визначених цілей ми можемо визначити мету впровадження цифрового маркетингу.

Для більшості вітчизняних компаній характерним є низький та середній рівні цифрового маркетингу, це залежить від конкретного виду діяльності. Але компаніям необхідно виходити на високий рівень цифрового маркетингу за всіма видами діяльності.

Високий рівень цифровізації забезпечить стабільні параметри діяльності вітчизняних підприємств через утримання та посилення завойованих ринкових позицій. Також сприятиме максимальній реалізації потенціалу компанії та виходу на нові ринки збуту, якщо це буде необхідним для неї.

Таким чином, існує дуже тісний взаємозв'язок між рівнем конкурентоспроможності підприємства і ефективністю його маркетингової діяльності. Важливість цього взаємозв'язку визначають створення системи реалізації заходів цифрового маркетингу і побудова збалансованої маркетингової стратегії. Це надає вітчизняним підприємствам широкі можливості для конкуренції на ринку.

Науковий керівник – канд. екон. наук, доцент Кіна М. О.

**Література:** 1. Болотна О. В., Бушля Д. І. Управління маркетинговою діяльністю в умовах розвитку зовнішньоекономічної діяльності підприємства. *Економіка і суспільство*. 2018. №. 14. С. 268–272. 2. Гуржій Н. Г., Шталь Т. В., Писаренко В. В., Мелушова І. Ю. Стратегічне управління збутовою діяльністю підприємств на міжнародному ринку: маркетингово-логістичний аспект : монографія. Харків : Вид-во «Лідер», 2017. 230 с. 3. Маркетинговий менеджмент конкурентоспроможності підприємства: стратегічний підхід та системні рішення : монографія / [О. В. Кендюхов та ін.] ; за заг. ред. О. В. Кендюхова ; Донец. нац. техн. ун-т, Каф. стратег. упр. екон. розвитком. Донецьк : Схід. вид. дім, 2014. 201 с. 4. Мартиненко В. П., Манько І. В. Методичні підходи до оцінювання управління маркетинговою діяльністю підприємства. *Економіка та управління підприємствами*. 2018. № 5. URL: [http://www.econ.vernadskyjournals.in.ua/journals/2018/29\\_68\\_5/17.pdf](http://www.econ.vernadskyjournals.in.ua/journals/2018/29_68_5/17.pdf). 5. Романова А. В., Андрушкевич З. М., Вальков О. Б. Таргетована реклама як ефективний спосіб просування в соціальних мережах. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2019. № 5. С. 207–210.

Стаття надійшла до редакції 03.12.2024 р.





## МОДЕЛЮВАННЯ ПРИВАБЛИВОСТІ СИСТЕМИ ВИЩОЇ ОСВІТИ УКРАЇНИ ТА ОКРЕМОГО ЗВО

УДК 358.23.34

Матвіїва І. А.

Здобувач вищої освіти  
другого (магістерського) рівня 2-го року навчання  
ННІ міжнародних відносин ХНЕУ ім. С. Кузнеця

**Анотація.** У статті розглянуто сучасні виклики та можливості розвитку вищої освіти в Україні з акцентом на привабливість українських університетів для іноземних студентів. Проаналізовано ключові фактори, що впливають на вибір навчальних закладів студентами з-за кордону, зокрема економічна доступність, безпекова ситуація, міжнародна співпраця та розвиток дистанційного навчання. Досліджено динаміку кількості іноземних студентів у регіонах України, а також наведено приклади змін у структурі студентів-іноземців у Харківському національному економічному університеті імені Семена Кузнеця. Висвітлено причини популярності України серед громадян певних країн і зниження інтересу з боку інших. Результати дослідження є корисними для стратегічного планування у сфері вищої освіти та міжнародної співпраці.

**Ключові слова:** вища освіта, Україна, іноземні студенти, привабливість університетів, дистанційне навчання, міжнародна співпраця, Харківський національний економічний університет, освітня міграція, безпекова ситуація.



**Annotation.** The article examines the current challenges and opportunities for the development of higher education in Ukraine, with an emphasis on the attractiveness of Ukrainian universities for foreign students. The key factors influencing the choice of educational institutions by students from abroad are analyzed, in particular, economic accessibility, security situation, international cooperation and the development of distance learning. The dynamics of the number of foreign students in the regions of Ukraine are studied, and examples of changes in the structure of foreign students at the Semyon Kuznets Kharkiv National Economic University are also given. The reasons for the popularity of Ukraine among citizens of certain countries and the decline in interest from others are highlighted. The results of the study are useful for strategic planning in the field of higher education and international cooperation.

**Keywords:** Higher education, Ukraine, foreign students, attractiveness of universities, distance learning, international cooperation, Kharkiv National Economic University, educational migration, security situation.



**Вступ.** У сучасних умовах глобалізації та інтеграції суспільств система вищої освіти України стикається з викликом підвищення своєї конкурентоспроможності та привабливості як на внутрішньому, так і на міжнародному ринках. Швидкий розвиток технологій, зміни в економічних умовах та соціальних потребах вимагають перегляду стратегій розвитку закладів вищої освіти (ЗВО). Моделювання привабливості системи вищої освіти та окремих ЗВО виступає важливим інструментом для їхньої адаптації до нових реалій і викликів [8; 9].

Освіта сьогодні займає центральне місце у розвитку суспільства та людства в цілому. Вона, як і раніше, допомагає людині формувати світогляд, надає життєві орієнтири і передає важливі знання про мову, культуру й традиції. Це сприяє єдності суспільства, зміцненню національної ідентичності та збереженню культурної спадщини.

**Метою** роботи є аналіз та прогнозування міжнародної привабливості системи вищої освіти України та ХНЕУ ім. С. Кузнеця.

**Методитарезультати.** Вища освіта в Україні часто є більш доступною порівняно з освітою в Західних країнах, що приваблює як місцевих, так і іноземних студентів. Вартість навчання в українських вишах зазвичай нижча, ніж у багатьох країнах Європи та США, що робить її привабливою для тих, хто шукає якісну освіту за розумну ціну. Участь українських університетів у міжнародних програмах обміну (наприклад, Erasmus+) сприяє інтеграції в глобальну освітню спільноту та дозволяє студентам здобувати міжнародний досвід. Зростаюча кількість іноземних студентів в українських вишах свідчить про зростаючу привабливість вищої освіти в Україні на міжнародній арені.



Прогнозування привабливості вищої освіти є необхідним для забезпечення адаптації освітньої системи до сучасних вимог ринку праці, ефективного управління ресурсами та стратегічного розвитку. Для цього використовуються статистичні методи, зокрема кореляційно-регресійний аналіз, який дозволяє оцінити залежності між показниками та створити прогнози на основі якісних моделей.

Розглянемо частку студентів-іноземців у 2010–2011 н. р. та 2023–2024 н. р. (рис. 1) у регіональному розрізі країни.

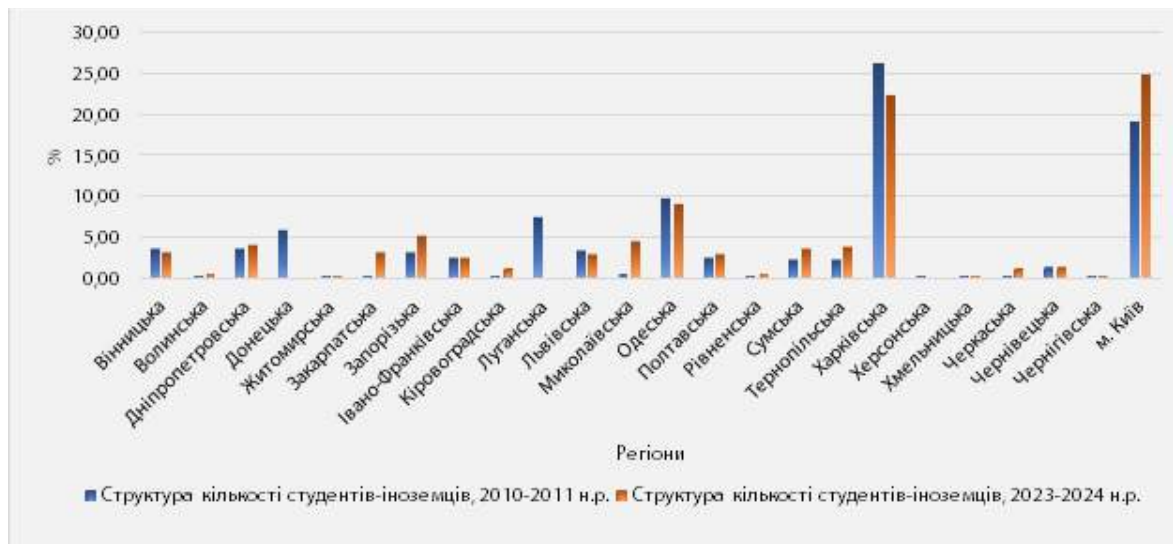


Рис. 1. Структура кількості студентів-іноземців у 2010–2011 н. р. та 2023–2024 н. р., %

З рис. 1 видно, що Харківський регіон та м. Київ були і залишаються привабливими для іноземних студентів. Звісно, безпекова ситуація та воєнний стан вплинули на частку іноземців, але рейтинг не похитнувся. У 2023–2024 н. р. порівняно з 2010–2011 н. р. частка іноземців у м. Харкові зменшилася на 4 %, проте у Києві частка студентів зросла на 6 %. Це характеризується наступним. Харків, особливо з 2022 року, став епіцентром бойових дій через російське вторгнення. Це суттєво вплинуло на привабливість міста для іноземних студентів, які часто обирають безпечніші регіони для навчання. Багато іноземних студентів вирішили перевестися до інших ЗВО або країн через небезпеку в Харкові. Але якість вищої освіти у Харкові є високою, викликає довіру у іноземних студентів, тому втрата кількості іноземних студентів є несуттєвою.

Перехід на дистанційне навчання – також не менш важливий фактор, але для іноземців це кращий варіант. Навчальні заклади, навіть ті, що продовжили роботу оффлайн, перейшли на дистанційне навчання. Для багатьох іноземних студентів можливість навчатися віддалено зменшила потребу перебувати безпосередньо в місті, що, ймовірно, вплинуло на вибір на користь більш стабільних регіонів чи навіть країн.

В останній час зростає популярність м. Києва. Київ, як столиця і відносно стабільний регіон, зміг прийняти більше іноземних студентів. Велика кількість університетів, розвинена інфраструктура та більша безпека зробили місто привабливішим для іноземців. Навіть під час дистанційного навчання м. Київ залишився популярним, адже надає кращі можливості для студентів, як з точки зору академічних програм, так і соціально-економічних умов.

Зменшення кількості іноземних студентів у всіх регіонах України в 2023–2024 навчальному році є наслідком складної ситуації, яка склалася через повномасштабну війну. В Луганській, Донецькій та Херсонській областях через активні бойові дії та тимчасову окупацію навчальні процеси або повністю припинені, або значно обмежені. Це унеможливило функціонування університетів, що вплинуло на відтік студентів, включаючи іноземців. Навіть у відносно стабільних регіонах іноземні студенти можуть відчувати ризики, пов'язані з небезпекою воєнних дій, повітряними тривогами та інфраструктурними проблемами. Цей фактор вплинув на загальне зниження привабливості України як місця для здобуття вищої освіти для іноземців.

Прогнозування кількості студентів-іноземців на 2024–2025 н. р. пропонується здійснювати за допомогою кореляційно-регресійного аналізу, а саме прогнозування часового ряду. Вихідним простором дослідження є значення цього показника за період 2011–2023 н. р. Розрахунок параметрів моделі наведено на рис. 2. Розраховано критерії



оцінки якості моделі. Коефіцієнт множинної кореляції – 0,80, що доводить наявність зв'язку між показниками, параметри значущі, модель є якісною, а отже, можемо зробити прогноз кількості студентів-іноземців на 2024–2025 н. р.

| Model: $Y=a_0+a_1t+a_2t^2$               |       |                |           |          |                        |                        |
|--|-------|----------------|-----------|----------|------------------------|------------------------|
| Depend var: Y                            |       |                |           |          |                        |                        |
| Level of significance: 95% (alpha=0,050) |       |                |           |          |                        |                        |
|  | BETA  | Standard error | t - value | p-level  | Lower confidence limit | Upper confidence limit |
| a0                                       | 21427 | 9048,625       | 2,36803   | 0,035528 | 1712,18                | 41142,7                |
| a1                                       | 11923 | 2602,412       | 4,58167   | 0,000631 | 6253,24                | 17593,57               |
| a2                                       | -672  | 158,163        | -4,2491   | 0,001129 | -1016,66               | -327,44                |

Рис. 2. Параметри моделі

|    | 1  | 2     | 3        |
|----|----|-------|----------|
|    | t  | Y     | Yprog    |
| 1  | 1  | 37700 | 32678,79 |
| 2  | 2  | 37848 | 42586,04 |
| 3  | 3  | 53664 | 51149,19 |
| 4  | 4  | 60480 | 58368,24 |
| 5  | 5  | 69969 | 64243,19 |
| 6  | 6  | 63172 | 68774,04 |
| 7  | 7  | 63906 | 71960,79 |
| 8  | 8  | 64066 | 73803,44 |
| 9  | 9  | 66310 | 74301,99 |
| 10 | 10 | 75605 | 73456,44 |
| 11 | 11 | 80470 | 71266,79 |
| 12 | 12 | 76548 | 67733,04 |
| 13 | 13 | 84136 | 62855,19 |
| 14 | 14 | 51676 | 56633,24 |
| 15 | 15 | 33328 | 49067,19 |
| 16 | 16 |       | 40157,04 |

Рис. 3. Прогнозне значення кількості студентів-іноземців у 2024–2025 н. р.

З рис. 3. видно, що у 2024–2025 н. р. кількість студентів-іноземців за прогнозом може становити 40157,04 осіб, а це на 6829,04 осіб більше, ніж у 2023–2024 н. р. Якщо б така тенденція зберігалася, кількість студентів поступово збільшувалася, тобто зовнішня привабливість вищої освіти України підвищувалася.

У зв'язку з воєнними діями у 2023–2024 н. р. порівняно з 2022–2023 н. р. спостерігається суттєве скорочення студентів-іноземців на 18348 осіб, або у 1,5 разу. Цікаво було б розглянути ситуацію, якби не було воєнних дій в Україні. Виключимо з вихідних даних 2023 рік та спрогнозуємо кількість студентів-іноземців на 2023–2024 н. р. та 2024–2025 н. р.

Знайдено параметри моделі (рис. 4) та розраховано оцінку якості моделі.

| Model: $Y=a_0+a_1t+a_2t^2$ (table data 1) |       |                |           |          |                        |                        |
|---|-------|----------------|-----------|----------|------------------------|------------------------|
| Depend var: Y                             |       |                |           |          |                        |                        |
| Level of significance: 95% (alpha=0,050)  |       |                |           |          |                        |                        |
|   | BETA  | Standard error | t - value | p-level  | Lower confidence limit | Upper confidence limit |
| a0  | 27308 | 7823,707       | 3,49042   | 0,005055 | 10088,17               | 44527,9                |
| a1  | 9199  | 2399,551       | 3,83376   | 0,002776 | 3917,93                | 144480,68              |
| a2  | -456  | 155,605        | -2,92954  | -2,92954 | -798,34                | -113,37                |

Рис. 4. Параметри моделі

Коефіцієнт множинної кореляції – 0,84, що доводить наявність зв'язку між показниками, параметри значущі, модель є якісною, а отже, можемо зробити прогноз кількості студентів-іноземців на 2024–2025 н. р.



|    | 1  | 2     | 3        |
|----|----|-------|----------|
|    | t  | Y     | Yprog    |
| 1  | 1  | 37700 | 36051,48 |
| 2  | 2  | 37848 | 43883,23 |
| 3  | 3  | 53664 | 50803,28 |
| 4  | 4  | 60480 | 56811,63 |
| 5  | 5  | 69969 | 61908,28 |
| 6  | 6  | 63172 | 66093,23 |
| 7  | 7  | 63906 | 69366,48 |
| 8  | 8  | 64066 | 71728,03 |
| 9  | 9  | 66310 | 73177,88 |
| 10 | 10 | 75605 | 73716,03 |
| 11 | 11 | 80470 | 73342,48 |
| 12 | 12 | 76548 | 72057,23 |
| 13 | 13 | 84136 | 69860,28 |
| 14 | 14 | 51676 | 66751,63 |
| 15 | 15 |       | 62731,28 |
| 16 | 16 |       | 57799,23 |

Рис. 5. Прогнозне значення кількості студентів-іноземців у 2024–2025 н. р.

Якби не було обмежень та воєнних дій в Україні, кількість іноземних студентів у 2023–2024 н. р. могла становити 62731,28 осіб, а це на 11055,28 осіб, або у 1,2 разу, більше за 2022–2023 н. р. За прогнозом, у 2024–2025 н. р. кількість студентів-іноземців могла становити 57799,23 осіб. Все одно спостерігається зменшення у 2024–2025 н. р., але не таке суттєве, як сталося насправді.

Якби не внутрішні проблеми України у 2024–2025 н. р., кількість студентів-іноземців могла бути більшою на 17642,19 осіб, або у 1,4 разу порівняно з прогнозом на 2024 н. р. за сценарієм 1.

Харківський національний економічний університет імені Семена Кузнеця (ХНЕУ ім. С. Кузнеця) має багату історію, засновану ще в 1930 році. Протягом свого існування університет постійно розширював сферу своєї діяльності та спектр освітніх програм, відповідаючи на виклики сучасного суспільства та економіки. Станом на сьогодні ХНЕУ ім. С. Кузнеця є одним із провідних економічних університетів України, який активно розвивається, пропонуючи широкий вибір освітніх програм у галузях економіки, менеджменту, фінансів, маркетингу, бізнес-аналітики тощо.

Значна частина іноземних студентів навчається в українських вишах, що зумовлює необхідність дослідження привабливості цих навчальних закладів для міжнародного контингенту студентів. При цьому наукові дослідження щодо визначення критеріїв та факторів, що вплинули на вибір українського університету серед іноземних студентів, не проводились досі.

ХНЕУ ім. С. Кузнеця обіймає лідируючі позиції за кількість іноземних студентів. Так, за результатами проведеного дослідження Українським державним центром міжнародної освіти «Іноземні студенти в Україні: запрошення на навчання та кількість студентів», що опублікований на сайті МОН України 22.11.2024 р., наш університет посідає 2 позицію в Україні за кількістю іноземних студентів (1756 осіб) після Київського національного університету технологій та дизайну (1797 осіб) [5] (рис. 6).

| Ранг | Назва закладу   | Кількість іноземних студентів |
|------|---|-------------------------------|
| 1    | Київський національний університет технологій та дизайну  | 1797                          |
| 2    | Харківський національний економічний університет імені Семена Кузнеця   | 1756                          |
| 3    | Національний технічний університет "Харківський політехнічний інститут"   | 1130                          |
| 4    | Національний університет кораблебудування імені адмірала Макарова   | 1077                          |
| 5    | Харківський національний університет імені В.Н. Каразіна  | 989                           |
| 6    | Сумський національний аграрний університет  | 788                           |
| 7    | Запорізький державний медико-фармацевтичний університет   | 630                           |
| 8    | Тернопільський національний медичний університет імені І.Я. Горбачевського<br>Міністерства охорони здоров'я України | 591                           |
| 9    | Національний університет біоресурсів і природокористування України  | 550                           |
| 10   | Міжнародний гуманітарний університет  | 541                           |

Рис. 6. Рейтинг українських ЗВО за кількістю студентів-іноземців станом на 2024 р., осіб



Розглянемо ситуацію із студентами-іноземцями в ХНЕУ ім. С. Кузнеця. На рис. 7 приведено кількість іноземних студентів, які навчаються у ХНЕУ ім. С. Кузнеця, за період 2019–2023 рр.

У 2023/24 навчальному році кількість студентів-іноземців у ХНЕУ ім. С. Кузнеця зростає до 1200 осіб, що є значним покращенням порівняно з 569 особами у 2022/23 навчальному році. Це свідчить про зростання популярності університету серед іноземних студентів. Різне скорочення кількості іноземних громадян у 2022 році було зумовлено введенням воєнного стану в Україні та масовим виїздом іноземців з країни.

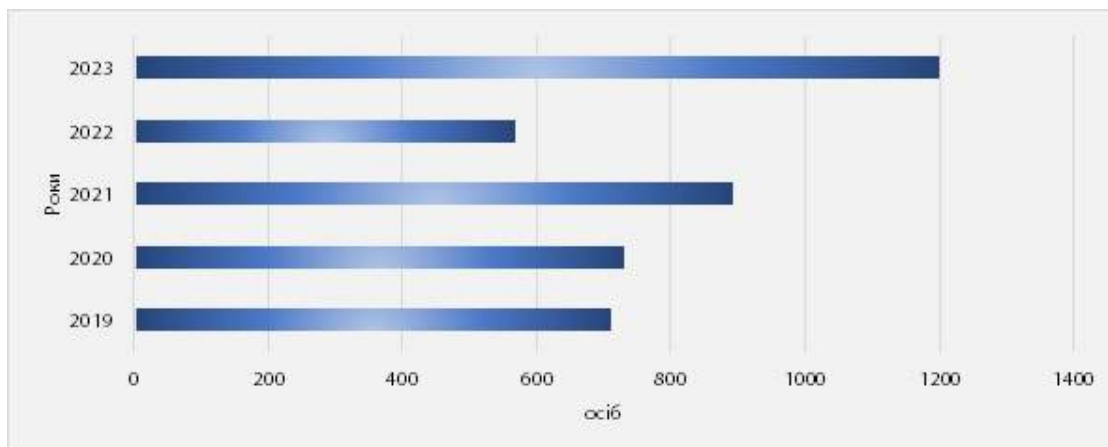


Рис. 7. Кількість студентів-іноземців у ХНЕУ ім. С. Кузнеця, осіб

У минулому році були зафіксовані найнижчі показники серед іноземних студентів, втративши слухачів підготовчих програм та дві третини загальної кількості студентів денної форми навчання. Безпекові питання, невизначеність та ризики призвели до зниження попиту на освіту в Україні.

Зростання кількості студентів-іноземців у ХНЕУ ім. С. Кузнеця здійснюється через зміни в політиці університету. Університет постійно запроваджує нові програми або ініціативи, щоб залучити іноземних студентів, включаючи покращення умов навчання, створення нових спеціальностей або освітніх програм англійською мовою. Зростання популярності також пов'язане зі змінами в міжнародній політиці, зокрема, покращенням відносин України з іншими країнами, що сприяє збільшенню потоку студентів. Покращення репутації університету в рейтингах або отримання міжнародних акредитацій – ще один з ефективних шляхів підвищення привабливості університету для іноземних студентів.

У роботі зроблено прогноз кількості іноземних студентів на 2024–2025 н. р. Розраховані параметри моделі наведено на рис. 8. Оцінки якості моделі підтверджують її спроможність для прогнозування кількості студентів-іноземців.

Так, коефіцієнт множинної кореляції дорівнює 0,98, що доводить наявність тісного зв'язку між показниками, параметри значущі за t-критерієм Стьюдента, модель є якісною, а отже, можемо зробити прогноз кількості студентів-іноземців на 2024–2025 н. р. у ХНЕУ ім. С. Кузнеця.

| Model: $Y=a_0+a_1*t+a_2*t^2$ (table data 1) |      |                |           |          |                        |                        |
|---|------|----------------|-----------|----------|------------------------|------------------------|
| Depend var: Y                               |      |                |           |          |                        |                        |
| Level of significance: 95% (alpha=0,050)    |      |                |           |          |                        |                        |
|   | BETA | Standard error | t - value | p-level  | Lower confidence limit | Upper confidence limit |
| a0  | 3746 | 167,5448       | 22,3554   | 0,000001 | 3359,17                | 4134,892               |
| a1  | -741 | 64,171         | -11,5529  | 0,000003 | -889,34                | -593,382               |
| a2  | 45   | 5,2084         | 8,6847    | 0,000024 | 33,22                  | 57,244                 |

Рис. 8. Параметри моделі



|    | 1  | 2    | 3       |
|----|----|------|---------|
|    | t  | Y    | Yprog   |
| 1  | 1  | 2973 | 3049,41 |
| 2  | 2  | 2504 | 2443,74 |
| 3  | 3  | 2028 | 1928,55 |
| 4  | 4  | 1494 | 1503,82 |
| 5  | 5  | 1014 | 1169,55 |
| 6  | 6  | 1043 | 925,755 |
| 7  | 7  | 712  | 772,423 |
| 8  | 8  | 729  | 709,557 |
| 9  | 9  | 893  | 737,157 |
| 10 | 10 | 569  | 855,223 |
| 11 | 11 | 1200 | 1063,75 |
| 12 | 12 |      | 1362,75 |

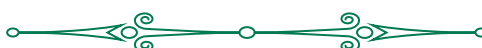
Рис. 9. Прогнозне значення кількості студентів-іноземців у 2024–2025 н. р.

З рис. 9. видно, що у 2024–2025 н. р. кількість студентів-іноземців у ХНЕУ ім. С. Кузнеця за прогнозом може становити 1362,75 осіб, а це на 162,75 осіб, або у 1,1 разу, більше, ніж у 2023–2024 н. р. Таким чином, кількість студентів поступово збільшується, незважаючи на воєнні дії, що підтверджує високу якість освіти в університеті та високий рівень зовнішньої привабливості ХНЕУ ім. С. Кузнеця в міжнародному освітньому просторі.

Науковий керівник – д-р екон. наук, професор Раєвнева О. В.

**Література:** 1. Аналітичний звіт «Інтеграція України у глобальну освітню спільноту». МОНУ, Інститут освітньої аналітики, 2023. 64 с. URL: <https://mon.gov.ua/static-objects/mon/sites/1/zagalna%20serednya/serpneva-konferencia/2023/22.08.2023/Inform-analytic.zbirn-Osvita.v.umovah.voyennogo.stanu-vykl.rozv.povoyen.perspekt.22.08.2023.pdf>. 2. Вища освіта в Україні. URL: <https://apeps.kpi.ua/vischa-osvita/en>. 3. Вища освіта в Україні: зміни через війну: аналітичний звіт. URL: <https://osvitanalityka.kubg.edu.ua/wp-content/uploads/2023/03/HigherEd-in-Times-of-War.pdf>. 4. Дані Державної служби статистики України щодо іноземних студентів, 2023. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua/>. 5. Звіт Міністерства освіти і науки України «Іноземні студенти в Україні: запрошення на навчання та актуальна статистика». 20.11.2024. URL: <https://mon.gov.ua/news/inozemni-studenty-v-ukraini-zaproshehnia-na-navchannia-ta-aktualna-statystyka>. 6. Звіт ректора Харківського національного економічного університету імені Семена Кузнеця, 2023. URL: <https://www.hneu.edu.ua/wp-content/uploads/2024/02/Zvit-Rektora-vykonannya-KPI-stanom-na-31.12.2023.pdf>. 7. Міжнародна програма Erasmus+: Переваги для українських університетів, 2022. URL: [https://erasmusplus.org.ua/wp-content/uploads/2022/08/webinar\\_general\\_neo\\_6sept2022\\_2.pdf](https://erasmusplus.org.ua/wp-content/uploads/2022/08/webinar_general_neo_6sept2022_2.pdf). 8. Rayevnyeva O., Matusova S., Brovko O. Analysis and Modeling of Structural Changes in Ukrainian Higher Educational System. 2024 // 14th International Conference on Advanced Computer Information Technologies (ACIT), Ceske Budejovice, Czech Republic, 2024. P. 122–128. DOI: 10.1109/ACIT62333.2024.10712507. 9. Rayevnyeva O., Ponomarenko V., Matusova S., Stryzhychenko K., Filip S., Brovko O. Models of the Impact of Socio-Economic Shocks on Higher Education Development. Adm. Sci. 2024, 14. P. 278. DOI: <https://doi.org/10.3390/admsci14110278>.

Стаття надійшла до редакції 13.12.2024 р.





## ДИНАМІКА МІГРАЦІЙНИХ ПРОЦЕСІВ В УКРАЇНІ У ВОЄННИЙ ЧАС

УДК 314.1

Михайленко В. А.

Здобувач вищої освіти  
першого (бакалаврського) рівня IV курсу  
ННІ міжнародних відносин ХНЕУ ім. С. Кузнеця

**Анотація.** Статтю присвячено аналізу динаміки міграційних процесів в Україні під час повномасштабного вторгнення. На основі статистичних даних було досліджено основні напрями переселення українців, а також чинники, які вплинули на формування міграційних потоків.

**Ключові слова:** міграція, Україна, війна, переселенці, країни-реципієнти.



**Annotation.** The article is devoted to the analysis of the dynamics of migration processes in Ukraine during the full-scale invasion. Based on statistical data, the main directions of Ukrainian migration were investigated, as well as the factors that influenced the formation of migration flows.

**Keywords:** migration, Ukraine, war, displaced persons, recipient countries.



Міграція – це переміщення людей з метою тимчасового чи постійного проживання, яке зазвичай обумовлюється соціальними, економічними або політичними факторами. У результаті повномасштабного вторгнення Росії на територію України, що розпочалося 24 лютого 2022 року, міграція набула масового примусового характеру, ставши однією з найбільших міграційних хвиль у Європі за останні десятиліття.

До початку війни чисельність населення України становила близько 41 млн осіб [1]. З рис. 1 видно, що у 2022 році спостерігається спад чисельності населення. На це, відповідно, впливає фактор зовнішньої міграції.

Розглянемо більш детально зовнішню міграцію та проаналізуємо кількість людей, які були вимушені виїхати за територію країни.

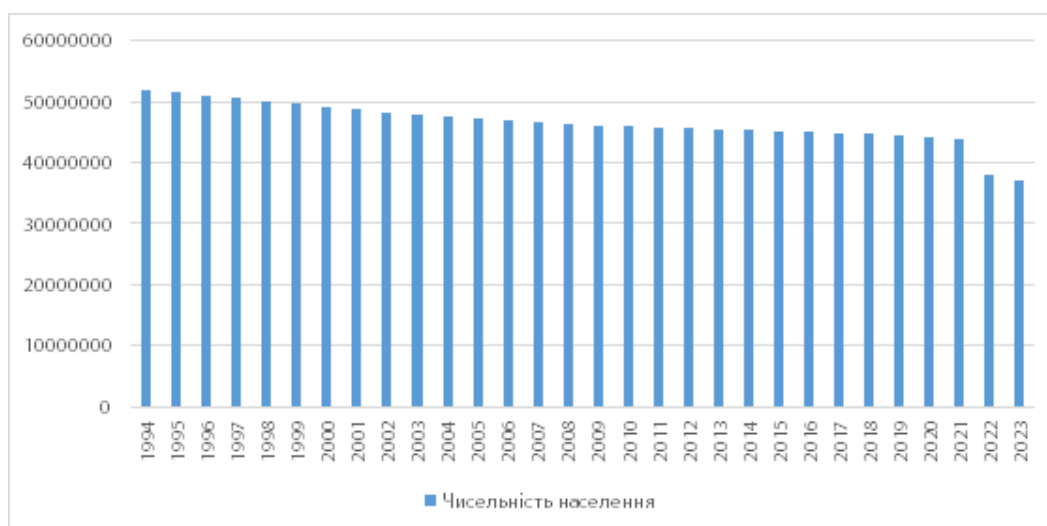


Рис. 1. Чисельність населення за роками, осіб

Джерело: [5]



Ситуація на сьогодні неоднозначна, оскільки має розходження інформації у офіційних джерелах. Але, за різними оцінками, можна припустити, що на території нашої держави наразі перебуває 34–36 млн жителів. У табл. 1 наведено кількість українців, що перебувають на території країн Євросоюзу [4].

Таблиця 1

**Кількість переселенців з України в державах Європи**

| Країна          | Кількість переселенців | Країна     | Кількість переселенців | Країна                | Кількість переселенців |
|-----------------|------------------------|------------|------------------------|-----------------------|------------------------|
| 1               | 2                      | 3          | 4                      | 5                     | 6                      |
| Німеччина       | 1 072 705              | Бельгія    | 71 070                 | Греція                | 23 780                 |
| Польща          | 994 775                | Франція    | 70 570                 | Хорватія              | 22 390                 |
| Чехія           | 345 880                | Швейцарія  | 65 435                 | Кіпр                  | 18 185                 |
| Велика Британія | 205 700                | Португалія | 56 995                 | Словенія              | 8 790                  |
| Іспанія         | 183 980                | Швеція     | 56 165                 | Північна Македонія    | 7 620                  |
| Італія          | 183 685                | Фінляндія  | 55 600                 | Люксембург            | 5 890                  |
| Болгарія        | 162 935                | Угорщина   | 52 335                 | Азербайджан           | 4 735                  |
| Румунія         | 136 075                | Естонія    | 48 590                 | Сербія та Косово      | 4 530                  |
| Молдова         | 110 855                | Норвегія   | 48 280                 | Албанія               | 3 800                  |
| Словаччина      | 103 490                | Туреччина  | 45 820                 | Ісландія              | 3 010                  |
| Австрія         | 99 590                 | Данія      | 41 155                 | Мальта                | 2 145                  |
| Нідерланди      | 94 415                 | Чорногорія | 38 540                 | Ліхтенштейн           | 640                    |
| Ірландія        | 86 575                 | Латвія     | 38 145                 | Вірменія              | 595                    |
| Литва           | 77 545                 | Грузія     | 24 180                 | Боснія та Герцеговина | 175                    |

Джерело: [4]

За інформацією українського МЗС, станом на 21 червня 2023 року за кордоном перебуває більше 8 млн українських громадян, шукаючи захисту та можливостей для життя в умовах безпеки [2].

Проведемо кластеризацію країн за показником «кількість прибулих українців» (табл. 2).

Таблиця 2

**Групування даних**

| Номер кластера   | Перелік країн, що входять до кластера  |
|--|--|
| Перший кластер – країни з найбільшою кількістю мігрантів | Німеччина, Польща  |
| Другий кластер – країни з середньою кількістю мігрантів  | Чехія, Велика Британія, Іспанія, Італія, Болгарія, Румунія   |
| Третій кластер – країни з невеликою кількістю мігрантів  | Молдова, Словаччина, Австрія, Нідерланди, Ірландія, Бельгія, Франція, Швейцарія, Португалія, Швеція, Фінляндія, Угорщина, Естонія, Норвегія, Туреччина, Данія, Чорногорія, Латвія, Греція, Хорватія, Кіпр, Словенія, Північна Македонія, Люксембург, Азербайджан, Сербія та Косово, Албанія, Ісландія, Мальта, Ліхтенштейн, Вірменія |

За допомогою кластерного аналізу із застосуванням методу k-середніх було виділено певні однорідні групи [5]. Можна сказати, що кількість переселенців в ЄС можна поділити на 3 групи. При цьому найбільша кількість осіб прибула до Німеччини, яка прийняла понад 1 млн переселенців (1 072 705 осіб). Польща посідає друге місце (994 775 осіб), а Чехія – третє (345 880 осіб). Такі країни, як Велика Британія (205 700 осіб), Іспанія (183 980 осіб) та Італія (183 685 осіб), демонструють помірний рівень прийняття переселенців. До країн із незначним потоком українських переселенців належать Боснія та Герцеговина (175 осіб), Вірменія (595 осіб) та Ліхтенштейн (640 осіб).



На рис. 2 наведено актуальні дані щодо переселенців з України.

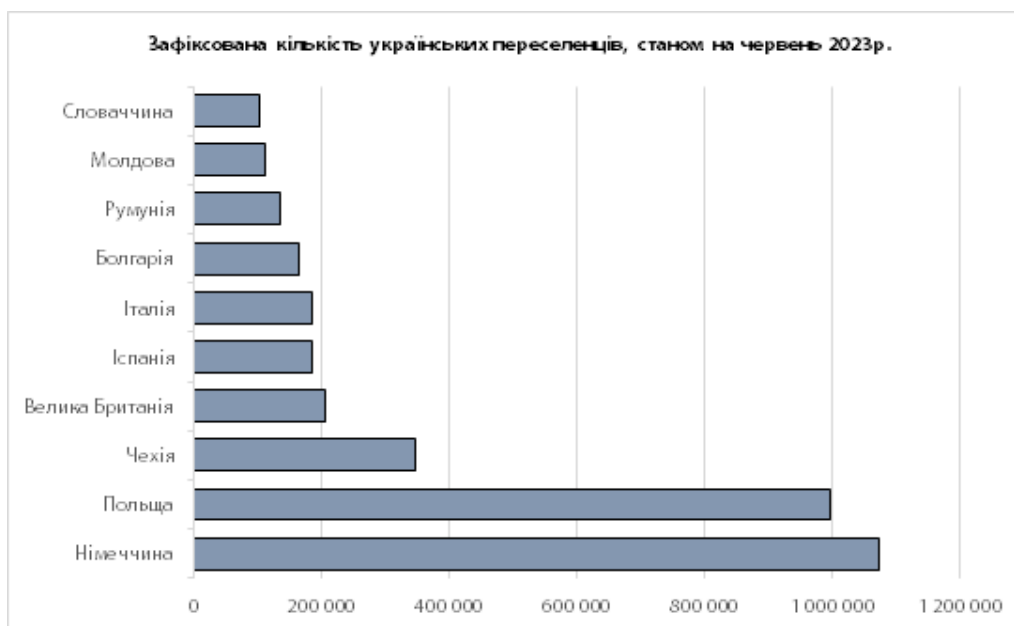


Рис. 2. **Топ-10 країн Євросоюзу, в яких вимушено перебувають українці, осіб**

Вибір країни-реципієнта визначався низкою взаємопов'язаних чинників, серед найважливіших можна виокремити такі:

по-перше, відразу спрацьовує географічна близькість. Для багатьох українців першочерговим було знайти прихисток якомога ближче до рідної країни. Тому це пояснює перші високі показники міграції до Польщі, Словаччини, Румунії та Молдови, які мають спільний кордон з Україною;

по-друге, розвинені країни Західної Європи, такі як Німеччина та Велика Британія, приваблюють мігрантів завдяки можливостям працевлаштування, соціальним програмам і довгостроковим перспективам інтеграції;

по-третє, не менш важливим чинником є схожість мови, яка значно полегшувала адаптацію в новій країні. Тому саме Польща та Чехія стали популярними напрямками для біженців.

Проведений аналіз динаміки міграційних процесів в Україні у воєнний час показав, що більше 8 мільйонів українців, що становить близько 20 % довоєнного населення, були змушені шукати безпечні умови життя за кордоном.

Основними напрямками міграції стали сусідні країни, зокрема Польща та Німеччина, які надали найбільшу підтримку переселенцям. Якщо брати тенденції переміщення, то вибір країн-реципієнтів визначався географічною близькістю, економічними можливостями, наявністю соціальних програм та мовною спорідненістю.

Результати дослідження дозволяють зробити висновок, що значний міграційний потік створює як виклики для країн-реципієнтів, так і втрати для України у вигляді людського капіталу. Тому перед урядом нашої країни стоїть дуже складне питання – створити умови повернення українців до батьківщини.

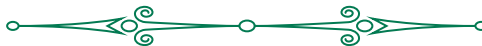
*Науковий керівник – д-р екон. наук, професор Раєвнева О. В.*

**Література:** 1. Державна служба статистики України. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua/>. 2. Кількість українців та їх міграція за кордон через війну – дослідження Громадянської мережі ОПОРА. URL: <https://www.opora.ua.org/viyna/kilkist-ukrayintsiv-ta-yikh-migratsiia-za-kordon-cherez-viynu-doslidzhennia-gromadianskoyi-merezh-opora-24791>. 3. Міністерство закордонних справ України URL: <https://mfa.gov.ua/>. 4. Управління Верховного



комісара ООН у справах біженців. URL: <https://data.unhcr.org/en/situations/ukraine>. **5.** Статистичне моделювання та прогнозування : навч. посіб. / за ред. О. В. Раєвнєвої. Харків : ВД «ІНЖЕК», 2014. 578 с. **6.** World Bank Group. URL: <https://data.worldbank.org/>.

Стаття надійшла до редакції 13.12.2024 р.



## ЧИННИКИ, ЩО ВПЛИВАЮТЬ НА ЕФЕКТИВНІСТЬ ЦИФРОВІЗАЦІЇ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ

УДК 339.138

Муханова А. І.

Здобувач вищої освіти  
другого (магістерського) рівня 2-го року навчання  
ННІ міжнародних відносин ХНЕУ ім. С. Кузнеця

***Анотація.** У статті досліджено ключові чинники, що впливають на ефективність цифровізації бізнес-процесів у сучасних підприємствах. Визначено роль цифрових технологій у підвищенні продуктивності, зниженні витрат та оптимізації внутрішніх і зовнішніх комунікацій. Розглянуто чинники, які впливають на підвищення ефективності бізнес-процесів підприємства в умовах цифровізації. Особливу увагу приділено впливу цифрової культури, компетенцій персоналу та адаптації інноваційних рішень. У результаті аналізу сформульовано рекомендації для підприємств, які прагнуть забезпечити сталий розвиток у цифровому середовищі.*

**Ключові слова:** бізнес-процес, цифровізація, диджиталізація, конкурентоспроможність.



***Annotation.** The article examines the key factors that influence the effectiveness of digitalization of business processes in modern enterprises. The role of digital technologies in increasing productivity, reducing costs and optimizing internal and external communications is determined. The factors that influence the effectiveness of business processes of an enterprise in the context of digitalization are considered. Particular attention is paid to the influence of digital culture, personnel competencies and adaptation of innovative solutions. As a result of the analysis, recommendations are formulated for enterprises that seek to ensure sustainable development in a digital environment.*

**Keywords:** monetization, management, e-commerce, internet services, internet services.



**Постановка проблеми.** За останні роки за умов появи сталої конкуренції компанії у цілях свого розвитку шукають нові шляхи, напями зростання ефективності існування над ринком. Бізнес-процеси компаній в умовах сучасного розвитку схильні до цифровізації [5].

Ефективність бізнес-процесів досягається за допомогою виконання та досягнення мети щодо підвищення конкурентоспроможності, а ця мета досягається через удосконалення цих процесів, як елемент її розвитку – процес цифровізації (цифрові технології).



**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Бізнес-процеси компаній, зокрема їх моделювання, розглядали провідні вітчизняні та зарубіжні вчені та практики: Майкл Хеммер, Томас Девенпорт, Пол Хармон, Річард Норман, Джеймс Чемберс, Гусєва О. Ю., Легомінова С. В., Зуб П., Калач Г., Корзаченко О. В., Склярук В. та ін. Аналіз показав, що теоретичних розробок у сфері моделювання бізнес-процесів ІТ-компаній за умов цифровізації недостатньо. У зв'язку з цим постає проблема розробки та забезпечення ефективної технології та стратегії компанії на основі моделювання бізнес-процесів, які відрізнятимуться універсальністю, системністю для використання в організаціях ІТ-сфери.

**Метою** статті є визначення основних чинників, що впливають на ефективність цифровізації бізнес-процесів.

**Викладення основного матеріалу.** Підвищенню ефективності цифровізації бізнес-процесів компанії, на думку українських та зарубіжних фахівців, сприяють різні фактори, що мають традиційний та сучасний формат розвитку.

Сукупність чинників, які впливають підвищення ефективності бізнес-процесів підприємства в умовах цифровізації, показано рис. 1.

Чинники підвищення ефективності бізнес-процесів компанії в умовах цифровізації були розділені автором роботи на традиційні та сучасні.

До традиційних факторів підвищення ефективності бізнес-процесів компанії в умовах цифровізації автором роботи віднесено: ділова репутація, диверсифікація продажів, поведінка покупців, конкуренція на ринку, тенденції розвитку галузі, компетентність персоналу, наявність необхідних ресурсів, організаційна структура та культура, сервіс.

На основі виконаного дослідження, в рамках оцінки підвищення бізнес-процесів, було визначено основні елементи, що формують ділову репутацію: якість товарів (послуг); компетентність управлінського складу; конкурентоспроможність; корпоративна культура; тощо. Ці фактори сприяють підвищенню ефективності бізнес-процесів ІТ-компаній в умовах цифровізації, наприклад, за допомогою використання маркетингових інструментів при реалізації продукції за допомогою сайтів (інтернет-торгівля) [3].



Рис. 1. Чинники підвищення ефективності бізнес-процесів ІТ-компаній в умовах цифровізації



Диверсифікація продажів сприяє зростанню ефективності основної категорії бізнес-процесів для ІТ-компаній – процесу реалізації товарів (надання послуг). Це проявляється як реалізація нових видів або найменувань продукції (послуг), як структуризація основних фондів (обладнання, комп'ютерного забезпечення), зниження ризиків в умовах реалізації основних бізнес-процесів [5].

Вивчення поведінки споживача стає важливим елементом діяльності підприємств [1].

Досліджуючи поведінку покупців, можна виробити актуальну форму реалізації бізнес-процесів, спрямованих на облік їх переваг, такі процеси нестимуть клієнтоорієнтований характер.

Конкуренція на ринку. Цей чинник впливає на підвищення ефективності бізнес-процесів компанії в умовах цифровізації. Підвищенню ефективності бізнес-процесів компанії сприяє вибір та реалізація грамотної стратегії конкуренції. Стратегія конкуренції представляє набір специфічних кроків і підходів, які компанія робить чи збирається з метою ведення успішної конкурентної боротьби у галузі.

Підприємства, які мають необхідну фінансову базу або мають доступ до ресурсів, знаходяться в кращому положенні для підвищення ефективності наявних бізнес-процесів. Підвищення професіоналізму, компетенцій та кваліфікаційного потенціалу працівників є важливою умовою переходу до нових форм виробництва (збуту), якісного оновлення на основі зацікавленості та мотивації [2].

Організаційна структура та культура також є факторами, які у традиційному розумінні сприяють підвищенню ефективності бізнес-процесів компанії, вони проявляються через структури управління; типові ролі культури, присутні у компаніях та інші елементи.

Інформаційні технології дають можливість раціонально керувати всіма видами ресурсів компанії (наприклад, за допомогою програмного забезпечення, за допомогою концепції ERP). Інформаційні системи бізнес-планування ERP дають можливість більш якісно та ефективно планувати всю комерційну діяльність компанії [2]. Інформаційні системи у сфері управління бізнес-процесами компанії є інструментами зростання ефективності керованості.

У цей час автоматизація – актуальний та важливий напрямок у галузі теорії та практики управління бізнес-процесами. Мета тут – підвищення соціально-економічної ефективності підприємства [2]. Автоматизація означає оптимальний розподіл обчислювального та виробничого навантаження між людиною та машиною [4]. Під основним ефектом можна мати на увазі зростання керованості та продуктивності у тій діяльності, яка була автоматизована, наприклад, зростання обсягів реалізації товарів та послуг за допомогою програм автоматизації продажів, а також логічних програм.

Цифрова трансформація суб'єктів економіки, що відбувається в сучасному світі, визначає цю зміну як бізнес-процеси. Ці процеси здійснюються під впливом зовнішніх чинників роботи компанії, найчастіше це відбувається під впливом позитивного клієнтського досвіду. У сучасних умовах ділові партнери та потенційні замовники сучасної компанії мають досить високий ступінь очікувань за рівнем відкритості та доступності інформації про діяльність підприємства, його товари, послуги. В умовах ринкової економіки забезпечити такий рівень бізнес-інформації можна в комплексі використання технологій, які здатні обробити та узагальнити дані для партнерів і клієнтів. Використання позитивного клієнтського досвіду дозволяє компаніям бути впевненими в умовах конкуренції, значно розширити межі власного впливу на ринках збуту товарів та послуг, що спричинить зростання ефективності діяльності.

Інноваційна логістика представляє науковий інструмент з раціоналізації потокових процесів виходячи з впровадження прогресивних інновацій у поточне і стратегічне управління підприємств поліпшення якості обслуговування, зменшення сукупних витрат у процесів, зростання їх ефективності. Інноваційна логістика дозволяє раціонально організувати будь-які потокові процеси, аналізувати та оцінювати ефективність управління ними, виявляти та застосовувати необхідні резерви, що в результаті сприятиме зростанню ефективності бізнес-процесів.

Автором роботи в процесі проведеного дослідження було зазначено кілька методів, що сприяють підвищенню ефективності бізнес-процесів компанії в умовах цифровізації, що активно застосовуються останніми роками, серед них: функціонально-вартісний аналіз, CVP-метод, метод 8D, метод визначення значущості бізнес-процесів, структуривання, метод мозкового штурму, формалізовані універсально-принципові (ФУП) методи та методи бенчмаркінгу.



Кожен метод має властиві відмінні риси, що безпосередньо впливають на підвищення ефективності бізнес-процесів компанії в умовах цифровізації, наприклад, як оцінка вартості процесів, виявлення результативних напрямів розвитку для компанії.

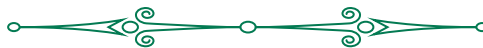
Отже, для підвищення ефективності бізнес-процесів компанії в умовах цифровізації використовуються різноманітні чинники. Автор роботи виділив основні з них, розділивши на традиційні та сучасні.

Науковий керівник – канд. екон. наук, доцент Малахов В. А.

---

**Література:** 1. Дубина М., Козлянченко О. Концептуальні аспекти дослідження сутності діджиталізації та її ролі в розвитку сучасного суспільства. *Проблеми і перспективи економіки та управління*. 2019. Вип. 3 (19). С. 21–32. 2. Єршова О. О. Зарубіжний досвід ефективного управління бізнес-процесами підприємств. *Вісник Київського національного університету технологій та дизайну*. 2016. № 6. С. 66–79. 3. Калач Г. М. Моделі оцінки бренду в умовах цифровізації бізнесу. *Підприємництво і торгівля*. 2020. Вип. 27. С. 26–30. 4. Копішинська К. О. Використання озер даних як складова цифрової трансформації транспортно-логістичних компаній // *Бізнес, інновації, менеджмент: проблеми та перспективи тези допов. І міжнар. наук.-практ. конф. (м. Київ, 23 квітня 2020 р.)*. Київ : ІВЦ Видавництва «Політехніка», 2020. С. 212. 5. Копішинська К. О. Цифрові інновації: зміст, структура та умови функціонування. *Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії*. 2018. № 5 (17).

Стаття надійшла до редакції 03.12.2024 р.



## АНАЛІЗ СТРУКТУРИ ТРУДОВИХ РЕСУРСІВ УКРАЇНИ

УДК 331.5

Мягкова Л. А.

Здобувач вищої освіти  
другого (магістерського) рівня 2-го року навчання  
ННІ міжнародних відносин ХНЕУ ім. С. Кузнеця

**Анотація.** У статті проаналізовано структуру зайнятості населення за видами економічної діяльності та визначено, за якими сферами виробництва вона має позитивну динаміку. Проведено аналіз структури економічної активності населення за статтю та місцем проживання та доведено, що в усіх показниках економічної активності переважає міське населення, це пояснюється тим, що кількість сільського населення набагато менша міського.

**Ключові слова:** зайнятість, економічно активне населення, вид економічної діяльності, структура, аналіз.



**Annotation.** The article analyzes the structure of population employment by types of economic activity and determines in which areas of production it has positive dynamics. The analysis of the structure of economic activity of the population by gender and place of residence is carried out and it is proved that in all indicators of economic activity the urban population prevails, this is explained by the fact that the number of rural population is much smaller than the urban one.



**Keywords:** *employment, economically active population, type of economic activity, structure, analysis.*



У контексті нових соціально-економічних явищ, що виникають внаслідок ринкових реформ, ринок праці стикається з найгострішими та найболючішими проблемами: зростанням безробіття, посиленням структурних і регіональних диспропорцій у зайнятості, неконтрольованим відтоком робочої сили до країн ближнього та далекого зарубіжжя, а також зниженням мотивації до праці і реальних доходів населення. Ці процеси мають значний вплив на політичне та економічне життя країни, стаючи важливими чинниками поглиблення кризових явищ. Все це гальмує структурні перетворення, процеси стабілізації та економічного зростання, а також посилює негативне сприйняття реформ більшістю населення [6].

Вивченню структури трудових ресурсів належить одне із центральних місць в дослідженні розвитку економіки країни, тому що вирішальною умовою подальшого розвитку людського суспільства в сучасну епоху стало не просте розширення, кількісне зростання його параметрів чисельності працездатного населення, а структурна зміна [2–8].

Однією з важливих характеристик трудових ресурсів країни є розподіл працюючих між сферами господарства, тобто структура зайнятих, яку наведено в табл. 1.

Таблиця 1

**Структура зайнятості населення за видами економічної діяльності в Україні за 2017 та 2021 рр.**

| Види економічної діяльності   | 2017 рік | Структура за 2017 р. | 2021 рік | Структура за 2021 р. |
|---|----------|----------------------|----------|----------------------|
| Сільське господарство, лісове господарство та рибне господарств             | 2860,7   | 17,71                | 2692,7   | 17,25                |
| Промисловість   | 2440,6   | 15,11                | 2313,2   | 14,82                |
| Будівництво   | 644,3    | 3,99                 | 690,8    | <b>4,43</b>          |
| Оптова та роздрібна торгівля; ремонт авто-транспортних засобів і мотоциклів | 3525,8   | 21,82                | 3604,7   | <b>23,09</b>         |
| Транспорт, складське господарство, поштова та кур'єрська діяльність         | 991,6    | 6,14                 | 961      | <b>6,16</b>          |
| Тимчасове розміщування й організація харчування                             | 276,3    | 1,71                 | 285,2    | <b>1,83</b>          |
| Інформація та телекомунікації   | 274,1    | 1,70                 | 289      | <b>1,85</b>          |
| Фінансова та страхова діяльність  | 215,9    | 1,34                 | 210,6    | 1,35                 |
| Операції з нерухомим майном   | 252,3    | 1,56                 | 248,2    | 1,59                 |
| Професійна, наукова та технічна діяльність                                  | 415,8    | 2,57                 | 422,2    | <b>2,70</b>          |
| Діяльність у сфері адміністративного та допоміжного обслуговування          | 297,9    | 1,84                 | 317,9    | <b>2,04</b>          |
| Державне управління й оборона; обов'язкове соціальне страхування            | 979,7    | 6,06                 | 873,9    | 5,60                 |
| Освіта  | 1423,4   | 8,81                 | 1244     | 7,97                 |
| Охорона здоров'я та надання соціальної допомоги                             | 1013,6   | 6,27                 | 913,4    | 5,85                 |
| Мистецтво, спорт, розваги та відпочинок                                     | 199,8    | 1,24                 | 178,7    | 1,14                 |
| Інші види економічної діяльності  | 344,6    | 2,13                 | 364,5    | <b>2,34</b>          |
| Усього  | 16156,4  | 100                  | 15610,0  | 100                  |

Джерело: [1]

Структура зайнятих в Україні розподілена майже рівномірно: у виробничій сфері зайнято 40,5 % населення, решта у невиробничій – 59,5 % у 2021 році, щодо 2017 року кількість зайнятих майже за всіма видами економічної діяльності збільшується. В структурі зайнятості сфери виробництва сільське господарство, лісове



господарство знизилось на 0,46 в.п., промисловість – на 0,29 в.п., мистецтво, спорт, розваги та відпочинок – на 0,21 в.п.

Структуру зайнятого населення за видами економічної діяльності в Україні за 2021 рік наведено на рис. 1, найбільшу частку зайнятого населення сконцентровано в таких видах економічної діяльності, як оптова та роздрібна торгівля; ремонт автотранспортних засобів і мотоциклів – 23,09 %, сільське господарство та лісове господарство – 17,25 %, промисловість – 14,85 %.



Рис. 1. Структура зайнятості населення за видами економічної діяльності в Україні за 2021 рік

Джерело: [1]

Як видно з наведеної діаграми на рис. 1, найменша частка зайнята в таких видах діяльності, як мистецтво, спорт, розваги та відпочинок – 1,4 %, це пояснюється тим, що з березня 2020 року почався глобальний карантин, викликаний COVID-19, і ця сфера сильно постраждала через карантинні обмеження.

Крім розподілу зайнятого населення за видами економічної діяльності, цікавою є структура економічної активності населення за статтю та місцем проживання (табл. 2).

Таблиця 2

Структура економічної активності населення України за статтю та місцем проживання у 2021 році [1; 8]

| Структура                    | Усього  | у тому числі |      |          |      |         |      |          |      |
|------------------------------|---------|--------------|------|----------|------|---------|------|----------|------|
|                              |         | Жінки        | %    | Чоловіки | %    | Міське  | %    | Сільське | %    |
| 1                            | 2       | 3            | 4    | 5        | 6    | 7       | 8    | 9        | 10   |
| Економічно активне населення | 17405,0 | 8293,0       | 47,6 | 9112,0   | 52,4 | 11948,7 | 68,7 | 5456,3   | 31,3 |
| працездатного віку           | 16666,8 | 7911,6       | 47,5 | 8755,2   | 52,5 | 11483,3 | 68,9 | 5183,5   | 31,1 |
| старше працездатного віку    | 738,2   | 381,4        | 51,7 | 356,8    | 48,3 | 465,4   | 63,0 | 272,8    | 37,0 |



Закінчення табл. 2

| 1                              | 2       | 3      | 4    | 5      | 6    | 7       | 8    | 9      | 10   |
|--------------------------------|---------|--------|------|--------|------|---------|------|--------|------|
| Зайняті                        | 15693,4 | 7451,4 | 47,5 | 8242,0 | 52,5 | 10816,5 | 68,9 | 4876,9 | 31,1 |
| працездатного віку             | 14957,3 | 7070,7 | 47,3 | 7886,6 | 52,7 | 10352,3 | 69,2 | 4605,0 | 30,8 |
| старше працездатного віку      | 736,1   | 380,7  | 51,7 | 355,4  | 48,3 | 464,2   | 63,1 | 271,9  | 36,9 |
| Безробітні                     | 1711,6  | 841,6  | 49,2 | 870,0  | 50,8 | 1132,2  | 66,1 | 579,4  | 33,9 |
| працездатного віку             | 1709,5  | 840,9  | 49,2 | 868,6  | 50,8 | 1131,0  | 66,2 | 578,5  | 33,8 |
| старше працездатного віку      | 2,1     | 0,7    | 33,3 | 1,4    | 66,7 | 1,2     | 57,1 | 0,9    | 42,9 |
| Економічно неактивне населення | 14449,5 | 9068,0 | 62,8 | 5381,5 | 37,2 | 9471,4  | 65,5 | 4978,1 | 34,5 |
| працездатного віку             | 6254,9  | 3735,1 | 59,7 | 2519,8 | 40,3 | 4013,4  | 64,2 | 2241,5 | 35,8 |
| старше працездатного віку      | 8194,6  | 5332,9 | 65,1 | 2861,7 | 34,9 | 5458,0  | 66,6 | 2736,6 | 33,4 |

З табл. 2 можна побачити, що в 2021 році частка економічно активного населення склала 54,6 %, а економічно неактивного – 45,4 %, частка зайнятих в Україні складала 90,2 %, безробітних – 9,8 % в загальній чисельності економічно активного населення. У структурі зайнятих за статтю переважають чоловіки – 52,5 %, жінки – 47,5 %, але в структурі зайнятих старше працездатного віку переважають жінки – 51,7 %, чоловіки – 48,3 %. У структурі безробітних також переважають чоловіки – 50,8 %, а жінки складають 49,2 %. У структурі економічної активності за місцем проживання в усіх показниках економічної активності переважає міське населення, це пояснюється тим, що кількість сільського населення набагато менша міського, тому його показники в структурі відповідно менші.

Таким чином, аналіз трудових ресурсів показав негативні тенденції на ринку праці, зростання безробіття, скорочення працівників взагалі та в основному секторі економіки – сільське господарство, мисливство, лісове господарство; рибальство, рибництво. Скорочення самозайнятості (у тому числі роботодавців та безкоштовно працюючих членів сім'ї).

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

**Література:** 1. Державна служба статистики України. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua>. 2. Костишина Т. А., Костишина А. І., Раупов Р. Б. Сучасні аспекти розвитку соціально-трудова відносин в умовах змін // The XII International Scientific and Practical Conference «Modern education–accessibility, quality, recognition and problems», March 25-27, 2024, Helsinki, Finland. 258 р. 3. Медвідь А. Ефективність використання трудових ресурсів // Збірник тез доповідей IV Міжнародної науково-практичної конференції «Розвиток соціально-економічних систем в геоекономічному просторі». 2024. С. 51–52. 4. Раєвнева О. В., Бровко О. І. Моделювання кількості працевлаштованих випускників після закінчення закладів вищої освіти. *Бізнес Інформ*. 2018. № 12 (491). С. 143–149. 5. Собко О. Аналіз трудових ресурсів // Збірник тез доповідей IV Міжнародної науково-практичної конференції «Розвиток соціально-економічних систем в геоекономічному просторі». 2024. С. 113–115. 6. Трофанюк Р. Проблеми використання трудових ресурсів в Україні. *Економіка та суспільство*. 2024. № 62. 7. Тужилкіна О. В., Андрієнко А. Теоретичні концепції та методологічний базис управління якістю трудових ресурсів // Розвиток соціально-трудова відносин та міжкультурної комунікації в умовах змін : матеріали XIV Міжнародної науково-практичної конференції (м. Полтава (Україна) – м. Валенсія (Іспанія), 11–15 вересня 2023 року) / за заг. ред. Т. А. Костишиної, Л. В. Степанової. Полтава : ПУЕТ, 2024. 114 с. 8. 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. Perfect Publishing. Vancouver, Canada, 2020. P. 38–46.

Стаття надійшла до редакції 13.12.2024 р.





## РЕГУЛЮВАННЯ МІЖНАРОДНОЇ ЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ ІТ-СФЕРИ

УДК 65.330.1

Надєїн В. Ю.

Здобувач вищої освіти  
другого (магістерського) рівня 2 року навчання  
ННІ міжнародних відносин ХНЕУ ім. С. Кузнеця

**Анотація.** У статті досліджено фактори, що впливають на діяльність ІТ-компаній на міжнародному ринку; зроблено аналіз останніх досліджень, спрямованих на регулювання міжнародної економічної діяльності ІТ-компаній, виявлення невирішених аспектів проблеми та формулювання цілей дослідження.

**Ключові слова:** міжнародне регулювання, ІТ-компанії, підходи.



**Annotation.** The article examines the factors influencing the activities of IT companies in the international market; analyses recent studies aimed at regulating the international economic activities of IT companies, identifies unresolved aspects of the problem and formulates the research objectives.

**Keywords:** international regulation, IT companies, approaches.



**Постановка проблеми.** Міжнародна економічна діяльність підприємств ІТ-сфери стає дедалі актуальнішою темою різних досліджень. В умовах стрімкого розвитку цифрових технологій і появи нових бізнес-моделей (таких як хмарні технології, штучний інтелект і машинне навчання) ІТ-компанії розширюють свою присутність на глобальному ринку, що зумовлює необхідність врахування безлічі чинників, які впливають на їхню економічну діяльність.

**Метою** статті є визначення ключових аспектів міжнародного регулювання економічної діяльності ІТ-компаній, аналіз поточних викликів та проблем, що стоять перед ними, а також виявлення прогалин у наявних дослідженнях і визначення перспектив подальших досліджень. Стаття також націлена на надання аналітичної бази для розроблення рекомендацій щодо оптимізації міжнародної діяльності ІТ-компаній з урахуванням вимог різних юрисдикцій.

**Викладення основного матеріалу.** В умовах глобалізації цифрової економіки ІТ підприємства стикаються зі зростаючими викликами, пов'язаними з міжнародним регулюванням їхньої економічної діяльності. Саме міжнародне регулювання спрямоване на встановлення єдиної бази для ведення бізнесу, дотримання податкових вимог, захисту даних і підтримки чесної конкуренції. При цьому значна кількість питань залишається невирішеною, особливо в умовах прискорення темпів диджиталізації та відмінностей у правових підходах різних держав.

Пропонується розглянути декілька напрямів регулювання міжнародної діяльності ІТ-компаній. Перший напрям є напрямом питання оподаткування ІТ-компаній на міжнародному рівні залишається одним із найбільш дискусійних. Згідно зі звітом ОЕСР, великі ІТ-компанії, такі як Google, Amazon і Facebook, використовують податкові лазівки для мінімізації своїх податкових зобов'язань у різних країнах [1]. Деякі дослідження, як роботи Прімана і Когана, вказують на необхідність перегляду наявних міжнародних податкових стандартів і розроблення механізмів справедливого оподаткування, оскільки багато компаній уникають сплати податків у країнах, де вони ведуть діяльність [2]. Залишається невирішеним питання гармонізації податкових вимог на глобальному рівні для справедливого розподілу податкової бази між країнами.

Наступним напрямом є захист даних і приватність. Відмінності в законах щодо захисту даних у різних країнах створюють значні бар'єри для міжнародної діяльності ІТ-компаній. Наприклад, у Європі діє Загальний регламент із захисту даних (GDPR), який встановлює суворі вимоги до обробки персональних даних. Навпаки, у США закони про захист даних менш жорсткі, і вимоги можуть значно відрізнятися в різних штатах. Дослідження,



проведені в цій роботі, підкреслюють важливість єдиних стандартів для ефективної роботи на міжнародному ринку [3]. Однак єдиних стандартів поки що не прийнято на глобальному рівні, що створює правові та адміністративні бар'єри для компаній.

Третім напрямом пропонується розглянути конкуренцію та антимонопольне регулювання. Концентрація ринкової влади в руках великих ІТ-компаній викликає побоювання щодо справедливої конкуренції. Дослідження Хоффмана і Ванга у 2021 році показують, що великі технологічні гіганти стримують розвиток дрібних компаній завдяки монополюним практикам і ексклюзивним угодам. Багато держав запроваджують антимонопольні обмеження для великих ІТ-компаній. Однак досі залишається невирішеним питання транскордонного антимонопольного регулювання, оскільки національні закони різних країн можуть значно відрізнятися [4].

Четвертим напрямом є кібербезпека. Безпека даних стає дедалі критичнішим питанням, особливо зі зростанням кількості кібератак на транснаціональні компанії. У різних країнах розроблено різні вимоги і стандарти кібербезпеки, які можуть вступати в протиріччя один із одним. У цій роботі розглядаються виклики, пов'язані з кібербезпекою в міжнародному контексті, але досі відсутні єдині міжнародні стандарти для захисту від кібератак і витоків даних [5].

Таким чином, в наявних дослідженнях ще не вирішено питання гармонізації податкових стандартів, створення глобальних стандартів захисту даних і розроблення механізмів міжнародного антимонопольного регулювання.

Розглянемо аналіз підходів до вирішення проблем оподаткування, захисту даних, конкуренції та кібербезпеки на прикладі США, ЄС і Китаю:

Аналіз показав, що ІТ-компанії стикаються з численними протиріччями в законодавстві різних країн. Приклади розбіжностей включають відмінності у вимогах до захисту даних, оподаткування та антимонопольної політики. У ЄС, наприклад, суворіші норми щодо захисту даних призводять до високих витрат для компаній, що працюють на ринку, тоді як у США акцент робиться на стимулювання інновацій, що може послабити захист споживачів.

Завдяки аналізу та огляду на високий ступінь транскордонності ІТ-бізнесу пропонується створення платформи для міжнародної координації податкової політики та стандартів захисту даних. Така платформа могла б використовуватися для напрацювання міжнародних угод щодо уніфікації стандартів у сфері цифрової економіки.

Важливим кроком до вирішення питання справедливої конкуренції може стати створення міжнародного антимонопольного органу, діяльність якого буде спрямована на контроль великих ІТ-компаній на міжнародному рівні. Цей орган міг би регулювати транскордонні угоди, злиття та поглинання, які можуть обмежувати конкуренцію в міжнародному масштабі.

**Висновок.** За думкою автора, міжнародне регулювання економічної діяльності ІТ-компаній вимагає комплексного підходу. З необхідного – це створення єдиного глобального оподаткованого простору для цифрових компаній, що дасть змогу уникнути розриву між країнами з низькими і високими податками, також розроблення загальних стандартів обробки та захисту даних, що забезпечить краще дотримання прав користувачів і спростить регулювання транснаціональних компаній. Та не менш необхідний міжнародний підхід до контролю за монополюною діяльністю ІТ-гігантів, що дасть змогу збалансувати інтереси споживачів і підприємців. Подальші дослідження в цій галузі можуть бути спрямовані на розроблення уніфікованих стандартів оподаткування та захисту даних, що враховують інтереси країн з різними рівнями економічного розвитку. Важливим напрямом також є вивчення можливостей створення міжнародних регулюючих органів, які могли б відігравати ключову роль у забезпеченні чесної конкуренції та захисті інтересів користувачів.

Науковий керівник – д-р екон. наук, професор Зайцев Ю. О.

---

**Література:** 1. The Organisation for Economic Co-operation and Development. URL: <https://www.oecd.org/en.html>. 2. Priman K., Kogan T. Global Taxation Issues in the Digital Economy. *Journal of International Economic Law*. 2020. Vol. 23. No. 1. P. 13–30. URL: <https://academic.oup.com/jiel>. 3. Bakare S. Data Privacy Laws and compliance: A comparative review of the EU GDPR and USA regulations. *Computer Science & IT Research Journal*. 2024. Vol. 5. No. 3. P. 536–537. URL: <https://www.fepbl.com/index.php/csitrj>. 4. Hoffman A. The Rise of Big Tech and Antitrust Policy: Implications for Global Markets. *Journal of Competition Law & Economics*. 2021. Vol. 17. No. 2.



P. 99–115. URL: <https://academic.oup.com/jcle>. 5. Radanliev P. Review and Comparison of US, EU, and UK Regulations on Cyber Risk/Security of the Current Blockchain Technologies: Viewpoint from 2023. *The Review of Socionetwork Strategies*. 2023. Vol. 17. P. 105–129. URL: <https://link.springer.com/article/10.1007/s12626-023-00139-x>.

Стаття надійшла до редакції 03.12.2024 р.



## МОДЕЛЮВАННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ СТРАХОВОЮ КОМПАНІЄЮ

УДК 336

Овчаркіна К. В.

Здобувач вищої освіти  
другого (магістерського) рівня 2-го року навчання  
ННІ економіки і права ХНЕУ ім. С. Кузнеця

*Анотація.* Здійснено моделювання бізнес-процесів антикризового управління страховою компанією в нотації IDEF0. Подано емпіричну реалізацію окремих етапів розробленої моделі, зокрема, діагностики загроз внутрішнього середовища на прикладі ПАТ «НАСК "ОРАНТА"».

**Ключові слова:** страхова компанія, моделювання, IDEF0.



*Annotation.* Simulation of business processes of anti-crisis management of an insurance company in IDEF0 notation was carried out. Empirical implementation of individual stages of the developed model was presented. Diagnosis of threats to the internal environment on the example of PJSC «NJSIC "ORANTA"» were performed.

**Keywords:** insurance company, modeling, IDEF0.



Через непередбачуваність глобальних подій компанії прагнуть виявляти потенційні загрози заздалегідь, з метою оперативного розробляти та реалізовувати плани щодо їх подолання. У разі настання кризи суб'єкт господарювання повинен мати змогу радикально змінити стратегію управління для забезпечення власного виживання на ринку. Враховуючи це, менеджмент страхових компаній має проводити діагностику фінансового стану для упередження криз та банкрутства, маючи напрацьовані шляхи фінансового оздоровлення. Розробка підходів до вибору ефективних методів антикризового управління на основі комплексної оцінки економічного стану стає ключовим завданням.

Питання антикризового управління страховими компаніями досліджували Бонба І., Дж. Е. Рейда, Плиса В., Плиса З., Слободянюк Н., Шевчук О. та інші. Проте подальшого розвитку потребують процедури моделювання та емпіричної реалізації бізнес-процесів антикризового управління страховими компаніями в умовах нестабільного середовища їх діяльності.

**Метою** цього дослідження є структурно-функціональне моделювання та розробка методичних принципів щодо застосування інструментів антикризового управління страховими компаніями.



Українські страхові компанії функціонують у надзвичайно динамічному та ризикованому середовищі, що вимагає від них високого рівня гнучкості та здатності до швидкого реагування на кризові ситуації. Зовнішні фактори, такі як економічна нестабільність, природні катастрофи, зміни в законодавстві та технологічний розвиток, впливають на операційну діяльність страховиків. Водночас внутрішні виклики, пов'язані з управлінням фінансовими ризиками та оптимізацією бізнес-процесів, також можуть призводити до кризових ситуацій. У таких умовах стає очевидною необхідність розробки системи антикризового управління, яка дозволить страховим компаніям оперативного реагувати на виклики та забезпечувати стабільність функціонування.

Моделювання бізнес-процесів антикризового управління діяльністю страхових компаній в нотації IDEF0 дозволяє задокументувати всі завдання, що виконуються фінансовими менеджерами, з використанням карт процесів. Це сприяє отриманню точної візуальної картини процесів суб'єкта господарювання галузі страхування, ідентифікації можливих ризиків та моделюванню впливу будь-яких майбутніх змін процесу до їх внесення.

Декомпозицію контекстної діаграми моделі «Антикризове управління страховими компаніями» наведено на рис. 1. Вхідними інформаційними потоками на моделі визначено:

- інформацію про стан внутрішнього середовища;
- інформацію про стан зовнішнього середовища;
- фінансову звітність страхових компаній.

Нормативними документами, що регулюють проведення антикризового управління подано:

- методичне забезпечення аналізу фінансової стійкості;
- методика оцінки ефективності діяльності страхових;
- методика проведення тесту раннього попередження.

У ролі фахівців, які залучатимуться до антикризового управління діяльністю страхових компаній, виокремлено фінансового аналітика та фахівців з управління ризиками, директора з управління ризиками, голову правління страхової компанії.

Основними етапами реалізації антикризового управління страховими компаніями подано: діагностику загроз внутрішнього середовища (блок A1); діагностику загроз зовнішнього середовища (блок A2); ідентифікацію основних потенційних кризових ситуацій (блок A3); розроблення заходів з антикризового управління (блок A4).



Рис. 1. Декомпозиція контекстної діаграми «Антикризове управління страховою компанією»

Блок «Діагностика загроз внутрішнього середовища» (A2) передбачає аналіз структури страхового портфелю, оцінювання фінансової стійкості, показників рентабельності, аналіз коефіцієнтів збитковості страхових операцій та узагальнення результатів (рис. 2).

Емпіричну реалізацію виокремлених бізнес-процесів на рис. 2 здійснено на прикладі ПАТ «НАСК "Оранта"». Відповідно до структури страхового портфелю компанії переважна більшість страхових премій надходить



за обов'язкове страхування цивільної відповідальності водіїв – 69 %. Також варто зазначити, що за цим видом страхування ПАТ «НАСК "Оранта"» посідає друге місце в Україні, за даними журналу «Insurance TOP» 2023 року [5].

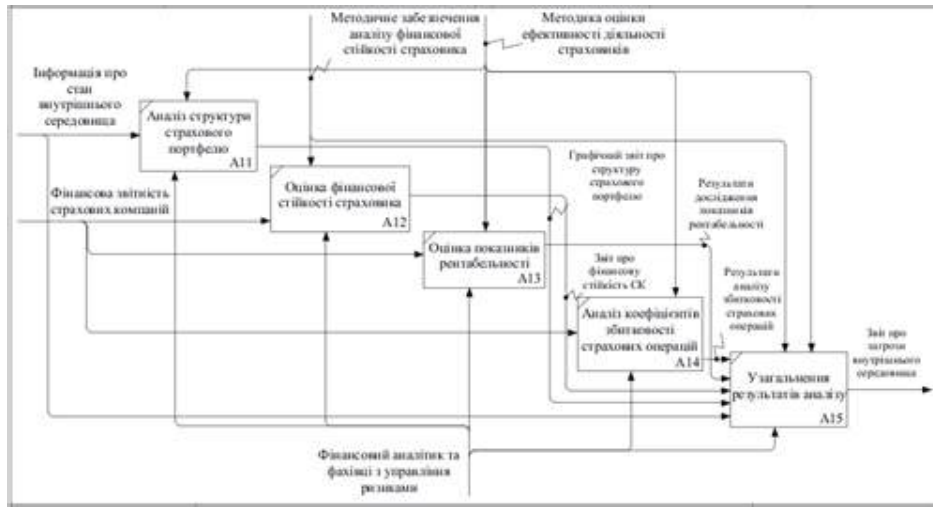


Рис. 2. Декомпозиція другого рівня для бізнес-процесу «Діагностика загроз внутрішнього середовища» (блоку А1)

Досліджувана компанія займає третє місце по Україні за обсягами страхування від вогневих ризиків, яке в її страховому портфелі має 5 %. Всі інші види страхування займають незначну частку. Основний прибуток компанії приносить «Автоцивілка» – ОСАЦВ, яку можна оформити онлайн на сайті компанії [1]. Страховий продукт «Зелена карта» складає 14 % від усіх платежів, що в 3 рази більше, ніж платежі за договори «КАСКО».

Одним із найбільш важливих критеріїв оцінювання результатів антикризового управління страховою компанією та її готовності до протидії негативному впливу кризових явищ є фінансова стійкість. Аналіз фінансової стійкості здійснюється на основі розрахунку багатьох показників, серед яких: коефіцієнт фінансової залежності, фінансового ризику, фінансової стабільності, довгострокового залучення позикових коштів, страхування бізнесу тощо [2–4].

Результати оцінювання фінансової стійкості ПАТ «НАСК "Оранта"» в межах реалізації блоку А12 розробленої моделі бізнес-процесів у період 2021–2023 рр. подані в табл. 1.

Таблиця 1

**Результати оцінювання фінансової стійкості ПАТ «НАСК "Оранта"» у 2021–2023 рр.**

| Показник  | Нормативне значення | 2021 р. | 2022 р. | 2023 р. |
|---|---------------------|---------|---------|---------|
| Коефіцієнт фінансової автономії                       | ≥ 0,3               | 0,3     | 0,31    | 0,32    |
| Коефіцієнт фінансової залежності                      | 1,67-2,25           | 3,35    | 3,19    | 3,16    |
| Коефіцієнт концентрації позикового капіталу           | < 0,5               | 0,7     | 0,69    | 0,68    |
| Коефіцієнт фінансового ризику                         | < 1                 | 2,35    | 2,19    | 2,16    |
| Коефіцієнт фінансової стабільності                    | ≥ 1                 | 0,43    | 0,46    | 0,46    |
| Коефіцієнт довгострокового залучення позикових коштів | Зниження            | 0,68    | 0,67    | 0,66    |

Відповідно до рівня коефіцієнта фінансової автономії для ПАТ «НАСК "Оранта"» характерне значення у межах нормативу, яке поступово збільшується. У 2023 р. цей індикатор вже досягає 32 %, що відображає частку активів, які страхова компанія може фінансувати за рахунок власних коштів. Значення показника фінансової залежності не відповідає нормативному значенню та перебільшує його протягом усього досліджуваного періоду. Так, на 1 гривню власних коштів компанії у 2023 р. припадає 3,16 грн залучених фінансових ресурсів. Змінити поточну ситуацію можливо за рахунок збільшення обсягів власного капіталу. Коефіцієнт концентрації позикового капіталу у 2021–2023 рр. не відповідає нормативному значенню та відображає, що 68 % активів страхової компанії фінансується за рахунок позикового капіталу на кінець досліджуваного



періоду. Коефіцієнт фінансового ризику для ПАТ «НАСК "Оранта"» не набуває значення у межах нормативу протягом всього періоду. На 1 грн вкладених активів в 2023 році залучено 2,16 грн позикових коштів. Коефіцієнт фінансової стабільності, що показує, наскільки ПАТ «НАСК "Оранта"» здатна залишатися платоспроможною, визначено нижчим за норматив. На кінець 2023 році компанія здатна була фінансувати лише 46 % активів за рахунок постійного капіталу. Отже, ризик банкрутства є високим і положення страхової компанії в довгостроковій перспективі не є фінансово стійким. Динаміка коефіцієнта довгострокового залучення позикових коштів демонструє тенденцію до несуттєвого зменшення – за 3 роки він знизився на 0,02 пункти.

Таким чином, фінансову стійкість страхової компанії в контексті оцінювання підсумків антикризового управління не можна назвати стабільною, адже більшість показників не відповідають нормативним значенням і характеризують залежність ПАТ «НАСК "Оранта"» від позикових коштів. Результати, отримані за підсумками проведених досліджень, створюють підґрунтя для подальшої розвідки в аспекті реалізації інших бізнес-процесів розробленої моделі антикризового управління страховими компаніями, зокрема – діагностики зовнішніх загроз та ідентифікації потенційних кризових ситуацій діяльності.

*Науковий керівник – канд. екон. наук, доцент Лелюк С. В.*

---

**Література:** 1. Автоцивілка. Офіційний сайт ПАТ «НАСК "Оранта"». URL: <https://oranta.ua/products/avtotsivilka/>. 2. Куряча Н. В., Рябшапка В. Г. Оцінка фінансової стійкості страхової компанії. *Держава та регіони. Серія : Економіка та підприємництво*. 2019. № 5 (110). URL: <https://doi.org/10.32840/1814-1161/2019-5-36>. 3. Сич О. А., Павлосюк Х. П. Оцінка фінансової стійкості страхової компанії. *Ефективна економіка*. 2018. № 11. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?or=1&z=6704>. 4. Сокольська Р. Б., Зелікман В. Д., Акімова Т. В. Фінансовий аналіз. Частина II. Спеціальні методи фінансового аналізу : навч. посіб. Дніпро : НМетАУ, 2016. 76 с. 5. Forinsurer: Форіншурер – журнал про страхування та InsurTech. URL: <https://forinsurer.com>.

Стаття надійшла до редакції 13.01.2025 р.



## АВТОМАТИЗУВАННЯ РУТИННИХ ЗАВДАНЬ В ІТ-ІНДУСТРІЇ ЗА ДОПОМОГОЮ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ

УДК 004.89

*Полякова Є. В.*

Здобувач вищої освіти  
другого (магістерського) рівня 2-го року навчання  
ННІ міжнародних відносин ХНЕУ ім. С. Кузнеця

**Анотація.** У статті детально проаналізовано, як штучний інтелект (ШІ) революціонує ІТ-індустрію, беручи на себе виконання рутинних завдань. Досліджено різноманітні способи застосування ШІ в розробці програмного забезпечення, тестуванні, аналізі даних та інших сферах ІТ. Крім того, розглянуто переваги автоматизації, такі як підвищення продуктивності, зменшення кількості помилок та звільнення часу фахівців для вирішення більш складних задач.



**Ключові слова:** штучний інтелект, автоматизація, статистика, аналіз.



**Annotation.** The article analyzes in detail how artificial intelligence is revolutionizing the IT industry by taking over routine tasks. The author explores various ways of applying AI in software development, testing, data analysis and other areas of IT. In addition, the benefits of automation are considered, such as increased productivity, reduced errors, and freeing up time for specialists to solve more complex tasks.

**Keywords:** Artificial intelligence, automation, statistics, analysis.



**Постановка проблеми.** На сьогодні існує велика кількість інструментів ШІ, які інтегруються в наше повсякденне та професіональне життя. Сфера інформаційних технологій зазнає кардинальних змін під впливом штучного інтелекту, який революціонує усі сфери діяльності. Штучний інтелект демонструє безпрецедентний потенціал, перевершуючи наші уявлення про можливості технологій. Він революціонує сферу інформаційних технологій – від автоматизації рутинних завдань до створення інтелектуальних систем аналізу даних. Однак водночас зростає занепокоєння щодо потенційної заміни людської праці штучним інтелектом. Особливо гостро стоять питання про те, як використовувати ШІ для автоматизації процесів, пов'язаних з етнічними питаннями, дискримінацією, прозорістю та відповідальністю.

Водночас ШІ активно впроваджується в діяльність ІТ-компаній, автоматизуючи рутинні завдання та дозволяючи фахівцям зосередитися на творчих рішеннях. За останні роки інвестиції в цій галузі значно зросли, хоча темпи зростання останнім часом стабілізувалися.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Від управління бізнес-процесами до управління персоналом – ШІ поступово автоматизує рутинні завдання в різних сферах ІТ. Науковці активно досліджують можливості застосування ШІ в цих галузях. Ось деякі з них: Ю. Ковтуненко [7], Н. Черненко [8], О. Островський [6] та практики Deloitte [5]. Вони всі зосереджувались на автоматизації в бізнес-процесах, наприклад, в пошуку кандидатів при опрацюванні резюме. Науковці підтверджують, що ШІ є потужним інструментом для автоматизації рутинних завдань в ІТ-індустрії та інших сферах. Застосування його дозволяє підвищити ефективність роботи підприємств, знизити витрати та відкриває нові можливості для розвитку бізнесу. Але, фокусуючи увагу на оптимізації, дослідники не розглядали явище з етичного боку.

**Мета** статті – узагальнити залучення ШІ у виконання рутинних задач та використання його для автоматизації процесів, не порушуючи етичні норми та дилеми.

Штучний інтелект (ШІ) – це технологія, яка здатна виконувати завдання без людського залучення. Розповсюдженою є думка, що він з'явився не так давно (2–3 роки тому). Але історія його створення починається з 1950-х років. Тоді завдання полягало в дослідженні можливості створення інтелектуальних машин. На сьогодні основну ідею зберегли, але за останні роки вдалося зробити технологічний прорив, який змінює ІТ-ландшафт у різних галузях. Однією з ключових галузей, де ШІ впливає найбільше, є автоматизація рутинних завдань до аналізу великих даних та створення персоналізованих користувацьких інтерфейсів, що відкриває нові можливості для бізнесу та суспільства в цілому. Завдяки розумним технологіям компанії можуть підвищити свою ефективність, приймати більш обґрунтовані рішення та створювати продукти та послуги, які краще відповідають потребам клієнтів.

Згідно з дослідженням Northeastern University і Gallup, п'ять з шести американців використовують сервіси ШІ в тій чи іншій формі кожен день:

- додатки для навігації;
- потокові сервіси;
- додатки для спільних поїздок;
- персональні помічники для смартфонів;
- домашні персональні помічники;
- розумні домашні пристрої.

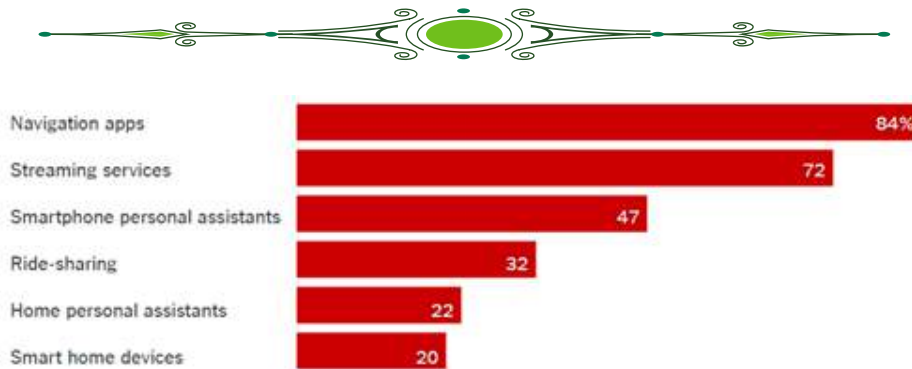


Рис. 1. Статистика використання штучного інтелекту в побутовому житті

Джерело: [1]

Але в Україні також маємо зростання використання різних сервісів для роботи в ІТ-сфері.

Завдяки різним інструментам це міняє фокус роботи людини в ІТ-індустрії з виконання рутинних завдань більшу частину робочого дня, витрачання на часу на роботу з великим обсягом даних на формування творчих рішень, що виходять за рамки усталених шаблонів.

Наведені нижче статистичні дані AI розглядають рівень впровадження в цілому та в окремих галузях.

Впровадження ШІ стрімко зросло за останні роки понад удвічі з 2017 року. Однак між 2019 і 2022 роками впровадження стабілізується на рівні від 50 % до 60 %.

У період з 2018 по 2022 роки цифрові бюджети зросли з 40 % на ШІ до 52 %.

Нижче наведено статистику за 2017–2022 роки впровадження ШІ у світі та в окремих галузях.

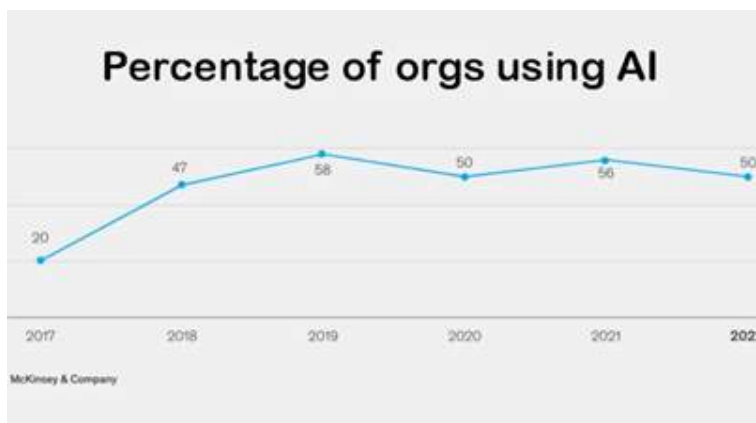


Рис. 2. Статистика за 2017–2022 роки впровадження ШІ у світі в різних галузях

Джерело: [2]

Штучний інтелект розвивається стрімкими темпами. Однак, замість побоювань, що він замінить людей, наприклад, розробників, варто скористатися цією можливістю для посилення співпраці. Інтегруючи інтелектуальні системи у свої бізнес-процеси, ми можемо автоматизувати рутинні завдання та зосередитися на більш креативних аспектах роботи. Далі розглянуто докладніше, чому побоювання щодо заміни розробників штучним інтелектом є передчасними.

З лютого 2023 року, коли в Україні стабілізувалася енергетична ситуація і з'явився ChatGPT, український ІТ-ринок демонструє стрімке зростання. За даними DOU, кількість вакансій за рік збільшилася на 45 %. Цей факт свідчить про те, що компанії активно інвестують у розробку нових продуктів та послуг на основі



штучного інтелекту. Зростаючий попит на ІТ-спеціалістів, зокрема тих, хто володіє навичками роботи зі штучним інтелектом, створює нові можливості для розвитку кар'єри в ІТ-галузі. На цьому прикладі ми можемо спостерігати значні покращення на ринку з 2024 року.

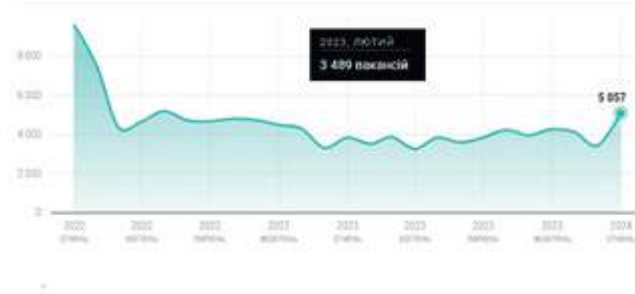


Рис. 3. Статистика зростаючого попиту на ІТ-спеціалістів, зокрема тих, хто володіє навичками роботи зі штучним інтелектом

Найважливіша перевага людини над штучним інтелектом – це творче мислення, креативність. По-друге, він не розуміє потреби у комунікації та міжособистісних навичках, які є ключовими для багатьох цифрових професій. Диджитал-спеціалісти часто працюють у команді, обмінюючись ідеями та співпрацюючи для досягнення спільних цілей. Хоча ШІ може виконувати рутинні завдання, він ще не досяг того рівня розуміння соціальних ситуацій, який потрібен для ефективної співпраці. Третій аспект – гнучкість і здатність до навчання. Диджитал-спеціалісти можуть швидко адаптуватися до нових технологій і методів роботи. Це особливо важливо в умовах швидко змінного цифрового середовища, де важко передбачити всі можливі сценарії.

Нижче наведено ситуацію, яка склалась у 2023 та 2024 роках для технічних спеціалістів.

| Напрямок      | Лютий 2023 | Січень 2024 |
|---------------|------------|-------------|
| Java          | 138        | 119         |
| QA            | 177        | 236         |
| .NET          | 112        | 149         |
| Front End     | 196        | 214         |
| Android       | 44         | 36          |
| Python        | 115        | 178         |
| Node.js       | 107        | 153         |
| PHP           | 141        | 177         |
| DevOps        | 160        | 166         |
| AI/ML         | 11         | 40          |
| Big Data      | 19         | 18          |
| Data Engineer | 22         | 63          |
| Data Science  | 29         | 58          |
| React Native  | 25         | 33          |
| Ruby          | 19         | 23          |
| iOS/macOS     | 40         | 43          |

Рис. 4. Порівняння кількості технічних вакансій в у лютому 2023 р. та в січні 2024 р. в Україні

Поява ШІ на глобальному ринку спровокувала значне збільшення кількості вакансій у більшості сфер. Лише в деяких випадках спостерігається незначне скорочення.

**Висновки.** ШІ може виконувати багато завдань, але він не здатний замінити людську етику та моральні цінності. Саме тому важливо, щоб розвиток технологій супроводжувався розвитком етичних норм і правил. Люди повинні залишатися відповідальними за прийняття рішень, які мають соціальні наслідки. Найрозумніший крок в даних умовах – вивчати ШІ. Навіть якщо деякі професії почнуть зникати, то досвідчені фахівці, котрі вміють делегувати рутину нейронкам і розробляти комплексні рішення, точно не залишаться осторонь. Тому



треба фокусуватися на складних і креативних рішеннях, які нейромережа не осилить, масштабувати знання та навички, отримувати унікальний досвід, завжди слідкувати за новинами світу ШІ, а також бути відкритими до нових технологій та вмінь.

Науковий керівник – д-р екон. наук, професор Піддубна Л. І.

**Література:** 1. Amazon Knows Why Alexa Was Laughing at Its Customers // The New York Times. 2018. URL: <https://www.nytimes.com/2018/03/08/business/alexa-laugh-amazonecho.html>. 2. The state of AI in 2022—and a half decade in review // McKinsey & Company. 2022. URL: <https://www.mckinsey.com/capabilities/quantumblack/our-insights/the-state-of-ai-in-2022-and-a-half-decade-in-review>. 3. Чи замінить штучний інтелект розробників? // ITVDN. URL: <https://itvdn.com/ua/blog/article/will-artificial-intelligence-replace-developers>. 4. ШІ замінить діджитал-спеціалістів? // IT-Rating.ua. URL: <https://it-rating.ua/shi-zaminit-didjital-spetsialistiv>. 5. Штучний інтелект як інструмент для підвищення ефективності та якості професійних послуг // Deloitte Ukraine. URL: <https://www2.deloitte.com/ua/uk/pages/about-deloitte/articles/artificial-intelligence-for-improving-professional-services.html>. 6. Островська Г., Островський О. Штучний інтелект в умовах сучасних підприємств та маркетингових кампаній: ефективні інструменти та перспективи розвитку. *Маркетинг та цифрові технології*. 2023. Т. 7. № 3. С. 66–82. URL: <https://mdt-opu.com.ua/index.php/mdt/article/view/316/207>. 7. 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://zenodo.org/records/4171114>. 8. Черненко, Н. Штучний інтелект в управлінні персоналом. *Таврійський науковий вісник. Серія : Економіка*, 2022. № 12. С. 76–83. URL: <http://tnv-econom.ksauniv.ks.ua/index.php/journal/article/view/250/245>.

Стаття надійшла до редакції 03.12.2024 р.



## SMART GRID ЯК КРОК ДО СУЧАСНОЇ ЕНЕРГЕТИКИ

УДК 004.67+620.9

Попова П. А.

Здобувач вищої освіти  
другого (магістерського) рівня 2-го року навчання  
ННІ міжнародних відносин ХНЕУ ім. С. Кузнеця

**Анотація.** Тези присвячені аналізу технології *Smart Grid* як ключового етапу модернізації енергетичної системи України. Розглянуто основні компоненти інтелектуальних мереж, їхню роль у підвищенні надійності, ефективності та екологічності енергопостачання, а також у забезпеченні стійкості до фізичних і кіберзагроз. Особливу увагу приділено перевагам впровадження цих технологій, викликам їх адаптації до українських реалій та перспективам подальшого розвитку.

**Ключові слова:** *Smart Grid*, енергетична система, стійкість, енергоефективність, відновлювані джерела енергії, кібербезпека, інновації.





**Annotation.** The abstracts are devoted to the analysis of Smart Grid technologies as a key stage in the modernization of the energy system of Ukraine. The main components of intelligent networks are considered, their role in increasing the reliability, efficiency and environmental friendliness of energy supply, as well as in ensuring resilience to physical and cyber threats. Special attention is paid to the advantages of implementing these technologies, the challenges of their adaptation to Ukrainian realities and the prospects for further development.

**Keywords:** Smart Grid, energy system, sustainability, energy efficiency, renewable energy sources, cybersecurity, innovation.



Розвиток сучасної енергетики стикається з численними викликами, зокрема в умовах повномасштабної війни, яку веде Росія проти України. Постійні атаки на енергетичні об'єкти створюють загрозу для стабільності енергетичної системи країни, спричиняючи перебої з постачанням електроенергії, що впливає на життєдіяльність населення, функціонування критичної інфраструктури та національну безпеку.

В умовах таких викликів актуальним є запровадження технологій «розумних мереж» (Smart Grid), які можуть стати фундаментом для підвищення стійкості та ефективності енергетичної системи. Smart Grid дозволяє забезпечити гнучкість у розподілі енергоресурсів, зменшити залежність від централізованих джерел енергії, підвищити точність моніторингу та управління енергетичними потоками, а також швидше реагувати на аварійні ситуації.

З точки зору наукових завдань проблема розвитку Smart Grid пов'язана з необхідністю дослідження інноваційних технологій управління енергетичними системами, інтеграції відновлюваних джерел енергії, розробки кіберзахисту для інфраструктури. З практичної точки зору впровадження Smart Grid може стати інструментом для зменшення вразливості до атак, забезпечення енергетичної автономії регіонів та підвищення ефективності використання енергоресурсів у періоди криз.

Таким чином, дослідження можливостей впровадження Smart Grid в Україні є не лише актуальним, а й критично важливим для забезпечення енергетичної безпеки та сталого розвитку країни в умовах сучасних загроз.

У вирішенні проблем енергозабезпечення економіки та енергетичної безпеки України значну увагу приділяють наукові дослідження, виконані провідними українськими вченими, серед яких О. Амоша, В. Геєць, М. Земляний, М. Кизим, О. Суходоля, А. Халатов, Ю. Харазішвілі, В. Хаустова, А. Шевцов, А. Шидловський. Тематика енергетичної безпеки та підвищення енергоефективності є центральною у дослідженнях Національного інституту стратегічних досліджень, Державної установи «Інститут економіки та прогнозування НАН України», Науково-дослідного центру індустріальних проблем розвитку НАН України, Інституту загальної енергетики НАН України. З цією проблематикою пов'язані також науково-дослідні роботи, що виконуються у галузевих інститутах і на профільних кафедрах провідних національних університетів.

**Метою** статті є аналіз технологій Smart Grid як інноваційного підходу до модернізації енергетичної системи, визначення їхнього потенціалу для підвищення стійкості, ефективності та безпеки енергомереж в Україні, а також оцінка перспектив впровадження цих рішень у контексті сучасних викликів, зокрема, постійних загроз енергетичній інфраструктурі. Завданнями є дослідження ключових компонентів та переваг Smart Grid, їх інтеграції та розробка рекомендацій щодо адаптації цих технологій в українських реаліях.

Smart Grid являє собою інтеграцію традиційних електромереж із вдосконаленими системами зв'язку, моніторингу та управління енергоресурсами, що спрямована на підвищення надійності, ефективності та стійкості енергетичної системи. Одним із ключових недоліків традиційних електромереж була їх односпрямованість, яка передбачала постачання електроенергії виключно від централізованих електростанцій до кінцевих споживачів. У процесі впровадження інтелектуальних мереж запроваджено двонаправлений потік енергії, що дає змогу інтегрувати розподілені енергетичні ресурси (DER) та залучати споживачів до активної участі в управлінні енергосистемою [1]. Така еволюція обумовлена необхідністю адаптації до зростаючої частки відновлюваних джерел енергії (ВДЕ) та вирішення проблем, пов'язаних із їхньою переривчастістю та непередбачуваністю [2].

Smart Grid включає в себе комплекс компонентів, які інтегруються для оптимізації процесів генерації, розподілу та споживання енергетики. Основними елементами Smart Grid є:

1. Розширена інфраструктура вимірювання (AMI):

AMI являє собою комунікаційні мережі «розумних» лічильників і систем управління даними, які забезпечують моніторинг і контроль енергії в реальному часі [3]. Застосування AMI сприяє динамічному ціноутворенню, реагуванню на попит та ефективному управлінню навантаженням. Наприклад, AMI дозволяє знижувати



піковий попит, переносити споживання на непікові періоди завдяки тарифам за часом використання. Проте високі витрати на впровадження цієї технології є значним обмеженням, через що її застосування є найбільш ефективним у регіонах з високим рівнем енергоспоживання та розвиненими динамічними системами ціноутворення [4].

#### 2. Розподілені енергетичні ресурси (DER):

DER включають сонячні панелі, вітряні турбіни та системи зберігання енергії, які інтегруються в мережу для забезпечення локальної генерації та зберігання енергії, що дозволяє підвищити гнучкість мережі, одночасно зменшуючи залежність від централізованих електростанцій. Інтеграція DER сприяє розширенню частки відновлюваних джерел енергії, що зменшує вуглецевий слід енергосистеми. Крім того, використання мікромереж, які можуть функціонувати як автономно, так і у взаємодії з основною мережею, сприяє підвищенню надійності системи [5].

#### 3. Системи енергоменеджменту (EMS):

EMS відіграють ключову роль в оптимізації роботи енергомережі, управляючи потоками електроенергії, балансує попит і пропозицію, а також забезпечуючи ефективний розподіл ресурсів. Ці системи використовують дані в реальному часі для прогнозування навантаження, реагування на попит і планування генерації. Використання машинного навчання в EMS підвищує точність прогнозів і автоматизацію управління, сприяючи підвищенню ефективності мережі. Наприклад, EMS може передбачати енергетичний попит на основі історичних даних та відповідно оптимізувати розподіл генеруючих ресурсів [6].

#### 4. Управління попитом (DSM):

DSM включає методи управління енергоспоживанням, які спрямовані на зміну моделей споживання за рахунок реагування на зміну цін на електроенергію. Ці програми, що частково існували і в традиційних мережах через багатотарифні лічильники, включають стратегії оптимізації енергоспоживання кінцевими користувачами. До таких стратегій відносяться коригування споживання залежно від цінних сигналів, впровадження енергоефективних технологій та перенесення енергоспоживання на непікові години. DSM допомагає зменшити пікове навантаження, скорочуючи потребу в додаткових генераційних і мережевих потужностях, що, своєю чергою, знижує витрати на електроенергію [7].

#### 5. Безпека мережі:

Кібербезпека є ключовим елементом захисту Smart Grid від потенційних загроз і вразливостей. Оскільки розумні мережі базуються на взаємопов'язаних даних і системах, вони є вразливими до кібератак, які можуть призвести до порушення роботи чи витоку даних. Забезпечення безпеки включає впровадження шифрування, протоколів автентифікації, систем моніторингу в реальному часі для виявлення та нейтралізації загроз. Додатково застосовуються фізичні заходи безпеки для захисту критичної інфраструктури від фізичних атак і природних катастроф [8].

Таким чином, інтеграція цих компонентів у Smart Grid дозволяє значно підвищити ефективність, стійкість та безпеку енергосистеми.

Впровадження Smart Grid в енергетичний сектор України має потенціал суттєво підвищити енергетичну стійкість та ефективність країни, особливо в умовах постійних загроз з боку агресора. Однією з ключових переваг є можливість зменшення вразливості енергосистеми до фізичних та кібернетичних атак завдяки інтеграції сучасних систем моніторингу, управління та захисту мережі. Розумні мережі дозволяють оперативно ідентифікувати пошкоджені ділянки, мінімізувати збої у постачанні електроенергії та швидше відновлювати функціонування системи. Крім того, двонаправлений потік енергії у Smart Grid сприяє децентралізації генерації, що дозволяє ефективніше використовувати локальні енергетичні ресурси, такі як сонячні та вітрові станції, навіть у кризових умовах.

Іншою важливою перевагою для України є економічна та екологічна вигода. Smart Grid забезпечують оптимізацію енергоспоживання завдяки інтеграції систем управління попитом і використанню динамічного ціноутворення, що дозволяє знизити пікові навантаження і скоротити витрати на експлуатацію енергетичної інфраструктури. Це також сприяє інтеграції більшої частки відновлюваних джерел енергії, що допомагає зменшити залежність від викопних видів палива та скоротити викиди парникових газів. У довгостроковій перспективі впровадження Smart Grid сприятиме підвищенню енергетичної незалежності України, зниженню витрат на енергетичні ресурси та підтримці сталого розвитку економіки.

Отже, впровадження Smart Grid є ключовим кроком до модернізації енергетичної системи України, забезпечення її стійкості до фізичних та кіберзагроз, підвищення ефективності використання енергоресурсів і інтеграції відновлюваних джерел енергії. Використання розширеної інфраструктури вимірювання, систем



енергоменеджменту та управління попитом сприяє зменшенню пікових навантажень, покращенню якості електропостачання та зниженню вуглецевого сліду.

Водночас подальші дослідження повинні зосередитися на розробці адаптованих до українських умов моделей впровадження Smart Grid, оптимізації витрат на їх інтеграцію, вдосконаленні кіберзахисту мереж і вивченні соціально-економічного впливу цих технологій на регіональному та національному рівнях.

Науковий керівник – д-р екон. наук, професор Стрижиченко К. А.

---

**Література:** 1. Lund H., Mathiesen B. V., Connolly D., Ostergaard P. A. Renewable energy systems – A smart energy systems approach to the choice and modelling of 100% renewable solutions. *Chem. Eng. Trans.* 2014. No. 39. P. 1–6. 2. Statistical Review of World Energy 2022. URL: <https://www.bp.com/content/dam/bp/business-sites/en/global/corporate/pdfs/energy-economics/statistical-review/bp-stats-review-2022-full-report.pdf>. 3. Fang X., Misra S., Xue G., Yang D. Smart Grid – The New and Improved Power Grid: A Survey. *IEEE Commun. Surv. Tutor.* 2012. No. 14. P. 944–980. 4. Carou Alvarez J. M., Ramon L. S. Smart meters // In Encyclopedia of Electrical and Electronic Power Engineering; Elsevier : Amsterdam, The Netherlands, 2023. P. 441–447. 5. Shi J., Ma L., Li C., Liu N., Zhang J. A comprehensive review of standards for distributed energy resource grid-integration and microgrid. *Renew. Sustain. Energy Rev.* 2022. No. 170. 6. Ahmad T., Madonski R., Zhang D., Huang C., Mujeeb A. Data-driven probabilistic machine learning in sustainable smart energy/smart energy systems: Key developments, challenges, and future research opportunities in the context of smart grid paradigm. *Renew. Sustain. Energy Rev.* 2022. No. 160. 7. Gelazanskas L., Gamage K. A. A. Demand side management in smart grid: A review and proposals for future direction. *Sustain. Cities Soc.* 2014. No. 11. P. 22–30. 8. Ghiasi M., Niknam T., Wang Z., Mehrandezh M., Dehghani M., Ghadimi N. A comprehensive review of cyber-attacks and defense mechanisms for improving security in smart grid energy systems: Past, present and future. *Electr. Power Syst. Res.* 2023. No. 215.

Стаття надійшла до редакції 13.12.2024 р.



## КЛЮЧОВІ ФАКТОРИ КОНКУРЕНТНОЇ ПЕРЕВАГИ ПІДПРИЄМСТВ НА МІЖНАРОДНИХ РИНКАХ

УДК 338.2

Решетняк Є. І.

Здобувач вищої освіти  
другого (магістерського) рівня 2-го року навчання  
ННІ міжнародних відносин ХНЕУ ім. С. Кузнеця

**Анотація.** У статті розглянуто комплексний аналіз факторів конкурентної переваги на міжнародних ринках. Описано поняття міжнародної конкурентоспроможності підприємства та обґрунтовано його основні принципи. Наведено фактори зовнішнього впливу. Автором зазначено необхідність проведення інституційного аналізу впливу вищезазначених факторів та умови для досягнення успіху підприємства.

**Ключові слова:** фактори, конкурентна перевага, міжнародний ринок, конкурентоспроможність, підприємство.





**Annotation.** The article deals with a comprehensive analysis of the factors of competitive advantage in international markets. The concept of international competitiveness of an enterprise is described, and its basic principles are substantiated. The factors of external influence are provided. The author emphasizes the need for an institutional analysis of the impact of the above factors and the conditions for achieving enterprise success.

**Keywords:** factors, competitive advantage, international market, competitiveness, enterprise.



**Постановка проблеми.** У сучасних умовах глобалізації та інтенсивної конкуренції компанії стикаються з численними викликами на міжнародних ринках. Визначення та аналіз ключових факторів, що забезпечують конкурентну перевагу, є критично важливими для ефективного виходу на нові ринки та утримання позицій на вже зайнятих.

Основною проблемою, яка потребує вирішення, є недостатнє розуміння того, які саме фактори впливають на конкурентоспроможність на міжнародному рівні. Отже, **метою** статті є вивчення ключових факторів конкурентної переваги на міжнародних ринках та виявлення їхнього впливу на бізнес-стратегії компаній.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Проблемам дослідження факторів, що впливають на конкурентну перевагу підприємства на міжнародних ринках, присвячені роботи багатьох вітчизняних і зарубіжних учених-економістів, серед яких слід зазначити О. Г. Данькевича, С.Ф. Покропивного, С. Хамінічного, В. Г. Agazu та інших. Їхні дослідження сформувавши теоретичну основу для розуміння конкурентної переваги, виокремивши такі ключові фактори, як якість продукції, інноваційність, бренд, вартість, а також ресурси підприємства. Однак сучасні економічні умови характеризуються високою динамічністю та невизначеністю, що вимагає більш глибокого аналізу взаємодії цих факторів та їхнього впливу на довгострокову конкурентну перевагу підприємств.

**Метою** статті є визначення ключових факторів, які впливають на конкурентну перевагу підприємства на міжнародних ринках.

**Викладення основного матеріалу дослідження.** Міжнародна конкурентоспроможність відображає здатність компанії використовувати свій потенціал для формування унікальних конкурентних переваг, адаптуючись до швидкозмінних умов світових ринків. Вона базується на системному підході, який включає інновації, ефективне використання ресурсів і гнучкість стратегії. Така конкурентоспроможність визначається за допомогою інтеграції підприємства у світову економіку, враховуючи потреби споживачів, запити стейкхолдерів і вимоги міжнародних стандартів.

Підприємства, що здійснюють діяльність як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках, зіштовхуються з новим конкурентним середовищем на міжнародному рівні. В умовах ринкової економіки значна кількість компаній активно змагається між собою, прагнучи досягти максимальних економічних результатів, незалежно від географічних меж своєї діяльності [3].

Здатність підприємства досягати високих економічних показників безпосередньо пов'язана з його конкурентоспроможністю, особливо на міжнародному ринку. У жорстких умовах глобальної конкуренції саме міжнародна конкурентоспроможність визначає успіх компанії.

Міжнародна конкурентоспроможність відображає здатність підприємства ефективно використовувати свій потенціал для відтворення конкурентних переваг і зайняття стабільних позицій на світовому ринку. Це комплексна здатність, яка розвивається зсередини, враховує динаміку ринку та забезпечує системне нарощування власних переваг. Вона також включає здатність національних підприємств виготовляти продукцію, яка відповідає міжнародним потребам в умовах вільної конкуренції. Крім того, міжнародна конкурентоспроможність є показником високого рівня розвитку науково-технічного сектора економіки та стабільного економічного зростання як на рівні країни, так і конкретного підприємства. Цей рівень конкурентоспроможності також характеризується як динамічний процес, що відображає безперервний розвиток економічної системи та її інтеграцію в міжнародне економічне співтовариство.

Міжнародна конкурентоспроможність підприємства – це здатність суб'єкта господарювання успішно конкурувати на глобальному ринку, забезпечуючи стійкі конкурентні переваги та досягаючи високих економічних результатів у міжнародному середовищі. Цей феномен є багатогранним і залежить від взаємодії численних внутрішніх та зовнішніх факторів.

Зовнішнє середовище підприємства, яке виходить на міжнародні ринки, характеризується високим рівнем динамічності та турбулентності. Воно формує умови, в яких підприємство має діяти, і визначає можливості



та обмеження його розвитку. Зовнішні фактори, що впливають на міжнародну конкурентоспроможність, можна умовно поділити на три основні групи.

Макроекономічні фактори, які охоплюють загальні тенденції розвитку світової економіки, такі як стадії економічного циклу, рівень інфляції, обмінні курси валют, зовнішньоекономічна політика держав тощо. Ці фактори створюють загальний контекст для діяльності підприємства на міжнародних ринках.

Галузеві фактори, які визначаються специфікою галузі, в якій працює підприємство. До них належать технологічні зміни, рівень конкуренції, регуляторне середовище, доступ до ресурсів та ін. Галузеві фактори визначають конкурентний ландшафт, в якому підприємство має діяти.

Міжнародні фактори, що пов'язані з особливостями міжнародного бізнесу. До них належать міжнародні угоди, торговельні бар'єри, політична нестабільність у різних регіонах світу, культурні відмінності та ін. Ці фактори створюють додаткові виклики для підприємств, які працюють на міжнародних ринках.

Внутрішні фактори підприємства визначають його здатність адаптуватися до змін зовнішнього середовища та використовувати виникаючі можливості. До них належать ресурсний потенціал, організаційна структура, технологічний рівень, менеджмент.

Таким чином, міжнародна конкурентоспроможність підприємства – це результат комплексного впливу як внутрішніх, так і зовнішніх факторів. Для досягнення успіху на глобальному ринку підприємство повинно не тільки мати конкурентні переваги, але й здатність постійно адаптуватися до змін зовнішнього середовища та використовувати виникаючі можливості. Інституціонально-економічні чинники пов'язані з вимогами, які іноземні держави висувають до якості, безпеки та екологічних стандартів імпортованих товарів. Ця група також охоплює діяльність міжнародних організацій, які встановлюють стандарти у сферах торгівлі та виробництва. Таким чином, ці фактори формують умови, у яких підприємство повинно адаптуватися до зовнішніх впливів і підтримувати конкурентоспроможність в умовах динамічного міжнародного середовища [5].

Забезпечення конкурентних переваг залежить від ряду факторів. Висока якість продукції є ключовим елементом, що створює підвищену цінність для покупців або за рахунок зменшення витрат, або шляхом підвищення ефективності товару у задоволенні потреб споживачів. Також значущими є ключові компетенції – спеціальні навички чи технології, що створюють унікальну цінність. Поява нових технологій, зміна запитів покупців або появу нових сегментів у галузі через розширення асортименту, зокрема, нової продукції, також формують конкурентні переваги.

Серед інших важливих чинників виділяють зміну вартості чи видів компонентів у виробництві, а також регуляторні зміни, зокрема стандарти якості та вимоги до охорони навколишнього середовища [4]. Важливим є також швидкість створення і впровадження інновацій, здатність підприємства замінювати існуючі конкурентні переваги на нові, більш ефективні, удосконалення виробничих процесів та оптимальне використання всіх видів ресурсів з раціональним їх структурним співвідношенням.

У сучасних умовах глобальної конкуренції підприємства повинні підтримувати конкурентні переваги на всіх ринках. Переваги, отримані на внутрішньому ринку, можуть бути розширені і доповнені перевагами, що проявляються під час міжнародних операцій, посилюючи загальну конкурентоспроможність підприємства.

Згідно з цим, міжнародні конкурентні переваги підприємства ґрунтуються на його ресурсах, і ринкові позиції на глобальному рівні визначаються кількістю, значущістю та тривалістю життєвого циклу цих переваг. Стратегічні позиції підприємства є більш стійкими, коли воно володіє численними унікальними конкурентними перевагами, які важко відтворити і які мають тривалий життєвий цикл. Однак у динамічному зовнішньому середовищі конкурентні переваги можуть послаблюватися або повністю втрачатися. Основні причини цього включають погіршення умов, що впливають на ефективність функціонування підприємства, зокрема зростання витрат і зменшення кваліфікації працівників. Важливими чинниками є також зниження інвестиційної привабливості та інноваційного потенціалу підприємства, що обмежує його здатність адаптуватися до швидких змін на ринку. Використання застарілих технологій або затримки у впровадженні нових продуктів можуть також негативно впливати на конкурентоспроможність. Крім того, слабка конкуренція на ринку та низькі доходи споживачів знижують вимоги до якості і різноманіття продукції, що може призвести до втрати конкурентних позицій підприємства.

**Висновки.** На думку автора, великий вплив на конкурентоспроможність підприємства на міжнародному ринку надають зовнішні (світової економіки, макроекономічні та галузеві) фактори. Вони визначаються умовами, що існують поза межами країни, і залежать від загального стану світових ринків та вимог міжнародних організацій.



Названі ключові фактори повинні застосовуватися в сукупності, що дає можливість підвищувати конкурентоспроможність підприємства на міжнародній арені.

Науковий керівник – канд. екон. наук, доцент Бутенко О. П.

**Література:** 1. Божко В. М. Маркетинговий потенціал : сутність, складові та взаємозв'язок з економічним потенціалом підприємства. *Економічний форум*. 2012. № 1. С. 210–217. 2. Бондаренко С. М. Аналіз сучасних стратегій. *Менеджмент організацій та адміністрування*. Київ, 2014. С. 56–62. 3. Економіка підприємства : підручник / ред. С. Покропивного. Київ : КНЕУ, 2004. 528 с. 4. Сіваченко І. Управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства (організації) : навч. посіб. Київ : ЦНЛ, 2003. 5. Чупріна М. О., Шкляренко Ю. В. Особливості управління процесом забезпечення конкурентоспроможності підприємств ринку спеціалізованої техніки. *Сучасні підходи до управління підприємством*. 2018. С. 78–90.

Стаття надійшла до редакції 03.12.2024 р.



## АНАЛІЗ ВПЛИВУ ЦИФРОВІЗАЦІЇ НА ПОКАЗНИКИ ЕФЕКТИВНОСТІ ПРАЦІ В РІЗНИХ ГАЛУЗЯХ ЕКОНОМІКИ

УДК 331.101.6:004

Рожкова А. В.

Здобувач вищої освіти  
першого (бакалаврського) рівня IV курсу  
ННІ економіки і права ХНЕУ ім. С. Кузнеця

**Анотація.** Проаналізовано вплив цифровізації на ефективність праці в різних галузях економіки; досліджено роль цифрових технологій у модернізації виробництва. Вона базується на статистичних даних і кейс-стадіях з виробництва, фінансів, охорони здоров'я та аграрного сектора. Результати показують покращення показників ефективності праці, підкреслюючи важливість подальшої цифровізації в Україні для підвищення конкурентоспроможності та оптимізації процесів.

**Ключові слова:** цифровізація, ефективність праці, продуктивність, інновації, аграрний сектор, фінанси, охорона здоров'я, українська економіка.



**Annotation.** The article analyzes the impact of digitalization on labor efficiency in various sectors of the economy, examining the role of digital technologies in modernizing production processes. It is based on statistical data and case studies from manufacturing, finance, healthcare, and the agricultural sector. The results demonstrate improvements in labor efficiency, highlighting the importance of further digitalization in Ukraine for enhancing competitiveness and optimizing processes.

**Keywords:** digitalization, labor productivity, productivity, innovation, agricultural sector, finance, healthcare, Ukrainian economy.





**Постановка проблеми.** У сучасному глобалізованому світі цифровізація стає ключовим фактором, що визначає розвиток економік різних країн. В Україні, як і в інших регіонах, впровадження цифрових технологій впливає на всі сфери економіки, створюючи нові можливості для підвищення ефективності праці. Цифрові рішення, такі як автоматизація, аналіз великих даних, штучний інтелект та інші інноваційні технології, здатні значно покращити продуктивність, зменшити витрати та оптимізувати бізнес-процеси [1; 2].

Проте, незважаючи на значний потенціал цифровізації, багато українських підприємств стикаються з серйозними труднощами у впровадженні нових технологій. Основними причинами цього є недостатня технічна база, брак кваліфікованих кадрів, а також відсутність належної державної підтримки [3; 4]. Водночас, як свідчать глобальні тенденції про стрімкий розвиток цифрової економіки, українська економіка залишається в тіні цих змін, що підкреслює нагальність дослідження впливу цифровізації на ефективність праці [5].

**Аналіз останніх досліджень.** Цифровізація стає вирішальним фактором розвитку економіки, однак в Україні її впровадження стикається з серйозними викликами. Дослідження показують, що, хоча цифрові технології можуть підвищити продуктивність праці на 15–40 %, багато підприємств не мають належної технічної бази та кваліфікованих кадрів [6]. Серед невирішених проблем цифровізації в Україні можна виділити кілька ключових аспектів. По-перше, є потреба в інвестиціях для модернізації інфраструктури, оскільки недостатня технічна база ускладнює впровадження нових технологій. По-друге, брак освітніх програм призводить до дефіциту спеціалістів з цифровими навичками.

Також важливою є недостатня державна підтримка питань цифровізації на підприємствах [8]. Проблеми кібербезпеки потребують нових рішень для захисту даних, а соціальні наслідки цифровізації, зокрема зміни на ринку праці, також вимагають уваги [9]. Вивчення цих аспектів є необхідним для подальшого розвитку цифрової економіки в Україні, оскільки вирішення цих проблем може суттєво підвищити ефективність праці в країні.

**Мета статті** – аналіз впливу цифровізації на ефективність праці в різних секторах економіки України, з акцентом на наслідки для продуктивності, бар'єри впровадження та рекомендації для оптимізації управління трудовими ресурсами.

**Викладення основного матеріалу.** Цифровізація – це глобальний процес впровадження цифрових технологій у всі сфери суспільного життя та економіки, що призводить до суттєвих змін у способах ведення бізнесу, управлінні, виробництві та споживанні. Це більше, ніж просто автоматизація існуючих процесів; цифровізація має на меті переосмислення й оптимізацію всіх ланок виробничих і бізнес-процесів, роблячи їх гнучкішими, ефективнішими та доступними для управління за допомогою технологічних рішень країні [3].

Ключові елементи цифровізації включають штучний інтелект (ШІ) для автоматизації процесів, Інтернет речей (IoT) для інтеграції фізичних пристроїв, хмарні обчислення для доступу до даних у реальному часі, блокчейн для безпечного збереження та передачі даних, а також великі дані (Big Data) для аналізу масивів інформації, що сприяє прийняттю точних рішень.

Цифрові технології змінюють не лише продуктивність, а й структуру праці, орієнтуючи її на аналітичні, управлінські та творчі процеси, автоматизуючи рутинні задачі. Це перетворює традиційні бізнес-моделі на цифрові екосистеми, де дані є основним ресурсом. Продуктивність праці, як показник ефективності, відображає використання праці для створення продукції або послуг. Однак цифровізація ускладнила традиційні підходи до її вимірювання, оскільки автоматизація зменшує людське втручання, але ускладнює оцінку ефективності країні [4].

Теорії продуктивності в цифровій економіці враховують як кількісні, так і якісні показники. Наприклад, теорія доданої вартості оцінює ефективність праці через створення доданої вартості з урахуванням нових технологій, тоді як модель інноваційної продуктивності фокусується на впливі інновацій на зростання продуктивності.

Цифрові технології здатні підвищити продуктивність шляхом зменшення витрат на обслуговування, оптимізації ресурсів і збільшення швидкості виконання завдань. Оцінка ефективності праці вимагає нових підходів, зокрема: продуктивності праці (обсяг продукції на одного працівника), індексу автоматизації (рівень впровадження автоматизованих систем), часової ефективності (зменшення часу на стандартні операції) та інноваційного індексу (швидкість впровадження нових технологій) країні [5].

Ці показники забезпечують комплексну оцінку впливу цифровізації на ефективність праці, враховуючи виробничі процеси, організацію роботи, кваліфікацію персоналу та рівень автоматизації. В різних галузях вплив цифровізації варіюється: у виробництві це може бути збільшення обсягу, тоді як у сфері послуг – покращення якості обслуговування. Таким чином, дослідження впливу цифровізації на економічні процеси є необхідним.

Для аналізу впливу цифровізації на ефективність праці використовувалися кількісні та якісні методи дослідження. Основні етапи включали збір статистичних даних про продуктивність праці та рівень впровадження



цифрових технологій, використовуючи дані державної статистики, звіти міжнародних організацій та дослідження консалтингових компаній країні [6].

Аналіз галузевих кейсів охоплював конкретні приклади впровадження цифрових технологій у виробництві, охороні здоров'я, фінансах та аграрному секторі, з акцентом на автоматизацію, робототехніку, Інтернет речей (IoT) та штучний інтелект. Додатково проводилися опитування експертів і працівників для виявлення практичних аспектів цифровізації.

Для оцінки ефективності праці обиралися показники, такі як продуктивність праці (виробіток на одного працівника), трудовитрати (кількість робочих годин до і після цифровізації), відсоток автоматизованих процесів і рентабельність праці (співвідношення витрат на оплату праці до виробленої продукції або наданих послуг) країні [7].

У процесі дослідження були обрані чотири ключові галузі економіки: виробництво, фінансовий сектор, охорона здоров'я та аграрний сектор. Вибір обумовлений різними рівнями цифровізації та її впливом на організацію праці і продуктивність.

Виробнича галузь зазнала значних змін завдяки автоматизації та впровадженню робототехніки. Основні тенденції включають автоматизацію ліній виробництва, інтеграцію Інтернету речей для контролю стану обладнання, а також використання штучного інтелекту для оптимізації логістики. Підприємства, що інтегрували ці технології, збільшили продуктивність на 30–40 %.

У фінансовій сфері цифровізація проявляється через автоматизацію транзакцій, онлайн-банкінг та використання штучного інтелекту. Блокчейн-технології забезпечують прозорість транзакцій, а Big Data дозволяє швидко обробляти фінансові дані. Фінансові установи, що впровадили цифрові рішення, зафіксували підвищення ефективності праці на 20–25 %.

Цифровізація в охороні здоров'я покращує точність діагностики та управління закладами. Телемедицина дозволяє лікарям обслуговувати більше пацієнтів, а автоматизація медичних записів зменшує час адміністрування. Після впровадження цифрових технологій продуктивність у цій сфері зросла на 15–20 %.

У сільському господарстві цифрові технології, такі як точне землеробство, робототехніка та аналіз великих даних, підвищують врожайність і скорочують витрати. Після їх впровадження продуктивність зросла на 10–15 %, при цьому зменшилися витрати на робочу силу в країні [8].

Цифровізація змінює не лише продуктивність, а й структуру праці, орієнтуючи її на аналітичні, управлінські та творчі процеси. Це перетворює традиційні бізнес-моделі на цифрові екосистеми, де дані є основним ресурсом.

До цифровізації виробничі процеси, фінансові операції, медична документація та сільське господарство були переважно ручними, що обмежувало продуктивність і збільшувало помилки [7; 9]. Цифровізація підвищила ефективність, відкрила нові можливості для працевлаштування, але несе ризики: зміна структури ринку праці, загрози кібербезпеки, високі витрати на впровадження, а також нерівний доступ до технологій країні. Цифровізація залишатиметься ключовим фактором ефективності праці, з подальшою автоматизацією, використанням штучного інтелекту та технологій 5G, відкриваючи нові перспективи для розвитку.

**Висновки.** Аналіз впливу цифровізації на ефективність праці показав значне зростання продуктивності в усіх секторах економіки, зокрема, на 15–40 % завдяки автоматизації та впровадженню нових технологій. Зменшення трудовитрат на 20–50 % і підвищення якості продукції та послуг стали основними перевагами, що також призвело до зміни вимог до працівників і збільшення попиту на спеціалістів з цифровими навичками.

Однак цифровізація також ставить виклики, такі як високі витрати на впровадження, необхідність підготовки кадрів та ризики кібербезпеки, особливо для малих підприємств. У довгостроковій перспективі технології, такі як штучний інтелект і 5G, забезпечать подальше підвищення ефективності праці, що вимагатиме комплексного підходу до їх інтеграції.

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

---

**Література:** 1. Мішук Г., Гончаренко Ю. Цифрова економіка: вплив на продуктивність праці в Україні. *Міжнародний журнал економічних перспектив*. 2019. № 3. С. 487–496. 2. Шульга В., Писаренко О. Виклики цифровізації в Україні: аналіз сучасних тенденцій та перспектив. *Економічні горизонти*. № 3. С. 15–23. DOI: 10.21003/eh.V14-03. 3. Коваленко І. Роль цифрових технологій у підвищенні ефективності бізнес-процесів в Україні. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. № 81. С. 45–56. URL: <http://www.vter.com.ua/>. 4. Зінченко І. Вплив автоматизації на динаміку ринку праці в Україні. *Наукові записки Міжнародного економічного університету*. № 1.



С. 95–110. URL: <http://www.mea.edu.ua/>. **5.** Чередніченко С., Зайцева Н. Виклики кібербезпеки в умовах цифровізації: український контекст. *Журнал кіберполітики*. № 3. С. 357–375. DOI: 10.1080/23738871.2021.1950046. **6.** Серeda І. Потреба в цифрових навичках на ринку праці: аналіз прогалин у освіті в Україні. *Журнал професійної освіти*. № 1. С. 1–18. DOI: 10.1080/13636820.2023.2240674. **7.** Державна служба статистики України. Статистичний збірник: показники продуктивності праці та цифровізації. Київ : Державна служба статистики. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua/>. **8.** Носенко О. Цифровізація в аграрному секторі: нові можливості та виклики. *Аграрна економіка України*. № 2. С. 24–36. URL: <http://www.agrarian-economy.com/>. **9.** Кухаренко Т. Вплив цифрових технологій на ефективність праці в секторі послуг України. *Економіка і організація управління*. № 4. С. 50–62. URL: <http://www.economy-organization.com/>.

Стаття надійшла до редакції 21.12.2024 р.



## ОСОБЛИВОСТІ ВИКОРИСТАННЯ ГНУЧКИХ МЕТОДОЛОГІЙ ПРОЄКТНОГО УПРАВЛІННЯ В УМОВАХ ГЛОБАЛЬНИХ ЗМІН

УДК 005.722

Рудаченко Д. С.

Здобувач вищої освіти  
другого (магістерського) рівня 2-го року навчання  
ННІ міжнародних відносин ХНЕУ ім. С. Кузнеця

**Анотація.** Досліджено особливості використання гнучких методологій управління проектами в умовах глобальних змін. Розглянуто адаптивність Agile до швидко змінюваних технологій і ринкових умов, особливо в контексті інтеграції штучного інтелекту. Порівняно концептуальні відмінності між каскадними та гнучкими підходами, що дозволяє виявити сфери оптимального застосування. Проаналізовано переваги методології Agile, зокрема здатність підвищувати продуктивність команд і забезпечувати швидкість адаптації до нових вимог.

**Ключові слова:** гнучкі методології, каскадні технології, Agile, управління проектами, трансформаційні зміни.



**Annotation.** The article explores the peculiarities of using flexible project management methodologies in the context of global changes. The adaptability of Agile to rapidly changing technologies and market conditions, especially in the context of artificial intelligence integration, is considered. The conceptual differences between cascade and agile approaches are compared, which allows to identify areas of optimal application. The advantages of the Agile methodology are analyzed, in particular, the ability to increase team productivity and ensure the speed of adaptation to new requirements.

**Keywords:** agile methodologies, cascade technologies, Agile, project management, transformational changes.



**Актуальність проблеми.** Важливість вивчення проектних методологій постійно зростає, оскільки вони забезпечують структурований підхід до управління проектами, включаючи складні проекти, які є критично важливими для розробки сучасних технологій, таких як штучний інтелект. Ці методології пропонують поетапний процес, який охоплює планування, організацію та моніторинг проектів, що дозволяє створювати логічну та узгоджену послідовність дій. Такий підхід сприяє зменшенню ризику помилок і підвищенню ймовірності



успіху, проектні методології дозволяють ефективно керувати людськими, фінансовими та матеріальними ресурсами, що сприяє оптимізації витрат і покращенню загального управління ресурсами. Вони також містять інструменти для відстеження прогресу та оцінки результативності проекту, і завдяки цьому керівники проектів можуть оперативнo реагувати на проблеми, забезпечуючи якісний контроль і успішне завершення проектів.

Питанням, пов'язаним із гнучкими методологіями управління, присвячено низку публікацій, серед авторів яких можна виділити: Еріка Піса, Джеффа Сазерленда, Кена Швабера, Підгорну О. В., Донченко О. В.

**Мета** статті: дослідити досвід впровадження гнучких методологій управління проектами в умовах глобальних змін, визначити переваги Agile-методологій порівняно з каскадними підходами та визначити можливості їх використання для підвищення гнучкості та адаптивності проектів в умовах глобальних змін.

**Викладення основного матеріалу.** Керівники гнучких команд стикаються з численними завданнями в умовах глобальних змін: від демонстрації бізнес-цінності та сприяння цифровій трансформації і впровадження штучного інтелекту та управління розподіленими командами. Однак результати проектної діяльності компаній свідчать, що досягнення масштабних цілей ще потребує значних зусиль.

За даними Bloomberg Intelligence, обсяг глобального ринку технологій генеративного штучного інтелекту сягнув приблизно \$40 млрд. Це на 75 % більше за показник за 2021 р., коли витрати у відповідному сегменті оцінювалися у \$23 млрд. Експерти також прогнозують, що до 2030 року інтеграція штучного інтелекту додасть \$15,7 трлн до обсягу глобального ринку товарів та послуг [1].

У зв'язку з цим фахівцям у галузі управління проектами потрібно глибоке розуміння різних методологій та підходів, щоб успішно реалізувати проекти та досягати поставлених цілей.

Гнучкі методології управління проектами, такі як Agile, Scrum і Lean, були розроблені для забезпечення більшої адаптивності та ефективності при управлінні проектами, особливо в умовах ринків і технологій, що швидко змінюються [2]. Agile-методологія заснована на повторному (ітеративному) та зростаючому (інкрементному) підході до розробки та управління проектами. Вона акцентує увагу на співпраці між членами команди, гнучкості та швидкого прийняття рішень [3]. Основні принципи Agile описані в «Маніфесті гнучкої розробки програмного забезпечення» [4]. Порівняння основних аспектів каскадної та гнучких методологій управління проектами дозволяє наочно продемонструвати відмінності між ними і забезпечить глибоке розуміння переваг та сфери їх застосування в умовах трансформаційних змін (табл. 1).

Таблиця 1

**Порівняльні характеристики проектних методологій**

| Характеристики                      | Каскадні технології  | Гнучкі технології   |
|-------------------------------------|--|---|
| Суть технології                     | Каскадна методологія заснована на припущенні, що проекти можуть бути чітко сплановані, і зміни у процесі реалізації проекту будуть мінімальними. Каскадна методологія організує проект у вигляді послідовних фаз, кожна з яких завершується перед початком наступної | Гнучкі методології (Agile і Scrum) припускають, що проекти є мінливими, і тому вони повинні бути організовані ітеративно, з можливістю адаптації до вимог і умов, що змінюються. Гнучкі методології наголошують на важливості людей та співпраці між ними в успішній реалізації проекту |
| Принципи                            | Детермінізм та передбачуваність. Лінійність та послідовність   | Ітеративність та адаптивність. Центрування на людях та взаємодії  |
| Підходи                             | Відображає підхід детермінізму, який вважає, що всі події та явища визначені заздалегідь і можуть бути передбачені   | Підхід адаптивності та ітеративності передбачає прийняття невизначеності та готовність до змін у процесі реалізації проекту. Підхід враховує, що взаємодія між учасниками проекту має вирішальне значення для його успішного завершення   |
| Підхід до планування та виконання   | Суворе планування та послідовне виконання етапів проекту   | Адаптивне планування, ітеративне виконання  |
| Ставлення до змін                   | Мінімізація змін, впевненість у передбачуваності проекту   | Прийняття змін, готовність до адаптації та коригування  |
| Відношення до формалізації процесів | Велика формалізація, строга структура  | Гнучка структура, співпраця між учасниками проекту  |
| Вплив на вибір підходу до проекту   | Підходить для проектів із чіткими вимогами та стабільними умовами  | Підходить для проектів із мінливими вимогами  |

Порівнюючи концептуальні основи каскадних і гнучких методологій управління проектами, можна дійти висновку, що ці підходи кардинально відрізняються у своєму баченні та вирішенні завдань, пов'язаних із реалізацією проектів. Каскадна методологія ґрунтується на реалістичному та детерміністському підходах, які передбачають ретельне дотримання плану, складеного на початковому етапі, з високим рівнем формалізації



процесів і документації. Такий підхід є доцільним для проектів із чітко визначеними вимогами та мінімальною ймовірністю змін у процесі виконання. Проте в умовах збільшення складності проектів каскадний підхід може виявитися надто жорстким і недостатньо гнучким.

Завдяки цим характеристикам проектні команди здатні оперативніше реагувати на зміни, ефективно адаптуватися до нових умов і швидко враховувати вимоги замовника.

Agile-методологія може сприяти гнучкості та адаптивності, стати потужним інструментом для ефективного управління проектами в умовах змін та невизначеності. Вона дозволить компаніям швидко реагувати на зміни, впроваджувати інновації та підлаштовуватись під нові вимоги ринку. Так, показник використання методології Agile залишається на рівні 80 % (рис. 1) [5].

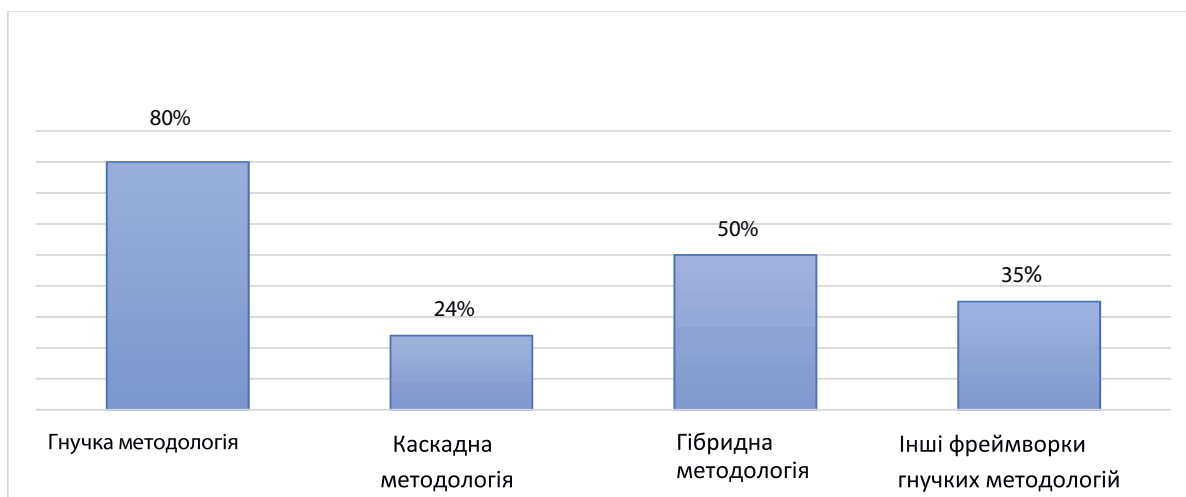


Рис. 1. Тенденції впровадження гнучкої методології з часом (2022 р.)

Однак в умовах швидких змін зовнішнього середовища компанії середнього та великого розміру продовжують відчувати перешкоди для успішного масштабування Agile. Масштабування Agile виявляється складнішим через наявність проблем, пов'язаних із: трансформаціями штучного інтелекту, вигоранням розробників, гібридним робочим середовищем зміною бізнес-пріоритетів, що вимагає від команд розробників постійної адаптації [6]. Провідна технологічна компанія Digital.ai, провідний постачальник рішень для розробки та доставки програмного забезпечення корпоративного рівня, допомагає підприємствам Global 5000 досягти цілей цифрової трансформації, оприлюднивши 17-й щорічний звіт за 2023 рік «17th State of Agile Report». Було проведено опитування 788 фахівців з розробки програмного забезпечення і надано детальну інформацію про впровадження Agile у компаніях. Впровадження Agile у 2023 році надало компаніям значні переваги, які можна навести у вигляді табл. 2 [6].

Таблиця 2

**Результати впровадження Agile у компаніях у 2023 р.**

| Переваги                      | Факти  |
|-------------------------------|--|
| Продуктивність команди        | 64 % компаній відзначили зростання продуктивності завдяки Agile    |
| Якість продукту               | 47 % респондентів зауважили покращення якості програмних продуктів |
| Швидкість випуску продуктів   | 42% організацій скоротили час виведення продуктів на ринок         |
| Краще управління пріоритетами | 47 % компаній змогли ефективніше працювати з пріоритетами завдань  |
| Поліпшення прозорості         | 41 % зазначили підвищення прозорості процесів                      |

Дані демонструють, що більшість респондентів (71 %) використовують Agile у своїх життєвих циклах розробки програмного забезпечення (SDLC). Але, незважаючи на те, що покращена співпраця та краща узгодженість із бізнесом є головними перевагами використання Agile, ці переваги ще не досягли очікуваного потенціалу. Існує постійний розрив між практиками Agile та бізнесом, про що свідчить опір організаційним змінам, відсутність розуміння серед керівництва та недостатнє навчання та підтримка з боку бізнесу. В малих спритних організаціях 52 % повідомляють, що підприємство Agile працює дуже або дещо добре, і стверджують, що Agile



є потужною продуктивною та організаційною структурою, що призводить до розширення співпраці, покращеної якості програмного забезпечення та кращої узгодженості із бізнесом порівняно з 43 % великих компаній [6]. Таким чином, гнучкі методології, зокрема Agile, демонструють вищу ефективність у малих організаціях, де зазначають успішність їх впровадження, тоді як у великих компаніях цей показник значно нижчий. Тому масштаб організації впливає на ефективність використання Agile, і малі підприємства швидше адаптуються до його вимог, що забезпечує їм конкурентні переваги.

**Висновки.** Загалом гнучкі методології управління проектами забезпечують більшу адаптивність, гнучкість та ефективність, що дозволяє успішно реалізовувати проекти в умовах мінливих вимог і технологій. Для подолання викликів, які виникають не лише в галузі розробки програмного забезпечення, але й у проектах створення нових продуктів, практики та інструменти Agile виявляються надзвичайно цінними. Саме гнучкі методології управління проектами пропонують інноваційні та ефективні способи реалізації проектів в умовах складності та невизначеності сучасного глобалізованого світу.

Науковий керівник – канд. екон. наук, доцент Горобинська М. В.

---

**Література:** 1. Професійні послуги Bloomberg. URL: <https://www.bloomberg.com/professional/insights/data/generative-ai-races-toward-1-3-trillion-in-revenue-by-2032/>. 2. Zaitseva I. A., Ebata V. Sh., Kovbasa N. A. The practice of using Agile, Scrum methodologies in IT projects. *Industrialnaia ekonomika* [Industrial Economics]. 2021. No. 1. P. 62–69. 3. Beck K., Beedle M., van Bennekum A. Manifesto for Agile software development. 2001. URL: <https://agilemanifesto.org>. 4. State of Agile 16th (2022). URL: <https://info.digital.ai/rs/981-LQX-968/images/SOA16.pdf>. 5. State of Agile 17th (2023). URL: <https://digital.ai/press-releases/17th-state-of-agile-report-71-use-agile-in-their-sdlc-small-organizations-report-strong-business-benefits-medium-and-larger-sized-companies-continue-to-experience-barriers-in-successfully-scaling-a/>.

Стаття надійшла до редакції 11.12.2024 р.



## СОЦІАЛЬНІ ІВЕНТИ ЯК ІНСТРУМЕНТ ВИРІШЕННЯ СОЦІАЛЬНИХ ПРОБЛЕМ: ОРГАНІЗАЦІЯ ЗАХОДУ ДЛЯ ДІТЕЙ У С. БЕЗЛЮДІВКА

УДК 364.652:316.6

Саулевич А. А.

Здобувач вищої освіти  
першого (бакалаврського) рівня II курсу  
ННІ менеджменту і маркетингу ХНЕУ ім. С. Кузнеця

**Анотація.** У статті розглянуто сутність соціальних івентів та їх роль у вирішенні соціальних проблем. На прикладі заходу для дітей у с. Безлюдівка показано ефективність івентів у підтримці психоемоційного стану дітей та їхніх батьків під час війни.

**Ключові слова:** соціальний івент, психоемоційна підтримка, громада, інклюзивність, діти.





**Annotation.** The article examines the essence of social events and their role in solving social problems. Using the example of an event for children in the village of Bezlyudioka, the effectiveness of events in supporting the psycho-emotional state of children and their parents during the war is shown.

**Keywords:** social event, psycho-emotional support, community, inclusiveness, children.



**Постановка проблеми.** У сучасному світі соціальні ініціативи відіграють важливу роль у громадському житті. Одним із перспективних напрямків є проведення івентів для вирішення соціальних проблем. Ці заходи спрямовані на підтримку вразливих категорій населення та підвищення громадської обізнаності про важливі питання.

Останні дослідження показують, що соціальні івенти можуть стати ефективним інструментом для зміцнення соціальних зв'язків і вирішення локальних проблем. На думку багатьох науковців, вони також допомагають вирішувати психологічні та емоційні труднощі, з якими стикаються учасники конфліктних ситуацій, зокрема, діти та їхні батьки під час війни [2, с. 45–60].

**Метою** цієї статті є дослідження організації соціальних івентів на прикладі заходу для дітей у с. Безлюдівка, а також аналіз їхньої ефективності у вирішенні соціальних проблем.

Соціальні івенти, як інструмент соціальних змін, дозволяють ефективно поєднувати розважальні та навчальні компоненти для досягнення конкретних соціальних цілей. Захід для дітей у с. Безлюдівка мав на меті створити позитивну атмосферу для дітей та їхніх батьків, що дозволило їм відволіктися від стресу та отримати емоційну підтримку [1, с. 12–22].

Психологічна реабілітація дітей, що пережили кризові ситуації, відіграє ключову роль у збереженні їх емоційного здоров'я та здатності адаптуватися до складних умов. Як зазначає Гончаренко Н. В. (2016), діти, що перебувають у стані стресу внаслідок соціальних чи військових конфліктів, потребують спеціально організованих програм підтримки, які враховують індивідуальні психологічні потреби [2, с. 45–60]. Особливо важливою є робота з подоланням страхів, тривожності та посттравматичних симптомів.

Тимченко О. М. (2021) наголошує, що надання психологічної допомоги дітям під час війни потребує індивідуального підходу. Важливо враховувати, що діти часто не здатні самостійно вербалізувати свої страхи і тривоги, тому завданням психологів є допомогти їм висловити свої емоції через гру, малювання та інші невербальні форми комунікації [2, с. 29–40].

Ключовими елементами таких програм є створення безпечного простору, де дитина може відчувати себе захищеною, а також використання технік арт-терапії, групових ігор та інших методів, що сприяють емоційному вираженню [2, с. 33–45]. Це підходить до заходів у с. Безлюдівка, де створювалися умови для емоційного розвантаження через розважальні та освітні активності.

Організація заходу для дітей у с. Безлюдівка не лише забезпечила емоційне розвантаження для дітей та їхніх батьків, але й створила простір для взаємодії між різними учасниками громади. За даними дослідження Давиденка М. П. (2019), соціальні івенти є важливим інструментом для активізації соціальної взаємодії, сприяючи зміцненню суспільних зв'язків і покращенню рівня довіри між громадянами [4, с. 21–28]. Подібні заходи дозволяють мешканцям об'єднатися навколо спільних цілей, створюючи спільноту, де всі її учасники стають частиною соціальної підтримки.

У випадку з заходом у с. Безлюдівка було залучено не тільки місцевих мешканців, але й волонтерські організації, бізнеси та місцеву владу, що сприяло формуванню партнерських відносин між різними учасниками громади. Це, своєю чергою, підвищило довіру до заходів, організованих на місцевому рівні, та сприяло формуванню активної громадянської позиції [6, с. 21–28].

Культурні та етичні аспекти є ключовими при організації соціальних заходів, особливо в умовах, коли суспільство перебуває у стані кризи, наприклад, під час війни. Проведення івенту для дітей у с. Безлюдівка вимагає особливої уваги до цих питань, адже важливо створити атмосферу, яка б не тільки задовольняла потреби учасників, але й поважала їхні цінності та емоційний стан.

Як зазначає Смирнов В. П. (2020), етичне ставлення до учасників соціальних заходів передбачає врахування їхніх індивідуальних особливостей, психологічних потреб та культурного контексту [5, с. 45–60]. Наприклад, під час організації заходу для дітей важливо було забезпечити, щоб усі активності були розроблені з урахуванням їхнього психоемоційного стану, не викликали зайвого стресу та сприяли емоційному розвантаженню. Було обрано розважальні форми, які уникали нагадування про військові дії та підтримували позитивний настрій учасників.



Крім того, культурна чутливість заходу проявилася в тому, що організатори врахували різноманіття учасників та їхні можливі релігійні чи культурні особливості [4, с. 45–60]. Це дозволило уникнути ситуацій, коли певна соціальна або етнічна група могла відчувати себе виключеною з процесу. За словами Ковальчука Л. В. (2021), інклюзивність є важливим аспектом соціальних заходів, адже вона підвищує рівень довіри до організаторів та сприяє інтеграції різних груп населення [3, с. 45–60].

Етичні аспекти також включають відповідальне використання ресурсів, наданих партнерами та благодійниками. Організатори заходу забезпечили прозорість витрат і раціональне використання отриманих матеріалів і коштів, що підвищило довіру з боку громади та партнерів [7, с. 143–160]. Прозорість та етичність у взаємовідносинах між усіма учасниками – ключ до успішного проведення заходу та його позитивного впливу на громаду.

Захід містив різноманітні розважальні та освітні активності: конкурси, змагання, майстер-класи. Особливу увагу приділили інклюзивності та культурній чутливості, щоб всі учасники, незалежно від походження або можливостей, могли взяти участь.

Соціальні івенти є важливим інструментом для підтримки вразливих категорій населення та вирішення соціальних проблем. Захід для дітей у с. Безлюдівка став прикладом успішного використання соціальних ініціатив для підтримки психоемоційного стану дітей і їхніх батьків під час війни.

*Науковий керівник – канд. екон. наук, Немашкало К. Р.*

---

**Література:** 1. Гайдукевич О. О. Івент-менеджмент: теоретичні основи та практичні аспекти. Київ : КНТЕУ, 2018. 2. Давиденко М. П. Економіка соціальної сфери. Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2019. 3. Ковальчук Л. В. Маркетинг соціальних івентів: підходи та стратегії. *Журнал маркетингу*. 2021. № 4 (8). С. 45–60. 4. Сидоренко Н. В. Соціальні івенти як інструмент підвищення громадської активності. *Соціальні технології*. 2017. № 3 (5). С. 21–28. 5. Смирнов В. П. Івент-менеджмент у соціальній сфері: практика і перспективи. Одеса : ОНУ ім. І. І. Мечникова, 2020. 6. Тарасова О. В. Організація заходів : навч. посіб. Львів : Львівська політехніка, 2019. 7. Чубукова І. М. Соціальна економіка: проблеми та перспективи розвитку. Київ : Наук. думка, 2020.

Стаття надійшла до редакції 08.12.2024 р.



## МЕТОДИ ОБЛІКУ ВИРОБНИЧИХ ВИТРАТ

УДК 657.471

**Слинько Є. В.**

Здобувач вищої освіти  
першого (бакалаврського) рівня II курсу  
ННІ економіки і права ХНЕУ ім. С. Кузнеця

**Анотація.** У статті розглянуто основні методи обліку виробничих витрат, які використовуються для точного та ефективного управління витратами на виробництві. Проведено порівняння цих методів з урахуванням їхніх переваг і недоліків. Наведено різні трактування поняття «витрати».



**Ключові слова:** облік, витрати, методи обліку витрат, калькуляція, виробничі витрати.



**Annotation.** . The article discusses the main methods of accounting for production costs used for accurate and effective cost management in manufacturing. A comparison of these methods is made, taking into account their advantages and disadvantages. Different interpretations of the concept of «costs» are presented.

**Keywords:** accounting, costs, cost accounting methods, costing, production costs.



**Постановка проблеми.** Облік виробничих витрат є одним із найважливіших елементів управлінського обліку. Аналіз витрат може допомогти визначити рівень ефективності компанії, розрахувати оптимальні витрати, обґрунтовано встановлювати ціни, а також планувати рівень прибутку та рентабельності. Нині ефективне управління витратами стає важливим фактором забезпечення конкурентоспроможності компанії, особливо на висококонкурентних ринках. У цьому дослідженні особливу увагу буде зосереджено, зокрема, на виборі конкретних методів обліку витрат та калькулюванні собівартості продукції.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Теорія та методологія обліку витрат глибоко розглядається в працях вітчизняних і зарубіжних учених: О. С. Бородкін, Ф. Ф. Бутинець, П. С. Безруких, Б. І. Валуєв, А. М. Герасимович, С. Ф. Голов, З. В. Гуцайлюк, К. Друрі, З. В. Задорожний, М. Карренбауер, Г. Г. Кірейцев, Я. Д. Крупка, М. В. Кужельний, А. М. Кузьмінський, В. Г. Линник, Ю. Я. Литвин, Р. Мюллендорф, В. Ф. Палій, М. С. Пушкар, С. С. Сатубалдін, В. В. Сопко, М. Г. Чумаченко, С. І. Шкарабан та ін.

**Метою** статті є дослідження різних методів обліку витрат, порівняння традиційних та сучасних підходів, їхні слабкі та сильні сторони та застосування в тій чи іншій сфері.

Вибір методу обліку витрат залежить насамперед від об'єкта витрат. Відповідно до НП(С)БО 16 «Витрати», об'єктом витрат є продукція, роботи або послуги, або вид діяльності підприємства, які потребують визначення пов'язаних з їх виробництвом (виконанням) витрат [8].

У вітчизняній практиці для характеристики виробничих витрат за певний період часу використовується термін «бухгалтерські витрати». Це всі витрати, які фіксуються в обліку, щоб показати, скільки грошей пішло на виробництво товарів, виконання робіт або надання послуг. Згодом ці витрати стають собівартістю продукції, робіт чи послуг.

Собівартість продукції (робіт, послуг) – це сума всіх витрат, які несе підприємство для виготовлення та продажу свого товару чи послуги. Це означає, що в собівартість входить все, що використовується для виробництва: сировина, матеріали, енергія, зарплата працівників, витрати на обслуговування обладнання, транспортування, податки, адміністративні витрати і навіть частина витрат на управління. Це важливий показник, адже від нього залежить, якою буде кінцева ціна для споживача і скільки прибутку отримає підприємство [1].

Об'єктом витрат може бути як окремий виріб чи вид продукції, так і група товарів, робіт і послуг. Об'єкти витрат використовуються для накопичення інформації про витрати з метою подальшого визначення собівартості продукції, а також для оцінки ефективності діяльності та прийняття управлінських рішень підприємств.

Науковець А. Ш. Маргуліс дає визначення методу обліку витрат, не відокремлюючи його від методу калькулювання. Метод обліку витрат – це єдиний процес дослідження витрат підприємств конкретного типу на виробництво та реалізацію продукції з метою вимірювання, аналізу, контролю та визначення собівартості продукції та робіт. Український вчений А. М. Кузьмінський визначає метод обліку виробничих витрат як пізнання витрат за окремими виробами, групами виробів, переділами, замовленнями, роботами та ін. [6].

Сучасні методи обліку витрат і калькулювання собівартості можна умовно поділити на два типи: традиційні – використовуються у вітчизняній практиці обліку протягом багатьох десятиліть; запозичені – сформувався та розвинулися в інших країнах, а стали відомі в Україні лише на початку 90-х років, на сьогодні їх застосовують підприємства, спрямовані на європейські стандарти, експорт і співпрацю з міжнародними партнерами.

До традиційних методів обліку витрат відносять: нормативний, позамовний, попередільний.

Досить прогресивним методом є нормативний. Цей метод передбачає облік витрат на виробництво відповідно до встановлених стандартів і норм. Його можна описати так: для кожного виду продукції на виробництві заздалегідь розраховують нормативну собівартість продукції. Тобто собівартість визначається на основі норм матеріальних і трудових витрат, які діють на початок місяця. Така калькуляція базується на основі обґрунтованих



технічних норм використання матеріальних і трудових ресурсів. Нормативний метод обліку витрат підходить для підприємств обробної промисловості, де спостерігається великосерійне і масове виробництво зі складною та різноманітною продукцією [3].

Основним недоліком нормативного методу є некоректний облік відхилень між фактичними витратами та нормою. Переваги нормативного методу полягають у постійному контролі витрат, а також аналізі причин і джерел відхилень.

Позамовний метод використовується на виробництвах, які специфікуються на одиничних або дрібносерійних замовленнях, з тривалими виробничими циклами складних і великих виробів. Суть цього методу полягає в тому, що прямі витрати обліковуються окремо для кожного виробничого замовлення. Інші витрати (непрямі витрати) обліковуються за місцями їх виникнення і включаються до собівартості кожного окремого замовлення в процесі розподілу. Фактична собівартість продукції буде розрахована після завершення замовлення. Виробничі витрати до завершення замовлення обліковуються на рахунок 23, для кожного замовлення створюється окремий аналітичний рахунок. Недоліки позамовного методу обліку витрат включають в себе відсутність оперативного контролю за рівнем витрат та складну і громіздку інвентаризацію незавершеного виробництва [3; 4].

Попередільний метод полягає в тому, що прямі витрати обліковуються не за видами продукції, а за переділами, які було визначено технологією виробництва. Його можна застосовувати у виробництві з комплексним використанням сировини та на підприємствах, які мають справу з однорідною сировиною, матеріалами і характером обробки масової продукції. На таких підприємствах перетворення сировини в готову продукцію відбувається в безперервному, короткому технологічному процесі або ряді послідовних виробничих процесів, кожен або група яких є окремими самостійними етапами виробництва, що одержали назву переділів [4].

У зарубіжній практиці організації обліку витрат застосовуються такі методи: стандарт-костинг, директ-костинг, метод ABC, кайзен-костинг, таргет-костинг, кост-кілінг, LCC-аналіз, бенчмаркетинг.

Система «стандарт-костинг» – його аналогом є нормативний метод. Цей метод обліку витрат розроблений у США на початку XX століття, а зараз його застосовують у багатьох країнах світу. Термін «стандарт-кост» (Standard Costs) у загальному розумінні означає собівартість, яку встановлюють заздалегідь. Цей метод базується на попередньому нормуванні витрат за статтями. Облік різниці між фактичними та нормованими витратами проводиться протягом звітного періоду, і суми цих різниць фіксуються на спеціальних рахунках. Наприкінці звітного періоду ці відхилення враховуватимуться у фінансових результатах, і буде проведено їх аналіз. За результатами аналізу слід приймати рішення щодо коригування на основі встановлених норм. Метод «standart-costing» найдоцільніше застосовувати на підприємствах, які працюють у стабільних умовах. Наприклад, переробна промисловість, яка має мінімальний вплив природних факторів чи коливань [6].

Система «директ-костинг» (Direct-Costing System) є методом обліку витрат, який зосереджується на виділенні змінних витрат і виключенні постійних витрат із калькуляції собівартості продукції. В основному ця система використовується для визначення маржинального прибутку і прийняття управлінських рішень. Після віднесення змінних витрат до собівартості визначається маржинальний дохід, який є різницею між виручкою від реалізації та змінними витратами. Постійні витрати списуються на фінансовий результат (прибуток або збиток) у міру їх виникнення. Також метод «директ-костинг» дає змогу оцінити ефективність виробничого процесу без урахування постійних витрат, які є «незмінними» на короткостроковий період. Це дозволяє швидше оцінювати рентабельність додаткових обсягів виробництва або змін у цінах [9].

Метод ABC (Activity-Based Costing), або облік витрат за видами діяльності – це метод обліку, який дозволяє більш точно визначити собівартість продукції або послуг за рахунок детального аналізу різних видів діяльності, що забезпечується в процесі їх створення. Основна ідея методу – визначення витрат на конкретну діяльність і розподіл цих витрат на продукцію чи послуги пропорційно тому, як часто вони застосовуються. Найбільш ефективно метод ABC-калькулювання може застосовуватися на підприємствах, де значну частину питомої ваги складають непрямі накладні витрати. На сьогодні ABC-метод вважається одним із найперспективніших методів управління витратами. Недоліками цього методу є його складність і трудомісткість [5].

«Кайзен-костинг» (від японського слова «кайзен», що означає «безперервне вдосконалення») – це метод управління витратами, спрямований на їх зниження під час виробництва продукції за рахунок постійно незначних поліпшень. Метод калькулювання кайзен-костинг зародився в Японії і стає все більш поширеним у Європі та США. Основна ідея полягає в тому, щоб шляхом регулярного вдосконалення процесів, обладнання та робочих умов досягти економії ресурсів і підвищити ефективність. Для ефективного застосування цього методу важливо залучати персонал всіх рівнів компанії. Цей підхід дозволяє кожному співробітнику, який бере участь у виробничому процесі, зробити свій внесок у скорочення витрат [6].



Система «Таргет-костинг» – метод управління витратами, який обґрунтовується на основі певної цільової вартості продукту на етапі його розробки. У цьому методі цільова виробнича собівартість розраховується шляхом віднімання прибутку, який компанія очікує отримати, від заздалегідь визначеної ціни продажу на основі дослідження ринку. Отримавши таке значення, розробники нової продукції працюють над проектуванням її виробництва з конкретним завданням щодо її собівартості. Під час виробництва такої продукції працівники повинні надавати інформацію керівництву про дотримання цільового рівня собівартості. Його особливість в прогнозуванні очікуваних майбутніх витрат і визначення того, як вони вплинуть на прибутковість продукту [9].

Метод калькулювання «кост-кілінг» (cost-killing) (від англ. «вбивання витрат») є стратегічним підходом в управлінні витратами підприємства, в результаті його застосування скорочуються витрати на заробітну плату, що призводить до зменшення чисельності працівників, продажу невикористовуваних або мало використуваних активів і майже повністю або повністю скорочуються соціальні витрати. Його основна мета – швидке скорочення витрат підприємства, з акцентом на використанні зайвих і неефективних витрат, щоб покращити фінансові показники і підвищити прибутковість бізнесу. Крім того, кост-кілінг здебільшого фокусується на витратах, що виникають як у внутрішньому, так і в зовнішньому середовищі. Головним недоліком є жорстокість, оскільки цей метод передбачає зменшення витрат на заробітну плату та скорочення чисельності персоналу, а також його використання лише в окремих підрозділах підприємства може не дати очікуваних результатів [6].

LCC-аналіз (Life Cycle Costing), або розрахунок витрат за етапами життєвого циклу продукції, – це метод оцінки вартості життєвого циклу об'єкта або проекту, який враховує його витрати на всіх етапах створення: від планування, проектування, виробництва до експлуатації, обслуговування, модернізації та утилізації. Основна мета цього аналізу – оптимізувати загальні витрати на життєвий цикл об'єкта, зважаючи на економічні, екологічні та технічні аспекти. Це єдиний метод управління витратами, який передбачає врахування впливу інфляції через дисконтування грошових потоків у прийнятті рішень [6]. LCC-аналіз може використовуватися підприємствами, які виробляють нестандартну продукцію та знаходяться в ринкових нішах, де параметри попиту є мінливими.

Одним із новітніх методів обліку витрат є «бенчмаркінг витрат». Цей метод дозволяє оцінити стратегії та цілі роботи організації порівняно з успішними підприємницькими організаціями для визначення свого місця на конкретному ринку [10]. Перевагами бенчмаркінгу витрат є те, що цей метод не вимагає від компаній розробляти власні методи зниження витрат або вдосконалення бізнес-процесів так, як це вже зробили лідери, взяті за зразок, і також можливість комбінувати різні методи, які успішно застосовуються іншими компаніями для зниження витрат. Цей метод може бути використаний підприємствами, яким необхідно визначити своє ринкове позиціонування та стратегію розвитку [9].

Наразі розповсюдженим в Україні є нормативний метод обліку витрат. Однак слід зазначити, що нормативний метод витрат є найбільш ефективним лише за умови повної відповідності системі «стандарт-кост». Це передбачає оперативне планування витрат, ведення обліку відповідно до нормативних документів та одночасне відображення відхилень у фінансових результатах.

**Висновки.** Кожен із методів обліку витрат має свої особливості та підходить для різних типів виробництва і завдань. Традиційні методи, як-от нормативний та позамовний, добре працюють у звичних умовах українських підприємств і дозволяють контролювати собівартість продукції. Сучасні ж методи, такі як кайзен-костинг або ABC, спрямовані на підвищення точності обліку та оптимізацію витрат. Вони є більш гнучкими і часто використовуються підприємствами, що орієнтуються на європейські стандарти та міжнародні ринки. Вибір того чи іншого методу обліку витрат має відповідати специфіці діяльності підприємства. Це дозволяє керівникам точніше планувати витрати, знижувати собівартість і приймати обґрунтовані управлінські рішення для підвищення прибутковості.

*Науковий керівник – канд. екон. наук, доцент Єрмейчук Р. А.*

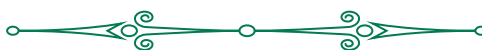
---

**Література:** 1. Алексеева А. В. Удосконалення обліку витрат на виробництво та формування собівартості продукції. *Вісник УНУ*. 2019. Вип. 23. С. 5–9. 2. Білоусов А. Внутрішній аудит: перспективи розвитку і методика організації на підприємствах України. *Бухгалтерський облік і аудит*. 2021. № 2. С. 54–57. 3. Глушач Ю. С., Фальченко О. Методичні аспекти обліку витрат та калькулювання собівартості продукції у вітчизняній та зарубіжній обліковій практиці. *Економіка та суспільство*. 2021. Вип. 29. С. 1–8. 4. Дороженко Л. І. Сучасні методи обліку витрат у контексті зарубіжного досвіду. *Держава та регіони. Сер. : Економіка та підприємництво*. 2014.



№ 2. С. 72–76. **5.** Корольова О. І. Облік витрат виробництва: проблеми та перспективи. *Економіка та управління на транспорті*. 2015. Випу. 1. С. 79–90. **6.** Лепетан І. Методи обліку витрат: вітчизняний та зарубіжний досвід. URL: [http://sophus.at.ua/publ/2014\\_12\\_16\\_lutsk/sekcija\\_2\\_2014\\_12\\_16/metodi\\_obliku\\_vitrat\\_vitchiznjani\\_j\\_ta\\_zarubizhnij\\_dosvid/75-1-0-1147](http://sophus.at.ua/publ/2014_12_16_lutsk/sekcija_2_2014_12_16/metodi_obliku_vitrat_vitchiznjani_j_ta_zarubizhnij_dosvid/75-1-0-1147). **7.** Назаренко Т. П. Методичні аспекти обліку та управління витратами на виробництво продукції. *Економічна наука*. 2021. № 7. С. 83–89. **8.** Положення (стандарт) бухгалтерського обліку 16 «Витрати»: Наказ МФУ від 30.11.2001 № 559. URL: <http://zakon.rada.gov.ua>. **9.** Царук В. Вітчизняні та зарубіжні методи обліку витрат: порівняльна характеристика. 2017. Вип. 1-2. С. 49–57. URL: <http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/25435/1/%d0%a6%d0%b0%d1%80%d1%83%d0%ba%20%d0%92.pdf>. **10.** Шматковська Т. Альтернативні варіанти вибору методів калькулювання собівартості за стадіями життєвого циклу продукції в системі управління необоротними активами підприємства на інноваційних засадах. *Науковий вісник Одеського національного економічного університету*. 2016. № 1. С. 189–203.

Стаття надійшла до редакції 11.12.2024 р.



## ОПТИМІЗАЦІЯ ПЛАНУ ВИРОБНИЦТВА ХЛІБОБУЛОЧНИХ ВИРОБІВ ТОРГОВОЇ МАРКИ «КУЛИНИЧІ»

УДК 338.3:664.66

Сосонна А. Ю.

Здобувач вищої освіти  
першого (бакалаврського) рівня II курсу  
ННІ економіки і права ХНЕУ ім. С. Кузнеця

**Анотація.** У статті розглянуто питання оптимізації плану виробництва хлібобулочних виробів торгової марки «Кулиничі». Досліджено економічні аспекти, що впливають на ефективність виробничого процесу, а також проаналізовано проблеми, пов'язані з використанням ресурсів і сировини. Запропоновано економіко-математичну модель для складання оптимального плану, що дозволяє зменшити витрати та підвищити якість продукції. Наведені рекомендації щодо управлінських рішень для покращення виробничих показників.

**Ключові слова:** оптимізація виробництва, хлібобулочні вироби, ресурси, управлінські рішення.



**Annotation.** This article discusses how to improve the production plan for bakery products from the brand «Kulinichi». It looks at the economic factors that impact how efficiently products are made and identifies issues related to the use of resources and ingredients. The article suggests a simple mathematical model to create a better production plan that can lower costs and improve product quality. It also offers practical recommendations for management to boost production results.

**Keywords:** optimization of production, bakery products, resources, management strategies.



В умовах сучасної ринкової економіки ефективність виробничо-господарської діяльності є критично важливим чинником для успішного розвитку підприємства. Гарантування ефективності виробничо-господарської діяльності залишається ключовим питанням в управлінні на підприємстві.



Хліб і хлібобулочні вироби відіграють ключову роль у харчуванні населення України, оскільки вони сприяють задоволенню щоденних потреб людей. Ці продукти є важливим джерелом харчових волокон, вітамінів, мінералів та інших корисних речовин. Тому ефективне функціонування ринку хліба та хлібобулочних виробів є гарантією продовольчої безпеки країни.

Останніми роками спостерігається значне зниження обсягів виробництва в хлібобулочній промисловості, особливо у сегменті виробів з коротким терміном зберігання. Це зумовлено змінами в уподобаннях та харчових звичках споживачів: українці все рідше купують звичайний хліб, віддаючи перевагу більш смачним і дорогим продуктам, таким як м'ясо, риба та яйця. Крім того, важливим чинником є зростання попиту на незвичайні та крафтові хлібобулочні вироби [1; 2].

Також у деяких випадках з метою зменшення витрат виробники намагаються змінювати рецептуру, що може негативно позначитися на смакових якостях продуктів.

Ці зміни вимагають від виробників адаптації до нових умов, переосмислення асортименту продукції та оптимізації виробничих процесів для підвищення конкурентоспроможності.

Отже, аналіз ринку хлібобулочних виробів та вивчення можливостей для підвищення ефективності виробництва на хлібопекарських підприємствах в умовах сьогодення, зокрема через розробку плану для максимізації обсягу продукції з огляду на обмежені сировинні ресурси або в рамках певного виробничого плану встановлення мінімально необхідного обсягу витрат на виробництво, є наразі надзвичайно важливим.

Хліб – це харчовий продукт, який виготовляється шляхом випікання тіста, що містить, як мінімум, борошно та воду. Зазвичай для цього використовують пшеничне і житнє борошно, іноді – кукурудзяне, ячмінне та інші. Якість хліба безпосередньо залежить від вибору борошна. Хліб може готуватися на основі дріжджів або закваски. У тісто часто додають різні інгредієнти і спеції, такі як родзинки, горіхи, курага, кмин, часник, мак, насіння кунжуту та інші. Здебільшого тісто містить сіль. Для прикраси хліб іноді посипають кунжутним або іншим насінням. Його можна подавати не лише самостійно, а й змащувати варенням, маслом, медом, мармеладом, желе та іншими добавками [3].

Торгова марка «Кулиничі» є одним з найбільших постачальників хлібобулочних та кондитерських виробів у східному та центральному регіонах України. Асортимент продукції під брендом «Кулиничі» складається з понад чотирьохсот найменувань. До хлібобулочних виробів входять: пшеничний хліб, житньо-пшеничний хліб, булочки вироби, солодкі булочки вироби, бублики та сухарі. Серед кондитерських виробів представлені: печиво, пряники, тістечка, кекси та торти [4].

На початковому етапі важливо розробити план, який забезпечить ефективне використання сировини. Пропонуємо розглянути щоденне планування виробництва хлібобулочних виробів п'яти видів: хліб «Київська Русь», хліб «Голландський з соняшниковим насінням», хліб «Тостовий білий європейський», батон «Слобожанський» та хліб «Домашній». Плануючи виробництво хлібобулочних виробів, ТМ «Кулиничі» використовує 7 наступних видів сировини: борошно пшеничне, борошно житнє, вода питна, цукор, дріжджі, насіння соняшника та повидло яблучне.

Наведемо вихідні дані задачі у вигляді табл. 1.

Таблиця 1

**Умова задачі**

| Ресурси               | Норми витрат на 1 од. виробу |   |  |                               |                         |                 |
|-----------------------|------------------------------|---|--|-------------------------------|-------------------------|-----------------|
|                       | Хліб «Київська Русь» (700 г) | Хліб «Голландський з соняшниковим насінням» (350 г) | Хліб «Тостовий білий європейський» (330 г) | Батон «Слобожанський» (450 г) | Хліб «Домашній» (900 г) | Запаси сировини |
| Борошно пшеничне (кг) | 0,3                          | 0,2   | 0,2  | 0,25                          | 0,5                     | 100             |
| Борошно житнє (кг)    | 0,1                          | 0,05  | –  | –                             | –                       | 50              |
| Вода питна (л)        | 0,2                          | 0,05  | 0,1  | 0,15                          | 0,3                     | 200             |
| Цукор (кг)            | 0,08                         | 0,15  | 0,15                                       | 0,4                           | 0,1                     | 150             |
| Дріжджі (кг)          | 0,2                          | 0,08  | 0,15                                       | 0,01                          | –                       | 65              |
| Насіння соняшника     | –                            | 0,07  | –  | –                             | –                       | 25              |
| Повидло яблучне       | –                            | 0,02  | –  | –                             | –                       | 40              |

Джерело: [5]



Вартість однієї одиниці виробу «Київська Русь» – 43 грн, «Голландський з соняшниковим насінням» – 23 грн, «Тостовий білий європейський» – 22 грн, батону «Слобожанський» – 20 та «Домашній» – 44 грн.

Для вирішення поставленої задачі слід скласти економіко-математичну модель виробничого процесу підприємства.

Позначимо, що  $x_1$  – кількість продукції хлібу «Київська Русь»,  $x_2$  – кількість продукції хлібу «Голландський з соняшниковим насінням»,  $x_3$  – кількість продукції хлібу «Тостовий білий європейський»,  $x_4$  – кількість продукції батону «Слобожанський»,  $x_5$  – кількість продукції хлібу «Домашній». Всі ці змінні є невідомими, і саме їх значення потрібно знайти для максимізації прибутку.

За даними, наведеними в табл. 1, математична модель задачі має вигляд:

$$Z(X) = 43x_1 + 23x_2 + 22x_3 + 20x_4 + 44x_5 \rightarrow \max.$$

Обмеження:

$$\begin{cases} 0,3x_1 + 0,2x_2 + 0,2x_3 + 0,25x_4 + 0,5x_5 \leq 100, \\ 0,1x_1 + 0,05x_2 \leq 50, \\ 0,2x_1 + 0,05x_2 + 0,1x_3 + 0,15x_4 + 0,3x_5 \leq 200, \\ 0,08x_1 + 0,15x_2 + 0,15x_3 + 0,4x_4 + 0,1x_5 \leq 150, \\ 0,2x_1 + 0,08x_2 + 0,15x_3 + 0,01x_4 \leq 65, \\ 0,07x_2 \leq 25, \\ 0,02x_2 \leq 40, \\ x_j \geq 0, j = \overline{1,5}. \end{cases}$$

Для розв'язання задачі застосуємо надбудову «Пошук рішення» MS Excel:

$$x_1 = 325; x_2 = 0; x_3 = 0; x_4 = 0; x_5 = 5.$$

За оптимальним планом прибуток підприємства при реалізації продукції становитиме:

$$Z(X^*) = 43 \cdot 325 + 23 \cdot 0 + 22 \cdot 0 + 20 \cdot 0 + 44 \cdot 5 = 14\,195 \text{ грн.}$$

Після використання надбудови «Пошук рішення» був отриманий розв'язок задачі, який вказує, що виробництву варто виробляти 325 одиниць продукції хлібу «Київська Русь» та 5 одиниць продукції хлібу «Домашній», при цьому можливий дохід складає 14 195 грн. Продукції хліб «Голландський з соняшниковим насінням», хліб «Тостовий білий європейський» та батон «Слобожанський» не виробляються.

Подальший аналіз слід продовжити шляхом оцінки кожного з ресурсів. Так, у цьому контексті  $y_j$  являють собою тіньові ціни для кожного з ресурсів. Тіньові ціни вказують на зміну загальної вартості сировини при незначному збільшенні чи зменшенні наявного ресурсу. Це дозволяє оцінити, наскільки цінним є кожен ресурс у процесі оптимізації виробництва. Це є суттю двоїстих задач, для яких тіньові оцінки позначаються так:  $y_1$  – вартість борошна пшеничного;  $y_2$  – вартість борошна житнього;  $y_3$  – вартість питної води;  $y_4$  – вартість цукру;  $y_5$  – вартість дріжджів;  $y_6$  – вартість соняшникового насіння;  $y_7$  – вартість повидла яблучного. Функція мети слугує показником загальної вартості сировини:

$$F(y) = 100y_1 + 50y_2 + 200y_3 + 150y_4 + 65y_5 + 25y_6 + 40y_7 \rightarrow \min$$

Система обмежень має вигляд:

$$\begin{cases} 0,3y_1 + 0,1y_2 + 0,2y_3 + 0,08y_4 + 0,2y_5 \geq 43, \\ 0,2y_1 + 0,05y_2 + 0,05y_3 + 0,15y_4 + 0,08y_5 + 0,07y_6 + 0,02y_7 \geq 23, \\ 0,2y_1 + 0,1y_3 + 0,15y_4 + 0,15y_5 \geq 22, \\ 0,25y_1 + 0,15y_3 + 0,4y_4 + 0,01y_5 \geq 20, \\ 0,5y_1 + 0,3y_3 + 0,1y_4 \geq 44, \\ y_j \geq 0, j = \overline{1,7}. \end{cases}$$

Після розв'язання задачі надбудовою «Пошук рішення» за допомогою MS Excel отримали результати цієї задачі:

$$y_1 = 88; y_2 = 0; y_3 = 0; y_4 = 0; y_5 = 83; y_6 = 0; y_7 = 0.$$

Оптимальний план виглядає наступним чином:

$$F(Y^*) = 100 \cdot 88 + 50 \cdot 0 + 200 \cdot 0 + 150 \cdot 0 + 65 \cdot 83 + 25 \cdot 0 + 40 \cdot 0 = 14\,195 \text{ грн.}$$

Оскільки тіньова ціна на сировину 2-го, 3-го, 4-го, 6-го та 7-го типів дорівнює нулю, це свідчить про те, що ці види сировини не є необхідними для підприємства. Вихідні запаси цих сировин такі, що при реалізації оптимального плану виникають їх надлишки.



З іншого боку, при реалізації оптимального плану сировина 1-го та 5-го видів витрачена повністю, тому для підвищення обсягів виробництва необхідно збільшити обсяги саме сировини 1-го та 5-го типів для зростання обсягу виробництва та загального прибутку від реалізації продукції. При збільшенні кожного виду ресурсу на одну одиницю прибуток зросте на такі суми: борошно пшеничне – 88 грн, дріжджі – 83 грн.

Згідно зі «Звітом про стійкість», отриманим за допомогою функції «Пошук рішення», можна побачити, що для ресурсів, тіньові ціни яких дорівнюють нулю, було визначено допустиме значення для цих видів ресурсів.

Наприклад, якщо зменшити кількість борошна житнього на 17,5 одиниць, сформулюємо таку математичну модель задачі:

$$\begin{cases} 0,3y_1 + 0,1y_2 + 0,2y_3 + 0,08y_4 + 0,2y_5 \geq 43, \\ 0,2y_1 + 0,05y_2 + 0,05y_3 + 0,15y_4 + 0,08y_5 + 0,07y_6 + 0,02y_7 \geq 23, \\ 0,2y_1 + 0,1y_3 + 0,15x_4 + 0,15x_5 \geq 22, \\ 0,25y_1 + 0,15y_3 + 0,4y_4 + 0,01y_5 \geq 20, \\ 0,5y_1 + 0,3y_3 + 0,1y_4 \geq 44, \\ y_j \geq 0, j = \overline{1,7}. \end{cases}$$

$$F(y) = 100y_1 + 32,5y_2 + 200y_3 + 150y_4 + 65y_5 + 25y_6 + 40y_7 \rightarrow \min$$

Новий оптимальний план виглядає таким чином:

$$y_1 = 88; y_2 = 0; y_3 = 0; y_4 = 0; y_5 = 83; y_6 = 0; y_7 = 0.$$

$$F(Y^*) = 100 \cdot 88 + 50 \cdot 0 + 200 \cdot 0 + 150 \cdot 0 + 65 \cdot 83 + 25 \cdot 0 + 40 \cdot 0 = 14\,195 \text{ грн.}$$

У результаті, при зміні кількості сировини борошна житнього тіньові оцінки та максимальний прибуток не змінилися.

Відповідно до звіту «Звіт про стійкість» можливо збільшити вартості сировини борошна пшеничного до 5 од. та дріжджів – до 2 од. Якщо ресурс використовується неповністю, то його внутрішня ціна дорівнює нулю. У цій задачі визначено тіньові ціни дефіцитних ресурсів, таких як борошно пшеничне та дріжджі.

«Звіт про стійкість» надає відомості про те, як оптимальний план двоїстої задачі реагуватиме на зміни в правих частинах початкової системи обмежень. Це дає змогу оцінити стійкість до коливань цін на одиницю продукції. Наприклад, тіньові ціни для борошна житнього, води, цукру, соняшникового насіння і яблучного повидла дорівнюють нулю, тоді як тіньові ціни для пшеничного борошна та дріжджів складають 325 і 5 відповідно. Це означає, що підвищення ринкових цін на сировину першого та п'ятого типу призведе до зростання значення цільової функції. Таким чином, ми можемо сформулювати математичну модель задачі.

Отримаємо таку математичну модель задачі:

$$\begin{cases} 0,3y_1 + 0,1y_2 + 0,2y_3 + 0,08y_4 + 0,2y_5 \geq 50, \\ 0,02y_1 + 0,05y_2 + 0,05y_3 + 0,15y_4 + 0,08y_5 + 0,07y_6 + 0,02y_7 \geq 23, \\ 0,2y_1 + 0,1y_3 + 0,15x_4 + 0,15x_5 \geq 22, \\ 0,25y_1 + 0,15y_3 + 0,4y_4 + 0,01y_5 \geq 20, \\ 0,5y_1 + 0,3y_3 + 0,1y_4 \geq 49, \\ y_j \geq 0, j = \overline{1,7}. \end{cases}$$

$$F(y) = 100y_1 + 32,5y_2 + 200y_3 + 150y_4 + 65y_5 + 25y_6 + 40y_7 \rightarrow \min$$

Визначимо, на скільки цільова функція цієї задачі перевищуватиме цільову функцію вихідної двоїстої задачі.

$$\Delta Z(Y^*) = 7 \cdot 325 + 5 \cdot 5 = 2\,300$$

Оптимальний план матиме такий вид:

$$y_1 = 98; y_2 = 0; y_3 = 0; y_4 = 0; y_5 = 103; y_6 = 0; y_7 = 0.$$

$$F(Y_2^*) = 100 \cdot 98 + 65 \cdot 103 = 16\,495$$

Таким чином, оптимальний план задачі зріс на 2 300 грн.

При реалізації такого плану є недовикористані ресурси 2-го, 3-го, 4-го, 6-го та 7-го видів. Використання сировини 1-го та 5-го видів є вигідним, оскільки вона повністю використовується в оптимальному плані, є дефіцитною, і її оцінка згідно з другою теоремою двоїстості відмінна від нуля. Використання сировини 2-го,



3-го, 4-го, 6-го та 7-го видів є невігідним оскільки її витрачено не повністю, вона не є дефіцитною, і її оцінка згідно з другою теоремою двоїстості дорівнює нулю.

Висновок про задачу оптимізації ТМ «Кулиничі» свідчить про те, що проведені дослідження продемонструвало можливість значного підвищення прибутковості компанії шляхом оптимізації асортименту продукції та ефективного використання ресурсів. На основі отриманих оптимізаційних моделей можна зробити висновок, що ТМ «Кулиничі» повинна зосередити свої зусилля на використанні борошна пшеничного та дріжджів, що дозволить не лише збільшити продажі, але й покращити ринкові позиції.

У результаті цього, рекомендації на основі отриманих даних включають зосередження на виробництві рентабельних продуктів та оптимізацію виробничих процесів для підвищення загальної ефективності компанії.

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

---

**Література:** 1. Коваль Н. В. Стан та перспективи розвитку ринку хліба та хлібобулочних виробів Київської області. *Агросвіт*. 2014. № 3. С. 21–27. URL: [https://rep.btsau.edu.ua/bitstream/BNAU/2364/1/stan\\_ta\\_perspektyvy.pdf](https://rep.btsau.edu.ua/bitstream/BNAU/2364/1/stan_ta_perspektyvy.pdf). 2. Кондратенко Б. І. Удосконалення управління бізнес-процесами підприємства (на прикладі товариства з обмеженою відповідальністю «Бердичівський хлібозавод»). URL: <https://iq.vntu.edu.ua/repository/getfile.php/7418.pdf>. 3. Історія виникнення хліба, опис традицій, обрядів, звичаїв своєї місцевості, які пов'язані з хлібом. URL: <https://naurok.com.ua/urok-istoriya-viniknennya-hliba-opis-tradicij-obryadiv-zvicha-v-svoe-miscevosti-yaki-pov-yazani-z-hlibom-100560.html>. 4. Гогот М. М. Стратегічне управління персоналом в підвищенні конкурентоспроможності підприємства : магістерська дис. : 073 Менеджмент. Київ, 2020. 109 с. URL: <https://ela.kpi.ua/items/30ffd5f7-a4cf-47b6-b936-7dba20d89e85/full>. 5. Кулиничі : офіц. сайт. URL: <https://www.kulinichi.com/#assortiment>.

Стаття надійшла до редакції 16.12.2024 р.



## ПЕРЕВАГИ ТА НЕДОЛІКИ ЗАСТОСУВАННЯ МОДЕЛЕЙ ПРОГНОЗУВАННЯ БАНКРУТСТВА

УДК 338.27

Тимошенко Ю. С.

Здобувач вищої освіти  
другого (магістерського) рівня 1-го року навчання  
ННІ економіки і права ХНЕУ ім. С. Кузнеця

**Анотація.** Статтю присвячено дослідженню наявних методик прогнозування банкрутства підприємства. Проаналізовано переваги та недоліки моделей прогнозування банкрутства дискримінантного аналізу (моделі Альманта, К. Спрінгейта, Таффлера і Тішоу, Лісу, Дж. Фулмера), логістичного регресії (модель Чесера) та нейронних мереж (модель Ітурріага і Санс).

**Ключові слова:** моделі прогнозування банкрутства, переваги, недоліки.





**Annotation.** The article is devoted to the study of the available methods of forecasting the bankruptcy of the enterprise. The advantages and disadvantages of bankruptcy forecasting models of discriminant analysis (Almant, K. Springate, Tafler and Tishaw, Lees, J. Fulmer models), logistic regression (Cheser model) and neural networks (Iturriaga and Sans model) models are analyzed.

**Keywords:** bankruptcy forecasting models, advantages, disadvantages.



Банкрутство підприємств є серйозною та актуальною проблемою в для українських підприємств. Для забезпечення стійкості бізнесу в нинішніх складних економічних умовах необхідним є застосування ефективних методик прогнозування банкрутства, що дозволяє вчасно виявити та зреагувати на негативні зміни в діяльності підприємства.

Моделі прогнозування банкрутства, зокрема їх переваги та недоліки, в своїх працях досліджувало багато науковців, зокрема Томчук О. Ф. [1], Чумак В. Д. [2], Бачкір І. Г. [3], Вінтоняк А. А. [4], Лопес-Ітурріага Ф. [5] та ін.

**Мета** цієї статті полягає у дослідженні основних переваг і недоліків застосування моделей прогнозування банкрутства.

Нині існує безліч моделей прогнозування банкрутства підприємств, які охоплюють різні фінансово-економічні та управлінські аспекти. Загалом їх можна поділити на традиційні статистичні та альтернативні. Перші, своєю чергою, поділяються на моделі дискримінантного аналізу та моделі логістичного регресії.

Найбільш поширеними моделями прогнозування банкрутства є моделі дискримінантного аналізу, до яких належать:

- П'ятифакторна модель Альманта

На думку розробника, ця модель може передбачити банкрутство підприємства з точністю 94 %, а точність віднесення підприємства до або не банкрутів становить 95 %, також може передбачити банкрутство досить точно за два роки наперед [1]. Під час прогнозування за цією моделлю беруться до уваги показники рентабельності, ліквідності, фінансової стійкості та ринкової активності. Основним з них є рівень рентабельності підприємства, що виправдовується тим, що для країн з розвинутою економікою визначальним орієнтиром і індикатором фінансово-економічного стану підприємства цей показник є визначальним. Проте в українських реаліях економіки цей показник не відіграє вирішальну роль. Через те, що лише для великих підприємств, які продають свої акції на фондових біржах, можливо одержати об'єктивну оцінку власного капіталу, застосування цієї моделі можливе лише щодо них.

- Модель К. Спрінгейта

Ця модель враховує чотири фактори, що орієнтовані на майбутні доходи суб'єкта підприємництва. Точність прогнозування банкрутства, на думку його розробника, становить 92 %, проте зі збільшенням прогнозного періоду точність цієї моделі зменшується [2]. Через досить високий рівень достовірності прогнозування загрози банкрутства ця модель може використовувати для широкого прогнозування ймовірності банкрутств, проте має ті ж самі обмеження, що й модель Альманта.

- Модель Таффлера і Тішоу

Прогнозування банкрутства підприємства за допомогою цієї моделі досить просте, проте вона може використовуватися лише щодо тих підприємств, які котирують свої акції на біржах.

- Модель Лісу

Під час прогнозування банкрутства підприємств за цією моделлю беруться до уваги рентабельність активів та показники фінансової стійкості. Розрахунок та інтерпретація результатів за цією моделлю є простою, дані для прогнозування за цією моделлю також є досить доступними. Проте ця модель не надасть надійні результати щодо українських підприємств, адже була розроблена лише для суб'єктів господарювання Великої Британії [3]. Ще одним недоліком є те, що модель показує дещо завищені результати, оскільки на значення ймовірності банкрутства сильно впливає прибуток від операційної діяльності, який не враховує рівень оподаткування та витрат фінансової діяльності, зокрема відсотків за кредитами.

- Модель Дж. Фулмера

Перша версія моделі містила 40 коефіцієнтів. Модель правильно передбачала 98 % випадків на рік уперед і 81 % на два роки вперед [4].



Також серед моделей дискримінантного аналізу відомі моделі Едмістера, Сандін і Порпорато тощо. Загалом моделі цього виду мають просту методику розрахунку та досить детально досліджені науковцями. Але вони мають і ряд недоліків, зокрема: оцінюють залежність лише в лінійних моделях; не оцінюється вплив макроекономічних змін; ймовірність банкрутства найбільш точно розраховується лише за рік до банкрутства; не враховуються особливості галузей промисловості, сфера діяльності підприємства.

Найбільш відомою моделлю логістичної регресії є модель Чесера. Ця банківська модель оцінки ймовірності невиконання позичальником умов кредитного договору являє собою шестифакторну логістичну модель (logit-модуль) банкрутства підприємства. Точність моделі дорівнює близько 66 %.

Також моделі логістичної регресії були розроблені Завгрен, Григаравічусом, Олсоном та іншими. Моделі цього виду досить швидко оцінюють мінливе конкурентне економічне середовище. Вони досить схожі на моделі дискримінантного аналізу, проте їхня точність нижча.

З 2010-х років набувають поширення альтернативні моделі прогнозування банкрутства, які базуються на застосуванні нейронних мереж. Найвідомішою такою моделлю на цей час є модель Ітурріага і Санс. Це гібридна модель, що поєднує ШНМ і самоорганізуючу карту (SOM). Ця гібридна модель передбачає банкрутство за допомогою ШНМ за рік до події та застосовує модель до даних за 2 та 3 роки до банкрутства [5]. Перевагою ШНМ є їх здатність обходити припущення щодо розподілу даних, уможливаючи представлення нелінійних зв'язків між залежними та незалежними змінними.

Альтернативні моделі прогнозування банкрутства підприємства були розроблені також і іншими науковцями. Застосування даних моделей має ряд переваг, зокрема: мають високу точність, враховують критичні ознаки діяльності підприємств, здатні моделювати особливо складні нелінійні функції. Незважаючи на це, моделі нейронних мереж нині не досить поширені. Проблеми застосування цих моделей полягають в тому, що вони не досить досліджені, потребують широкої бази даних, прогнозування з їх допомогою займає багато часу і досить складним є визначення найточнішої мережі для оцінки характеристик через їх складність.

Як можна побачити, сьогодні існує безліч моделей визначення ймовірності банкрутства підприємств. Найбільш поширеними та вивченими нині є традиційні статистичні моделі, проте вони не є досконалими. Досить гарною альтернативою цим моделям, незважаючи на необхідність використання більшої кількості ресурсів при прогнозуванні, є моделі нейронних мереж. Проте через те, що вони не досить детально досліджені, нині вони не є поширеними. Саме тому для удосконалення прогнозування банкрутства підприємства необхідним є розвиток альтернативних моделей.

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

---

**Література:** 1. Томчук О. Ф. Роль фінансової стійкості в оцінці ймовірності банкрутства підприємства. *Slovak international scientific journal*. 2020. № 38. С. 14–24. 2. Чумак В. Д., Гвіздзинська І. Ю. Прогнозування можливого банкрутства підприємства на основі дискримінантного аналізу. *Економіка суспільства*. 2021. Вип. 9. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/560/536>. 3. Бачкір І. Г. Проблема діагностики банкрутства підприємств: аналіз існуючих підходів і методів оцінки. *Ефективна економіка*. 2020. Вип. 7. URL: [http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/7\\_2020/206.pdf](http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/7_2020/206.pdf). 4. Вінтоняк А. А., Чубай В. М. Методики аналізу загрози банкрутства підприємств та чинники впливу на зміну її рівня. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 61. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3761/3682>. 5. Lopez-Iturriaga F., Pastor Sanz I. Bankruptcy visualization and prediction using neural networks: A study of U.S. commercial banks. *Expert Systems with Applications*. 2015. No. 42 (6). URL: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0957417414007118?via%3Dihub>.

Стаття надійшла до редакції 21.12.2024 р.





## ОПТИМІЗАЦІЯ ПЛАНУ ВИРОБНИЦТВА КИСЛОМОЛОЧНОЇ ПРОДУКЦІЇ ТМ «БІЛОЦЕРКІВСЬКЕ»

УДК 65.012.122:637.146

Трутеня К. О.

Здобувач вищої освіти  
першого (бакалаврського) рівня II курсу  
ННІ економіки і права ХНЕУ ім. С. Кузнеця

**Анотація.** У статті викладено результати дослідження щодо оптимізації виробництва кисломолочної продукції, а саме сирів кисломолочних і сирів плавлених, на ТМ «Білоцерківське». Розроблено економіко-математичну постановку задачі, виділено важливі проблемні аспекти з метою покращення ефективності та максимізації прибутку. Розроблено управлінські заходи задля оптимізації плану виробництва кисломолочної продукції.

**Ключові слова:** сири, прибуток, оптимізація виробництва, молочна продукція.



**Annotation.** The article presents the results of research on the optimization of the production of fermented milk products, namely fermented milk cheeses and processed cheeses, at TM «Bilotserkivske». An economic-mathematical statement of the problem was developed, important problematic aspects were highlighted in order to improve efficiency and maximize profit. Management measures have been developed to optimize the production plan of fermented milk products.

**Keywords:** cheeses, profit, optimization of production, dairy products.



Кисломолочний сир – це справжнє джерело поживних речовин, корисних для здоров'я. Окрім високого вмісту білків і ліпідів, які надають йому важливу харчову цінність, сир збагачений цілим спектром вітамінів. Відсутність цих вітамінів у раціоні може негативно впливати на імунітет, роботу травної системи та стан нервової системи.

Кальцій (Ca) є одним із ключових елементів, яким багатий кисломолочний сир. Він необхідний для підтримки здоров'я кісток, зубів і функціонування нервової системи. У поєднанні з фосфором кальцій покращує структуру кісткової тканини та стан нігтів. Залізо (Fe), магній (Mg) і калій (K) сприяють правильній роботі серцево-судинної системи та підтримують електролітний баланс. Амінокислоти, такі як метіонін і казеїн, відіграють важливу роль у захисті печінки від жирової хвороби та регулюванні обміну ліпідів, тоді як триптофан допомагає боротися з безсонням, тривожністю та депресією. Вітаміни групи B, C, D, а також фолієва кислота сприяють покращенню обмінних процесів в організмі та зміцнюють серцево-судинну систему, зокрема вітамін D важливий для здоров'я кісток та підвищення імунітету [1].

Вживання сиру з низьким вмістом жиру, за даними досліджень, сприяє зниженню рівня «поганого» холестерину та підвищенню рівня «хорошого», що зменшує ризик розвитку серцево-судинних захворювань. Крім того, регулярне споживання сиру дозволяє підтримувати оптимальний рівень кальцію в організмі, запобігаючи таким захворюванням, як остеопороз [2].

В Україні функціонує багато виробників кисломолочної продукції, серед яких виокремлюється ТМ «Білоцерківське», що належить «Білоцерківській агропромисловій групі», виробнику натуральних молочних продуктів.

Діяльність компанії бере початок у 1960 році, і на сьогодні вона перетворилася на сучасний агропромисловий комплекс замкнутого циклу, який забезпечує повний контроль якості на всіх етапах виробництва. Контроль якості розпочинається із ретельного відбору постачальників молочної сировини. Компанія регулярно перевіряє ферми на відповідність раціону корів, до якого повинні входити люцерна, лугові трави, бобові й зернові культури, а також перевіряє умови зберігання кормів.

Постачальники сировини розташовані переважно у Полтавській області, яка характеризується стабільним екологічним станом. Щомісяця проводяться перевірки дотримання санітарно-гігієнічних норм і належного догляду за худобою. Це має важливе значення, адже якість молока та готової продукції залежить від стану здоров'я корів. Саме завдяки контролю за харчуванням та утриманням тварин продукція бренду відрізняється високими якісними показниками.



Система управління якістю продукції компанії відповідає міжнародному стандарту FSSC 22000. Товари ТМ «Білоцерківське» представлені у всіх національних торговельних мережах України. Підприємство активно розвиває співпрацю і постачає свою продукцію не лише на внутрішньому ринку, а й до понад 70 країн світу [3].

Кожне підприємство прагне зменшити витрати та підвищити прибуток, що потребує прийняття виважених управлінських рішень, здатних вплинути на ефективність і розвиток. Важливу роль у цьому відіграє коректно сформульоване оптимізаційне завдання, яке дозволяє розробити оптимальний план виробництва з метою максимізації прибутків [4].

Для виготовлення трьох видів сирів: сир кисломолочний нежирний, сир кисломолочний 5 % жиру, сир кисломолочний 9 % жиру та трьох видів плавлених сирів «Дружба», «Вершковий», пастоподібний «Янтар» – ТМ «Білоцерківське» використовує такі види сировини:

- для сирів кисломолочних – молоко знежирене, молоко коров'яче незбиране, закваска прямого внесення;
- для плавлених сирів – вода питна, масло вершкове, сир жирний для плавлення, сир кисломолочний, сир нежирний для плавлення, сироватка молочна підсирна суха демінералізована, емульгуюча сіль натрій триполіфосфат, стабілізатор «Продамал», сіль кухонна, консервант сорбінова кислота [3].

Вихідні дані для складання задачі подано у табл. 1.

Підприємство отримує прибуток від реалізації однієї пачки:

- сиру кисломолочного нежирного Еколін, 180 г у розмірі 34,84 грн;
- сиру кисломолочного 5 % жиру Еколін, 180 г у розмірі 35,40 грн;
- сиру кисломолочного 9 % жиру Еколін, 180 г у розмірі 38,70 грн;
- плавлених сирів «Дружба», 70 г у розмірі 14,51 грн; та «Вершковий», 70 г у розмірі 14,51 грн;
- сиру плавленого пастоподібного «Янтар» класичний, 180 г у розмірі 74,00 грн.

Для того щоб максимізувати прибуток, необхідно обчислити оптимальні обсяги випуску продукції за наявних запасів ресурсів. Позначимо обсяги випуску сиру кисломолочного нежирного Еколін, 180 г –  $x_1$ , сиру кисломолочного 5 % жиру Еколін, 180 г –  $x_2$ , сиру кисломолочного 9 % жиру Еколін 180 г –  $x_3$ , плавлених сирів «Дружба» –  $x_4$ , «Вершковий» –  $x_5$ , сиру плавленого пастоподібного «Янтар» класичний, 180 г –  $x_6$ .

Цільова функція максимізує прибуток і має вигляд:

$$Z = 34,84x_1 + 35,40x_2 + 38,70x_3 + 14,51x_4 + 14,51x_5 + 74,00x_6 \rightarrow \max.$$

Таблиця 1

**Вихідні дані для складання задачі**

| Ресурси  | Норми витрат ресурсів на од. продукції    |   |  |                              |                                 |  | Запаси |
|--|---|---|--|------------------------------|---------------------------------|--|--------|
|  | сир кисло-молочний нежирний Еколін, 180 г | сир кисло-молочний 5 % жиру Еколін, 180 г | сир кисло-молочний 9% жиру Еколін, 180 г | Плавлений сир «Дружба», 70 г | Плавлений сир «Вершковий», 70 г | Сир плавлений пастоподібний «Янтар» класичний, 180 г |        |
| 1  | 2   | 3   | 4  | 5                            | 6                               | 7  | 8      |
| Молоко знежирене, л                                  | 0,150                                     | 0,180                                     | 0,200                                    | –                            | –                               | –  | 1000   |
| Молоко коров'яче незбиране, л                        | 0,050                                     | 0,100                                     | 0,120                                    | –                            | –                               | –  | 800    |
| Закваска прямого внесення, кг                        | 0,010                                     | 0,012                                     | 0,014                                    | –                            | –                               | –  | 50     |
| Вода питна, л  | –   | –   | –  | 0,020                        | 0,025                           | 0,030  | 500    |
| Масло вершкове, кг                                   | –   | –   | –  | 0,010                        | 0,015                           | 0,020  | 100    |
| Сир жирний для плавлення, кг                         | –   | –   | –  | 0,020                        | 0,030                           | 0,040  | 150    |
| Сир нежирний для плавлення, кг                       | –   | –   | –  | 0,025                        | 0,030                           | 0,035  | 120    |
| Сир кисломолочний, кг                                | –   | –   | –  | 0,180                        | 0,180                           | 0,180  | 200    |
| Сироватка молочна підсирна демінералізована суха, кг | –   | –   | –  | 0,005                        | 0,006                           | 0,007  | 30     |
| Емульгуюча сіль триполіфосфат натрію харчовий, кг    | –   | –   | –  | 0,004                        | 0,005                           | 0,006  | 20     |



Закінчення табл. 1

| 1                                | 2      | 3      | 4      | 5      | 6      | 7      | 8  |
|----------------------------------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|----|
| Сухонна, кг                      | 0,0020 | 0,0025 | 0,0030 | 0,0010 | 0,0015 | 0,0020 | 15 |
| Стабілізатор, кг                 | -      | -      | -      | 0,0010 | 0,0012 | 0,0015 | 10 |
| Консервант сорбінова кислота, кг | -      | -      | -      | 0,0005 | 0,0006 | 0,0007 | 5  |
| Ціна за од., грн                 | 34,84  | 35,40  | 38,70  | 14,51  | 14,51  | 74,00  |    |

Проаналізувавши дані таблиці, складаємо таку математичну модель задачі:

$$\left\{ \begin{array}{l} 0,15x_1 + 0,18x_2 + 0,2x_3 \leq 1000 \\ 0,05x_1 + 0,1x_2 + 0,12x_3 \leq 800 \\ 0,01x_1 + 0,012x_2 + 0,014x_3 \leq 50 \\ 0,02x_4 + 0,025x_5 + 0,03x_6 \leq 500 \\ 0,01x_4 + 0,015x_5 + 0,02x_6 \leq 100 \\ 0,02x_4 + 0,03x_5 + 0,04x_6 \leq 150 \\ 0,025x_4 + 0,03x_5 + 0,035x_6 \leq 120 \\ 0,18x_4 + 0,18x_5 + 0,18x_6 \leq 200 \\ 0,005x_4 + 0,006x_5 + 0,007x_6 \leq 30 \\ 0,004x_4 + 0,005x_5 + 0,006x_6 \leq 20 \\ 0,002x_1 + 0,0025x_2 + 0,003x_3 + 0,001x_4 + 0,0015x_5 + 0,002x_6 \leq 15 \\ 0,001x_4 + 0,0012x_5 + 0,0015x_6 \leq 10 \\ 0,0005x_4 + 0,0006x_5 + 0,0007x_6 \leq 5 \\ x_i \geq 0, i = 1..6 \end{array} \right.$$

За допомогою інструмента MS Excel «Пошук рішення» вдалося визначити оптимальний план виконання поставленої задачі, при цьому всі розрахунки були округлені до цілих чисел. Отримані результати свідчать, що для максимізації прибутку необхідно виготовити:

$$x_1 = 5\,000; x_6 = 1\,111.$$

5 000 одиниць кисломолочного сиру нежирного «Еколін»;

1111 одиниць плавленого пастоподібного сиру «Янтар» класичний.

Решту видів продукції в рамках оптимального плану виробництва виготовляти немає сенсу. Максимальний прибуток за таких умов становить 256 414 грн, що було отримано шляхом розрахунку:

$$34,84 \cdot 5\,000 + 74 \cdot 1\,111 = 256\,414 \text{ грн.}$$

Наступним етапом аналізу є оцінювання значущості кожного ресурсу, який використовується у виробництві. Цей аспект досліджується за допомогою двоїстих задач, у межах яких визначаються тінюві оцінки, що вказують на ефективність і корисність залучених ресурсів:  $y_1$  – цінність знежиреного молока;  $y_2$  – цінність молока коров'ячого незбираного;  $y_3$  – цінність закваски прямого внесення;  $y_4$  – цінність питної води;  $y_5$  – цінність вершкового масла;  $y_6$  – цінність сиру жирного для плавлення;  $y_7$  – цінність сиру нежирного для плавлення;  $y_8$  – цінність сиру кисломолочного;  $y_9$  – цінність сироватки молочної підсирної діменарізованої сухої;  $y_{10}$  – цінність емульгуючої солі триполіфосфат натрію харчовий;  $y_{11}$  – цінність солі кухонної;  $y_{12}$  – цінність стабілізатора;  $y_{13}$  – цінність консерванту сорбінової кислоти. Цільова функція є показником загальної вартості сировини:

$$F(y) = 1\,000y_1 + 800y_2 + 50y_3 + 500y_4 + 100y_5 + 150y_6 + 120y_7 + 200y_8 + 30y_9 + 20y_{10} + 15y_{11} + 10y_{12} + 5y_{13} \rightarrow \min.$$

Важливою умовою ефективного виробництва є забезпечення прибутковості. Це передбачає, що у системі обмежень слід вказати: прибуток, отриманий від одиниці продукції, не може перевищувати сукупної вартості використаних для її виготовлення ресурсів. Таким чином, система обмежень формується таким чином:

$$\left\{ \begin{array}{l} 0,15y_1 + 0,05y_2 + 0,01y_3 + 0,002y_{11} \geq 34,84 \\ 0,18y_1 + 0,1y_2 + 0,012y_3 + 0,0025y_{11} \geq 35,4 \\ 0,2y_1 + 0,12y_2 + 0,014y_3 + 0,003y_{11} \geq 38,7 \\ 0,02y_4 + 0,01y_5 + 0,02y_6 + 0,025y_7 + 0,18y_8 + 0,005y_9 + 0,004y_{10} + 0,001y_{11} + 0,001y_{12} + 0,0005y_{13} \geq 14,51 \\ 0,025y_4 + 0,015y_5 + 0,03y_6 + 0,03y_7 + 0,18y_8 + 0,006y_9 + 0,005y_{10} + 0,0015y_{11} + 0,0012y_{12} + 0,0006y_{13} \geq 14,51 \\ 0,03y_4 + 0,02y_5 + 0,04y_6 + 0,035y_7 + 0,18y_8 + 0,007y_9 + 0,006y_{10} + 0,002y_{11} + 0,0015y_{12} + 0,0007y_{13} \geq 74 \\ y_{1,2,3,4} \geq 0. \end{array} \right.$$



Після розв'язання двоїстої задачі отримали такі результати:

$$y_3 = 3\,484; y_8 = 411,1.$$

$$F(y) = 256\,414.$$

Тіньові оцінки демонструють корисність ресурсів: якщо ресурс використовується повністю, його тіньова оцінка є більшою за нуль. Якщо ж ресурс залишається у надлишку, його тіньова оцінка дорівнює нулю.

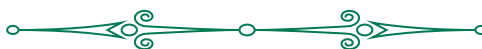
Аналізуючи отримані тіньові ціни, можна зробити висновок: ресурси третього (закваска прямого ввезення) та восьмого (кисломолочний сир) типів використовуються повністю. Водночас придбання інших видів сировини наразі є недоцільним, оскільки за оптимального плану виробництва вони залишаються у надлишку.

Науковий керівник – д-р екон. наук, професор *Малярець Л. М.*

---

**Література:** **1.** Користь кисломолочного сиру для організму. URL: <https://tv4.te.ua/koryst-kyslomolochnoho-syru-dlia-orhanizmu>. **2.** Кому та чому не можна їсти сир: користь і шкода цього кисломолочного продукту. URL: <https://tsn.ua/zdorovya/korysni-statti/komu-ta-chomu-ne-mozhna-yisti-sir-korist-ta-shkoda-cogo-kislomolochnogo-produktu-2355604.html>. **3.** «Білоцерківське» бренд натуральних молочних продуктів від українського виробника «Білоцерківська агропромислова група». URL: <https://bilotserkivske.com/uk/about>. **4.** Малярець Л. М. Економіко-математичні методи та моделі : навч. посіб. Харків : Вид-во ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2014. 412 с. **5.** Пономаренко В. С., Малярець Л. М. Аналіз даних у дослідженнях соціально-економічних систем : монографія. Харків : ВД «ІНЖЕК», 2009. 432 с.

Стаття надійшла до редакції 16.12.2024 р.



## ШЛЯХИ ДОСЯГНЕННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ МІЖНАРОДНИХ КОМПАНІЙ В УМОВАХ ГЛОБАЛЬНИХ ТРАНСФОРМАЦІЙ

УДК 332.146

*Флоринський Я. Е.*

Здобувач вищої освіти  
другого (магістерського) рівня 2-го року навчання  
ННІ міжнародних відносин ХНЕУ ім. С. Кузнеця

**Анотація.** У статті розглянуто основні шляхи формування конкурентних переваг міжнародних компаній в умовах глобальних трансформацій. Особливу увагу приділено стратегіям адаптації компанії до швидких змін середовища, а також використанню цифрових технологій у бізнесі.

**Ключові слова:** конкурентні переваги, глобальні трансформації, цифровізація, міжнародні компанії, стратегії адаптації.





**Annotation.** The article examines the main ways of forming competitive advantages of international companies in the context of global transformations. Particular attention is paid to strategies for adapting companies to rapid environmental changes, as well as the use of digital technologies in business.

**Keywords:** competitive advantages, global transformations, digitalization, international companies, adaptation strategies.



**Актуальність проблеми.** Сучасний світ характеризується високою динамікою змін, викликаних цифровізацією, пандеміями, глобальними конфліктами та змінами клімату. Ці фактори впливають на умови функціонування бізнесу, змушуючи міжнародні компанії шукати нові шляхи для збереження та посилення своїх конкурентних позицій. Дослідження конкурентних переваг є актуальним, оскільки адаптація до нових умов і трансформацій є ключовою для довгострокового успіху компаній у глобальному середовищі.

Проблеми конкурентоспроможності компаній та досягнення конкурентних переваг знайшли відображення в наукових працях як зарубіжних, так і вітчизняних вчених, а саме: Ф. Котлера, М. Портера, А. Стрікланда, В. П. Приходько, В. Я. Брич, В. І. Охотної, Л. І. Піддубної. Ці дослідження важливі для розуміння того, як глобальні компанії повинні адаптувати свої стратегії для збереження та посилення конкурентних переваг у мінливому середовищі.

**Метою** статті є дослідження шляхів досягнення конкурентних переваг міжнародних компаній в умовах глобальних трансформацій на прикладі автовиробника BMW, з акцентом уваги на ефективних стратегіях адаптації до змінного середовища та інноваційного використання цифрових технологій для забезпечення стійкої конкурентоспроможності.

**Викладення основного матеріалу.** Конкуренція як на національному, так і на міжнародному рівнях є основною функціонування ринкової системи господарювання. За її умов компанії за допомогою оптимізації виробничих ресурсів покращують наявні товари і послуги та створюють нові, прагнучи до максимальної реалізації свого економічного потенціалу. В умовах жорсткої конкуренції необхідно використовувати будь-які додаткові конкурентні переваги, які дозволяють підвищити конкурентоспроможність компанії [1].

У сучасних умовах змінюються конкурентні стратегії фірм-учасників світового ринку, передусім ТНК, які реалізують свою продукцію у різних країнах, залучаючи для її виробництва ресурси з різних країн та дотримуючись при цьому принципу економічної доцільності [2, с. 38].

М. Портер виокремлює дві загальні форми конкурентних переваг підприємств, серед яких: цінова перевага – фірма перемагає в конкурентній боротьбі за рахунок продажу товару аналогічних споживчих якостей за нижчою ціною, яку можливо встановити в результаті менших виробничих витрат порівняно з конкурентами; нецінова перевага – фірма перемагає в конкурентній боротьбі за рахунок продажу товару з унікальними споживчими властивостями, додатковими якостями, супутніми послугами та ін. Серед найважливіших конкурентних переваг, характерних для сучасного етапу розвитку світової економіки, виділяють потужність і масштаби виробництва, його гнучкість, володіння інноваціями та специфічність ринкової ніші, яку займає підприємство [3, с. 207].

Автомобільна промисловість, яка характеризується високими капіталовкладеннями та економією на масштабі, демонструє напружене конкурентне суперництво. Дані про частку ринку для BMW, Toyota і Tesla ілюструють цю конкуренцію. Автомобілебудівна компанія BMW займає 18 % сегмента розкоші, підкреслюючи престиж і якість бренду, що вказує на жорстку конкуренцію на основі вартості бренду та диференціації продукту. Toyota, яка займає 11,5 % світового автомобільного ринку, демонструє широку ринкову привабливість та ефективні виробничі можливості, підкреслюючи стратегію, що базується на операційній досконалості та обсягах продажів. Tesla, яка займає 38 % ринку електромобілів, зосереджується на технологічних інноваціях і екологічних трендах, займаючи значну частку в швидкозростаючому та конкурентному сегменті. Це показує, що суперництво обумовлюється не лише обсягом, але й стратегічною сегментацією, коли кожен конкурент використовує свої переваги в нечітких ринкових нішах [6].

Автомобільна індустрія стикається з великими фінансовими викликами, зокрема високими витратами на розвиток електромобільності та інфраструктури. Ланцюги постачань переживають кризу через геополітичну напруженість, пандемію та війну в Україні і змушують компанії зміщувати акцент на локалізацію виробництва для зменшення залежності від глобальних логістичних систем.

Використання цифрових технологій автовиробниками стає ключовим інструментом у досягненні конкурентних переваг (табл. 1).



Розглянемо на прикладі діяльності компанії BMW, яка є одним з провідних виробників автомобілів класу люкс у світі, формування стратегій адаптації, спрямованих на збереження стійких конкурентних переваг в умовах трансформаційних змін в автомобільній галузі. Компанія стала провідним ім'ям у всьому світі у сфері розкішної мобільності завдяки своїй зосередженості на інноваціях та клієнтському досвіду.

Таблиця 1

**Конкурентні переваги автовиробників при використанні цифрових технологій**

| Цифрові технології   |  |
|--|--|
| Розвиток електронної платформи автомобілів                             | Інтелектуальні інформаційно-розважальні системи (BMW iDrive, Tesla OS та MBUX від Mercedes-Benz пропонують інтеграцію смартфонів, голосове керування та доступ до хмарних сервісів). Додаткові можливості, такі як управління автомобілем через мобільний додаток, приваблюють сучасних користувачів. Оновлення через «повітря» (over-the-air updates) |
| Автономне водіння та системи ADAS (Advanced Driver Assistance Systems) | Системи допомоги водію, такі як адаптивний круїз-контроль, розпізнавання дорожніх знаків і автоматичне паркування, стали стандартом. BMW, Audi та Mercedes-Benz активно інвестують у дослідження автономного водіння, змагаючись із Tesla у впровадженні автономних функцій  |
| Розвиток електромобільної інфраструктури                               | Компанії будують мережу швидкісних зарядних станцій (Supercharger), забезпечуючи конкурентну перевагу для своїх електромобілів. BMW співпрацює з компаніями у створенні відкритих зарядних мереж (наприклад, Ionity у Європі)  |
| Віртуальна реальність (VR) та доповнена реальність (AR)                | VR-технології використовуються для розробки дизайну автомобілів і навчання персоналу, AR допомагає у діагностиці та ремонті автомобілів, наприклад, через окуляри доповненої реальності  |

Джерело: [5; 7]

У 2023 році компанія поставила понад 2,55 млн од. транспортних засобів. Згідно з річним звітом, 14,7 % від загальної кількості автомобілів, проданих компанією у 2023 році, були електромобілями. Його загальний чистий дохід у 2023 році залишився на €155,5 мільярдів, або на 9 %, вищим порівняно з попереднім роком. На кінець 2023 року в компанії працювало 154,950 осіб [5].

BMW працює в умовах інтенсивної конкуренції і постійно інвестує в дослідження та розробки, особливо в галузі електромобільності, автономного водіння та інтегрованих технологій. Лінійка BMWi (електромобілі, такі як i4, iX) є відповіддю на тренд електрифікації транспорту, технології ConnectedDrive надають переваги у сфері інтелектуальних автомобілів, дозволяючи інтегрувати навігацію, підключення до Інтернету та безпеку. MINI та Rolls Royce, є брендами, які мають сильну конкурентну перевагу в цій ринковій ніші та орієнтовані на майбутнє.

Автобудівний та авіамоторний концерн BMW активно реагує на зміни у звичках споживачів, зокрема на зростання популярності сервісів мобільності (наприклад, ShareNow) та зменшення попиту на володіння автомобілями у мегаполісах, розширює послуги оренди та підключених сервісів.

Нещодавно BMW Group представив генеральний план на майбутнє BMW iFACTORY, який надає стратегічне бачення всесвітньої виробничої мережі компанії з глобальним інтегрованим підходом. Це концепція, яка в майбутньому буде реалізована на всіх підприємствах компанії. iFACTORY стає реальністю – на 100-літньому головному заводі в Мюнхені, а також на майбутньому заводі в Дебрецені, Угорщина. З BMW iFACTORY встановлюється нові стандарти гнучкості, екологічності та цифровізації. BMW реалізує стратегію цифровізації через платформу Open Mobility Cloud, об'єднуючи автомобілі, мобільні пристрої та інші пристрої IoT.

Компанія досягла значних успіхів у розробці гібридних та електричних автомобілів, плануючи досягти понад 50 % електрифікованих продажів до 2030 року, що відповідає глобальним трендам переходу до екологічно чистого транспорту. До 2030 року компанія планує скоротити викиди CO<sub>2</sub> на вироблений автомобіль



на 80 % порівняно з рівнями 2019 року, а до 2025 року – на 40 %. Це дозволяє компанії відповідати на посилення регулювання у ЄС та зберігати конкурентоспроможність [8].

Проведемо аналіз п'яти сил Портера BMW Group. Це аналітичний інструмент, який вимірює конкурентоспроможність фірми з точки зору п'яти критичних сил, які можуть мати значний вплив на ринкову позицію та конкурентоспроможність фірми. Аналіз п'яти сил пояснює переговорну силу клієнтів, переговорну силу постачальників, загрозу заміни, загрозу нового входу, і ступінь конкурентного суперництва в середовищі автомобільної промисловості. Наведений аналіз п'яти сил BMW Porter висвітлює різні елементи, які впливають на його конкурентне середовище і таке розуміння допомагає оцінити різні зовнішні фактори бізнесу для будь-якої компанії (табл. 2).

Таблиця 2

**Аналіз п'яти сил Портера BMW Group**

|  | <b>Особливості</b>   | <b>Позиція BMW</b>  | <b>Загроза</b> |   |
|--|--|---|----------------|---|
| Загроза появи нових конкурентів (Threat of New Entrants) | Автомобільна промисловість має високі бар'єри входу через великі витрати на дослідження і розробки (R&D), виробничі потужності, логістику та дотримання екологічних стандартів | Компанія має сильну репутацію, значні інвестиції в брендінг і лояльність споживачів, що робить проникнення нових гравців у преміальний сегмент ринку складним   | Невисока       | Зростає через появу стартапів у сфері електромобілів, таких як Rivian та Lucid Motors, які можуть отримувати значне фінансування                                  |
| Сила постачальників (Bargaining Power of Suppliers)      | BMW залежить від якісних комплектуючих (двигуни, акумулятори, технології) та активно працює над диверсифікацією постачальників   | BMW має справу з понад 12 000 постачальниками у всьому світі. Висока вертикальна інтеграція (напр., власне виробництво двигунів) знижує залежність від зовнішніх постачальників   | Середня        | Зростання вартості рідкоземельних металів (наприклад, для акумуляторів BEV) може впливати на собівартість продукції   |
| Сила покупців (Bargaining Power of Buyers)               | У преміальному сегменті покупці менш чутливі до цін, але високо цінують якість, інновації та приналежність до бренду   | Сильна лояльність до бренду та унікальні пропозиції, такі як BMW і-серія та індивідуалізація автомобілів, зменшують силу покупців   | Низька         | Покупці у преміум-категорії рідко переходять до брендів масового ринку  |
| Загроза заміників (Threat of Substitutes)                | Альтернативи, такі як громадський транспорт, каршеринг, велосипедний транспорт, можуть знизити попит на автомобілі   | Інновації у сфері електромобілів, розробка автономного водіння та інтеграція цифрових технологій  | Середня        | Зростання свідомого споживання та урбанізації може впливати на попит на автомобілі  |
| Інтенсивність конкуренції в галузі (Industry Rivalry)    | Сегмент преміальних автомобілів має сильну конкуренцію між BMW, Mercedes-Benz, Audi, Tesla та Lexus  | Основний акцент BMW Sheer Driving Pleasure (з англ. «Справжнє задоволення від водіння») відображає філософію бренду, спрямовану на створення автомобілів, які дарують унікальний досвід водіння. Завдяки поєднанню спортивних характеристик і преміальної якості створює унікальну конкурентну перевагу | Висока         | Конкуренти Audi та Mercedes-Benz, які змагаються в технологіях, дизайні, та репутації, активно розширюють свої моделі електромобілів і знижують екологічні викиди |

Джерело: [5; 6; 8]

Більшість сил в аналізі п'яти сил Porter сприятливі для BMW, однак компанія стикається з сильною конкуренцією та помірною загрозою заміни. У той час, як інтенсивність конкурентного суперництва продовжує зростати в сегменті розкішних автомобілів, BMW може розширити свою лінійку продуктів, щоб подолати конкурентний тиск. Компанія також користується сильною лояльністю клієнтів, і її сильна зосередженість на клієнтському досвіді також допомогла їй зміцнити свої конкурентні позиції.

Динамічний і конкурентний ринок змушує міжнародні компанії швидко адаптуватися, щоб залишатися конкурентоспроможними, оперативно реагувати на зміни ринкових умов, використовуючи ефективні стратегії адаптації: диверсифікацію продуктового портфеля; ротацію персоналу для розвитку гнучкості; перенесення ланцюгів постачання ближче до основних ринків (рис. 1).

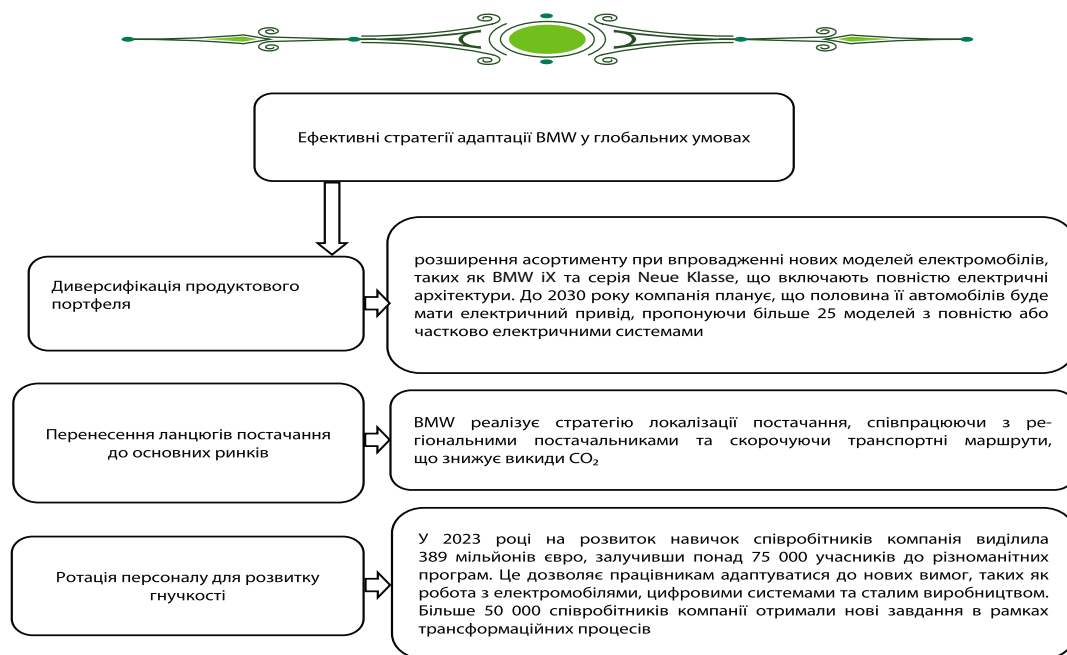


Рис. 1. Стратегії адаптації компанії BMW в умовах глобалізації

Стратегії повинні покращити ефективність бізнесу, незважаючи на конкурентний тиск. Деякі з основних напрямків стратегічної діяльності BMW, враховуючи швидку зміну ландшафту автомобільного ринку, включають електромобільність, управління ланцюгом поставок та цифровізацію. BMW вдало використовує стратегії інновацій, сталого розвитку та брендингу, щоб залишатися лідером у преміум-сегменті європейського автопрому. Це забезпечує їй стійкі конкурентні переваги навіть у умовах змінного та висококонкурентного ринку.

**Висновки.** Таким чином, сучасний стан конкуренції в автомобільній галузі, який характеризується посиленням цифровізації, екологічних стандартів, розвитком електромобільності, інвестуванням значних коштів в дослідження, розробки, а також модернізацію виробничих потужностей, створює виклики для потужних автовиробників європейського сегмента з адаптації до цих змін. Автономні автомобілі та нові системи мобільності стають важливою частиною конкурентної боротьби, і це впливає на збільшення витрат та трансформацію стратегії розвитку, інтегруючи штучний інтелект, кібербезпеку та інші високотехнологічні рішення. BMW є прикладом європейського автовиробника, який утримує стійкі конкурентні переваги завдяки інтеграції інноваційних рішень, гнучкій стратегії адаптації до ринкових змін та фокусу на преміум-сегменті.

Науковий керівник – канд. екон. наук, доцент Горобинська М. В.

**Література:** 1. Приходько В. П., Зозуля М. Ф. Конкуренція і конкурентоспроможність міжнародних компаній. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія : Міжнародні економічні відносини та світове господарство.* 2021. Вип. 39. С. 135–140. 2. Брич В. Я., Охота В. І. Міжнародна конкурентоспроможність країн в умовах глобалізації : монографія. Тернопіль : THEU, 2019. 212 с. 3. Porter Michael E. *Competitive advantage: Creating and sustaining of superior performance.* New York : The Rree Press, 1992. 557 р. 4. Сім'ячко О. І., Савчук А. М., Танасійчук А. М. Формування конкурентних переваг на міжнародному ринку. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки.* 2020. № 5. С. 208–212. URL: <http://journals.khnu.km.ua/vestnik/wp-content/uploads/2021/01/40-17.pdf>. 5. Компанія BMW Group. URL: <https://www.bmwgroup.com/en/company.html>. 6. Jiahuan Hong *Competitive Strategies and Market Positions of Global Automotive Giants: Toyota, Tesla, and BMW.* 2024 *International Conference on Educational Information Technology, Scientific Advances and Management (TSAM2024).* 2024. Vol. 6. No. 2. P. 2052–2576. URL: [https://www.researchgate.net/publication/382908725\\_Competitive\\_Strategies\\_and\\_Market\\_Positions\\_of\\_Global\\_Automotive\\_Giants\\_Toyota\\_Tesla\\_and\\_BMW](https://www.researchgate.net/publication/382908725_Competitive_Strategies_and_Market_Positions_of_Global_Automotive_Giants_Toyota_Tesla_and_BMW). 7. *Digital Transformation of Automakers: Top 12 Trends.* URL: <https://www.easysend.io/ebooks/digital-transformation-automakers-top-12-trends>. 8. Horatiu Boeriu. *BMW Says on Track to Meet CO2 Reduction Targets by 2030.* 2024. URL: <https://www.bmwblog.com/2024/01/30/bmw-says-on-track-to-meet-co2-reduction-targets-by-2030/>.

Стаття надійшла до редакції 03.12.2024 р.



## АНАЛІЗ ТЕНДЕНЦІЙ РОЗВИТКУ ПРОМИСЛОВОСТІ ПО КРАЇНАХ СВІТУ

УДК 330.3:338.1

Харитоненко К. О.

Здобувач вищої освіти  
другого (магістерського) рівня 2-го року навчання  
ННІ міжнародних відносин ХНЕУ ім. С. Кузнеця

**Анотація.** У статті проведено аналіз тенденцій розвитку промисловості країни в світовому розрізі. Доведено, що саме промисловість є головним видом економічної діяльності, від якого залежить не тільки розвиток країни, а й суспільства. Визначено країн-лідерів в розвитку промислового сектора.

**Ключові слова:** промисловість, експорт, імпорт, видобуток, нафта, газ.



**Annotation.** The article analyzes the trends in the development of industry in the country in a global context. It is proven that industry is the main type of economic activity on which not only the development of the country, but also of society depends. The leading countries in the development of the industrial sector are identified.

**Keywords:** industry, export, import, mining, oil, gas.



Промисловість – важлива складова частина єдиного комплексу світової економіки, провідна галузь матеріального виробництва країни. Від успіхів у її розвитку залежить не тільки економічний розвиток країни, а і ступінь задоволення потреб суспільства. На сьогодні промисловість характеризується високим ступенем спеціалізації. Вона складається з низки самостійних галузей виробництва, кожна з яких включає велику групу споріднених підприємств і виробничих об'єднань.

Провідну роль в комплексі на цей час відіграє нафтове господарство. Видобуток нафти здійснюється у великій кількості країн, але серед країн-лідерів з видобутку нафти у 2023 році можна зазначити США (12,9 %), Саудівську Аравію (9,7 %). Структуру світового видобутку нафти у 2023 році по країнах-виробниках можна побачити на рис. 1.

Значна частина потужностей нафтопереробної промисловості розташована в розвинених країнах (у США – 21 %, у Західній Європі – 20 %, Японії – 6 %). В останні десятиліття великі нафтопереробні заводи були побудовані в країнах Середнього і Близького Сходу.

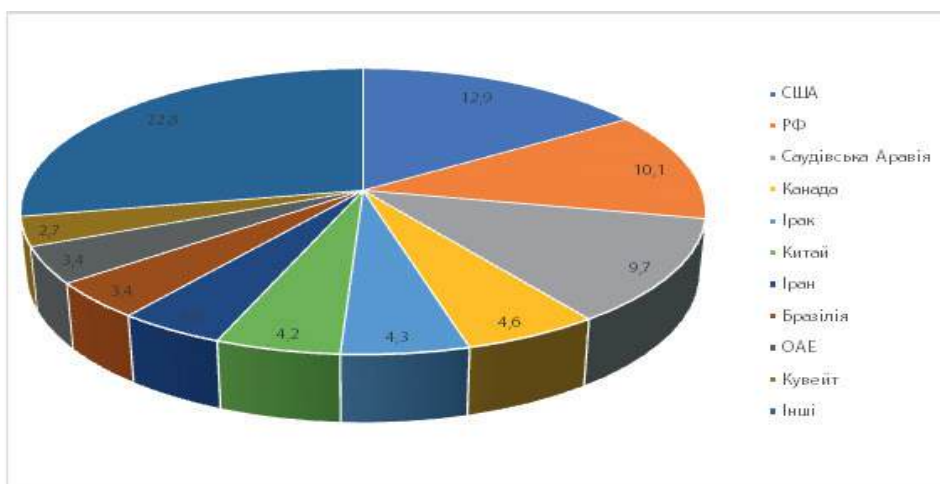


Рис. 1. Частка країн у світовому видобутку нафти за 2023 рік, %

Джерело: [3]



Частка країн у нафтопереробці в результаті виросла до 40 %. З країн Перської затоки йдуть основні перевезення нафтопродуктів в країни Західної Європи і Японію. Зростає значення газової індустрії. У 2023 році більше половини її (56,6 %) забезпечують п'ять країн: США (1035,3 млрд м3, 25,5 %), РФ (618,4 млрд м3, 14,4 %), Іран (251,7 млрд м3, 6,2 %), Китай (234,3 млрд м3, 5,8 %), Канада (190,3 млрд м3, 4,7 %). Важливе значення мають також Катар (181 млрд м3, 4,5 %), Австралія (151,7 млрд м3, 3,7 %), Норвегія (116,6 млрд м3, 2,9 %), Саудівська Аравія (114,1 млрд м3, 2,8 %), Алжир (101,5 млрд м3, 2,5 %). Найбільший видобуток газу – у Північній Америці (рис. 2). Лідерами у видобутку газу є СНД та Близький Схід.

Середній темп зростання видобутку природного газу за період 2013 – 2023 рр. у Північній Америці склав 146,6 %, у Європі знизився до 72,8 %.

Експорт природного газу нижче, ніж у нафти. Найбільшим експортером є США – 21,7 % Близький Схід – 15,5. Головні імпортери газу – Європа – 30 % та Китай – 17 %.

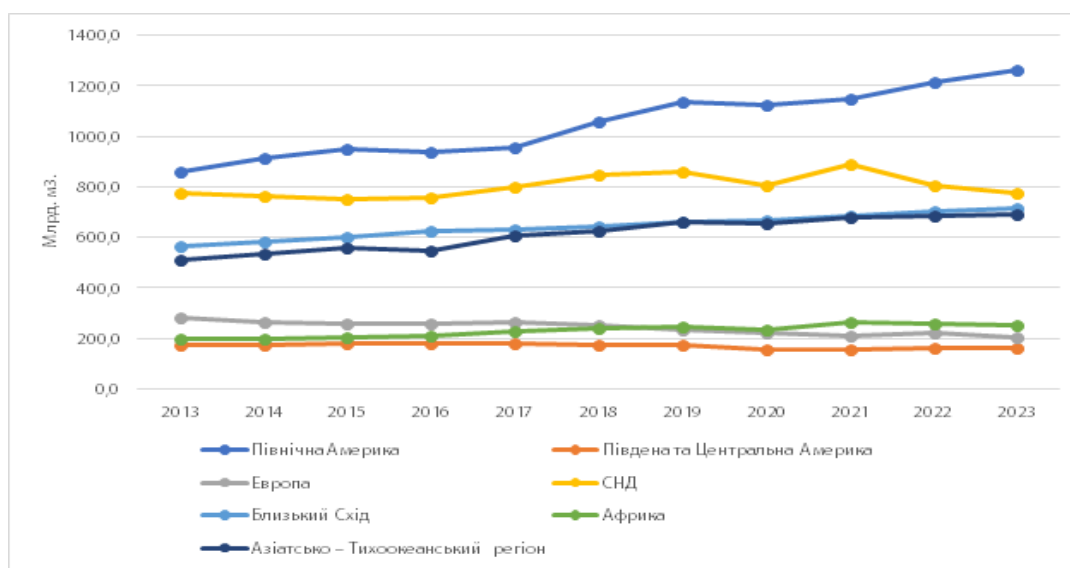


Рис. 2. Видобуток природного газу за регіонами світу у 2023 р.

Джерело: [3]

Вугільна промисловість діє в 60 країнах. Розвиток її дуже суперечливий. Там, де триває процес індустріалізації (у Китаї, Індії та ін.), вона бурхливо розвивається. На перше місце з видобутку вугілля вийшов Китай. На його частку припадає 51,8 % світового видобутку (4710 млн т). До числа найбільших вуглевидобувних країн відносяться також Індія (1010,9 млн т, 11,1 %), Індонезія (775,2 млн т, 8,5 %), США (526,5 млн т, 5,8 %), Австралія (455,8 млн т, 5 %). Україна видобула у 2023 році 23,3 млн т, 0,3 %.

На перше місце з видобутку вугілля вийшов Китай. На його частку припадає 51,8 % світового видобутку (4710 млн т). До числа найбільших вуглевидобувних країн відносяться також Індія (1010,9 млн т, 11,1 %), Індонезія (775,2 млн т, 8,5 %), США (526,5 млн т, 5,8 %), Австралія (455,8 млн т, 5%). Україна видобула у 2023 році 23,3 млн т, 0,3 %.

На експорт приходиться близько 1/10 світового видобутку вугілля. Найбільшими експортерами вугілля є Індонезія, та Австралія, а імпортерами – Китай та Азійсько-Тихоокеанський регіон. Незважаючи на скорочення значення металу як конструкційного матеріалу, в цей час він, як і раніше, залишається основою сучасної промисловості і, зокрема, машинобудування.

Протягом декількох років світова металургія переживала досить важкий період пристосування до структурних зрушень в сучасній економіці. Здебільшого ці проблеми торкнулися чорної металургії. За останні десятиліття різко збільшилось металозбереження в усіх сферах господарства. У зв'язку з цим зменшилося питоме споживання сталевих продукції [1; 2; 4]. Динаміку сталеливарного виробництва наведено у табл. 1.

Починаючи з 2016 р. загальносвітове виробництво сталевих продукції повільно зростає. Цей підйом відображає економічне зростання, що почалося, у Північній Америці і Європі, а також триває після кризи відновлення економіки Південно-Східної Азії.



Таблиця 1

## Світове виробництво сталі за період 2016–2023 рр.

| Динаміка світового виробництва сталі (по країнах), млн т |         |       |        |      |       |                |           |           |          |      |         |
|--|---------|-------|--------|------|-------|----------------|-----------|-----------|----------|------|---------|
| Рік  | Китай   | Індія | Японія | США  | Росія | Південна Корея | Німеччина | Туреччина | Бразилія | Іран | Україна |
| 2023   | 1019,10 | 140,8 | 87     | 81,4 | 76    | 66,7           | 35,4      | 33,7      | 31,8     | 31   | 6,2     |
| 2022   | 1019,10 | 125,4 | 89,2   | 80,5 | 71,7  | 65,8           | 36,9      | 35,1      | 34,1     | 30,6 | 6,3     |
| 2021   | 1032,80 | 118,2 | 96,3   | 85,8 | 75,6  | 70,4           | 40,1      | 40,4      | 36,2     | 28,5 | 21,4    |
| 2020   | 1064,70 | 100,3 | 83,2   | 72,7 | 71,6  | 67,1           | 35,7      | 35,8      | 31,4     | 29   | 20,6    |
| 2019   | 996,3   | 111,2 | 99,3   | 87,8 | 71,9  | 71,4           | 39,7      | 33,7      | 32,2     | 25,6 | 20,8    |
| 2018   | 920     | 109,3 | 104,3  | 86,6 | 72,1  | 72,5           | 42,4      | 37,3      | 35,4     | 24,5 | 21,1    |
| 2017   | 870,9   | 101,5 | 104,7  | 81,6 | 71,5  | 71             | 43,3      | 37,5      | 34,5     | 21,2 | 21,4    |
| 2016   | 807,6   | 95,5  | 104,8  | 78,5 | 70,5  | 68,6           | 42,1      | 33,2      | 31,3     | 17,9 | 24,2    |

Джерело: [3]

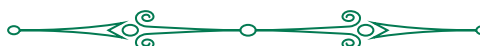
Аналізуючи дані, наведені в табл. 1, можна зробити висновок, що такі країни, як Китай, Індія та Японія, протягом періоду 2016–2023 рр. є країнами-лідерами у виробництві сталевих продукції. У країнах Азії (серед яких Китай і Індія мають найвищі показники темпів зростання ВВП) основними споживачами сталі є ті галузі виробництва, що динамічно розвиваються: машинобудування, автомобілебудування, легка промисловість, нафтохімічна галузь, суднобудування. У Китаї та Індії попит на сталь також стимулює будівництво дамб, гідроелектростанцій, залізниць і автострад. Щорічно збільшується попит на сталь з боку країн Азії, що на сьогодні є визначальним фактором, що підтримує позитивну динаміку розвитку світового ринку сталі [4–7].

Таким чином, промисловість не тільки в світі, а й в Україні є провідною галуззю матеріального виробництва. Вона визначає його спеціалізацію, обсяги, інтенсивність зв'язків, ефективність економіки країни в цілому. За період 2016–2023 роки спостерігається суттєвий спад промисловості, що зумовлений різким зниженням випуску продукції, яка призначалася раніше для воєнних цілей, неефективністю функціонування енергомістких підприємств, а також повномасштабним вторгненням росії на територію України. Україна володіє всіма необхідними потенційними можливостями, як людськими, так і природними ресурсами, для поступового зупинення спаду виробництва та випуску конкурентоспроможної продукції на світовому ринку.

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

**Література:** 1. Антонюк В. П. Проблеми розвитку промисловості України та її кадрового забезпечення в умовах війни. *Економіка промисловості. Економіка промисловості*. 2024. № 1 (105). С. 55–79. 2. Данилишин Б., Єлетенко О., Кузь Т., Ромусік Я., Солоха Д., Ткачова Н. Аналіз промислового виробництва України. *Сучасні тенденції розвитку економіки та обліку: наукові горизонти*. 2024. № 138. 3. Державна служба статистики України. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua>. 4. Максимова І. Декарбонізація світової промисловості. *Foreign trade: economics, finance, law*. 2024. № 135 (4). С. 38–51. 5. Раєвнева О. В., Бровко О. І. Алгоритмічна модель розпізнавання стану промислового підприємства // Dynamics of the development of world science : The 3rd International scientific and practical conference, 20–22 November 2019, Perfect Publishing, Vancouver, Canada. 2019. Р. 550–559. 6. Шишковський С. В., Яворський Р. Т. Бізнес-аналізування розвитку промисловості в Україні. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія : економіка та управління*. 2024. № 13. 7. Rayevnyeva O., Brovko O., Filip S. Simulation of the impact of economic development on social development of the country. *Development*. 2020. No. 18 (3).

Стаття надійшла до редакції 13.12.2024 р.





## НОВІ ТЕХНОЛОГІЇ ТА МЕТОДИ ВЕДЕННЯ ФІНАНСОВОГО ОБЛІКУ

УДК 657.15

Хижняк М. Ю.

Здобувач вищої освіти  
першого (бакалаврського) рівня III курсу  
ННІ економіки і права ХНЕУ ім. С. Кузнеця

**Анотація.** У цій статті розглянуто основні нові технології, їх вплив на облікові практики. Інноваційні технології, такі як блокчейн, штучний інтелект (ШІ), значно підвищують ефективність і прозорість фінансових процесів. Досліджено актуальні тенденції у використанні інформаційних систем у бухгалтерському обліку, їх переваги та виклики. Проаналізовано вплив автоматизації та цифровізації на облікові процеси, зокрема, щодо підвищення ефективності та точності облікових операцій.

**Ключові слова:** технологія, автоматизація обліку, прозорість, блокчейн, фінансова звітність.



**Annotation.** This article discusses the main new technologies and their impact on accounting practices. Innovative technologies, such as blockchain and artificial intelligence (AI), significantly increase the efficiency and transparency of financial processes. Current trends in the use of information systems in accounting are being studied, along with their advantages and challenges. The impact of automation and digitalization on accounting processes is analyzed, particularly in terms of improving the efficiency and accuracy of accounting operations.

**Keywords:** technology, accounting automation, transparency, blockchain, financial reporting.



**Постановка проблеми.** Збільшення впливу інформаційних технологій на сучасні бізнес-процеси створює нові виклики та можливості для бухгалтерської галузі. В умовах розвитку цифрової економіки обговорюється питання про напрями розвитку бухгалтерського обліку та подаються різні обґрунтування організаційної структури бухгалтерського обліку в умовах прискореної диджиталізації, що робить цей напрям дослідження актуальним. Сучасна епоха є якісно новим етапом у розвитку суспільства, і бухгалтерський облік зазнає серйозних змін у всіх його аспектах, що має призвести до переходу до нової світоглядної цифрової облікової парадигми. Теоретичні та концептуальні дослідження систем бухгалтерського обліку в нових умовах необхідні як ніколи. Актуальність досліджень у цій сфері зумовлена також тим, що в умовах загальної інформатизації економіки бухгалтерський облік перебуває під загрозою втрати своїх позицій як основного постачальника економічної інформації, «розчинення» в технологічному та багатфункціональному електронному інформаційному середовищі та затушовування професії бухгалтера. Водночас через накопичення протягом останніх десятиліть проблем, пов'язаних зі зниженням функціональності бухгалтерського обліку, таких як консерватизм і ретроспективність інформації, специфічність методів і форматів продукції, численні обмеження і регламентації, домінування процесів над результатами та недостатня інформаційна цінність облікової інформації для стейкхолдерів, було переглянуто положення облікових теорій, концепцій і парадигм, а також переглянуто положення облікових теорій, концепцій і дидактик та проведено низку фундаментальних досліджень, спрямованих на переоцінку ролі бухгалтерського обліку у формуванні економіки [7].

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** В Україні низка науковців активно займається дослідженнями щодо впровадження та застосування інформаційних технологій у галузі бухгалтерського обліку. Їх вивчення включають дослідження впливу інформаційних технологій на оптимізацію бухгалтерських процесів і вдосконалення нових методів і підходів до використання технологій в обліковій практиці. Грицай О. І. та Папіш В. І. вважають актуальним питання «розвиток інформаційних технологій в Україні та їх інтегрування у сфері бухгалтерського обліку». А Скришник С. В., Сливка Я. В., Музиченко Т. О. досліджують важливість технології блокчейн, нового підходу до забезпечення прозорості та надійності фінансової звітності. Стосовно цього інструмента також говорила Белова І. М.: «Блокчейн – це технологія, яка шифрує, зберігає та миттєво передає величезні обсяги даних. З впровадженням блокчейну центральні банки в будь-якій країні можуть, серед іншого, відкривати рахунки всім громадянам від народження [5]».



**Метою** статті є вивчення особливостей застосування сучасних інформаційних технологій і систем у бухгалтерському обліку, а також аналіз здатності цих технологій автоматизувати облікові функції та забезпечити точність і надійність фінансової звітності.

**Викладення основного завдання дослідження.** В останні роки в Україні спостерігається зростання інтересу до застосування аналітичних технологій та штучного інтелекту в бухгалтерії. Компанії почали впроваджувати системи прогнозування, автоматизованого аналізу фінансової інформації та інших інноваційних рішень для покращення ефективності та точності бухгалтерського обліку. Наведемо приклади інноваційних технологій, що використовуються для автоматизації бухгалтерського обліку в країні.

Цифровий облік забезпечується різними програмними продуктами, зокрема: «BAS», «SaaS» та іншими подібними програмами. Інтеграція програмного забезпечення «BAS: Бухгалтерія» з CRM-системою (управління взаємовідносинами з клієнтами) відкриває нові можливості для менеджменту компанії та бухгалтерії. Застосування цього інструментарію спрощує ведення бухгалтерського та податкового обліку та забезпечує автоматизацію певних процесів (документообіг, бухгалтерські проводки, підготовка звітів та реєстрацій). З появою можливостей комп'ютеризації багатьох процесів починають розвиватися й інші напрямки корекції бухгалтерського обліку (аутсорсинг, спільна бухгалтерія, блокчейн-системи тощо).

Блокчейн. Технологія, що швидко розвивається і набуває нових форм та підходів до впровадження. Зокрема, вона має потенціал для трансформації фінансового сектора, наприклад, шляхом підвищення прозорості та надійності фінансової інформації в системах бухгалтерського обліку. Цей аспект робить блокчейн придатним для досліджень, а подальші наукові розвідки необхідні для появи нових сфер застосування в бухгалтерському обліку та інтеграції з інноваційними технологіями. Крім того, необхідно постійно відстежувати та виявляти потенційні загрози та ризики, пов'язані з розвитком нових технологій.

Як стверджує А. Квілінський, блокчейн має потенціал для прискорення розвитку бухгалтерської галузі за рахунок зменшення витрат на ведення і звірку бухгалтерських книг і забезпечення абсолютної впевненості щодо права власності та історії активів [4].

Охарактеризуємо інструмент з точки зору переваг і недоліків (табл. 1).

Як видно з табл. 1, дослідження показує переваги застосування блокчейну для збільшення прозорості та довіри до фінансових даних, зменшення кількості помилок і шахрайства, а також створення нової вартості. Водночас на шляху широкого впровадження блокчейну виникають нові значні виклики та бар'єри, які необхідно вирішувати комплексними зусиллями на всіх рівнях – міжнародному, урядовому, галузевому та бізнес-середовищах.

Таблиця 1

**Характеристика блокчейну з точки зору переваг і недоліків**

| Переваги                         | Недоліки                            |
|----------------------------------|-------------------------------------|
| Скорочення кількості помилок     | Брак довіри до систем               |
| Зниження витрат                  | Скорочення робочих місць            |
| Зменшення ймовірності шахрайства | Технічні та організаційні проблеми  |
| Скорочення часу на аудит         | Узгодження із нормативними вимогами |
|                                  | Масштаб використання                |

Джерело: [1; 2].

Інноваційні цифрові технології, в тому числі блокчейн, можуть розглядатися як передумова для революції в методах бухгалтерського обліку, зокрема в системах реєстрації корпоративних операцій. «Замість того, щоб генерувати та зберігати окремі записи про транзакції локально, компанії можуть реєструвати їх у об'єднаних бухгалтерських книгах, створюючи розподілену та взаємопов'язану систему достовірної бухгалтерської інформації, – йдеться у заяві Deloitte. «Всі записи децентралізовані і криптографічно захищені, що робить їх практично неможливими для підробки або знищення». Журнал Bitcoin називає це потрібною бухгалтерською книгою» [6]. Це спосіб реєстрації та зберігання бази даних економічних фактів, яка може бути розвинена в базу узагальнених даних, фінансових і нефінансових звітів та фільтрації їх достовірності як інформаційного ресурсу в глобальному інформаційному економічному середовищі.

Використання інформаційних технологій в бухгалтерському обліку є важливим кроком для сучасних компаній для досягнення ефективності, точності та конкурентоспроможності. Технології дозволяють автоматизувати



завдання, які раніше вимагали значних ручних зусиль, і спрощують доступ до критично важливої інформації. Використання інформаційних технологій в бухгалтерському обліку є важливим кроком для сучасного бізнесу для досягнення ефективності, точності та конкурентоспроможності. Технології дозволяють автоматизувати завдання, які раніше вимагали значних ручних зусиль, і спрощують доступ до критично важливої інформації. Використання інформаційних технологій в бухгалтерському обліку має кілька важливих аспектів, що показано на рис. 1.



Рис. 1. **Схема використання інформаційних технологій в бухгалтерському обліку**

Джерело: побудовано на основі [3]

У звіті «Цифровий обліковець: цифрові навички у трансформованому світі» глобальної професійної організації Асоціація присяжних сертифікованих бухгалтерів (ACCA), оприлюдненому у березні 2020 року, йдеться: «Важливо визнати, що цифрові навички є важливою частиною робочого місця, і ми, як професіонали у сфері фінансів та обліку, повинні сприймати стійку потребу в них. Визнання еволюції є важливим кроком, а ігнорування – потенційним ризиком» [9, с. 10].

**Висновки.** Підсумовуючи проведене дослідження, визначено, що інформаційні технології відіграють важливу роль у сфері бухгалтерського обліку. Інноваційні технології є ключовим фактором для підвищення ефективності та точності бухгалтерського обліку, а також забезпечення зручного доступу до фінансових даних. Використання інформаційних технологій у бухгалтерії сприяє збільшенню продуктивності, зменшенню кількості помилок, автоматизації рутинних процесів і спрощенню аналізу фінансової звітності. Застосування цих технологій є основою успішного управління фінансовими ресурсами підприємства. Постійний розвиток і вдосконалення технологій у цій сфері створює нові можливості для підвищення результативності та конкурентоспроможності бізнесу.

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

**Література:** 1. Ярошук О, Белова І. Технологія блокчейн в бухгалтерському обліку та аудиті. *Інститут бухгалтерського обліку, контроль та аналіз в умовах глобалізації*. 2020. Вип. 3–4. С. 28–44. 2. Скрипник С. В., Сливка Я. В., Музиченко Т. О. Блокчейн-технології в бухгалтерії: нові підходи до забезпечення прозорості та надійності фінансової звітності. 2024. № 66. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-66-34>. 3. Грицай О. І., Папіш В. І. Розвиток інформаційних технологій в Україні та їх інтегрування у сфері бухгалтерського обліку. 2024. № 61. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-61-88>. 4. Kwilinski A. Implementation of blockchain technology in accounting sphere. *Academy of Accounting and Financial Studies Journal*. 2019. Special Issue 2. Vol. 23. P. 1–6. 5. Белова І. М. Перспективи та ризики використання



криптовалют в Україні // Цифрова економіка: тренди та перспективи : матеріали Міжнар. наук.-практ. конф. (м. Тернопіль, 25 жовт. 2018 р.). Тернопіль : ФОП Осадца Ю. В., 2018. С. 40–44. **6.** CPA Australia podcast. Artificial intelligence and the future of accounting. **7.** Спільник І., Палюх М. Бухгалтерський облік в умовах цифрової економіки. *Інститут бухгалтерського обліку, контроль та аналіз в умовах глобалізації*. 2019. Вип. 1–2. С. 83–96. **8.** Professional Skills – the Future: Drivers of Change and Future Skills. ACCA, 2016. **9.** The digital accountant: digital skills in a transformed world. ACCA, 2020.

Стаття надійшла до редакції 20.12.2024 р.



## ОБЛІК ВЛАСНОГО КАПІТАЛУ

УДК 657.411

*Хитрухіна А. Ю.*

Здобувач вищої освіти  
першого (бакалаврського) рівня III курсу  
ННІ економіки і права ХНЕУ ім. С. Кузнеця

**Анотація.** У статті розкрито сутність понять «власний капітал» та його класифікації; визначено актуальність обліку власного капіталу на підприємствах; досліджено базові проводки для застосування у документах та актах.

**Ключові слова:** облік, власний капітал, активи, грошові кошти, бізнес.



**Annotation.** The article reveals the essence of the concepts of «equity» and its classification. The relevance of equity accounting at enterprises. Basic postings, for use in documents and acts.

**Keywords:** accounting, equity, assets, cash, business.



**Постановка проблеми.** Підприємство, яке починає свою діяльність, повинно мати власний капітал для забезпечення безпеки, погашення збитків і подальшої роботи бізнесу. Серед фінансового обліку вагоме місце займає капітал, який сформований уже на початку діяльності і поповнюється протягом усього часу роботи. Актуальність проблеми полягає в тому, що власний капітал є невід'ємною частиною бізнесу, яку слід ретельно вираховувати, через те, що майбутнє компанії у збитковій періоді залежить саме від цього.

**Аналіз останніх публікацій.** Облік знаходиться у постійному полегшенні та доопрацюванні щодо аналізу власного капіталу. Науковці розкривають поняття, додають полегшені пояснення, аби кожен, хто починає вчити та цікавитись цим, зрозуміли терміни та його сутність. Вони розробляють додатки та різноманітні розрахунки для забезпечення роботи у майбутньому, щоб у людей виникало менше помилок та для своєчасного відображення операцій у базі. А. В. Хмелевська, Г. М. Незборецька, В. В. Сопко, Л. С. Стригуль, О. Й. Вівчар, Т. О. Гуренко, Т. А. Городня, О. О. Терещенко – усі науковці, які зазначені вище, досліджували це питання у своїх роботах. Кожен по-різному вивчав це питання, отже, я проаналізувала праці всіх вказаних і зробила висновки.

Формулювання **мети** статті полягає в уточненні розуміння термінології складових власного капіталу та його обліку.



**Основна частина.** Важливою частиною для компаній є пошук джерела для збільшення грошових коштів та активів у резерві або власному капіталі. Щодо його обліку є велика кількість документів правової бази, які необхідно своєчасно обробляти та використовувати в обліку.

Необхідно зазначити, що часто при створенні власного капіталу та резервів не враховують такий чинник, як інфляція та часта зміна курсу, тож це є актуальною проблемою наразі. Власникам потрібно більше вивчати тонкощі у фінансовому обліку задля кращого пошуку партнерів та акціонерів. Відповідно, щоб таке не траплялось, варто вивчати на аналізувати курси валют, прогнозувати на зберігати деякі кошти собі на майбутнє, аби бізнес працював далі, а бізнес мінімізував збитки. Проаналізуємо термін «власного капіталу» з погляду різних науковців, які його тлумачать.

У НПСБО 1 [1] власний капітал – різниця між частиною активів і частиною зобов'язань підприємства.

На думку Вівчар О. Й., під власним капіталом розуміють сукупність власних фінансових ресурсів, які є у підприємства. Відображаються вони у першому розділі пасиву балансу та належать підприємству у повному обсязі [6]. Науковці Хмелєвська А. В. і Незборецька Г. М. стверджують, що власний капітал є модифікованою величиною заборгованості підприємства, у розмірі активів, які внесені засновниками [8]. А на думку Сопко В. В. [5], власний капітал – це вкладення власників (засновників) підприємства. Терещенко О. О. зазначає, що власний капітал – це сальдо між загальною сумою активів і запозиченим капіталом [2]. Городня Т. А. [9] формулює поняття «власного капіталу» як «нагромадження шляхом збереження запасу економічних благ у формі грошових коштів і реальних капітальних товарів, що залучається його власниками в економічний процес як інвестиційний ресурс і чинник виробництва з метою отримання доходу, функціонування яких в економічній системі базується на ринкових принципах і пов'язане з чинниками часу, ризику і ліквідності». Отже, проаналізувавши, все вищевказане, під власним капіталом розуміють кошти або активи, джерелом надходження яких є власні заощадження підприємства.

Власний капітал відображають у першому розділі пасиву балансу, а також його поділяють на складові, які наведено на рис. 1.

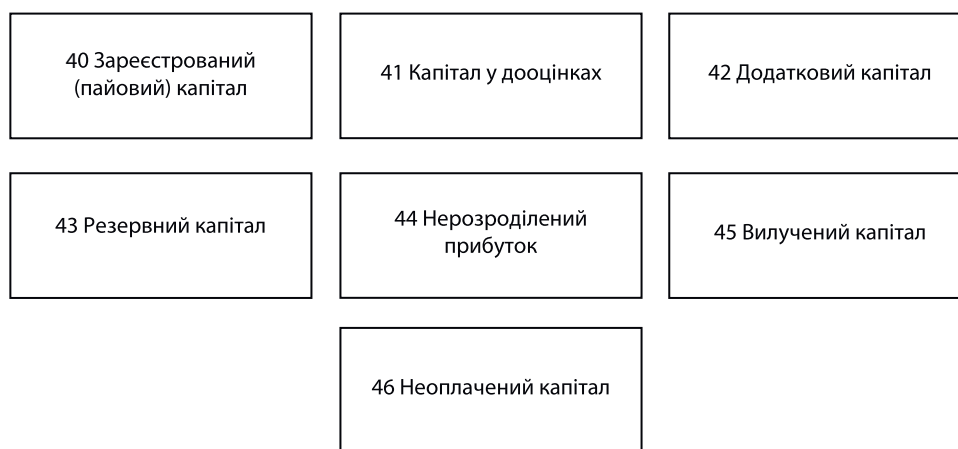


Рис. 1. Складники власного капіталу згідно з планом рахунків

Джерело: [3]

Складові власного капіталу відображають надану суму у розпорядження підприємства або залишок нерозподіленого прибутку, про це також вказали дослідники у своїй роботі [7].

Формування власного капіталу може відбуватись із внутрішніх джерел і зовнішніх. Прикладом зовнішніх джерел можуть бути: залучення акціонерних капіталів та активів, безоплатна допомога від компаній, доходи від продажів акцій та емісійні доходи. Внутрішніми джерелами є: нерозподілений прибуток, резервні капітали, дооцінки в капіталі, основні засоби. Кожен внесок завжди потрібно реєструвати на паперах, щоб все було законно і зручно обліковувалось. Накопичений капітал підприємства складається з резерву, нерозподіленого прибутку та дооцінок. Питома вага накопиченого капіталу повинна бути високою, тоді якість і кількість власного капіталу буде вищою та кращою.

Основні проводки, які використовуються для обліку капіталу, наведені у табл.1.



Таблиця 1

## Облік господарських операцій власного капіталу

| Господарські операції                         | Кореспонденція рахунків |     |
|---|-------------------------|-----|
|   | Дт                      | Кт  |
| Зареєстровано статутний (пайовий) капітал     | 46                      | 401 |
| Здійснено внесення у статутний капітал:       |                         |     |
| грошима                                       | 301                     | 46  |
| основними засобами                            | 15                      | 46  |
| цінними паперами                              | 14                      | 46  |
| виробничими запасами                          | 20                      | 46  |
| Збільшення статутного капіталу після внесення | 46                      | 401 |
| Здійснено внесення до статутного капіталу:    |                         |     |
| - додаткові грошові внесення;                 | 301,311                 | 46  |
| - нерозподіленого прибутку                    | 441                     | 46  |

Основою ефективної роботи підприємств є бухгалтерський облік. Одержання прибутку – головна мета виробництва, тому безперервність обліку операцій є необхідною для управління ними. Організації, які здійснюють господарські та фінансові операції, мають володіти показниками своєї праці. При заповненні документів під час розрахунку капіталу слід використовувати: баланс, звіт про власний капітал та звіт про фінансові результати [6].

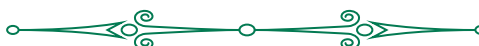
**Висновок.** Підсумовуючи все вищевказане, можна зазначити, що поняття «власного капіталу» є широко розповсюджене в обліковій сфері, дискусії про нього і досі актуальні для тих, хто працює у цьому напрямі. Формування та облік власного капіталу містить деякі особливості, він є абсолютно на усіх підприємствах і потребує ретельного вивчення. Облік статутного капіталу залежить від форми установ [5]. Нормативно правові акти, які вчені наводять у своїх наукових роботах [4], допомагають бухгалтерові вчасно та правильно обліковувати власний капітал підприємства, його надходження або зменшення.

Облік власного капіталу організують у сучасних облікових практиках, щоб мінімізувати помилки. Потрібно вивчати методи обліку власного капіталу зарубіжних країн, щоб покращити роботу для бухгалтерів, розширити знання, які допоможуть визначати та прораховувати резерви та прибутки у майбутні періоди. Також варто застосовувати програми, документи для обліку власного капіталу, щоб правильно вести такий облік.

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

**Література:** 1. Національне положення (стандарт) бухгалтерського обліку 1 «Загальні вимоги до фінансової звітності»: Наказ Міністерства фінансів України від 07.02.2013 р. № 73. URL: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/z0336-13/>. 2. Терещенко О. О. Фінансова діяльність суб'єктів господарювання. Київ: КНЕУ, 2003. 554 с. 3. План рахунків бухгалтерського обліку активів, капіталу, зобов'язань і господарських операцій підприємств і організацій: Наказ Міністерства фінансів України від 30.11.99 р. № 291. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1557-11>. 4. Стригуль Л. С., Панчеха К. О. Особливості формування та обліку власного капіталу на підприємствах різних організаційно-правових форм. *Вісник Нац. техн. ун-ту «ХПІ» : зб. наук. пр. Темат. вип. : Технічний прогрес та ефективність виробництва*. 2014. № 65 (1107). С. 12–17. 5. Сопко В. В. Бухгалтерський облік капіталу (власності, пасивів): [навч. посіб.]. Київ: Центр навч. літ., 2006. 312 с. 6. Вівчар О. Й. Власний капітал як фінансове джерело функціонування підприємства. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2009. Вип. 19 (5). С. 146–150. 7. Гуренко Т. О. Сучасний погляд на власний капітал. *Вісник НУБіП*. 2013. № 20. С. 8–10. 8. Хмелевська А. В., Незборецька Г. М. Власний капітал за атрибутами об'єкту бухгалтерського обліку. *Сталий розвиток економіки*. 2011. № 4. С. 192–194. 9. Городня Т. А. Сучасна стратегія управління капіталом підприємства. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2008. Вип. 18 (10). С. 250–253.

Стаття надійшла до редакції 20.12.2024 р.





## ЕФЕКТИВНІСТЬ ВИКОРИСТАННЯ АУТСОРСИНГОВИХ ПОСЛУГ У ЛОГІСТИЧНИХ ПРОЦЕСАХ ПІДПРИЄМСТВ

УДК 658.788:005.591.43

Циганок Ю. С.

Здобувач вищої освіти  
першого (бакалаврського) рівня III курсу  
ННІ менеджменту і маркетингу ХНЕУ ім. С. Кузнеця

**Анотація.** У статті досліджено теоретико-методичні засади використання аутсорсингу в логістичних процесах підприємств. Розкрито сутність та основні рівні логістичного аутсорсингу, проаналізовано методологічні підходи до оцінки його ефективності. Визначено стратегічні переваги впровадження аутсорсингових послуг у логістичній сфері та їх вплив на конкурентоспроможність підприємств.

**Ключові слова:** логістичний аутсорсинг, аутсорсингові послуги, оптимізація бізнес-процесів, ефективність логістики, стратегічне управління.



**Annotation.** The article explores the theoretical and methodological foundations of outsourcing in the logistics processes of enterprises. The essence, and main levels of logistics outsourcing are revealed, and methodological approaches to evaluating its effectiveness are analyzed. The strategic advantages of implementing outsourcing services in the logistics sphere and their impact on enterprise competitiveness.

**Keywords:** logistics outsourcing, outsourcing services, business process optimization, logistics efficiency, strategic management.



**Актуальність.** В умовах глобалізації світової економіки та постійного загострення конкурентної боротьби на міжнародних ринках підприємства постійно шукають нові шляхи оптимізації своєї діяльності та підвищення ефективності бізнес-процесів. Особливої актуальності набуває питання раціоналізації логістичних процесів, які безпосередньо впливають на конкурентоспроможність підприємства через формування значної частки його витрат. Одним із сучасних та дієвих інструментів оптимізації логістичної діяльності є використання аутсорсингових послуг, що дозволяє підприємствам концентруватися на основних напрямках діяльності, водночас довіряючи виконання специфічних логістичних операцій профільним компаніям. Практика показує, що правильно організований логістичний аутсорсинг здатний не лише знизити операційні витрати підприємства, але й підвищити якість логістичного сервісу, забезпечити більшу гнучкість у реагуванні на зміни ринкового середовища та посилити конкурентні позиції компанії в цілому.

Використання аутсорсингових послуг дозволяє не тільки оптимізувати витрати на логістику, але й отримати доступ до передових технологій та експертних знань у цій сфері. Визначення оптимальних моделей співпраці з аутсорсинговими компаніями та оцінка їх ефективності стають критично важливими факторами для забезпечення сталого розвитку підприємств та підвищення конкурентоспроможності на глобальному ринку.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Розвиток аутсорсингових послуг на українському ринку створює сприятливі умови для оптимізації логістичних витрат у структурі собівартості продукції та послуг, що безпосередньо впливає на підвищення ефективності функціонування логістичних систем підприємств.

Вагомий внесок у дослідження теоретичних і практичних аспектів формування логістичних систем та розробку ефективних моделей логістичного аутсорсингу в сучасних ринкових умовах зробили науковці, серед яких варто зазначити праці Мельник К. В., Кучер І. С., Соколюк К. О., Ляшенко Г. П., Харун О. А., Грицина Л. А. [1–5].

**Постановка завдання.** Завдання полягає в обґрунтуванні теоретико-методичних засад і розробці практичних рекомендацій з підвищення ефективності використання аутсорсингових послуг в логістичних процесах підприємств. Вирішення поставленого завдання передбачає комплексне дослідження сутності логістичного аутсорсингу, аналіз сучасних тенденцій його розвитку, визначення методологічних підходів до оцінки ефективності та формування практичних рекомендацій щодо оптимізації співпраці підприємств з логістичними аутсорсерами в сучасних економічних умовах.



**Викладення основного матеріалу дослідження.** Концепція аутсорсингу була формально визнана як стратегічний підхід до ведення бізнесу в 1989 році, хоча практичне застосування цього методу почалося значно раніше – ще в 1970-х роках в автомобільній індустрії. На початковому етапі аутсорсинг найчастіше застосовувався у різноманітних сервісних галузях, включаючи охоронні послуги, логістичні операції, виготовлення комплектуючих, прибирання, організацію харчування, менеджмент інфраструктури, а також у сфері розваг і готельного бізнесу [2, с. 38].

Делегування певних функцій зовнішнім компаніям відкриває ряд стратегічних можливостей. Зокрема, це дозволяє зменшити витрати завдяки професійній спеціалізації постачальника послуг та економії від масштабу. Крім того, компанія отримує змогу сфокусуватися на своїй основній діяльності, передавши другорядні функції професійним підрядникам. Важливою перевагою є також підвищена гнучкість у реагуванні на зміни ринкової ситуації.

Впровадження аутсорсингу в логістичній сфері сприяє більш оперативному реагуванню на коливання попиту та мінімізації ризиків. При цьому відповідальність за виконання переданих на аутсорсинг логістичних операцій повністю покладається на компанію-підрядника.

Логістичний аутсорсинг має три основні рівні реалізації [3, с. 190]:

2PL (Second Party Logistics) – базовий рівень логістичного аутсорсингу, який найкраще підходить для малих підприємств з простими ланцюгами постачання;

3PL (Third Party Logistics) – це більш комплексний рівень, де компанії-підрядники надають широкий спектр логістичних послуг, в тому числі транспортування, складське зберігання, дистрибуцію та пакування;

4PL (Fourth Party Logistics) є найвищим рівнем логістичного аутсорсингу, де провайдер бере на себе повну відповідальність за оптимізацію всього ланцюга поставок та координує роботу підпорядкованих 3PL-провайдерів.

Кожен рівень відповідає різним потребам бізнесу та масштабам операцій, дозволяючи компаніям обирати оптимальний варіант логістичного обслуговування.

На сьогодні існує п'ять ключових методологічних підходів для визначення результативності впровадження логістичного аутсорсингу (табл. 1) [2, с. 39]:

Таблиця 1

**Підходи до оцінювання ефективності впровадження аутсорсингу в логістичні процеси підприємств**

|   | <b>Підхід</b>   | <b>Сутність</b>   |
|---|---|---|
| 1 | Оцінка на основі порівняння витрат                                    | Базується на зіставленні власних логістичних витрат компанії (як постійних, так і змінних) з витратами при використанні послуг аутсорсингу                    |
| 2 | Оцінка на основі зведеного (узагальненого) коефіцієнта ефективності   | Передбачає розрахунок узагальненого показника економічної доцільності, який враховує співвідношення різних індикаторів (прибутковість, витрати, частку ринку) |
| 3 | Оцінка шляхом визначення основних критеріїв і показників ефективності | Включає аналіз різноманітних параметрів ефективності, зокрема фінансово-економічних показників, часових рамок і соціальних аспектів                           |
| 4 | Оцінка через зміну доходів та витрат                                  | Оцінює кумулятивний ефект від порівняння фінансових результатів при самостійній організації логістики та при використанні аутсорсингу                         |
| 5 | Оцінка на основі зміни якості виконаної функції                       | Фокусується на змінах якісних параметрів, наприклад, покращення рівня обслуговування клієнтів та оптимізація системи доставки                                 |

Ринок логістичного аутсорсингу пропонує п'ять основних категорій послуг [2, с. 39]:

- транспортно-експедиційне обслуговування – зазвичай обирається компаніями, які мають власний експедиційний відділ. При цьому аутсорсер забезпечує лише транспортування вантажів, тоді як документальний супровід здійснюється силами замовника;

- митно-брокерські послуги – включають професійну взаємодію з митними органами відповідно до чинного законодавства;

- складська логістика – альтернатива створенню власного складського комплексу, що вимагає значних капіталовкладень у придбання чи оренду приміщень та їх оснащення відповідно до встановлених стандартів;

- закупівельна логістика – охоплює управління закупівлями, пакувальні операції та складське зберігання;

- інтегровані логістичні рішення – передбачають залучення єдиного логістичного оператора для виконання комплексу послуг. Цей варіант особливо актуальний для компаній зі складними ланцюгами постачання.

Аутсорсинг став глобальною стратегією переміщення виробничих потужностей та робочих місць з розвинутих країн до країн, що розвиваються. У регіональному розрізі основними постачальниками послуг є країни



Америци (Аргентина, Бразилія, Мексика), Азійсько-Тихоокеанського регіону (Індія як лідер ІТ-аутсорсингу, Китай у виробничому аутсорсингу, Малайзія, Філіппіни), а також Європи, Африки та Близького Сходу (Польща, Румунія, Україна, Єгипет). Найбільшими споживачами аутсорсингових послуг є США, Західна Європа та Японія. Ця глобальна практика сприяє економічному розвитку країн, що розвиваються, створюючи нові технологічні робочі місця та стимулюючи освіту [5, с. 189].

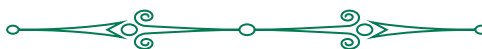
**Висновок.** Логістичний аутсорсинг є ефективним інструментом оптимізації бізнес-процесів, який дозволяє компаніям знижувати витрати, підвищувати якість сервісу та концентруватися на основній діяльності. Його розвиток сприяє економічному зростанню країн, створенню нових робочих місць і стимулює впровадження інноваційних технологій у логістичній сфері. Правильно обрана стратегія логістичного аутсорсингу може значно посилити конкурентні позиції підприємства на глобальному ринку.

Науковий керівник – канд. екон. наук, доцент Сігачева Т. Є.

---

**Література:** 1. Мельникова К. В. Проектування логістичних систем з міжнародними аутсорсинговими компаніями в комерційній логістиці. *Бізнес Інформ*. 2023. № 10. С. 334–340. 2. Кучер І. С. Оцінка ефективності застосування логістичного аутсорсингу в сучасних умовах // In The III International Scientific and Practical Conference «Scientific opinions on modern methods of solving problems», October 02-04, Prague, Czech Republic. 2023. 281 p. (p. 38). 3. Соколюк К. О., Ляшенко Г. П. Пріоритетні напрями логістичної діяльності підприємства для передачі на аутсорсинг. *Modern Economics*. 2020. № 24 (2020). С. 189–193. DOI: [https://doi.org/10.31521/modecon.V24\(2020\)-30](https://doi.org/10.31521/modecon.V24(2020)-30). 4. Трифонова О. В., Кравець О. Ю. Формування оптимальних логістичних систем у процесі стратегічного управління стійким розвитком підприємства. *Економічний простір*. 2019. № 142. С. 217–227. DOI: <https://doi.org/10.30838/P.ES.2224.260219.217.391>. 5. Харун О. А., Грицина Л. А. Перспективи розвитку логістичного аутсорсингу в Україні та європейських країнах. *Вісник Хмельницького національного університету. Серія «Економічні науки»*. 2020. № 4. Т. 1. С.186–194.

Стаття надійшла до редакції 19.12.2024 р.



## ОПТИМІЗАЦІЯ РІВНЯ УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВОЮ СТІЙКІСТЮ БАНКУ МЕТОДОМ АНАЛІЗУ ІЄРАРХІЙ

УДК 336

Шабельник П. А.

Здобувач вищої освіти  
другого (магістерського) рівня 2-го року навчання  
ННІ економіки і права ХНЕУ ім. С. Кузнеця

**Анотація.** У статті досліджено методологічні засади оптимізації управління фінансовою стійкістю банків із застосуванням методу аналізу ієрархій. Запропоновано стратегічні підходи, що враховують якість активів, капіталізацію, ліквідність і рентабельність.

**Ключові слова:** фінансова стійкість, аналіз ієрархій, банки, якість активів, рентабельність.





**Annotation.** The article examines methodological foundations for optimizing financial stability management in banks using the analytic hierarchy process. Strategic approaches focus on asset quality, capitalization, liquidity, and profitability.

**Keywords:** financial stability, hierarchy analysis, banks, asset quality, profitability.



Одним із ключових завдань комерційних банків є досягнення запланованих фінансових результатів з урахуванням чинних нормативних вимог, рівень виконання яких характеризує фінансовий стан установи. Отже, забезпечення умов для досягнення бажаних фінансових результатів разом із підтриманням належного рівня фінансової стабільності є пріоритетною метою управління банківською діяльністю.

Аналізу та оцінці фінансової стійкості банків приділяли увагу багато зарубіжних учених, серед яких Р. Л. Міллер, Ю. С. Масленченков, О. Б. Ширінська, Л. В. Давидова. Ця тема також активно досліджувалася вітчизняними науковцями, такими як О. В. Дзюблюк, В. П. Пантелеєв, С. П. Халява, А. М. Герасимович, О. В. Крухмаль, В. В. Коваленко, С. А. Святко, В. М. Кочетков та іншими.

При вивченні методів управління фінансовою стійкістю банків варто звернути увагу на низку ефективних підходів для оптимізації цього процесу [1; 3]. Фінансова стійкість є ключовим показником надійності банківської системи, яка, своєю чергу, відіграє важливу роль у забезпеченні стабільності фінансового сектору країни [5]. Однією з основних цілей економічної політики держави є підтримання сталого розвитку фінансової системи, зокрема банківського сектора, що потребує постійного вдосконалення механізмів управління фінансовою стійкістю [2].

Причини проблем із фінансовою стійкістю можуть бути різноманітними: від недостатнього рівня капіталізації до низької клієнтської активності чи проблем із залученням ресурсів. Для кожного банку необхідно визначити індивідуальні пріоритети та адаптувати рішення відповідно до його специфіки. У цьому контексті корисним інструментом є метод аналізу ієрархій (MAI), запропонований Т. Сааті [4].

За визначеною метою «Оптимізація рівня управління фінансовою стійкістю банку» на рис. 1 наведено декомпозицію задач ієрархії.

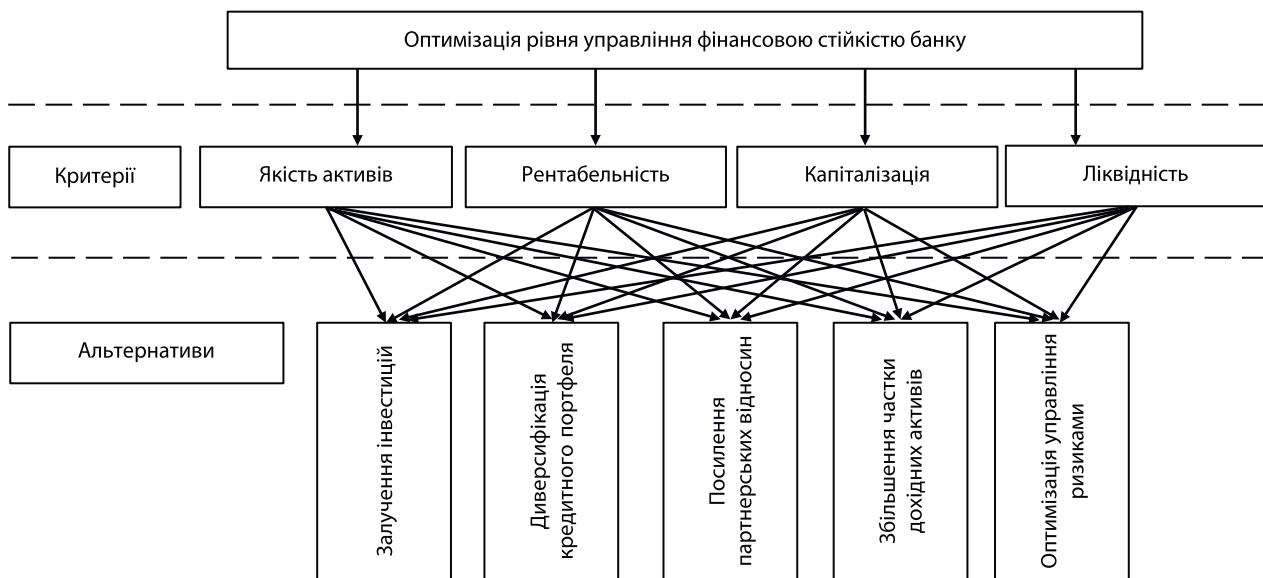


Рис. 1. Декомпозиція задач ієрархії «Оптимізація рівня управління фінансовою стійкістю банку»

У табл. 1 наведено матрицю парного порівняння критеріїв, спрямованих на підвищення фінансової стійкості банків.

Для оцінки коректності цієї матриці обчислюється коефіцієнт узгодженості. Він визначається як співвідношення індексу узгодженості до середнього індексу узгодженості для 4 критеріїв, що дорівнює 0,9. Цей показник



повинен бути меншим за 0,1. У цьому випадку значення становить 0,065, що свідчить про високу якість і достовірність матриці.

Таблиця 1

**Матриця попарних порівнянь пріоритетності критеріїв оптимізації рівня управління фінансовою стійкістю банку**

|    | A1       | A2       | A3       | A4 | W        |
|----|----------|----------|----------|----|----------|
| A1 | 1        | 3        | 5        | 7  | 0,557892 |
| A2 | 0,333333 | 1        | 3        | 5  | 0,263345 |
| A3 | 0,2      | 0,333333 | 1        | 3  | 0,121873 |
| A4 | 0,142857 | 0,2      | 0,333333 | 1  | 0,05689  |

Встановлено таке: якість активів (A1) є найбільш значущим критерієм, що отримав найвищу вагу ( $\approx 51\%$ ). Це пояснюється тим, що якість активів безпосередньо впливає на стійкість банківської системи, її здатність забезпечувати стабільний дохід та мінімізувати ризики. Для кожного критерію (A1, A2, A3, A4) було побудовано окремі матриці попарних порівнянь альтернатив (табл. 2).

Отже, отримані результати аналізу МАІ за Сааті, з урахуванням чотирьох критеріїв та п'яти альтернатив, свідчать про наступне.

Найбільш пріоритетна альтернатива – «Залучення інвестицій» (B1, вага 0.517). Це обумовлено її високою оцінкою в усіх критеріях. Залучення інвестицій є стратегічним рішенням, яке одночасно покращує якість активів, сприяє збільшенню капіталізації та рентабельності, а також позитивно впливає на ліквідність.

Друга за пріоритетом альтернатива – «Диверсифікація кредитного портфеля» (B2, вага 0.283). Ця альтернатива посіла друге місце, оскільки має високі оцінки за такими критеріями, як якість активів і рентабельність, а також помірний вплив на ліквідність.

Аналіз показав, що найбільш ефективними стратегіями для оптимізації фінансової стійкості банку є залучення інвестицій (B1) та диверсифікація кредитного портфеля (B2). Ці альтернативи мають синергетичний ефект, оскільки залучення інвестицій забезпечує ресурсну базу, а диверсифікація знижує ризики та стабілізує доходи. Інші стратегії, зокрема посилення партнерських відносин (B3) та збільшення частки доходних активів (B4), можуть бути використані як допоміжні, а оптимізація управління ризиками (B5) має найнижчий вплив і потребує додаткових ресурсів для реалізації.

Таблиця 2

**Матриця попарних порівнянь альтернатив оптимізації рівня управління фінансовою стійкістю банку**

| Критерій фактору    | Значення |          |          |          |    | Вектор |
|---------------------|----------|----------|----------|----------|----|--------|
|                     | 2        | 3        | 4        | 5        | 6  |        |
| Якість активів (A1) |          |          |          |          |    |        |
|                     | B1       | B2       | B3       | B4       | B5 | W      |
| B1                  | 1        | 3        | 5        | 7        | 9  | 0,577  |
| B2                  | 0,333333 | 1        | 3        | 5        | 7  | 0,28   |
| B3                  | 0,2      | 0,333333 | 1        | 3        | 5  | 0,103  |
| B4                  | 0,142857 | 0,2      | 0,333333 | 1        | 3  | 0,04   |
| B5                  | 0,111111 | 0,142857 | 0,2      | 0,333333 | 1  | 0,014  |
| Рентабельність (A2) |          |          |          |          |    |        |
|                     | B1       | B2       | B3       | B4       | B5 | W      |
| B1                  | 1        | 5        | 7        | 9        | 3  | 0,454  |
| B2                  | 0,2      | 1        | 5        | 7        | 3  | 0,291  |
| B3                  | 0,142857 | 0,2      | 1        | 5        | 7  | 0,158  |
| B4                  | 0,111111 | 0,142857 | 0,2      | 1        | 5  | 0,065  |
| B5                  | 0,333333 | 0,333333 | 0,142857 | 0,2      | 1  | 0,032  |



Закінчення табл. 2

| 1                         | 2        | 3        | 4        | 5        | 6     | 7     |
|---------------------------|----------|----------|----------|----------|-------|-------|
| Капіталізація (A3)        |          |          |          |          |       |       |
|                           | B1       | B2       | B3       | B4       | B5    | W     |
| B1                        | 1        | 7        | 9        | 3        | 5     | 0,471 |
| B2                        | 0,142857 | 1        | 7        | 5        | 3     | 0,295 |
| B3                        | 0,111111 | 0,142857 | 1        | 7        | 3     | 0,14  |
| B4                        | 0,333333 | 0,2      | 0,142857 | 1        | 5     | 0,064 |
| B5                        | 0,2      | 0,333333 | 0,333333 | 0,2      | 1     | 0,031 |
| Ліквідність (A4)          |          |          |          |          |       |       |
|                           | B1       | B2       | B3       | B4       | B5    | W     |
| B1                        | 1        | 9        | 5        | 3        | 7     | 0,492 |
| B2                        | 0,111111 | 1        | 7        | 5        | 3     | 0,272 |
| B3                        | 0,2      | 0,142857 | 1        | 7        | 5     | 0,143 |
| B4                        | 0,333333 | 0,2      | 0,142857 | 1        | 7     | 0,065 |
| B5                        | 0,142857 | 0,333333 | 0,2      | 0,142857 | 1     | 0,028 |
| Загальна вага альтернатив | 0,517    | 0,283    | 0,144    | 0,042    | 0,014 |       |

Отже, залучення інвестицій (B1) та диверсифікація кредитного портфеля (B2). Ці альтернативи демонструють синергетичний ефект: залучення інвестицій забезпечує необхідну ресурсну базу, а диверсифікація дозволяє знизити ризики та забезпечити стабільний дохід.

Диверсифікація кредитного портфеля має вагому перевагу в покращенні якості активів і підвищенні рентабельності банку, хоча її вплив на ліквідність є помірним. Разом із залученням інвестицій ця стратегія формує надійний фундамент для довгострокової фінансової стабільності.

Таким чином, банк має зосередитися на реалізації ключових стратегій із урахуванням їхніх взаємозв'язків і комплексного впливу на фінансову стійкість. Комплексний підхід, що включає залучення інвестицій, диверсифікацію кредитного портфеля та використання допоміжних стратегій, створює стійку основу для ефективного управління та розвитку банку в умовах динамічного ринкового середовища.

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

**Література:** 1. Зоріна О. І., Фадеєнко В. Ю. Аналіз стану фінансової стійкості банківської системи України як складової в забезпеченні фінансової безпеки. Причорноморські економічні студії. 2020. № 50 (2). С. 24–27. URL: <http://www.bsos.in.ua/uk/>. 2. Івасів І., Гарбар Є. Фінансова стійкість банків в умовах високої волатильності ринків. Вісник Київського національного торговельно-економічного університету. 2018. № 2. С. 47–55. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vknteu\\_2018\\_2\\_5](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vknteu_2018_2_5). 3. Левченко В. П., Почтар В. О. Особливості оцінки та управління фінансовою стійкістю банку. Інтернаука. 2021. № 17 (2). С. 18–24. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/mnj\\_2021\\_17\(2\)\\_5](http://nbuv.gov.ua/UJRN/mnj_2021_17(2)_5). 4. Рисін В. В., Біда А. П. Фінансова стійкість банку: чинники та особливості забезпечення. Ефективна економіка. 2021. № 3. URL: [http://www.economy.nauka.com.ua/pdf/3\\_2021/3.pdf](http://www.economy.nauka.com.ua/pdf/3_2021/3.pdf). 5. Федішин М. П., Жаворонок А. В., Ковальчук Н.О. Аналітична оцінка фінансової стійкості та стабільності банківської системи України на основі індикаторів. Проблеми системного підходу в економіці. 2019. № 6 (74). С. 88–88. URL: <http://www.psae-jrnl.nau.in.ua/>.

Стаття надійшла до редакції 13.01.2025 р.





## ФОРМУВАННЯ ТА ОБЛІК ФІНАНСОВОГО РЕЗУЛЬТАТУ ПІДПРИЄМСТВА

УДК 657.3

Шевченко А. О.

Здобувач вищої освіти  
першого (бакалаврського) рівня III курсу  
ННІ економіки і права ХНЕУ ім. С. Кузнеця

**Анотація.** У статті розглянуто формування фінансового результату підприємства відповідно до національних стандартів бухгалтерського обліку (НП(С)БО). Визначено склад доходів і витрат, що впливають на фінансовий результат, та представлено техніку його обчислення за різними видами діяльності. Результати дослідження можуть бути корисними для фахівців у обліковій сфері, фінансових аналітиків і керівників компаній.

**Ключові слова:** фінансовий результат, доходи, витрати, прибуток, збиток.



**Annotation.** The article considers the formation of the financial result of the enterprise in accordance with the National Accounting Regulations (NP(S)BO). The composition of income and expenses that affect the financial result is determined, and the technique of its calculation for various types of activity is presented.

**Keywords:** financial result, income, expenses, profit, loss.



**Постановка проблеми.** Результат діяльності є важливим показником ефективності діяльності підприємства, який демонструє здатність досягати стратегічних цілей і підтримувати конкурентоспроможність. Його формування залежить від коректного обліку доходів і витрат, які є основними складовими. У сучасних умовах економічної нестабільності виникає необхідність удосконалення методики обліку фінансових результатів, що дозволить забезпечити більш точну і прозору фінансову звітність. Прозорість і достовірність фінансової звітності відіграють ключову роль у підвищенні якості управлінських рішень, зростанні інвестиційної привабливості компанії та зміцненні її конкурентних позицій на ринку. У контексті обліку фінансового результату особливе значення має правильне відображення витрат і доходів підприємства, аналізувати їх вплив на підсумкові показники діяльності, а також впроваджувати сучасні технології для спрощення облікових процесів.

**Аналіз сучасних досліджень і публікацій.** Питання, пов'язані із формуванням фінансового результату, здійснювали Я. Д. Крупка, З. В. Задорожний, Н. В. Гудзь, С. Ф. Голов, О. В. Поліщук. У цих дослідженнях підкреслюється значення правильного формування та обліку фінансового результату підприємства.

**Метою** статі є дослідження порядку формування фінансового результату підприємства, розкриття методики його обчислення, а також встановлення специфіки облікового відображення відповідно до вимог національних стандартів.

**Завдання статті** полягає у визначенні складу витрат і доходів, які формують фінансовий результат; дослідженні техніки обчислення чистого доходу, валового доходу та фінансового результату за різними видами діяльності; розкритті специфіки відображення фінансового результату на бухгалтерських рахунках.

**Викладення основної частини.** Фінансовий результат є економічним показником, що характеризує співвідношення між доходами та витратами підприємства за визначений звітний період. Він є узагальненим відображенням успішності функціонування підприємства і може набувати двох форм: прибуток (коли доходи перевищують витрати) та збиток (коли витрати перевищують доходи).

Згідно з Інструкцією щодо використання плану рахунків, результат підприємства складається з:

- результатів операційної діяльності;
- результатів фінансової діяльності;
- результатів іншої звичайної діяльності [4].

Фінансовий результат визначається шляхом зіставлення доходів і витрат за визначений період із застосуванням правил бухгалтерського обліку, встановлених у НП(С)БО 15 «Доходи» та НП(С)БО 16 «Витрати».



Ключовими елементами, що впливають на фінансовий результат компанії, є доходи та витрати.

Згідно з Національними положеннями (стандартами) бухгалтерського обліку 15, доходи визначаються як зростання економічних вигід підприємства, яке проявляється у вигляді надходження активів або зменшення зобов'язань.

Витрати, відповідно до НП(С)БО 16, являють собою зменшення економічних вигід, що може проявлятися у вигляді зменшення активів або збільшення зобов'язань підприємства [2; 3].

Всі види доходів і витрат, що регламентуються у цих НПСБО, подані у табл. 1.

Таблиця 1

**Види доходів і витрат за НПСБО 15 та НПСБО 16**

| Види доходів   | Види витрат   |
|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)</li> <li>• Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)</li> <li>• Інші операційні доходи</li> <li>• Фінансові доходи</li> <li>• Інші доходи</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Собівартість реалізованої продукції</li> <li>• Адміністративні витрати</li> <li>• Витрати на збут</li> <li>• Інші операційні витрати</li> <li>• Фінансові витрати</li> <li>• Інші витрати</li> </ul> |

Від коректного обліку цих елементів залежить достовірність фінансової звітності компанії [6].

Наведемо техніку обчислення фінансового результату, яку наведено на рис. 1.

Для відображення фінансового результату використовується рахунок 79 «Фінансові результати». На цьому рахунку акумулюються дані про доходи та витрати з послідовним визначення прибутків або збитків підприємства. На субрахунки фінансового результату списуються доходи і витрати згідно з різними напрямками діяльності.

На субрахунок 791 «Результат операційної діяльності» списують:

по кредиту доходи, зокрема: доходи основної діяльності, а також від іншої операційної діяльності;

по дебету витрати, зокрема: собівартість реалізації, адміністративні витрати, витрати на збут та інші операційні витрати.

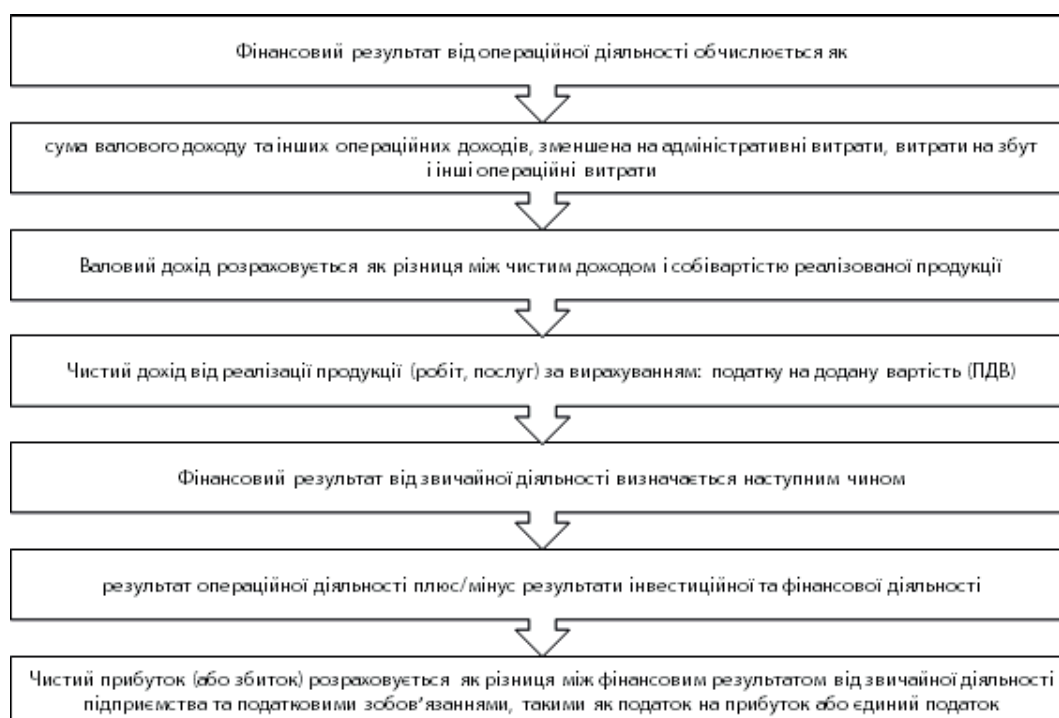


Рис. 1. Техніка обчислення фінансового результату



На субрахунок 792 «Результат фінансових операцій» списують:

по кредиту фінансові доходи, у тому числі: отримані дивіденди і відсотки; прибуток від купівлі-продажу фінансових інструментів;

по дебету фінансові витрати, у тому числі: сплачені відсотки за кредитами та позиками, витрати на підтримку та управління фінансовими інструментами, а також збитки від інвестицій.

На субрахунок 793 «Результат іншої діяльності» списуються:

по кредиту інші доходи, зокрема: доходи від продажу необоротних активів; доходи від оренди; надходження від списання заборгованостей, строк позовної давності яких минув; надходження штрафів і компенсацій від інших сторін тощо;

по дебету інші витрати, зокрема: втрати на утримання невикористаного майна та витрати від списання необоротних активів, також штрафи, пені, компенсації, що виплачуються за рішенням суду або за контрактами; втрати від стихійних лих або форс-мажорних обставин [5].

Рахунок 79 «Фінансові результати» наприкінці певного звітного періоду закривається шляхом перенесення його сальдо на рахунок 44 «Нерозподілені прибутки (непокриті збитки)». Якщо за звітний період отримано прибуток, складається проведення: дебетується рахунок 79 «Фінансові результати» і кредитується рахунок 44 «Нерозподілені прибутки (непокриті збитки)». У разі фіксації збитку проводиться зворотна операція: дебетується рахунок 44 «Нерозподілені прибутки (непокриті збитки)» і кредитується рахунок 79 «Фінансові результати».

**Висновок.** У процесі дослідження проаналізовано техніку формування фінансового результату підприємства, що є ключовим показником ефективності його діяльності. Уточнено визначення фінансового результату як економічного показника, що формується через зіставлення доходів і витрат за визначений період до вимог НП(С)БО 15 «Доходи» та НП(С)БО 16 «Витрати». Встановлено, що фінансовий результат складається з результатів операційної, фінансової та іншої діяльності. Важливо, щоб доходи і витрати були правильно відображені в обліку, оскільки це є ключовим аспектом для забезпечення достовірності фінансової звітності.

Дослідження техніки обчислення фінансового результату дозволило виділити ключові етапи розрахунку: визначення чистого та валового доходу, оцінка витрат операційної діяльності та інтеграція результатів фінансових і інвестиційних операцій. Застосування цих методик забезпечує точне відображення результатів діяльності підприємства у звітності. Відображення фінансового результату на рахунках обліку, зокрема на рахунку 79 «Фінансові результати», допомагає структурованому підходу до управління фінансовими даними, що є основою для стратегічного аналізу і прийняття управлінських рішень.

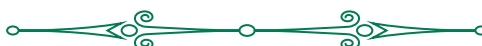
Таким чином, ефективне формування та облік фінансового результату є необхідними умовами для прозорості фінансової звітності, підвищення інвестиційної привабливості та забезпечення конкурентоспроможності підприємства.

*Науковий керівник – канд. екон. наук, доцент Фартушняк О. В.*

---

**Література:** 1. Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні : Закон України від 16.07.1999 р. № 996-XIV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/996-14#Text>. 2. НП(С)БО 15 «Доходи» : Наказ Міністерства фінансів України від 29.11.1999 р. № 290. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0860-99#Text>. 3. НП(С)БО 16 «Витрати». П(С)БО 16 : Наказ Міністерства фінансів України від 31.12.1999 р. № 318. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0027-00#Text>. 4. Інструкція про застосування Плану рахунків бухгалтерського обліку. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0893-99#Text>. 5. Крупка Я. Д., Задорожний З. В., Гудзь Н. В. [та ін.]. Фінансовий облік : підручник. Тернопіль : THEU, 2019. 478 с. URL: <http://dSPACE.wunu.edu.ua/bitstream/316497/37631/1/%D0%9A%D1%80%D1%83%D0%BF%D0%BA%D0%B0.pdf>. 6. Фінансовий облік : навч. посіб. / за ред. В. К. Орлової, М. С. Орлів, С. В. Хоми. Київ : Центр учб. літ., 2010. 510 с. URL: [http://moodle.nati.org.ua/pluginfile.php/12138/mod\\_resource/content/1/orlova\\_v\\_k\\_finansovii\\_oblik.pdf](http://moodle.nati.org.ua/pluginfile.php/12138/mod_resource/content/1/orlova_v_k_finansovii_oblik.pdf).

Стаття надійшла до редакції 20.12.2024 р.





## СТРУКТУРНО-ФУНКЦІОНАЛЬНЕ МОДЕЛЮВАННЯ ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВИМИ РЕЗУЛЬТАТАМИ ДІЯЛЬНОСТІ БАНКУ

УДК 336.71:658.15

Ювченко М. Ю.

Здобувач вищої освіти  
другого (магістерського) рівня 2-го року навчання  
ННІ економіки і права ХНЕУ ім. С. Кузнеця

**Анотація.** Побудовано структурно-функціональну модель процесу управління фінансовими результатами діяльності АТ КБ «ПРИВАТБАНК» з метою надання фінансовому аналітику чіткої картини щодо процесу управління банківським прибутком.

**Ключові слова:** банк, управління, прибуток, фінансовий результат, діяльність банку, структурно-функціональна модель, звітність, контроль, механізм.



**Annotation.** The article builds a structural and functional model of the process of managing financial results of JSC CB «PrivatBank» in order to provide a financial analyst with a clear picture of the process of bank profit management.

**Keywords:** bank, management, profit, financial result, bank activity, structural and functional model, reporting, control, mechanism.



**Актуальність.** Однією з умов конкурентоспроможності української економіки є стабільне функціонування банків. Актуальність теми полягає в необхідності подальшого дослідження та аналізу теоретичних і практичних досліджень щодо фінансових результатів банку для забезпечення стабільної діяльності. Надійність банків важлива не тільки для самих банків, але й для країни в цілому, і так само банкрутство банків може завдати збитків клієнтам.

Аналіз фінансових результатів – це одна із основних складових аналізу банківської діяльності. Завдання аналізу фінансових результатів діяльності банків залежить від ролі та значення банківських прибутків як джерела формування капіталу, а також його значення в забезпеченні стійкості його фінансового становища.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Дослідженням теоретичних аспектів та аналізу фінансових результатів діяльності банку займалися такі вчені, як Андрос С. В., Грудзевич У. Я., Дребот Н. П., Мороз Н. В., Червінська О. С. та ін. [1–5].

**Метою** дослідження є узагальнення теоретичних основ, розкриття практичних аспектів щодо структурно-функціонального моделювання процесу управління фінансовими результатами діяльності банку.

**Викладення основного матеріалу дослідження.** Фінансові результати є своєрідним індикатором, а також важливим критерієм успішності та ефективності усієї системи управління банком. Ефективність роботи кожного банку безпосередньо пов'язана зі здатністю банку генерувати чистий прибуток, що є кінцевою метою його діяльності.

На сьогодні банківський сектор працює злагоджено, отримуючи значні прибутки, і його роль в українській економіці зростає. Банки мають великі запаси капіталу та ліквідності, щоб протистояти кризам, мають стійкість до операційних ризиків і мають ефективні плани антикризового управління [4].

У перебігу управління фінансовими результатами діяльності банку доцільно використати засоби моделювання з метою подання всіх можливих виключних ситуацій на одній діаграмі. Нотація BPMN (Business Process Model and Notation) – це один із найпопулярніших до опису бізнес-процесів, використовується для опису процесів нижнього рівня. На діаграмі в даній нотації можна визначити події, виконавців, матеріальні та документальні потоки, пов'язані з реалізацією цього процесу.

В табл. 1 відображено опис ролей, які були заповдіані в моделі «Управління фінансовими результатами діяльності банку».



Таблиця 1

**Опис ролей, задіяних в моделі «Управління фінансовими результатами діяльності банку»**

| Ролі  | Характеристика функціональних обов'язків   |
|---|--|
| Відділ планування                           | Розраховує прогнольні значення показників, які визначають ефективність роботи банку на наступний період  |
| Відділ внутрішнього та зовнішнього контролю | Відділ внутрішнього контролю займається процесом діяльності та корпоративного управління банку, має на меті досягнення операційних, інформаційних, комплаєнс-цілей діяльності банку [3].<br>Зовнішнім контролем за роботою банків займається Національний банк України і незалежні аудиторські фірми   |
| Голова правління                            | Ухвалює рішення щодо управління фінансовими результатами діяльності банку  |
| Головний бухгалтер                          | Забезпечує дотримання банком встановлених єдиних методичних засад бухгалтерського обліку, а також складання та подання фінансової звітності в установлені строки;<br>має бухгалтерський контроль за всіма операціями, що здійснюються банком;<br>бере участь у підготовці документації щодо втрат в результаті нестачі, крадіжки та псування активів банку;<br>зобов'язаний забезпечувати перевірку стану бухгалтерського обліку у відокремлених підрозділах банку [5] |
| Голова правління                            | Ухвалює рішення щодо управління фінансовими результатами діяльності банку  |
| Аналітичний відділ                          | Збирає фінансову інформацію щодо діяльності корпоративних клієнтів;<br>аналізує фінансово-господарську діяльність позичальників (юридичних осіб і фінансової звітності);<br>формує кредитну заявку на кредитний комітет;<br>формує пакет документів, які подаються до профільних служб банку, з метою розкриття сутності кредитної операції, а також підготовки заявки задля винесення на розгляд колегіального органу, який приймає рішення [1]                       |

Стандарт IDEF0 – це методологія функціонального моделювання, яка використовується з метою побудови бізнес-моделі та її процесів. Структурно-функціональне моделювання за стандартом IDEF0 починається з побудови контекстної діаграми (рис. 1).

Згідно з рис. 1 виділено такі види стрілок:

вхідна інформація (Статистична інформація, Фінансові результати банків-конкурентів, Баланс банку, Звіти про фінансові результати), яка перетворюється або витрачається процесом для створення того, що з'явиться на її виході;

управління або контроль визначає умови, необхідні процесу, для створення правильного виходу (Нормативно-правові акти, Методики стратегічного аналізу ефективності діяльності банку, Методика управлінського обліку, Стратегія банку);

виходи (Система збалансованих показників, Оцінка отриманих результатів, Коригування плану та відхилень) – дані або матеріальні об'єкти, що підтримують виконання процесу;

механізми або ролі (Відділ планування банку, Аналітичний відділ, Головний бухгалтер, Голова правління банку, Відділ внутрішнього та зовнішнього контролю банку), які ідентифікують засоби підтримки виконання процесу.

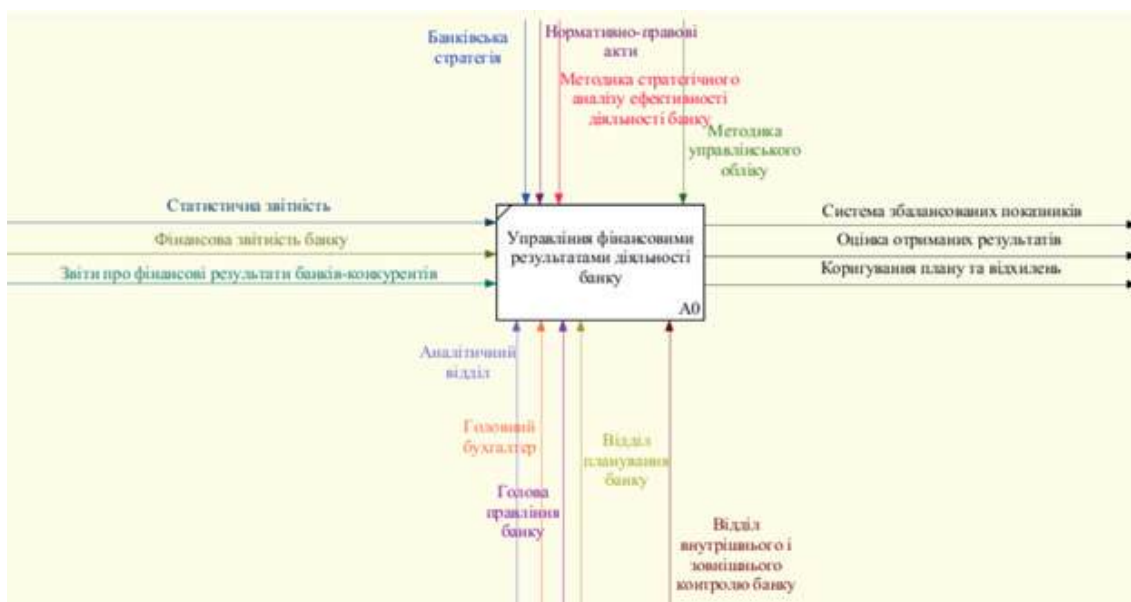


Рис. 1. Контекстна діаграма процесу управління фінансовими результатами діяльності банку



Наступним кроком моделювання бізнес-процесів є декомпозиція контекстної діаграми, яка дозволить визначити структуру етапів процесу управління фінансовими результатами діяльності банку (рис. 2).

На першому етапі було представлено прогнозування прибутку. Прогнозування містить в собі необхідну інформацію з метою формулювання стратегії розвитку і цілей банку, а також слугує методом визначення кількісних характеристик сформульованого стратегічного плану розвитку.

На другому етапі процесу управління прибутковістю аналізують показники рівня прибутковості банку. На цьому етапі визначають вплив зовнішніх і внутрішніх чинників, проводять факторний аналіз рівня прибутку банку, порівняльний аналіз показників з банками-конкурентами.

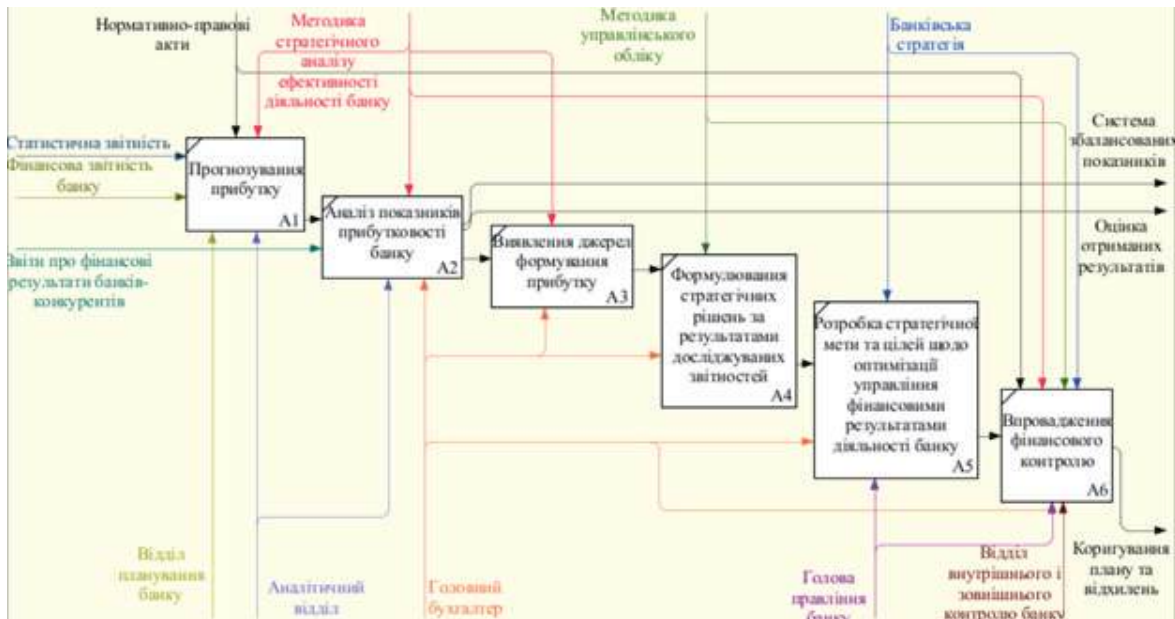


Рис. 2. Декомпозиція процесу «Управління фінансовими результатами діяльності банку»

На третьому етапі реалізується вивчення ринку попиту на банківські продукти, визначення найбільш прибуткових продуктів та основних внутрішніх і зовнішніх джерел накопичення прибутку. На четвертому етапі відбувається розробка стратегічних рішень щодо результатів аналізу звітності. На цьому етапі досліджують показники ліквідності та прибутковості по даному аналізу, розробляють політику та систему управління фінансовими результатами діяльності банку, обирають вид стратегії та визначають напрями забезпечення реалізації стратегії управління. На п'ятому етапі визначають основну мету та цілі, які визначаються на основі оцінки виконання плану прибутку.

Шостий етап передбачає фінансовий контроль, метою якого є забезпечення правильної оцінки реальної ситуації та створення передумови для узгодження планових показників розвитку окремих підрозділів і банку в цілому.

Отже, ця структурно-функціональна модель може бути впроваджена для ефективної організації процесу управління фінансовими результатами діяльності банку. Представлений покроковий процес управління дозволяє більш детально дослідити кожен етап і провести комплексну оцінку, яка враховує всі фактори впливу.

Науковий керівник – канд. екон. наук, доцент Малишко Є. О.

**Література:** 1. Андрос С. В. Процесний підхід в удосконаленні організаційної структури управління банком. *Економічний вісник НТУУ «КПІ»*. 2016. № 13. С. 264–271. 2. Грудзевич У. Я., Дребот Н. П. Аналіз ліквідності та прибутковості банківської системи України в умовах воєнного стану. *Економіка та суспільство*. 2023. № 48. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2277/2198>. 3. Положення про організацію системи внутрішнього контролю в банках України та банківських групах (7/8 жовтня 2019 року). URL: [https://bank.gov.ua/admin\\_uploads/article/%D0%94%D0%9C\\_pr\\_2019-10-7\\_8.pdf?v=7](https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/%D0%94%D0%9C_pr_2019-10-7_8.pdf?v=7). 4. Мороз Н. В., Червінська О. С.,



Наквашський М. Б. Розвиток банківського сектору України. *Економіка та суспільство*. 2024. № 62. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3912/3835>. 5. Про затвердження положення про організацію бухгалтерського обліку в банках України : Постанова від 04.07.2018 № 75. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/v0075500-18#Text>.

Стаття надійшла до редакції 13.01.2025 р.



## ОСОБЛИВОСТІ РОЗВИТКУ УПРАВЛІННЯ БІЗНЕСОМ У ЦИФРОВІЙ ЕКОНОМІЦІ

УДК 39.13

Якименко К. Є.

Здобувач вищої освіти  
другого (магістерського) рівня 2-го року навчання  
ННІ міжнародних відносин ХНЕУ ім. С. Кузнеця

**Анотація.** У статті розглянуто особливості розвитку управління бізнесом в умовах цифрової економіки, що є важливим фактором адаптації підприємств до сучасних економічних умов. Автори досліджують вплив цифрових технологій на бізнес-процеси, стратегічне управління та інноваційний розвиток підприємств. Зокрема, акцентовано увагу на інтеграції сучасних інформаційних технологій, таких як хмарні сервіси, великі дані, штучний інтелект та автоматизація, що суттєво змінюють підходи до управління організацією.

**Ключові слова:** цифрова економіка, управління бізнесом, цифрова трансформація, інновації, бізнес-моделі, стратегії управління, інформаційні технології, автоматизація, штучний інтелект.



**Annotation.** The article examines the features of the development of business management in the digital economy, which is an important factor in the adaptation of enterprises to modern economic conditions. The authors investigate the impact of digital technologies on business processes, strategic management and innovative development of enterprises. In particular, the focus is on the integration of modern information technologies, such as cloud services, big data, artificial intelligence and automation, which significantly change approaches to organizational management.

**Keywords:** digital economy, business management, digital transformation, innovation, business models, management strategies, information technologies, automation, artificial intelligence.



**Постановка проблеми.** В умовах цифровізації економіки та глобалізації бізнес-середовища підприємства стикаються з необхідністю адаптації до нових реалій, що диктують інноваційні технології. Цифрові технології перетворюють не лише окремі бізнес-процеси, але й впливають на стратегію розвитку підприємств, змінюючи способи управління, організаційні структури та підходи до взаємодії з клієнтами.

Управління бізнесом у цифровій економіці вимагає від підприємців не тільки розуміння основних технологічних тенденцій, але й здатності швидко адаптуватися до них. Однак більшість компаній мають труднощі



з інтеграцією новітніх технологій у свої управлінські практики, оскільки відсутні чіткі стратегії та моделі, які дозволяють ефективно керувати цими процесами.

У цьому контексті важливими стають питання, пов'язані з формуванням ефективних стратегій управління, здатних забезпечити сталий розвиток підприємства в умовах цифрової трансформації. Це включає в себе необхідність виявлення інноваційних рішень для інтеграції цифрових технологій у бізнес-процеси, оптимізацію управлінських структур і формування організаційної культури, що підтримує інноваційні зміни.

Отже, існує потреба у розробці теоретичних і практичних рекомендацій щодо ефективного управління бізнесом у цифровій економіці, що дозволить підприємствам не тільки впоратися з викликами, але й досягти високої конкурентоспроможності на глобальному ринку.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Аналіз сучасних досліджень у сфері управління бізнесом у цифровій економіці показує зростаючий інтерес до інтеграції новітніх технологій в управлінські практики. Зокрема, дослідження, опубліковані останніми роками, свідчать про необхідність переосмислення традиційних підходів до управління бізнесом та їх адаптацію до умов цифрових трансформацій.

Одним із важливих напрямків є дослідження, присвячене ролі цифрових технологій у створенні конкурентних переваг. Наприклад, автори ряду робіт (Джеймс Х. Хаскінс, М.І. Бару, О. І. Гузенко) зазначають, що цифровізація дозволяє підприємствам оптимізувати бізнес-процеси, покращити взаємодію з клієнтами та постачальниками, а також знизити витрати. Зокрема, технології автоматизації та штучного інтелекту дозволяють підприємствам отримувати більш точну інформацію про потреби ринку та швидко реагувати на зміни в ньому.

**Метою** є дослідження особливостей розвитку управління бізнесом в умовах цифрової економіки та визначення основних стратегічних підходів до управління бізнес-процесами з урахуванням впливу новітніх цифрових технологій. У рамках дослідження акцентується увага на важливості інтеграції інноваційних технологій, таких як штучний інтелект, великі дані, автоматизація та цифрові платформи, для оптимізації управлінських процесів.

**Викладення основного матеріалу.** Цифрова економіка сьогодні є рушійною силою трансформацій у світовому бізнес-середовищі. Вона визначає нові підходи до управління, розширює можливості компаній для взаємодії з клієнтами, партнерами та співробітниками, а також пропонує інструменти для підвищення ефективності бізнес-процесів. В умовах війни в Україні ці зміни набувають особливого значення, оскільки підприємства стикаються з викликами, які вимагають швидкої адаптації, креативних рішень і максимального використання цифрових інструментів для забезпечення виживання та розвитку.

Розвиток цифрових технологій викликає зміну підходів, що склалися до організації діяльності, зумовлені формуванням нових можливостей, таких як застосування цифрових каналів взаємодії з клієнтами, реалізація цифрових двійників ланцюжків створення цінності, цифровізація управлінських процесів [4].

Історію подібних змін можна проаналізувати починаючи з середини ХХ століття, коли компанії стали впроваджувати перші розробки в галузі автоматизації бізнесу та управлінських процесів – системи планування складських запасів, виробничих потужностей. Системи класу MRP (material requirement planning) дозволяли планувати ресурси з метою ефективного управління складськими запасами, що давало можливість оптимізувати витрати, пов'язані з орендою та експлуатацією складських площ, знизити відсоток списання невикористаної сировини тощо.

Успішні результати апробації MRP-систем спонукали розробників до створення систем планування виробничих потужностей (CRP – capacity requirement planning). Таким чином, було зроблено перші кроки до автоматизації виробничих процесів [2].

До існуючих інформаційних систем додавалися модулі автоматизації кадрового обліку, бюджетування, що призвело до появи систем класу MRPII і ERP (enterprise resource planning). Ця проблема спонукала ІТ-розробників до створення та впровадження додатків, що автоматизують певну групу процесів. Наприклад, для автоматизації процесів взаємовідносин зі споживачами з'явилися системи управління відносинами з клієнтами CRM (customer relationship management), до роботи з постачальниками – системи управління відносинами з постачальниками SRM (supplier relationship management) тощо.

Спочатку інтернет-магазини відкривали класичні офлайн-продавці як модний інструмент замовлення продукції, направивши тим самим потік своїх клієнтів за пошуком продукту в мережі Інтернет.



Найважливішим фактором, який став відправною точкою для бурхливого зростання числа інтернет-магазинів, стала поява у пошукових нового виду реклами товарів – контекстна реклама.

Покупець, запитуючи інформацію про будь-який товар у пошуковій системі, разом із пошуковою видачею отримує пропозицію про купівлю товару, який здатний задовольнити його потребу. Крім цього, сайти компаній, які давали найбільш повний та цікавий опис товарів, мали відеоінструкції та іншу потрібну споживачеві інформацію, потрапляли в перші рядки пошукової видачі без платної контекстної реклами, і таким чином були більш відвідуваними, мали більші продажі порівняно з іншими.

Помітивши стрімке зростання продажів, офлайн-продавці почали зміщувати свою бізнес-модель на користь онлайн-торгівлі, згодом повністю відмовившись від офлайн-частини.

Оптимізація витрат обігу, а також непрямих витрат за рахунок економії на оренді та ФОП дозволяла встановлювати на товари нижчі ціни, ніж у офлайн-конкурентів. Проте офлайн-магазини не поспішали знижувати ціни, а намагалися використовувати методи переконання з метою формування громадської думки про те, що покупки в інтернет-магазинах небезпечні через низьку якість товарів, шлюб або підробки. Такі легенди проіснували близько п'яти років, після чого стало зрозуміло: онлайн-торгівля не помре, а активно розвиватиметься і через деякий час становитиме серйозну конкуренцію офлайн-представникам цього бізнесу. На нашу думку, суттєвим драйвером розвитку онлайн-бізнесу стало глибоке проникнення Інтернету через появу смартфонів на основі операційних систем iOS та android, в результаті чого користувачі отримали можливість здійснювати покупки з телефону або планшета. Також стала доступна онлайн-оплата з використанням банківських карток, прив'язаних до цифрових гаманців смартфонів.

Однак, незважаючи на таке вражаюче зростання, поки онлайн-сегмент займає в загальному обороті роздрібною торгівлі України лише 3 %. Це трохи порівняно з деякими іншими європейськими країнами, наприклад, Великою Британією, де онлайн-торгівля становить понад 15 % від загального обороту роздрібною торгівлі, та США (10 %). Водночас у Європі є країни, в яких інтернет-торгівля розвинена не так сильно, і її частку в обороті можна порівняти з українськими показниками.

На нашу думку, найближчими роками ключовими факторами зростання обсягів продажів через Інтернет стануть:

- активізація онлайн-торгівлі в українських регіонах. Багато в чому це обумовлено тим, що інтернет активно проникає до міст із населенням менше 100 тис. осіб: більшість нових покупців житимуть далеко від столиці;
- зростання досвіду покупок онлайн жителів регіонів. При цьому акцент зміщується у бік тих товарних груп, яких не було раніше навіть у першій десятці: одяг та взуття, дитячі товари, косметика та парфумерія, продукти харчування;
- на ринку з'являться нові сильні гравці (інтернет-магазини великих роздрібних мереж). Як наслідок, підвищиться рівень конкуренції, знизиться рівень цін, з'являться нові технології, покращиться якість обслуговування покупців.

В інтернет-магазинах найбільшою популярністю користується електроніка та техніка. Друге місце за обсягом продажів займає одяг, взуття та аксесуари. Активно зростають онлайн-продажі товарів для дому та ремонту. Клієнти також іноді купують в інтернет-магазинах автозапчастини, книги, товари для дітей. Продукти харчування поки що займають невелику частку у загальному обсязі ринку онлайн-бізнесу.

Ринок електронної торгівлі відкрив можливості та бізнес-моделі, що дозволяють організувати новий бізнес або розвивати наявний [3]. Він набагато швидше адаптується до споживчих запитів, на відміну від офлайн-торгівлі, де зміни можуть відбуватися тривалий час.

Частка електронних продажів у загальному обсязі роздрібного ритейлу активно зростає з кожним роком. Істотним драйвером виступають торгові майданчики, що дозволяють купувати товари з Китаю. Наприкінці 2016 року частка тих, хто закупає товари в китайських інтернет-магазинах, перевищила частку тих, хто замовляє товари в Україні за межами свого міста. У закордонних магазинах клієнти замовляють переважно одяг, взуття, аксесуари, товари для дому, косметику, дрібну побутову техніку. Статистика інтернет-замовлень демонструє, що іноземним інтернет-магазинам вдається успішно конкурувати з українськими, і часто вибір покупця спрямований у бік зарубіжного онлайн-ритейлу. Це зумовлено насамперед цінами, які зазвичай нижчі, ніж в українських конкурентів, і навіть якістю товарів, їх певним функціоналом. Українські представники онлайн-бізнесу скаржаться на іноземних конкурентів, вимагаючи від держави суттєвого зниження



граничного значення суми безмитного ввезення товарів. На сьогодні така сума дорівнює 200 євро, понад яку мито складе 15 %, але не менше 2 євро за 1 кг, але при цьому розглядається її зниження до 60 євро.

Ми вважаємо, що цей підхід не є клієнтоорієнтованим і спрямований на те, щоб дати можливість українським онлайн-бізнесменам не дбати про оптимізацію витрат, зниження ціни та розвиток власного виробництва, а просто займатися перепродажем західних товарів з певною торговою націнкою. Клієнта змушують купувати дорожче, не даючи змоги придбати товар за кордоном за нижчими цінами, що порушує принципи клієнтоорієнтованої економіки. Покупки в іноземних інтернет-магазинах також не обкладаються податком на додану вартість, який в Україні для більшості товарів становить 20 %, що також суттєво впливає на ціну.

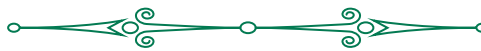
У результаті дослідження було визначено, що цифрова економіка суттєво змінює підходи до управління бізнесом, вимагаючи від підприємств впровадження новітніх технологій і стратегічних змін. Одним із ключових висновків є те, що ефективне управління бізнесом в умовах цифрової економіки передбачає не тільки впровадження технологій, але й глибоку трансформацію організаційних структур, управлінських практик і культурних аспектів підприємства. В умовах цифрових змін необхідно підвищити рівень цифрових компетенцій менеджерів та лідерів, що сприятиме успішному здійсненню стратегії цифрової трансформації.

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

---

**Література:** 1. Бондаренко В. С. Цифрові технології в бізнес-процесах. Харків : Прапор, 2019. 220 с. 2. Власова Н. С. Управління змінами в цифровій економіці. Київ : Академія управління, 2019. 210 с. 3. Герасименко Ю. В. Управління інноваціями в умовах цифрової трансформації. Львів : ЛНУ ім. Івана Франка, 2021. 312 с. 4. Гончаренко, О. В. Інноваційний менеджмент: теорія і практика. Київ : КНУ ім. Т. Шевченка, 2021. 322 с.

Стаття надійшла до редакції 03.12.2024 р.



## СТРУКТУРНО-ФУНКЦІОНАЛЬНЕ МОДЕЛЮВАННЯ ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ ЛІКВІДНІСТЮ БАНКУ

УДК 336.7

Яременко О. О.

Здобувач вищої освіти  
другого (магістерського) рівня 2-го року навчання  
ННІ економіки і права ХНЕУ ім. С. Кузнеця

**Анотація.** У статті розглянуто підхід до побудови структурно-функціональної моделі як інструменту управління ліквідністю банку. Побудовано контекстну діаграму моделі цього бізнес-процесу, проведено її багаторівневу декомпозицію. Визначено й охарактеризовано методи аналізу та управління ліквідністю банку.

**Ключові слова:** структурно-функціональне моделювання, бізнес-процеси, управління ліквідністю банку, модель, декомпозиція.





**Annotation.** The article considers an approach to building a structural-functional model as a tool for managing bank liquidity. A contextual diagram of the model of this business process is built, its multilevel decomposition is carried out. The methods of analysis and management of bank liquidity are defined and characterized.

**Keywords:** structural-functional modeling, business processes, bank liquidity management, model, decomposition.



Ефективне управління ліквідністю є одним із ключових завдань як для банківської системи в цілому, так і для окремих банків. Ця складова банківського менеджменту має вирішальне значення для забезпечення фінансової стійкості банку та підтримки його репутації. Для всіх зацікавлених сторін – клієнтів, контрагентів, вкладників – важливо, щоб банк своєчасно виконував свої зобов'язання, здійснював платіжні операції та ефективно реалізовував кредитно-інвестиційні функції. В умовах повномасштабної війни в Україні питання ефективного управління ліквідністю стає ще більш актуальним, оскільки вимагає розробки банками внутрішніх стратегій та інструментів управління, які здатні не лише враховувати радикальні зміни у зовнішньому середовищі, а й забезпечувати швидку реакцію, адаптацію та нейтралізацію можливих негативних наслідків.

Важливий внесок у вивчення проблем управління ліквідністю банків зробили як вітчизняні так і зарубіжні науковці, серед яких можна відзначити Ю. С. Тисячну [1], І. М. Чмутову [2], А. О. Сало [3], А. А. Івасіва [4] та інших дослідників. Водночас питання удосконалення процесів управління ліквідністю банку потребують подальшого дослідження з метою забезпечення більш високого рівня їх цифровізації.

**Метою** дослідження є побудова структурно-функціональної моделі управління ліквідністю банківської установи на базі використання стандарту IDEF0.

Отже, для підвищення ефективності бізнес-процесу управління ліквідністю банку пропонується застосування методу структурно-функціонального моделювання, де для створення моделей бізнес-процесів розроблено різні методології та стандарти, що дозволяють детально описати діяльність банку та інших організацій. Однією з найпоширеніших, простих у використанні та економічно ефективною методологією є SADT (Structured Analysis and Design Technique), яка реалізується через стандарт IDEF0. Цей стандарт дозволяє створювати чіткі, структуровані моделі бізнес-процесів, що сприяють більш ефективному управлінню та оптимізації операцій [5].

Модель управління ліквідністю банку повинна давати відповіді на такі питання: які процеси та в якій послідовності виконуються при реалізації цього бізнес-процесу; хто та за допомогою чого виконує ці процеси; на яких етапах процесу потрібна відповідна інформаційна база; яким є результат його реалізації.

Першим етапом моделювання є побудова контекстної діаграми існуючого бізнес-процесу управління ліквідністю банку «AS-IS» – тобто такої, що відображає поточні процеси у банку (рис. 1). Входом до контекстної діаграми є фінансова звітність банку, яка є інформаційною базою реалізації процесу. Реалізацією процесу займаються фінансовий аналітик, голова департаменту активів, зобов'язань та інвестицій, при цьому вони використовують відповідне програмне забезпечення (АРМ). Методиками, що використовуються, є методичний підхід до аналізу ліквідності банку та методика таксономічного аналізу. Виходом або результатом процесу є програма заходів з підвищення ліквідності банку.



Рис. 1. Контекстна діаграма бізнес-процесу «Управління ліквідністю банку» «AS-IS»



Далі буде доцільно провести декомпозицію контекстної діаграми процесу управління ліквідністю банку на 3 функціональні блоки, що відображають його складові етапи, а саме:

1 етап – аналіз ліквідності банку що передбачає аналіз показників ліквідності та показників звітності, які мають першочерговий вплив на ліквідність банку, та є вхідною інформацією для третього блоку моделі;

2 етап – комплексний аналіз ліквідності банку на основі побудови інтегрального показника;

3 етап – розробка заходів з підвищення ліквідності банку.

Проведемо декомпозицію блоку «Аналіз ліквідності банку» (рис. 2).

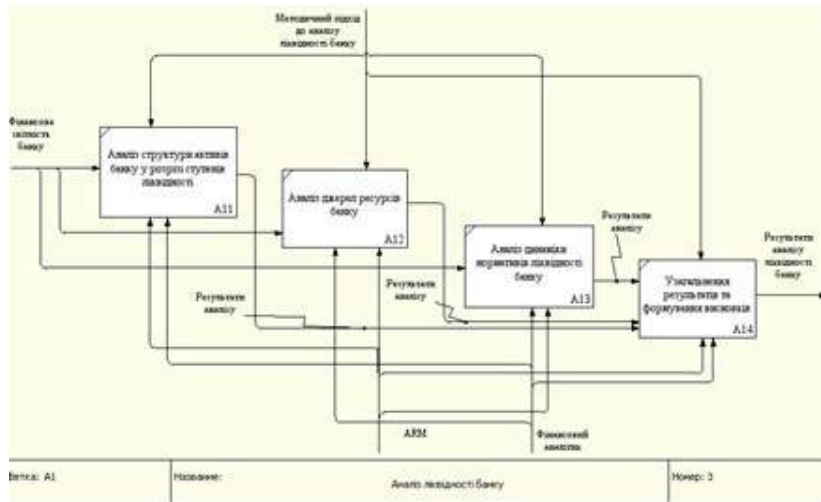


Рис. 2. Декомпозиція блоку A1 «Аналіз ліквідності банку»

На цьому етапі слід детально проаналізувати структуру активів банку у розрізі ступеня їх ліквідності; провести детальний аналіз джерел ресурсів банку; розглянути динаміку нормативів ліквідності банку та надати висновки щодо поточного рівня ліквідності банку.

Наступним кроком проведемо декомпозицію блоку A2 «Аналіз ліквідності банку на основі побудови інтегрального показника» (рис. 3).

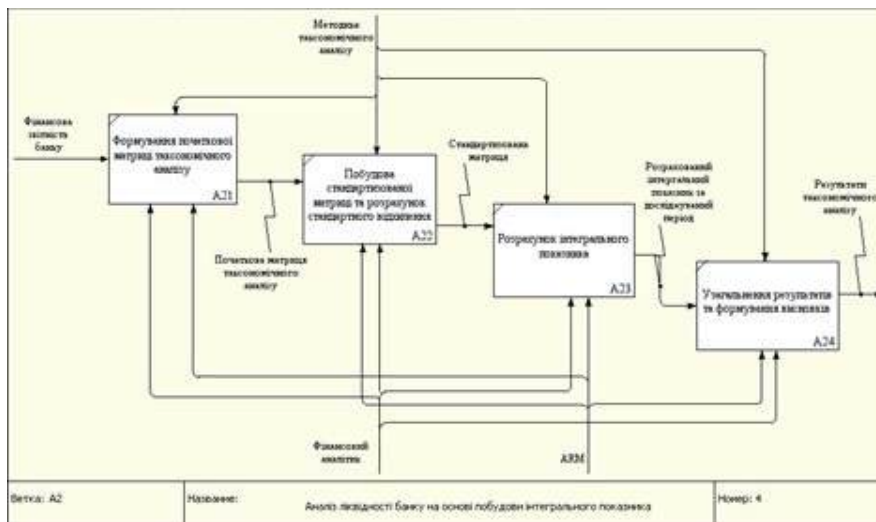


Рис. 3. Декомпозиція блоку A2 «Аналіз ліквідності банку на основі побудови інтегрального показника»

На цьому етапі пропонується проведення комплексного аналізу ліквідності банку на основі побудови таксономічного показника, що дозволяє провести узагальнення рівня ліквідності банку. Відповідно до алгоритму цього методу слід сформуванню початкову матрицю, далі побудувати стандартизовану матрицю та розрахувати



стандартне відхилення. Заключним етапом є розрахунок інтегрального показника рівня ліквідності банку та формування висновків. Застосування багатовимірних методів під час аналізу ліквідності банку дозволяє підвищити точність і результативність аналітичних висновків.

Для більш ефективного управління ліквідністю банку доцільним є допрацювання існуючої моделі «AS-IS» шляхом побудови нової, удосконаленої моделі цього бізнес-процесу «TO-BE» (рис. 4), де запропоновано додати методику побудови панелі моніторингу ліквідності банку.

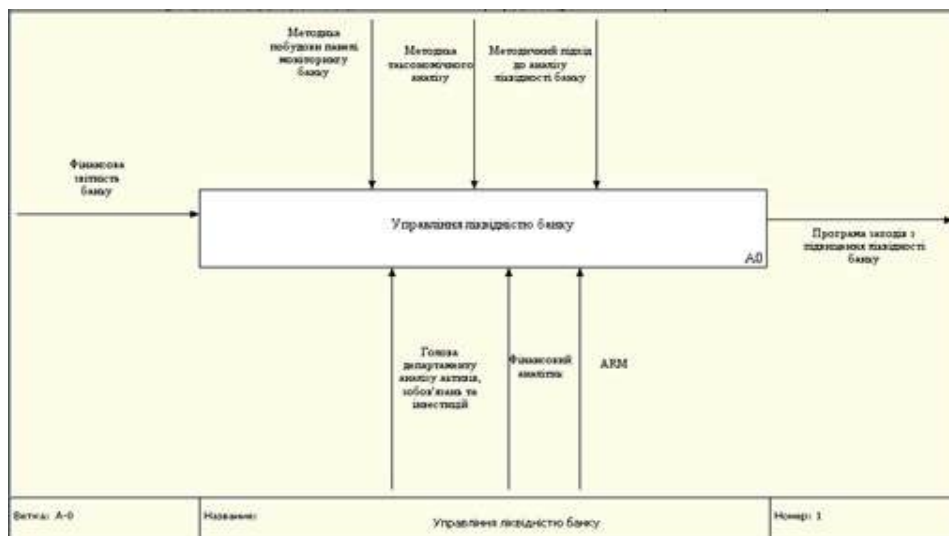


Рис. 4. Контексна діаграма бізнес-процесу «TO-BE»

На наступному етапі проведемо декомпозицію контекстної діаграми бізнес-процесу «TO-BE» (рис. 5).

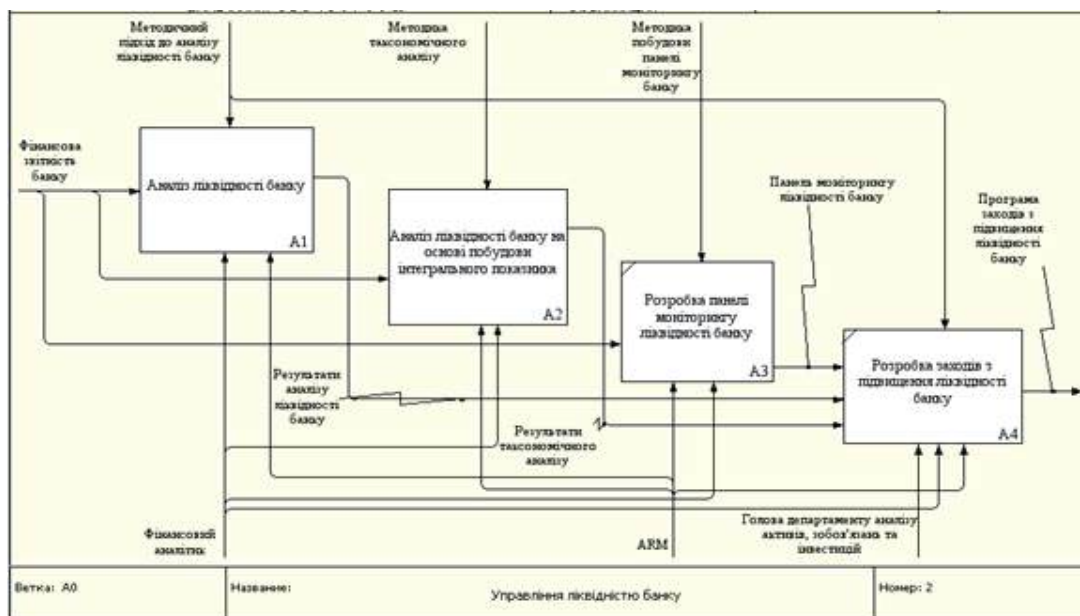


Рис. 5. Декомпозиція контекстної діаграми «TO-BE»

Тепер бізнес-процес містить чотири етапи, де порівняно з попереднім варіантом моделі було додано новий блок, а саме розробку панелі моніторингу ліквідності банку. Така панель містить зведені таблиці та графічні діаграми, які забезпечують наочне відображення результатів аналізу ліквідності банку, надає фінансовим аналітикам можливість швидко застосовувати інструменти фільтрації для роботи з даними. Основу моніторингу становить схема, що визначає послідовні етапи аналізу фактичних даних і описує конкретні дії,



які слід виконати у разі виникнення певних обставин. Для ефективного використання схеми застосовуються графіки, діаграми та спеціалізовані програмні інструменти, які допомагають виявляти причини негативних явищ та подій.

Отже, застосування методу структурно-функціонального моделювання дозволяє, по-перше, унаочнити та деталізувати процес управління ліквідністю банку, декомпонувати та детально проаналізувати зміст його етапів, а також – за необхідності – вносити необхідні зміни до процесу з метою його удосконалення та підвищення ефективності.

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

---

**Література:** 1. Азізова К. М., Тисячна Ю. С. Управління активами і пасивами банку: сутність та методичні підходи. *Економічний простір*. 2016. № 108. С. 112–126. 2. Чмутова І. М. Принципи формування технологій фінансового менеджменту банку. *Управління розвитком*. 2015. № 2. С. 32–38. 3. Сало І. В. Фінансовий менеджмент банку : навч. посіб. Суми : Університет. книга, 2007. 313 с. 4. Івасів І. Б. Ліквідність банку в умовах маркетинг орієнтованого менеджменту. *Фінанси України*. 2021. № 1. С. 109–116. 5. Нетепчук В. В. Управління бізнес-процесами : навч. посіб. Рівне : НУВГП, 2014. 158 с.

Стаття надійшла до редакції 13.01.2025 р.



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

**Журнал**

**№1  
березень 2025**

**Відповідальний редактор:**

О. С. Вяткіна

**Редактор:**

І. В. Костіна

**Редагування бібліографічних списків:**

Ю. А. Вороніна

**Комп'ютерна верстка:**

В. А. Стасишин

Підписано до друку 04.03.2025 р.

Формат 60×84/8

Ум. друк. арк. 23,6

Наклад 50 прим.

**Засновник – Харківський національний економічний університет  
імені Семена Кузнеця.**

61165, Україна, м. Харків, просп. Науки, 9а.

**Видавець – ФОП Стожук А. П.**