

НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЗАПОРІЗЬКА ПОЛІТЕХНІКА»

**ISSN (print): 2786-5703**

**ISSN (online): 2786-5711**

# **УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ ТА ІННОВАЦІЇ**

**№ 5, 2023**



Видавничий дім  
«Гельветика»  
2023

## ГОЛОВНИЙ РЕДАКТОР:

**Пуліна Тетяна Веніамінівна**, доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри менеджменту, професор кафедри менеджменту, директор бізнес-інкубатору Національного університету «Запорізька політехніка»

## ЧЛЕНИ РЕДАКЦІЙНОЇ КОЛЕГІЇ

**Андрусів Уляна Ярославівна**, кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри теорії економіки та управління Івано-Франківського національного технічного університету нафти і газу

**Андрющенко Ірина Євгеніївна**, доктор економічних наук, професор кафедри фінансів, банківської справи та страхування Національного університету «Запорізька політехніка»

**Антонюк Катерина Іванівна**, доктор економічних наук, доцент, доцент кафедри міжнародних економічних відносин Національного університету «Запорізька політехніка»

**Буканов Григорій Миколайович**, доцент, кандидат політичних наук, доцент кафедри конституційного, адміністративного та трудового права Національного університету «Запорізька політехніка»

**Васильєва Олена Олексіївна**, кандидат фізико-математичних наук, доцент, декан факультету міжнародного туризму та управління персоналом Національного університету «Запорізька політехніка»

**Гудзь Петро Васильович**, доктор економічних наук, професор, директор Економіко-гуманітарного інституту Національного університету «Запорізька політехніка»

**Слісєва Оксана Костянтинівна**, доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри статистики, обліку та економічної інформатики Дніпровського національного університету імені Олеся Гончара

**Зоря Олександра Павлівна**, кандидат соціологічних наук, доцент, доцент кафедри облік і оподаткування Національного університету «Запорізька політехніка»

**Карпенко Андрій Володимирович**, доктор економічних наук, професор, професор кафедри економіки та митної справи Національного університету «Запорізька політехніка»

**Лазнева Ірина Олександрівна**, кандидат історичних наук, доцент, доцент кафедри кафедри міжнародних економічних відносин Національного університету «Запорізька політехніка»

**Лищенко Олена Германівна**, кандидат економічних наук, доцент, завідувач кафедри облік і оподаткування Національного університету «Запорізька політехніка»

**Матвейчук Людмила Олександрівна**, доктор наук з державного управління, кандидат економічних наук, доцент, Кам'янець-Подільський національний університет імені Івана Огієнка

**Нечаєва Ірина Анатоліївна**, кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри менеджменту Національного університету «Запорізька політехніка»

**Панченко Ольга Михайлівна**, кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри облік і оподаткування Національного університету «Запорізька політехніка»

**Прушківська Емілія Василівна**, доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри міжнародних економічних відносин Національного університету «Запорізька політехніка»

**Соколова Юлія Олександрівна**, кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри маркетингу та логістики Національного університету «Запорізька політехніка»

**Тесленок Ірина Миколаївна**, кандидат економічних наук, доцент кафедри менеджменту Національного університету «Запорізька політехніка»

**Фатюха Наталія Георгіївна**, кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри фінансів, банківської справи та страхування Національного університету «Запорізька політехніка»

**Шитікова Лариса Віталіївна**, кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри менеджменту Національного університету «Запорізька політехніка»

**Шмиголь Надія Миколаївна**, доктор економічних наук, професор, професор кафедри менеджменту Національного університету «Запорізька політехніка»

**Łuczka Władysława**, Doctor of Economic Sciences, Professor, Uniwersytet Przyrodniczy w Poznaniu, Poznan, Poland  
**Pawliszczy Dariusz**, PhD, Gromadka Commune Office, Poland

**Polcyn Jan**, Department of Economics, Stanislaw Staszic State University of Applied Sciences, Pila, Poland

Друкується відповідно рішення Вченої ради  
Національного університету «Запорізька політехніка»  
(протокол від \_\_\_\_\_ р. № \_\_\_\_)

Свідоцтво про Державну реєстрацію  
друкованого засобу масової інформації серія KB № 24911-14851ПР,  
видане Міністерством юстиції України 30.06.2021 р.

Збірник включений до міжнародних наукометричних баз даних  
Index Copernicus та Google Scholar

Статті у виданні перевірені на наявність плагіату за допомогою  
програмного забезпечення StrikePlagiarism.com від польської компанії Plagiat.pl.

Електронна сторінка видання: [www.cmi.politehnica.zp.ua](http://www.cmi.politehnica.zp.ua)

**ЗМІСТ****ЕКОНОМІКА**

<b>Гавкалова Н.Л., Гордієнко Л.Ю.</b> ЄВРОПЕЙСЬКІ МОДЕЛІ ДЕЦЕНТРАЛІЗАЦІЇ УПРАВЛІННЯ: ДОСВІД ДЛЯ УКРАЇНИ.....	<b>5</b>
<b>Клочко Т.А.</b> РОЗРОБКА ШЛЯХІВ ІННОВАЦІЙНОЇ АДАПТАЦІЇ ПІДПРИЄМСТВА.....	<b>9</b>
<b>Шитікова Л.В., Головатенко С.С., Головатенко О.С.</b> ОКРЕМІ АСПЕКТИ СИСТЕМНОГО ПІДХОДУ ЩОДО ФОРМУВАННЯ МЕХАНІЗМУ УПРАВЛІННЯ ЕКОНОМІЧНИМИ РЕСУРСАМИ ПІДПРИЄМСТВА.....	<b>13</b>
<b>Shmygol Nadiia, Polcyn Jan, Antoniuk Andrii</b> SUPPLY CHAIN MARKETING MANAGEMENT.....	<b>17</b>

**ОБЛІК І ОПОДАТКУВАННЯ**

<b>Медведєв В.С.</b> ПІДХІД ДО АДМІНІСТРУВАННЯ ПОДАТКУ НА ДОДАНУ ВАРТІСТЬ.....	<b>21</b>
---	-----------

**МЕНЕДЖМЕНТ**

<b>Савіцький А.В., Павлова М.Б., Атаманчук І.С.</b> АНАЛІЗ І ОЦІНКА СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ВИРОБНИЦТВОМ ТА АСОРТИМЕНТОМ ПРОДУКЦІЇ ТОВ «ФЕРОЗИТ» В СУЧАСНИХ УМОВАХ.....	<b>26</b>
---	-----------

**CONTENTS****ECONOMY****Gavkalova Natalia, Gordiienko Larysa**EUROPEAN MODELS OF DECENTRALIZATION OF GOVERNMENT:  
EXPERIENCE FOR UKRAINE.....5**Klochko Tatiana**DEVELOPMENT OF WAYS OF INNOVATIVE ADAPTATION  
OF THE ENTERPRISE.....9**Shytikova Larisa, Golovatenko Sergiy, Golovatenko Oleksiy**SEPARATE ASPECTS OF THE SYSTEM APPROACH  
TO THE FORMATION OF THE MECHANISM  
FOR MANAGING THE ECONOMIC RESOURCES OF THE ENTERPRISE.....13**Shmygol Nadiia, Polcyn Jan, Antoniuk Andrii**

SUPPLY CHAIN MARKETING MANAGEMENT.....17

**ACCOUNTING AND TAXATION****Medvediev Viktor**

APPROACH TO VALUE ADDED TAX ADMINISTRATION.....21

**MANAGEMENT****Savitskyi Andrii, Pavlova Maryna, Atamanchuk Igor**ANALYSIS AND EVALUATION OF PRODUCTION SYSTEM  
AND PRODUCT RANGE MANAGEMENT ON THE EXAMPLE  
OF «FEROZIT» LLC UNDER CURRENT CONDITIONS.....26

## ЕКОНОМІКА

УДК 336.1:352

DOI

**Гавкалова Н.Л.**доктор економічних наук, професор,  
Харківський національний економічний університет  
імені Семена Кузнеця**Гордієнко Л.Ю.**кандидат економічних наук, доцент,  
Харківський національний економічний університет  
імені Семена Кузнеця**ЄВРОПЕЙСЬКІ МОДЕЛІ ДЕЦЕНТРАЛІЗАЦІЇ УПРАВЛІННЯ:  
ДОСВІД ДЛЯ УКРАЇНИ**

Обґрунтовано актуальність децентралізації влади в Україні. Здійснено аналіз різних визначень поняття «децентралізація», які надані в спеціальній літературі. Розглянуто підходи щодо децентралізації влади в європейських країнах. Наведено перелік рамкових документів на основі яких здійснюється децентралізація управління в Європі. Визначено п'ять типів політичних мереж, якими охоплена децентралізація управління в Європі. Підкреслено, що з метою децентралізації управління держави ЄС все більше використовують консультації для удосконалення якості політичних рішень та законів. Означено, що впровадження консультативного процесу приносить політичні, правові та соціальні вигоди. Визначено складові єдиного європейського простору, з урахуванням яких здійснюється децентралізація управління в країнах ЄС. Визначено й охарактеризовано європейські моделі децентралізованого управління.

**Ключові слова:** влада, децентралізація, досвід, модель, управління, політичні рішення.

**Gavkalova Natalia, Gordiienko Larysa**

Simon Kuznets Kharkiv National University of Economics

**EUROPEAN MODELS OF DECENTRALIZATION OF GOVERNMENT:  
EXPERIENCE FOR UKRAINE**

The relevance of decentralization of power in Ukraine is substantiated. The analysis of various definitions of the concept of "decentralization", which are provided in the special literature, was carried out. Approaches to the decentralization of power in European countries are considered. A list of framework documents is provided on the basis of which decentralization of government in Europe is carried out. It is emphasized that the open method of coordination (OMC) is important in the European Union, which was first mentioned in the Maastricht Treaty of 1992 and consists in limiting the role of national authorities by setting goals that must be agreed and accepted by the entire integrated community. Five types of political networks, which cover the decentralization of government in Europe, are defined. It is determined that the decentralization of management in the single European space is carried out taking into account the formation of the concept of Europeanization, which is understood as the process of creation, dissemination and institutionalization of official and unofficial rules, procedures, paradigms of public policy, styles of activity that were defined and consolidated in the European space, and then - included in national administrative systems. It is emphasized that for the purpose of decentralization of government, EU states are increasingly using consultations to improve the quality of political decisions and laws. It was determined that the implementation of the consultation process brings political, legal and social benefits. The components of the single European space, taking into account the decentralization of government in the EU countries, have been determined. European models of decentralized government are defined and characterized. It is emphasized that the development of national public administrations is connected with the history, the specifics of the organization of European states and the political culture of citizens. The factors underlying the convergence of European models of decentralized management are determined. It is emphasized that each member state of the Council of Europe has developed its own model of local self-government, which does not violate the basic principles defined in the European Charter of Local Self-Government.

**Keywords:** power, decentralization, experience, model, government, political decisions.

**Постановка проблеми.** Загальносвітовою тенденцією з середини ХХ ст. стає зростання ролі громади у розвитку держави та суспільства і, як наслідок, децентралізація державного управління, тобто зміна організаційно-соціальних відносин публічної влади із суспільством, коли частина функцій центральної влади переходить до місцевих органів самоуправління.

Проблема децентралізації влади на сьогодні є надзвичайно актуальною, особливо для України, зважаючи на ситуацію, яка склалася в нашій державі, в тому числі з урахуванням прагнення нашої країни стати членом Європейського Союзу (ЄС). Причому важливо, як зазначено у ст. 132 Конституції України [1], поєднання централізації і децентралізації у здійсненні державної

влади. На цьому принципі базуються сучасні моделі публічного управління в Європі.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** У спеціальній літературі надаються різні визначення поняття «децентралізація» (табл. 1).

Отже, децентралізація трактується в спеціальній літературі найчастіше як явище, дія (процес передання) та характеристика управлінської дії (самостійність).

Дослідженню окремих питань європейського досвіду децентралізації влади присвячено праці В.Б. Авер'янова, Ю.В. Бойка, М.С. Горшенюва, Н.Т. Гончарук, І.Б. Заверухи, В.С. Куйбіди, Л.І. Лозовської, Н.Р. Нижник, С.Г. Сergyоїної, Т.В. Стешенко, Ю.П. Шарова, А.М. Школика та ін. Утім, незважаючи на значні дослідження європейського досвіду децентралізації влади, а також прискорений шлях України в ЄС, актуальність цієї проблеми зростає. У зв'язку з цим виникає потреба в дослідженні позитивного європейського досвіду децентралізації влади та запровадження в національну систему публічного управління найбільш вдалих складових її моделей.

**Формування цілей статті (постановка завдання).**

Метою даної статті є аналіз європейських моделей децентралізації управління й окреслення перспектив можливості застосування найбільш вдалих складових в систему публічного управління України.

**Виклад основного матеріалу дослідження.**

Децентралізація управління в Європі здійснюється на основі рамкових документів, серед яких:

1. Загальна декларація прав людини (прийнята у 1948 р.), якою об'єднано основні права та свободи людей, включаючи громадянські, політичні, економічні, соціальні, культурні та встановлено три види людських прав: негативні, позитивні та економічні права;

2. Міжнародний пакт про соціальні та економічні права, що набув чинності з 1976 р.;

3. Орхуська конвенція 1998 р. про доступ до інформації, участь громадськості у прийнятті рішень і доступ до правосуддя з питань навколишнього середовища, якою проголошено права громадян та завдання держаних органів їх забезпечувати.

Децентралізація управління в Європі здійснюється також на основі орієнтації на загальні принципи, які

й враховуються під час прийняття національного законодавства.

Важливим в Європейському Союзі є відкритий метод координації (ВМК), який вперше згадується у Маастрихтському договорі 1992 року і полягає в обмеженні ролі національних органів влади постановкою цілей, які мають бути узгоджені та прийняті всією інтегрованою спільнотою. ВМК розглядається як елемент «третього шляху» європейського управління, який забезпечує процес переговорів та знімає проблему «дефіциту демократії».

Децентралізація управління в Європі охоплена п'ятьма типами політичних мереж: 1) політична спільнота; 2) професійна спільнота; 3) міжуправлінська мережа; 4) мережа виробників; 5) проблемна мережа. Ці мережі сприяють діалоговому вирішенню існуючих проблем. При цьому, як зазначено К.О. Іванченко в [7] мережа – це договірна структура, яка складається з набору контрактів, що виникають на основі узгоджених формальних і неформальних правил комунікації. У політичних мережах діє особлива культура консенсусу.

З метою децентралізації управління держави ЄС все більше використовують консультації для удосконалення якості політичних рішень та законів. Уважається, що впровадження консультаційного процесу приносить такі політичні, правові та соціальні вигоди, як

- притаманні йому демократичні цінності;
- здатність розширювати спектр політичних альтернатив;
- додаткову інформацію для проведення ОВ;
- додатковий інструмент для контролю результатів аналізу;
- зростання прозорості процесу;
- забезпечення кращого розуміння політиками тих сфер, які вони регулюють;
- зростання рівня ймовірності прийняття проектів і підтримки їх громадськістю;
- зростання спроможності уряду ефективніше відповідати на сподівання населення [8, с. 73].

Децентралізація управління у єдиному європейському просторі здійснюється з урахуванням таких його складових:

- правовий простір;

Таблиця 1

Визначення поняття «децентралізація»

№ з/п	Визначення	Джерело
1	Децентралізація – система управління, за якої частина функцій центральної влади переходить до місцевих органів самоуправління; скасування або послаблення централізації	[2]
2	Децентралізація – це специфічний метод управління, який є важливим для місцевої демократії та розвитку. Процес розширення і зміцнення прав та повноважень адміністративно-територіальних одиниць або нижчих органів та організацій у разі одночасного звуження прав і повноважень відповідного центру з метою оптимізації та підвищення ефективності управління суспільно важливими справами, найповнішої реалізації регіональних і місцевих інтересів	[3, с. 7]
3	Характерне для сфери державного управління явище, зумовлене об'єктивними і суб'єктивними факторами, ... певний протилежний бік централізації, ... своєрідний засіб відображення централізації	[4, с. 16]
4	Самостійність у підходах до управління з урахуванням багатоманітності місцевих особливостей під час збереженні єдності в основному, у суттєвому	[5, с. 112]
5	Передання частини функцій державного управління центральних органів виконавчої влади місцевим органам виконавчої влади та органам місцевого самоврядування, розширення повноважень нижчих органів за рахунок вищих за рівнем	[6, с. 111]

- політичний простір;
- економічний простір;
- соціальний простір;
- культурний простір;
- освітній простір;
- дослідницький простір;
- територіальний простір;
- простір свободи;
- простір безпеки;
- простір правопорядку.

Децентралізація управління у єдиному європейському просторі здійснюється з урахуванням формування поняття європеїзації, яка розуміється як процес створення, поширення та інституціоналізації офіційних і неофіційних правил, процедур, парадигм суспільної політики, стилів діяльності, які були визначені та консолідовані у європейському просторі, а потім – включені до національних адміністративних систем.

Децентралізація управління у єдиному європейському просторі означає, що:

- не існує однозначних і жорстких норм, які визначають модель адміністрації;
- європеїзація національних правових і адміністративних систем відбувається різними способами, з яких лише деякі передбачають вплив регулювань.

На єдиному європейському просторі спостерігається поєднання трьох моделей національних інституційних систем:

- механізму інституційного достосування;
- механізму зміни внутрішньонаціональної структури шансів і можливостей (зміна умов гри);
- механізму зміни переконань та очікувань суспільних дійових осіб [9].

Термін «європейський адміністративний простір» (*European Administrative Space – EAS*) вживається для означення сучасної моделі публічної адміністрації, яку можна визначити як спільну європейську (*a common European model*). Вперше цей термін «європейський адміністративний простір» використано у документах Програми підтримки розвитку державного управління та менеджменту (далі – SIGMA) у 1998 р. для позначення середовища, сформованого політикою та нормами Європейського Союзу, що передбачає необхідність врахування на національному рівні загальноприйнятих стандартів та практик Європейського Союзу щодо врегулювання суспільних відносин, які входять до предмету адміністративного права для забезпечення однорідного рівня забезпечення прав і свободи людини та громадянина [10].

Цю модель можна розглядати як нормативну, описову та аналітичну, яка слугує для кращого теоретичного розуміння проблеми, а адміністративна конвергенція чи конвергенція щодо адміністративних рішень є протилежністю національних адміністративних систем, у яких структура (засади, форма, стандарти тощо) публічної адміністрації відповідають історії, традиціям та особливостям національного і державного розвитку.

Розвиток національних публічних адміністрацій пов'язується також із історією, специфікою устрою європейських держав та політичною культурою громадян.

З точки зору децентралізації управління в Європі можна виділити два аспекти поділу категорій держав:

1. Лежить характер правової системи держави (Бельгія, Велика Британія, Нідерланди, Данія, Іспанія,

Люксембург і Швеція – парламентські монархії. Інші держави ЄС – республіки).

2. Стосується територіальної структури держав (більшість держав-членів ЄС – унітарні, відносно централізовані чи децентралізовані. Австрія, Бельгія та ФРН мають федеративний устрій).

Вказані особливості впливають на створення та діяльність органів влади з точки зору сфери їх впливу, компетенцій, рівня контролю тощо.

В основі зближення європейських моделей децентралізованого управління лежать два фактори:

1. Принцип демократичного характеру держави, що виходить із європейської політичної культури, вимагає встановлення відповідних цілей та методів їх досягнення (гарантування свободи прав особи, плюралізм, рівноправність, толерантність, демократична легітимність влади, діяльність публічних органів у рамках права) і проявляється, зокрема у способах формування та діяльності публічної адміністрації.

2. Поділ влади на законодавчу, виконавчу та судову – визначає межі та результати діяльності публічних адміністрацій [11].

У багатьох європейських країнах одним з основних мотивів децентралізації є кращі перспективи місцевого розвитку.

Місцеве самоврядування можна визначити як децентралізовану форму управління.

В європейських країнах до головних цінностей управління суспільними справами належать ідеї субсидиарності та децентралізації.

Гарантом прав людини та прихильником демократичних принципів управління в співдружності країн ЄС є Рада Європи, яка запропонувала чітку правову форму, яка має характер засадничих принципів організації й функціонування місцевого самоврядування, що закріплено в Європейській хартії місцевого самоврядування (далі – Хартія) [3].

Головна ідея Хартії полягає в забезпеченні розвитку місцевого самоврядування – однієї з підвалин демократичного суспільства.

В Європі ХХ ст. одним із визначальних чинників розвитку місцевого самоврядування стало поширення політичної ідеології державного управління. В той же час моделі місцевого самоврядування в державах стійкої демократії, новодемократичних і пострадянських країнах різняться за певними концептуальними ознаками.

На засадах місцевого самоврядування Рада Європи виробила стандарти щодо організації й управління на місцях, що стало об'єднаним чинником стосовно європейської моделі місцевого самоврядування.

На основі Хартії можна реалізувати безліч різних моделей місцевого самоврядування.

Кожна з держав, що приєдналася до Хартії, зобов'язана дотримуватись загальноєвропейських стандартів, але у ході цього має виробити свою національну модель місцевого самоврядування на основі власних потреб і традицій.

Згідно з нормативним означенням, за Хартією, «місцеве самоврядування означає право та спроможність місцевих влад у межах закону та своєї компетенції регулювати й управляти суттєвою часткою суспільних справ в інтересах населення» [3]. Це право реалізують ради або збори, що формуються на демократичних засадах. З цього означення випливає, що місце-

вій владі задля ефективного виконання своїх функцій обов'язково необхідна організаційна та фінансова автономія. Акцентується увага на реальній спроможності вирішувати питання місцевого значення, приймаючи управлінські рішення та забезпечуючи їх належними засобами (фінансовими, матеріальними, кадровими та іншими засобами).

У Хартії серед суб'єктів місцевого самоврядування на перше місце поставлені «ради або збори», а вже потім – територіальна громада з її безпосередніми формами демократії. Особливу увагу там зосереджено на компетентнісному та фінансовому забезпеченнях місцевого самоврядування, свободі вибору оптималь-

них структур управління й засобів, тобто на вільному визначенні організаційної структури.

Кожна держава-член Ради Європи виробила свою модель місцевого самоврядування, яка не порушує основних визначених у Хартії засад.

**Висновки.** Отже, у багатьох країн ЄС одним із основних мотивів децентралізації є кращі перспективи місцевого розвитку. Це повною мірою стосується і України, яка обрала європейський шлях розвитку. Оскільки ЄС надає великого значення регіональній політиці, для країн-кандидатів важливим є рухатися у напрямі впровадження децентралізації, створення та зміцнення відповідних інститутів на регіональному рівні.

### СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ

1. Конституція України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show> (дата звернення: 08.02.2023).
2. Децентралізація. URL: <http://uk.wikipedia.org> (дата звернення: 08.02.2023).
3. Децентралізація та ефективне місцеве самоврядування : навчальний посібник для посадових осіб місцевих та регіональних органів влади та фахівців з розвитку місцевого самоврядування / В. Негода, Дж. Сах, М. Полонський та ін. Київ : ПРООН / МПВСР, 2007. 206 с.
4. Державне управління в Україні: централізація і децентралізація : монографія / відп. ред. проф. Н.Р. Нижник. Київ : УАДУ при Президентові України, 1997. 448 с.
5. Державне управління і менеджмент : навчальний посібник у таблицях і схемах / Г.С. Одінцева, Г.І. Мостовий, О.Ю. Амосов та ін. ; за заг. ред. докт. екон. наук, проф. Г.С. Одінцевої. Харків : ХарПІ УАДУ, 2002. 492 с.
6. Державне управління та державна служба : Словник-довідник / укл. О.Ю. Оболенський. Київ : Вид-во КНЕУ, 2005. 480 с.
7. Іванченко К.О. Концептуалізація поняття «політична мережа»: основні підходи. *Науковий журнал «Політикус»*. 2018, випуск 3. С. 9–14.
8. Гордієнко Л.Ю., Лукашев С.В. Публічне врядування : навчальний посібник. Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2015. 388 с.
9. Механізми координації європейської політики: практика країн-членів та країн-кандидатів / Н. Гнидюк, А. Новака-Фар, Я. Гонцяж та ін. Київ : Міленіум, 2003. 384 с.
10. Білоус-Осін Т.І. Стан впровадження концепції «Європейського адміністративного простору» в Україні: URL: <https://dspace.onua.edu.ua/bitstream/handle> (дата звернення: 08.02.2023).
11. Лахижа М.І. Модернізація публічної адміністрації: теоретичні та практичні аспекти. Полтава : РВВ ПУСКУ, 2009. 289 с.

### REFERENCES

1. Konstytuciya Ukrainy [Constitution of Ukraine]. Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show> (accessed 08 February 2023).
2. Decentralizaciya [Decentralization]. Available at: <http://uk.wikipedia.org> (accessed 08 February 2023).
3. Negoda V., Sax Dzh., Polonskyj M. ta in. (2007) Decentralizaciya ta efektyvne misceve samovryaduvannya : navchalnyj posibnyk dlya posadovykh osib miscevykh ta regionalnykh organiv vlady ta fakhivciv z rozvytku miscevogogo samovryaduvannya [Decentralization and effective local self-government: a training manual for officials of local and regional authorities and specialists in the development of local self-government]. Kyiv: PROON/MPVSR, 206 p. (in Ukrainian)
4. (1997) Derzhavne upravlinnya v Ukraini: czentralizaciya i deczentralizaciya : monografiya [Public administration in Ukraine: centralization and decentralization: monograph]. N.R. Nyzhnyk (Eds). Kyiv: UADU pry Prezydentovi Ukrainy, 448 p. (in Ukrainian).
5. Odinczova G.S., Mostovyj G.I., Amosov O.Yu. ta in. (2002) Derzhavne upravlinnya i menedzhment : navchalnyj posibnyk u tablyczyakh i skhemakh [Public administration and management: a study guide in tables and diagrams]. G.S. Odintsova (Eds). Kharkiv: HarRY UADU HarRI UADU, 492 p. (in Ukrainian)
6. Obolenskyj O.Yu. (2005) Derzhavne upravlinnya ta derzhavna sluzhba : Slovnyk-dovidnyk [Public administration and public service: Dictionary-reference] Kyiv: Vyd-vo KNEU, 480 p. (in Ukrainian)
7. Ivanchenko K.O. (2018) Konczepczualizaciya ponyattya «politychna merezha»: osnovni pidkhody [Conceptualization of the concept of "political network": basic approaches]. *Naukovy j zhurnal "Polity`kus" – Scientific magazine "Politikus"*, issue 3. pp. 9–14.
8. Gordiienko L.Yu., Lukashev S.V. (2015) Publichne vryaduvannya : navchalnyj posibnyk [Public governance: study guide]. Kharkiv: KhNEU im. S. Kuznecyha, 388 p. (in Ukrainian)
9. Gnydyuk N., Novaka-Far A., Gonczyazh Ya.ta in. (2003) Mexanizmy koordynacziyi yevropejskoyi polityky: prakty`ka krayinchleniv ta krayin-kandydativ [Mechanisms of European policy coordination: practice of member countries and candidate countries]. Kyiv: Milenium, 384 p. (in Ukrainian)
10. Bilous-Osin T.I. Stan vprovadzhenya koncepcziyi «Yevropejs`kogo administraty`vnogo prostoru» v Ukraini [The state of implementation of the concept of "European administrative space" in Ukraine]. Available at: <https://dspace.onua.edu.ua/bitstream/handle> (accessed 08 February 2023).
11. Lakhzyha M.I. (2009) Modernizaciya publichnoyi administracziyi: teoretychni ta praktychni aspekty [Modernization of public administration: theoretical and practical aspects]. Poltava: RVV PUSKU, 289 p. (in Ukrainian)



УДК 658

DOI

Клочко Т.А.

к.е.н., ст. викладач кафедри економіки та підприємництва  
Сумського національного аграрного університету, вулиця Герасима Кондратьєва

## РОЗРОБКА ШЛЯХІВ ІННОВАЦІЙНОЇ АДАПТАЦІЇ ПІДПРИЄМСТВА

У статті розглянуто теоретичні аспекти основ інноваційного розвитку підприємств аграрного сектору. Розглянуто економічну сутність, передумови інтенсивності та особливості прояву, активізації інноваційної діяльності аграрних підприємств. Основою проведення дослідження став комплексний підхід до предмету, що вивчається. При вирішенні конкретних завдань застосовувалися аналітичний, графічний, монографічний методи дослідження. Сформульовано пропозиції з питань удосконалення регулювання та стимулювання інноваційної діяльності підприємств АПК з боку держави; проаналізовано процес інноваційної адаптації підприємств, складено рекомендації щодо підтримки інноваційної складової діяльності аграрних товаровиробників. Розроблено для запровадження пропозиції, що спрямовані на вдосконалення процесу реалізації інновацій у сільськогосподарському виробництві. Застосування розроблених рекомендацій дозволить на більш високому методичному рівні вирішувати проблеми впровадження інноваційних процесів для забезпечення ефективної господарської діяльності підприємства.

**Ключові слова:** адаптація, інноваційна діяльність, аграрна сфера.

Klochko Tatiana

Ph.D., Art. Lecturer at the Department of Economic  
of Sumy National Agrarian University

## DEVELOPMENT OF WAYS OF INNOVATIVE ADAPTATION OF THE ENTERPRISE

The article examines the theoretical aspects of the foundations of innovative development of enterprises in the agrarian sector, in particular, the rate of acceleration of scientific and technical progress. The economic essence, prerequisites of intensity and features of manifestation, activation of innovative activity of agrarian enterprises are considered. We believe that the approach to innovation as a completely defined phenomenon can be replaced by the interpretation of innovation with the concept of "innovation process". These concepts are not identical and have differences. The innovation process is directly involved in the creation, development and dissemination of innovations. The basis of the research was a comprehensive approach to the subject being studied. Analytical, graphic, and monographic research methods were used to solve specific tasks. The relevance of the transition to an innovative development model has been proven, the essence of which is: the systematic integration of agriculture into the scientific and technical sphere. The purpose of this integration is to increase production efficiency through technical-technological and organizational-management renewal. A distinctive feature of the innovation process of the modern agro-industrial complex is the deformation of the transition to a market economy, in particular the curtailment of funding for research and development from budgetary sources, a sharp reduction in wages and the outflow of scientific personnel, the destruction of the material and technical support of scientific and educational organizations. Adaptation of the enterprise's innovative solutions in the course of its economic activity involves the assessment of the sphere of labor resources, the sphere of engineering and technology, and the sphere of financial abilities. Proposals for improvement of regulation and stimulation of innovative activity of agro-industrial complex enterprises by the state have been formulated; the process of innovative adaptation of enterprises was analyzed, recommendations were made for supporting the innovative component of the activity of agricultural producers. Proposals aimed at improving the process of implementing innovations in agricultural production have been developed for implementation.

**Keywords:** adaptation, innovative activity, agrarian sphere, agribusiness enterprises.

**Вступ.** Процес освоєння інновацій в аграрному секторі слід вважати заключним етапом інноваційної адаптації, що є специфічним видом діяльності, яка тісно пов'язана зі сферою управління та організації виробництва з урахуванням технологічних способів господарювання. Ця діяльність спрямована на збільшення обсягу та рівня необхідних для розвитку підприємства знань, а також кількості нової техніки високої якості, що використовується в аграрній сфері; застосування передових технологій; нових матеріалів (наприклад, добрив, засобів захисту), новостворених сортів рослин, порід тварин тощо. Усі ці напрями мають сприяти підвищенню ефективності аграрного виробництва.

На сучасному етапі функціонування АПК більшість передових країн світу взяли курс на перехід до інноваційної моделі розвитку. Її суть: системність інтеграції сільського господарства до науково-техніч-

ної сфери. Мета даної інтеграції полягає у підвищенні виробничої ефективності через техніко-технологічне та організаційно-управлінське оновлення. Відмінною рисою інноваційного процесу сучасного агропромислового комплексу є деформація переходу до ринкової економіки, зокрема згортання фінансування науководослідних розробок з бюджетних джерел, різке скорочення оплати праці та відтік наукових кадрів, руйнація матеріально-технічного забезпечення науково-освітніх організацій.

**Метою статті** є окреслення актуальних проблем та аналіз особливостей інноваційної адаптації аграрного підприємства в Україні.

**Аналіз досліджень і публікацій.** Ґрунтовні дослідження різних аспектів інноваційних процесів в аграрній сфері здійснено провідними вітчизняними вченими, такими як В.Г. Андрійчук, А.П. Гайдуцький, О.І. Дадій,

Л.В. Дейнеко, М.В. Зубець, М.І. Кісіль, М.Ю. Коденська, М.Х. Корецький, М.Ф. Кропивко, М.І. Крупка, М.Й. Малік, Г.М. Підлісецький, А.В. Чупіс, О.М. Шестопаль, В.В. Юрчишин та інші.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Успішність розвитку інноваційного процесу полягає не лише у прискореному виробництві високоякісної наукової продукції, а й у активному практичному її освоєнні. Однак, через глибоку економічну кризу, що охопила сільськогосподарське виробництво, переважна частина аграрних підприємств втратила власні кошти для придбання інновацій. Отримання ними кредитних коштів у освоєння досягнень науково-технічного прогресу утруднено [4].

Основними принципами управління інноваційною адаптацією є:

1. Принцип прийняття рішення, який стосується управління інноваційною адаптацією підприємства відповідно до стадій інноваційного процесу та стадій життєвого циклу підприємства. Вирішення питань управління адаптацією приймаються після розгляду альтернативних варіантів при розподілі ресурсів з урахуванням зусиль, які підприємство робить, здійснюючи інноваційні процеси та стандартну діяльність підприємства господарську діяльність. Роблячи вибір рішення, підприємство, крім загальних критеріїв ефективності, враховує перспективні етапи інноваційного процесу та поточну стадію свого життєвого циклу.

2. Принцип використання додаткових методів адаптації. Ступінь очікуваних характеристик підприємства має відповідати рівню його показників відповідно до поставленої мети.

3. Принцип вибору методів або неінноваційної, або інноваційної адаптації. Відповідно до ланцюжка впливів ефективність функціонування підприємства оцінюються через такі чинники: ступінь ефективності залучення ресурсів підприємства (використовуються трудові, матеріально-сировинні, основні виробничі фонди, фінансові ресурси) та інші показники ефективності управління.

4. Принцип вибору інноваційної адаптації, що враховує аналіз та оцінку використання внутрішніх та зовнішніх факторів при досягненні цілей підприємства. Фундаментальним фактором для інноваційної адаптації виступає виявлена недосяжність цілей підприємства, що діє у відомих внутрішньогосподарських та зовнішніх умовах [3].

Адаптація інноваційних рішень підприємства при веденні ним господарської діяльності передбачає оцінку сфери трудових ресурсів, сфери техніки та технології, сфери фінансових здібностей. Узагальнення даних сфер характеризує можливість підприємства щодо здійснення інноваційного процесу.

Адаптація інноваційних діяльності підприємства до його господарських процесів складає послідовний ряд етапів. Насамперед – етап оцінювання можливостей та здібностей суб'єкта господарювання вести інноваційний процес. Ця здатність підприємства характеризується системою показників, які у науковій літературі виступають як дефініція «інноваційний потенціал» [1].

Щоб вирішувати проблеми фінансування інноваційних процесів на підприємстві, потрібно створити методологічну базу обґрунтування та методіку підбору

оптимального за ефективністю джерела фінансування.

Ми переконалися в тому, що на вибір джерела фінансування інноваційної діяльності на підприємстві впливають такі основні фактори:

- 1) розмір у грошах власних коштів підприємства;
- 2) масштабність та досягнутий ступінь розвитку підприємства;
- 3) існуюча організаційно-правова форма підприємства;
- 4) методи та способи формування активів підприємства з метою реалізувати інноваційний проект;
- 5) наявність ризиків при реалізації інноваційного проекту, включаючи ризик втрати контролю над управлінням підприємством [7].

Носій інноваційної продукції в аграрній сфері – інноваційне сільськогосподарське підприємство. Світова практика до інноваційних відносить підприємства, де понад 70% продукції у грошовому вимірі від загального обсягу виробництва за звітний період формується з допомогою виробництва інноваційної продукції. Якщо такий критерій поширити на вітчизняні підприємства, стане очевидним: в АПК України нині дуже мало інноваційних підприємств [5]. Виходячи зі сказаного, можна сформулювати проблему інноваційного розвитку: активізувати інноваційну діяльність в АПК України.

Ефективний розвиток інноваційної діяльності на сучасному етапі передбачає, перш за все, вирішення проблем фінансування та державного регулювання. Для цього необхідне формування макроекономічного механізму державної підтримки та стимулювання інноваційної діяльності. До складу відповідних заходів державної підтримки інноваційного процесу в АПК пропонуємо включити наступні заходи:

- побудова інституційних та законодавчих засад для формування активної інноваційної сфери;
- підтримка з боку держави у вигляді стимулювання дій інвесторів, що вкладають капітали у розвиток інноваційного виробництва, аграрних товаровиробників, які освоюють інновації, використовуючи податкові пільги, гарантії та кредити;
- активізація венчурного фінансування;
- внесення змін до амортизаційної політики;
- зовнішньоекономічної та інформаційної підтримки;
- використання лізингових договорів наукомісткого обладнання;
- одержання прямих інвестицій від держави з метою реалізувати інноваційні програми та проекти, які мають пріоритетне значення [8].

Оскільки традиційні джерела фінансування інноваційної діяльності в сучасних українських умовах виявляються недостатніми для ефективного освоєння інновацій, необхідне використання нових організаційних форм та механізмів фінансування інноваційних процесів.

Як нові організаційні форми ми пропонуємо звернути увагу до ФПГ. Така структура дозволяє вирішувати одну з найважливіших проблем освоєння – його фінансування, а також розвиток проектного фінансування, лізингових операцій, залучення венчурного капіталу [2].

З метою створення умов щодо проведення єдиної, взаємоузгодженої науково-технічної та інноваційної політики в АПК необхідно оптимізувати структуру управління інноваційним процесом у цій сфері. Вирі-

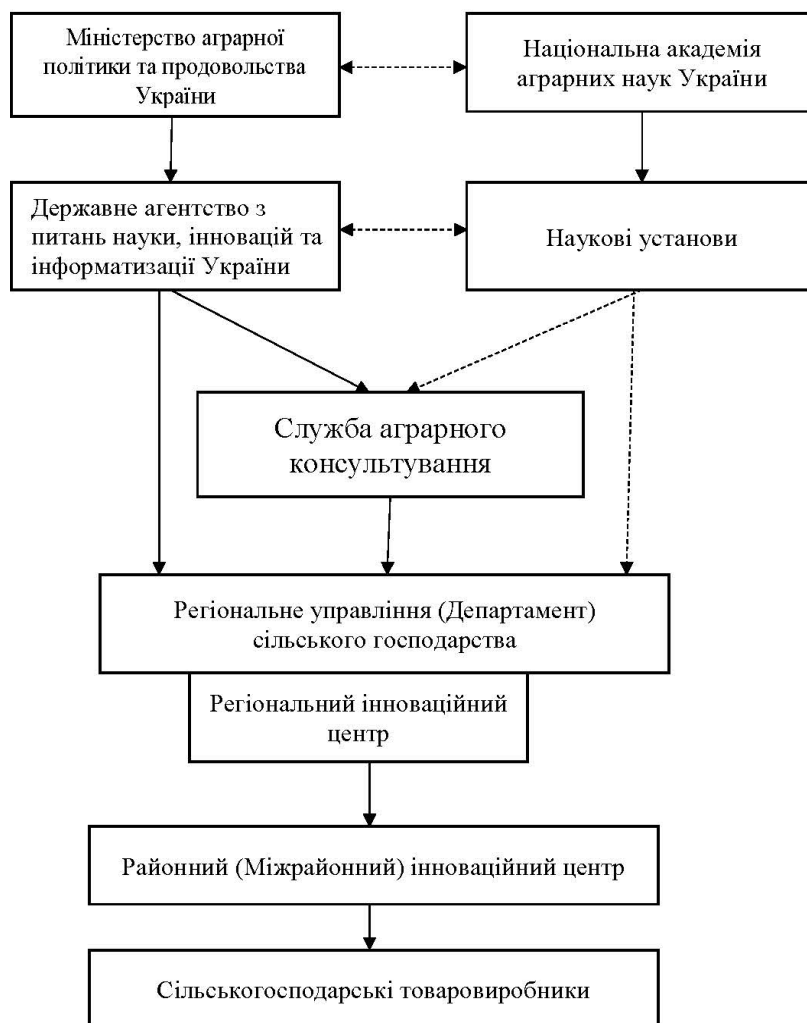


Рис. 1. Модель організації інноваційної діяльності в АПК

Джерело: складено автором

шення цього завдання може бути здійснено на основі запропонованої нами моделі організації інноваційної діяльності в АПК (рис. 1).

Результатом успішної інноваційної діяльності є такий результат, що задовольняє наступні цільові вимоги:

- виступає як об'єкт інтелектуальної власності;
- має високий науково-технічний рівень;

– отриманий вперше, або в порівнянні з іншими аналогами має максимально високі значення науково-економічних показників [6].

Високий рівень складності агропромислового виробництва як системи та його особливості визначають своєрідність підходів та методів управління інноваційним процесом.

**Висновки.** При вирішенні проблематики інноваційного розвитку аграрного сектору економіки необ-

хідна розробка обґрунтованої державної політики, яка повинна включати: удосконалення законодавства з питань інноваційного розвитку, впровадження додаткових економічних механізмів, важелів та стимулів, здатних зацікавити аграрних товаровиробників перейти на застосування інноваційних технологій.

Освоювати інновації можна як разово, так і на постійній основі. У першому випадку виробництво використовує високопродуктивну техніку або впроваджує робочі процеси з використанням продуктивніших сортів рослин, добрив тощо. Широкомасштабність розгортання інноваційних процесів в аграрній сфері стає дедалі більш скрутним. Розвиток інноваційно-технологічних процесів сприяє переходу АПК на рейки ринкової економіки з урахуванням економічних особливостей та виробничих можливостей.

#### СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ

1. Гетьман О.М., Даньків В.Й., Книшева Б.В., Гетьман О.М. Управління інвестиційною діяльністю підприємств в умовах кризи. *Науковий вісник Ужгородського університету. Сер. Економіка*. 2013. Вип. 3. С. 49–52.
2. Давиденко Н.М. Активізація інвестиційної діяльності в аграрному секторі економіки України. *Агроінком*. 2017. № 9–10. С. 73–76.
3. Єфімова С.А. Управління інноваційним потенціалом підприємства. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. 2014. № 9. С. 98–101.

4. Закон України «Про інвестиційну діяльність» від 18.09.1991 р. № 1560–XII (редакція від 06.11.2014 р.). *Відомості ВР України*. 1991. № 47. Ст. 646. URL: <http://zakon0.rada.gov.ua/laws/show/1560-12>.

5. Кадол Л.В. Особливості комплексної оцінки ефективності інноваційної діяльності підприємства. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2016. № 10. С. 359–363

6. Петруха Н.Н. Оцінювання ефективності інвестиційно-інноваційних проєктів на основі державно-приватного партнерства в аграрному секторі економіки України. *Актуальні проблеми економіки*. 2015. № 10. 141–149.

7. Позняк С.В. Інновації як фактор підвищення конкуренто-спроможності підприємств. *Ефективна економіка*. 2015. № 10. URL: [http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/10\\_2015/94.pdf](http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/10_2015/94.pdf).

8. Сириченко Н.С. Економічна сутність і класифікація інвестицій в умовах глобальних трансформацій. *Науковий вісник Мукачівського державного університету, Серія Економіка*. Випуск 2(4). Частина 1. 2015. С. 263–269.

## REFERENCES

1. Hetman O.M., Dankiv V.Y., Knysheva B.V., Hetman O.M. (2013). Upravlinnia investytsiinoiu diialnistiu pidpriemstv v umovakh kryzy [Management of investment activities of enterprises in crisis conditions]. *Naukovyi visnyk Uzhhorodskoho universytetu. Ser. Ekonomika*, no. 3, pp. 49–52.

2. Davydenko N.M. (2017). Aktyvizatsiia investytsiinoi diialnosti v ahromomu sektori ekonomiky Ukrainy [Activation of investment activity in the agrarian sector of the economy of Ukraine]. *Ahroinkom*, no. 9–10, pp. 73–76.

3. Iefimova S.A. (2014). Upravlinnia innovatsiynym potentsialom pidpriemstva [Management of the innovative potential of the enterprise]. *Naukovyi visnyk Khersonskoho derzhavnoho universytetu*, no. 9, pp. 98–101.

4. Zakon Ukrainy «Pro investytsiinu diialnist» vid 18.09.1991 (1991). No. 1560–XII (redaktsiia vid 06.11.2014 r.). *Vidomosti VR Ukrainy*, no. 47, pp. 646. URL: <http://zakon0.rada.gov.ua/laws/show/1560-12>.

5. Kadol L.V. (2016). Osoblyvosti kompleksnoi otsinky efektyvnosti innovatsiinoi diialnosti pidpriemstva [Peculiarities of the comprehensive evaluation of the efficiency of the enterprise's innovative activity]. *Hlobalni ta natsionalni problemy ekonomiky*, no. 10, pp. 359–363

6. Petrukha N.N. (2015) Otsiniuvannia efektyvnosti investytsiino-innovatsiinykh proektiv na osnovi derzhavno-pryvatnoho partnerstva v ahromomu sektori ekonomiky Ukrainy [Evaluation of the effectiveness of investment and innovation projects based on public-private partnership in the agricultural sector of the economy of Ukraine]. *Aktualni problemy ekonomiky*, no. 10, pp. 141–149.

7. Pozniak S.V. (2015). Innovatsii yak faktor pidvyshchennia konkurentospromozhnosti pidpriemstv [Innovation as a factor in increasing the competitiveness of enterprises]. *Efektivna ekonomka*, no. 10. URL: [http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/10\\_2015/94.pdf](http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/10_2015/94.pdf).

8. Syrychenko N.S. (2015). Ekonomichna sutnist i klasyfikatsiia investytsii v umovakh hlobalnykh transformatsii [Economic essence and classification of investments in the conditions of global transformations]. *Naukovyi visnyk Mukachivskoho derzhavnoho universytetu, Seriya Ekonomika*. Vypusk 2(4). Chastyna 1, pp. 263–269.

УДК 338

DOI

**Шитікова Л.В.**

кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри менеджменту,  
Національний університет «Запорізька політехніка»  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-1587-8209>,

**Головатенко С.С.**

аспірант кафедри менеджменту,  
Національний університет «Запорізька політехніка»,

**Головатенко О.С.**

аспірант кафедри менеджменту,  
Національний університет «Запорізька політехніка»

## ОКРЕМІ АСПЕКТИ СИСТЕМНОГО ПІДХОДУ ЩОДО ФОРМУВАННЯ МЕХАНІЗМУ УПРАВЛІННЯ ЕКОНОМІЧНИМИ РЕСУРСАМИ ПІДПРИЄМСТВА

*Індикатором результативного управління і регулювання економічними процесами виступає ефективне використання економічних ресурсів для найбільшого задоволення потреб суспільства. Для розвитку суспільства завжди мало велике значення управління виробництвом. Але зараз в зв'язку з кризисним становищем, в якому опинилась Україна, його роль особливо зростає. Важливою складовою системи управління є механізм управління, за допомогою якого здійснюються своєчасні зміни елементів системи ресурсовикористання, пристосовуючи всі сторони виробничої діяльності до мінливої сучасної ситуації для досягнення цілей підприємства. Використовуючи специфіку системного підходу, можливе дослідження закономірностей, методів та прийомів формування складного об'єкта, яким є механізм управління економічними ресурсами підприємства, та його певних складових. Поняття «механізм управління» є достатньо актуальним в сучасних умовах господарювання, активно досліджуваним, хоча відносно новим і не широко розповсюдженим. Механізм управління економічними ресурсами підприємства розглядається як складна система певних складових, утворення і вивчення якої можливо за допомогою спеціального наукового пізнання, яким є системний підхід.*

**Ключові слова:** результативне управління, економічні ресурси, системний підхід, синергетичний ефект, механізм управління ресурсами.

**Shytikova Larisa**

Ph.D. Economy of Sciences, Associate Professor  
"Zaporizhzhia Polytechnic" National University

**Golovatenko Sergiy**

Graduate Student "Zaporizhzhia Polytechnic" National University

**Golovatenko Oleksiy**

Graduate Student "Zaporizhzhia Polytechnic" National University

## SEPARATE ASPECTS OF THE SYSTEM APPROACH TO THE FORMATION OF THE MECHANISM FOR MANAGING THE ECONOMIC RESOURCES OF THE ENTERPRISE

*An indicator of effective management and regulation of economic processes is the effective use of economic resources for the greatest satisfaction of society's needs. Production management has always been of great importance for the development of society. But now, in connection with the crisis situation in which Ukraine found itself, its role has especially increased. It is proposed to use methods and approaches proven by business practice, one of which is a systematic approach. He emphasizes that the organization is a set of interdependent elements, such as people, structure, tasks, technology, which are aimed at achieving various goals in the conditions of a changing external environment. Using the specificity of the system approach, it is possible to study the patterns, methods and techniques of the formation of a complex object, which is a mechanism for managing the economic resources of the enterprise, and its individual components. An important component of the management system is the management mechanism, with the help of which timely changes are made to the elements of the resource utilization system, adapting all aspects of production activity to the changing modern situation in order to achieve the goals of the organization. The concept of "management mechanism" is quite relevant in modern economic conditions, it is actively researched, although it is relatively new and little used. The mechanism of managing economic resources of the enterprise is considered as a complex system of certain components, the formation and research of which is possible with the help of special scientific knowledge, which is a systemic approach. The formation of the mechanism for managing the economic resources of the enterprise is an important stage in the use of a systematic approach to the effective management of resource potential. This approach significantly increases the quality of developments and reduces losses, as well as allows each typical category to be divided into unique actions that are characteristic of a specific enterprise. The article presents the factors of the formation of the resource management mechanism of the enterprise, which at a certain time period are of primary importance, they include: constant improvement of organizational structures, well-established processes of using the latest technologies, the formation*

*of a single enterprise-wide innovation system, constant systematic analysis of the efficiency of the use of economic resources, accounting and the introduction of new international approaches, criteria and indicators of sustainable development, analytical research of the functioning of the enterprise, etc., which are of primary importance at a certain time period, these include: constant improvement of organizational structures, well-established processes of using the latest technologies, the formation of a single general economic innovation system, constant systematic analysis of the effectiveness of the use of economic resources, accounting and implementation of new international approaches, criteria and indicators of sustainable development, analytical research operation of the enterprise and others.*

**Keywords:** effective management, economic resources, system approach, synergistic effect, resource management mechanism.

**JEL classification:** P42, P47, E23, M11, O21

**Постановка проблеми.** Сучасний розвиток ринкових відносин вимагає від вітчизняних підприємств необхідності зміни стереотипів господарювання.

Політика управління висловлює як загальні, так і окремі аспекти філософії підприємства. Можна стверджувати про певний синтез на базі технології управління традиційних (безумовно, модернізованих) і сучасних підходів. Існуючі підходи до управління не можуть бути панацеєю від всіх проблем, з якими стикаються управлінці. І хоча ці підходи втілюють в собі суттєві переваги, вони мають певні вади. Тому пропонується використання перевірених практикою методів і підходів, одним з яких є системний підхід. Він підкреслює, що організація – це сукупність взаємозалежних елементів, таких як люди, структура, завдання, технологія, які орієнтовані на досягнення різних цілей в умовах мінливого зовнішнього середовища [1, с. 65].

Управління завжди мало велике значення для розвитку суспільства, але зараз його роль особливо зросла в умовах, які характерні як для України, так і для всього світового господарства, оскільки найважливішим завданням стає забезпечення сталого економічного та соціального розвитку підприємств. Вирішення цього завдання в сучасних умовах є науковою проблемою, розв'язання якої потребує удосконалення науково-теоретичного й методичного забезпечення.

**Аналіз останніх досліджень.** На даний час науковці особливу увагу приділяють формуванню сучасної системи управління, важливою складовою якої є механізм управління процесом підвищення ефективності ресурсовикористання. Дослідженням тенденцій і проблем цього питання займаються багато сучасних учених. Істотний внесок у розробку теорії і методології управління таких, як А. Гершун, Є. Духонін, І. Єгерев, Д. Ісаєв, Р. Каплан, Т. Колер, Т. Коупленд, В. Мейєр Маршал, Дж. Мурін, Е. Нілі, Д. Нортон, Н.-Г. Ольве, Р. Петухов та ін. Така зацікавленість пов'язана насамперед із необхідністю переосмислення процесу функціонування українських підприємств у нових умовах. Слід відзначити, що методичних і практичних розробок, присвячених управлінню діяльністю вітчизняного підприємства, зокрема через ефективне ресурсовикористання у сучасних умовах недостатньо. Серед вітчизняних учених-економістів варто відзначити наукові праці О.І. Амоші, Є.А. Бельтюкова, А.І. Бутенка, В.М. Геєця, А.П. Гречан, М.О. Кизима, А.І. Ковальова, А.В. Куценко, В.П. Мартиненко, Є.В. Мниха, С.Ф. Покропівного, Н.С. Поповенко, О.С. Редькіна, К.І. Редченка, І.Б. Тадики, О.М. Тищенко, М.Г. Чумаченка, Л.І. Федулової та інших.

Але, незважаючи на важливість наукових досліджень, окремі аспекти зазначеного наукового напрямку вимагають подальшого теоретичного та практичного вивчення, зокрема в контексті системного підходу.

**Формулювання цілей статті.** Метою дослідження є теоретичне обґрунтування важливості системного підходу до ефективного управління ресурсним потенціалом підприємства на сучасному етапі його розвитку через формування механізму управління з метою підвищення інноваційної привабливості та прибутковості.

**Виклад основного матеріалу.** В умовах постійних економічних змін підприємствам слід звертати значну увагу на розширення та поглиблення досліджень в галузі управління ресурсним потенціалом. Ефективне управління ресурсним потенціалом підприємств повинно являти собою гнучку систему, що буде змінюватись, пристосовуватись до ринкових умов, при цьому забезпечуючи максимальну інвестиційну привабливість та загальний розвиток підприємства [2; 7, с. 5–8]. Тільки застосування комплексних економічних методів може дати сьогодні той необхідний економічний ефект і вивести підприємство на новий рівень розвитку [3, с. 71]. Має велике значення вивчення в динаміці різноманіття різнотипних внутрішніх і зовнішніх зв'язків багатокомпонентної системи управління ресурсами підприємства, при цьому передбачається об'єднання основних понять, компонентів у єдине ціле, що дає змогу виявити сутність цілісності системи. В той же час особлива увага в системних дослідженнях звертається на необхідність розчленовування багатокомпонентних об'єктів, що вивчаються, на основі принципу найбільшої важливості зв'язків для системи при різноманітті їхніх типів у кожній конкретній складовій. Для виконання цього одного з основних завдань дослідження системного об'єкта активно використовується ранжування.

Формування механізму управління економічними ресурсами підприємства є важливим етапом використання системного підходу ефективного управління ресурсним потенціалом. Такий підхід суттєво підвищує якість розробок і знижує втрати, а також дозволяє кожному типу категорію розділити на унікальні дії, які властиві конкретному підприємству. Формування механізму управління економічними ресурсами базується на аналізі джерел проблем підприємства і причинно-наслідкових зв'язків. Окремо узяті дії при необхідності далі деталізуються. Інтеграція всіх функціональних підрозділів, ретельний аналіз всіх напрямків та готовність безперервно змінюватися дозволить добитися суттєвих результатів при використанні зазначеного системного підходу.

Вочевидь, що взаємозв'язок різних факторів зовнішнього середовища, як вважає відомий фахівець в галузі управління П. Друкер, повинен перетворити оточення сучасних організацій в середовище, яке бурхливо змінюється. «Управляти змінами не можна. Але їх можна випереджати ... Для періоду потрясінь, який ми зараз переживаємо, зміни – це норма» [4, с. 103].

Механізм управління ресурсами підприємств має бути динамічним, реагувати на технологічні та структурні зрушення виробництва [5, с. 207]; а його використання, як зазначають Г.В. Осовська і О.В. Крушельницька, повинно постійно вдосконалюватись і розвиватись відповідно до нових суспільних умов, бути приведеним у відповідність до вимог розвитку продуктивних сил [5, с. 19–20]. В разі необхідності це обумовлює внесення коректив в окремі елементи сформованого механізму управління економічними ресурсами.

Елементи механізму характеризуються мінливістю, можуть бути різними в різний час, на різних територіях. У той же час є чинники, які на певному часовому відрізку мають першорядне значення, до них відносяться: постійне вдосконалення організаційних структур, добре налагоджені процеси використання новітніх технологій, формування єдиної загальногосподарської інноваційної системи, постійний системний аналіз ефективності використання економічних ресурсів, облік і впровадження нових міжнародних підходів, критеріїв та індикаторів сталого розвитку, аналітичне дослідження функціонування підприємства та інші. Всі перераховані фактори, як показує аналіз, мають пряме відношення до ефективного використання економічних ресурсів підприємств. На рис. 1 представлені основні чинники, які найбільш повно відображають процес формування механізму управління на підприємствах. Сукупність чинників повинна розглядатися як причина, рушійна сила формування механізму управління [6, с. 101].

Сучасний етап розвитку українських підприємств характеризується негативним впливом значної кількості чинників, серед яких в першу чергу активні військові дії, а також інфляційні процеси, посилення конкуренції, низький рівень інноваційної активності та багато інших.

На результативну діяльність підприємств впливає безліч факторів, серед яких присутні не тільки фактори зовнішнього середовища.

Внаслідок дії цих чинників виникають ситуації, які призводять до значних фінансових втрат, збитків та дисбалансів підприємства. Тому в сучасних умовах особливе значення повинно приділятися впровадженню стратегічних підходів до управління підприємством, найбільш важливим напрямком якого є розробка дієвого механізму управління.

При формуванні механізму, а також проведення антикризових заходів по управлінню підприємством необхідно враховувати деякі обмеження. Хоча в першу чергу підприємства звертають увагу на фінансові обмеження, існують соціальні, природні та ін., які не можливо обійти в сучасних умовах господарювання [6, с. 84].

Створений механізм управління буде тим ефективнішим, чим більш результативним будуть його елементи, які в сукупності дають ступень досягнення встановлених цілей або наближення до них. Відсутність ефективного механізму управління негативно впливає на діяльність: підприємство не може протистояти постійним змінам в умовах господарювання та забезпечити відповідний рівень економічної стійкості.



Рис. 1. Основні чинники процесу формування механізму управління ресурсами підприємства

Джерело: розробка авторів з урахуванням [8]

Визначення основних складових механізму управління відноситься до числа найважливіших і актуальних на сьогодні проблем, в іншому випадку недостатня увага цьому питанню може призвести до руйнування стратегічного потенціалу підприємства, втрати конкурентоспроможності, тощо.

За умовами, якщо на підприємстві розвинена система адаптації до зовнішнього і внутрішнього середовища, то технологія управління ресурсосбереженням дає синергетичний ефект. Зокрема, під синергетичним ефектом будемо розуміти груповий ефект системи управління, який маємо в груповому результаті, що переважає суму індивідуальних результатів окремих елементів системи.

**Висновки.** Розглянутий системний підхід, що використовується при формуванні механізму управління економічними ресурсами підприємства, дозволяє досягти високої результативності за рахунок реалізації послідовних дій, які здійснюються під час управління.

Для забезпечення якості і конкурентоспроможності продукції, розширення ринкових можливостей, отримання додаткового доходу необхідно компетентно управляти підприємством, використовуючи новітні наукові розробки та практичний узагальнений досвід вітчизняних та зарубіжних підприємств, створювати такий механізм управління, який буде найефективнішим на конкретному підприємстві. Кожне підприєм-

ство повинно розробити особливі методи, процедури, програми управління процесами, які пов'язані з ресурсами, які використовуються на підприємстві. Тому побудова ефективного і динамічно функціонуючого механізму управління персоналом є проблемою вкрай актуальною і робота по його подальшому удосконаленню повинна здійснюватися постійно.

Для досягнення поставлених завдань з результативного управління процесом ресурсовикористання, розвитку промислового сектору пропонуються наступне: постійне дослідження закономірностей, методів та прийомів формування та удосконалення механізму управління в складі системи управління; адаптація до постійних технологічних та структурних зрушень; активне використання новітніх підходів, методів, прийомів менеджменту; використання практичного управлінського досвіду провідних підприємств; подальша механізація та автоматизація робіт; підвищення наукоємності виробництва; вдосконалення підготовки та перепідготовки кадрів; зміна характеру праці; поліпшення соціальних умов.

Подальші дослідження будуть спрямовані у напрямі поглиблення системного підходу та розширення меж його використання, це особливо важливо при визначенні економічної доцільності вибору тих чи інших економічних ресурсів, а також інноваційних проектів та формуванні портфеля заказів підприємства.

#### СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ

1. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента: пер.с англ. Москва : «Дело», 1992. 702 с.
2. Мартиненко В.П., Сільченко А.Р. Системний підхід як один із методів ефективного управління ресурсним потенціалом підприємства ефективна економіка. Дніпровський державний аграрно-економічний університет, ТОВ ДКС Центр 2016, № 1.
3. Шитікова Л.В., Войтенко С.В. Theoretical and methodological aspects of effective technical maintenance and repair of production assets in order to reduce costs and increase enterprise potential. (Теоретико-методичні аспекти організації ефективного технічного обслуговування та ремонтів виробничих активів з метою зниження витрат та підвищення потенціалу підприємства). Економічний вісник Державного вищого навчального закладу "Український державний хіміко-технологічний університет". Дніпро. 2019. С. 130–135.
4. Друкер Питер Ф. Задачи менеджмента в XXI веке: пер.с англ. Москва : Издательский дом «Вильямс», 2003. 272 с.
5. Осовська Г.В. Крушельницька О. В. Управління трудовими ресурсами: навч. посібник. Київ : Кондор, 2003. 224 с.
6. Шандова Н.В. Узагальнююча оцінка рівня стабільності розвитку підприємств промислового комплексу. *Вестник ХНТУ*. 2010. № 1(34). С. 83–86.
7. Гуткевич С.О. Дослідження факторів інвестування. *Актуальні питання економіки: теорія і практика*. Вип. 1 Видавництво Європейського університету, 2007. С. 5–8.
8. Бородин А.И. Особенности оценки потенциала управляющей системы. *Вестн. Мурман. техн. ун-та*. 2003. № 2. Т. 6 С. 200–206.

#### REFERENCES

1. Meskon M. Kh., Albert M., Khedoury F. (1992) *Osnovy menedzhmenta* [Fundamentals of Management]. Moscow: «Delo». [in Russian]
2. Martynenko V.P., Silchenko A.R. (2016) *Systemnyi pidkhd yak odyn iz metodiv efektyvnoho upravlinnia resursnym potentsialom pidpriemstva efektyvna ekonomika* [The system approach as one of the methods of effective management of the resource potential of the enterprise is an efficient economy]. Dniprovskiy derzhavnyi ahrarno-ekonomichnyi universytet, TOV `DKS Tsent, № 1. [in Ukraine]
3. Shytikova L.V., Voitenko S.V. (2019) *Theoretical and methodological aspects of effective technical maintenance and repair of production assets in order to reduce costs and increase enterprise potential*. Ekonomichnyi visnyk Derzhavnoho vyshchoho navchalnoho zakladu "Ukrainskyi derzhavnyi khimiko-tekhnologichnyi universytet". [in Ukraine]
4. Druker Pyter F. (2003) *Zadachy menedzhmenta v XXI veke* [Management challenges in the 21st century]. Moscow: Yzdatelskiy dom «Viliams». [in Ukraine]
5. Osovsk H.V., Krushelnitska O.V. (2003) *Upravlinnia trudovymy resursamy: navch. posibnyk* [Human resources management]. Kyiv, Kondor. [in Ukraine]
6. Shandova N.V. (2010) *Uzahalniuiuucha otsinka rivnia stabilnosti rozvytku pidpriemstv promyslovoho kompleksu* [General assessment of the level of stability of the development of enterprises of the industrial complex]. *Vestnyk KhNTU*. № 1(34). [in Ukraine]
7. Hutkevych S.O. (2007). *Doslidzhennia faktoriv investuvannia* [Investing factors research]. *Aktual'ni pytannia ekonomiky: teoriia i praktyka*, vol. 1, pp. 5–8. [in Ukraine]
8. Borodyn A.I. (2003) *Osobennosti otsenky potentsyala upravliaiushchei systemy* [Features of assessing the potential of the control system]. *Vestn. Murman. tekhn. un-ta*. № 2, Т. 6, pp. 200–206. [in Russian]



УДК 339.13

DOI

**Shmygol Nadiia**Zaporizhzhia Polytechnic National University, Ukraine  
Warsaw University of Technology, Poland  
ORCID:0000-0001-5932-6580, e-mail: nadezdash@ua.fm**Polcyn Jan**Stanisław Staszic State University of Applied Sciences in Pila, Poland  
ORCID:0000-0001-7847-2743, e-mail: jan.polcyn@ans.pila.pl**Antoniuk Andrii**Classic Private University, Ukraine  
ORCID:0000-0002-9591-394X, e-mail: antonad@ukr.net

## SUPPLY CHAIN MARKETING MANAGEMENT

The article explores the work of scientists in organizing marketing activities in a company, specifically in managing the distribution policy that involves organizing distribution channels, forming a portfolio of contractual obligations within the product portfolio, and developing a supply plan for each contractor. It is noted that the organization of distribution channels in a company must ensure: the creation of a system for delivering products to the point of sale or operation at an exactly specified time and with the highest level of service; minimizing costs for organizing the movement of goods, which should in no case affect the level of service. It has been proven that the advantages of including a wholesale intermediary in the distribution system are: ensuring product distribution in the absence of contact with the consumer; bulk purchasing reduces supply costs; reducing the risk of unsold products; favorable pre-payment conditions, etc. However, the negative factors that arise as a result of the inclusion of intermediaries in the product distribution channels are: a large number of intermediaries significantly reduces market control and complicates the interaction process with the consumer; dependence on a small number of intermediaries in the future can cause serious commercial losses. Therefore, in practice, in order to reduce risk, mixed forms of product movement organization should be used, which in turn requires the development of new methods and approaches to this process. As a result of the analysis, it was determined that the need for re-organization of the existing distribution channel system arises when the company's production capacities are not fully supported by the capacity of the trade network. To diagnose such a situation, graph theory, in particular the adapted maximum flow problem, is used within the framework of this research. The authors stated that the result of applying the proposed models and methods is optimization of the existing distribution channel structure and development of further management methods for the company's distribution policy, including formation of its portfolio of contractual obligations and construction of a map of competitive advantages.

**Key words:** marketing activity, supply chain management, distribution channel organization, contract portfolio formation.

## МАРКЕТИНГОВЕ УПРАВЛІННЯ КАНАЛАМИ ПОСТАЧАННЯ ПРОДУКЦІЇ

У статті розглядаються дослідження науковців з організації маркетингової діяльності на підприємстві. Конкретно, вони застосовуються до управління збутовою політикою, яка включає в себе створення розподільних каналів, формування портфеля договорів в межах товарного портфеля та розроблення плану поставок для кожного контрагента. Організація розподільних каналів на підприємстві повинна забезпечувати: створення системи доставки продукції до місця продажу або експлуатації у відомий час та з максимально високим рівнем обслуговування; мінімізація витрат на переміщення товарів, при цьому не впливаючи на рівень обслуговування. Доведено, що включення оптового посередника в систему каналів розподілу може мати деякі переваги, такі як забезпечення збуту продукції, закупівля продукції оптовими партіями, зменшення ризику незатребуваної продукції та вигідні умови передоплати. Однак, також можуть виникнути негативні фактори, такі як суттєве зменшення контролю за ринковою ситуацією та ускладнення взаємодії зі споживачем, а також залежність від невеликої кількості посередників, що може призвести до серйозного комерційного збитку. Тому рекомендується використовувати змішані форми організації руху товарів, що вимагає розробки нових методів та підходів для зменшення ризику. Результат аналізу показав, що необхідність реорганізації системи каналів розподілу в підприємстві виникає в тому випадку, коли його виробничі можливості не забезпечені відповідною пропускну здатністю торговельної мережі. Для діагностики такої ситуації, в рамках даного дослідження використовується теорія графів, зокрема, задача про максимальний потік, яка була адаптована айд поставлені задачі. Авторами зазначено, що результатом застосування запропонованих моделей і методів є оптимізація існуючої структури каналів розподілу продукції та розробка подальших методів управління збутовою політикою підприємства з формуванням портфеля договірних зобов'язань у межах його товарного портфеля, побудови карти конкурентних переваг.

**Ключові слова:** маркетингова діяльність, управління збутовою політикою, організація каналів розподілу, формування портфеля договірних зобов'язань.

**Problem statement.** One of the main elements of marketing activity at a company is supply chain management, which involves the organization of distribution channels, the formation of a contract portfolio within the product portfolio, and the creation of a delivery

plan for each contractor. The organization of distribution channels at the company must ensure:

– the creation of a delivery system for products to the place of sale or operation at a precisely specified time and with a high level of service;

– the minimization of costs for organizing the movement of goods, which in no way can be reflected in the level of service.

#### **Analysis of recent research and publications.**

Marketing management of product supply channels is an important scientific field that plays a vital role in successful product sales. Some well-known researchers who study this aspect include following.

Nada R. Sanders in the research [1] examine the impact of supply chain management practices on a firm's competitive advantage and overall performance. The authors used a survey method to gather data from various manufacturing firms in Turkey. They found that effective supply chain management practices can lead to significant improvements in a firm's competitive advantage and overall performance, including increased efficiency, reduced costs, and improved customer satisfaction. The authors concluded that firms that adopt and implement effective supply chain management practices will be better positioned to compete in the marketplace.

In the article "The impact of supply chain management practices on firm performance: evidence from the Chinese automotive industry" by Wei Jiang, Qing Liu, and Shuai Liu authors studied the relationship between supply chain management practices and firm performance in the Chinese automotive industry and found that effective supply chain management can lead to improvements in a firm's financial performance, including increased profitability and reduced costs [2].

The study "Supply Chain Management and its Impact on Business Performance" by Ping Xia, Wei Song, and Jian Liu [3] explores the relationship between supply chain management and business performance. The authors conducted a survey of firms in China and found that effective supply chain management practices can lead to improvements in a firm's financial performance, including increased profitability, reduced costs, and improved market share. The study also found that firms that have a strategic focus on supply chain management tend to have better business performance compared to firms that do not have such a focus.

Wei Li, John F. McLaughlin, and Bob R. Stone in their work "Supply Chain Management and Firm Performance: Evidence from Small and Medium-Sized Enterprises" [4] examine the relationship between supply chain management practices and firm performance, specifically focusing on small and medium-sized enterprises (SMEs). The study found that SMEs that adopt effective supply chain management practices tend to have better financial performance compared to firms that do not adopt such practices. The study also found that SMEs that have a strong focus on supply chain management are better positioned to compete in the marketplace and improve their overall performance.

In the study "Supply Chain Management in Polish Firms: An Empirical Study" by Agnieszka Łoboda, Małgorzata Kicińska, and Mariusz Łoboda [4], the authors aimed to explore the level of adoption and implementation of Supply Chain Management (SCM) practices in Polish firms. They conducted a survey of managers from various industries in Poland and analyzed the data using descriptive statistics and regression analysis. The results showed that Polish firms have a high level of awareness of SCM, but the implementation of SCM practices is still limited.

The authors found that factors such as company size, level of internationalization, and sector of operation influence the level of SCM adoption. They also found that the implementation of SCM practices has a positive impact on the overall performance of the firm. The authors concluded that there is a need for further research to identify the specific SCM practices that are most effective in Polish firms and to explore the barriers to the adoption and implementation of SCM in these firms. They also suggested that Polish firms should focus on the development of their SCM practices to improve their competitiveness and achieve better performance.

According to Ukrainian scholars [6–12], specific market conditions of a business entity, such as the pricing policy of the producer, the product's specificity, the location of the consumers, the presence of its own retail network, determine the optimal distribution channel structure that minimizes related expenses and ensures the highest level of service.

The zero-level channel (direct marketing), when the manufacturer directly interacts with the consumer, is most effective under the following conditions:

- the product is specialized (of industrial-technical nature) and requires direct contact between the manufacturer and the consumer;
- the price of the product often changes;
- all consumers are located in a small area, in close proximity to the manufacturer's retail network;
- the manufacturer's retail network has a developed storage network;
- the market capacity is insignificant.

A one-level channel, when the manufacturer interacts with the consumer through the retail system, is effective if:

- the market is poorly understood, and the manufacturer's business lacks the financial resources to study it further;
- the volume of pre- and post-sales services is minimal due to the product's specificity;
- the number of market segments is minimal;
- the product is represented by a wide range of products on each market segment.

Inclusion in the retail intermediaries distribution system provides the manufacturer with several advantages: the retail intermediary has the opportunity to perform storage and sales operations through its trade network; provide advertising information to consumers and marketing information to the manufacturer of the product. Finally, the two-tier interaction channel between the manufacturer and the consumer, first through the wholesale system and then through retail trade, is the most effective if:

- consumers are located in a large territory;
- delivery of goods due to their specificity must be made in small but timely batches;
- the difference between the sales price and the cost of the product is sufficient to organize a widespread retail network.

In summary, the advantages of incorporating wholesalers into the distribution channel include ensuring product distribution in the absence of direct contact with consumers, reducing the cost of supplying products, reducing the risk of unsold products, and favorable pre-payment conditions. However, the disadvantages of having intermediaries in the distribution chain include a large number of intermediaries that significantly

reduces market control and complicates the interaction with consumers, and dependence on a small number of intermediaries which may result in serious commercial losses. Therefore, in practice, a combination of methods should be used to reduce the risk, which in turn requires the development of new methods and approaches to the distribution process.

**The aim of the article** is to improve the methods of managing the distribution policy by optimizing the existing structure of product distribution channels and forming a portfolio of contractual obligations.

**Explanation of the main research material.** The need to reorganize the existing distribution channel system at the enterprise arises in cases when its production capacities are not fully supported by the throughput capacity of the trade network. To diagnose such a situation, this study proposes using graph theory, in particular, the adapted task of finding the maximum flow. In terms of graph theory, we will have an oriented weighted graph (Figure 1).

In terms of graph theory, the vertices of such an oriented graph represent a set of wholesale and retail intermediaries, the manufacturer, and the target consumer segments. Accordingly, the oriented edges connecting the vertices represent the directions of goods flows, and their weights are the capacity of the goods flow, which is limited by available resources (warehouse capacity, transportation capabilities, trading area) and contracts. The capacity of such a distribution channel system can be calculated using the Ford-Fulkerson algorithm. In summary, if a company's production capacity exceeds the capacity of the distribution channel system, ways to increase it can include identifying excess capacity at specific stages of product circulation and increasing it between the tops of graphs where it is a "bottleneck", creating new product flows between existing wholesale and retail intermediaries, and including a new intermediary in the existing wholesale and retail intermediary system.

The result is the optimization of the existing structure of product distribution channels and the development of further methods of managing the company's marketing policy, with the formation of a portfolio of contractual obligations within its product portfolio, and the construction of a map of competitive advantages.

In simpler terms, a large business produces products under agreements with its customers. The aim of this stage of marketing analysis is to balance the portfolio of contractual obligations according to the existing orders for product delivery and production capacities. During a certain period of time, the company receives orders for product

delivery through distribution channels from consumers or wholesale or retail intermediaries, specifying the delivery dates and volumes. However, sometimes, considering the production capacities, the company may not be able to fully meet these orders. That is why the stage of forming a portfolio of contractual obligations for product deliveries involves choosing a subset of all existing orders that will ensure the highest profit while ensuring a sufficiently even load on the main production facilities.

Let the set of orders for the supply of a certain type of product be represented in the form of a matrix:

$$U = \begin{pmatrix} u_{11} & u_{12} & \dots & u_{1n} \\ u_{21} & u_{22} & \dots & u_{2n} \\ \dots & \dots & \dots & \dots \\ u_{m1} & u_{m2} & \dots & u_{mn} \end{pmatrix}, \quad (1)$$

where  $u_{ij}$  – the volume of product delivery in natural or nominal natural units in the  $i$ -th period for the  $j$ -th order;  $m$  – duration of the planning period, in days;  $n$  – quantity of orders for product delivery.

The process of forming a portfolio of contractual obligations will be determined by a vector  $\alpha$ :

$$\alpha = (\alpha_1 \quad \alpha_2 \quad \dots \quad \alpha_n), \quad (2)$$

where  $\alpha_j$  – logical variable that reflects the fact of concluding a contract for the  $j$ -th order.

Forming a portfolio of contractual obligations, it is necessary to take into account the production capabilities of producing a certain product. Let's:

$\bar{N}$  – average daily production capacity;

$$U' = \begin{pmatrix} u'_1 \\ u'_2 \\ \dots \\ u'_m \end{pmatrix} \text{ – total supply for each day of the planning period, according to the contractual obligations, where}$$

$u'_i = \sum_{j=1}^n u_{ij}, i = \overline{1, m}.$

$$u'_i = \sum_{j=1}^n u_{ij}, i = \overline{1, m}.$$

Then the average daily supply according to contracts  $\bar{u}'$  will be equal:

$$\bar{u}' = \frac{\sum_{i=1}^m u'_i}{m}. \quad (3)$$

The constraint on production capacity takes the form of:  $\bar{u}' \leq \bar{N}.$

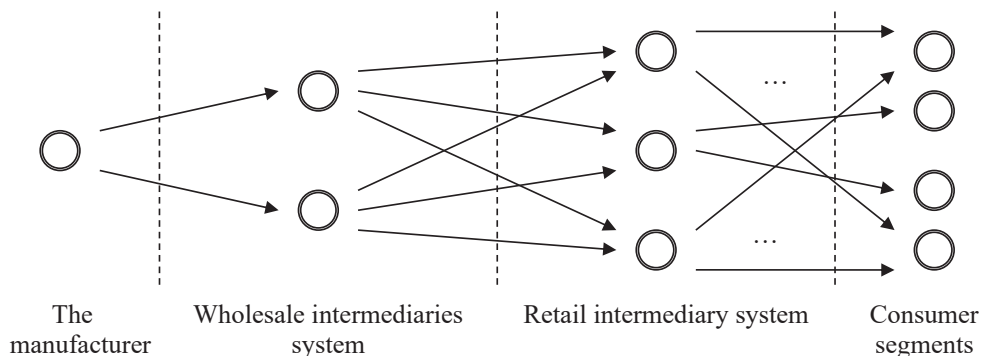


Figure 1. Distribution channel diagram from the graph theory point of view

In order to ensure the even loading of the main production facilities, a restriction on the permissible deviation of total daily deliveries is also introduced ( $V_{\max}$ ), using the coefficient of variation ( $V$ ):

$$V = \sqrt{\frac{\sum_{i=1}^m (u'_i - \bar{u}')^2}{\bar{u}'^2}} \cdot \frac{m}{\bar{u}'} \quad (4)$$

The acceptable deviation of the total daily deliveries depends on the capacity of the storage facilities where the finished product is stored. Thus, the limit on the deviation of the total daily deliveries represents an inequality:  $V \leq V_{\max}$ .

Then the solution to the task of forming a portfolio of contractual obligations for product deliveries based on the order portfolio takes the form:

$$F = \sum_{i=1}^m \sum_{j=1}^n (u_{ij} \times u_j \times \alpha_j) \rightarrow \max \quad (5)$$

$$\begin{cases} \bar{u}' \leq \bar{N} \\ V \leq V_{\max} \\ \alpha_j \in \{0;1\} \\ i = \bar{1}, m, j = \bar{1}, n \end{cases}$$

The formed portfolio of contractual obligations is defined by a vector  $\alpha = (\alpha_1 \ \alpha_2 \ \dots \ \alpha_n)$ , it is used in compiling a delivery plan for each contractor.

The obtained values of supply sizes for each time period, determined by production and storage capabilities,

need to be distributed among customers in order to achieve the maximum profit from operational activity. Profit is the difference between income and expenses. In turn, income from product realization is determined as the product of the volume of product sold to a certain customer and the price of the product unit. Expenses from product realization include:

- fines for non-delivery of products, in accordance with the delivery agreement;
  - fixed expenses (payment of wages to the sales department, cost of telephone communication, periodic publications, etc.);
  - variable expenses (expenses for product storage, transportation expenses, etc.).
- When assessing the amount of total expenses, it is also necessary to take into account the amount of expenses for product production. To calculate the profit, according to the above-mentioned classification of expenses, it is also necessary to determine the amount of variable and fixed expenses.

**Conclusion.** Thus, the management of the company's distribution policy, which provided for the organization of distribution channels, the formation of a portfolio of contractual obligations within the commodity portfolio and the development of a plan for deliveries to each contractor, was decided within the framework of the approaches and tasks considered in a sequential manner. In the end, when applying the methods indicated, there is the possibility of obtaining such a product realization plan for contractors, which provides the company with the maximum profit, taking into account the commodity portfolio.

## REFERENCES

1. Sanders, N. R. (2020). *Supply chain management: A global perspective*. John Wiley & Sons.
2. Jiang, W., Liu, Q., & Liu, S. (2014). *The impact of supply chain management practices on firm performance: Evidence from the Chinese automotive industry*. International Journal of Production Economics, 151, 166–177.
3. Xia, P., Song, W., & Liu, J. (2010). *Supply Chain Management and its Impact on Business Performance*. International Journal of Production Economics, 132(2), 586–599. doi: 10.1016/j.ijpe.2010.06.006.
4. Wei Li, John F. McLaughlin, and Bob R. Stone (2011) *Supply Chain Management and Firm Performance: Evidence from Small and Medium-Sized Enterprises* International Journal of Physical Distribution & Logistics Management.
5. Łoboda, A., Kicińska, M., & Łoboda, M. (2018). Supply Chain Management in Polish Firms: An Empirical Study. International Journal of Management and Economics, 48(1), 31–41.
6. Корман, І., Семенда, О., & Осадчук, Н. (2021). Маркетингове дослідження каналів розподілу. *Економіка та суспільство*, (29).
7. Багорка, М. О., & Кадирус, І. Г. (2021). Маркетингове управління бізнес-процесами оптових торговельних підприємств. *Publishing House "Baltija Publishing"*.
8. Шмиголь, Н. М., Бірюков, Т. Р., Коломосць, І. Л., & Антонюк, А. А. (2018). Закордонний досвід використання логістики внутрішніх водних шляхів для розвитку агробізнесу України. *Вісник Запорізького національного університету. Економічні науки*, (2), 112–121.
9. Гуменюк, А. В., & Школенко, О. Б. (2017). Маркетингове забезпечення процесу створення конкурентоспроможної овоцевої продукції. *Економіка та суспільство*, (12).
10. Шмиголь, Н., Риженко, О., & Касянок, М. (2021). Управління фінансово-економічною стійкістю підприємства в контексті застосування інструментів фінансового менеджменту. *Управління змінами та інновації*, (1), 91–94. URL: <http://cmi.politehnica.zp.ua/index.php/journal/article/view/21>.
11. Шмиголь, Н. М., Коваленко, О. В., Коваленко, Е. В., & Антонюк, А. А. (2018). Обґрунтування необхідності створення транспортно-логістичних центрів в Україні.
12. Варламова, І. С., & Шмиголь, Н. М. (2017). Вибір моделі залежності екологічної стійкості. *European cooperation*, 9(28), 65–73.

## ОБЛІК І ОПОДАТКУВАННЯ

УДК 338.2

DOI:

**Медведєв В.С.**кандидат економічних наук, викладач,  
Національний університет «Львівська політехніка»

### ПІДХІД ДО АДМІНІСТРУВАННЯ ПОДАТКУ НА ДОДАНУ ВАРТІСТЬ

Автор висвітлює підхід до адміністрування ПДВ України, який би усунув основний недолік існуючої системи – можливість бюджетного відшкодування без попереднього отримання коштів на рахунок бюджетної організації. Суть підходу полягає у необхідності перевести розрахунки з рівня звітів на рівень грошових коштів. Впровадження запропонованого підходу не вимагає докорінної зміни системи ПДВ в Україні, лише потребує позбутись її зайвих атрибутів. Результатом є представлення запропонованого підходу, його переваг перед існуючою зараз системою – зокрема неможливість бюджетного відшкодування без попереднього отримання грошових коштів бюджетною організацією, здешевлення адміністрування ПДВ, зняття напруги у питаннях бюджетного відшкодування, наближення ПДВ до науково обґрунтованої суті цього податку, зменшення обсягу звітності та можливості для зловживань.

**Ключові слова:** податок на додану вартість, податкова накладна, бюджетне відшкодування, адміністрування ПДВ, блокування ПН/РК.

**Medvediev Viktor**

Lviv Polytechnic National University

### APPROACH TO VALUE ADDED TAX ADMINISTRATION

The author highlights an approach to VAT administration that would eliminate the main drawback of the existing system – the possibility of budget reimbursement without first receiving funds to the budget organization's account. The essence of the approach is the need to transfer calculations from the level of reports to the level of cash. The business entity – the seller, when receiving income, accrues a tax liability (as it happens in the current system). The seller (as in the current system) pays the tax liability to the budget over a certain period of time. However, if the income is received from a registered VAT payer, when paying the liability, the seller indicates that this tax is directed to be reimbursed in favor of the VAT-paying buyer. The budgetary organization, having received tax funds for payment with a note in favor of the registered VAT payer, transfers this amount to such a buyer within a few days from the moment of receipt. The income that the seller receives from non-registered VAT payers is considered a sale to the final consumer. The tax on such income remains at the disposal of the state. The implementation of the proposed approach does not require a fundamental change of the VAT system in Ukraine, it only requires getting rid of its unnecessary attributes. The author considers possible threats when applying the approach: a long chain of calculations; a significant number of payment orders, transfers; a shorter term for budgetary compensation; reduction of receipts, if the majority of subjects register as VAT payers. The result is the presentation of the proposed approach, its advantages over the current system – in particular, the impossibility of budget reimbursement without prior receipt of funds by the budget organization, the reduction of VAT administration, the removal of tension in the issues of budget reimbursement, the approximation of VAT to the scientifically based essence of this tax, the reduction of the volume of reporting and the possibility for abuse.

**Keywords:** value added tax, tax invoice, budget refund, VAT administration, blocking of PN/RC.

**Постановка проблеми.** ПДВ є найбільшим бюджетоутворюючим податком в нашій країні, питома вага надходжень до бюджету у вигляді податку на додану вартість за останні роки становить 44-50%.

Проте процес адміністрування ПДВ, зокрема реєстрації податкових накладних, є доволі складним. Податкові накладні стали об'єктом недосконалої системи автоматизованого моніторингу відповідності податкових накладних/розрахунків коригування (ПН/РК) деяким критеріям оцінки ризику [7].

На початку впровадження автоматизованої системи реєстрації ПН/РК і адміністрування ПДВ (яку запроваджено з 1 січня 2015 року) можливостей зупинити реєстрацію ПН/РК взагалі не було. Така система показала загальну ефективність, попри недоліки, пов'язані із можливістю зловживань поодинокими суб'єктами господарювання.

Механізм зупинки реєстрації (блокування) ПН/РК, який згодом виник як спроба запобігти таким зловживанням поодинокими суб'єктами господарювання, виявився складним та недосконалим. Цей механізм переглядався декілька разів, поки не вилився у Порядок 1165 (Постанова Кабінету Міністрів України №1165 від 11 грудня 2019 р.).

Основний недолік Порядку 1165 та системи блокування ПН/РК в тому, що він торкається усіх суб'єктів господарювання, не тільки тих, які намагаються шахраювати з ПДВ.

Як зазначає Ніна Южаніна, у 2020 році податкова зупинила реєстрацію ПН/РК на суму ПДВ 16,9 млрд грн, платники подали повідомлень для розблокування на 11,6 млрд грн, з яких зареєстровано ПН/РК на суму 8,9 млрд грн.

У 2021 році податкова зупинила реєстрацію ПН/РК на суму ПДВ 26,3 млрд грн, платники подали повідо-

млн грн на 19,7 млрд грн, з яких зареєстровано ПН/РК на суму 16,4 млрд грн.

У воєнному 2022 році податкова зупинила реєстрацію ПН/РК на суму ПДВ 21 млрд. грн, платники подали повідомлень на 13,7 млрд грн, з яких зареєстровано ПН/РК на суму 11,6 млрд грн [12].

Розблокування накладних вимагає значних витрат часу та не завжди є успішним. Частина суб'єктів господарювання через часові втрати не наважується подавати документи для розблокування ПН/РК, що перетворює ПДВ на податок з обороту в розмірі 20%.

Негативний вплив ПДВ на діяльність суб'єктів підприємництва в Україні також пов'язаний з тим, що сума податку, сплачена в ціні придбання товарів та основних засобів, не включається до складу податкового кредиту, а отже не відшкодовується у випадках операцій звільнених від ПДВ, або відсутності з тих чи інших причин податкових накладних.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Наукові аспекти податку на додану вартість та його значення у формуванні доходів держави розглядали у працях такі науковці: О. Дубинська, [1], М. Лесько [2], В. Мельник [3], О. Молдован [4], О. Оксенюк [6], А. Чирва [11] та ін.

На думку Науменко М. А., податок на додану вартість – це універсальний акциз, на сьогодні є дуже поширеним і справляється більше ніж у 135 державах світу. Платниками ПДВ, як й інших універсальних акцизів, є продавці товарів (послуг), які повинні збільшити ціну товару на суму податку, отримати від покупця гроші та перерахувати ПДВ до бюджету.

Податок стягується багаторазово на всіх етапах просування продукції до споживача, але об'єктом оподаткування є не обсяг продажу, а додана вартість [5].

Як зазначають Соколовська А. і Райнова Л. Людство поки що не винайшло податок, який би міг слугувати альтернативою ПДВ, не поступаючись йому економічною й фіскальною ефективністю, тобто не породжував би додаткові деформації й забезпечував не менші надходження до бюджетів. Податки, що, як правило, пропонуються замість ПДВ (податок з обороту чи продажу) є більш деформуючими.

Однією з вимог Угоди про асоціацію з ЄС є адаптація законодавства, яким регулюється справляння ПДВ, до європейських умов. Відмова від цього податку в Україні може стати перешкодою на шляху її інтеграції до ЄС [10].

**Мета статті.** Метою є висвітлення підходу до адміністрування ПДВ, який би усунув основний недолік існуючої системи – можливість бюджетного відшкодування без попереднього отримання коштів на рахунок бюджетної організації. Завданням також є висвітлення інших переваг запропонованого підходу – здешевлення адміністрування ПДВ, зняття напруги у питаннях бюджетного відшкодування, наближення ПДВ до науково обґрунтованої суті цього податку, зменшує обсягу звітності та можливості для зловживань.

**Виклад основного матеріалу.** Податок на додану вартість в Україні на протязі усього терміну існування викликає суперечки в сенсі загальної корисності для економіки. З одного боку – це найбільший бюджетотворюючий податок, який визнаний та погоджений ЄС, є прогресивним з наукової точки зору.

З іншого боку механізм адміністрування ПДВ в Україні робить цей податок аналогом податку з обороту (в драматичному розмірі 20%), оскільки відшко-

дувати податковий кредит підприємцям вкрай важко. В результаті вимиваються обігові кошти, дорожчає сировина, засоби виробництва, розпочинати та провадити господарську діяльність стає не вигідно.

Еволюція адміністрування ПДВ в Україні – це історія боротьби держави із шахрайськими схемами, коли деякі особи отримують відшкодування ПДВ здавши звіт, але не сплативши живі кошти.

Система електронного адміністрування ПДВ, введена з метою вирішити це глобальне питання, втім залишає можливості для шахрайства. Для прикладу наведемо спрощену схему. Підприємство «Покупець-Шахрай» отримало поставку товару від підприємства «Продавець-Банкрут». Коштів за товар сплачено не було, однак за першою подією «Покупцем-Шахраєм» отримано податковий кредит. У підприємства «Продавець-Банкрут» виник податковий борг. «Покупець-Шахрай» законно подає на відшкодування податкового кредиту з бюджету, а підприємство «Продавець-Банкрут» припиняється (банкрутує, ліквідується або фізично зникає).

Податкова служба блокує реєстрацію податкової накладної, розглядає на комісії, робить все, щоб «Покупець-Шахрай» відшкодування не отримав. Однак при розгляді справи у суді виявляється, що закон підприємством «Покупець-Шахрай» не порушено, і воно має право на отримання коштів. В результаті підприємством «Покупець-Шахрай» отримано кошти в обмін на звіт (наприклад, декларацію з ПДВ), а не в якості компенсації за сплачені в ціні товару кошти.

Податкова служба з метою виконання планів по збільшенню надходжень ПДВ до бюджету розробляє критерії ризикованості, створює комісії з розблокування, які не розблоковують значну частину заблокованих ПН/РК, в спробі перекрити втрати від шахрайських схем за рахунок великої кількості сумлінних платників податків. Очевидно, така система не є оптимальною.

Нами пропонується підхід до забезпечення адміністрування ПДВ, який би в принципі унеможлилював отримання відшкодування за несплачене на рахунок бюджетної організації ПДВ. Суть полягає у необхідності перевести розрахунки з рівня звітів на рівень грошових коштів.

Суб'єкт господарювання – продавець при отриманні доходу нараховує податкове зобов'язання, як це відбувається і зараз. Податкове зобов'язання продавець як і зараз сплачує до бюджету на протязі певного терміну. Однак, якщо дохід отримано від зареєстрованого платника ПДВ, при сплаті зобов'язання продавець вказує, що цей податок спрямовується для відшкодування на користь покупця-платника ПДВ.

Бюджетна організація, отримавши кошти податку для сплати з поміткою на користь зареєстрованого платника ПДВ, перераховує цю суму такому покупцю на протязі кількох днів з моменту одержання. Дохід, який продавець отримує від не зареєстрованих платниками ПДВ осіб, вважається продажем кінцевому споживачу. Податок з таких доходів залишається у розпорядженні держави (рис. 1).

Основною перевагою такого підходу є те, що бюджет при будь-якій ситуації отримує більше, ніж виплатить. У цьому полягає основна принципова відмінність від існуючої на сьогодні схеми, коли кошти можуть бути перераховані з бюджетного рахунку без компенсації у вигляді надходжень (що і відбувається).

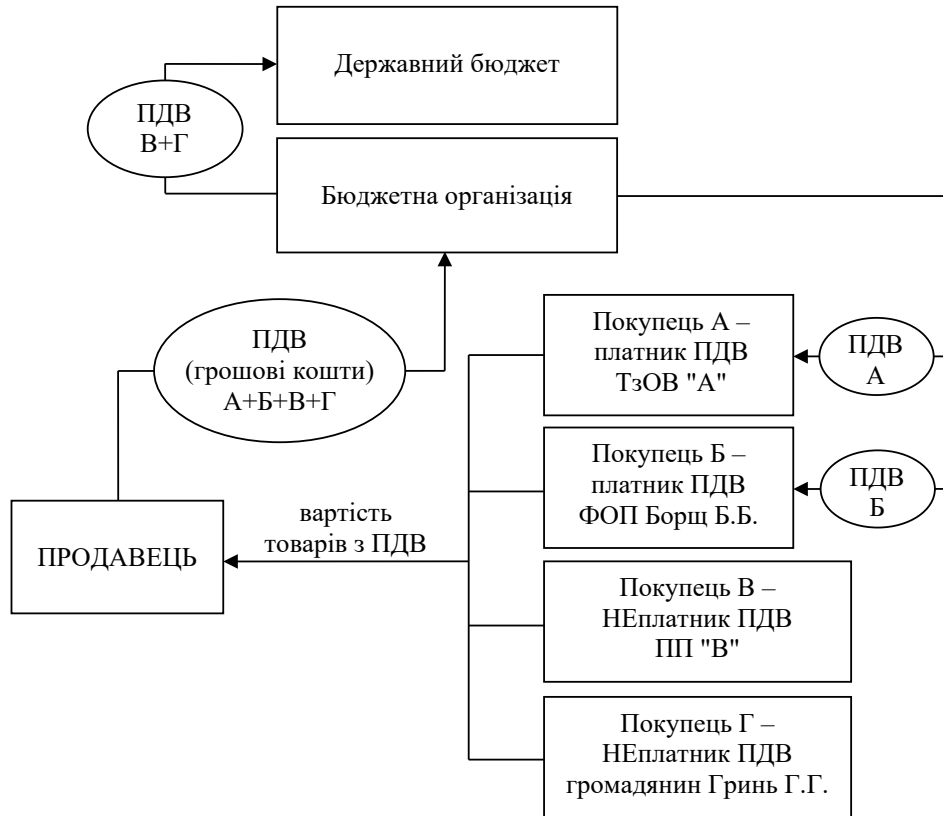


Рис. 1. Схема руху коштів ПДВ – податкових зобов'язань та відшкодувань

Розглянемо інші особливості, аргументи «за» і «проти» запропонованого підходу в порівнянні із існуючою на сьогодні схемою.

1. Довгий ланцюжок розрахунків.

Якщо кошти, які продавець сплачує у вигляді ПДВ все одно опиняться на рахунку покупця-зареєстрованого платника ПДВ, чи не простіше їх було би перераховувати напряму з рахунку продавця на рахунок покупця, або взагалі не перераховувати покупцем продацю у ціні товару?

Така міра вбачається вимушеною з огляду на те, що для податкової служби відносно нескладно перевіряти доходи, адже всі отримувачі доходів зареєстровані (або мають бути зареєстровані) як платники ПДВ, кількість продавців-отримувачів доходів є меншою, ніж кількість покупців. Податкова служба також може легко контролювати кошти, які сплачені на бюджетні рахунки.

Натомість перевіряти, чи покупець сплатив кошти доволі складно. Перевіряти витрати осіб в залежності від їх статусу платника ПДВ є також непросто. Встановлення пільги по ціні для покупців-платників ПДВ, призведе до необхідності продавцям вказувати різні ціни – для платників та неплатників ПДВ. Тому відносно довгий ланцюжок відшкодування ПДВ дає змогу простіше контролювати правильність його сплати.

2. Значна кількість платіжних доручень, перерахувань.

Технічно перерахування податку продавцем виглядає як платіжне доручення, в призначенні платежу якого розписана сума ПДВ для кожного контрагента: код платника ПДВ – сума. Частина коштів кодується як ПДВ з доходів від кінцевих споживачів. Ці кошти залишаються у розпорядженні держави. Кошти, отримані

бюджетною установою для перерахування платникам ПДВ, бюджетна установа розподіляє між такими покупцями-зареєстрованими платниками ПДВ, і це є великі кількості трансфертів.

Сучасні умови розвитку галузі ІТ дозволяють налаштувати систему на автоматичне перерахування по заданому коду особи. Додаткові витрати безумовно виникнуть, але оскільки кількість контрагентів-платників ПДВ є обмеженою, такі витрати не виглядають критичними.

Натомість запропонований підхід дозволяє значно скоротити витрати на обслуговування звітності з ПДВ, оскільки податкову службу будуть цікавити лише доходи підприємців, тобто саме те, що податківці вміють перевіряти. Взагалі окрема звітність з ПДВ та сумнозвісний 644 рахунок при цьому вбачаються непотрібними, адже дані про дохід є у звіті про фінансові результати або у деклараціях про отримані доходи.

3. Менший термін для бюджетного відшкодування.

Запропонований нами підхід до адміністрування ПДВ передбачає, що від моменту отримання ПДВ бюджетом до моменту перерахування коштів на користь покупця-зареєстрованого платника ПДВ проходить декілька днів, на протязі яких держава користується коштами. При існуючій зараз системі бюджетне відшкодування також можливо отримати, але процес штучно ускладнений необхідністю подавати значну кількість документів, обмеженням суми, яку можливо відшкодувати, недовірою до платників з боку податкової служби, що виливається у логістичні відтермінування.

Запропонований нами підхід до адміністрування ПДВ знімає напругу в питанні бюджетного відшкоду-

вання. Воно має бути неминучим, без додаткових документів – лише по факту отримання коштів бюджетною організацією з поміткою для перерахування зареєстрованому платнику ПДВ.

Назва податку на додану вартість передбачає, що він справляється з доданою вартості. В ідеалі, якби податкова служба могла легко перевірити витрати покупця, кошти ПДВ при закупівлі сировини (інших засобів) взагалі не мали би ним сплачуватись. Запропонований підхід передбачає, що ці кошти повернуться до покупця через декілька днів (протягом яких ними буде користуватись держава). В порівнянні із існуючим станом справ, коли відсутність бюджетного відшкодування перетворює ПДВ на податок з обороту, запропонована схема є ближчою до науково обгрунтованої суті ПДВ.

4. Бюджет буде отримувати менше коштів, якщо усі зареєструються платниками ПДВ.

Існуюча зараз система передбачає добровільну реєстрацію платником ПДВ. Це призводить до можливості отримання бюджетного відшкодування будь-яким суб'єктом господарювання, щоправда з деякими обмеженнями. Запропонований нами підхід також вимагає деяких обмежень для реєстрації платником ПДВ – наприклад, у разі, коли обсяг доходів такого суб'єкта господарювання менший за обсяг закупівель матеріалів. Такий суб'єкт господарювання очевидно не створює доданої вартості та є кінцевим споживачем в розумінні системи ПДВ. Ще простішим способом виявити кінцевого споживача є порівняння сплачених з доходів та отриманих від бюджету сум ПДВ. В разі перевищення отриманих сум ПДВ над сплаченими коштами за певний період, різниця перераховується в бюджет. Період для відшкодування податку з вартості придбаних основних засобів (які відповідають визначеним критеріям) може бути більшим.

Декілька слів щодо існуючої зараз ситуації з ПДВ на імпорт – податку, який сплачується при перетині товарів кордону України, та який в момент сплати збільшує податковий кредит платника.

Такий підхід значно здорожує сировину, яка в процесі переробки повинна привнести згадану додану вартість. Фактично підприємство кредитує державу з моменту ввозу сировини до моменту реалізації продукції. Цей строк для промислових підприємств може бути рік і більше, що штучно здорожує і продукцію. Доступність кредитів для компенсації вимитих обігових коштів обмежується високими відсотками, складністю підготовки необхідного пакету документів, пошуками застави.

Подібна ситуація із ввезенням імпортного обладнання для запровадження інноваційних проектів. ПДВ з обладнання залишається невідшкодованим до моменту реалізації продукції, виготовленої на такому обладнанні. Для великих проектів такий строк може розтягнутись на десятиріччя.

Система із імпортом ПДВ виникла як спроба короткострокового наповнення бюджету урядовцями-одноденками. У довгостроковому періоді така система несе комплексні загрози, пов'язані із сповільненням економічного розвитку, неконкурентністю запровадження виробничих проектів в Україні, що веде до зростання безробіття та соціальної напруги.

Принципова формула бізнесу «купляй дешево – продавай дорого» виконується з точністю до навпаки: сировина купляється задорого, товари з цієї сировини дешево продаються за гривні.

**Висновки.** Запропонований підхід до адміністрування ПДВ переводить розрахунки по ПДВ з рівня звітів на рівень грошових коштів. Це унеможливило бюджетне відшкодування без попереднього отримання коштів на рахунок бюджетної організації.

Підхід має деякі некритичні недоліки, однак в цілому здешевшує адміністрування ПДВ, знімає напругу у питаннях бюджетного відшкодування, створює умови для зниження вартості сировини, наближує ПДВ до науково обгрунтованої суті цього податку, зменшує обсяг звітності та можливості для зловживань. Впровадження запропонованого підходу не вимагає докорінної зміни системи ПДВ, лише потребує позбутись її зайвих атрибутів.

## СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ

1. Дубинська О. О., Костюченко О. О. Проблеми і напрями вдосконалення розрахунків із податку на додану вартість на підприємствах України. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2019. Вип. 24. С. 5–8. URL: <http://nbuv.gov.ua/UJRN/>
2. Лесько М. В. ПДВ та його вплив на господарську діяльність суб'єктів підприємництва : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук : спец. 08.00.08 «Гроші, фінанси і кредит». Київ, 2014. 21 с.
3. Мельник В., Кошук Т. Сучасна податкова політика ЄС–15. *Економіка України*. 2012. № 6. С. 73–85.
4. Молдован О. Напрями та механізми підвищення фіскальної та регулятивної ефективності ПДВ (Аналітична записка). Національний інститут стратегічних досліджень при Президенті України. URL: <http://www.niss.gov.ua/articles/247/> (дата звернення: 05.10.2018).
5. Науменко М. А. Універсальні акцизи на сучасному етапі економічного розвитку : автореф. дис. ... канд. екон. наук : спец. 08.04.01. Ірпінь, 2006. 19 с.
6. Оксенюк О. І. Фіскальна ефективність ПДВ в економіці України : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук. Львів, 2015. 16 с.
7. Подолянчук О.А. Облік та звітність за податком на додану вартість. *Ефективна економіка*. 2018. № 5. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua>
8. Поддєрьогін А.М. Податок на додану вартість та його вплив на діяльність суб'єктів підприємництва. URL: <https://core.ac.uk/outputs/14714813>
9. Сибірянська Ю. Роль ПДВ у формуванні доходів бюджету (на прикладі Вінницької обл.). *Ринок цінних паперів України*. 2013. № 1–2. С. 17–26.
10. Соколовська А.М., Райнова Л.Б., Податок на додану вартість: підходи до реформування в Україні та Євросоюзі. *Економіка та держава*. 2020. № 8. С. 43–48.
11. Чирва А. А. Удосконалення облікової політики підприємства в частині обліку ПДВ. *Облік і фінанси*. 2015. № 4 (70). С. 67–71.



12. Южаніна Н. П. Блокування податкових накладних не на часі. *Бухгалтер 911*. 2022. URL: <https://buhgalter911.com/uk/news/news-1068191.html>

#### REFERENCES

1. Dubynska, O. O., Kostiuchenko, O. O. (2019). Problems and directions for improvement of value added tax calculations at enterprises of Ukraine. *Naukovyi visnyk Uzhhorodskoho natsionalnoho universytetu. Mizhnarodni ekonomichni vidnosyny ta svitove hospodarstvo*, vol. 24, pp. 5–8. Available at: <http://nbuv.gov.ua/UJRN/> (in Ukrainian)
2. Lesko, M. V. (2014). *VAT and its impact on the economic activity of business entities*. Extended abstract of candidate's thesis. Kyiv. (in Ukrainian)
3. Melnyk, V., Koshchuk, T. (2012). Modern tax policy of the EU-15. *Ekonomika Ukrainy*, no. 6, pp. 73–85. (in Ukrainian)
4. Moldovan, O. (2017). Directions and mechanisms for increasing the fiscal and regulatory efficiency of VAT (Analytical note). *Natsionalnyi instytut stratehichnykh doslidzhen pry Prezydentovi Ukrainy*. Available at: <http://www.niss.gov.ua/articles/247/> (in Ukrainian)
5. Naumenko, M. A. (2006). *Universal excise taxes at the current stage of economic development*. Extended abstract of candidate's thesis. Irpyn. (in Ukrainian)
6. Okseniuk, O. I. (2015). *Fiscal efficiency of VAT in the economy of Ukraine*. Extended abstract of candidate's thesis. Lviv. (in Ukrainian)
7. Podolianchuk, O. A. (2018). Accounting and reporting for value added tax. *Efektivna ekonomika*, no. 5. Available at: <http://www.economy.nayka.com.ua> (in Ukrainian)
8. Poddierohin, A. M. (2010). *Value added tax and its impact on the activities of business entities*. Available at: <https://core.ac.uk/outputs/14714813> (in Ukrainian)
9. Sybirianska, Yu. (2013). The role of VAT in the formation of budget revenues (on the example of the Vinnytsia region). *Rynok tsinnykh paperiv Ukrainy*, no. 1–2, pp. 17–26. (in Ukrainian)
10. Sokolovska, A. M., Rainova, L. B. (2020). Value added tax: approaches to reform in Ukraine and the European Union. *Ekonomika ta derzhava*, no. 8, pp. 43–48. (in Ukrainian)
11. Chyrva, A. A. (2015). Improvement of the company's accounting policy in terms of VAT accounting. *Oblik i finansy*, no. 4 (70), pp. 67–71. (in Ukrainian)
12. Yuzhanina, N. P. (2022). *The blocking of tax invoices is not on time*. Available at: <https://buhgalter911.com/uk/news/news-1068191.html> (in Ukrainian)

## МЕНЕДЖМЕНТ

УДК 338.4

DOI:

**Савіцький А.В.**

доктор економічних наук, доцент,  
Відокремлений структурний підрозділ  
«Хмельницький політехнічний фаховий коледж  
Національного університету «Львівська політехніка»

**Павлова М.Б.**

кандидат економічних наук,  
Відокремлений структурний підрозділ  
«Хмельницький політехнічний фаховий коледж  
Національного університету «Львівська політехніка»

**Атаманчук І.С.**

студент,  
Відокремлений структурний підрозділ  
«Хмельницький політехнічний фаховий коледж  
Національного університету «Львівська політехніка»

### АНАЛІЗ І ОЦІНА СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ВИРОБНИЦТВОМ ТА АСОРТИМЕНТОМ ПРОДУКЦІЇ ТОВ «ФЕРОЗИТ» В СУЧАСНИХ УМОВАХ

У статті розглянуто підходи до здійснення аналізу і оцінки системи управління виробництвом та асортиментом продукції ТОВ «ФЕРОЗИТ». Виокремлено управлінські аспекти управління асортиментом продукції та їх зв'язок з плануванням подальшого виробництва. Здійснено аналіз структури товарного асортименту ТОВ «ФЕРОЗИТ». Обґрунтовано вплив своєчасного компонування структури товарного асортименту на прибутковість та збутову діяльність підприємства. Наведено окремі статистичні дані розвитку будівельної галузі упродовж 2020-2022 та зазначено про перспективні тенденції наступних періодів. Згруповано внутрішні і зовнішні фактори ризику у функціонуванні системи управління виробництвом та асортиментом продукції ТОВ «ФЕРОЗИТ», сформовано матрицю SWOT-аналізу для виявлення потенційно сильних і слабких сторін, із використанням інструментарію ABC-аналізу визначено найбільш прибуткові асортиментні позиції. Обґрунтовано окремі управлінські рішення для стимулювання асортиментної політики ТОВ «ФЕРОЗИТ».

**Ключові слова:** асортимент продукції, управління асортиментом і виробництвом, внутрішні і зовнішні фактори впливу, SWOT-аналізу, ABC-аналізу, товарні позиції асортименту, прибутковість.

**Savitskyi Andrii, Pavlova Maryna, Atamanchuk Igor**  
Khmelnitskyi Polytechnic Professional College  
by Lviv Polytechnic National University

### ANALYSIS AND EVALUATION OF PRODUCTION SYSTEM AND PRODUCT RANGE MANAGEMENT ON THE EXAMPLE OF «FEROZIT» LLC UNDER CURRENT CONDITIONS

The paper is devoted to research of approaches that allow to analyze and evaluate production system and product range management on the example of «FEROZIT» LLC. The issues of development and support of construction industry enterprises under the conditions of military state of Ukraine and transformational changes of its economic system have been emphasized. The main aspects of product range management and their connection with further production planning have been underlined. The analysis of product range structure of «FEROZIT» LLC in terms of its core group positions has been made. The impact of current demand for product range composition on enterprise's profitability and sales activity has been described. Separate statistical data of Ukraine's construction industry development during 2020-2022 have been summarized. The internal and external factors of risk in the functioning of production and product range management system of «FEROZIT» LLC have been grouped. The industrial, national, regional, financial, law, innovational and professional activity factors in the performance of «FEROZIT» LLC have been presented. In order to define strategic points and alternatives of product range management SWOT-analysis matrix has been made. By the results of SWOT-analysis there were emphasized few strengths and weaknesses of «FEROZIT» LLC in the sphere of product range and production management system functioning. The main competitors of «FEROZIT» LLC have been listed and from the side of performance on the target market the key competitive advantages were interpreted. From these points, in order to concretize the significant management activity in making further market potential, on the basis of current product range structure of «FEROZIT» LLC and with the help of ABC-analysis approaches, it was defined the most profitable list of products that are necessary on the target market. Also, it was described the economic meanings for less profitable enterprise's product range positions. In this case, separate managerial decisions to stimulate the product range policy of «FEROZIT» LLC have been substantiated.

**Keywords:** product range, product range and production management, internal and external factors of influence, SWOT-analysis, ABC-analysis, product range positions, profitability.

**Постановка проблеми.** На сьогодні, під час динамічного розвитку трансформаційно-економічних процесів, які обумовлені військовим станом в Україні та окремими похідними кризовими явищами у світі, для вітчизняних підприємств досить не просто налагоджувати партнерські зв'язки із потенційними контрагентами, розширювати обсяги пропонування та досягати планового рівня прибутковості. Не виключенням і є будівельна галузь, яка характеризується широким колом асортименту значної кількості виробників та конкурентних закордонних аналогів різної цінової категорії. Через те, для окремого вітчизняного суб'єкта господарювання, який функціонує на національному ринку, питання ретельного аналізу і оцінки системи управління виробництвом та асортиментом є важливими, а в умовах післявоєнної відбудови зруйнованих територій – своєчасними. Згідно цих позицій, слід вважати, що окреслена тематика є актуальною для наукового дослідження.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Основні проблеми, які пов'язані із дослідженням питань аналізу і оцінки асортименту продукції та управління виробництва знайшли відображення в роботах таких вчених, дослідників та економістів, як: Глуценко Ю. С., Шумкова О. В. [1], Корягіна С. В., Корягін М. В. [2], Кузьминчук Н. В., Куценко Т. М., Терованесова О. Ю. [3], Литвин З. Б., Штефан Б. М. [4], Марченко В. М., Башилова В. П. [5], Яковлев А. І., Лаврентьева Л. С. [6]. Проте, невіршеними частинами загальної проблеми, які представлені у статті залишається аналіз внутрішніх і зовнішніх факторів функціонування системи управління виробництвом та асортиментом продукції на рівні окремого суб'єкта господарювання будівельної галузі, обґрунтування відповідних організаційних заходів, виявлення можливостей, загроз та потенційно прибуткових асортиментних позицій у подальшій збутовій діяльності.

**Формулювання цілей статті.** Здійснити аналіз внутрішніх і зовнішніх факторів функціонування системи управління виробництвом та асортиментом продукції на прикладі ТОВ «ФЕРОЗІТ», на основі SWOT-аналізу виокремити можливості та загрози, із використанням підходів ABC-аналізу визначити найбільш прибуткові асортиментні позиції для планування подальшої збутової діяльності на ринку України.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** На сучасному етапі функціонування вітчизняної економічної системи ТОВ «ФЕРОЗІТ» здійснює свою діяльність на ринках будівельної галузі, яка стане однією з пріоритетних сфер відтворення, на яку буде покладено безліч завдань щодо відбудови України після воєнного стану. Основною метою створення Товариства є задоволення потреб населення, здійснення комерційної діяльності для отримання прибутку. Перед здійсненням компанією будь-якої діяльності, що віднесена законодавством до ліцензованої, ТОВ «ФЕРОЗІТ» отримує відповідні ліцензії на здійснення того чи іншого виду діяльності. До предметів діяльності Товариства відносяться: роздрібна торгівля будівельними матеріалами та торгівля товарами для дому; виробництво розчинів, фарб, лаків, мастик та сухих будівельних сумішей; будівельно-монтажні роботи, малярні роботи та скління, інші роботи із завершення будівництва; неспеціалізована оптова торгівля; надання в оренду й експлуатацію власного чи орендованого нерухомого майна.

Вищим органом управління ТОВ «ФЕРОЗІТ» є Загальні збори учасників. Постійно діючим органом управління та контролю за діяльністю виконавчих органів компанії є Рада директорів. Учасники Ради обираються зборах учасників у складі учасників підприємства міста та інших.

У ТОВ «ФЕРОЗІТ» існує кілька рівнів управління: генеральний директор, Виконавчий директор, Начальники служб за напрямками розвитку та функціонування компанії, Начальники відділів компанії.

ТОВ «ФЕРОЗІТ» є одним з лідерів у сфері торгівлі будівельними та оздоблювальними матеріалами на ринку України.

Відділом, що займається рекламною діяльністю, аналізом даних, стимулюванням збуту, визначенням напрямів розвитку товарного асортименту, формуванням ціноутворення є відділ аналітичного маркетингу і реклами. У зв'язку з цим, на відділ маркетингу покладається відповідальність за генерацію внутрішніх і зовнішніх потоків інформації для досягнення кінцевої мети, яка полягає в оптимізації асортименту з урахуванням затвердженої концепції розвитку підприємства [1, с. 96–98; 3, с. 55–58; 5, с. 597–599; 6, с. 27–32].

Станом на 2022 р. ТОВ «ФЕРОЗІТ» має наступну структуру товарного асортименту: декоративні штукатурки; клейові суміші; мозаїка; підготовчі засоби; пінопласт; суміші для підлог; фарби; шпаклювальні суміші; штукатурні суміші; супутні матеріали (рис. 1).

Згідно рис. 1, зазначимо, що у структурі товарного асортименту: найбільшу питому вагу займає мозаїка – 31%; декоративні штукатурки у т.ч. «Моделююча», «Короїд», «Шуба» – 13%; клейові суміші у т.ч. для облицювання, для систем утеплення, для блоків, для гіпсокартону – 10%; шпаклювальні суміші у т.ч. вапняні, гіпсові, цементні, акрилові – 10%; штукатурні суміші у т.ч. вапняні, гіпсові, цементні, – 8%; підготовчі засоби у т.ч. ґрунтовки, ґрунтувальні фарби – 8%; пінопласт у т.ч. 25мм та 35мм – 8%; фарби у т.ч. інтер'єрні та фасадні – 5%; суміші для підлог – 5%. Найменшу питому вагу складають: супутні матеріали – 2%.

З метою встановлення зв'язку між своєчасністю компонування структури товарного асортименту і управління виробництвом в цілому, зазначимо, що оптимально підібраний асортимент організації здійснює вагомий вплив на збутову діяльність, оскільки дозволяє управляти часткою маржинального доходу і, часткою чистого прибутку у виручці реалізації. При незбалансованій структурі асортименту відбувається зниження рівня прибутку, втрата конкурентних позицій на перспективних споживчих та товарних ринках. Як наслідок, спостерігається зниження економічної стійкості підприємства, що обумовлює його подальше зростання, рентабельність, і відповідно діяльність.

У 2020 р. у галузі будівельних матеріалів фахівці зафіксували глибокий спад він був викликаний пандемією COVID-19 що призвело до скорочення споживання. Виходячи з цього, прогнозували суттєве падіння попиту (30-50%). Проте, активізація програми Президента та Уряду України «Велике будівництво», метою якого є зведення сотень шкіл, дитячих садків, лікарень та тисяч кілометрів автомобільних доріг, упродовж другої половини 2020 р. та 2021 р. дала змогу зафіксувати зростаючу частку виробництва будівельних матеріалів.

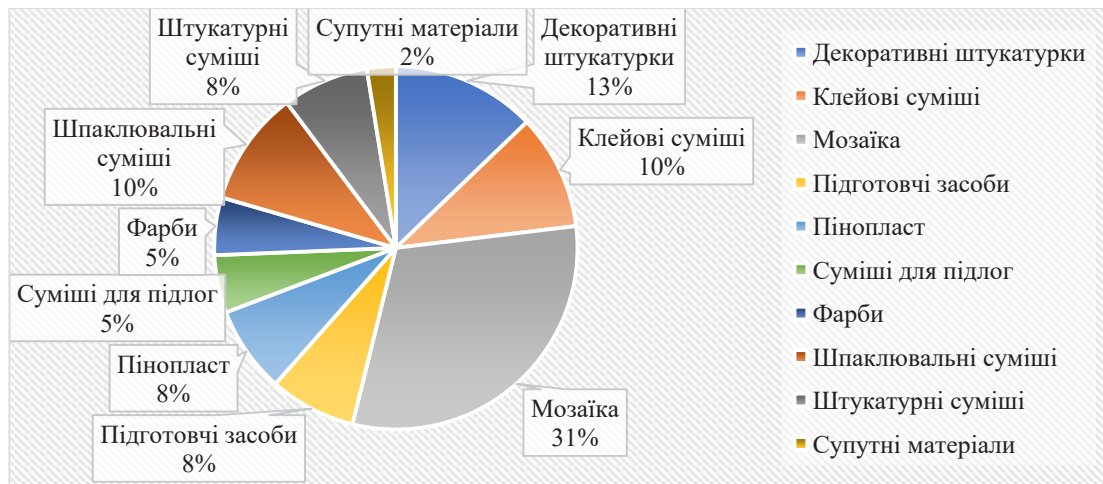


Рис. 1. Структура товарного асортименту ТОВ «ФЕРОЗІТ», 2022 р.

Джерело: наведено на основі [7]

У 2022 р., за умов військового стану в Україні виникла значна економічна рецесія, що суттєво відобразилось на вітчизняній будівельній галузі [8]. Для підприємств, які мають доступ до ресурсів та можливість працювати в умовах кризових явищ на внутрішніх ринках, досить актуальним стає питання пошуку нових сегментів збуту закордоном, зокрема тих, які є менш захищеними імпортованими обмежувальними заходами зі сторони їх урядів. Як похідний процес, всередині країни скорочується пропозиція інвестицій у нові технології виробництва.

В подальшому, експерти прогнозують, що ситуація на ринку будівельних матеріалів упродовж наступних років 2023–2024 рр. залишатиметься не простою, але має позитивний потенціал, тенденції якого були виявлені в динаміці виробництва будівельної галузі у 2021 р. (до військових дій).

Через те, для подальшого дослідження згрупуємо основні внутрішні і зовнішні фактори ризику у функціонуванні системи управління виробництвом та асортиментом продукції ТОВ «ФЕРОЗІТ» (табл. 1).

Надалі, для того, щоб представити основні перспективні цілі діяльності ТОВ «ФЕРОЗІТ», визначити загальний вектор розвитку та встановити стратегічні альтернативи, звернемося до підходів загальновізаного в вітчизняній і зарубіжній практиці менеджменту – методу SWOT-аналізу, який дозволяє оцінити, сильні та слабкі сторони підприємства, його можливості і небезпеки. SWOT-аналіз формується у вигляді матриці, яка зводить результати досліджень в одну систему, встановлюючи логічні лінії зв'язку між сильними та слабкими сторонами, які мають місце у діяльності підприємства, а також зовнішніми загрозами і можливостями, які приймаються до уваги, як окремі орієнтири в процесі формування основної стратегії розвитку на подальші періоди.

У табл. 2 представлено матрицю SWOT-аналізу ТОВ «ФЕРОЗІТ», яка наочно демонструє зв'язки між усіма переліченими вище елементами та дає змогу згрупувати відповідні шляхи вирішення виділених проблем.

Згідно табл. 2 виділимо, що всі загрози та слабкі сторони ТОВ «ФЕРОЗІТ», можливо, нівелювати за рахунок сильних сторін та окремого впливу зовнішнього середо-

вища. В такому випадку, для підприємства важливо зупинитись на значному технічному переозброєнні. Це дасть змогу досягти раціоналізації та оптимізації виробництва за рахунок скорочення енергетичних витрат, і тим самим сприяти підвищенню технологічної частки виробництва, а значить активізувати адаптаційні процеси до змін ринкових та внутрішньодержавних трансформацій.

З метою обґрунтування конкурентних переваг ТОВ «ФЕРОЗІТ» і встановлення їх впливу на формування структури його асортименту та відповідних заходів менеджменту, у табл. 3 представлено перелік основних конкурентів підприємства станом.

Згідно табл. 3, чітко можна побачити, що кількість та якість конкурентів за основними видами діяльності за даними 2022 р. складає близько чотирьох конкурентів на кожен напрямок.

Проте, не дивлячись на значну кількість конкурентів основними конкурентними перевагами ТОВ «ФЕРОЗІТ» на цільовому ринку збуту є:

1. Постійна робота у сфері підвищення якісних характеристик виробів, що випускаються. Для цього відповідна система якості на підприємстві сертифікована за міжнародним стандартом ISO 9001-2000.

2. Створення та збереження довгострокових відносин з постійними покупцями товарів, що склалися в результаті стабільної співпраці та відповідальності сторін в межах виконання контрактних зобов'язань.

3. Мінімальний термін та різноманітні варіанти постачання.

З перерахованих вище конкурентних переваг можна зрозуміти, що підприємство має певні перспективи для подальшого розвитку і активізації конкурентного протистояння та в повній мірі усвідомлює їх.

Для переходу до подальшого етапу нашого дослідження, зазначимо, що вдало визначений асортимент продукції підприємства, на сьогодні, не тільки дає змогу орієнтуватись на потреби споживачів і ринку, а водночас сприяти досягнення вищого рівня ефективності. Як свідчить практика, це відбувається на основі управління посиленням лише тих господарських процесів, які стосуються розширення виробництва і пропонування найбільш прибуткових елементів асортименту.

Таблиця 1

**Внутрішні та зовнішні фактори ризику у функціонуванні системи управління виробництвом та асортиментом продукції ТОВ «ФЕРОЗІТ» в сучасних умовах\***

Найменування	Зміст ризику	Заходи управління**
1	2	3
<b>Зовнішні фактори</b>		
Галузеві ризики	Зростання конкуренції, яка зумовлена появою продукції що є контрафактною	– взаємодія з органами державної влади із захисту товарного знаку; – позиціонування продукції, як найбільш якісною та надійною; – створення гнучкої цінової політики
	Відсутність якісних модифікованих добавок в Україні	– створення тісних контактів з постачальниками модифікованих добавок та залучення спеціалістів для їхньої розробки
	Посилення конкурентної боротьби з іноземними виробниками	– створення рекламної підтримки; – проведення семінарів та надання консультацій будівельникам; – запровадження системи знижок для оптовиків
Національні та регіональні ризики	Збільшення обсягу імпорту з інших країн	– покращення якості продукції та забезпечення конкурентних переваг
Фінансові ризики	Зміни курсу валют	– створення виробничих запасів
Правові ризики	Збільшення податкових платежів	– посилення диференціації для зниження виробничих витрат
<b>Внутрішні фактори</b>		
Ризики нововведення	Використання технологічних та технічні інновації	– удосконалення конструкцій серійних виробів з метою зниження собівартості; – розробка та проведення випробувань нової продукції; – поліпшення якості та надійності виробів, що випускаються
Ризики, пов'язані з діяльністю товариства	Зростання виробничої собівартості та реалізованої продукції внаслідок зростання тарифних платежів	– проведення організаційно-технічних та вхідних, поточних і вихідних контрольних заходів з метою економії одиниці використовуваних ресурсів
	Недостатня кваліфікація працівників, що супроводжується значною часткою браку	– проведення заходів з навчання та підвищення кваліфікації; – залучення зовнішнього експерта з питань підвищення якості
	Падіння рівня заробітної плати, що призводить до плинності кадрів	– підвищення середнього рівня заробітної плати по підприємству; – збільшення нарахувань за понаднормову роботу

\*наведено на основі консультування із практичними працівниками підприємства; \*\*обґрунтовано авторами

Виходячи з цього, організація максимально широкого асортименту продукції пояснюється бажанням надати покупцям вибір на будь-який смак та відслідковувати фінансові ризики, які можуть виникнути по причині надмірної або тривалої концентрації тільки на одному сегменті ринку. Через те, особлива увага приділяється вивченню стану запасів по внутрішньому асортименту, що дозволяє вживати конкретні заходи щодо обліку зрушень в обсязі та структурі попиту, а також впливати на його стимулювання.

Прийняття рішень у процесі управління товарними запасами впливає на всі сторони господарської діяльності підприємства, оскільки зміни обсягів товарообігу спричиняють зміни у величині витрат, доходів, рівні рентабельності та прибутковості. Не виключенням і є ТОВ «ФЕРОЗІТ», для якого з метою ефективного компонування структури асортименту та управління виробництвом дедалі актуальнішим стає питання про належний аналіз і оцінку його товарних запасів.

У вітчизняних та закордонних наукових колах, найбільш доцільним способом визначення основної групи товарів, що сприяють формуванню прибутку, є оцінка товарного асортименту на основі підходів АВС аналізу. В межах цього інструментарію позиції асортименту товарів поділяються на три категорії: найважливіші (А); важливі (В); менш важливі (С). Під критерієм розуміють частку прибутку, яку певний товар може забезпечити на поточний період чи перспективу.

Зі сторони економічного обґрунтування, АВС-аналіз базується на прояві принципу Парето, сутність якого інтерпретується наступним чином: «для більшості можливих результатів відповідає невелике число причин». На практиці, цей принцип найчастіше називають «правило 20 на 80», тобто 20% товарів приносять 80% прибутку. У категорію А входять найцінніші товари, які є лідерами продаж в асортименті. Частка таких товарів, як правило, становить близько 20%. Ця категорія забезпечує приблизно 80% товарообігу, і відповідно доходу, рентабельності та відповідно прибутку. До категорії В входять товари опосередкованої важливості, які користуються нижчим попитом, а категорія С – охоплює найменш значимий асортимент.

Результати АВС-аналізу асортименту продукції ТОВ «ФЕРОЗІТ» у розрізі окремих груп найменувань (мозаїка, фарби, клейові суміші, підготовчі засоби, штукатурні суміші, суміші для підлог, декоративні штукатурки, пінопласт) наведено у табл. 4.

Згідно представлених даних у табл. 4, зазначимо:

1. Виходячи з того, що питома вага товарної групи категорії А у загальній структурі обсягу реалізованої продукції становить 80%, категорії В – 15%, категорії С – 5%, в процесі подальшого управління товарним асортиментом ТОВ «ФЕРОЗІТ» необхідно приділяти значну увагу на компонування та повне забезпечення 29-ти найменувань. Саме на таку кількість товарних позицій, у поточному періоді, припадає суттєва вели-

Таблиця 2

## Матриця SWOT-аналізу управління виробництвом та асортиментом продукції ТОВ «ФЕРОЗИТ»\*

	<b>Можливості:</b> 1. Наявність неохоплених потенційних сегментів ринків. 2. Зростання виробництва вітчизняної продукції народного споживання. 3. Можливість заміщення імпорту. 4. Можливість роботи з великими компаніями.	<b>Загрози:</b> 1. Скорочення експорту. 2. Високий рівень інфляції. 3. Нестабільність політики оподаткування. 4. Жорсткість конкуренції. 5. Зростання тарифів на енергію та енергоносії. 6. Контрафактна продукція. 7. Зниження попиту.
<b>Сильні сторони:</b> 1. Основний принцип роботи – скорочення витрат та раціоналізація процесу продаж. 2. Робота на стабільний і відомий сегмент ринку. 3. Гнучка цінова політика. 4. Гнучка виробнича лінія. 5. Велика частка постійних покупців. 6. Мінімальний термін постачання продукції.	<b>Поле СІМ:</b> 1. Розвиток науково-дослідних, проектно-конструкторських підрозділів та технологій виробництва високого рівня, здатних здійснювати ексклюзивне виготовлення продукції згідно заявлених вимог споживачів. 2. Укладання договорів на виконання робіт. 3. Збільшення обсягів виробництва. 4. Напрацювання та зміцнення конкурентних переваг. 5. Формування оптимального господарського портфеля з урахуванням рентабельності.	<b>Поле СІЗ:</b> 1. Проведення рекламних акцій з метою позиціонування продукції, як найбільш якісної та надійної. 2. Вивчення ринку споживачів та їх потреб. 3. Постійний моніторинг цін конкурентів. 4. Взаємодія з органами влади із питань захисту товарного знаку. 5. Взаємодія з державними замовниками. 6. Зміцнення конкурентних переваг.
<b>Слабкі сторони:</b> 1. Підприємство не достатньо адаптовано до нововведень, які передбачають застосування сучасних технологій. 2. Не ефективний маркетинг. 3. Плинність кадрів. 4. Зниження рівня заробітної плати.	<b>Поле СЛМ:</b> 1. Створення ефективної програми мотивації та стимулювання працівників. 2. Укладання договорів з відтермінування придбання комплектуючих у постачальників в умовах кризи, керуючись налагодженими зв'язками і репутацією на ринку. 3. Розвиток інноваційної бази підприємства.	<b>Поле СЛЗ:</b> 1. Гнучка цінова політика для існуючої та додаткової клієнтської бази. 2. Прогноз дій конкурентів. 3. Удосконалення матеріальної та професійної бази. 5. Створення ефективної системи внутрішньої логістики підприємства. 6. Зниження витрат, за рахунок раціонального використання електроенергії, газу, та ін. ресурсів.

\*здійснено та представлено авторами

Таблиця 3

## Конкуренти ТОВ «ФЕРОЗИТ» на різних ринках, 2022 р.\*

Сегмент ринку	Назва конкурента
Штукатурка	Альба, BauGut, Ceresit, KREISEL
Декоративна штукатурка в т.ч. Мозаїка-штукатурка	Feidal, KREISEL, LeoMix, Triora
Клейові суміші	Ceresit, Siltek, BauGut, Момент
Шпаклювальні суміші	Кнауф, Sniezka, Triora, BauGut
Пінопласт	BauGut, Hirsch, Eurobud, Penosil

\*наведено на основі консультування із практичними працівниками підприємства

Таблиця 4

## АВС-аналіз асортименту товарів ТОВ «ФЕРОЗИТ»\*

№	Показник	Грн.	Часта в загальній структурі, %	Частка в загальній структурі зростаючими темпами, %	Група АВС
1	2	3	4	5	6
1	FEROMAL: 32 CLASSIC, 32 GOLD, 32 SILVER, 32 ULTRA	2650	5,92	5,92	А
2	FEROMAL: 60 1.5мм База АВ, 60 2.0мм База АВ	2149	4,80	10,72	А
3	FEROMAL: 45 1.5мм База АВ, 45 2.0мм База АВ	1799	4,02	14,74	А
4	FEROMAL: 65 2.0мм База АВ, 65 2.5мм База АВ	1789	4,00	18,73	А
5	FEROMAL 80 БАЗА А	1759	3,93	22,66	А
6	FEROMAL: 65 2.5мм База С, 45 1.5мм База С	1749	3,91	26,57	А

(Продовження таблиці 4)

1	2	3	4	5	6
7	ФЕРОЗИТ 33 Мозаїка: С 013, С 015, С 016, С 017, С 018, С 019, С 020, С 023, С 024, С 025, С 026, С 032, С 033, С 034, С 035, С 036, С 037, С 038, Т 054, Т 111, Т 112, Т 113, Т 114, Т 121, Т 124, Т 125, Т 126, Т 131, Т 132, Т 133, Т 134, Т 135, Т 136, Т 137, Т 138, Т 139, Т 140, Т 142, Т 144, Т 145, Т 146, Т 147, Т 148, Т 153, Т 154, Т 155, Т 156, Т 157	1650	3,69	30,25	А
8	FEROMAL: 75 БАЗА А, 70	1489	3,33	33,58	А
9	FEROMAL 75 БАЗА С	1439	3,21	36,79	А
10	FEROMAL: 44 1.5мм База АВ, 44 2.0мм База АВ	1429	3,19	39,98	А
11	FEROMAL: 55 2.5мм База АВ, 55 2.0мм База АВ	1399	3,12	43,11	А
12	ФЕРОЗИТ 35 PREMIUM	1373	3,07	46,17	А
13	FEROMAL: 44 1.5мм База С, 44 2.0мм База С	1329	2,97	49,14	А
14	FEROMAL: 55 2.0мм База С, 55 2.5мм База С	1299	2,90	52,04	А
15	ФЕРОЗИТ 35 GRAFIT FASAD	1155,75	2,58	54,63	А
16	ФЕРОЗИТ 35 SUPER	1107	2,47	57,10	А
17	FEROMAL 52	1049	2,34	59,44	А
18	FEROMAL 70 БАЗА А	999	2,23	61,67	А
19	FEROMAL 30 Acrylweiss	959	2,14	63,81	А
20	ФЕРОЗИТ 35 LUX, FEROMAL 70 БАЗА С	928	2,07	65,89	А
21	FEROMAL 12	879	1,96	67,85	А
22	ФЕРОЗИТ 35 EXTRA	790,05	1,76	69,61	А
23	ФЕРОЗИТ 25 PREMIUM	738	1,65	71,26	А
24	Ферозіт 17	699	1,56	72,82	А
25	FEROMAL: 11, 25, 30 Acrylcolor База А 37, ФЕРОЗИТ: МЕГАФЛЕКС, 37	659	1,47	74,30	А
26	FEROMAL 30 Acrylcolor База С	649	1,45	75,74	А
27	ФЕРОЗИТ 11	635	1,42	77,16	А
28	ФЕРОЗИТ 25 EXTRA	538	1,20	78,36	А
29	ФЕРОЗИТ 300	529	1,18	79,55	А
30	FEROMAL 1	519	1,16	80,71	В
31	Ферозіт: 200, 201	499	1,11	81,82	В
32	Ферозіт 10 Вапняна гладь	439	0,98	82,80	В
33	Ферозіт: 212, 213	419	0,94	83,74	В
34	Ферозіт 105	395	0,88	84,62	В
35	Ферозіт 115	379	0,85	85,46	В
36	Ферозіт: 111, 340	329	0,73	86,20	В
37	Ферозіт: 305, Грунт 1, 405	299	0,67	86,87	В
38	Ферозіт Грунт 15	297	0,66	87,53	В
39	Ферозіт: Грунт 2, 25 LUX	293	0,65	88,19	В
40	Ферозіт 108	285	0,64	88,82	В
41	Ферозіт: 320, 110; FEROMAL 9 KALKTÜNCHЕ	275	0,61	89,44	В
42	Ферозіт 103	253	0,57	90,00	В
43	Ферозіт 325	243	0,54	90,54	В
44	Ферозіт Грунт 2	239,5	0,53	91,08	В
45	Ферозіт 252	235	0,52	91,60	В
46	Ферозіт 427	223	0,50	92,10	В
47	SHPATEN Termoflex; Ферозіт 250	219	0,49	92,59	В
48	Ферозіт Файний Грунт 3	215	0,48	93,07	В
49	Ферозіт: 119, 310	209	0,47	93,54	В
50	Ферозіт 100 PREMIUM	207	0,46	94,00	В
51	Ферозіт 109	197	0,44	94,44	В
52	Ферозіт 114	195	0,44	94,88	В
53	Ферозіт 120	179	0,40	95,28	С
54	Ферозіт 1	175	0,39	95,67	С
55	Ферозіт: 231,	173	0,39	96,05	С
56	Ферозіт: 227, 212	169	0,38	96,43	С
57	Ферозіт 240	167	0,37	96,80	С

(Закінчення таблиці 4)

1	2	3	4	5	6
58	Ферозіт 240	165	0,37	97,17	С
59	Ферозіт 100	159	0,36	97,53	С
60	Ферозіт 140	155	0,35	97,87	С
61	Ферозіт: 220, 235	145	0,32	98,20	С
62	Ферозіт 230	142	0,32	98,51	С
63	Ферозіт 219	139,5	0,31	98,83	С
64	Ферозіт 425	139	0,31	99,14	С
65	Ферозіт: 229, 101, 229	137	0,31	99,44	С
66	Ферозіт СУПЕР	127	0,28	99,73	С
67	SHPATEN FLIESEN	123	0,27	100,00	С
		44773,8	100,00		

\* побудовано автором на основі даних [7]

чина прибутків (80%), і саме цей перелік продукції свідчить про одночасну доцільність якісних і цінових переваг у ринковому попиті. Інші 15% прибутків забезпечують 23-и товарні позиції, і відповідно 5% – 14.

2. Як результат, з метою отримання більших прибутків, для менеджменту ТОВ «ФЕРОЗИТ», доцільно зосередитись на реалізації товарів категорії А, а значить виникає необхідність у збільшенні кількості їх товарних запасів. Найбільшу частку (5,92%) в загальній структурі асортименту категорії А складають продукти FEROMAL 32 CLASSIC, FEROMAL 32 GOLD, FEROMAL 32 SILVER, FEROMAL 32 ULTRA.

3. У випадку стимулювання збуту товарів категорії В, в першу чергу, для менеджменту підприємства важливо дослідити ринковий попит, його фактори впливу та зміни, і тільки тоді, прийняти рішення про ймовірність продажу перших 6 найменувань, а саме: FEROMAL 1, Ферозіт 200, Ферозіт 201, Ферозіт 10 Вапняна гладь, Ферозіт 212, Ферозіт 213, Ферозіт 105.

4. Оскільки частка 14 товарних позицій (53-67 найменування категорії С) у загальних прибутках підприємства є не значною, необхідно прийняти рішення про їх тимчасове або повне зняття із виробництва та пропонування.

**Висновки.** Отже, в сучасних умовах стабілізації вітчизняної економіки для таких підприємств як ТОВ «ФЕРОЗИТ» необхідно достатньо уваги приділити

питанням формування належної структури товарного асортименту, оскільки від актуальності її елементів залежить подальше планування виробничих процесів, якість менеджменту та зростання прибутковості в цілому. В такому випадку, своєчасними інструментами для управління має стати застосування різноманітних інструментів для економічної, ринкової та системної оцінки, а саме: SWOT-аналізу, ABC-аналізу та структурного аналізу.

З цих позицій, за результатами SWOT-аналізу, встановлено, що найбільш потенційними можливостями ТОВ «ФЕРОЗИТ» на ринку будівельної галузі є приділення уваги технологічній модернізації підприємства, яка дозволяє забезпечити конкурентну перевагу у виробництві продукції високої якості поряд з ринковими аналогами та підписувати довгострокові контракти співпраці на вигідних умовах поставки. Проте, серед загроз залишається постійна динамічність ринкового і конкурентного середовища, що порушує рівновагу попиту та вимагає ретельного аналізу. Через те, результати проведеного ABC-аналізу показують, що із 67-ми актуальних на сьогоднішній день товарних позицій, 29 приносять підприємству 80% прибутків, а значить для менеджменту ТОВ «ФЕРОЗИТ», у подальшому управлінні виробництвом доцільно зосередити увагу на їх посиленні і стимулюванні.

#### СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ

1. Глуценко Ю. Є. Шумкова О. В. Особливості маркетингового управління асортиментом. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2019. № 24. Ч. 1. С. 96–100.
2. Корягіна С. В., Корягін М. В. ABC-XYZ аналіз. URL: [https://pidruchniki.com/1967060363074/marketing/abc-xy\\_analiz](https://pidruchniki.com/1967060363074/marketing/abc-xy_analiz) (дата звернення: 15.05.2022).
3. Кузьминчук Н. В. Куценко Т. М., Терованесова О. Ю. Управління асортиментом у контексті реалізації маркетингової товарної політики підприємства. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі*. 2018. № 5 (90). С. 52–61.
4. Литвин З. Б., Штефан Б. М. Бізнес-аналітика в маркетинговій діяльності підприємств: практичні підходи. URL: <http://dspace.wnu.edu.ua/bitstream/316497/25284/1/> (дата звернення: 15.05.2022).
5. Марченко В. М., Башилова В. П. ABC-XYZ-аналіз як засіб управління асортиментом машинобудівного підприємства. *Економіка і суспільство*. 2017. № 13. С. 597–601.
6. Яковлев А. І., Лаврентьева Л. С. Управління асортиментом і параметрами продукції у ринкових умовах : монографія. Харків : НТУ «ХПІ», 2010. 164 с.
7. ТОВ «ФЕРОЗИТ» : офіційний сайт. URL: [www.ferozit.ua](http://www.ferozit.ua) (дата звернення: 20.06.2022).
8. Державна служба статистики України: тенденції ділової активності. URL: [www.ukrstat.gov.ua](http://www.ukrstat.gov.ua) (дата звернення: 15.05.2022).

#### REFERENCES

1. Hlushchenko Yu. Ye., Shumkova O. V. (2019). Osoblyvosti marketynhovoho upravlinnia asortymentom. *Naukovyi visnyk Uzhhorodskoho natsionalnoho universytetu*, no. 24(1), pp. 96–100.



2. Koriahina S. V., Koriahin M. V. ABC-XYZ analiz. Available at: [https://pidruchniki.com/1967060363074/marketing/abc-xy\\_analiz](https://pidruchniki.com/1967060363074/marketing/abc-xy_analiz) (accessed May15, 2022). (in Ukrainian)
3. Kuzmynchuk N. V., Kutsenko T. M., Terovanesova O. Yu. (2018) Upravlinnia asortymentom u konteksti realizatsii marketynhovoï tovarnoi polityky pidpriemstva. *Naukovyi visnyk Poltavskoho universytetu ekonomiky i torhivli*, no. 5 (90), pp. 52–61.
4. Lytvyn Z. B., Shtefan B. M. Biznes-analytyka v marketynhovii diialnosti pidpriemstv: praktychni pidkhody. Available at: <http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/25284/1/> (in Ukrainian)
5. Marchenko V. M., Bashylova V. P. (2017). AVS-XYZ-analiz yak zasib upravlinnia asortymentom mashynobudivnoho pidpriemstva. *Ekonomika i suspilstvo*, no. 13, pp. 597–601.
6. Yakovliev A. I., Lavrentieva L. S. (2010). Upravlinnia asortymentom i parametry produktsii u rynkovykh umovakh: monohrafiia. Kharkiv: NTU «KhPI», 164 p.
7. TOV «FEROZIT»: ofitsiinyi sait. Available at: [www.ferozit.ua](http://www.ferozit.ua) (in Ukrainian)
8. Derzhavna sluzhba statystyky Ukrainy: tendentsii dilovoi aktyvnosti. Available at: [www.ukrstat.gov.ua](http://www.ukrstat.gov.ua) (in Ukrainian)

Наукове видання

# УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ ТА ІННОВАЦІЇ

№ 5, 2023

Періодичність видання: 6 разів на рік

Українською та англійською мовами

Відповідальний редактор: *Пуліна Т.В.*

Технічний редактор: *Войтюк Ю.Г.*

Підписано до друку \_\_\_\_\_

Формат 60x84/8. Гарнітура Times New Roman.

Папір офсет. Цифровий друк. Ум. друк. арк. 3,95.

Наклад 100 прим.

Надруковано: Видавничий дім «Гельветика»  
69002, Україна, м. Запоріжжя, вул. Олександрівська, 84, оф. 414

Телефони: +38 (095) 934 48 28, +38 (097) 723 06 08

E-mail: [mailbox@helvetica.ua](mailto:mailbox@helvetica.ua)

Свідоцтво суб'єкта видавничої справи

ДК № 7623 від 22.06.2022 р.