

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
ЛЬВІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
ЕКОНОМІЧНИЙ ФАКУЛЬТЕТ  
КАФЕДРА МІЖНАРОДНИХ ЕКОНОМІЧНИХ ВІДНОСИН ТА  
МАРКЕТИНГУ  
ЛЬВІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ ІВАНА ФРАНКА  
НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЛЬВІВСЬКА ПОЛІТЕХНІКА»  
МІЖНАРОДНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ФІНАНСІВ  
(М. КИЇВ)  
МИКОЛАЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ



*Трансформаційні зміни  
національної економіки в умовах  
євроінтеграції*

27 – 28 травня 2021 року

*Дубляни 2021*

**Трансформаційні зміни національної економіки в умовах євроінтеграції: збірник тез V Міжнародної науково-практичної конференції . – Дубляни, 2021. – 170 с.**

У збірнику максимально точно відображається орфографія та пунктуація, запропонована учасниками.

Усі матеріали подаються в авторській редакції.

**Укладачі: Ковалів В.М., Содома Р.І., Брух О.О.**



© Кафедра міжнародних економічних  
відносин та маркетингу  
Львівський національний аграрний університет

|   |   |     |
|---|---|-----|
| <i>технологій та зв'язку</i>  |   |     |
| <b>Кащена Н.Б.,<br/>Мухіна М.М.</b><br><i>Харківський державний<br/>університет<br/>харчування та торгівлі</i>          | <b>ФІНАНСОВА БЕЗПЕКА ПІДПРИЄМСТВ<br/>ТОРГІВЛІ: ОЦІНЮВАННЯ ТА<br/>ІНСТРУМЕНТИ ПЕРСПЕКТИВНОГО<br/>УПРАВЛІННЯ</b>            | 147 |
| <b>Кулікова Є. О.<br/>Трунько К.Ю.</b><br><i>Одеський національний<br/>економічний<br/>університет</i>                  | <b>ФІНАНСОВИЙ КОНТРОЛІНГ, ЯК<br/>СИСТЕМА УПРАВЛІННЯ ФІНАНСАМИ<br/>ПІДПРИЄМСТВА</b>  | 152 |
| <b>Марків Г.В.</b><br><i>Львівський<br/>національний аграрний<br/>університет</i>                                       | <b>ТРАНСФОРМАЦІЯ УКРАЇНСЬКОЇ<br/>ПЛАТІЖНОЇ ІНФРАСТРУКТУРИ НА<br/>МІЖНАРОДНИЙ СТАНДАРТ ISO20022</b>                        | 154 |
| <b>Osyrova O.I.,<br/>Tatarintseva A.V.</b><br><i>Kyiv National Economic<br/>University named after<br/>Vadym Hetman</i> | <b>DIGITALIZATION OF THE BANKING<br/>SYSTEM OF UKRAINE</b>  | 157 |
| <b>Рубай О.В.</b><br><i>Львівський<br/>національний аграрний<br/>університет</i>  | <b>ФУНКЦІОНУВАННЯ РИНКУ<br/>ДЕРЖАВНИХ ОБЛІГАЦІЙ В УКРАЇНІ</b>   | 159 |
| <b>Томашевський Ю. М.</b><br><i>Львівський<br/>національний аграрний<br/>університет</i>                                | <b>ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНИЙ СТАН<br/>СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИХ<br/>ПІДПРИЄМСТВ ЛЬВІВЩИНИ: ЙОГО<br/>ЗАЛЕЖНІСТЬ ВІД ІНВЕСТИЦІЙ</b> | 162 |
| <b>Шолудько О.В.,<br/>Данилишин Р.Т.</b><br><i>Львівський<br/>національний аграрний<br/>університет</i>                 | <b>РОЗВИТОК СТРАХУВАННЯ<br/>АВТОТРАНСПОРТНИХ ЗАСОБІВ НА<br/>ШЛЯХУ ДО ЄВРОІНТЕГРАЦІЇ</b>                                   | 166 |

згуртувати команду, цілеспрямованість, готовність до ризику, знання своєї справи і т.д. Лідерство – це процес безперервного впливу на команду.

Проблема розвитку лідерства є однією з найбільш актуальних в соціальних, організаційних і психологічних науках, а також в практиці менеджменту. В даний час багато роботодавців шукають такого співробітника, який принесе організації найбільшу користь, подивиться на неї свіжим поглядом, буде зацікавлений в ній і виведе організацію на новий рівень. Такою людиною може стати тільки справжній знавець своєї справи, цілеспрямований, амбітний, комунікабельний, тобто лідер. Але розвинути лідерські якості у вже існуючих співробітниках – справа не проста. Потрібно знайти правильний підхід до кожного співробітника, зрозуміти хто він: ведучий або ведений.

Одне з ключових завдань сьогодення – задоволення потреби в зміні формату лідера, що відповідає викликам нового часу. Нові лідери повинні володіти новими навичками. Найважливішим механізмом організаційних перетворень є розвиток лідерства, що інтегрує силу особистості, синергію команди і можливості ринку. Розподілене по всіх рівнях організації, таке лідерство здатне надихнути людей і наповнити організацію енергією досягнення.

Підвищений інтерес в даний час до проблеми лідерства та удосконалення системи лідерства на підприємстві визначається, зростанням ролі людського фактора в управлінні організацією, ускладненням процесу управління і залежності від факторів людських відносин. У зв'язку з цим, необхідно докладніше вивчати феномен лідерства.

### **БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:**

1. Беседін М.О. Основи менеджменту: оцінно-ситуаційний підхід / М.О. Беседін, В.М. Нагаєв (модульний варіант). – К. : Видавництво ЦУЛ, 2005. – 496 с.
2. Гибкий стиль лідерства: восстановление бизнеса после COVID-19. Електронний ресурс. Режим доступу: <https://standartno.by/blog/interviews-with-experts/flexible-leadership-styles-restoration-of-business-after-covid-19/>

**Кащена Н.Б.**  
к.е.н., професор кафедри фінансів та обліку,  
**Мухіна М.М.**  
аспірантка кафедри фінансів та обліку  
**Харківський державний університет харчування та торгівлі**

## **ФІНАНСОВА БЕЗПЕКА ПІДПРИЄМСТВ ТОРГІВЛІ: ОЦІНЮВАННЯ ТА ІНСТРУМЕНТИ ПЕРСПЕКТИВНОГО УПРАВЛІННЯ**

На всіх ієрархічних рівнях економіки власники приймають управлінські рішення відносно розвитку підприємств торгівлі в умовах турбулентних змін і невизначеності бізнес-середовища. Наявність різноманітних руйнівних чинників загрожує фінансовій безпеці торговельних підприємств, що призводить до кризової ситуації – зменшення фінансової стійкості, втрат платоспроможності, і, як наслідок, виникнення ймовірності банкрутства.

Наразі функціонування підприємств торгівлі в Україні визначаються такими обставинами, як: фінансова криза, політична нестабільність і соціальна напруга, що обумовлені жорстким локдауном. Офіційна статистика тільки встигає підраховує, скільки вітчизняних підприємств торгівлі скоротилося внаслідок пандемії, як зменшився платоспроможний попит, який масштаб законодавчих обмежень продажу непродовольчих товарів. За даними [1] закриття підприємств торгівлі, призвело до збільшення безробітного населення. Так, за період карантину 2020 року (тобто з 12 березня по 31 серпня 2020 р.) статус безробітного отримали 444,4 тис. громадян, що на 73% більше, ніж станом на цю ж дату минулого року.

Це зумовлює актуальність усвідомлення керівниками підприємств торгівлі важливості управління фінансовою безпекою з урахуванням численних внутрішніх та зовнішніх загроз, що впливають на результативність цього процесу. Прийняття виважених управлінських рішень щодо забезпечення фінансової безпеки визначає необхідність пошуку новітніх методів оцінювання безпечності функціонування підприємств торгівлі в сучасному бізнес-середовищі, які дозволять реалізувати як власні економічні інтереси, так і економічні інтереси своїх клієнтів.

Результати попередніх досліджень [2-6] доводять необхідність постійного спостереження за змінами у бізнес-середовищі (зовнішньому і внутрішньому), визначення його впливу на фінансовий стан і рівень фінансової безпеки підприємств та своєчасного коригування стратегій їх розвитку. При дослідженні змін зовнішнього бізнес-середовища особливу увагу слід приділяти таким факторам, як попит, діяльність державних структур влади, фінансовий ринок і зовнішньоекономічне оточення. Їх позитивні або негативні зміни обумовлюють додаткові можливості або загрози для підприємств торгівлі. Раціональне використання можливостей дозволяє значно поліпшити фінансовий стан, покращити рівень фінансової безпеки і зміцнити конкурентні позиції торговельних підприємств на ринку, у той час як ігнорування загроз може призвести до кризового стану. При дослідженні змін внутрішнього бізнес-середовища акцент робиться на організаційно-управлінських, економічних, технічних та соціальних факторах. З поміж економічних при формуванні траєкторії економічного розвитку підприємств торгівлі домінуючим є інноваційний фактор. Він визначає можливість переходу на якісно новий рівень розвитку, що, своєю чергою, вимагає свідомого та цілеспрямованого управління фінансовою

безпекою на підприємстві. Наразі управління має встигати за змінами, що відбуваються в дійсності, і фактором його відповідності тим змінам, які відбуваються, є інноваційний потенціал управління, що формується в роботі з персоналом і визначає організацію управління, орієнтованого на позитивну динаміку рівня фінансової безпеки підприємства, його ділової активності, фінансової стійкості, платоспроможності та рентабельності господарювання.

Враховуючи, що фінансова безпека тісно пов'язана з фінансовою стійкістю підприємств торгівлі, пропонуємо ідентифікувати рівень фінансової безпеки торговельного підприємства через оцінку стану його функціонування з позиції можливості виконання фінансових зобов'язань та незалежності від зовнішніх джерел фінансування. Задля цього пропонуємо використовувати матрицю фінансової стійкості, відміною особливістю якої є можливість врахування коефіцієнту зносу як чинника зміни стійкості (зменшення коефіцієнту зносу дозволяє підвищити стійкість, тому рекомендуємо відображати його за допомогою вектора, який спрямовано на початок координат і який має свою розмірність)(рис. 1).



**Рис. 1. Матриця фінансової стійкості підприємств торгівлі**

Як бачимо, область стійкого функціонування (СФ) при тій самій ліквідності та за зміцнення фінансової самостійності, підвищення автономії та/або рентабельності й зносі 50–40%. Область нестійкого функціонування (НФ) характерна для підприємств з малим значенням коефіцієнтів покриття, автономії, віддачі фондів, рентабельності та високим зносом (від 50 до 75%). Область активного розвитку (АР), де коефіцієнти наближаються до нормативних значень (коефіцієнт ліквідності переважає 1, забезпечується повне покриття короткострокових зобов'язань поточними активами із запасом ліквідних коштів на розвиток; коефіцієнт рентабельності вище 10%, автономія не нижче 50%, капітал забезпечує розширене відтворення основних засобів), знос у середньому 30%. Область стійкого розвитку (СР) характеризується надбанням нової якості – створенням власних оборотних

коштів (покращенням ліквідності) і можливістю інвестування при покращенні використання основних засобів (збільшення їх капіталовіддачі) знос 40–30%.

Ефективним інструментом перспективного управління фінансовою безпекою підприємств торгівлі і реалізації цілей їх розвитку в умовах істотних змін бізнес-середовища виступає стратегія управління фінансовою безпекою (СУФП). Процес вибору альтернативи СУФП формується із дотриманням вимоги ефективності (як правило це максимізації вартості підприємства) виходячи з визначених цільових орієнтирів, та ґрунтується на системному і сценарному підходах, використання яких дає можливість уявити, з одного боку, безперервність процедури вибору, а з іншого – використання інтегрального критерію потенціалу фінансово-економічної стійкості, який дозволить обґрунтувати оптимальний вибір. При цьому головна увага приділяється вибору СУФП виходячи з досягнутого рівня фінансової безпеки підприємства та перспектив його розвитку з урахуванням змін чинників внутрішнього та зовнішнього бізнес-середовища на основі побудови сценарних варіантів.

Для оцінки сильних і слабких сторін підприємства на основі якісного аналізу факторів зовнішнього і внутрішнього середовища доцільно використовувати методи стратегічного аналізу, засновані на побудові SPACE-матриці за такими групами коефіцієнтів: фінансовий потенціал, конкурентоздатну перевагу, стабільність середовища, виробничий потенціал. Доцільним інструментом аналізу вибору стратегічних позицій є експрес-діагностика на основі методу аналізу ієрархій [7; 8]. Послідовність реалізації цього методу передбачає: обґрунтування та точне формулювання проблеми (у нашому випадку це аналіз можливих варіантів вибору альтернатив СУФП на основі дійсного потенціалу фінансово-економічної стійкості торговельного підприємства) та встановлення достатнього переліку параметрів можливого варіанту вирішення проблеми. Зокрема, визначаються такі ключові параметри: підвищення рентабельності, зниження собівартості, прискорення оборотності оборотного капіталу, зростання рентабельності власного капіталу, формування поточних фінансових інвестицій, підвищення ефективності фінансової діяльності, оптимізація структури капіталу, мінімізація ризику фінансово-економічної діяльності, зміцнення запасу фінансової міцності, забезпечення платоспроможності, підтримання фінансової рівноваги, зростання операційного потенціалу; будується матриця, графами якої є параметри вирішення проблеми, а в кожному рядку наведені можливі значення – вірогідність характеристики пріоритетності завдань. Рішення досягається шляхом процедури якісного аналізу стратегічних завдань, представлених у вигляді алгоритму. Використання якісного аналізу дозволяє, з одного боку, ранжувати стратегічні завдання за ступенем важливості, а з іншого - описано їх цільових векторів. Ця інформація використовується в якості аналітичного базису оцінки

стратегічної позиції підприємства; формується підбір п'яти критеріїв оцінки стратегічних альтернатив за принципом компромісу кращого варіанту. Остаточний вибір СУФП підприємства ґрунтується на сукупною оцінкою пріоритетів по стратегії.

Таким чином, стратегія управління фінансовою безпекою підприємств торгівлі є ефективним інструментом перспективного управління. Науково-обґрунтовані рекомендації щодо її реалізації наступні: впорядкування елементів її вибору; виявлення стратегічних альтернатив (визначення умов вибору) обмежень фінансових показників; формування оптимальної альтернативи цільових векторів відповідно до реального стану фінансово-економічного потенціалу підприємства.

### БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

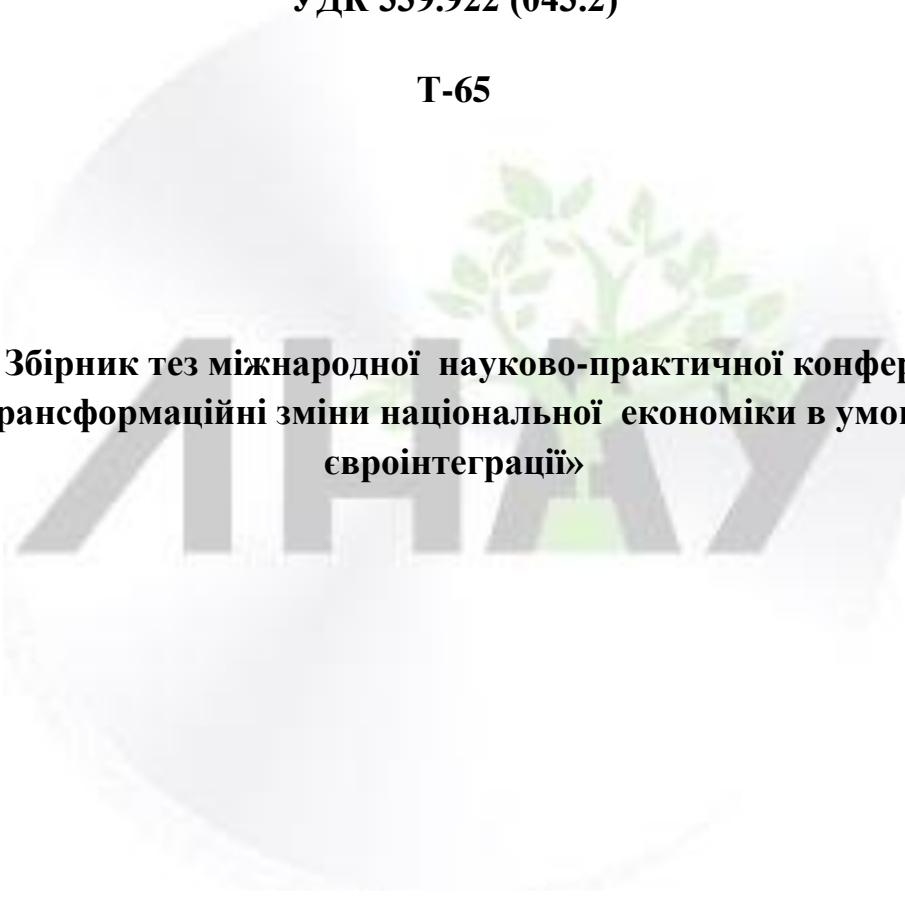
1. Ринок праці після карантинного літа / Державний центр зайнятості. 02.09.2020. URL: <https://www.dcz.gov.ua/novyna/rynok-praci-pislya-karantynnogo-lita>
2. Мухіна М. М. Оцінка безпечності функціонування підприємств торгівлі в сучасному бізнес-середовищі. Бізнес Інформ. 2020. №12. С. 454-460.
3. Ділова активність підприємства: сутність та методика аналізу : монографія / Н.Б. Кащена, О.О. Горошанська, Т.В. Польова, О.В. Прокопова [та ін.]. – Харків: Видавництво Іванченка І.С., 2016. 196 с.
4. Кащена Н. Б., Лисак Г. Г., Бойко А. О. Статистичний моніторинг фінансового стану підприємства як інформаційна система підтримки прийняття рішень з його стабілізації. *Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг*. 2009. Вип. 1 (1). С. 120-127. 193.
5. Krutova A., Kashchena N., Chmil H. Enterprises' economic activity stimulation as a driver of national economy sustainable development. *Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг*. 2020. Вип. 1 (31). С. 162-173.
6. Davydova O., Chebanova N., Kashchena N., Chmil H., Protsenko V. Economic activity of enterprises: methodical aspects of assessment. SHS Web of Conferences. 2019. Vol. 67. URL: [https://www.shs-conferences.org/articles/shsconf/abs/2019/08/shsconf\\_NTIUkrSURT2019\\_06012/shsconf\\_NTI-UkrSURT2019\\_06012.html](https://www.shs-conferences.org/articles/shsconf/abs/2019/08/shsconf_NTIUkrSURT2019_06012/shsconf_NTI-UkrSURT2019_06012.html)
7. Кащена Н.Б., Ставерська Т.О. Концептуалізація фінансової діагностики в системі управління фінансово-економічною безпекою підприємства. *Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг*. 2018. Вип. 2 (10). С. 52-64.
8. Сідорова Т. О., Кащена Н. Б., Лисак Г. Г. Діагностика фінансового стану підприємств торгівлі на підставі інтегральної оцінки їх фінансово-економічного потенціалу. *Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг*. 2009. Вип. 2 (10). С. 201-208.



**ББК 65.9(4УКР) Я54**

**УДК 339.922 (043.2)**

**Т-65**



**Збірник тез міжнародної науково-практичної конференції  
«Трансформаційні зміни національної економіки в умовах  
євроінтеграції»**

**Дубляни 2021**