

ISSN 2786-5002 (online)
ISSN 2786-4995 (print)

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
імені В. Н. КАРАЗІНА

ФІНАНСОВО-КРЕДИТНІ СИСТЕМИ: ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ

ЗБІРНИК НАУКОВИХ ПРАЦЬ

Випуск 2(9)2023

Заснований 2021р.

Харків – 2023

Збірник наукових праць «Фінансово-кредитні системи: перспективи розвитку» публікує наукові статті, які містять оригінальні результати розв'язання питань економіки, обліку, фінансів та банківської справи, управління та інформаційних технологій зазначених напрямків. Журнал виходить 4 рази на рік.

ISSN 2786-5002 (online)

ISSN 2786-4995 (print)

Головний редактор:

Самородов Борис, Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна, Україна

Заступник головного редактора:

Азаренкова Галина, Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна, Україна

Відповідальний редактор:

Мірошник Олексій, Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна, Україна

Технічний редактор:

Нечепуренко Олексій, Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна, Україна

РЕДАКЦІЙНА КОЛЕГІЯ:

Адамонене Рута, Університет Миколаса Ромеріса, Литва

Аміт Кумар Гоель, Інтегральний університет, Індія

Балезентіс Томас, Литовський центр соціальних наук, Литва

Баранова Валерія, Харківський національний університет імені В.Н. Каразіна, Україна

Волощенко-Холда Лада, Варшавська школа економіки, Польща

Гороховатський Володимир, Харківський національний університет радіоелектроніки, Україна

Грінько Алла, Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна, Україна

Дюерті Боб, професор, Школа бізнесу та суспільства Університету Йорк, Велика Британія

Житар Максим, Університет Державної фіскальної служби України, Україна

Карас Міхал, Технологічний університет у Брно, Чехія

Кендюхов Олександр, Запорізький національний університет, Україна

Кузьменко Ольга, Сумський державний університет, Україна

Нікітін Андрій, Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана, Україна

Ніценко Віталій, Фонд SCIRE, Польща

Ніведіта Мандал, Університет Адамас, Індія

Порс Еліас, Nordea Bank, Швеція

Сергієнко Олена, Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут», Україна

Сіманавічіене Жанета, Університет Миколаса Ромеріса, Литва

Теллі Ямото Гонка, Університет Малтепе, Туреччина

Ткаченко Наталія, Київський національний університет імені Тараса Шевченка, Україна

Хайдук Людовит, Пан'європейський університет, Словачка Республіка

Хусам-Алдін Нізар Аль-Малкаві, Британський університет в Дубаї, Об'єднані Арабські Емірати

Шкодінна Ірина, Харківський національний університет імені В.Н.Каразіна, Україна

Яременко Олег, Державна установа «Інститут економіки та прогнозування НАН України», Україна

Затверджено до друку рішенням Вченої ради Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна (протокол № 10 від 26.06.2023)

Усі права захищені. Передрук і переклади дозволяються лише зі згоди автора та редакції.

Редакція не завжди поділяє думку автора й не відповідає за фактичні помилки, яких він припустився.

Адреса редакції:

Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна,
майдан Свободи 6, кімн. 609а, м. Харків, 61022, Україна.

Тел.: +38 057 725-58-40; +38 057 705-11-71

Сайт: <https://periodicals.karazin.ua/fcs>

Свідоцтво про державну реєстрацію друкованого засобу масової інформації
КВ №24781-14720Р від 31.03.2021

© Харківський національний університет
імені В. Н. Каразіна, 2023

ISSN 2786-5002 (online)
ISSN 2786-4995 (print)

MINISTRY OF EDUCATION AND SCIENCE OF UKRAINE
V. N. KARAZIN KHARKIV NATIONAL UNIVERSITY

FINANCIAL AND CREDIT SYSTEMS: PROSPECTS FOR DEVELOPMENT

COLLECTION OF SCIENTIFIC WORKS

Issue 2(9)2023

Founded in 2021

Kharkiv – 2023

Collection of scientific works “Financial and credit systems: prospects for development” publishes scientific articles that contain original results of solving problems of economics, accounting, finance and banking, management and information technology in these areas. The magazine is published 4 times a year.

ISSN 2786-5002 (online)

ISSN 2786-4995 (print)

Chief Editor:

Samorodov Borys, V. N. Karazin Kharkiv National University, Ukraine

Deputy chief Editor:

Azarenkova Galyna, V. N. Karazin Kharkiv National University, Ukraine

Managing Editor:

Miroshnyk Oleksii, V. N. Karazin Kharkiv National University, Ukraine

Technical Editor:

Nechepurenko Oleksii, V. N. Karazin Kharkiv National University, Ukraine

EDITORIAL BOARD:

Adamonienė Rūta, Mykolas Romeris University, Lithuania

Amit Kumar Goel, Integral University, India

Balezentis Tomas, Lithuanian Centre for Social Sciences, Lithuania

Baranova Valeria, V.N. Karazin Kharkiv National University, Ukraine

Doherty Bob, Professor, School of Business and Society, University of York, UK

Gorockovatskyi Volodymyr, Kharkiv National University of Radio Electronics, Ukraine

Grinko Alla, V. N. Karazin Kharkiv National University, Ukraine

Hajduk Ludovit, Pan-European University, Slovak Republic

Husam-Aldin Nizar Al-Malkawi, The British University in Dubai, United Arab Emirates

Karas Michal, Brno University of Technology, Czech Republic

Kendiukhov Oleksandr, Zaporizhzhia National University, Ukraine

Kuzmenko Olha, Sumy State University, Ukraine

Nikitin Andrii, Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman, Ukraine

Nitsenko Vitalii, SCIRE Foundation, Poland

Nivedita Mandal, Adamas University, India

Porse Elias, Nordea Bank, Sweden

Sergienko Olena, National Technical University «Kharkiv polytechnic institute», Ukraine

Shkodina Iryna, V. N. Karazin Kharkiv National University, Ukraine

Simanaviciene Zaneta, Mykolas Romeris University, Lithuania

Telli Yamamoto Gonca, Maltepe University, Turkey

Tkachenko Natalia, Taras Shevchenko National University of Kyiv, Ukraine

Voloshchenko-Holda Lada, Warsaw School of Economics, Poland

Zhytar Maksym, University of the State Fiscal Service of Ukraine, Ukraine

Yaremenko Oleg, State Organization «Institute of Economics and Forecasting of the National Academy of Sciences of Ukraine», Ukraine

Approved for publication by the decision of the Academic Council of V.N. Karazin Kharkiv National University (protocol № 10 dated 26.06.2023)

All rights reserved. Reprints and translations are permitted only with the consent of the author and the Editorial team.

The Editorial team do not always share the author’s opinion and are not responsible for the factual mistakes he made.

Editorial address:

V.N. Karazin Kharkiv National University

Mailing address: Svobody sq., 6, room 609a, 61022, Kharkiv, Ukraine.

Phone: +38 057 725-58-40; +38 057 705-11-71

Web: <https://periodicals.karazin.ua/fcs>

Certificate of state registration of the print media

KB №24781-14720P від 31.03.2021

© V.N. Karazin Kharkiv National University, 2023

Зміст

Банки сучасного та майбутнього

<i>Новікова Тетяна, Сіманавічене Жанета, Сіманавічене Артурас, Туїнова Тетяна</i> Механізми управління фінансами комерційного банку.....	7
<i>Піскунов Роман, Москаленко Олена, Кріль Вікторія</i> Актуальні проблеми аналітичного забезпечення кредитних операцій банку	18

Фінанси, облік, аудит та оподаткування

<i>Самородов Борис, Жемецьке-Мілашауске Аудроне, Майборода Аліна, Манько Марина</i> Управління прибутком підприємств в умовах кризи: деякі особливості та система забезпечення.....	25
--	----

Сучасні макроекономічні тренди та тенденції

<i>Кулакова Світлана, Житник Оксана</i> Переробна промисловість як стратегічний напрямок розвитку економіки України.....	34
---	----

Управління фінансово-кредитними системами та соціально-гуманітарна компонента їх розвитку

<i>Морозова Надія, Денчик Ірина, Тарасенко Олександр, Пархоменко Тетяна</i> Цифровий менеджмент в бізнесі	42
--	----

Contents

Banks of the present and the future

<i>Novikova Tetyana, Simanaviciene Zaneta, Simanaviciene Arturas, Tuinova Tetyana</i> Mechanisms of commercial bank financial management.....	7
<i>Piskunov Roman, Moskalenko Olena, Krill Victoria</i> Analytical support for bank loan transactions	18

Finance, accounting, audit and taxation

<i>Samorodov Borys, Žemecké-Milašauské Audronė, Maiboroda Alina, Manko Marina</i> Enterprise profit management under crisis: some features and assurance system.....	25
---	----

Modern macroeconomic trends and tendencies

<i>Kulakova Svitlana, Zhytnyk Oksana</i> Processing industry as a strategic direction of ukrainian economic development	34
--	----

Management of financial and credit systems and the socio-humanitarian component of their development

<i>Morozova Nadiia, Denchuk Iryna, Tarasenko Oleksandr, Parkhomenko Tetiana</i> Digital transformation of business	42
---	----

Банки сучасного та майбутнього Banks of the present and the future

[DOI: 10.26565/2786-4995-2023-2-01](https://doi.org/10.26565/2786-4995-2023-2-01)

УДК 336.717.18

Tetyana Novikova

*PhD in Economics, Associate professor,
Education and Research Institute "Karazin Banking Institute" of V.N. Karazin Kharkiv National University,
Maidan Svoboda, 4, Kharkiv, 61022, Ukraine
e-mail: tvnovikova75@gmail.com
ORCID ID: 0000-0002-0428-4181*

Zaneta Simanaviciene

*Doctor of Economics, Professor, The head of Sustainable Innovations laboratory Mykolas Romeris University,
Ateities st. 20, LT-08303 Vilnius, Lithuania
E-mail: zasiman@mruni.eu
ORCID ID: 0000-0001-6008-2405*

Arturas Simanaviciene

*PhD in Economics,
Lithuanian Sports University, Sporto g. 6, 44221 Kaunas, Lithuania
E-mail: zaneta.simanaviciene@ktu.lt
ORCID ID: 0000-0002-0421-3439*

Tetyana Tuinova

*4th year student, Education and Research Institute "Karazin Banking Institute"
of V.N. Karazin Kharkiv National University,
Maidan Svoboda, 4, Kharkiv, 61022, Ukraine
e-mail: tuinova.tania@ukr.net*

MECHANISMS OF COMMERCIAL BANK FINANCIAL MANAGEMENT

Abstract. The article examines the main financial management mechanisms of a commercial bank, as well as the prospect of creating a modern financial mechanism. The article analyzes the approach to the definition of the term "finance" and the focus of management on the allocation of financial resources to obtain income. Particular attention is paid to the importance of productive financial relations between the bank and its clients through financial management. The role of elements of planning, operational management and controlling in the creation of modern financial management methods is also considered. The stability of the banking sector largely determines the stability of the economy in general and its successful development. Thus, the primary task of state bodies at the macro level and the management of credit organizations at the micro level should be to ensure such stability through the implementation of a rational monetary policy; assessment and monitoring of the state of the real and financial sectors of the economy; the fall of all types of risks and the acquisition of income, which multiply total costs. All this will contribute to the modernization and improvement of the quality of banking services provided to individuals and legal entities. An unreasonable and hasty policy in the field of banking business will not only lead to a decline in the financial stability of credit organizations, but will also affect the economy as a whole. The article reviews the features of the financial management of foreign banking organizations, as a result of which the authors come to the conclusion that the most important indicators in the development of a bank's financial strategy are the value of a financial organization, the level of bank capital, a certain number of active innovative projects, an increase in the range of products and services provided by banks, an improvement of management of external and internal risks, as well as development of an effective investment policy. As a result of the study, the relationship between effective financial management and a high level of liquidity management of the bank and the adequacy of its capital is determined. The theoretical recommendations made by the authors can be used by bank managers while developing tactical measures aimed at increasing the financial stability of their credit organizations, and also while changing banks' development strategies in the phases of economic growth and downturn for the benefit of owners and other economic actors that enter into financial relations with banks.

Key words: *financial management, financial stability, financial strategy, bank capital, risk management.*

JEL Classification: G21

Formulas: 0, fig.: 4, tables: 0, bibl.: 12.

Introduction. The successful development of market economy in Ukraine is associated with investment activity and its liberalization in all directions and sectors of the national economy. Under any model of investment in the country's economy, the banking system plays a central role in the financial mechanism. This is due to the fact that before being invested in the economy, most of the funds end up in banks. After decisions are made by the management, the funds are invested in particular assets. Consequently, the state of the national economy depends on how promptly and accurately the banking system operates. The relevance of the research topic is determined by the necessity to study a set of issues related to solving problems in the field of financial management development and ensuring the reliability of commercial banks under current conditions, which will contribute to increasing the competitiveness of the Ukrainian banking system in general.

Analysis of recent research and publications. The theoretical aspects and practical provisions on ensuring the financial reliability of commercial banks are studies in the works of such scholars as Yu. Bychko, R. Halikeev, L. Igonina, M. Kiryanova, A. Kozlovsky, L. Krolivetska, T. Larina, V. Novikova, N. Pronska, I. Rykova at different levels. A. Godin, V. Ivanov, I. Nikonova, S. Shevchenko, and M. Yagovkin studied the issues related to the application of existing bank financial stability assessment methods, as well as the benefits and drawbacks. The possibilities of increasing the reliability of banks are presented to some extent in the scientific works of N. Bagautdinova, I. Vazhenina, O. Godin, A. Kanayev, B. Leontiev, M. Lomakina, O. Nesterenko, O. Omelchenko, O. Rodina, L. Tytova, Yu. Shevtsova, E. Yakupova. In their works, these authors provide general recommendations, handle approved regulations, but they do not do modelling for the possible options of ensuring bank financial stability in case of changing the environment of their operation.

The purpose of the article is to provide theoretical background for the main financial management mechanisms used by commercial banks, and also outline the prospects for creating a modern financial mechanism under conditions of changing operation environment.

Research results. The author's study of the works of national and foreign scholars on the management of financial resources in banks revealed the existence of different points of view, primarily in the interpretation of the concept of "finance".

In foreign economic science, finance is defined as "an increase in the amount of capital operating in an economic system, an increase in the supply of productive resources carried out by people" [2, p. 12]. According to Oxford Dictionary, the concept of finance is interpreted as capital involved in some project, especially capital that must be obtained to start a new business.

In the English and American studies, the term "banking finance" is viewed as "financial investments, namely transactions of investing money and attracting financial resources to a capital market" [3, p. 85]. This approach is globally applied in the field of theory and practice of financial management, but in some economically developed countries, such as Germany, other approaches exist. A.M. Birman gave a more comprehensive definition of finance. He defined finance as "an amount of money or a set of funds of money".

Thus, the definitions provided differ and there is no unified one of financial management of a commercial bank. It should be noted that financial management in commercial banks is aimed at profit generation and relies on both bank internal restrictions and regulations of the governing bodies.

Having considered the concept of finance from different points of view and understanding the essence of the finances of a commercial bank, it is necessary to understand its financial mechanism.

It should be clear that financial management involves the creation of effective financial relations between the bank and its counterparties, with the help of managing the bank's financial mechanism. The financial mechanism of a commercial bank includes approaches to managing the bank's finances, its assets and liabilities, which can be divided into 2 groups (Fig. 1).

The first approach to financial management of a commercial bank includes two key directions:

- control of the balance between certain groups of assets/liabilities within the established regulatory limits. The above standards may be established both by the National Bank of Ukraine and by the internal bodies of a particular bank in accordance with the management decisions;

- adjusting future balance sheet indicators to the bank's long-term goals. In other words, financial management in this case is all about changing the bank's current balance sheet to the planned future one.

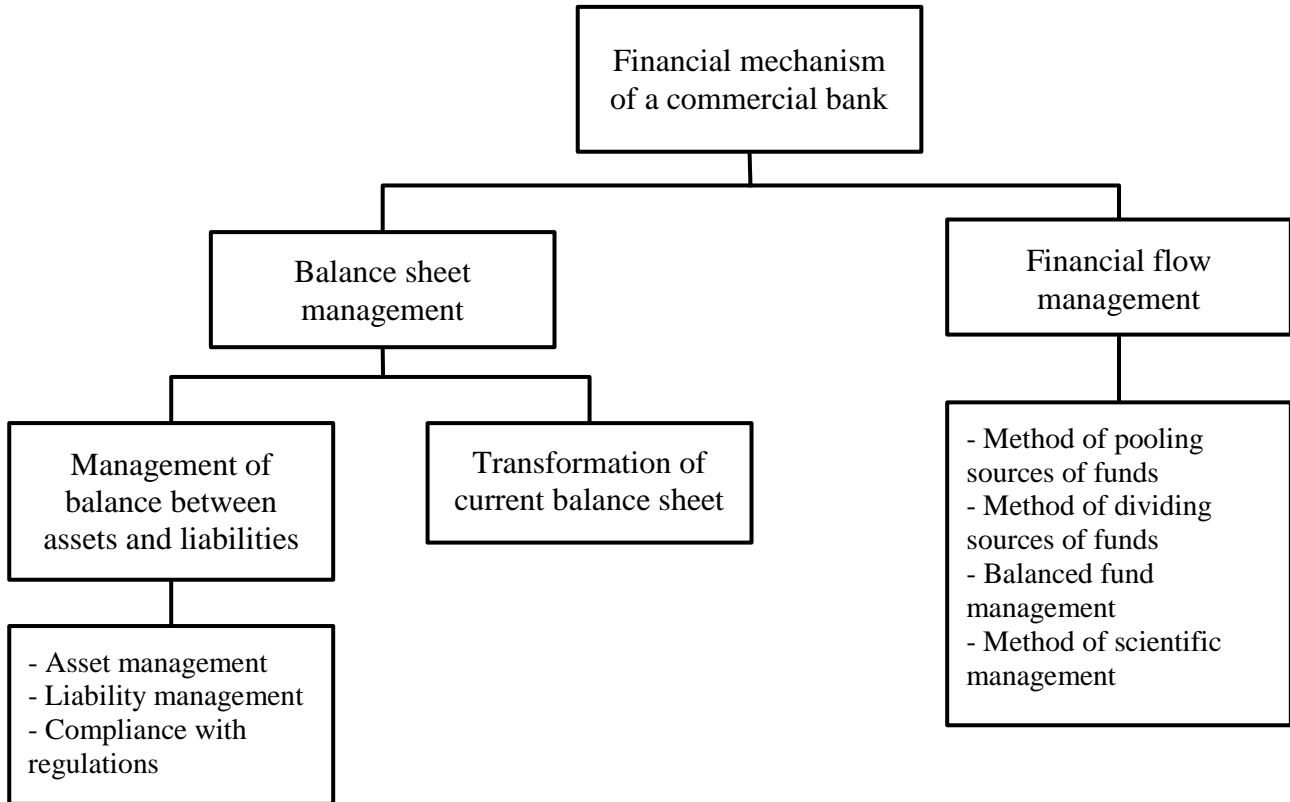


Fig. 1. Financial mechanism of a commercial bank.

Source: compiled by the author

So, let us analyze the first direction. Asset management refers to the ways and procedure of allocating one's own resources and the resources borrowed which is complicated by the following factors:

- a commercial bank, being one of the most regulated industries, must accommodate its funds in the most efficient way and in accordance with the NBU restrictions;
- since customer relations in the bank are commercialized, operations with the loan and investment portfolio aimed at generating large incomes are likely to be accompanied by higher risk;
- since bank shareholders often have a rate of return on shares that is higher than the average market rate, the risk of a violation of the bank's liquidity increases, and, therefore, managers have to maintain the ratio of profitability/liquidity.

There are three main methods of asset management in banking (Fig. 2):

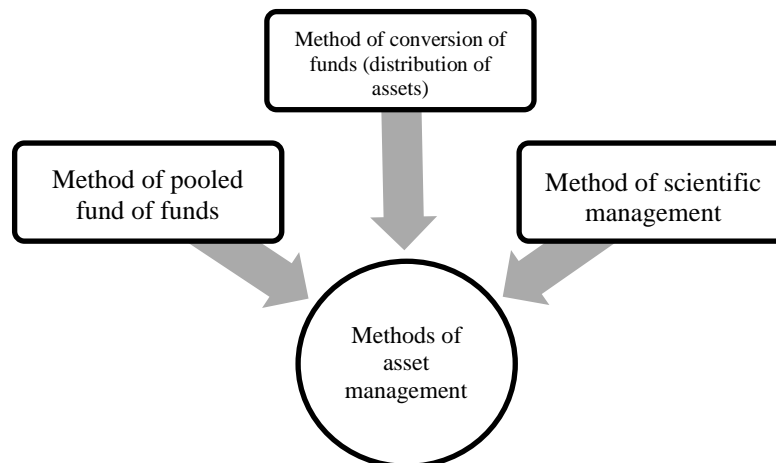


Fig. 2. Main methods of bank asset management

Source: compiled by the author

The method of pooled funds assumes that all available resources (demand deposits, time deposits, issued securities, passive interbank loans and the bank's own capital) are aggregated into a common pool of funds and then transferred to certain categories of assets by the goals of the commercial bank and principles of its liquidity. Primary reserves (14%) are classified as highly liquid assets and can be used to pay deposits and approve current loan applications. Secondary reserves (10%) are intended to replenish primary reserves if necessary: issued loans make up 51–56%, fixed capital – 15–20%, investments – 5%.

The disadvantage of this method is that it does not take into account the terms and sources of the receipt of funds, therefore, the effective operation of the bank depends entirely on the management qualification. It is mostly used by small banks in a stable market situation. The main disadvantage of this method is the lack of accounting for the sources and terms of receipt of funds, and therefore, the effectiveness of the bank's activities depends on the qualifications of the bank's management. Therefore, this method is used only in a stable market situation, mainly by small banks.

Next, and no less important, is the method of conversion of funds or distribution of assets, which eliminates the shortcomings of the first method. The essence of this method is that the sources of funds, depending on the terms, are transferred to some particular divisions of the bank and only these divisions can allocate them to the relevant assets. So, there is a fund allocation based on demand, term deposits, etc., e.g. deposits on demand can be allocated only to primary reserves, secondary reserves and loans.

The main advantage of this method is profit obtaining efficiency based on maintaining liquidity, and this method can be used by any bank in any market conditions.

The disadvantage of this method is the emphasis on liquidity and the ability to withdraw deposits, paying less attention to the need for satisfying the loan application.

The last method of managing the bank's assets is the method of scientific management, which involves the use of complex models and modern mathematical apparatus to analyze the relationship between various balance sheet items. The main method used in asset management is the method of linear programming, i.e., the construction and maximization of the objective function (profit) taking into account certain restrictions imposed on banking activity.

So, having considered the approach of managing the balance sheet through assets, let's move on to the essence of managing the commercial bank liabilities. In a broad sense, liability management is a bank's activity related to attracting funds and forming the optimal structure of its resources. While managing liabilities, the bank solves 3 issues:

1) minimization of expenses for the payment of the funds involved. For this purpose, resources are divided into 2 groups: a) sensitive to percentage rates (term deposits, one's own debt securities, interbank loans, etc.) and b) resources insensitive to the percentage rate (all accounts on demand);

2) a will to react against the regulated norms of the NBU;

3) the bank's desire to meet their customer's needs.

At the same time, the main tools of the bank for managing liabilities are as follows:

- variations in interest rates and terms for deposits;
- introduction of additional deposits or services;
- obtaining an interbank loan;
- issuance of debt obligations;
- liquidity balancing.

In addition, the National Bank of Ukraine establishes standards that all credit organizations must comply with. In case of non-compliance with the regulations, the NBU has the right to impose sanctions on organizations in the form of penalties, fines and bans on carrying out certain types of banking operations, such as, for example, operations on the deposits of individuals and legal

entities, the introduction of a temporary administration, etc. In some cases, the NBU may decide to revoke a license.

Now, let us consider in more detail the second direction of the financial mechanism of a commercial bank shown in Fig. 1. Supporters of financial flow management use 4 main methods:

- method of combining sources of funds;
- method of distribution of sources of funds;
- balanced fund management;
- method of scientific management.

The method of combining sources of funds presupposes a reasonable allocation of funds between various assets when managing the finances of a commercial bank.

The method of distribution of sources of funds involves maintaining liquidity by establishing strict compliance with the terms of attraction and placement of funds.

The balanced fund management involves managing the bank's finances based on a combination of the first two methods.

The method of scientific management involves the use of the method of linear programming in the distribution of financial resources between different categories of assets.

The effectiveness of financial flow management methods directly depends on the bank's financial management process, which includes financial planning, operational management and financial control.

Financial planning includes determining the direction of capital investment; comparison of future costs and available resources, etc. Operational management analyzes the implementation of plans, finds information about the state of the market and counteragents, and creates analytical centers to process the received information. It is especially important for the successful financial management of commercial banks to identify the reasons for the deviation of the actual indicators from the planned ones. And, finally, financial control (or financial controlling) includes internal economic and audit control of the bank.

The stage of financial controlling is worth considering in more detail, because this is where the most significant shortcomings in the management of a commercial bank are revealed. The financial control of the credit organization is mostly aimed at evaluating the efficiency of management decisions and identifying reserves for the growth of its resources. Financial controlling is most often used in the banking sector.

The financial controlling system of a commercial bank is an integrating concept of managing its finances, a coordinating and functional type of financial management, with methodological, methodical and technical basis.

A modern methodological system of financial controlling of a commercial bank should consist of two blocks:

- 1) block of information and service support (financial management accounting, financial management reporting, financial analysis).
- 2) block of financial management (financial planning, budgeting, audit).

There is also a need for financial controlling tools in order to support the functions of control and coordination of various aspects of managing the bank's business processes.

The tools of financial controlling include:

- methods of displaying, grouping and using primary and free accounting and management information by types, places of formation, centers of responsibility, areas and types of activities;
- forms and methods of compiling financial (accounting and management) reporting and calculating its indicators, methods and indicators of financial analysis, methods of measuring and evaluating resources, income, expenses and profit;
- forms and methods, tools of financial planning, forecasting and budgeting, coordination, stimulation, motivation, control and audit, ways of making financial decisions and monitoring their implementation.

The goals of the financial controlling of a commercial bank are to develop the concept of managing its finances, to provide information and services for the adopted managerial financial decisions, to coordinate the functional systems of financial planning, financial stimulation and control, and to provide methodological and instrumental support for the process of managing the business and finances of the bank [5, p. 71].

Applying the financial controlling system to a commercial bank, the following functions can be distinguished:

- information and service function;
- coordinating and integrating function;
- the function of orientation towards the achievement of the bank's goals (moderating function);
- the function of active assisting with making effective financial decisions.

Having considered the financial mechanism and methods of financial management of a commercial bank, let us move on to an equally important component of financial management in the bank, namely strategic management.

Strategic financial management of the bank is part of its strategic financial policy. The purpose of the bank's financial policy is to determine the main principles and tasks of the financial management system. The implementation of the bank's financial management principles and tasks determined by the policy is intended to maintain the stability and efficient operation of the bank, to maintain a perfect balance between the acceptable level of risk taken by the bank and the profit obtained from the implemented banking activities, the interests of customers, counteragents, business partners, shareholders. It also intends to ensure its successful operation at the market of banking services according to the efficiency and scale of the bank's activities.

In order to deliver financial policy tasks, banks can employ the following strategies:

- 1) improvement of the financial management system using the best world practices and requirements/recommendations of large commercial banks, taking into account the specifics of operations and target client segments of the bank.
- 2) development of the methods of analysis and assessment of the financial management effectiveness.
- 3) development of the system of control and reporting of the bank's current financial state.
- 4) development and improvement of approaches to the bank's financial management aimed at updating the bank management system and shaping the bank's competitive position on the market.
- 5) increasing the technology of processes and the level of automation of the analysis, assessment and management of the finances of a commercial bank.
- 6) optimization of the processes of interaction between divisions, improvement of the business process monitoring system.
- 7) development of the personnel motivation system taking into account the level of accepted risk and opportunities of each employee's to influence the final financial result.
- 8) development of the business planning system in terms of comprehensive use of information about planned risks and their level.

Despite the fact that the strategies mentioned above are intended to effectively implement the tasks of the bank's financial policy and thereby contribute to increasing the efficiency of the bank's financial management, it should also be taken into account that the current process of changing the financial sector is characterized by the strengthening of the process of globalization and increasing the impact of global imbalances on the activities of financial institutions on the capital market, in particular. At the same time, significant changes are taking place in the long-term policy of the largest financial market players, the purpose of which is to obtain competitive advantages. In this regard, there is an increasing need for maintaining stable financial position of banks and increasing the opportunities for businesses to grow.

The search for the most suitable development model and the model for ensuring a long-term and sustainable increase in financial results requires special tools and methods of strategic management, which make it possible to create a unified and effective system for achieving the necessary indicators of financial position in a highly competitive environment, incomplete information, bounded rationality, etc.

In the current conditions, when implementing strategic financial management, commercial banks should take into account such factors as insufficient or incomplete information, the impact of financial and economic changes in foreign and domestic economies. In this regard, issues of strategic financial management of a commercial bank require improvement of management algorithms and conceptions on a long-term basis.

Most studies of scientific methods and approaches to strategic management make it possible to say that in the relevant scientific literature related to the strategic management of the bank, there is no unambiguous approach to defining the basic component of strategic management, namely a strategy. Arthur A. Thompson and A. J. Strickland assume that the strategic management system should include corporate strategy, operational strategy, functional strategy and business strategy [4, p. 64].

Kenneth G. Andrews proposed the broadest interpretation of strategy and defined the corporate strategy as “a pattern of decision-making that determines and reveals the tasks and goals of a company, sets its core policies and business areas in which the main activity of the company is concentrated, the type of economic and human organization that is followed or to which this company tend, as well as the nature of economic and non-economic achievements it intends to offer to the shareholders, employees, customers and society in general” [5, p. 78].

The analysis of scientific approaches to defining the essence of strategy makes it possible to single out several main approaches to strategic management: practical, conceptual, directive-intuitive, systemic, institutional and integrated [6, p. 14].

When it comes to the practical approach, it should be noted that its main idea lies in determining the correct strategic methods and models in view of goals, resources and assessment of results and operational activities regarding the implementation of strategic plans. The application of this approach in the process of strategic financial management of a commercial bank focuses attention on ready-made algorithms for making the right strategic decisions, taking into account the study of the bank’s resource base [8, p. 82].

Based on the conceptual approach, strategic management is considered as a vector of certain long-term development, as well as a targeted and orientating activity. Strategic financial management of a commercial bank within the framework of this approach can be considered as the determination of the most important financial indicators to be achieved in the mid-term and long-term perspective.

Equally interesting in the current conditions is the institutional approach, which allows to take into account both formal and informal features of the development of the banking sector, as well as the insufficiency and uncertainty of information, as factors affecting the efficiency of strategic management of bank finances.

The directive-intuitive approach follows from its main points, according to which strategic management is the art of management and prediction, certainly based on the professional qualifications of the top management of a commercial bank. It should not be ignored that managers’ professional and personal qualities significantly affect strategic decisions making and their implementation. However, in the current conditions of financial management of a commercial bank, there is a need for a more rational approach to determining key financial indicators.

By systematizing the categories of strategic management according to the characteristics of various elements of financial management of commercial banks, this process can be defined in two main dimensions [10, p. 10]: strategic management of bank finances is an integral theory consisting of clear norms, principles and procedures regarding the three main processes of implementing the

bank's financial strategy, namely planning, implementation and control; strategic management of bank finances is a process that involves defining goals, developing and choosing strategies, planning and allocating the necessary resource base and proper interaction with the external environment to achieve long-term and planned financial results.

The analysis of the strategic financial management system of the largest commercial banks allows us to conclude that the most important strategic financial indicators are the value of the financial organization, the level of bank capitalization, the need to develop and apply innovative projects, expand the range of banking products, increase the effectiveness of the risk management system in the bank, as well as the implementation of investment policy in areas significant for the organization.

The most obvious and relevant is the Chinese experience of strategic management of bank finances. In the system of strategic financial management, financial organizations in China prefer the capitalization and value indicators, increasing financial assets, financial risk system, as well as managing mandatory standards, in particular capital adequacy standards. A good example is one of China's largest commercial banks specializing in the industrial sector, namely China Construction Bank Corporation. It increased its assets by 9% in 2019 compared to 2018. In absolute terms, the increase in assets was 16,744,130 billion yuan. In addition, during that period, the bank significantly increased its profit; in absolute terms, the pre-tax profit was 299.1 billion yuan, the profit after tax was 228.2 billion yuan, in relative terms the increase was 6.89% and 6.1%, respectively, compared to the previous year [8].

Another example of a commercial bank that, along with indicators of capitalization, liquidity and value, also uses the system of maintaining capital adequacy indicators as the main element of financial strategy is another Chinese bank, namely Industrial & Commercial Bank of China [9]. Leading analysts of this bank focus on capital adequacy indicators as the main indicator reflecting the correctness of financial decision-making. Based on the data presented on the bank's website, in 2019, its operating income increased by 9.1% compared to 2018, the capital adequacy ratio k1 increased by 1.35%, and the k2 ratio increased by 1.41%.

Ukrainian banks have been recently applying this practice of Chinese banks. The analysis of the Ukrainian banking sector and the reports of the National Bank of Ukraine, available in public access, allow us to come to the conclusion that for quite a long time, since Basel III was introduced, commercial banks have been emphasizing such key financial indicators as liquidity and capital adequacy ratios.

However, the official data of the analytical reports provided by the National Bank of Ukraine indicate a decrease in the financial results of commercial banks (Fig. 3).

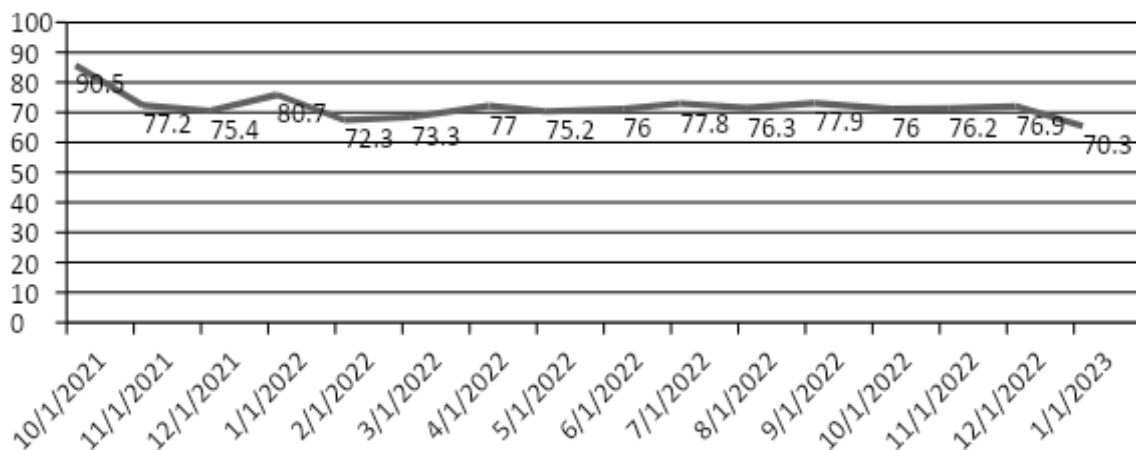


Fig. 3. The share of profitable banks in the financial system of Ukraine, %.

Source: [10]

The trend of decreasing financial results of commercial banks indicates the need for changing their financial strategies.

In order for the bank's management to properly ensure the financial development of the bank in the long term, there should be developed a system of effective strategic management of the bank with several stages (Fig. 4).

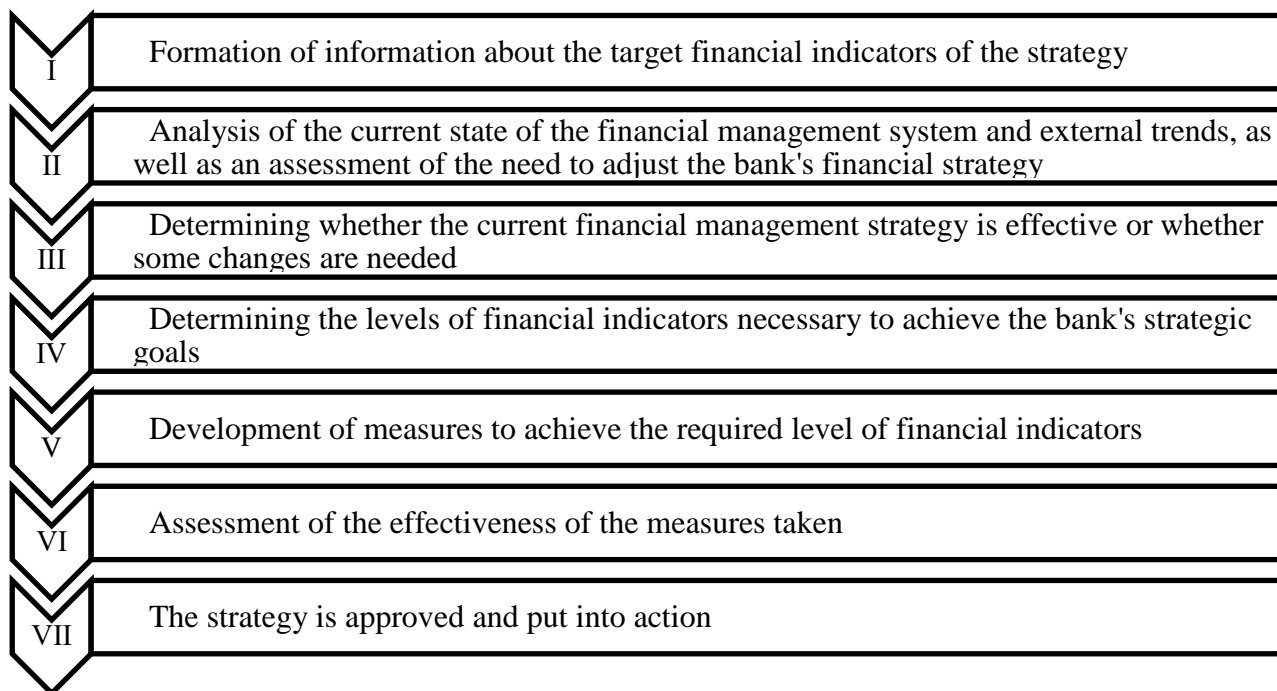


Fig. 4. Algorithm for strategic management of bank finances.

Source: compiled by the author

At the first stage, there should be collected the information on the target financial indicators of the strategy. Depending on the type of information about the bank (external or internal), an analysis of the current state of the financial management system and external trends, as well as an assessment of the need to adjust the bank's financial strategy should be carried out

At the next stage, according to the results of the analysis, the bank's finance management bodiess hould decide whether the current strategy of financial management is feasible or whether certain changes are necessary. If the analysis of the quality of management shows that the current strategy is ineffective, then the levels of financial indicators necessary to achieve the bank's strategic goals should be determined. Then, it is necessary to develop measures to achieve the required level of financial indicators and evaluate the effectiveness of the measures taken. In case of a sufficient level of efficiency, the strategy is approved and taken into action.

Conclusion. The analysis of the conducted research gives a clear understanding that the strategic approach to the development of the bank is one of the main components of economic growth, which means focusing on the most important indices and indicators that reflect the actual financial position of the bank, the positive or negative level of financial security, as well as potential opportunities for development of the bank.

It should be noted that in a competitive environment, the prior task of the bank is to ensure a stable financial position and focus on growth, which is characterized by a positive trend in the development of the bank's financial system as a result of management decisions; the ability to forecast the ways of the bank's development and possible management risks; controllability itself.

However, it should be clear that this option can take place only in the absence of any external and internal influences, as well as in the presence of a perfect management system in the bank.

Список використаної літератури

1. Зверук Л.А., Боева С. К. Концептуальні засади дослідження управління фінансовою стійкістю банківських установ. *Бізнес Інформ*. 2019. № 3. С 288–293.
2. Філіппов, В. Ю. Напрями покращення фінансового стану банківських установ. *Український журнал прикладної економіки*. 2016. № 4. С. 129-138.
3. Мироненко М. Ю. Банки та банківська діяльність: підручник. Київ: ТОВ «Меркьюрі-Поділля», 2017. 416 с
4. Благун І. І. Банківська система України в умовах турбулентності фінансового ринку: теорія, методологія, практика : монографія. Івано-Франківськ : ДВНЗ "Прикарп. нац. ун-т ім. Василя Стефаника", 2020. 363 с.
5. Ушакова О. А. Банківські операції: навч. посіб. Рівне : НУВГП, 2021. 226 с.
6. Фінансовий менеджмент: банківські ресурси та управління ними. URL: <https://osvita.ua/vnz/reports/bank/19684/> (дата звернення: 05.04.2023)
7. Basel III: Finalising post-crisis reforms. December 2017. Available at: <https://www.bis.org/bcbs/publ/d424.pdf> (дата звернення: 05.04.2023)
8. China Construction Bank Corporation. URL: <http://www.ccb.com/eng/home/index.shtml> (дата звернення: 05.04.2023)
9. Industrial&Commercial Bank of China. URL: <https://www.icbc-ltd.com/icbcltd/en/> (дата звернення: 05.04.2023)
10. Офіційний сайт НБУ. Платежі та розрахунки. URL: <https://bank.gov.ua/ua/payments> (дата звернення: 05.04.2023)
11. Основні показники діяльності банків України. URL: <http://www.bank.gou.ua/control/uk> (дата звернення: 05.04.2023)
12. Стешенко О. Д. Антикризове управління в умовах пандемії / О. Д. Стешенко, В. В. Масалигіна. *Вісник економіки*. Вип. 70-71. 2020. С.75-82.
Стаття надійшла до редакції 02.04.2023
Статтю рекомендовано до друку 03.05.2023

References

1. Zveruk, L.A., Boyeva, S.K. (2019). Kontseptualni zasady doslidzhennia upravlinnia finansovoiu stiikestiu bankivskykh ustanov [Conceptual foundations of the study of financial stability management of banking institutions]. *Biznes Inform*. No. 3, 288–293 [in Ukrainian].
2. Filippov, V. Yu. (2016). Napriamy pokrashchennia finansovoho stanu bankivskykh ustanov [Directions for improving the financial condition of banking institutions]. *Ukrainskyi zhurnal prykladnoi ekonomiky*. No. 4, 129-138 [in Ukrainian].
3. Myronenko, M. Yu. (2017). *Banky ta bankivska diialnist: pidruchnyk* [Banks and banking: a textbook]. Kyiv: "Mercury-Podillia" LLC [in Ukrainian].
4. Blagun, I. I. (2020). *Bankivska sistema Ukrainy v umovakh turbulentnosti finansovoho rynku: teoriia, metodolohiia, praktyka: monohrafiia* [Banking system of Ukraine in conditions of financial market turbulence: theory, methodology, practice: monograph]. Ivano-Frankivsk: DVNZ "Prykarp. nats. un-t im. Vasylia Stefanyka" [in Ukrainian].
5. Ushakova, O. A. (2021). *Bankivski operatsii: navch. posib* [Banking operations: training. manual]. Rivne: NUVHP [in Ukrainian].
6. OSVITA.UA. (2011). Ofitsiyni sait *Finansovyi menedzhment: bankivski resursy ta upravlinnia nymy* [Financial management: bank resources and their management]. Retrieved from <https://osvita.ua/vnz/reports/bank/19684/> [in Ukrainian].
7. *Basel III: Finalizing post-crisis reforms*. (2017) Bank for International Settlements. Retrieved from <https://www.bis.org/bcbs/publ/d424.pdf> [in English].
8. Official website of the China Construction Bank. *China Construction Bank Corporation*. Retrieved from <http://www.ccb.com/eng/home/index.shtml> [in English].
9. Official website of the Industrial & Commercial Bank of China. Retrieved from <https://www.icbc-ltd.com/icbcltd/en/> [in English].
10. Ofitsiyni sait NBU. *Platzhi ta rozrakhunky* [Payments and settlements]. Retrieved from <https://bank.gov.ua/ua/payments> [in Ukrainian].
11. Ofitsiyni sait NBU. *Osnovni pokaznyky diialnosti bankiv Ukrainy* [Main performance indicators of Ukrainian banks]. Retrieved from <http://www.bank.gou.ua/control/uk> [in Ukrainian].
12. Steshenko, O. D., Masalighina, V. V. (2020). Antykrizove upravlinnia v umovakh pandemii [Anti-crisis management in the conditions of a pandemic] *Visnyk ekonomiky*, Issue 70-71, 75-82 [in Ukrainian].
The article was received by the editors 02.04.2023
The article is recommended for printing 03.05.2023

Тетяна Новікова

к.е.н., доцент,

Навчально-науковий інститут «Каразінський банківський інститут»

Харківського національного університету імені В.Н. Каразіна,

майдан Свободи, 4, Харків, 61022, Україна

e-mail: tvnovikova75@gmail.com; ORCID ID: 0000-0002-0428-4181

Жанета Сіманавічене

доктор економічних наук, професор, завідувач лабораторії сталих інновацій

Університет Миколаса Ромеріса, вул. Атейтес 20, Вільнюс, LT-08303, Литва

e-mail: zasiman@mruni.eu; ORCID ID: 0000-0001-6008-2405

Артурас Сіманавічене

к.е.н., лектор

Литовський спортивний університет, вул. 6, LT-44221 Каунас, Литва

E-mail: zaneta.simanaviciene@ktu.lt; ORCID ID: 0000-0002-0421-3439

Тетяна Туїнова

студентка 4 курсу,

Навчально-науковий інститут «Каразінський банківський інститут»

Харківського національного університету імені В.Н. Каразіна,

майдан Свободи, 4, Харків, 61022, Україна

e-mail: tuinova.tania@ukr.net

МЕХАНІЗМИ

УПРАВЛІННЯ ФІНАНСАМИ КОМЕРЦІЙНОГО БАНКУ

Анотація. У статті розглядаються основні механізми управління фінансами комерційного банку, а також перспектива створення сучасного фінансового механізму. В статті аналізується підхід до визначення терміна «фінанси» та спрямованість управління на розміщення фінансових ресурсів для одержання доходів. Ставиться акцент на важливості продуктивних фінансових відносин між банком і клієнтами за допомогою фінансового менеджменту. Також розглядається роль елементів планування, оперативного управління та контролінгу у створенні сучасних методів управління фінансами. Стабільність банківського сектора багато в чому зумовлює стабільність економіки загалом та її успішний розвиток. Тому першочерговим завданням державних органів на макрорівні та менеджменту кредитних організацій на мікрорівні повинно бути забезпечення такої стабільності завдяки проведенню раціональної грошово-кредитної політики; оцінювання та моніторингу стану реального та фінансового секторів економіки; падіння всіх видів ризиків і набуття доходів, що примножували сукупні витрати. Все це сприятиме модернізації та підвищенню якості банківських послуг, які надаються фізичним і юридичним особам. Нерозумна і поспішна політика у сфері банківського бізнесу не тільки призведе до спаду фінансової стійкості кредитних організацій, але вплине на економіку в цілому. В статті проаналізовано фінансовий менеджмент іноземних банківських організацій, в результаті якого автор дійшов висновку, що найважливішими індикаторами в розробці фінансової стратегії банку є вартість фінансової організації, рівень банківського капіталу, певна кількість активних інноваційних проектів, збільшення лінійки продуктів та послуг, які надають банки, підвищення управління зовнішніми та внутрішніми ризиками, а також розробка ефективної інвестиційної політики. В результаті дослідження було виявлено взаємозв'язок між ефективним фінансовим менеджментом та високим рівнем управління ліквідністю банку та достатністю його капіталу. Зроблені автором теоретичні рекомендації можуть бути використані менеджерами банків під час розроблення тактичних заходів, спрямованих на підвищення фінансової стійкості кредитної організації, а також під час уточнення стратегії розвитку банку у фазах економічного піднесення і спаду в інтересах власників та інших економічних суб'єктів, які вступають у фінансові відносини з банками.

Ключові слова: управління фінансами, фінансова стійкість, фінансовий менеджмент, фінансова стратегія, банківський капітал, управління ризиками.

Формули: 0, рис.: 4, табл.: 0, бібл.: 12.

[DOI: 10.26565/2786-4995-2023-2-02](https://doi.org/10.26565/2786-4995-2023-2-02)

УДК 657.1:336

Roman Piskunov

*PhD of Economics, Associate Professor,
Head of the Department of Accounting and Taxation,
Education and Research Institute "Karazin Banking Institute"
of V.N. Karazin Kharkiv National University,
Maidan Svoboda, 4, Kharkiv, 61022, Ukraine
e-mail: a.piskunov@karazin.ua;
ORCID ID: 0000-0001-6133-9233*

Olena Moskalenko

*PhD of Economics, Associate Professor,
Education and Research Institute "Karazin Banking Institute"
of V.N. Karazin Kharkiv National University,
Maidan Svoboda, 4, Kharkiv, 61022, Ukraine
e-mail: o.v.moskalenko@karazin.ua;
ORCID ID: 0000-0001-9840-2347*

Victoria Krill

*Leading loan specialist
JSC OTP BANK, Kyiv, Ukraine
e-mail: poltavec.viktoriya@gmail.com*

ANALYTICAL SUPPORT FOR BANK LOAN TRANSACTIONS

Abstract. The article emphasizes the importance of analytics in the effective organization of bank loan operations. The purpose of the article is to determine the range of problems currently faced by analysts of loan departments of Ukrainian banks, highlighting urgent issues related to the economic crisis caused by the war, and to outline ways to solve them using the latest and modern methods.

The article proves that the organization of effective analytical support of loan transactions is extremely important both for the bank and its borrowers, and for the state as a whole. However, there are a number of problems that prevent its effective development. Among the main ones, there are such issues as processing a large number of arrays of data on customers and their financial transactions as well as the low quality of such data; structuring of data from separate isolated databases, which complicates the process of their analysis and processing; need for complying with regulatory requirements and standards; deterioration in the quality of analytics due to the increased speed of response to requests for loan, etc.

The article reveals the problems of analytical support for bank loan operations, which become relevant during the law and the economic crisis. These are an increase in the risk of loan defaults, excessive regulatory intervention, changes in market conditions and technologies, a decrease in the liquidity of the banking system, insufficient information about the client, excessive reliance on "historical" data and the rise of fraud.

The study proposes means of solving the outlined problems, the general directions of which are risk-orientation, interaction with clients, internal communications and technology development. Attention is focused on the need for banks to improve their analytical tools using the latest technologies, such as machine learning and artificial intelligence, blockchain technologies, tools for real-time analytics, Big Data technologies, analytical robots and dashboards. The use of the specified methods will allow banks to organize proper analytical support for loan operations and will enable effective management decisions to be made quickly.

Keywords: *loan transactions, analytical support, credit risk, credit portfolio, analytical data.*

JEL Classification: G 21

Formulas: 0; fig.: 1, tab.: 0, bibl.: 10.

Introduction. Providing loan transaction analytics is becoming an increasingly important task for banks due to the growth of the number of loan transactions, risks and regulatory requirements. However, despite the high relevance of this field, there are a number of problems that prevent its effective development. Timely identification and localization of certain obstacles will allow banks to provide effective analytical support for loan transactions in order to increase the efficiency of their own activities.

Analysis of recent research and purpose of the research. Prominent Ukrainian and foreign scholars, including V. Mishchenko, V. Rysin, G. Karcheva, I. Semencha, T. Bolgar and many others, were engaged in the study of the research subject under consideration. However, taking into account the special present conditions, banks are facing new challenges to which they need to quickly adapt.

Thus, the purpose of the article is to determine the range of problems currently faced by analysts of loan departments of Ukrainian banks, highlighting urgent issues related to the economic crisis caused by the war, and to outline ways to solve them, using the latest and modern methods.

Research results. Given the dynamism of the modern environment, the problem of data processing today is one of the main ones. In today's world, banks can receive large amounts of data about customers and their financial transactions, which requires significant computing resources. The latter may be an issue for some banks. Analysts should provide quick and efficient analysis of this data to make informed decisions related to lending.

However, banks sometimes do not have enough data about particular customers, which makes assessing their creditworthiness difficult. Third-party databases and other sources can be used to solve this problem.

In addition to the quantity, the quality of data is also important: low-quality data about customers and their financial condition often can lead to incorrect analysis and issuance of loans [1]. This problem can be solved by methodological and technological improvement of the data collection and verification process.

But analyzing a large amount of data requires not only a powerful technical infrastructure, but also competent specialists who can work with such tools as machine learning, artificial intelligence and analytical systems. Many banks rely on old, outdated systems that complicate the process of analyzing and securing data [2]. Low automation and a manual approach lead to delays and errors in the process of assessment and decision-making regarding the provision of loans.

Another problem related to data is its structuring. Most of the data about customers and their financial condition are located in separate, isolated databases, which complicates the process of analysis and processing. This problem can be solved by developing a unified information resource.

The lack of standardization, general requirements for data description, methods of analysis and reporting can make it difficult to assess loan risk assessment. To solve this problem, banks should set common internal standards and procedures for risk assessment [3].

At the same time, the variety of services provided by banks, the variety of modern loan products available increasingly demand an individual approach. And this complicates the process of creating a common analytical tool for all products and services.

There is another important nuance in course of analytical work with loan data which is regulatory requirements and standards on lending and protection of confidential customer information. Analytical support for the bank's loan transaction must meet these requirements and ensure a high level of data security. At the same time, it is a common knowledge that compliance with legislative norms and rules related to lending often becomes a problem for high-quality analytics [4].

One of the challenges for banks is growing competition. Banks have to constantly improve the accuracy of analytics: depending on the complexity of loan products, forecasting the respective credit risk can be quite difficult and inaccurate. Competition is also driving the speed of decision-

making: banks have to respond quickly to lending requests, which becomes a challenge for analytical support, which can be slow or delayed.

During the martial law and economic crisis, the problems of analytical support of the bank's loan transactions are becoming especially relevant. The main challenges that banks may face in providing loans include:

1. Increased risk of loan defaults.

Below is a chart showing the dynamics of loan transactions in Ukraine before the war and in the period from 2014 to 2021 according to the statistics portal of the National Bank of Ukraine (Fig. 1).

The table shows that in the period from 2010 to 2013, the volume of loans in Ukraine grew. However, in 2014, after the beginning of the conflict in eastern Ukraine, the volume of loans decreased. The recovery of the credit market began in 2015, but the level of outstanding loans increased. Since 2017, the volume of loans began to grow and reached its peak in 2021. At the same time, the share of overdue loans decreased and amounted to 3.5% in 2021.

This data demonstrates that the credit market in Ukraine has a certain stability and can grow despite the difficult economic and political situation in the country. It is also important to note that the decrease in the level of overdue loans indicates that banks have become more cautious when issuing loans and conducting credit screening, which can positively affect the stability of the credit market.

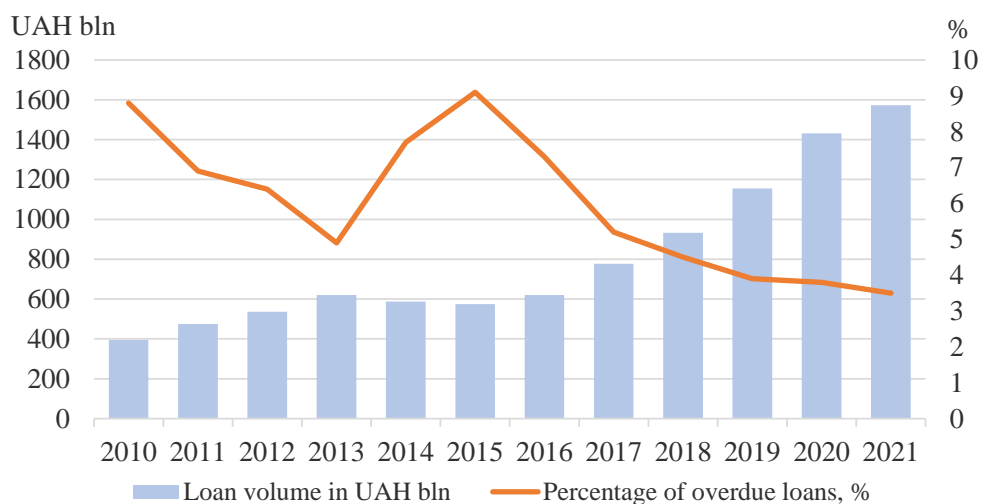


Fig. 1. Dynamics of the volume of loan transactions in Ukraine in 2010–2021.

Source: prepared by the authors on the basis of [5].

However, during recessions and martial law, lending risk increases due to economic and political instability. This can lead to an increase in the number of insolvent debtors and an increase in the amount of outstanding loans, as it was worldwide during the COVID-19 crisis [6]. Banks should quickly and accurately assess the risk of non-payment and make appropriate decisions on granting loans. This requires the use of more complex analytical tools and models for risk assessment.

2. Excessive regulatory intervention [7]. During the martial law, state regulators may change their requirements and excessively interfere with banks. This may create additional difficulties for banks and require additional analytical efforts to adapt accordingly.

3. Change in market conditions and technologies. During the economic crisis or recession, market conditions and technologies may change, which may require banks to quickly adapt and employ new analytical tools and approaches [8]. As a result, banks may have to change their loan requirements and reduce liquidity, which demands modification of their approach and a reassessment of their models.

4. Decrease in the liquidity of the banking system. It is caused by a decrease in the number of deposits, restrictions on the export of capital, an increase in credit risks and by other factors. This causes a decrease in the efficiency of analytical support of loan transactions, as banks are forced to refuse lending, to take more strict measures in granting loans and reduce loan limits. We could observe that last year.

The first two quarters of 2022 were the most shocking for the banking system. However, in the second quarter of 2022, the banking sector quickly adapted to work under the martial law. The hryvnia credit portfolio increased thanks to corporate lending by state banks.

Despite the martial law, the level of liquidity remained high. The volume of loan funds in banks increased first of all due to hryvnia funds of the population and business deposits in foreign currency.

Banks' net assets increased by 3.3% in the second quarter of 2022 and almost recovered to the pre-war level.

Net hryvnia corporate loans increased by 5.3% during the quarter, while foreign currency corporate loans decreased by 7.2% in dollar equivalent.

The growth of hryvnia corporate lending became possible due to the activity of state-owned banks, which increased their activity by 30% during the quarter.

The net retail loan portfolio decreased by 11.1% in the second quarter, which was caused by a decrease in the volume of lending, as well as increased reserves.

The volume of non-performing loans began to grow for the first time in a long period: their share increased by 2.6 percentage points to 29.7% in the second quarter of 2022. The net assets of banks increased by 7.5% in the third quarter and exceeded the pre-war indicators. It was mainly the the volume of NBU deposit certificates that increased.

In the third quarter of 2022, there was a decrease in net hryvnia corporate loans by 2.2%, and foreign currency loans by 10.0% in dollar equivalent.

Only state banks increased the volume of hryvnia lending to businesses by 4.3% over the quarter. The net retail loan portfolio shrank by 13.8% in the third quarter as a result of lower lending due to growth of reserves.

The share of non-performing loans increased by 3.9% for the quarter and by 7.0% since the beginning of the full-scale invasion in total, having reached 33.6% [9].

5. Insufficient information about clients. During the economic crisis and recession, the financial circumstances of clients can change. Moreover, they may change very quickly in the mode of force majeure. And, as a result, banks will not have enough up-to-date information to make decisions on granting loans.

6. Excessive dependence on "historical" data. In the conditions of insufficiency of new data, banks may become excessively dependent on outdated data when analyzing default risk. This can lead to incorrect risk assessments and wrong decisions on granting loans.

7. The growth of fraud is a traditional problem of troubled times. In times of crisis, the number of fraudsters and fraudulent schemes increases many times, which can lead to an increase in the risk for banks [10]. Banks should quickly expose them, as well as apply modern technologies and analytical tools to prevent fraud and protect customers from financial crimes. This is due to the fact that modern criminals actively use the latest technologies for financial frauds. There is also a possibility of an increase in cyber-attacks, which may lead to the theft of confidential information about customers and bank accounts.

Conclusions. In the current circumstances the following can be recommended to the banks to solve the above-mentioned problems:

Risk-orientation: banks should develop and implement analytical tools to assess lending risk and determine optimal loan terms for clients with different financial profiles.

Customer interaction: banks should ensure effective communication with customers and provide them with information about their loan transactions. Analysts should develop and implement tools for analyzing customer behavior and identifying their need for loans.

Internal communication: banks should maintain effective communication between departments and employees to ensure proper control and coordination of activities. This approach will allow banks to quickly respond to changes in the economic and political situation and make the right decisions in difficult conditions.

Technology development: in the 21st century, it is one of the most promising directions. Banks can improve their analytical tools by applying the following latest technologies of the modern world:

1. Machine learning and artificial intelligence. The application of these technologies allows in the future to almost completely automate the loan risk assessment and increase the efficiency of decision-making.

2. Blockchain technologies. Their use makes it possible to store and process data more safely and efficiently, avoiding possible data processing errors.

3. Big Data. Its application allows banks to analyze large data sets, obtaining information that may be important for decision-making.

4. Real-time analytics tools. They enable banks to receive information about credit risk instantly, which makes it possible to make decisions faster and more efficiently.

5. Robotic analysts. These are software robots that can automate the process of analyzing data and preparing reports, which helps to improve the productivity and accuracy of analytical support.

In addition, banks can use various types of analytical reports and dashboards to monitor the financial condition of clients and ensure proper risk control. Dashboards can display key indicators such as liquidity and credit risk indicators, which will help banks make timely decisions.

One of the ways to deal with the analytical support of credit operations during the martial law is to provide staff with proper training so that employees can work effectively under stress and emergencies. It is also important to develop detailed action plans in case of crisis situations and relevant documentation, including analytical, to quickly respond to unforeseen circumstances.

Список використаної літератури

1. Зоря О. П. Облік та аналіз кредитних операцій банку. *Ефективна економіка*. 2017. №10. С. 78-81.
2. Волкова В. В., Волкова Н. І., Ставська К. А. Концепція вдосконалення оцінки якості кредитного портфеля в управлінні кредитною діяльністю банку. *Економіка і організація управління*. 2021. № 1. С. 30–40. URL: <https://doi.org/10.31558/2307-2318.2021.1.3> (дата звернення: 15.04.2023).
3. Rudhani, L., Balaj, D.: Management of Liquidity Risk and the Banking Activity. *International Journal of Finance & Banking Studies* 8(2), 01-08 (2019). doi:10.20525/ijfbs.v8i2.29
4. Зверук Л. А., Лисенко Т. С. Управління кредитною діяльністю банківських установ: сутність, практика, напрями вдосконалення. *Бізнес Інформ*. 2019. №1. С. 349-357.
5. Статистика фінансового сектору. Національний банк України. URL: <https://bank.gov.ua/ua/statistic/sector-financial#1ms> (дата звернення: 15.04.2023).
6. Aldasoro, I., Fender, I., Hardy, B., Tarashev, N. Effects of Covid-19 on the banking sector: the market's assessment. *BIS Bulletin*. 2020. 12. URL: <https://www.bis.org/publ/bisbull12.pdf> (2020). (дата звернення: 15.04.2023)
7. Крот Л. М., Шаповал Л. П., Фугело П. М. Макропруденційне управління проблемними активами банківських установ. *Подільський вісник: сільське господарство, техніка, економіка*. 2023. № 33. С. 104-114. URL: <https://doi.org/10.37406/2706-9052-2020-2-12> (дата звернення: 15.04.2023).
8. Семенча І. Ефективне управління кредитною діяльністю банку: системний погляд професійного менеджера. *Інфраструктура ринку*. 2019. № 34. С. 291-297. URL: <https://doi.org/10.32843/infrastructure34-42> (дата звернення: 15.04.2023)
9. Звіт про фінансову стабільність НБУ. URL: https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/FSR_2022-H2.pdf?v=4 (дата звернення: 15.04.2023)
10. Криклій О. А. Теорія та практика забезпечення кіберстійкості банків. *Ефективна економіка*. 2020. № 10. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/10_2020/52.pdf. DOI: 10.32702/2307-2105-2020.10.50 (дата звернення: 15.04.2023).

Стаття надійшла до редакції 20.04.2023

Статтю рекомендовано до друку 23.05.2023

References

1. Zoria, O. (2017). Oblik ta analiz kredytnykh operatsii banku. [Accounting and analysis of bank credit transactions]. *Efektivna ekonomika*. Vol. 10, 78-81 [in Ukrainian].
 2. Volkova, V., Volkova, N., Stavska, K. (2021). Kontseptsiiia vdoskonalennia otsinky yakosti kredytnoho portfelia v upravlinni kredytnoiu diialnistiu banku. [The concept of improving the assessment of the quality of the credit portfolio in the management of the bank's credit activity]. *Ekonomika i orhanizatsiia upravlinnia*. Vol. 1, 30-40. Retrieved from <https://doi.org/10.31558/2307-2318.2021.1.3>. [in Ukrainian].
 3. Rudhani, L., Balaj, D. (2019). Management of Liquidity Risk and the Banking Activity. *International Journal of Finance & Banking Studies*. 8(2), doi:10.20525/ijfbs.v8i2.29. [in English].
 4. Zveruk, L., Lysenko, T. (2019). Upravlinnia kredytnoiu diialnistiu bankivskykh ustanov: sutnist, praktyka, napriamy vdoskonalennia. [Management of credit activity of banking institutions: essence, practice, areas of improvement.]. *Biznes Inform*. Vol. 1, 349-357/ [in Ukrainian].
 5. Official website of the NBU. (2023). *Statystyka finansovoho sektoru*. [Statistics of the financial sector]. Retrieved from <https://bank.gov.ua/ua/statistic/sector-financial#1ms>. [in Ukrainian].
 6. Aldasoro, I., Fender, I., Hardy, B., Tarashev, N. (2020). Effects of Covid-19 on the banking sector: the market's assessment. *BIS Bulletin*. Vol. 12. Retrieved from <https://www.bis.org/publ/bisbull12.pdf>. [in English].
 7. Krot, L., Shapoval, L., Fuhelo, P. (2023). Makroprudentsiine upravlinnia problemnymy aktyvamy bankivskykh ustanov. [Macroprudential management of problematic assets of banking institutions]. *Podilskyi visnyk: silske hospodarstvo, tekhnika, ekonomika*. Vol. 33. 104-114. Retrieved from <https://doi.org/10.37406/2706-9052-2020-2-12>. [in Ukrainian].
 8. Semencha, I. (2019). Efektivne upravlinnia kredytnoiu diialnistiu banku: systemnyi pohliad profesiinoho menedzhera. [Effective management of the bank's credit activity: a systemic view of a professional manager]. *Infrastruktura rynku*. Vol. 34. 291-297. Retrieved from <https://doi.org/10.32843/infrastruct34-42> [in Ukrainian].
 9. Official website of the NBU. (2023). *Zvit pro finansovu stabilnist NBU*. [Report on the financial stability of the NBU]. Retrieved from https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/FSR_2022-H2.pdf?v=4. [in Ukrainian].
 10. Kryklii, O. (2020). Teoriia ta praktyka zabezpechennia kiberstiikosti bankiv. [Theory and practice of ensuring cyber resilience of banks]. *Efektivna ekonomika*. Vol. 10. Retrieved from: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/10_2020/52.pdf. [in Ukrainian].
- The article was received by the editors 20.04.2023*
The article is recommended for printing 23.05.2023

Роман Піскунов

к.е.н., доцент, завідувач кафедри обліку та оподаткування,
Навчально-науковий інститут «Каразінський банківський інститут»
Харківського національного університету імені В.Н. Каразіна,
майдан Свободи, 4, Харків, 61022, Україна
e-mail: r.a.piskunov@karazin.ua; ORCID ID: 0000-0001-6133-9233

Олена Москаленко

к.е.н., доцент,
Навчально-науковий інститут «Каразінський банківський інститут»
Харківського національного університету імені В.Н. Каразіна,
майдан Свободи, 4, Харків, 61022, Україна
e-mail: o.v.moskalenko@karazin.ua; ORCID ID: 0000-0001-9840-2347

Вікторія Кріль

Провідний фахівець з кредитування АТ "ОТП БАНК", Київ, Україна
e-mail: poltavec.viktoriya@gmail.com

АКТУАЛЬНІ ПРОБЛЕМИ АНАЛІТИЧНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КРЕДИТНИХ ОПЕРАЦІЙ БАНКУ

Анотація. Стаття актуалізує важливість аналітики в ефективній організації кредитних операцій банку. Метою статі є визначення кола проблем, з якими зараз стикаються аналітики кредитних відділів українських банків, виокремивши нагальні питання, пов'язані з викликанною війною економічною кризою, і намітити шляхи їх вирішення, застосовуючи у тому числі новітні та сучасні методики.

В статті доведено, що організація ефективного аналітичного забезпечення кредитних операцій має надзвичайно важливе значення як для банку та його позичальників, так і для держави в цілому. Проте існує певна низка проблем, що стримують його ефективний розвиток. Серед основних виділені такі, як проблема обробки великої кількості масивів даних про клієнтів та їхні фінансові операції та низька якість таких даних; структурування даних з відокремлених ізольованих баз, що ускладнює процес їх аналізу та обробки; складність дотримання регуляторних вимог та стандартів; погіршення якості аналітики через збільшення швидкості реагування на запити про кредитування тощо.

В статті розкрито проблеми аналітичного забезпечення кредитних операцій банку, які набувають актуальності під час воєнного стану та економічної кризи, а саме: збільшення ризику невиконання кредитів, надмірне регуляторне втручання, зміна ринкових умов та технологій, зниження ліквідності банківської системи, недостатня інформація про клієнта, надмірна залежність від «історичних» даних та зростання шахрайства.

В роботі запропоновані засоби вирішення означених проблем, загальними напрямками яких є ризик-орієнтованість, взаємодія з клієнтами, внутрішні комунікації та розвиток технологій. Акцентовано увагу на необхідності вдосконалення банками своїх аналітичних інструментів із використанням новітніх технологій, таких як машинне навчання та штучний інтелект, блокчейн-технології, засоби для аналітики в режимі реального часу, технологій Big Data, програмні роботи-аналітики та дашборди. Використання зазначених методів дозволить банкам організувати належне аналітичне забезпечення кредитних операцій та дасть змогу оперативно приймати ефективні управлінські рішення.

Ключові слова: кредитні операції, аналітичне забезпечення, кредитний ризик, кредитний портфель, аналітичні дані.

Формули: 0; рис.: 1, табл.: 0, бібл.: 10.

Фінанси, облік, аудит та оподаткування Finance, accounting, audit and taxation

DOI: [10.26565/2786-4995-2023-2-03](https://doi.org/10.26565/2786-4995-2023-2-03)

UDC: 658.155

Borys Samorodov

*Doctor of Economics, Professor,
V.N. Karazin Kharkiv National University,
4, Svobody Sq., Kharkiv, 61022, Ukraine*

e-mail: samorodov@karazin.ua

ORCID ID: 0000-0002-5267-1178

Audronė Žemeckė-Milašauskė

PhD in Economics,

Mykolas Romeris University, Ateities st. 20, LT-08303 Vilnius, Lithuania

e-mail: audronekaunas@gmail.com

ORCID ID: 0009-0000-2072-2834

Alina Maiboroda

PhD in Economics,

Educational and Scientific Institute "Karazin Banking Institute"

of V. N. Karazin Kharkiv National University,

4, Svobody Sq., Kharkiv, 61022, Ukraine

email: ma.alina.v@gmail.com,

ORCID ID: 0000-0001-6575-9024

Marina Manko

student of the second (Master's) level of higher education,

Educational and Scientific Institute "Karazin Banking Institute"

of V.N. Karazin Kharkiv National University

4, Svobody Sq., Kharkiv, 61022, Ukraine,

email: marinaman5782@ukr.net

ENTERPRISE PROFIT MANAGEMENT UNDER CRISIS: SOME FEATURES AND ASSURANCE SYSTEM

Abstract. The problem of bankruptcy in Ukraine is quite relevant during the economic crisis. Due to the full-scale military aggression of the Russian Federation, Ukrainian citizens and subjects of economic activity are experiencing financial losses that lead to insolvency. The war prevents enterprises from effectively conducting business activities, making timely payments to counterparties, and fully fulfilling their obligations. The crisis that began in the national economy with the beginning of the war in Ukraine showed that enterprises were not ready for it at all. The lack of profit makes organizations borrow, which ultimately, in the case of ineffective debt policy, can lead to a financial crisis and bankruptcy. In addition, the process of gradual integration of Ukraine into the European community, with its specific and clear rules and conditions of functioning in the market, is currently underway, which may lead to a decrease in the financial stability of the domestic economy sectors.

An increase in the profits of enterprises has a significant impact on the pace of economic development of the country, its certain regions, and the improvement of living standards. Therefore, the issue of competent and effective profit management of enterprises is relevant for the economy of Ukraine at this time.

The modern market of economic relations is unstable and changeable. The economic situation is prone to constant changes and, as a rule, the inability of subjects of economic activity to quickly adapt to changing market conditions creates crisis conditions at the enterprises. The emergence of crisis gives impetus to the improvement of effective management processes, the choice of anti-crisis management methods in order to maintain profitability, because profit is the end result of activity of any enterprise.

The article examines theoretical conclusions regarding the essence of profit as an economic category and the main element of enterprise efficiency. It also considers the factors that affect the amount of profit and its role in the financial and economic activity of an enterprise. The conceptual principles of profit management are characterized, the profit management system of enterprises is analyzed, and steps to improve the profit management mechanism are proposed.

Keywords: profit, profit management, profit formation, profit distribution, profitability.

JEL Classification: M20

Formulas: 0, fig.: 4, tabl.: 0, bibl.: 12

Introduction. The results of economic activity of an enterprise are characterized by many economic indicators, one of the core of which is profit. It is the profit that ensures the financial stability, solvency of the enterprise, and finances its development. Profit acts as the driving force of the economy and encourages entrepreneurs to engage in financial activities, thereby ensuring the progress of the socio-economic system. For the stable development of the enterprise in the long term, it is necessary to optimize its income and expenses, as well as sources of financing. Therefore, enterprises should develop effective profit management mechanisms, which will also ensure the development of the entire national economy.

The unstable financial state of the country's economy, caused by Russia's full-scale invasion of Ukraine, has had a negative impact on the operation of enterprises. First of all, national enterprises faced a decline in demand for most types of goods and services, a significant increase in the cost of raw materials and materials, while increased living costs in Ukraine forced managers to raise their employees' salaries. Under such conditions, most businesses had to decide whether to continue or suspend their activities. The large-scale crisis of the national economy thus revealed how important it is not only to operate and maintain the economy, but also to create new products, to modernize approaches to profitability management and efficiency of enterprise operations.

Analysis of recent research and purpose of the research. The issues related to creation, effective use and management of enterprise profit in crisis are examined in scientific works of such national and foreign scientists as I. Balabanov, I. Blank, M. Bilyk, E. Brigham, V. Geets, J. Juran, A. Dayle, S. Doroguntsov, P. Druker, P. Yegorov, I. Kats, A. Kovaleva, G. Kramarenko, L. Kostyrko, M. Korobova, Yu. Lysenko, L. Ligonenko, S. Pidkropivny, V. Stasyuk, L. Boltyanska, L. Andreeva, O. Lysak, V. Ospishcheva, V. Andriychuk and others. Giving proper attention to the works of scientists, it should be noted that the issues of profit management under crisis are not yet sufficiently studied and require further research.

The purpose of the article is to study the theoretical and practical grounds of enterprise's profit generation and work out ways to increase the efficiency of the enterprise profit management under crisis conditions.

To achieve the purpose, the following tasks have been set:

- to determine the specifics of the formation of the profit management mechanism;
- to develop proposals concerning ways to increase the company's profit;
- to identify the need for enterprise profit management as one of the methods of increasing the efficiency of its activity;
- to provide ways and methods of improving effective profit management of businesses.

Research results. The activity of enterprises in modern conditions depends on numerous factors. Such factors such as consumer requirements for the quality of manufactured products and financial instability of the national economy are reflected in the company's activities. Companies should quickly and effectively respond to changes in the market situation and make necessary, optimal decisions related to the planning of production and the achievement of profit.

Under conditions of the development of the market economy, profit is the most pronounced motivational factor of any entrepreneurial activity, which ensures the growth of the owners' and employees' well-being with the income from invested capital.

The concept and essence of "profit" can be interpreted in different ways. According to Art. 42 of the Commercial Code of Ukraine, the profit of a subject of economic activity is an indicator of the financial effectiveness of its economic activity, which is calculated by deducting the amount of total costs and the amount of depreciation deductions from the amount of gross income of the subject of economic activity for a certain period [1]. L.O. Boltyanska, L.O. Andreeva and O.I. Lysak define profit as the main source of financing the development of the enterprise [2]. V. Ospishcheva considers profit as a part of the added value of a product, which remains after covering production costs [3]. V. Andriychuk argues that profit is an added value created in the production process, or, in other words, it is a value created in the process of entrepreneurial activity

over and above the costs of production resources and labor [4]. Thus, despite the differences in the definitions, profit is characterized by the production efficiency and the excess of income over the company's expenses.

Having considered the concepts mentioned above, we can conclude that profit should be understood as a financial indicator that reflects the effectiveness of an enterprise or economic entity and its ability to generate added value in the process of its operation.

We should start our research with the analysis of statistical data on the number of new businesses set up in Ukraine in recent years (Fig. 1).

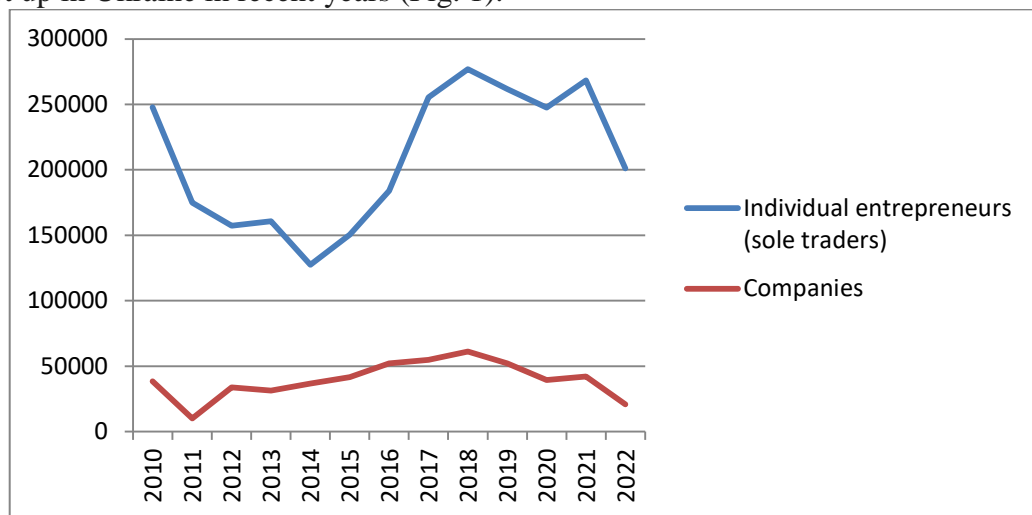


Fig. 1. Dynamics of opening new businesses from 2010 to 2022

Source: [5]

As we can see, according to the results of 2022, the number of newly set up companies fell twice compared to 2021 – from 42.1 to 20.8 thousand (-50.7% by 2021), and the number of individual entrepreneurs – from 296.4 to 201.3 thousand. (- 32.1%). However, according to the latter registration figure, this is still more than the annual number between 2011 and 2016. The situation with economic entities is worse: there is an anti-record for at least the last 13 years. But, in order to have a complete picture, it is worth taking into account a few more indicators, namely how many enterprises and individual entrepreneurs there are in Ukraine in general, and how many of them have completely or to a large extent suspended their activities or have been liquidated.

Unfortunately, there is no official data on the total number of companies and individual entrepreneurs that ceased operations during this period, as the State Statistics Committee of Ukraine has suspended the publication of data on active economic entities. However, according to the results of 2021, 1.96 million economic entities were officially registered and engaged in economic activity, among which are almost 371 thousand enterprises and 1.59 million individual entrepreneurs.

According to the statistical data, 9,725 bankruptcy proceedings were opened in 2022, which is 42% less than in the corresponding period of 2021. Bankruptcy of legal entities decreased by 28%, of individual entrepreneurs – by 18.5%, and monetary claims of creditors to debtors – by 50%. Other cases amount to 6,356 proceedings, which is about 65% of the total number of cases opened in 2022 [5]. This situation is, in particular, due to difficulties in work of the courts in the regions where hostilities are taking place. However, the procedure for opening bankruptcy proceedings has not changed after the imposition of martial law.

Despite the positive dynamics of the number of bankrupt enterprises, it is worth noting that the national economy is currently in a state of stagnation, which is close to crisis, and therefore the relevance of enterprise profit management in current conditions can hardly be overestimated.

A crisis situation at an enterprise is a set of crisis phenomena that are critical and can lead to the liquidation of the enterprise.

The stages of crisis situations at an enterprise include: a decrease in profit, unprofitable production, depletion or absence of reserve funds, and insolvency. They lead to a disruption of the balance of the economic system and deterioration of its general condition, i.e. a situation arises in which the change in the external, internal and output parameters affecting the system is not mutually compensated, and their sum is not equal to zero.

As a result, the profitability of the enterprise first deteriorates, and then gradually loses the ability to return to equilibrium, and there is a shortage of resources or the inability of the enterprise for further development [6].

Profit management under crisis is a process of developing and making effective management decisions on all the main aspects of its formation, distribution and use at the enterprise in order to maximize the welfare of the owners of the enterprise in the current and prospective periods.

Profit is formed under the influence of all interdependent factors that affect the results of the enterprise, on the one hand, positively, and on the other hand, negatively. It should be noted that means of production, objects of labor and labour resources are not only factors of profit creation, but, at the same time, are the basis for determining the directions of finding reserves for profit increase. Their rational and effective use contributes to the increase in the volume of production and the improvement of its quality [7].

An integral part of the activity of any successful organization is strict accounting of expenses incurred and income received. Based on these data, economists and accountants calculate indicators reflecting the dynamics of the company's development or degradation. At the same time, factors affecting the amount of profit, their structure and intensity of influence are taken into account.

Analyzing the data, experts evaluate the past activity and the current situation of the enterprise. The formation of profit is influenced by many interrelated factors that can occur in completely different ways. Some of them contribute to the growth of incomes, while the impact of the others can be characterized as negative. In addition, the negative effect of one of the categories can significantly reduce (or even eliminate) the positive result obtained due to other factors.

The goals of enterprise profit management are established based on the organizational features and main characteristics of the enterprise profit management model as a component of management accounting (Fig. 2).

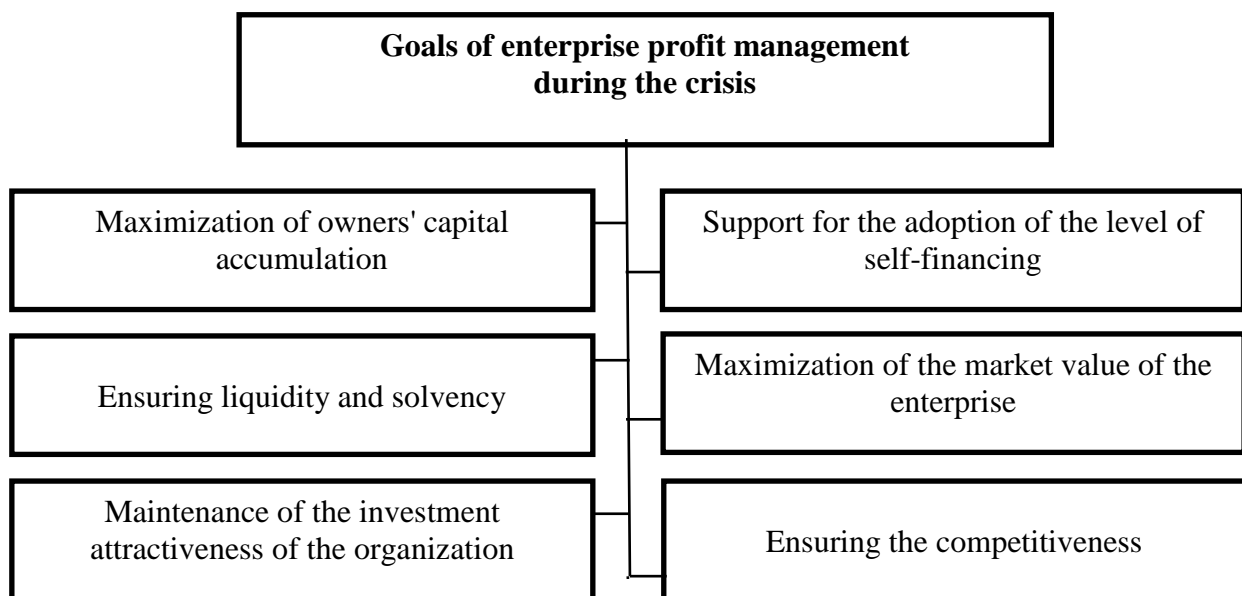


Fig. 2. Set of goals of enterprise profit management under crisis

Source: [8]

The main tasks of enterprise profit management under crisis are grouped in Fig. 3.

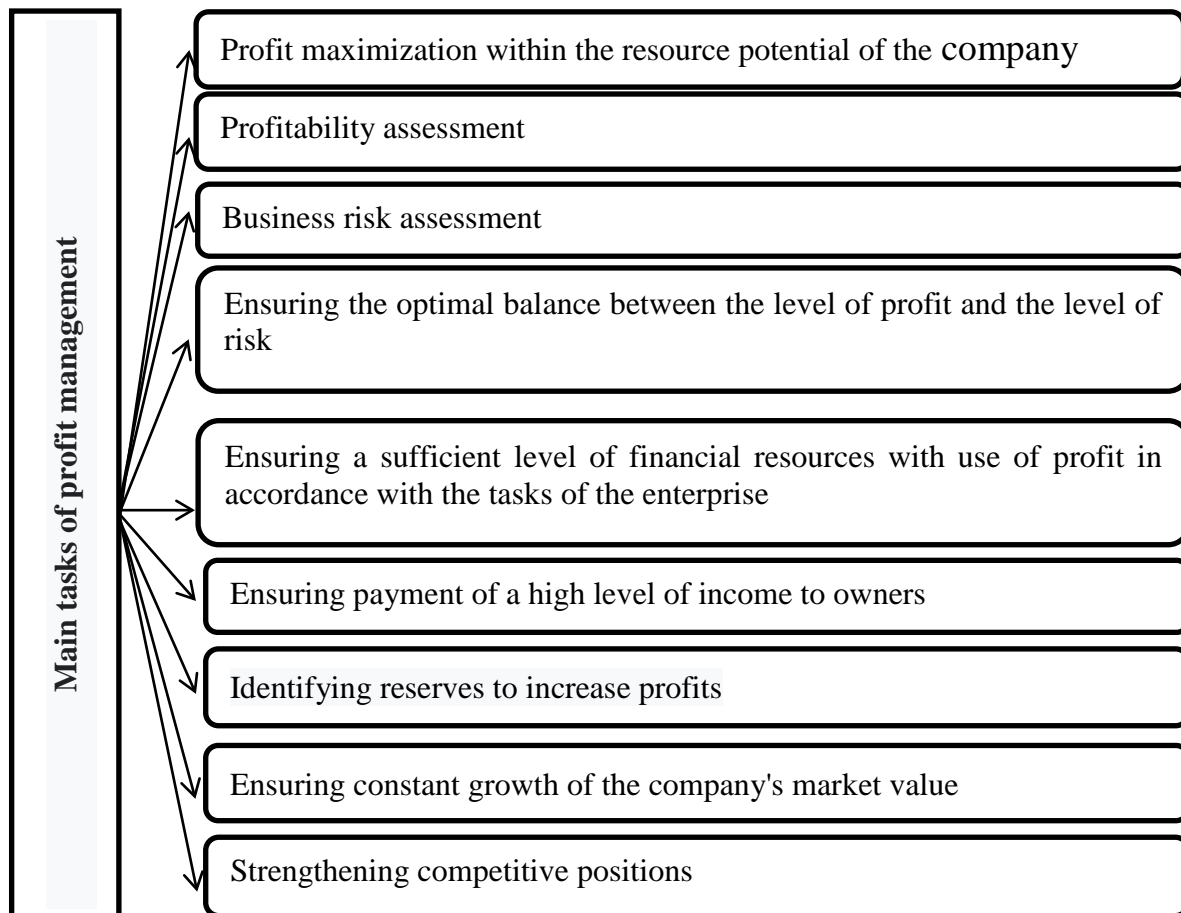


Fig. 3. Tasks of enterprise profit management under crisis

Source: [9]

The process of profit management under the crisis conditions of the enterprise should take place in a certain sequence. Fig. 4 presents a structural and logical diagram of the profit management process.

Profit management policy under crisis should be aimed at maximizing the positive financial result by increasing the scale of its activities, effective cost management, increasing the efficiency of the use of the material and technical base, optimizing the composition and structure of current assets, increasing the efficiency of labour and the business management system.

As for the company's profit distribution management policy, it should reflect the main requirements of the company's general development strategy, ensure the growth of its market value, and create the necessary volumes of investment funds to ensure the financial interests of owners and employees.

Accounting for profit distribution is simply impossible without taking into account that the amount of profit remaining with the company after payment of taxes should not reduce its interest in improving its operations.

The measure of the efficiency of the company's results is the principle of cost minimization and profit maximization. Therefore, the main goal of any enterprise is to manage income and expenses.

Increasing profits in different ways will help the company achieve its goals. In order to maximize revenues, the enterprise needs to fully use its potential and power, enter new markets and conclude contracts with new counterparties.

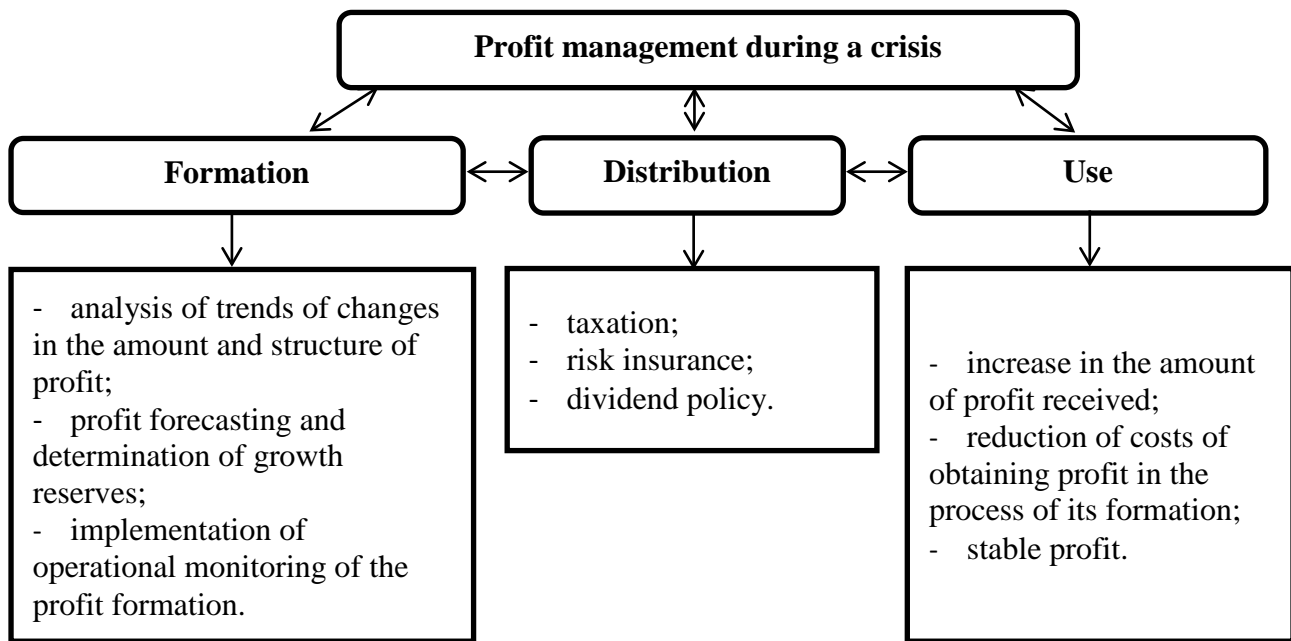


Fig. 4. Enterprise profit management under crisis

Source: [9]

To reduce costs, first of all, it is necessary to analyze them. Among the sources of cost reduction there can be: staff redundancy and reduction of payroll, reduction of variable costs through negotiations with suppliers of raw materials and materials with the approval of a discount system or obtaining commodity loans [11].

While reducing expenses and decreasing costs, one should remember that this should not affect the quality of products, since a significant decrease in the price usual for the client in the next period may negatively affect the demand and, consequently, the amount of profit.

The level of profit, as the main source of funding the development of the company and increasing the income of its employees and owners, directly and indirectly depends on the decisions of the management in every field of activity. Therefore, it is necessary to properly integrate the profit management system into the general business management system.

As part of the profit management mechanism during the crisis, if necessary, such activities as analysis and monitoring of the external environment, development of the company's strategy, collection of analytical information, decision-making, analysis and correction of decisions are used. In the field of profit management, they are defined as decision-making and preparation of information for management decisions [12].

In order to ensure an excellent profit management mechanism for Ukrainian economic entities under crisis conditions, the following steps could be proposed:

1. Implementing an effective personnel policy. This should reduce the time required to produce a unit of output while ensuring the most productive and skilled personnel.
2. Increasing the effectiveness of the sales policy of enterprises. Since the income depends on the sale of products, it should be paid more attention to.
3. Avoiding non-productive costs through their rationing, planning and analysis.
4. Improving product quality and eliminating losses due to defects. The profitability of the company is affected by the modernization of products or the withdrawal of uncompetitive products from production. The company will not be able to get the maximum possible income planned earlier, because it may experience an increase in costs due to the production of non-competitive products.

5. Increasing marketing efficiency. Many new types of products are not bought on the market precisely because of the lack of an effective mechanism of advertising and attracting buyers.

6. Imposing strict cost control. In order for the heads of structural units to be able to control all fields of operation as accurately as possible, they should be provided with all the necessary resources. Only then is it possible to prevent unnecessary and unjustified waste of material, financial and labour resources.

Many enterprises completely ignore profit planning in the conditions of crisis, constant increase in prices and unstable economy. Obviously, in the conditions of such uncertainty, it is quite difficult to predict anything. However, one cannot fully expect to increase profits without using the important stage of planning. Thus, detailed planning, the indicators of which may deviate in crisis conditions, will ensure the company's success in the market.

Conclusion. The current state of the national economy significantly affects the development and functioning of enterprises. Profitability is the main criterion for evaluating the production and economic activity of any enterprise, while crises are its destabilizing factor.

Amid economic instability, the state of economic entities is complicated by the fact that they are not prepared for crises. The size of the company's profit depends both on internal factors, i.e. the efficiency of using available resources, and on external factors, the main of which is the state of the whole economy of the country. This, in turn, indicates that an effective process of profit management is one of the most important factors in the efficiency of an enterprise's economic activity. The size of the profit affects the increase in the market value and the efficiency of the production activity of the enterprise. The optimum management of the profit structure helps the enterprise to prevent bankruptcy, and creates prospects for entering foreign markets.

Given the current situation in Ukraine, companies should look for ways to optimize their operations and increase profits, while simultaneously supporting the country's economy. An effective profit management system will allow to fully implement the goals and tasks of the enterprise, increase its profitability and strengthen its competitiveness.

Список використаної літератури

1. Господарський кодекс України від 16.01.2003 р. №436-IV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/436-15#Text> (дата звернення: 16.05.2023).
 2. Болжанська Л. О., Андрєєва Л. О., Лисак О. І. Економіка підприємства : навчальний посібник. Херсон: ОЛДІ-ПЛЮС, 2015, 668 с.
 3. Оспіщева В. І. Фінанси: Курс для фінансистів: навчальний посібник. Знання, 2008, 567 с.
 4. Андрійчук В. Г. Економіка підприємств агропромислового комплексу : підручник. К.: КНЕУ, 2013, 779 с.
 5. Шевнін О. 200 тис. нових бізнесів під час війни. Чому це не привід для оптимізму. URL: <https://blog.youcontrol.market/biznies-v-rik-viini/> (дата звернення: 16.05.2023).
 6. Кулакова С. Ю., Мірошніченко А. С. Особливості антикризового управління підприємством у сучасних умовах розвитку економіки. *Ефективна економіка*. 2014, № 10. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=3429> (дата звернення: 16.05.2023).
 7. Моршна О., Литвинюк О. Особливості управління прибутком підприємства в сучасних умовах. *Наукові здобутки молоді – вирішенню проблем харчування людства у XXI столітті*. 2014, Ч. 3, С. 120-121.
 8. Гладка Л. І., Домащенко М. О., Ковальова М. В. Управління прибутком в сучасних умовах. *Економіка і регіон*. 2012. № 1. С. 195-198 URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/econrig_2012_1_34 (дата звернення: 16.05.2023).
 9. Manko M. O. Profit management of enterprises in crisis conditions. «*Наукові дослідження молоді з проблем європейської інтеграції*». №12, 2023. С. 65-67.
 10. Porter M. Enterprise profit: distribution and use of profits. Formation and accounting of profit. Floodplanuk. 2021. URL: <https://floodplanuk.org/pribyil-predpriyatiya-raspredelenie-i-ispolzovanie-pribyili-formirovanie-i-uchet-pribyili-10807#menu-1> (дата звернення: 16.05.2023).
 11. Відоменко О. І., Козачук Н. А. Управління прибутковістю та платоспроможністю підприємства в умовах кризи. *Україна наукова*, № 8, Ч. 4, 2011.
 12. Нагрецькіс А.Ю. Управління прибутком підприємства. *Ефективна економіка*. 2017. № 2. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2017_2_44 (дата звернення: 16.05.2023).
- Стаття надійшла до редакції 10.05.2023*
Статтю рекомендовано до друку 13.06.2023

References

1. *Hospodarskyi kodeks Ukrainy vid 16.01.2003 r. №436-IV* [Economic Code of Ukraine dated January 16, 2003 No. 436-IV]. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/436-15#Text> [in Ukrainian].
 2. Boltianska, L.O., Andriieva, L.O., Lysak, O. I., (2015). *Ekonomika pidpriemstva: navchalnyi posibnyk* [Enterprise economics: education manual]. Kherson: OLDIE PLUS [in Ukrainian].
 3. Ospishcheva, V.I., (2008). *Kurs dlia finansystiv: navchalnyi posibnyk* [Course for financiers: study guide] [in Ukrainian].
 4. Andriichuk, V.H., (2013). *Ekonomika pidpriemstv ahropromysloвого kompleksu : pidruchnyk* [Economics of enterprises of the agro-industrial complex: a textbook]. K.: KNEU [in Ukrainian].
 5. Shevnin, O. (2023). 200 tys. novykh biznesiv pid chas viiny. Chomu tse ne pryvid dlia optymizmu [200 thousand new businesses during the war. Why this is not a reason for optimism]. *YC.Market*. Retrieved from <https://blog.youcontrol.market/biznies-v-rik-viini/> [in Ukrainian].
 6. Kulakova, S.Yu., Miroshnychenko, A.S. (2014). Osoblyvosti antykryzovoho upravlinnia pidpriemstvom u suchasnykh umovakh rozvytku ekonomiky [Peculiarities of anti-crisis management of the enterprise in modern conditions of economic development]. *Efficient economy*, 10. Retrieved from <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=3429> [in Ukrainian].
 7. Morshna, O., Lytvyniuk, O. (2014). Osoblyvosti upravlinnia prybutkom pidpriemstva v suchasnykh umovakh. [Features of enterprise profit management in modern conditions]. *Scientific achievements of youth - solving the problems of human nutrition in the 21st century*, 3, 120-121 [in Ukrainian].
 8. Hladka, L.I., Domashchenko, M.O., Kovalova, M.V. (2012). Upravlinnia prybutkom v suchasnykh umovakh [Profit management in modern conditions]. *Economy and the region*, 1, 195-198. Retrieved from http://nbuv.gov.ua/UJRN/econrig_2012_1_34 [in Ukrainian].
 9. Manko, M.O. (2023) Profit management of enterprises in crisis conditions. *Scientific studies of young people on the problems of European integration*. 12, 65-67 [in English].
 10. Porter, M. (2021). Enterprise profit: distribution and use of profits. Formation and accounting of profit. *FLOODPLANUK*. Retrieved from <https://floodplanuk.org/prybyil-predpriyatiya-raspredelenie-i-ispolzovanie-pribyili-formirovanie-i-uchet-pribyili-10807#menu-1/> [in English].
 11. Vidomenko, O.I., Kozachuk, N.A. Upravlinnia prybutkovistiu ta platospromozhnistiu pidpriemstva v umovakh kryzy [Management of profitability and solvency of the enterprise in crisis conditions]. *Scientific Ukraine*, 8 (4) [in Ukrainian].
 12. Nahretskis, A.YU. (2017). Upravlinnia prybutkom pidpriemstva [Enterprise profit management]. *Efficient economy*, 2. Retrieved from http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2017_2_44 [in Ukrainian].
- The article was received by the editors 10.05.2023*
The article is recommended for printing 13.06.2023

Борис Самородов

доктор економічних наук, професор,
Харківський національний університет імені В.Н. Каразіна,
майдан Свободи, 4, Харків, 61022, Україна
e-mail: samorodov@karazin.ua
ORCID ID: 0000-0002-5267-1178

Аудроне Жемецке-Мілашауске

Університет Миколаса Ромеріса,
вул. Атейтес 20, Вільнюс, LT-08303, Литва
e-mail: audronekaunas@gmail.com
ORCID ID: 0009-0000-2072-2834

Аліна Майборода

кандидат економічних наук, ст.викладач
Навчально-науковий інститут «Каразінський банківський інститут»
Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна,
майдан Свободи 4, 61022, Україна
e-mail: ma.alina.v@gmail.com
ORCID ID: 0000-0001-6575-9024

Марина Манько

студентка другого (магістерського) рівня вищої освіти
Навчально-науковий інститут «Каразінський банківський інститут»
Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна,
майдан Свободи 4, 61022, Україна
e-mail: marinaman5782@ukr.net

**УПРАВЛІННЯ ПРИБУТКОМ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ КРИЗИ: ДЕЯКІ ОСОБЛИВОСТІ
ТА СИСТЕМА ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ**

Анотація. Проблема банкрутства в Україні є досить актуальною під час економічної кризи. У зв'язку з повномасштабною збройною агресією Російської Федерації громадяни та суб'єкти господарювання в Україні зазнають фінансових втрат, які призводять до виникнення неплатоспроможності. Війна заважає підприємствам ефективно вести господарську діяльність, вчасно розраховуватися з контрагентами та повністю виконувати свої зобов'язання. Криза, яка почалася у вітчизняній економіці з початком війни в Україні, показала, що підприємства зовсім не готові були до неї. Нестача прибутку спонукає організації позичати, що зрештою, у разі неефективної боргової політики, може призвести до фінансової кризи та банкрутства. Крім того, зараз триває процес поступової інтеграції України до європейської спільноти з її специфічними, чіткими правилами та умовами функціонування на ринку, що може призвести до зниження фінансової стійкості вітчизняних секторів економіки.

Збільшення прибутків підприємств значною мірою впливає на темпи економічного розвитку країни, окремих регіонів та підвищення рівня життя населення. Тому проблема грамотного та ефективного управління прибутком підприємств є актуальною для економіки України на даний період.

Сучасний ринок економічних відносин нестабільний і мінливий. Економічна ситуація схильна до постійних змін і, як правило, нездатність суб'єктів господарювання швидко адаптуватися до мінливих ринкових умов породжує кризову ситуацію на підприємстві. Виникнення кризової ситуації дає поштовх до вдосконалення ефективних процесів управління, вибору методів антикризового управління з метою збереження прибутковості, адже прибуток є кінцевим результатом діяльності кожного підприємства.

У статті досліджені теоретичні узагальнення щодо сутності прибутку як економічної категорії та основного елемента ефективності підприємства, зазначено фактори, які впливають на його величину та його значення у фінансово-господарській діяльності підприємства. Охарактеризовано концептуальні засади управління прибутком та проаналізовано систему управління прибутком підприємств, а також запропоновані дії для покращення механізму управління прибутком.

Ключові слова: *прибуток, управління прибутком, формування прибутку, розподіл прибутку, прибутковість.*

Формули: 0, рис.: 4, табл.: 0, бібл.:12

Сучасні макроекономічні тренди та тенденції Modern macroeconomic trends and tendencies

[DOI: 10.26565/2786-4995-2023-2-04](https://doi.org/10.26565/2786-4995-2023-2-04)

УДК 330.3:338.4

Світлана Кулакова

к.е.н., доцент

доцент кафедри економіки, підприємництва та маркетингу
НУ «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка»

36011, Україна, м. Полтава, Першотравневий проспект, 24

e-mail: slcveta@gmail.com;

ORCID ID: 0000-0002-7149-0356

Оксана Житник

здобувачка вищої освіти, перший (бакалаврський) рівень вищої освіти

НУ «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка»

36011, Україна, м. Полтава, Першотравневий проспект, 24

e-mail: oxanashytnyk@gmail.com;

ORCID ID: 0000-0001-5397-8238

ПЕРЕРОБНА ПРОМИСЛОВІСТЬ ЯК СТРАТЕГІЧНИЙ НАПРЯМОК РОЗВИТКУ ЕКОНОМІКИ УКРАЇНИ

Анотація. У статті здійснено розгляд переробної промисловості як стратегічного напрямку загального економічного розвитку української економіки. У ході дослідження проводився аналіз ефективності не лише переробної галузі, а й промислового сектору загалом. Зокрема, було з'ясовано, що сукупний промисловий ВВП України, визначений виробничим методом, у 2021 році становив 1111762 млн. грн, з яких 50,42%, або 560527 млн. грн, належали підприємству переробної сфери. При цьому серед усіх галузей економіки питома вага переробної промисловості у складі ВВП за 2021 рік становить 10,28%. Це робить переробне виробництво одним з ключових видів економічної діяльності народного господарства України, а, відповідно, і визначає його стратегічно важливим для підвищення соціально-економічного добробуту населення.

Окрему увагу автори приділили висвітленню вагомості мікро-, малих і середніх підприємств (ММСП) для розвитку переробної промисловості України. ММСП займають більш ніж 99% кількості суб'єктів господарювання досліджуваної сфери виробництва, а, отже, посилення конкурентоспроможності підприємств даних типів здійснить позитивний вплив на загальне зростання української економіки.

Наступний етап дослідження зосереджувався на аналізі продуктивності переробної промисловості Європейського Союзу. Було встановлено домінування досліджуваної галузі серед інших секторів промисловості ЄС. Лідерами переробної сфери діяльності серед країн Європи можна назвати Німеччину та Францію, у той час як Польща відчутно відстає від них за показником доданої вартості.

Україна являється чинним кандидатом на вступ до Європейського Союзу. Таким чином, окрім адаптації українського законодавства до європейських стандартів необхідним також є підвищення рівня ефективності діяльності підприємств переробної промисловості. У даному випадку важливим є посилення конкурентоспроможності промислової продукції України на ринку Європи з метою постійного збільшення обсягу експорту українських промислових товарів до країн Європи. Авторами було з'ясовано, що сальдо зовнішньоторговельного обороту України в 2022 році у результаті торгівлі з ЄС склало 1,8 млрд. доларів.

Ключові слова: переробна промисловість, розвиток економіки, ММСП, промисловий сектор, взаємодія з ЄС

Рис.: 3, табл.: 1, бібл.: 10

Вступ. Сьогодення диктує жорсткі умови ведення господарської діяльності на світовому ринку. Максимізація ефективності функціонування підприємств можлива лише за умови врахування мінливості бізнес-середовища, формування обґрунтованої виробничої політики, досконалої оцінки конкурентів і власних конкурентних переваг, та обрання гідних бізнес-партнерів. У масштабах національного господарства досить важливим завданням уряду є визначення стратегічних галузей економіки й розробка комплексного механізму їх підтримки й розвитку, пошук напрямів модернізації устрою їх існування тощо.

Ефективність української економіки залежить переважно від сектору промисловості. Останній у свою чергу спирається на діяльність підприємств переробної галузі. Таким чином, переробна промисловість є однією з ключових видів підприємництва, які здатні забезпечити стабілізацію економіки в умовах воєнного стану та у перспективі післявоєнного відновлення держави. При цьому надзвичайно важливою є взаємодія України та Європейського Союзу (ЄС). Відповідно, з географічної точки зору аналіз переробної промисловості має проводитися не лише щодо нашої країни, а й країн Європи.

Аналіз досліджень та постановка завдання. Переробна промисловість становить собою основу великої кількості економік країн світу. Тому вивчення особливостей, чинників і стратегій розвитку даної галузі промисловості було центральним у дослідженнях цілої когорти вчених, серед яких С. О. Ішук, Н. Ю. Лесюта, М.П. Денисенко, О. М. Бойко, Н. Я. Кутаренко, І. М. Дашко, М. М. Бердар та інші.

Окрему увагу вивченню формування стратегії конкурентоспроможності підприємств приділяли С. В. Повна, Д. О. Барабась, В. В. Джеджула, С. О. Тульчинська тощо.

Комплексну оцінку чинників діяльності підприємств переробної промисловості в умовах коронакризи та повномасштабної війни проводили практикуючі фахівці Національного інституту стратегічних досліджень, яеред яких наприклад О. В. Собкевич [3] і І. В. Ус [9]. Аналіз підприємництва України, і особливо вплив війни на провадження підприємницької діяльності, здійснювали представники Програми розвитку ООН в Україні [2].

Мета дослідження полягає у здійсненні оцінки стану переробної галузі як стратегічного напрямку розвитку економіки України, а також у проведенні порівняльного аналізу переробного сектору промисловості України та ЄС.

Результати дослідження. Сферу промислового виробництва можна назвати своєрідним індикатором стану економічної системи держави, дослідження якого дає можливість комплексно характеризувати рівень соціально-економічного добробуту населення. У наш час промисловість, а особливо переробна її частина, становить собою один з найважливіших секторів національного господарства, оскільки вона визначає рівень конкурентоспроможності економіки країни на світовому ринку.

Користуючись даними Держстату [1], на рисунку 1 відобразимо динаміку валового внутрішнього продукту (ВВП), який припадав на промисловий сектор за галузями у період з 2010 по 2021 роки.

Отже, побудована діаграма наочно демонструє домінування переробної галузі у промисловому секторі економіки України. Загалом темп приросту ВВП, виробленого підприємствами переробної промисловості, у 2021 році по відношенню до 2020 року становить 31,43%. Однак зауважимо, що питома вага переробного виробництва у структурі промислового ВВП зменшилася з 56,21% у 2020 році до 50,42% в 2021 році.

Під час аналізу будь-якої галузі економіки, важливим аспектом є розгляд структури чисельності функціонуючих підприємств за критерієм розміру. Це пов'язано з тим, що мікро-, малі та середні підприємства (ММСП) відіграють для української економічної системи вагомую роль. Сучасний ринок характеризується нестабільністю та динамічністю. ММСП у свою чергу притаманні гнучкість при формуванні підприємницької стратегії, мобільність, інноваційний підхід до виробництва та здатність швидко адаптуватися до нових умов господарювання.

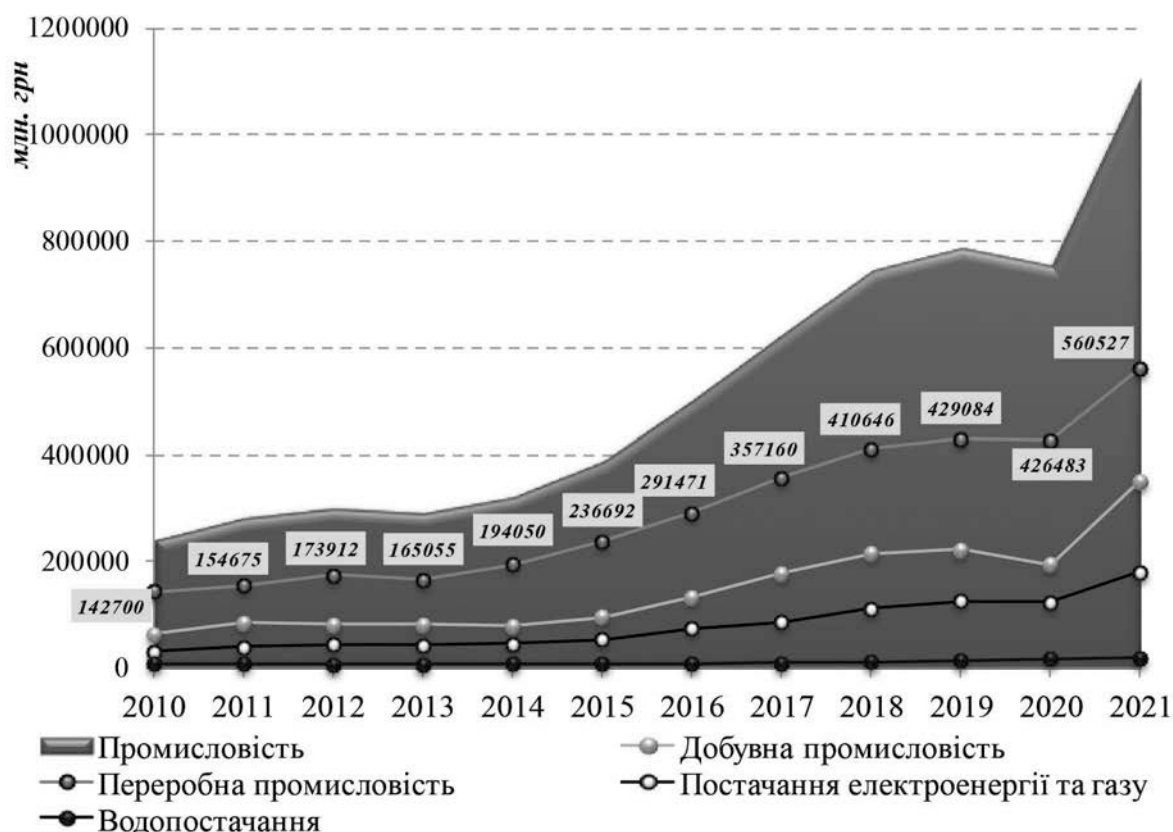


Рис. 1. Динаміка валового внутрішнього продукту, створеного у промисловому секторі України, за 2010-2021 роки
Джерело: побудовано авторами на основі даних Державної служби статистики України

Таблиця 1

Кількість суб'єктів господарювання переробної галузі в Україні протягом 2010-2021 років

Рік	Усього в галузі, одиниць	Кількість підприємств за розміром, одиниць				Питома вага у загальній кількості підприємств галузі, %			
		Великі	Середні	Малі	Мікро	Великі	Середні	Малі	Мікро
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
2010	143012	224	4968	10355	127465	0,2	3,5	7,2	89,1
2011	113983	263	4865	10744	98111	0,2	4,3	9,4	86,1
2012	105873	265	4742	10581	90285	0,3	4,5	10,0	85,3
2013	111901	243	4574	10222	96862	0,2	4,1	9,1	86,6
2014	123108	190	3963	8535	110420	0,2	3,2	6,9	89,7
2015	126217	159	3785	7886	114387	0,1	3,0	6,2	90,6
2016	118527	137	3764	8099	106527	0,1	3,2	6,8	89,9
2017	114773	144	3892	8638	102099	0,1	3,4	7,5	89,0
2018	115949	163	4017	9410	102359	0,1	3,5	8,1	88,3
2019	118935	182	4104	9337	105312	0,2	3,5	7,9	88,5
2020	115133	164	3972	8876	102121	0,1	3,4	7,7	88,7
2021	110393	199	3854	8939	97401	0,2	3,5	8,1	88,2

Джерело: розраховано авторами на основі даних Державної служби статистики України

Беручи до уваги важливість промисловості, і зокрема переробної її галузі, для повернення життєздатності та досягнення високої конкурентоспроможності економіки України на світовому ринку, уряд здійснює заходи націлені на підтримку вітчизняних суб'єктів господарювання. Як приклад, програма «Робота» була створена задля стимулювання розвитку переробних підприємств шляхом надання їм грантових коштів. У рамках грантової програми «Новий рівень» було визначено 54 переможця, які отримали кошти (337 млн. грн) на ведення підприємницької

діяльності у сфері переробного виробництва. Дані грошові ресурси можна було використати на закупівлю необхідного обладнання для виробництва меблів, будматеріалів, одягу, фурнітури, ліній металообробки, аграрної переробки тощо. При цьому, підприємці, які отримали грант, були зобов'язані створити щонайменше 25 робочих місць.

Додатково з метою заснування нових і розвитку існуючих підприємств переробної промисловості з резервного фонду державного бюджету було виділено близько 119 млн грн. Серед очікуваних результатів від реалізації даного бізнес-заходу можна назвати створення 405 робочих місць. Розподіл грантів даного проекту за видами економічної діяльності має наступний вигляд:

- виробництво харчових продуктів (11 грантів);
- ремонт і монтаж машин і устаткування (4 гранти);
- виробництво меблів (2 гранти);
- виробництво хімічної продукції (2 гранти);
- виробництво гумових і пластмасових виробів (1 грант);
- оброблення деревини та виготовлення виробів з деревини (1 грант);
- текстильне виробництво (1 грант) [3].

У 2000 році указом Президента України №1072/2000 була схвалена Програма інтеграції України до Європейського Союзу [4]. Даний крок можна назвати стратегічним фактором, який підкреслив націленість нашої держави на економічний розвиток шляхом тісної взаємодії з ЄС. 23 червня 2022 року спільним рішенням країн-членів ЄС Україна та Молдова набули статусу кандидатів на членство в союзі. Відтак, наша держава має здійснити адаптацію власного законодавства до законодавства ЄС, або так званого *acquis communautaire*.

Зміни у міжнародному правовому полі, які відбуваються під впливом інтеграції України в європейський економічний простір, посилюють необхідність аналізу й оцінки стану економік країн Європи, і вивчення досвіду їх розвитку та механізмів подолання кризових явищ. Тому на рисунку 2 відобразимо динаміку обсягу доданої вартості промисловості ЄС за факторними витратами. Для побудови гістограми використаємо дані Євростату [5] за період 2011-2020 років.

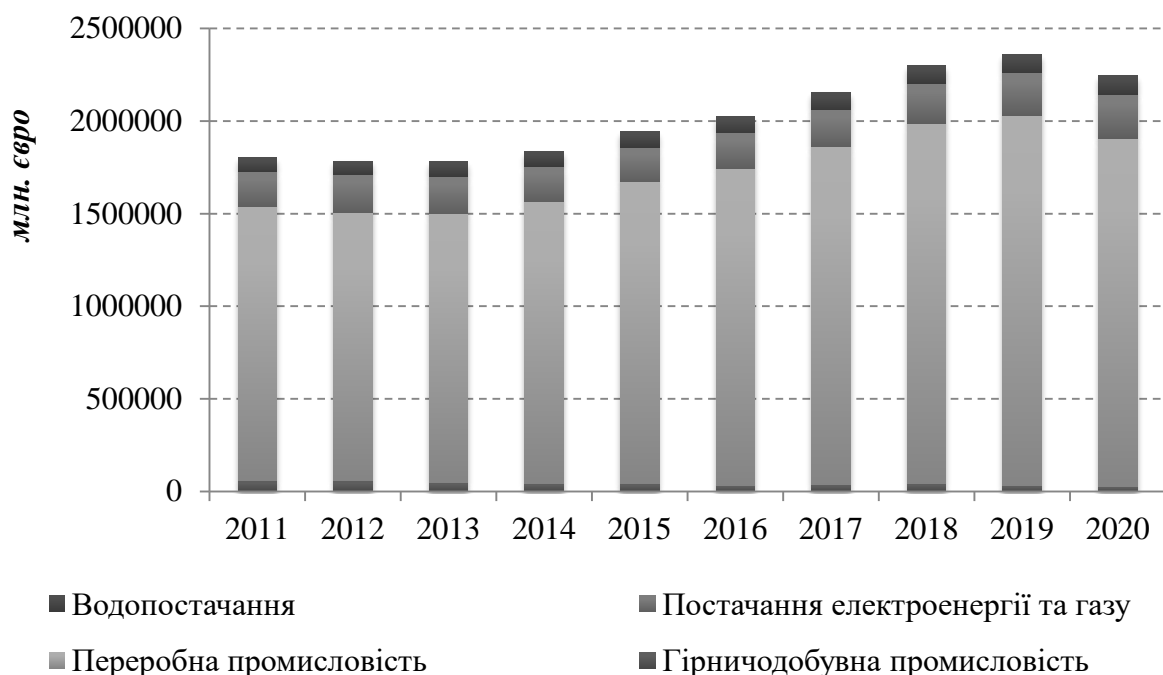


Рис. 2. Динаміка виробленої доданої вартості за факторними витратами ЄС за 2011-2020 роки
Джерело: побудовано авторами на основі даних Євростату
Примітка: гістограма відображає дані ЄС у складі 27 країн (з 2020 р.), після Брексіту

Отже, рисунок 2 дає можливість стверджувати, що переважання переробної сфери виробництва над іншими галузями промисловості є ознакою подібності економік України та ЄС. Говорячи про переробне виробництво останньої, зазначимо, що у 2020 році обсяг доданої вартості за факторними витратами становив 1880888,6 млн. євро, або 83,8% усього промислового сектору. У 2019 році додана вартість, виготовлена у переробній промисловості, складала 1998858,5 млн. євро, що на 5,9% більше, ніж у 2020 році. Даний спад варто пов'язувати у тому числі з коронакризою. Адже стрімке поширення пандемії Covid-19 змусило уряди провідних країн Європи приймати радикальні адміністративні рішення, які змінювали умови функціонування промислових підприємств. Таким чином, промисловий сектор зазнав двох основних потрясінь:

1. заходи стримування, котрі були націлені на уповільнення темпів поширення інфекції. Протиепідеміологічні заходи відстороняли працівників від роботи, що у результаті скорочувало обсяги промислового виробництва;

2. шок очікувань. Рецесія, яку ще називають «струсом мозку від Covid», змусила споживачів бути більше обережними щодо придбання товарів [6].

Зазначимо також, що серед лідерів країн Європи за показником доданої вартості переробної промисловості у 2020 році можна назвати Німеччину й Францію, на які припало 32,43% (610032 млн. євро) та 11,99% (225529,8 млн. євро) відповідно. При цьому Польща, один з найбільших партнерів України, на противагу Німеччині й Франції створила лише 4,56% доданої вартості у сфері переробної діяльності, або 85858,8 млн. євро.

До стратегічних напрямків розвитку України можна віднести розвитку зовнішньої торгівлі. Зокрема, важливим для загального економічного становлення держави є забезпечення переважання експорту над імпортом. Тривалий час для української економіки характерною була сировинна спрямованість виробництва та експорту, з одночасно високим рівнем залежності від кон'юнктурних коливань на світовому ринку товарів і послуг. При цьому спостерігалася поступова втрата конкурентоспроможності деяких галузей економіки на внутрішньому ринку.

Сальдо зовнішньоторговельного обороту України в 2022 році склало 1,8 млрд. доларів. Головним торговельним партнером нашої держави лишається Європейський Союз. Зокрема, за результатами минулого року питома вага торгівлі товарами та послугами з ЄС склала 53,6% від загального обсягу торгівлі України (у 2021 році – 39,1%). Разом з тим у загальному експорті переважає торгівля товарами. Сума експорту за даною категорією становила 27,9 млрд доларів. Найбільшу питому вагу серед товарів зайняли зернові культури (16,8%). Обсяг експорту послуг у 2022 році склав 3,4 млрд доларів, що на 1 млрд доларів менше, ніж у 2021 році [7]. Загальна структура експорту послуг до ЄС відображена на рисунку 3.



Рис. 3. Структура зовнішньої торгівлі послугами (за видами) з країнами ЄС у 2022 році
Джерело: побудовано авторами на основі даних Державної служби статистики України

Таким чином, український експорт до ЄС у 2022 році склав загалом близько 30,6 млрд доларів. Географічно найбільші обсяги експорту були спрямовані до Польщі (6,6 млрд доларів), Румунії (3,8 млрд доларів), Угорщини (2,27 млрд дол.), Німеччини (2,23 млрд доларів), Італії (1,5 млрд доларів) та Іспанії (1,5 млрд доларів) [8]. Більше всього до країн Європи експортувалися послуги у сфері телекомунікації, транспортні послуги та послуги з переробки матеріальних ресурсів.

Звісно варто розуміти, що наслідки військових дій на території України несуть не локальний, а глобальний характер. Для зовнішньої торгівлі товарами України перші п'ять місяців 2022 року стали досить руйнівними. Зокрема, експорт скоротився на 20,3%, а імпорт зменшився на 19,6%. Таким чином, якщо у січні-травні 2021 року товарооборот складав 50,2 млрд доларів, або 89,2 млн т., то за аналогічний період 2022 року товарообіг становив 40,2 млрд доларів у вартісному вираженні та 60,4 млн т. у кількісному [9].

Окрім подолання кризових явищ, які спричинила війна, досить важливим наразі є питання формування переробної галузі промисловості з високим рівнем конкурентоспроможності на міжнародному ринку. Серед напрямків досягнення цієї мети можна назвати сприяння появі «народжених глобальних» підприємств.

Одним із наслідків глобалізації є збільшення швидкості й масштабів інтернаціоналізації ММСП, включаючи так звані «народжені глобальні» компанії. Досить часто цим компаніям приписують інноваційність діяльності та орієнтованість на зростання підприємства з потужними мережевими можливостями. Отже, прийнято вважати, що «народжені глобальні» компанії перевершають своїх конкурентів у швидкості, інтенсивності та обсягу експорту та здатні здійснити значний внесок в економічний розвиток держави і створити чимало нових робочих місць.

У цілому інтернаціоналізація відіграє вирішальну роль у роботі «народжених глобальних» і відчутно впливає на формування стратегій їх функціонування, а також на ефективність їхніх міжнародних партнерів та інших стейкхолдерів. Різноманітні економічні дослідження дозволяють виокремити наступні фактори, які спонукають ММСП до інтернаціоналізації, зокрема:

- складність законодавчого регулювання та адміністративний тягар;
- розуміння та виконання вимог сертифікації продукції;
- невизначеність внаслідок коливань валютних курсів;
- відмінності в бізнес-культурі;
- пошук клієнтів і партнерів за кордоном;
- конкуренція з боку недорогих виробників;
- доступ до фінансової підтримки зі сторони міжнародних організацій;
- брак внутрішніх ресурсів і компетенцій [10, с. 1].

Таким чином, принципи конкурентоспроможності та інтернаціоналізації вітчизняного бізнесу являються актуальними факторами підвищення ефективності функціонування переробної промисловості. Однак наразі першочерговою проблемою для України лишається формування стратегій розвитку, у тому числі подолання кризових явищ воєнного стану.

Висновки. Резюмуючи усе вище сказане, варто відзначити, що триваючий нині військовий конфлікт між Україною та РФ призвів до кризових явищ глобального характеру. Загострення проблеми постачання природного газу та електроенергії зі сторони РФ, у тому числі значне підвищення цін на зазначені продукти, вимагає від передових країн Європи приймати швидкі рішення. Останні ж несуть у собі не лише законодавчий аспект, а й економічні наслідки. ЄС сьогодні активно працює над розробленням програми подолання існуючого міжнародного виклику, урахувавши при цьому свою спрямованість на екологізацію виробництва та розвитку економіки цифрового типу.

Фактичні економічні показники вказують нам на результативність функціонування переробної промисловості як України, так і ЄС. Однак глобальні коливання на кшталт коронакризи чи воєнного стану здійснюють негативний вплив на діяльність підприємств переробної галузі промисловості. Відтак, особливо актуальним у наш час залишається питання оцінки поточного стану даної сфери виробництва та визначення шляхів підвищення стійкості і конкурентоспроможності бізнес-одиниць переробної промисловості.

Список використаної літератури

1. Державна служба статистики України. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua/>. (дата звернення: 12.05.2023)
 2. Експрес-оцінка впливу війни на мікро-, малі та середні підприємства в Україні. Аналітичний звіт. Київ: Програма розвитку ООН в Україні. 2022. 77 с. URL: https://www.undp.org/sites/g/files/zskgke326/files/2022-10/UA_Rapid_Assessment_of_War_on_MSMEs_in_Ukraine_0.pdf. (дата звернення: 12.05.2023)
 3. Собкевич О. В. Підтримка промисловості під час війни: вчасна допомога. Національний інститут стратегічних досліджень. 2022. URL: <https://niss.gov.ua/news/komentari-ekspertiv/pidtrymka-promyslovosti-pid-chas-viynny-vchasna-dopomoha>. (дата звернення: 12.05.2023)
 4. Програма інтеграції України до Європейського Союзу: програма від 14.09.2000 р. Редакція від 10.07.2015 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/n0001100-00#Text>. (дата звернення: 12.05.2023)
 5. Eurostat. Official website of the European Union. URL: <https://ec.europa.eu/eurostat/web/main/home>. (дата звернення: 12.05.2023)
 6. Rebecca Freeman, Richard Balwin (1 Apr. 2020), Supply chain contagion waves: Thinking ahead on manufacturing 'contagion and reinfection' from the COVID concussion. Centre for Economic Policy Research. URL: <https://cepr.org/voxeu/columns/supply-chain-contagion-waves-thinking-ahead-manufacturing-contagion-and-reinfection>. (дата звернення: 12.05.2023)
 7. Міністерство економіки України. Бюлетень стану торговельних відносин між Україною та ЄС у 2022 році. URL: <https://www.me.gov.ua/Documents/Detail?lang=uk-UA&id=5db05993-288d-4981-9f26-f0f6efe586e2&title=BiuletenuStanuTorgovelnikhVidnosinMizhUkrainoiuTasU2022-Rotsi>. (дата звернення: 12.05.2023)
 8. Міністерство економіки України. Україна в 2022 році експортувала майже 100 млн тонн товарів. URL: <https://me.gov.ua/News/Detail?lang=uk-UA&id=1487b1f5-eeb7-4946-b9c8-3370f20568a2&title=UkrainaV2022-RotsiEksportovala>. (дата звернення: 12.05.2023)
 9. Ус І. В. Зовнішня торгівля товарами України у січні-травні 2022 року. Національний інститут стратегічних досліджень. 2022. URL: <https://niss.gov.ua/en/node/4544>. (дата звернення: 12.05.2023)
 10. Eurofound (2018), Born globals and their value chains, Publications Office of the European Union, Luxembourg. URL: https://www.eurofound.europa.eu/sites/default/files/ef_publication/field_ef_document/fomeef18005en.pdf. (дата звернення: 12.05.2023)
- Стаття надійшла до редакції 05.05.2023*
Статтю рекомендовано до друку 08.06.2023

References

1. Derzhavna sluzhba statystyky Ukrainy [State Statistics Service of Ukraine] Retrieved from <http://www.ukrstat.gov.ua/> [in Ukraine].
 2. Ekspres-otsinka vplyvu viiny na mikro-, mali ta seredni pidpriemstva v Ukraini. Analytychnyi zvit [Express assessment of the impact of the war on micro, small and medium enterprises in Ukraine. Analytical report] (2022). Kyiv: Prohrama rozvytku OON v Ukraini. Retrieved from https://www.undp.org/sites/g/files/zskgke326/files/2022-10/UA_Rapid_Assessment_of_War_on_MSMEs_in_Ukraine_0.pdf [in Ukraine].
 3. Sobkevych, O. V. (2022) Pidtrymka promyslovosti pid chas viiny: vchasna dopomoha. Natsionalnyi instytut stratehichnykh doslidzhen. [Industrial support during the war: early aid. National Institute of Strategic Studies] Retrieved from <https://niss.gov.ua/news/komentari-ekspertiv/pidtrymka-promyslovosti-pid-chas-viynny-vchasna-dopomoha> [in Ukraine].
 4. Prohrama intehratsii Ukrainy do Yevropeiskoho Soiuzu: prohrama vid 14.09.2000 r. Redaktsiia vid 10.07.2015 r. [Program of Ukraine's integration into the European Union: program dated September 14, 2000. Revision dated July 10, 2015] Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/n0001100-00#Text> [in Ukraine].
 5. Eurostat. Official website of the European Union. Retrieved from <https://ec.europa.eu/eurostat/web/main/home> [in English].
 6. Rebecca Freeman, Richard Balwin (1 Apr. 2020), Supply chain contagion waves: Thinking ahead on manufacturing 'contagion and reinfection' from the COVID concussion. Centre for Economic Policy Research. Retrieved from <https://cepr.org/voxeu/columns/supply-chain-contagion-waves-thinking-ahead-manufacturing-contagion-and-reinfection> [in English].
 7. Ministerstvo ekonomiky Ukrainy. Biuletenu stanu torhovelnnykh vidnosyn mizh Ukrainoiu ta YeS u 2022 rotsi. [Ministry of Economy of Ukraine. Bulletin of the state of trade relations between Ukraine and the EU in 2022] Retrieved from <https://www.me.gov.ua/Documents/Detail?lang=uk-UA&id=5db05993-288d-4981-9f26-f0f6efe586e2&title=BiuletenuStanuTorgovelnikhVidnosinMizhUkrainoiuTasU2022-Rotsi> [in Ukraine].
 8. Ministerstvo ekonomiky Ukrainy. Ukraina v 2022 rotsi eksportovala maizhe 100 mln tonn tovariv. [Ministry of Economy of Ukraine. In 2022, Ukraine exported almost 100 million tons of goods.] Retrieved from <https://me.gov.ua/News/Detail?lang=uk-UA&id=1487b1f5-eeb7-4946-b9c8-3370f20568a2&title=UkrainaV2022-RotsiEksportovala> [in Ukraine].
 9. Us I. V. (2022) Zovnishnia torhivlia tovaramy Ukrainy u sichni-travni 2022 roku [Foreign trade in goods of Ukraine in January-May 2022]. Natsionalnyi instytut stratehichnykh doslidzhen. Retrieved from <https://niss.gov.ua/en/node/4544> [in Ukraine].
 10. Eurofound (2018), Born globals and their value chains, Publications Office of the European Union, Luxembourg. Retrieved from https://www.eurofound.europa.eu/sites/default/files/ef_publication/field_ef_document/fomeef18005en.pdf [in English].
- The article was received by the editors 05.05.2023*
The article is recommended for printing 08.06.2023

Svitlana Kulakova

PhD in Economics, Associate Professor

Associate Professor of the Department of Economics, Entrepreneurship and Marketing

National University «Yuri Kondratyuk Poltava Polytechnic»

36011, Ukraine, Poltava City, Pershotravneva Avenue 24

e-mail: slcveta@gmail.com;

ORCID ID: 0000-0002-7149-0356

Oksana Zhytnyk

obtaining higher education, the first (Bachelor) level of higher education

National University «Yuri Kondratyuk Poltava Polytechnic»

36011, Ukraine, Poltava City, Pershotravneva Avenue 24

e-mail: oxanashytnyk@gmail.com;

ORCID ID: 0000-0001-5397-8238

PROCESSING INDUSTRY AS A STRATEGIC DIRECTION OF UKRAINIAN ECONOMIC DEVELOPMENT

Abstract. The article examines the processing industry as a strategic direction of the general economic development of the Ukrainian economy. The study analyzed the efficiency of not only the processing industry, but also the industrial sector as a whole. In particular, it was found that the total industrial GDP of Ukraine, determined by the production method, in 2021 amounted to UAH 1,111,762 million, of which 50.42%, or UAH 560,527 million, belonged to enterprises in the processing sector. At the same time, among all sectors of the economy, the specific weight of the processing industry in the GDP for 2021 is 10.28%. This makes processing production one of the key types of economic activity of the national economy of Ukraine, and, accordingly, defines it as strategically important for improving the socio-economic well-being of the population.

The authors paid special attention to highlighting the importance of micro, small and medium-sized enterprises (MSMEs) for the development of the processing industry of Ukraine. MSMEs account for more than 99% of the number of business entities in the studied production area, and therefore, strengthening the competitiveness of enterprises of these types will have a positive impact on the overall growth of the Ukrainian economy.

The next stage of the research focused on the analysis of the productivity of the processing industry of the European Union. The dominance of the studied industry among other sectors of the EU industry was established. Germany and France can be called leaders in the processing sphere among European countries, while Poland lags significantly behind them in terms of added value.

Ukraine is an active candidate for joining the European Union. Thus, in addition to the adaptation of Ukrainian legislation to European standards, it is also necessary to increase the level of efficiency of the enterprises of the processing industry. In this case, it is important to strengthen the competitiveness of Ukrainian industrial products on the European market with the aim of constantly increasing the volume of exports of Ukrainian industrial goods to European countries. The authors found out that the balance of foreign trade turnover of Ukraine in 2022 as a result of trade with the EU amounted to 1.8 billion dollars.

Keywords: processing industry, economic development, MSME, industrial sector, interaction with the EU

JEL Classification: L 52, L 60

Fig.: 3, tabl.: 1, bibl.: 10

Управління фінансово-кредитними системами та соціально-гуманітарна компонента їх розвитку

Management of financial and credit systems and the socio-humanitarian component of their development

DOI: [10.26565/2786-4995-2023-2-05](https://doi.org/10.26565/2786-4995-2023-2-05)

UDC 338.3

Nadiia Morozova

*Candidate of Economic Sciences, Associate Professor,
Education and Research Institute "Karazin Banking Institute"
of V. N. Karazin Kharkiv National University,
4, Svobody Sq., Kharkiv, 61022, Ukraine*

e-mail: nadiya.morozova@karazin.ua, ORCID ID: 0000-0002-4082-2960

Iryna Denchyk

*Senior teacher,
Education and Research Institute "Karazin Banking Institute"
of V. N. Karazin Kharkiv National University,
4, Svobody Sq., Kharkiv, 61022, Ukraine*

e-mail: irina.denchik@karazin.ua, ORCID ID: 0000-0003-1594-1084

Oleksandr Tarasenko

*Candidate of Technical Sciences, Associate Professor,
Education and Research Institute "Karazin Banking Institute"
of V. N. Karazin Kharkiv National University,
4, Svobody Sq., Kharkiv, 61022, Ukraine*

e-mail: tap-top@ukr.net, ORCID ID: 0000-0002-1745-3845

Tetiana Parkhomenko

*student of the second (master's) level of higher education
Education and Research Institute "Karazin Banking Institute"
of V. N. Karazin Kharkiv National University,
4, Svobody Sq., Kharkiv, 61022, Ukraine*

e-mail: tetiana.parkhomenko@student.karazin.ua

DIGITAL TRANSFORMATION OF BUSINESS

Abstract. In the conditions of the digital economy, managers face new tasks, and their roles and principles of business management are changing. In particular, they face the question: what technologies and principles of the digital economy must be implemented? The article outlines the main problems of the management organization of the company that arise in the conditions of business digitalization. The paper analyzes international standards and research that are directly related to the organization of the management process in companies.

In the course of the study, the main shortcomings associated with the implementation of digital technologies were identified, which include, in addition to possible risks of data security violations, and social issues associated with a possible reduction in the number of personnel. The article notes that all these problems can contribute to the loss of the company's reputation and trust in it.

In today's conditions, the digitization of the organization's management processes requires the restructuring of its entire management system and the development of standards necessary for effective management, therefore, the use of existing own experience and knowledge necessary for the profitable operation of the company in the conditions of digitalization of the economy is relevant.

Keywords: *digital economy, digital technologies, company management, digital transformation.*

Formulas: 0; fig.: 3, tabl.: 1, bibl.: 16

JEL Classification: M20

Introduction. In the conditions of the global transition of society and the economy to general digitalization, the issue of new approaches to managing companies in the digital economy is gaining particular relevance. This is a certain challenge for managers, who are faced with several questions regarding choosing an effective direction of company management in conditions of digitalization, the need to introduce elements of the digital economy, balancing the use of new technologies and professional capabilities of staff, possible risks, etc.

Research analysis and task formulation.

Numerous works by domestic and foreign scientists are devoted to issues of digitization at all levels of the economy, including Bagaeva I.V., Ilyin I.V., Kannan P., Kalyazina S.E., Safronchuk M.V., Svetunkov S.G., Smirnov S.A., Tupkalo V.M., Hunshuan A., Yusupova O.A., who studied both the theoretical aspects of the digitalization of society and the problems of the digital economy for various types of economic activity. Despite this, there is a need to continue studying this issue. Therefore, the purpose of the study is to determine the main problematic issues in the organization of the management process in companies in the conditions of digitalization of society.

Research results. Investigating the issue of digitization, we will find out what the digital economy is. Today, there are two main approaches to the term "digital economy".

The first approach is classical and is based on the fact that the digital economy is an economy based on digital technologies, and at the same time it is more correct to characterize exclusively the sphere of electronic goods and services. Examples of this approach are distance learning, sale of media content (movies, TV, books, etc.).

The second approach is more extensive and defines the digital economy as economic production using digital technologies [8]. It should be noted that most external and internal communications between economic entities (people, companies, the state) in the digital economy are carried out using digital technologies in the online environment [10].

The digital economy is also defined as a set of activities based on digital technologies, as well as the infrastructure that ensures the functioning of digital technologies. In turn, digital technologies in this case should be understood as technologies related to the creation, collection, processing, storage, and transmission of information based on digital systems [13].

The digital economy involves the widespread use of modern information and communication technologies. This directly affects management methods both at the macro level and at the level of a separate economic entity. The main features of such innovative management methods and tools include the big data method, expert systems, blockchain, and decentralization, etc. In the future, the use of these methods and tools will have a radical impact on all levels of the economic system, while there is no reliable forecast of future changes.

Advanced digital technologies can be divided according to the directions presented in fig. 1.

When studying the issue of the digital economy, it is necessary to branch out the two concepts – "digitalization" and "digital transformation", which are often equated. Digitization is the "digitization" of the company's current processes, which ensure the transition to a new model of business management. Digital transformation, in turn, is a change in the company's business model using digital tools (platforms) that create added product value or a new product. So, these concepts are not identical but are constituent parts of each other. At the same time, transformation is impossible without effective digitalization.

Today, digital transformation is actively developing and entails a change in the structure, management system, and culture of the enterprise, organization, institution, or company that implements it [4]. In these conditions, managers face new tasks, functions, and their role and management principles may change, which requires certain professional training. For example, taking into account that in the conditions of the digital economy, data becomes one of the company's assets, in connection with this, the range of processes and functions of the top management expands, and part of the functions related to the management of the company's data is transferred to it, i.e., management symbiosis business and information technologies in the field of working with data.

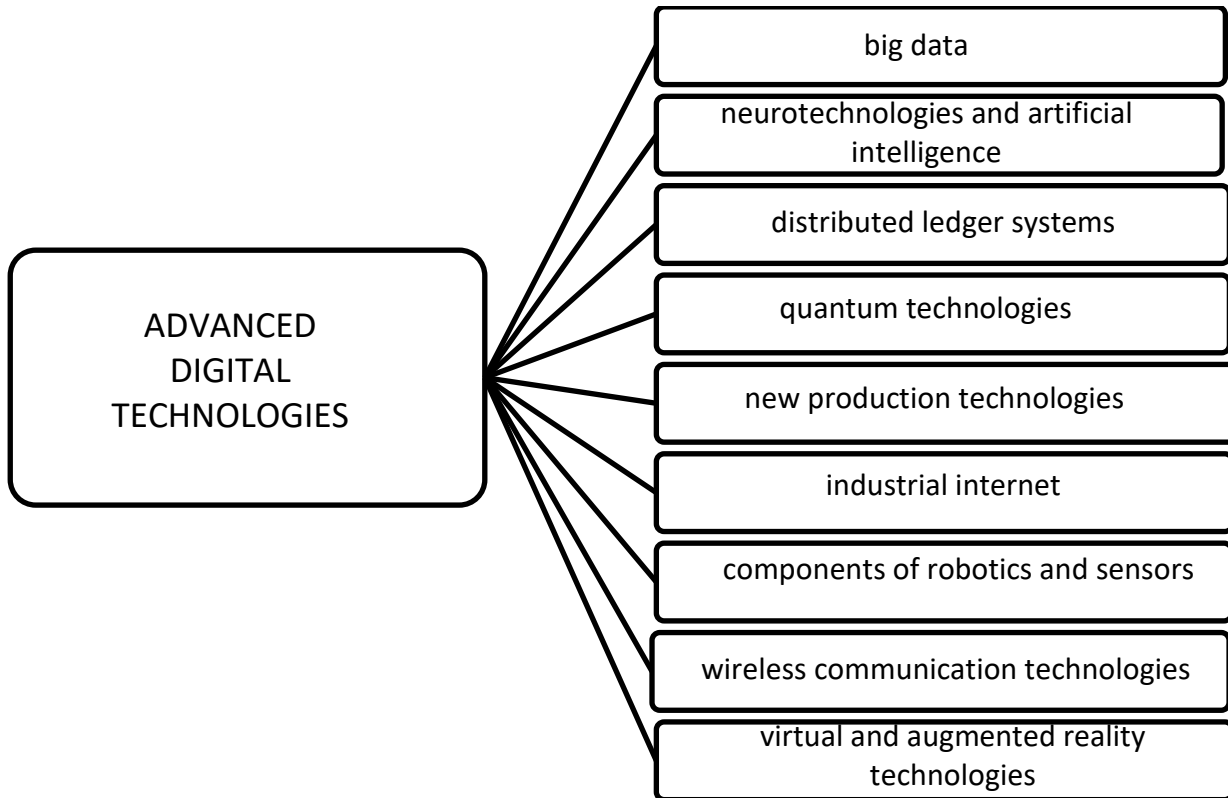


Fig. 1. Components of advanced digital technologies

For companies that are in a state of digital transformation, the issue of change management, i.e., the human aspect of project management, which includes discipline in the team, is of particular relevance. Digital transformation for a company is quite a complex process and the person who manages the changes must have advanced professional skills in this direction.

The main participants in the implementation of the change management project regarding digital transformation are:

- the sponsor of the project, usually this is the general director or director by direction, the person responsible for allocating resources and exercising overall control;
- project manager – an employee who ensures operational management of the project;
- change manager – can be a separate person or combine this function with the project manager.

The next participants of the project are the head of the employees of the unit in which the project (change) is being implemented and the employees of this unit directly.

Schematically, the main stages of implementing changes are presented in fig. 2.

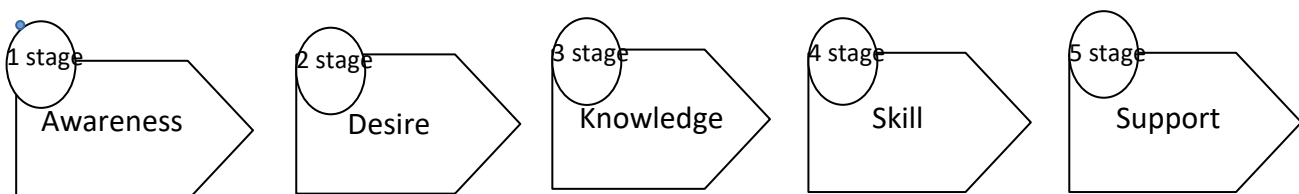


Fig. 2. The main stages of implementing changes

In the first stage of awareness, initial information about the change, its goals, and objectives is provided; in the second stage, the motivation for bringing the changes to the end is presented; at the third stage, full information about the change, its impact, consequences is provided; the fourth stage involves the ability to implement changes; at the last stage, it is envisaged to receive an award

and feedback on changes [9].

Having an HR business partner (HRBP) who would solve the task of intra-corporate change promotion can be an effective option for implementing changes.

The following competencies are necessarily required from HR functions within the framework of digital transformation processes:

- assessment and development – for a quick understanding of key internal leaders and their development;
- training and adaptation – for quick results from the implementation and support of new processes and changes;
- intra-corporate change promotion – to reduce resistance factors [5].

A digital transformation leader simply needs a set of competencies to implement the human aspect of change, otherwise, any project may be doomed. Implementation options can be:

- creation of a separate organizational branch of change management in the company;
- development of the current HR department and assigning responsibility for human and personnel changes to them;
- development of one's own human change management competencies (if resources are available).

There are certain contradictions in digital management: on the one hand, managers are obliged to create new jobs, thereby fulfilling the social responsibility of business to the state and the population. On the other hand, managers must implement advanced production technologies that allow the enterprise or company to save important resources.

In this regard, a vivid example of digital transformation is the implementation of the "IC: Accounting" program, at the beginning of which there was confidence in the possible reduction of accountants. However, this did not happen. The use of this program increased the mobility of the accountants themselves, which is very relevant today, first in the conditions of the pandemic, and then, in the state of war, in which Ukraine has been for more than a year. Moreover, the use of the program made it possible to earn additional income from bookkeeping for small entrepreneurs, and entrepreneurs - the opportunity not to keep an accountant permanently and to save on this.

As an example of the development of digital technologies at a high state level, we can cite the Development Strategy of the National Bank of Ukraine (NBU) until 2025 [7]. This program presents a list of technologies that the NBU will develop within the financial sector of Ukraine, which is presented in fig. 3.

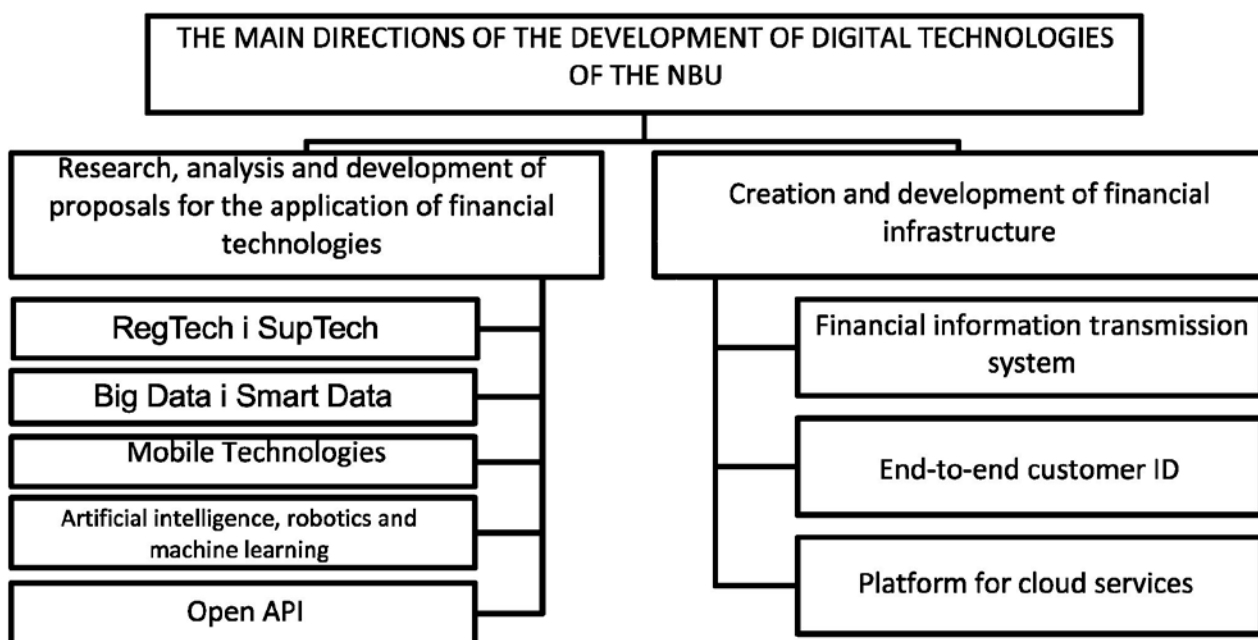


Fig. 3. The main directions of the development of digital technologies of the NBU

Based on the specified list of the latest technologies in the financial sector of Ukraine, it can be concluded that when they are developed, complete information about users of the banking system will be collected on the servers of Ukrainian banks, up to obtaining some biological data of the client (facial contour, retina, and fingerprints). At the same time, some problems are aimed at guaranteeing the security of this kind of information and responsibility in case of leakage or dishonest processing of information, and they must definitely be solved.

It should be noted that even though the application of digital technologies is a complex process, their implementation is a condition for the sustainable development of any enterprise or company. It is worth noting that there are unsuccessful examples of companies with a world name that did not unconditionally develop the latest digital technologies for the development of their business, which subsequently led to their bankruptcy.

A possible rejection of the implementation of digital technologies is the lack of a unified approach to the application, management, definition of the limits of their use, and the potential of today's technologies. Currently, it is necessary to find new standards and new knowledge that will help to develop successful company management strategies in the conditions of the digital economy.

Today, the movement towards the digital transformation of business is taking place in four key areas: work with customers, operational processes of the firm, business models of the firm, and digital competencies. The systematization of elements of digital transformation is presented in table. 1 [2; 5].

Table 1

Components of digital transformation

Branch	The essence of the activity
Work with customers	Deeper understanding of customers; Increase in revenue from existing customers; Finding new points of interaction with customers;
Operational process	Automation of production processes; Realization of the creative potential of employees; Performance management based on "big data" analysis;
Business model	Spot introduction of new technologies; Implementation of previously non-existent digital business models; Digital globalization;
Digital competences	Social and behavioral skills; Cognitive skills; Digital skills;

For a better understanding of the issue, let's take a closer look at the digital competencies that are necessary for the implementation of digital transformation in business.

Social-behavioral skills include social-emotional skills and personal qualities; willingness to gain new experience, conscientiousness, tact, and emotional stability; self-regulation, willingness to compromise, decision-making, and interpersonal communication skills.

Among the cognitive skills, the following should be highlighted: literacy and mathematical skills, logical and creative thinking; ability to solve problems; verbal literacy, numeracy, memory, and thinking speed.

The digital skills that must be possessed when implementing digital changes in business include:

information literacy and working with data, which in turn includes: formulation of information needs; searching for and gaining access to data, information, and content in the digital environment and orientation in them; creating and updating personal search strategies;

communication and collaboration, which aims to interact using different digital technologies and understand the appropriate means of digital communication for a given context;

creation of digital content in various formats, self-expression using digital means;
security, which includes: protecting devices and digital content, understanding risks and threats in the digital environment; knowledge of measures to ensure security, and paying due attention to issues of reliability and confidentiality;

problem-solving, that is, identifying and eliminating technical problems when working with devices and using the digital environment and solving more complex problems [7].

As the analysis of digital competencies shows, it is necessary to have appropriate training for the introduction of digital transformation in business and its effective use in the future.

So, it is possible to outline some shortcomings regarding the implementation of digitization and the latest digital technologies and identify the main ones, including the frequent lack of a clear vision of digital operations; frequent resistance to system transformation; economic benefits are not always clear; high requirements for financial investments; insufficient competence and qualification of specialists; lack of digital standards, norms, and certification; a reduction in the number of employees is possible, which may lead to social conflicts, etc.

Separately, unresolved issues regarding data protection and possible risks of data security violations should be highlighted, which include: high risks of liability due to data loss; unauthorized removal or alteration of data within the internal data flow of the enterprise; loss of reputation and loss of trust due to data loss; improper use of data when exchanging information with partners, etc.

Conclusions. Today, the introduction of digital methods into the practice of managing an organization requires a radical restructuring of the entire management system.

The conducted analysis showed that there are not enough standards necessary for management to carry out effective management. In these conditions, using their experience and best practices, managers should themselves become the initiators of creating similar standards and summaries of knowledge that meet the new challenges of the company's functioning in the digital economy.

Currently, the business has a unique opportunity, based on its practice of using digital technologies, to demonstrate the leading position of the company not only as a leader in its field of activity but also as an international business innovator. Many people will want to experience such innovation, which can allow the company to monetize its knowledge.

Список використаної літератури

1. Wrede M., Velamuri V. K., Dauth T. Top managers in the digital age: Exploring the role and practices of top managers in firms' digital. *Managerial and Decision Economics*. 2020. Vol. 41, no. 8. P. 1549-1567. URL : <https://doi.org/10.1002/mde.3202> (дата звернення: 18.04.2023)
2. Шевцова Г. З. Синергетичний менеджмент як концепція організованої синергії в управлінні підприємствами. *Економіка промисловості*. 2012. № 1-2. С. 202-214
3. Müller Klaus-Christoph. Getting Started with Digitization. How to Find the Right Strategy for Your Enterprise. <https://itelligencegroup.com/wp-content/usermedia/expert-paper-digitization-strategy-glo-en.pdf> (дата звернення: 18.04.2023)
4. Торнхілл Д. «Четверта Промислова революція» Клауса Шваба». URL: <https://zbruc.eu/node/46560> (дата звернення: 18.04.2023)
5. Умнов А.Л. Интернет речей (огляд концепції). URL: <https://ecoimpact-ple.com/documents/411.html> (дата звернення: 18.04.2023)
6. Тупкало В.М. Бізнес – інжиніринг сучасних процесно – орієнтованих підприємств : монографія. Київ : ДУТ. 2016. 281 с.
7. Стратегія Національного банку України до 2025 року. URL: https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/Strategy_NBU.pdf (дата звернення: 18.04.2023)
8. Шлапак О. А., Коваленко О. О. Модель багатокритеріальної оптимізації комунікаційного середовища підприємств. *Інвестиції: практика та досвід*. 2017. № 11. С. 43–48.
9. The Nine Elements of Digital Transformation. — URL: <https://sloanreview.mit.edu/article/the-nine-elements-of-digital-transformation/> (дата звернення: 18.04.2023)
10. Юсупова О.А. Інтернет-банкінг як напрям діджиталізації банківського бізнесу: стан, проблеми, перспективи. *Фінансова аналітика. Проблеми та рішення*. 2016. №34(316). С.12-15.
11. Звіт про управління – McKinsey. URL: <https://www.mckinsey.com/~media/mckinsey/locations/europe%20and%20middle%20east/ukraine/overview/management-report-2020.pdf> (дата звернення: 18.04.2023)

12. Розпорядженні КМУ «Про схвалення Концепції розвитку цифрової економіки та суспільства України на 2018–2020 роки та затвердження плану заходів щодо її реалізації». URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/67-2018-%D1%80#Text> (дата звернення: 18.04.2023)
13. Льїн І.В., Светуцьков С.Г., Калязіна С.Є., Багаєва І.В. Основні тренди цифрової трансформації бізнесу // Наука і бізнес: шляхи розвитку. 2019. № 7 (97). С. 137-143.
14. Сафрончук М. В. Вплив цифрової трансформації на бізнес і ділове середовище // Цифрова економіка. 2018. Т. 3. № 2. С. 38-45.
15. Смірнов С. А., Шарафутдінов Д. Р., Ябурова Д. В. Трансформація системи управління підприємством при переході до цифрової економіки // Підприємництво. 2018. Т. 19. № 5. С. 1711-1722.
16. Kannan P. K., Hongshuang A. Li. Digital marketing: a framework, review and research agenda // International Journal of Research in Marketing. 2017. N. 34. P. 22–45.
Стаття надійшла до редакції 15.04.2023
Статтю рекомендовано до друку 22.05.2023

References

1. Wrede, M., Velamuri, V. K., Dauth, T. (2020). Top managers in the digital age: Exploring the role and practices of top managers in firms' digital. *Managerial and Decision Economics*, Vol. 41, №8, 1549-1567. Retrieved from <https://doi.org/10.1002/mde.3202> [in English].
2. Shevtsova, H. Z. (2012). Synerhetychnyy menedzhment yak kontseptsiya orhanizovanoyi synerhiyi v upravlinni pidpryyemstvamy [Synergistic management as a concept of organized synergy in enterprise management]. *Ekonomika promyslovosti*, №1-2, 202-214 [in Ukrainian].
3. Müller Klaus-Christoph. (2017). How to Find the Right Strategy for Your Enterprise. *NTT DATA Business Solutions*. Retrieved from <https://itelligencegroup.com/wp-content/usermedia/expert-paper-digitization-strategy-glo-en.pdf>. [in English].
4. Tornkhill, D. (21.01.2016). «Chetverta Promyslova revolyutsiya» Klaus Shvaba ["The Fourth Industrial Revolution" by Klaus Schwab]. *Zbruch*. Retrieved from <https://zbruch.eu/node/46560> [in Ukrainian].
5. Umnov, A.L. Internet rechey (ohlyad kontseptsiyi) [Internet of Things (concept overview)]. Retrieved from <https://ecoimpact-ple.com/documents/411.html> [in Ukrainian].
6. Tupkalo, V.M. (2016). *Biznes – inzhynirnyh suchasnykh protsesno – oriyentovanykh pidpryyemstv: monografiya* [Business - engineering of modern process-oriented enterprises: monograph]. Kyiv: DUT [in Ukrainian].
7. Natsionalnyi bank Ukrainy. *Stratehiya Natsional'noho banku Ukrayiny do 2025 roku* [Strategy of the National Bank of Ukraine until 2025]. Retrieved from https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/Strategy_NBU.pdf [in Ukrainian].
8. Shlapak, O. A., Kovalenko, O. O. (2017). Model' bahatokryterial'noyi optymizatsiyi komunikatsynoho seredovyscha pidpryyemstv [A model of multi-criteria optimization of the communication environment of enterprises]. *Investytsiyi: praktyka ta dosvid*, №11, 43–48. [in Ukrainian].
9. The Nine Elements of Digital Transformation. Retrieved from. Retrieved from <https://sloanreview.mit.edu/article/the-nine-elements-of-digital-transformation/> [in English].
10. Yusupova, O.A. (2016). Internet-bankinh yak napryam didzhytalizatsiyi bankivs'koho biznesu: stan, problemy, perspektyvy [Internet banking as a direction of digitization of banking business: state, problems, prospects] *Finansova analityka. Problemy ta rishennya*, №34(316), 12-15 [in Ukrainian].
11. McKinsey&Company (2020) *Zvit pro upravlinnya – McKinsey* [Management report] Retrieved from <https://www.mckinsey.com/~media/mckinsey/locations/europe%20and%20middle%20east/ukraine/overview/management-report-2020.pdf>. [in Ukrainian].
12. Verkhovna Rada Ukrainy (2018). Rozporядzhenni KМУ «Pro skhvalennya Kontseptsiyi rozvytku tsyfrovoyi ekonomiky ta suspil'stva Ukrayiny na 2018–2020 roky ta zatverdzhennya planu zakhodiv shchodo yiyi realizatsiyi» [Decree of the CMU "On the approval of the Concept of the development of the digital economy and society of Ukraine for 2018-2020 and the approval of the plan of measures for its implementation"]. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/67-2018-%D1%80#Text> [in Ukrainian].
13. Il'yin, I.V., Svyetun'kov, S.H., Kalyazina, S.YE., Bahayeva, I.V. (2019). Osnovni trendy tsyfrovoyi transformatsiyi biznesu [The main trends of digital business transformation]. *Nauka i biznes: shlyakhy rozvytku*, №7 (97), 137-143 [in Ukrainian].
14. Safronchuk, M. V. (2018). Vplyv tsyfrovoyi transformatsiyi na biznes i dilove seredovyshe [The impact of digital transformation on business and the business environment] *Tsyfrova ekonomika*, T. 3, №2, 38-45 [in Ukrainian].
15. Smirnov, S. A., Sharafutdinov, D. R., Yaburova, D. V. (2018). Transformatsiya systemy upravlinnya pidpryyemstvom pry perekhodi do tsyfrovoyi ekonomiky [Transformation of the enterprise management system during the transition to the digital economy] *Pidpryyemnytstvo*, T. 19, №5, 1711-1722 [in Ukrainian].
16. Kannan, P. K., Hongshuang, A. Li. (2017). Digital marketing: a framework, review and research agenda. *International Journal of Research in Marketing*, №34, 22–45 [in English].
The article was received by the editors 15.04.2023
The article is recommended for printing 22.05.2023

Надія Морозова

к.е.н., доцент,

Навчально-науковий інститут «Каразінський банківський інститут»
Харківського національного університету імені В.Н. Каразіна,
майдан Свободи, 4, Харків, 61022, Україна
e-mail: nadiya.morozova@karazin.ua, ORCID ID: 0000-0002-4082-2960

Ірина Денчик

Навчально-науковий інститут «Каразінський банківський інститут»
Харківського національного університету імені В.Н. Каразіна,
майдан Свободи, 4, Харків, 61022, Україна
e-mail: irina.denchik@karazin.ua, ORCID ID: 0000-0003-1594-1084

Олександр Тарасенко

к.т.н., доцент,

Навчально-науковий інститут «Каразінський банківський інститут»
Харківського національного університету імені В.Н. Каразіна,
майдан Свободи, 4, Харків, 61022, Україна
e-mail: tap-top@ukr.net, ORCID ID: 0000-0002-1745-3845

Тетяна Пархоменко

здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти

Навчально-науковий інститут «Каразінський банківський інститут»
Харківського національного університету імені В.Н. Каразіна,
майдан Свободи, 4, Харків, 61022, Україна
e-mail: tetiana.parkhomenko@student.karazin.ua

ЦИФРОВИЙ МЕНЕДЖМЕНТ В БІЗНЕСІ

Анотація. В умовах цифрової економіки перед менеджерами постають нові завдання, змінюється їхня роль і принципи управління бізнесом. Зокрема перед ними постає питання: які саме технології та принципи цифрової економіки необхідно впроваджувати? В статті окреслено основні проблеми організації менеджменту компанії, які виникають в умовах діджиталізації бізнесу. В роботі проведено аналіз міжнародних стандартів та досліджень, які безпосередньо пов'язані з організацією управлінського процесу в компаніях.

В ході дослідження визначено основні недоліки, що пов'язані з впровадженням цифрових технологій, які включають крім можливих ризиків порушення безпеки даних, і соціальні питання, які пов'язані з можливим скороченням чисельності кадрів. В статті зазначається, що усі ці проблеми можуть сприяти втраті репутації компанії та довіри до неї.

В умовах сьогодення діджиталізація процесів управління організацією потребує перебудови всієї системи її менеджменту та розробці стандартів, необхідних для здійснення ефективного управління, тому актуальним є використання існуючого власного досвіду та знань, необхідних для прибуткової роботи компанії в умовах цифровізації економіки.

Ключові слова: цифрова економіка, цифрові технології, управління компанією, цифрова трансформація.

Формул: 0; рис.: 3, табл.: 1, бібл.: 16.

Наукове видання

ФІНАНСОВО-КРЕДИТНІ СИСТЕМИ: ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ

Збірник наукових праць

Випуск 2(9)2023

Українською та англійською мовами

Підписано до друку 30.06.2023. Формат 60x84/8.
Обл.-вид. арк. 5,7. Ум. друк. арк. 4,6. Наклад 100 пр.
Замовлення № 4/23.

Видавець і виготовлювач
Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна.
61022, Харків, майдан Свободи, 4,
Свідоцтво суб'єкта видавничої справи ДК № 3367 від 13.01.09

Видавництво Харківського національного університету імені В.Н. Каразіна
Тел. +38-057-705-24-32