

## МОНІТОРИНГ ГАЛУЗЕВИХ РИНКІВ ЯК ІНСТРУМЕНТ АНАЛІТИЧНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ

### MONITORING OF INDUSTRY MARKETS AS A TOOL OF ANALYTICAL ENSURING ADMINISTRATION OF ADMINISTRATIVE DECISIONS

Стаття присвячена питанням моніторингу галузевих ринків як інструменту прийняття управлінських рішень. На сьогодні використання моніторингу дозволить підприємству оцінити стан та тенденції розвитку ринку й адаптувати свою діяльність до його потреб. У статті узагальнено методологічні підходи до етапності проведення моніторингу галузевих ринків та охарактеризовано основні групи методів, які можна використати для його проведення. Автором ідентифіковано основні фактори впливу на формування попиту та пропозиції на галузевому ринку. Акцентовано увагу на тому, що у процесі прийняття управлінських рішень підприємствам важливо враховувати корективи, які вносить війна у суспільні явища і процеси, а саме окупацію окремих територій, активні військові дії на окремих територіях, міграцію населення, втрату активів та руйнування окремих підприємств, порушення логістичних зв'язків.

**Ключові слова:** галузевий ринок, моніторинг, моніторинг галузевих ринків, прийняття управлінських рішень, методи моніторингу, аналітичне забезпечення.

The article is devoted to issues of monitoring industry markets as a tool for making managerial decisions. The article summarizes the methodological approaches to the phasing of monitoring of industry markets and characterizes the main groups of methods that can be used for its implementation. The main influencing factors on the formation of supply and demand in the industry market have been identified. The purpose of this article is to conceptualize and systematize the theoretical and methodological foundations for the formation of an effective monitoring system of industry markets, which will serve as an information base for making management decisions. It has been substantiated that under martial law conditions, the use of monitoring enables an enterprise to assess the state and development trends of the market and adapt its activities to meet its needs. Methodological approaches to the stages of conducting sectoral market monitoring have been summarized, based on which an algorithm for sectoral market monitoring has been developed as a tool for analytical support in managerial decision-making. The primary methods suitable for conducting sectoral market monitoring under specific constraints, such as limitations in information availability, time frames, and the nature of decisions being made, have been characterized. These methods include expert evaluation-based approaches, strategic analysis techniques, and statistical monitoring methods. The key factors influencing the formation of supply and demand in sectoral markets have been identified. Attention is drawn to the importance of considering wartime adjustments to societal phenomena and processes in decision-making. These adjustments include the occupation of certain territories, active military operations in specific areas, population migration, asset losses and destruction of enterprises, as well as disruptions in logistics networks. It is concluded that integrating sectoral market monitoring into managerial decision-making processes enables a systematic assessment of trends in market conditions in dynamics.

**Keywords:** industry market, monitoring, monitoring of industry markets, management decision-making, monitoring methods, analytical support.

УДК 338.24

DOI: <https://doi.org/10.32843/infrastuct81-33>

**Чикало І.В.**<sup>1</sup>

к.е.н., доцент,  
Західноукраїнський національний  
університет

**Chykalo Inna**

West Ukrainian National University,  
Ternopil

**Постановка проблеми.** Забезпечення функціонування підприємств в сучасних умовах потребує від їх менеджменту максимальної адаптації до вимог та врахування викликів й інсайтів зовнішнього середовища. Відповідно, прийняття управлінських рішень має базуватися на достовірній своєчасній інформації, яка всебічно характеризує ринкову ситуацію. Одним із інструментів отримання такої інформації може бути моніторинг галузевих ринків.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Різні аспекти проблематики прийняття управлінських рішень вивчали Бортник Є., Князевський В., Палій В., Радіонова Р., Стадник А., Ткач В., та інші. Питання моніторингу галузевих ринків розглядали у працях Галіцин В., Герасименко А., Івко А., Квятковська Л., Лагутін В. Однак, на сьогодні

відсутні фундаментальні дослідження щодо вивчення моніторингу галузевих ринків як інструмента прийняття управлінських рішень.

**Постановка завдання.** Вказане актуалізує проблематику моніторингу галузевих ринків як інструмента аналітичного забезпечення управлінських рішень.

Метою статті є концептуалізація та систематизація теоретичних та методологічних засад щодо формування дієвої системи моніторингу галузевих ринків, яка слугуватиме інформаційним базисом для прийняття управлінських рішень.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Етимологічно термін «моніторинг» походить від латинського «monitor», що вказує на того, хто наглядає, попереджає, фахівцями трактується поняття «моніторинг» як «метод дослідження за станом та

<sup>1</sup> ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-4824-8999>

тенденціями розвитку ринку, що припускає відстежування і контроль за допомогою комплексу наукових, технічних, технологічних, організаційних та інших засобів» [1]. Проведення моніторингу галузевих ринків дозволяє забезпечити зацікавлені сторони інформаційними даними, які характеризують наявність певних трендів у розвитку ринків.

Моніторинг галузевих ринків передбачає регулярний збір та фіксацію значень показників протягом певного періоду часу з метою ідентифікації тенденцій їх зміни. Це дозволить своєчасно виявляти загрози зовнішнього середовища та проблеми діяльності організації, що слугуватиме інформаційним підґрунтям для прийняття відповідних управлінських рішень щодо внесення потрібних коректив у діяльність організації.

Проведення моніторингу галузевих ринків має охоплювати комплекс дій щодо планування, організації, збору даних, аналізу, звітності та безпосереднього використання результатів

Методологічно моніторинг галузевих ринків можна розглядати як систему постійного або періодичного вимірювання та відслідковування показників, які характеризують стан ринку. Структурно він охоплює внутрішній моніторинг щодо відстеження змін показників та індикаторів стану ринку та зовнішній, що стосується збору інформації щодо факторів зовнішнього середовища. Процедури моніторингу галузевих ринків передбачають проведення ряду однотипних замірів. Варто наголосити на тому, що в рамках моніторингу галузевих

ринків головна інформація полягає не у фіксації значень показників, як у визначенні їх зміни за визначений період часу.

Проводиться моніторинг галузевих ринків на безперервній або періодичній основі для того, щоб оцінити стан ринку, вивчити його тенденції, дослідити конкурентів. Він необхідний для ефективного просування бізнесу. Отримані результати моніторингу галузевих ринків дають змогу вносити корективи в систему управління організацією через прийняття відповідних управлінських рішень.

Мета моніторингу галузевих ринків полягає у діагностуванні стану об'єкта спостереження і виявленні розбіжностей фактичних показників порівняно із плановими та виявленні тенденцій розвитку й передбаченні його стану у майбутньому. На сьогодні виявлення таких розбіжностей є вкрай важливо для своєчасного подолання або зменшення виявлених небажаних тенденцій у розвитку явищ та процесів, що детермінують функціонування організації.

Алгоритм проведення моніторингу галузевих ринків можна розглядати як сукупність таких послідовних етапів, як:

- по-перше, організаційно-методичний етап;
- по-друге, аналітико - діагностичний етап;
- по-третє, прогностичний етап;
- по-четверте, етап прийняття управлінських рішень.

На кожному етапі виконується комплекс робіт, перелік яких представлено на рис.1.



Рис. 1. Алгоритм моніторингу галузевих ринків як інструмент аналітичного забезпечення прийняття управлінських рішень

Джерело: розроблено автором

Для проведення моніторингу галузевих ринків важливе значення належить інформаційному забезпеченню. При цьому можуть використовуватись такі джерела інформації, як:

- 1) офіційна державна статистична інформація, яка характеризує масові явища та процеси, що відбуваються у всіх сферах суспільного життя на макро-, мезо та локальному рівнях;
- 2) дані, отримані на підставі спостережень, проведених органами державної влади та місцевого самоврядування в рамках виконання своїх адміністративних обов'язків та завдань;
- 3) дані вибіркового обстеження і опитувань щодо відомостей про ситуацію на ринку, яка є сукупністю відповідей респондентів на визначені запитання;
- 4) дані панельних обстежень споживачів, що характеризує їх основні інсайти;
- 5) дані соціологічних та інформаційних центрів про стан та структуру галузевих ринків, потреби покупців щодо споживчих якостей товару за обраними критеріями;
- 6) інформація Антимонопольного комітету України про діяльність суб'єктів господарювання, тощо.

Проведення моніторингу галузевих ринків потребує використання різних методів, тобто сукупності прийомів та операцій, які застосовуються для збору, систематизації, аналізу та прогнозування явищ, показників і процесів, що характеризують стан галузевого ринку, вибір яких залежить від підходу, якому надають перевагу суб'єкти його проведення, варіанту визначення галузевого ринку та конкурентів, підходу щодо охоплення ринку, специфіки галузі та обсягу і якості наявної аналітичної інформації.

У теорії та практиці управління для проведення моніторингу галузевих ринків можуть використовуватись такі групи методів, як: методи моніторингу галузевих ринків, що базуються на експертних оцінках; методи стратегічного аналізу; статистичні методи моніторингу.

Змістовна характеристика перелічених методів наведена в табл. 1.

При цьому зауважимо, що в методологічному аспекті проведення моніторингу галузевих ринків можуть виникати проблеми щодо браку та недостовірності інформації, а інформаційні джерела можуть бути не завжди доступними та відкритими.

Таблиця 1

**Характеристика методів моніторингу галузевих ринків з позиції аналітичного забезпечення прийняття управлінських рішень**

№ п/п	Група методів	Характеристика	Приклади методів	Переваги методів	Недоліки методів
1	методи моніторингу галузевих ринків, що базуються на експертних оцінках	методи відображення суб'єктивної думки експертів про майбутній стан справ на основі раціональних доводів й інтуїтивних знань, що дозволяють виявити сильні і слабкі сторони підприємства, оцінити ефективність заходів	індивідуальної експертної оцінки, анкетування, аналітичні і доповідні записки, методи написання сценарію, морфологічний аналіз, інтерв'ю, дискусії, генерація ідей, експертних комісій, колективної генерації ідей, круглого столу, метод «Дельфі», евристичне прогнозування	можливість обміну і протиставлення ідей, базування на використанні неповної та непрямой інформації, досвіду фахівців-експертів, інтуїції для вирішення неструктурованих і слабоструктурованих проблем, що передбачають творчий підхід	труднощі комунікації, потреба в часі, суб'єктивізм та ін
2	методи стратегічного аналізу	методи оцінювання спільних ефектів (синергізм) пов'язаних з новим продуктом і / або ринком; виокремлення конкурентних переваг та оцінки довгострокових перспектив	Матриця БКГ, галузевий бенчмаркінг, модель п'яти сил Портера, життєвий цикл галузі, Модель McKinsey,	визначення стратегічного стану підприємства; вибір стратегічних альтернатив його розвитку; вибір напрямів пріоритетного інвестування портфеля бізнесу.	базування на врахуванні експертних оцінок, та можуть різнитися; необхідність аналізу великих інформаційних масивів
3	статистичні методи моніторингу	методи що базуються на основі обробки статистичних даних з метою виявлення тенденцій на функціонування галузевих ринків для прийняття обґрунтованих управлінських рішень	аналогій, прогнозного моделювання, методи математичної статистики, кореляційний аналіз, дисперсійний аналіз, регресійний аналіз, квадрант-аналіз	формалізація опису найбільш важливих закономірностей функціонування галузевого ринку та його суб'єктів; виявлення закономірностей і залежностей між різними факторами	неоднозначність оцінок та альтернатив; потреба у великому масиві інформаційних даних

Джерело: сформовано на основі [1–2]

Оскільки, кожен метод має свої особливості, певні переваги та недоліки, для отримання достовірних результатів моніторингу необхідно їх використовувати в комплексі.

Застосування перерахованих методів моніторингу галузевих ринків дозволяє оцінити умови, що використовують економічну ситуацію на ринку у певний період часу, тобто його кон'юнктуру, що буде лежати в основі інформаційного забезпечення управлінських рішень щодо подальшого функціонування організації. На сьогодні жодне підприємство не зможе прибутково функціонувати без оцінювання ситуації на ринку. Тому, управлінські рішення мають прийматись на базі оцінювання кон'юнктури ринків.

Відзначимо, що в сучасних умовах вкрай важливо відслідковувати тенденції ринку. Так, проведення кон'юнктурних досліджень пов'язані з аналізом та прогнозуванням макроекономічної ситуації на ринку, виявленням загальноекономічних тенденцій розвитку, тому саме вони надають можливість своєчасно і ефективно розробити заходи та стратегії з метою усунення наявних чи можливих диспропорцій розвитку і т. д.

Важливо зазначити, що для прийняття ефективних управлінських рішень менеджеру важливо володіти інформацією щодо усталених ринкових тенденцій, а також щодо факторів, які впливають на стан попиту і пропозиції на ринку. Виокремити усталені тренди можна на основі аналізу макроекономічних показників. Значення окремих макропоказників, що характеризують економічні процеси у динаміці 2022–2024 рр. подано в таблиці 2.

Так, в умовах війни на динаміку попиту впливають сукупність факторів, серед яких можна виокремити:

– по-перше, зменшення числа споживачів на ринку, що обумовлено впливом демографічних факторів, міграції населення через військові дії, мобілізацію. Зокрема, за оцінками ООН за 2022 рік

і Держприкордонслужби за 2023–2024 роки, від початку повномасштабного вторгнення з України виїхали і не повернулися 3,48 млн українців [5];

– по-друге, зміна реальних доходів населення та зниження купівельної спроможності, зокрема за оцінками експертів Міністерства фінансів України купівельна спроможність «впаде до 20 % після підвищення податків, акцизів на пальне та повернення у 2025 році обов'язкової сплати єдиного соціального внеску для фізосіб-підприємців» [6];

– по-третє, динаміка цін на продукти. Так, за даними Державної служби статистики України від початку воєнного стану в країні спостерігається щорічне зростання індексу споживчих (126,6 у 2022 р., 105,1 у 2023 р., 106,5 за 9 міс. 2024 р.) [7];

– по-четверте, зміна споживчих смаків і переваг, що міняються під впливом поточної ситуації. Зокрема, за оцінками Gradus Research company, ставлення українських споживачів до брендів лишається доволі прискіпливим, а саме: «дві третини респондентів (62 %) звертають особливу увагу на бренд під час здійснення покупок, тоді як у грудні 2022 таких було трохи більше половини (54 %)» [8]. Також важливим фактором вибору є бажання споживачів підтримати українських виробників. Результати опитувань свідчать про те, що ключовим фактором є бажання підтримати українське (57 %), на другому місці – фактор економії коштів (45 %). яке посилюється із впровадженням програми «Національного кешбеку» [8]. Зростаюча прихильність до українських брендів порівняно із іноземними, зокрема їх частка становила у травні 2024 р. 74 %. Іншою тенденцією є раціоналізація попиту за рахунок економії на розвагах та наданні переваги більш дешевим брендам [8].

– по-п'яте, очікування споживачів щодо майбутньої динаміки цін і доходів. Так, на сьогодні більшість споживачів попередньо планують свої покупки (73 %) [8];

Таблиця 2

## Значення окремих макроекономічних показників у динаміці 2022–2024рр.

№ з/п	Індикатор	2022 р.	2023 р.	2024 р.**
1	ВВП, млрд грн	5,191	6,625	7,730
2	Зростання реального ВВП, %	–29,1	4,9	3,6
3	Зростання індексу споживчих цін (CPI), % (грудень до грудня)	26,6	5,8	9,8
4	Приріст ІСЦ, % (в середньому)	20,2	12,9	8,3
5	Зростання середньої номінальної заробітної плати, %	6	17,7	15,8
6	Рівень покриття імпорту експортом (товарів і послуг), %	69,1	58,1	59,1
7	Індекс ділової активності (листопад)	36,3	37,3	43,7*
8	Реальний ВВП (оц.МВФ)	-29,1	2	3,2
9	Споживчі ціни (оц.МВФ)	20,2	17,7	13
10	Рівень безробіття (оц.МВФ)	24,5	19,4	10,6
11	Міграційне сальдо	–839 400	–2 686 731	–3 480 000

\* – Станом на травень, \*\* – розрахунки НБУ та МВФ.

Джерело: наведено за [3–5]



Водночас, формування пропозиції детермінують такі чинники, як:

1) витрати виробництва, що визначають мінімально прийнятну для постачальників ціну. Так, наприклад, фінансові втрати компаній через війну суттєво відрізняються, зокрема, за експертними оцінками 9,5 відсотка компаній не мали фінансових втрат, тоді як приблизно 10 відсотків компаній зазнали збитків на суму до 10 тис. доларів США. Середньозважена сума фінансових збитків компаній становить 227 тис. доларів США [4];

2) ціна на сировину та паливно - мастильні матеріали, ціна енергоресурсів та стабільність їх постачання;

3) ресурсозбеігаючі технології, що дозволяють забезпечувати економію ресурсів та оптимізувати ресурсоспоживання;

4) ціни на продукти на галузевих ринках;

5) податкова політика, наявність дотацій, субсидій та інших преференцій для окремих товаровиробників чи видів економічної діяльності, які може застосувати держава. Зокрема, в умовах війни Міністерством економіки України реалізується низка програм щодо стимулювання вітчизняних товаровиробників, а саме: фінансова підтримка держави для модернізації виробництва, в рамках якої підприємства можуть подати заявку на гранти на переробку, максимальний розмір яких становить 8 млн грн для фінансування до 500 цільових компаній; програми стимулювання попиту на українську продукцію, зокрема у випадку купівлі сільгосптехніки українського виробництва повернення аграріям 25 відсотків вартості цієї техніки; надання пріоритетного значення українським виробникам під час державних закупівель механічного обладнання, тощо.

Вказане свідчить про те, що війна внесла суттєві корективи у діяльність вітчизняних підприємств, детермінантами яких виступає окупація окремих територій, активні військові дії на окремих територіях, евакуація та міграцією громадян, втрата активів та руйнування окремих підприємств, порушення логістичних зв'язків. За цих умов 31,7 відсотка підприємств повністю або майже повністю припинили свою діяльність, а інші - зазнали скорочення обороту на 31,2 відсотка порівняно з 2021 роком [4]. Результати досліджень компанії Advanter Group свідчать про те, що близько 91 відсотка підприємств відновили свою діяльність до кінця 2024 р., тоді як у вересні 2022 року 33,8 а у червні 2022 року – 46,8 відсотків підприємств припинили свою діяльність. Про наявність позитивних тенденцій свідчить і показник ділової активності, значення якого у листопаді 2022 р. знизилось до 36,3, у листопаді 2023 р. становив 37,3, а станом на травень 2024 р. піднявся до 43,7 [4]. Зауважимо, що в

умовах військового стану підприємствам важливо враховувати вплив перелічених факторів та адаптувати свою діяльність до усталених умов.

**Висновки.** Резюмуючи вище викладене, зазначимо, що прийняття управлінських рішень потребує належного аналітичного забезпечення. Особливо ця проблема актуалізується в умовах воєнного стану, коли вплив ринкових чинників посилюється впливом фактору війни і тими причинно-наслідковими впливами факторів, що вона зумовлює. Дієвим інструментом для обґрунтованого прийняття управлінських рішень в цих умовах і оцінювання стану ринку може бути моніторинг галузевих ринків, застосування якого дозволить системно оцінити наявність трендів щодо зміни тих показників у динаміці, які впливають на формування попиту і пропозиції на галузевому ринку та будуть детермінувати ситуацію на ринку у перспективі.

#### БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Галицин В. Системи моніторингу. Київ :. КНЕУ, 2000. 231 с.
2. Квятковська Л. А., Івко А. В. Система моніторингу ринку при прийнятті ефективного управлінського рішення. *Економіка та держава*. 2021. № 3. С. 118–124.
3. Офіційний сайт Державної служби статистики України. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua/> (дата звернення: 12.11.2024).
4. Оцінка впливу війни на мікро-, малі та середні підприємства в Україні. Київ: Програма Розвитку ООН в Україні, 2024. 86 с.
5. Стратегія демографічного розвитку України на період до 2040 року. Розпорядження КМУ від 30.11.2024 р. № 922-р. URL: <https://www.kmu.gov.ua/storage/app/uploads/public/66f/c43/106/66fc4310689bb131307545.pdf>. (дата звернення: 28.10.2024).
6. Купівельна спроможність українців. URL: <https://minfin.com.ua/ua/2024/09/19/135862088/>. (дата звернення: 18.10.2024).
7. Індекс інфляції в Україні. URL: <https://index.minfin.com.ua/ua/economy/index/inflation>. (дата звернення: 18.10.2024).
8. Споживчі тренди українців на третьому році великої війни. Результати оцінки Gradus Research Company. URL: <https://gradus.app/kk/open-reports/consumer-trends-ukrainians-third-year-great-war-saving-money-becoming-more-picky-about-brands/>. (дата звернення: 20.10.2024).

#### REFERENCES:

1. Halitsyn V. (2020) *Systemy monitorynhu* [Monitoring systems]. Kyiv: KNEU, 231 p. (in Ukrainian)
2. Kviatkovska, L. and Ivko A. (2021), *Systema monitorynhu rynku pry pryiniatti efektyvnoho upravlinskoho rishennia* [Market monitoring system

in the process of making an effective management decision]. *Ekonomika ta derzhava – Economy and state*, vol. 3, pp. 118–124.

3. Ofitsiinyi sait Derzhavnoi sluzhby statystyky Ukrainy [Official website of the State Statistics Service of Ukraine]. Available at: <https://www.ukrstat.gov.ua> (accessed November 12, 2024).

4. United Nations (2024) Otsinka vplyvu viiny na mikro-, mali ta seredni pidpriemstva v Ukraini. [Assessment of the impact of the war on micro, small and medium enterprises in Ukraine]. Kyiv: Prohrama Rozvytku OON v Ukraini, 86 p.

5. Stratehiia demohrafichnoho rozvytku Ukrainy na period do 2040 roku. [Strategy of demographic development of Ukraine for the period until 2040] *Rozporiadzhennia KMU – Order of the CMU* 30.11

2024. Available at: <https://www.kmu.gov.ua/storage/app/uploads/public/66f/c43/106/66fc4310689bb131307545.pdf> (accessed October 28, 2024).

6. Kupivelna spromozhnist ukraintsiv [Purchasing power of Ukrainians]. Available at: <https://minfin.com.ua/ua/2024/09/19/135862088/> (accessed October 18, 2024).

7. Indeks inflatsii v Ukraini [Inflation index in Ukraine]. Available at: <https://index.minfin.com.ua/ua/economy/index/inflation> (accessed October 18, 2024).

8. Gradus Research Company (2024) Spozhyvchi trendy ukraintsiv na tretomu rotsi velykoi viiny. [Consumer trends of Ukrainians in the third year of the great war]. Available at: <https://gradus.app/kk/open-reports/consumer-trends-ukrainians-third-year-great-war-saving-money-becoming-more-picky-about-brands/> (accessed October 20, 2024).