

## ІНВЕСТИВАННЯ РІШЕНЬ ОПЕРАЦІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ІЗ ЗАСТОСУВАННЯМ КРЕДИТУВАННЯ

Деренська Яна Миколаївна\*, кандидат економічних наук,  
доцент кафедри менеджменту, маркетингу та забезпечення якості у фармацевті  
Національний фармацевтичний університет

\*ORCID 0000-0001-7428-6249

Дата надходження статті: 02.04.2026

Дата прийняття статті: 22.04.2026

Дата публікації статті: 29.05.2026

**Вступ.** За останнє десятиріччя глобальна економіка зазнала фундаментальної трансформації, де межа між операційним управлінням та фінансовим стратегуванням стає дедалі прозорішою. Сучасні підприємства розглядають операційні рішення не тільки як окремі акти вибору технологій чи методів праці, а інтегрують питання оптимального фінансування процесів управління активами, ланцюгами поставок та інвестиційним розвитком. Така інтеграція зумовлена необхідністю швидкої адаптації до мінливості ринків, де доступ до капіталу та ефективність його використання стають критичними параметрами виживання та зростання.

Операційний менеджмент у поточному десятиріччі еволюціонував у складну багаторівневу систему, що охоплює низку ключових підсистем: продукцію, підприємство, процеси, програми та системи планування й управління. Кожна з цих підсистем потребує специфічних механізмів фінансування, де кредитні інструменти виступають необхідним джерелом для реалізації стратегічних ініціатив. Підсистема «продукція» фокусується на маркетингу, якості та конкурентоспроможності, що вимагає значних інвестицій у розробку та вивчення споживчого попиту. Підсистема «підприємство» включає рішення щодо локалізації, вибору обладнання та його сервісного обслуговування, що часто реалізується через механізми лізингу або довгострокового кредитування. Особливого значення набуває підсистема «процеси», яка проектує рух продукції та виробничі цикли. Тут кредитне забезпечення дозволяє згладжувати касові розриви та забезпечувати безперервність поставок. Підсистема «програми» (або системи планування й управління) використовує складне моделювання та системне кредитування, включаючи іпотечні та заставні інструменти, для масштабного розвитку.

Ефективність цих підсистем безпосередньо корелює з якістю взаємодії між операційними командами та фінансовими менеджерами. Дослідження підтверджують, що технологічні інновації та інфраструктурна досконалість самі по собі не гарантують успіху в разі відсутності синергії між функціями управління операціями та фінансами [1]. Фінансова команда забезпечує аналітичну базу для реалістичного прогнозування, тоді як операційна команда створює умови для ефективного перетворення залучених коштів у додану вартість.

**Огляд останніх джерел досліджень і публікацій.** Сутності операційного менеджменту, особливостям виконання функцій планування, організації, координації та контролю на галузевому прикладі присвячена робота О.В. Калініна, М. М. Мальцева, П. М. Дацюка [2]. Також автори надають характеристику методів оцінки ефективності операційних рішень з урахуванням впливу ризиків. Науковці Ю. О. Головчук, Я. В. Паламаренко, І. М. Лепетан також досліджують роль операційного менеджменту, особливості операційних процесів та функцій, об'єднавши результати у модель стратегічно орієнтованого операційного менеджменту [3].



© Деренська Я. М., 2026

Стаття поширюється на умовах ліцензії відкритого доступу (CC BY 4.0)

Питанням класифікації видів фінансових ресурсів, властивостей та напрямів використання, а також принципам управління в умовах кризи присвячені дослідження А. Ю. Рамського, Л. І. Васечко, А. С. Пожар [4]. О. О. Лемішко та А. М. Блажевич аналізують підходи до оптимізації структури капіталу, запропонувавши механізм забезпечення ефективності управління капіталом підприємства [5].

У роботі [1] висвітлює роль синергії між операційними та фінансовими командами як фундамент стратегічного планування. Концепція управління операціями розглядається як елемент менеджменту бізнес-діяльністю для досягнення цілей, підвищення продуктивності та максимізації прибутковості. Також концепція поширюється на управління повним графіком виробництва послуги або продукту, включаючи планування, організацію та нагляд за операціями, виробництвом та виробничими процесами.

М. Волошин пропонує універсальну модель кредитного рішення, що інтегрує схвалення та встановлення лімітів [6]. Кредитне рішення розглядається як динамічний важіль управління, де кожна дія має бути трансформована для максимізації граничної прибутковості. Автором розроблено універсальну модель кредитного рішення, яка одночасно визначає: статус схвалення або відхилення заявки; оптимальний кредитний ліміт, що відповідає профілю ризику позичальника; параметри залежності між лімітом та ймовірністю дефолту. Цей підхід базується на балансуванні ризик-орієнтованих та прибуток-орієнтованих політик. Ризик-орієнтований підхід забезпечує нижчі ліміти для клієнтів з високим рівнем, тоді як прибуток-орієнтований підхід фокусується на максимізації доходу інституції шляхом адаптації лімітів до потенційної прибутковості клієнта.

**Метою дослідження** є формування алгоритму прийняття управлінського рішення щодо інвестування стратегічних і тактичних проектів операційного менеджменту з використанням кредитних джерел фінансування.

**Основний матеріал і результати.** Реалізація інвестиційних проектів, пов'язаних із впровадженням рішень операційного менеджменту, проходить низьку етапів – від планування до моніторингу та оцінювання фактичних результатів (рис. 1). Першим кроком є чітке формулювання мети та завдань операційної стратегії, що й визначає подальші кроки вибору рішень.

Метою операційної стратегії є розробка цілісної політики та планів використання ресурсів підприємства для максимально ефективної підтримки його довгострокової конкурентної стратегії. Вона спрямована на забезпечення здатності організації швидко реагувати на зміни зовнішнього середовища та гарантувати сталий розвиток у майбутньому. Ключові завдання операційної стратегії включають: забезпечення відповідності продуктів та послуг потребам споживачів через оновлення операційної діяльності; оптимізацію використання ресурсів (матеріальних, фінансових та людських) для досягнення цілей організації; створення ефективної системи управління процесами виробництва та надання послуг.

Узгодження операційних завдань із загально-корпоративною стратегією є вагомим етапом обґрунтуванням переліку операційних рішень, оскільки забезпечує функціональну співпрацю, ресурсне вирівнювання, орієнтованість на споживачів. Стратегічне планування вимагає тісної взаємодії між операційними та фінансовими менеджерами для створення реалістичних прогнозів виконання планів. Операційні рішення повинні чітко відповідати стратегіям фінансового планування, щоб забезпечити безперервність капіталу та оптимальну окупність інвестицій. Завдання операційного рівня формуються на основі потреб клієнтів, які визначені в загальній стратегії організації.

Для оцінки та вибору оптимальних операційних рішень рекомендовано використовувати такі критерії: економічні (ефект, ефективність, окупність, продуктивність); технічні (відповідність стандартам, надійність, якість); адаптивні (гнучкість, рівень ризику, стратегічна відповідність, своєчасність); ділова активність (оборотність запасів, тривалість операційного та фінансового циклів) [1, 6]. У межах дослідження завданнями операційної стратегії було розширення виробничих потужностей та оновлення асортименту, ключовими критеріями визнано економічні.

Розробка операційних рішень здійснюється з урахуванням рівня та тривалості. Стратегічні рішення операційного менеджменту визначають напрям розвитку організації та є більш довгостроковими. До базових можна віднести: конструювання товарів (впровадження нових видів продукції, проектування високотехнологічних товарів із постійним поліпшенням якості асортиментної лінійки); вибір виробничого процесу та технології (рішення щодо автоматизації, спеціалізації праці або впровадження конвеєрних систем); проектування інфраструктури (вибір місця розміщення об'єктів підприємства та виробничого обладнання, планування операційної інфраструктури); створення ланцюгів поставок



**Рис. 1. Етапи розробки операційних рішень**

*Джерело: розроблено автором*

(проектування матеріальних потоків, впровадження нових логістичних рішень). Тактичні рішення операційного менеджменту спрямовані на реалізацію стратегії, є короткостроковими, враховують: управління оборотним капіталом (визначення динаміки фінансування обсягами ресурсного забезпечення виконання операційної діяльності, кредитний таймінг); операційне управління запасами та якістю шляхом встановлення контрольних точок технологічного процесу та поточного відслідковування рівня дефектності та оборотності запасів; забезпечення гнучкості виробничих розкладів (формування планів-графіків, раціональний розподіл ресурсів); управління надійністю та ремонтпридатністю обладнання (планування ремонтів та контроль відпрацювання планів, навчання операційного персоналу, коригування операцій з обслуговування обладнання).

Аналіз альтернатив базується на оцінці їхньої здатності розв'язати проблему за наявних обмежень у часі та ресурсах. Основними інструментами аналізу можуть бути: математичне моделювання для точного прогнозування результатів операційних рішень у ланцюгах поставок або оцінки ризику втрат; оптимізація за одним критерієм – рівнем прибутковості; кількісний аналіз фінансових коефіцієнтів,

продуктивності, завантаження потужностей, продуктивності операційної системи; оцінка якісних чинників – ділової репутації, іміджу, надійності партнерів.

У межах дослідження аналізувалася програма інвестиційних проєктів, яка враховувала прийняття стратегічного рішення щодо введення в експлуатацію нового обладнання (інвестиційні витрати склали 42 млн грн) та обґрунтування тактичного рішення щодо розширення системи постачання матеріальних ресурсів для оновленого асортименту підприємства (витрати склали 11 млн грн). Фінансування означених рішень потребувало залучення зовнішніх джерел фінансування, тому наступним кроком був моніторинг ринку кредитних послуг. Пошук фінансування може здійснюватися за традиційним банкінгом (кредити вітчизняних чи закордонних банків), залучення тех-кредиторів (цифрове кредитне фінансування), приватні кредити та аналіз послуг спеціалізованих фондів. На цьому етапі визначаються умови кредитування – строки, ставки, забезпечення, особливості повернення кредитної суми та графік виплати відсотків тощо. Аналізувалися умови надання кредитів Ощадбанком [7] та Райффайзен Банком [8]. Для формування структури фінансування операційних рішень та вибору кращого варіанту використано показник ефекту фінансового важеля (табл. 1).

Таблиця 1

**Характеристика варіантів фінансування операційних рішень**

Показник	Стратегічне рішення операційного менеджменту		Тактичне рішення операційного менеджменту	
	Варіант 1	Варіант 2	Варіант 3	Варіант 4
Власні кошти, млн грн	12,6	8,4	3,3	2,2
Кредитні кошти, млн грн	29,4	33,6	7,7	8,8
Структура капіталу (власні кошти/кредитні кошти), %	30 / 70	20 / 80	30 / 70	20 / 80
Ставка позичкового відсотка, %	21	24	16	17
Рентабельність інвестицій, %	32	32	25	25
Ефект фінансового важеля, %	21,05	26,24	17,22	26,24

*Джерело: розроблено автором*

З точки зору максимізації впливу фінансового важеля кращими є рішення другого та четвертого варіантів.

Процедура оформлення кредиту для бізнесу включає етапи: уточнення суми кредитування, підготовка документів; перевірка банком кредитної історії та ідентифікація позичальника; оцінка банком кредитоспроможності на основі внутрішніх алгоритмів та зовнішніх джерел даних; проведення переговорів щодо умов кредитування та посилення захисту кредиторів; укладання договору. Після отримання фінансових ресурсів відбувається впровадження запланованих операційних рішень.

Моніторинг реалізації операційних рішень передбачає відстеження етапів виконання стратегічного проєкту та безперервний контроль тактичного. Включає також перевірку дотримання технічних, екологічних, соціальних та стандартів прозорості, а також цільового використання кредитних коштів. Коригування здійснюється на основі зворотного зв'язку (у разі виявлення відхилень від плану).

Оцінка фактичних результатів є завершальним етапом, що дозволяє визначити ефективність вкладених інвестицій та кредитних ресурсів, виявити проблеми та сформулювати статистичні дані для планування наступних заходів операційного менеджменту.

**Висновки.** Операційний менеджмент усе більше інтегрується з напрямом фінансової інтелектуалізації. Кредитування більше не сприймається як пасивний процес залучення капіталу; воно стає активним елементом операційного циклу. Основними висновками проведеного дослідження є: інтегрування функцій (найбільшу ефективність демонструють організації, де операційні рішення приймаються в нерозривному зв'язку з фінансовим плануванням та кредитними стратегіями); перегляд оцінки фінансування операційних рішень (ключовим показником успіху стає не мінімізація збитків від кредитування, а максимізація стратегічної прибутковості). Подальшого розвитку потребують дослідження щодо вдосконалення систем прийняття рішень, де кредитні вимоги та умови фінансування будуть адаптуватися до операційних потреб підприємства, забезпечуючи високий рівень гнучкості та стійкості бізнес-моделей.

**СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:**

1. Ahamaraeze O. R. Study on Operations Management Decisions in Cooperation with The Financial Planning Strategies: Effective and Efficient Credit Utilization as Key Parameters for A Sustainable Growth in Organizations. ResearchGate. 2022. URL: <https://www.researchgate.net/publication/390095610>
2. Калінін О. В., Мальцев М. М., Дацюк П. М. Ефективність операційного менеджменту будівельного підприємства в умовах державно-приватного партнерства. *Вісник Східноєвропейського університету економіки і менеджменту*. 2024. Вип. 1 (31), С. 136–149. DOI: [https://doi.org/10.58253/2078-1628-2024-1\(31\)-011](https://doi.org/10.58253/2078-1628-2024-1(31)-011)
3. Головчук Ю. О., Паламаренко Я. В., Лепетан І. М. Операційний менеджмент як інструмент реалізації стратегічного управління. *Інвестиції: практика та досвід*. 2025. № 15. С. 33–40. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2025.15.33>
4. Рамський А. Ю., Васечко Л. І., Пожар А. С. Особливості управління фінансовими ресурсами підприємства в кризових умовах. *European scientific journal of Economic and Financial innovation*. 2023. № 2 (12). С. 33–45. DOI: <http://doi.org/10.32750/2023-0203>
5. Лемішко О. О., Блажевич А. М. Вплив управлінських рішень на оптимізацію структури капіталу сільськогосподарських підприємств України. *Статистика України*. 2022. № 97 (2). С. 31–40. DOI: [https://doi.org/10.31767/su.2\(97\)2022.02.04](https://doi.org/10.31767/su.2(97)2022.02.04)
6. Voloshyn M. Credit Decision-making is an Important Component of Credit Risk and Profitability Management. *Scientific Notes of Taurida National V.I. Vernadsky University. Series: Economy and Management*. 2025. Vol. 75 (1). URL: [https://www.researchgate.net/publication/389960532\\_CREDIT\\_DECISION-MAKING\\_IS\\_AN\\_IMPORTANT\\_COMPONENT\\_OF\\_CREDIT\\_RISK\\_AND\\_PROFITABILITY\\_MANAGEMENT](https://www.researchgate.net/publication/389960532_CREDIT_DECISION-MAKING_IS_AN_IMPORTANT_COMPONENT_OF_CREDIT_RISK_AND_PROFITABILITY_MANAGEMENT)
7. Кредити для корпорацій. Офіційний сайт Ощадбанку. URL: <https://www.oschadbank.ua/credit/realizacia-investytsijnyh-proektiv>
8. Кредити для бізнесу. Офіційний сайт Райффайзен Банку. URL: <https://raiffeisen.ua/uk/aem/biznesu/kredyty.html>

**REFERENCES:**

1. Ahamaraeze O. R. (2022). Study on Operations Management Decisions in Cooperation with The Financial Planning Strategies: Effective and Efficient Credit Utilization as Key Parameters for A Sustainable Growth in Organizations. ResearchGate. Available at: <https://www.researchgate.net/publication/390095610>
2. Kalinin O. V., Maltsev M. M., Datsiuk P. M. (2024). Efektyvnist operatsiinoho menedzhmentu budivelnogo pidpriemstva v umovakh derzhavno-privatnoho partnerstva [Effectiveness of operational management of a construction enterprise in conditions of public-private partnership]. *Visnyk Skhidnoievropeiskoho universytetu ekonomiky i menedzhmentu*, vol. 1 (31), pp. 136–149. DOI: [https://doi.org/10.58253/2078-1628-2024-1\(31\)-011](https://doi.org/10.58253/2078-1628-2024-1(31)-011) (in Ukrainian)
3. Holovchuk Yu. O., Palamarenko Ya. V., Lepetan I. M. (2025). Operatsiinyi menedzhment yak instrument realizatsii stratehichnoho upravlinnia [Operational management as a tool for implementing strategic management]. *Investytsii: praktyka ta dosvid*, vol. 15, pp. 33–40. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2025.15.33> (in Ukrainian)
4. Ramskyi A. Yu., Vasechko L. I., Pozhar A. S. (2023). Osoblyvosti upravlinnia finansovymy resursamy pidpriemstva v kryzovykh umovakh [Peculiarities of management of financial resources of the enterprise in crisis conditions]. *European scientific journal of Economic and Financial innovation*, vol. 2 (12), pp. 33–45. DOI: <http://doi.org/10.32750/2023-0203> (in Ukrainian)
5. Lemishko O. O., Blazhevych A. M. (2022). Vplyv upravlinskykh rishen na optymizatsiiu struktury kapitalu silskohospodarskykh pidpriemstv Ukrainy [The influence of management decisions on the optimization of the capital structure of agricultural enterprises in Ukraine]. *Statystyka Ukrainy*, vol. 97 (2), pp. 31–40. DOI: [https://doi.org/10.31767/su.2\(97\)2022.02.04](https://doi.org/10.31767/su.2(97)2022.02.04) (in Ukrainian)
6. Voloshyn M. (2025). Credit Decision-making is an Important Component of Credit Risk and Profitability Management. *Scientific Notes of Taurida National V.I. Vernadsky University. Series: Economy and Management*, vol. 75 (1). Available at: [https://www.researchgate.net/publication/389960532\\_CREDIT\\_DECISION-MAKING\\_IS\\_AN\\_IMPORTANT\\_COMPONENT\\_OF\\_CREDIT\\_RISK\\_AND\\_PROFITABILITY\\_MANAGEMENT](https://www.researchgate.net/publication/389960532_CREDIT_DECISION-MAKING_IS_AN_IMPORTANT_COMPONENT_OF_CREDIT_RISK_AND_PROFITABILITY_MANAGEMENT)
7. Kredyty dlia korporatsii [Loans for corporations]. Ofitsiinyi sait Oshchadbanku. Available at: <https://www.oschadbank.ua/credit/realizacia-investytsijnyh-proektiv> (in Ukrainian)
8. Kredyty dlia biznesu [Business loans]. Ofitsiinyi sait Raiffaizen Banku. Available at: <https://raiffeisen.ua/uk/aem/biznesu/kredyty.html> (in Ukrainian)

УДК 658.5

JEL D24, G31, M11

**Деренська Яна Миколаївна**, кандидат економічних наук, доцент кафедри менеджменту, маркетингу та забезпечення якості у фармації, Національний фармацевтичний університет. **Інвестування рішень операційного менеджменту із застосуванням кредитування.**

У статті визначено підхід до реалізації інвестиційних рішень операційного менеджменту. Метою дослідження є формування алгоритму прийняття управлінського рішення щодо інвестування стратегічних і тактичних проєктів операційного менеджменту з використанням кредитних джерел фінансування. Аналіз рішень операційного менеджменту запропоновано розглядати у контексті стратегічних та тактичних операційних рішень, оскільки фінансування їх реалізації потребує залучення кредитів різного строку використання. У межах розгляду варіантів формування фінансової структури капіталу досліджено показник ефекту фінансового важеля. За результатами дослідження зроблено висновок щодо підвищення ефективності процесів інтегрування операційного та фінансового менеджменту, посилення вимог до адаптування умов кредитування до потреб конкретної організації.

**Ключові слова:** інвестування, операційний менеджмент, кредитування, стратегічні операційні рішення, тактичні операційні рішення, етапи прийняття рішення.

UDC 658.5

JEL D24, G31, M11

**Yana Derenska**, Candidate of Economics, Associate Professor of the Department of Management, Marketing and Quality Assurance in Pharmacy, National Pharmaceutical University. **Investing operational management solutions with the use of lending.**

The article defines an approach to the implementation of investment decisions of operational management in the context of strategic and tactical development of the enterprise's operating system. The purpose of the study is to form an algorithm for making a management decision regarding the investment of strategic and tactical projects of operational management using credit sources of financing. It is proposed to consider the following stages of developing operational decisions: determining the goal and objectives of the operational strategy; specifying tasks (coordination with general corporate strategic objectives); substantiating the criteria for making operational decisions; generating options for operational decisions; analysing alternative options for operational decisions; selecting the best options and forming a list of those accepted for implementation of operational decisions; searching for credit institutions, clarifying the terms of lending; forming a financing structure for operational decisions, substantiating the choice of lending options; concluding credit agreements; implementing operational decisions; monitoring the implementation of operational decisions, making adjustments; assessing the actual results of implementing implemented operational decisions. It is proposed to consider the analysis of operational management decisions in the context of strategic and tactical operational decisions, since financing their implementation requires attracting loans of different terms of use. The investment project program adopted for consideration took into account the adoption of a strategic decision on the commissioning of new equipment and the justification of a tactical decision on the expansion of the supply system of material resources for the updated range of the enterprise. Within the framework of consideration of options for the formation of the financial structure of capital (ratio of shares of own and loan funds), the indicator of the financial leverage effect was studied. Based on the results of the study, a conclusion was made regarding the increase in the efficiency of the processes of integrating operational and financial management, strengthening the requirements for adapting lending conditions to the needs of a specific organization.

**Key words:** investment, operational management, lending, strategic operational decisions, tactical operational decisions, decision-making stages.