

Міністерство освіти і науки України
Департамент освіти і науки Дніпропетровської обласної державної адміністрації
Дніпропетровська торгово-промислова палата (м. Дніпро, Україна)
Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара (м. Дніпро, Україна)
Університет митної справи та фінансів (м. Дніпро, Україна)
Полтавський державний аграрний університет (м. Полтава, Україна)
Поліський національний університет (м. Житомир, Україна)
Університет прикладних наук (м. Міттвайда, Німеччина)
Центр менеджменту м. Інсбрук (м. Інсбрук, Австрія)
Британський університет (м. Дубаї, ОАЕ)
Софійський університет Святого Климента Охридського (м. Софія, Болгарія)
Вищий інститут освіти та науки ISEC Lisboa (м. Лісабон, Португалія)
Інтегральний університет (м. Лакхнау, Індія)

ЕКОНОМІКА І МЕНЕДЖМЕНТ 2024:
ПЕРСПЕКТИВИ ІНТЕГРАЦІЇ
ТА ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ

Збірник наукових праць
Міжнародної науково-практичної конференції
(Дніпро, 4–5 квітня 2024 р.)

У дев'яти томах

Том 1. Підприємництво:
сучасні проблеми та перспективи розвитку

Дніпро
Видавець Біла К. О.
2024

*Затверджено на засіданні вченої ради факультету економіки
Дніпровського національного університету імені Олеся Гончара
(протокол № 10 від 01 квітня 2024 р.)*

ОРГАНІЗАЦІЙНИЙ КОМІТЕТ

Оковитий С. І. – д-р хім. наук, проф., ректор Дніпровського національного університету імені Олеся Гончара, голова оргкомітету;

Гринько Т. В. – д-р екон. наук, проф., декан факультету економіки Дніпровського національного університету імені Олеся Гончара;

Кравченко М. В. – д-р екон. наук, професор, заступник начальника управління науки, вищої та професійно-технічної освіти – начальник відділу науки, вищої освіти та атестаційної експертизи департаменту освіти і науки Дніпропетровської обласної державної адміністрації;

Жмуренко В. Г. – директор Дніпропетровської торгово-промислової палати;

Богодістов Євген – д-р філософії, професор з управління проектами і процесами Центру менеджменту м. Інсбрук (Австрія);

Велеско Серджио – д-р екон. наук, професор міжнародного менеджменту факультету економіки Університету прикладних наук у місті Міттвайда (Німеччина);

Аміт Кумар Гоел – д-р філософії, доцент кафедри торгівлі та управління бізнесом Інтегрального університету (Індія);

Мохаммад Джаммал – д-р філософії, голова приймальної комісії Британського університету (ОАЕ);

Вазов Радостін – д-р філософії, доцент, провідний науковий співробітник факультету економіки та бізнес-адміністрування Софійського університету Святого Климента Охридського (Болгарія);

Марія Насіменто Кунья – д-р філософії, професор Вищого інституту освіти та науки ISEC Lisboa (Португалія);

Валінкевич Н. В. – д-р екон. наук, професор, завідувач кафедри економіки, підприємництва та туризму Поліського національного університету;

Дячков Д. В. – д-р екон. наук, доцент, заступник директора навчально-наукового інституту економіки, управління, права та інформаційних технологій Полтавського державного аграрного університету;

Корнієв М. В. – д-р екон. наук, професор, декан факультету інноваційних технологій Університету митної справи та фінансів;

Гвініаївілі Т. З. – канд. екон. наук, доцент, завідувач кафедри економіки, підприємництва та управління підприємствами Дніпровського національного університету імені Олеся Гончара;

Небаба Н. О. – д-р екон. наук, доцент, в.о. завідувача кафедри економічного моделювання, обліку та статистики Дніпровського національного університету імені Олеся Гончара;

Мешко Н. П. – д-р екон. наук, професор, завідувач кафедри маркетингу та міжнародного менеджменту Дніпровського національного університету імені Олеся Гончара;

Жиленко К. М. – д-р екон. наук, доцент, завідувач кафедри туристичного бізнесу та гостинності Дніпровського національного університету імені Олеся Гончара;

Левкович О. В. – канд. екон. наук, доцент, завідувач кафедри фінансів, банківської справи та страхування Дніпровського національного університету імені Олеся Гончара;

Краснікова Н. О. – канд. екон. наук, доцент, завідувач кафедри міжнародної економіки та світових фінансів Дніпровського національного університету імені Олеся Гончара;

Олійник Т. І. – канд. екон. наук, доцент, доцент кафедри економіки, підприємництва та управління підприємствами Дніпровського національного університету імені Олеся Гончара;

Павлов Р. А. – канд. екон. наук, доцент, доцент кафедри економіки, підприємництва та управління підприємствами Дніпровського національного університету імені Олеся Гончара.

Е 45 Економіка і менеджмент 2024: перспективи інтеграції та інноваційного розвитку : зб. наук. праць Міжнар. наук.-практ. конф., 4–5 квіт. 2024 р. : у 9 т. – Дніпро : Видавець Біла К. О., 2024.

ISBN 978-617-645-514-1

Т. 1 : Підприємництво: сучасні проблеми та перспективи розвитку. – 2024. – 112 с.

ISBN 978-617-645-426-7

У збірнику надруковано наукові праці Міжнародної науково-практичної конференції, яка відбулася 4–5 квітня 2024 року в Дніпровському національному університеті імені Олеся Гончара.

Для студентів, аспірантів, викладачів ВНЗів та наукових закладів.

УДК 336

ISBN 978-617-645-514-1

ISBN 978-617-645-426-7 (Т. 1)

© Авторський колектив, 2024

Аксьонов Л. В.

Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара (Україна)

КОМПЕТЕНЦІЇ ТА НАВИЧКИ ЛІДЕРА В УПРАВЛІННІ ЗМІНАМИ СУЧАСНОЇ КОМПАНІЇ

Сучасний бізнес-світ характеризується швидкими змінами, що включають технологічні інновації, зміни в ринкових умовах, нові законодавчі вимоги та зміни в соціально-економічному середовищі, що вимагає від компаній постійної адаптації та своєчасного реагування на нові виклики.

Лідери, які володіють необхідними компетенціями та навичками для управління змінами, можуть допомогти своїм компаніям успішно адаптуватися до нових обставин, використовуючи зміни як можливості для розвитку та зростання. Вони можуть створювати позитивне середовище для змін, мотивувати свої команди до прийняття нововведень та вести свої організації до досягнення стратегічних цілей. Отже, наукові дослідження, спрямовані на розвиток та вдосконалення компетенцій і навичок лідера, що здійснює управління змінами носять актуальний характер.

Наразі керівники компаній все більше прагнуть позиції топ-менеджерів змінювати на лідерські, перш за все з метою командного успіху в досягненні стратегічних цілей компанії. Для повноцінного лідерства «необхідно володіти сукупністю особистих, професійних, соціальних та комунікативних рис і здібностей, які забезпечують ефективне управління та стійкі взаємовідносини між керівником і персоналом» [1, с. 35]. Серед найбільш значущих лідерських якостей менеджера виділяються професійність, вміння керувати і делегувати, відповідальність, мобільність, чесність, здатність прислухатися до інших й готовність ризикувати.

Найчастіше в літературних джерелах та серед менеджерів звертають увагу на наступні компетенції та навички лідера в управлінні змінами: стратегічне мислення, інноваційність, комунікативні навички; гнучкість, відповідальність, рішучість, вміння йти на ризик, делегувати та прислухатись до думок інших, емпатія, тобто вміння виявляти співчуття до своїх співробітників, розуміючи, що зміни можуть викликати стрес та невизначеність.

Однак, сучасний світ розвивається доволі швидкими темпами, що призводить

« ЕКОНОМІКА І МЕНЕДЖМЕНТ 2024 : ПЕРСПЕКТИВИ ІНТЕГРАЦІЇ ТА ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ »

до змін у менеджменті, управлінські функції автоматизуються, в тому числі з використанням штучного інтелекту, що потребує розвитку нових навичок та компетенцій у менеджерів, які бажають бути справжніми лідерами в своїх компаніях. Отже, основними компетенціями сучасного лідера, який може своєчасно впроваджувати необхідні зміни ефективно долаючи опір з боку персоналу, що потребують розвитку вже зараз, є наступні: 1) володіння сучасними технологіями, які застосовують в управлінні бізнес-процесами; 2) відмова від егоцентризму, лідеру необхідно бути «outcentric», активним і цінним учасником команди; 3) вміння створювати команди, які орієнтовані а результат, оцінювати soft skills співробітників; 4) вміння враховувати культурні, гендерні, національні відмінності співробітників в управлінській діяльності; 5) розвиток емоційного інтелекту, підвищення рівня EQ дає змогу оцінити різні сторони співробітників та свої власні, підвищує здатність знаходити вихід з кризових та конфліктних ситуацій, через бачення ситуації з точки зору інших.

Звісно, сучасний керівник-лідер команди повинен володіти більшою кількістю навичок та компетенцій ніж наведено вище, які можна розподілити на три групи відповідно до моделі компетенцій SHRM (рис. 1).

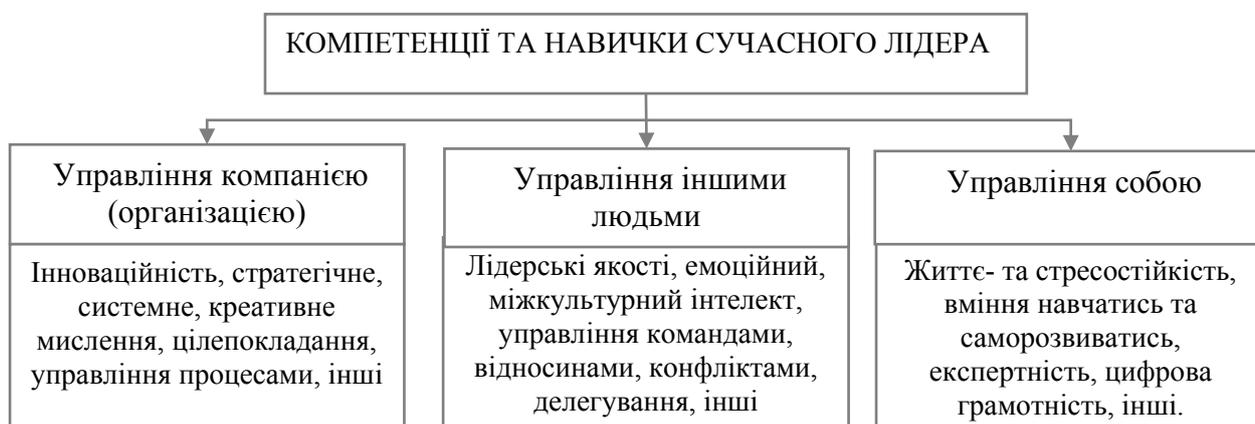


Рис. 1. Компетенції та навички сучасного лідера за моделлю компетенцій SHRM

За даними дослідження агенції з інвестицій у людський капітал АРТ у партнерстві з «Європейською асоціацією програмного забезпечення» «Потреби в навчанні та розвитку менеджерів 2023» серед десяти управлінських компетенцій, які потрібно розвивати вже зараз, майже 80% опитаних респондентів назвали управління змінами та лідерство та навігація. При цьому 95% опитаних

зазначили, що навчання і професійний розвиток управлінців є актуальною задачею [2].

Зростання вимог до формування лідерських якостей, професійних навичок та компетенцій сучасних керівників та менеджерів задають тренди на ринку бізнес-освіти. Українські бізнес школи та освітні платформи, такі як UCU Business School, LABA, Prometheus, відмічають все більше звернень із замовленням навчання для управлінського персоналу різного рівня, а майже половина їхніх навчальних програм було спрямовано на формування та розвиток управлінських компетенцій.

Отже, розвиток компетенцій та навичок лідерів стає запорукою ефективного та результативного управління змінами в сучасних компаніях.

Список використаних джерел:

1. Прочан А.О. Значущість лідерських якостей менеджера як запорука позитивних змін на підприємстві. *Наукові записки Львівського університету бізнесу та права. Серія економічна. Серія юридична.* 2022. Вип. 32. С. 31-36.
2. Кот М., Альхімович О. Управління змінами, прокачування лідерства та бачення стратегії – основні компетенції для сучасного керівника. URL: <https://forbes.ua/leadership/yaki-navichki-neobkhidno-rozvivati-menedzheram-shchob-vistoyati-pered-viklikami-neviznachenosti-20102023-16810>
3. Гринько Т.В., Гвініашвілі Т.З., Загинайло В.А. Роль лідерства та комунікацій у забезпеченні розвитку сучасних підприємницьких структур. *Бізнес-інформ*, 2022. № 5. С. 77-83.

Бірюкова П. В.

Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара (Україна)

ЕКОНОМІЧНА БЕЗПЕКА ПІДПРИЄМСТВА ТА ЇЇ СКЛАДОВІ

У сучасних ринкових реаліях господарювання питання забезпечення економічної безпеки набуває вкрай важливого значення для всіх суб'єктів підприємницької діяльності та інших видів економічної активності.

Економічна безпека підприємства являє собою стан захищеності його життєво важливих інтересів від внутрішніх та зовнішніх загроз (джерел небезпеки). Такий стан формується керівництвом та працівниками підприємства шляхом

впровадження комплексної системи заходів правового, економічного, організаційного, технічного та соціально-психологічного характеру [1, с. 411]. Основними функціональними цілями забезпечення економічної безпеки підприємства є наступні [2, с. 32-33]: досягнення високого рівня фінансової ефективності діяльності, фінансової стійкості та незалежності суб'єкта господарювання; забезпечення технологічної незалежності та підвищення конкурентоспроможності технічного потенціалу підприємства; формування висококваліфікованого персоналу з потужним інтелектуальним потенціалом, активізація науково-дослідних та дослідно-конструкторських робіт; мінімізація негативного впливу виробничо-господарської діяльності на навколишнє природне середовище; всебічний правовий захист усіх аспектів функціонування підприємства; захист інформаційних ресурсів, комерційної таємниці та забезпечення належного рівня інформаційної підтримки діяльності всіх підрозділів; ефективна організація безпеки персоналу, капіталу, майна та комерційних інтересів підприємницької структури.

Отже, економічна безпека підприємства є невід'ємною частиною загальної системи безпеки суб'єкта господарювання та запорукою його ефективного функціонування. Вона охоплює всі сфери діяльності підприємства та забезпечує захист його комерційних інтересів від негативного впливу внутрішніх та зовнішніх загроз. Тому, можна виділити декілька основних компонентів з яких складається економічна безпека підприємства, а саме [1-4]:

1. Фінансова безпека – це захищеність фінансових інтересів підприємства від внутрішніх і зовнішніх загроз, що передбачає ефективне управління фінансовими ресурсами, забезпечення їх стабільного надходження та раціонального використання. Фінансова безпека включає також захист від ризиків неплатоспроможності, банкрутства, рейдерських захоплень та інших фінансових загроз тощо.

2. Інтелектуальна та кадрова безпека – це захист інтелектуальної власності підприємства, його ноу-хау, комерційних таємниць та інших нематеріальних активів від втрат, розголошення та неправомірного використання. У свою чергу, кадрова безпека передбачає захист від загроз, пов'язаних з персоналом підприємства, таких як розголошення конфіденційної інформації, шахрайство, шкідництво тощо.

3. Інформаційна безпека – захист інформаційних ресурсів підприємства від несанкціонованого доступу, модифікації, знищення чи їх викрадення. Це включає безпеку комп'ютерних систем, мереж, баз даних та іншої конфіденційної інформації.

4. Техніко-технологічна безпека – це забезпечення безпечного функціонування виробничого обладнання, технологічних процесів та інфраструктури підприємства. Воно передбачає захист від аварій, техногенних катастроф, шкідливого впливу на довкілля тощо.

5. Правова безпека – дотримання законодавчих норм, захист юридичних прав та інтересів підприємства, а також протидія протиправним діям з боку контрагентів, конкурентів та інших зацікавлених сторін.

6. Силова безпека – це захист персоналу, майна та активів підприємства від фізичних загроз, таких як крадіжки, рейдерські захоплення інші протиправні дії.

7. Ринкова безпека – забезпечення стійкості підприємства до негативних змін на ринку, таких як зниження попиту на продукцію, посилення конкуренції, коливання цін на сировину й матеріали тощо.

8. Екологічна безпека – це мінімізація негативного впливу діяльності підприємства на навколишнє середовище та дотримання екологічних норм.

Підводячи підсумки, можна зробити висновок, що ефективна система економічної безпеки підприємства повинна забезпечувати комплексний захист від різноманітних загроз, виявляти та нейтралізувати їх на ранніх стадіях, а також створювати сприятливі умови для стабільного та прибуткового функціонування суб'єкта господарювання.

Список використаних джерел:

1. Зайченко В.В., Коваленко С.В. Економічна безпека підприємства: сутність та основні складові. *Наукові праці Кіровоградського національного технічного університету. Економічні науки*. 2013. № 23. С. 410-414.
2. Кургузенкова Л.А. Економічна безпека підприємства: сутність та чинники формування її відповідного рівня. *Науковий вісник Мукачівського державного університету «Економіка та суспільство»*. 2015. № 1. С. 31-34.
3. Зайченко К.С., Діма Н.І. Економічна безпека підприємства: сутність та роль. *Ефективна економіка*. 2021. № 5. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/5_2021/92.pdf.
4. Яковенко В.С., Кучеренко С.К. Методичні аспекти оцінювання туристичної інфраструктури України. *Бізнес Інформ*. 2022. № 6. С. 151-157
5. Яковенко В.С., Борщинська Т.Ю. Формулювання загроз та оцінювання рівня зовнішньоекономічної безпеки України. *Бізнес-Інформ*. 2018. № 12, С. 71-78.

Бірюкова П. В.

Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара (Україна)

**КАДРОВА СКЛАДОВА
ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВА**

Забезпечення економічної безпеки підприємства передбачає вжиття заходів для забезпечення його незалежності та можливості функціонувати відповідно до встановлених стандартів і вимог. Водночас, це також відображає важливість взаємозв'язку між підприємством і загальною системою економічної безпеки, яка визначається на рівні регіону та держави і включає в себе виконання стратегічних функцій для розвитку цих територій. Економічна безпека підприємства – це широке поняття, що охоплює різні аспекти, такі як фінансова, силова, інформаційна, технічно-технологічна, правова та кадрова безпека [1].

Кадрова безпека, що є однією з ключових елементів економічної безпеки підприємства, орієнтується на забезпечення стабільності та максимальної ефективності його діяльності, а також на створення умов для його подальшого розвитку.

Основні завдання кадрової політики включають [2]:

- 1) забезпечення сталого функціонування підприємства;
- 2) попередження загроз безпеці;
- 3) уникнення втрат і розголошення конфіденційної інформації;
- 4) захист законних інтересів підприємства;
- 5) забезпечення безпеки працівників.

Забезпечення кадрової безпеки включає кілька ключових аспектів [2-3]:

1. Ефективний відбір персоналу. Це передбачає ретельну перевірку кандидатів на вакантні посади, оцінку їхніх професійних навичок, досвіду, особистісних якостей та відповідності корпоративній культурі.

2. Навчання та розвиток персоналу. Постійне підвищення кваліфікації працівників, розвиток їхнього потенціалу та надання можливостей для кар'єрного зростання сприяють формуванню лояльних та висококваліфікованих кадрів.

3. Мотивація та стимулювання персоналу. Створення ефективної системи мотивації, яка включає гідну оплату праці, соціальний пакет, можливості для

кар'єрного розвитку та інші стимули, допомагає утримувати цінні кадри та підвищувати їхню продуктивність.

4. Захист конфіденційної інформації та інтелектуальної власності. Важливо забезпечити надійний захист комерційної таємниці, ноу-хау та інших цінних відомостей від витоку або неправомірного використання як зі сторони співробітників, так і сторонніх осіб. Для цього підприємство може впровадити жорсткі правила обробки та зберігання важливих даних, регламентувати доступ до них, а також встановити відповідальність за порушення режиму конфіденційності.

5. Запобігання конфліктам та протиправним діям персоналу. Необхідно розробити та впровадити заходи для попередження виробничих конфліктів, мінімізації ризиків шахрайства, корупції та інших протиправних дій з боку працівників. Наприклад, можна розробити та впровадити етичний кодекс поведінки працівників, чітко визначити санкції за порушення трудової дисципліни, шахрайство, корупцію тощо. Доцільно також проводити регулярні перевірки та аудити для своєчасного виявлення порушень.

Підсумовуючи все вищезазначене, для забезпечення ефективної кадрової безпеки підприємства необхідно здійснювати комплексний підхід, який охоплює всі етапи роботи з персоналом – від відбору кандидатів до звільнення працівників. На етапі залучення та відбору персоналу важливо проводити ретельну перевірку біографічних даних, освіти, досвіду роботи та рекомендацій кандидатів. Доцільно використовувати сучасні методи оцінки, такі як тестування, кейс-інтерв'ю, асесмент-центри тощо [3]. Це дозволить виявити потенційні ризики та підібрати найбільш відповідних працівників. Після працевлаштування співробітників необхідно забезпечити їх безперервне навчання та розвиток. Важливо також розробити ефективну систему мотивації, яка включатиме як матеріальні, так і нематеріальні стимули.

Захист конфіденційної інформації та інтелектуальної власності є ключовим елементом кадрової безпеки. Окрему увагу слід приділити процесу звільнення працівників. Підприємство повинно мати чіткі процедури для збереження конфіденційної інформації та інтелектуальної власності при звільненні співробітників, а також для запобігання потенційним конфліктам та протиправним діям з їхнього боку [1-3].

Отже, ефективне управління кадровою безпекою дозволяє підприємству формувати стабільний та надійний колектив, забезпечувати захист інтелектуальних та матеріальних активів, зміцнювати репутацію та створювати сприятливі умови для розвитку бізнесу в умовах конкурентного середовища. Керівництво підприємства повинно приділяти належну увагу питанням кадрової безпеки, розробляти та впроваджувати відповідну політику та процедури для мінімізації ризиків та загроз, пов'язаних з персоналом. Лише з висококваліфікованими та лояльними кадрами компанія може досягти стійкого розвитку та забезпечити економічну безпеку в довгостроковій перспективі.

Список використаних джерел:

1. Мацюняк І.Р. Кадрова безпека підприємства-основа економічного розвитку. *Науковий вісник НЛТУ. Економіка, планування і управління галузі*. 2009. № 19.12. С. 122-128.
2. Калініченко Л.Л., Шуміло О.С., Кулімякін Я.Ю. Кадрова складова економічної безпеки підприємства роздрібної торгівлі. *Проблеми економіки*. 2020. № 1 (43). С. 138-143.
3. Пучкова С.І. Методичні підходи щодо забезпечення кадрової безпеки підприємства. *Науковий вісник ОНЕУ*. 2013. № 2 (49). С. 123-132.

Васько В. С.

Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара (Україна)

БАНКРУТСТВО ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

Кодекс України з процедур банкрутства визначає банкрутство як стан, коли господарський суд визнає боржника неспроможним відновити свою фінансову стабільність через санацію або реструктуризацію і сплатити борги кредиторам за встановленим порядком, відмінним від ліквідації [1].

Головні причини банкрутства включають значне порушення фінансової стабільності підприємства за умови перевищення його зобов'язань над активами, серйозну незбалансованість між від'ємними та позитивними грошовими потоками, а також тривалу неплатоспроможність, обумовлену низькою ліквідністю його активів [2].

Українські підприємства внаслідок повномасштабного вторгнення країни-агресора стикаються з численними викликами, такими як припинення

господарської діяльності, перенесення виробничих потужностей, евакуація персоналу, руйнування логістичних мереж, зміна стратегії бізнесу, втрата активів, неможливість виконання фінансових зобов'язань та інші. Ці негаразди призводять до фінансових втрат для підприємств, що може викликати ознаки неплатоспроможності.

Згідно з інформацією, що міститься у Єдиному державному реєстрі судових рішень, у 2022 році в Україні було порушено 7144 справи про банкрутство, що на 28,6% менше, ніж у 2021 році (9963 справи). За даними Державної судової адміністрації України, в 2023 році в Україні було порушено 5392 справи про банкрутство, що на 24,5% менше, ніж у 2022 році (7144 справи).

У 2023 році Верховна Рада України прийняла два закони, які внесли інновації у процес банкрутства: Закон № 2971-IX від 15 квітня 2023 року «Про внесення змін до деяких законодавчих актів України» та № 3249-IX «Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо питань, пов'язаних з проведенням та застосуванням процедур банкрутства під час воєнного стану». Закон України № 2971-IX ввів спрощений судовий порядок для подання заяв (позовних заяв) в справі про банкрутство або інших спорах, у яких боржник є однією зі сторін; зменшив розмір судового збору для подання заяви про порушення справи про банкрутство; дозволив приватизацію майна боржника в рамках санаційної процедури.

Закон України № 3249-IX звільнив боржників від обов'язку сплати винагороди арбітражному керуючому на депозитний рахунок суду при поданні заяви про відкриття провадження у справі про банкрутство. Також, органи управління боржника були звільнені від відповідальності за затримку подання заяви про банкрутство через збройну агресію проти України. Крім того, були встановлені специфічні правила застосування процедур банкрутства до боржників, які мають активи на тимчасово окупованих територіях. Ці зміни у Кодексі України з процедур банкрутства були впроваджені відповідно до потреб воєнного стану в Україні та для відповідності законодавства України стандартам Європейського Союзу [3].

Не всі підприємства зможуть вижити в умовах фінансових криз [4]. Проте, нинішні умови вимагають негайного зусилля уряду, судів, арбітражних керівників і юристів, що працюють у сфері банкрутства, для розробки та впровадження

стратегії, яка б забезпечила українським компаніям можливість подолати ці виклики і зберегти виробничий потенціал країни. Головна мета полягає в тому, щоб уникнути уявлення, що процедура банкрутства прирівнюється до втрати майна боржника кредиторами. Натомість, вона має спрямовуватися на реальну мету, передбачену законом – фінансове відновлення боржника з рівним захистом інтересів всіх учасників процесу.

Список використаних джерел:

1. Кодекс України з процедур банкрутства : Кодекс України від 18.10.2018 № 2597-VIII // Відомості Верховної Ради України. 2019. № 19. Ст. 74. Редакція від 08.03.2024
2. Банкрутство підприємства та його наслідки: роз'яснює Мін'юст. URL: <https://news.dtkk.ua/state/other/72239-bankrutstvo-pidprijemstva-ta-iogo-naslidki-roziasniuje-miniust>
3. Нововведення у процедурі банкрутства: що змінилось у 2023 році. URL: <https://eba.com.ua/novovvedennya-u-protseduri-bankrutstva-shho-zminylos-u-2023-rotsi/>
4. Гринько Т.В., Гвініашвілі Т.З. Методичний підхід до управління змінами в діяльності суб'єктів підприємництва. *Економіка розвитку*. 2017. № 3 (83). С. 59-66.

Д-р екон. наук Гринько Т. В., Алехно Д. Ю.

Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара (Україна)

ТРАНСФОРМАЦІЯ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ СУБ'ЄКТІВ БІЗНЕСУ В УКРАЇНІ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

З початком повномасштабних військових дій, спричинених вторгненням в Україну країни агресора, вітчизняний бізнес, який тільки почав відновлюватися після карантинного періоду, знов потрапив в критичні кризові умови функціонування. Серед великої кількості проблем, з якими прийшлося зіткнутись суб'єктам бізнесу в Україні в умовах війни, проблеми в сфері управління персоналом є доволі болісними та відчутними. Незважаючи на збереження в країні досить високого рівня безробіття, приватний бізнес відчув брак кваліфікованих працівників, дефіцит фахівців певних спеціальностей. Причинами такого стану стали два явища:

– мобілізація близько одного мільйона осіб, здебільшого чоловіків працездатного віку, до лав збройних сил;

– переміщення всередині країни та виїзд за кордон працівників різних сфер та професій.

За таких умов важливим завданням для суб'єктів бізнесу постає трансформація кадрової політики з метою її адаптації до викликів воєнного часу. Кадрова політика більшості підприємств в Україні до повномасштабної війни була націлена на забезпечення ключових цілей стратегічного управління, оскільки вона визначає підходи до підбору, утримання, розвитку та мотивації персоналу. Якщо основними складовими елементами довоєнної кадрової політики були система підбору та рекрутингу персоналу; система адаптації та розвитку персоналу; система мотивації та стимулювання персоналу; формування та розвиток інтелектуального капіталу; управління адаптацією до змін, то в умовах війни на перший план виходять інші завдання, зокрема:

- адаптація кадрового обліку та інших процесів управління персоналом до законодавчих змін, введених у зв'язку з воєнним станом в країні;
- збереження ядра трудового колективу як завдання мінімум, та збереження трудового колективу в цілому як завдання максимум;
- забезпечення виробничого процесу необхідною кількістю працівників; пошук шляхів поповнення втрат трудового потенціалу через звільнення працівників у зв'язку з мобілізацією і евакуацією у безпечні регіони;
- організація безпечних умов праці, передусім фізичної безпеки працівників в умовах військової агресії, облаштування належних укриттів, розробка планів евакуації, надання спеціального навчання з підготовки до надзвичайних ситуацій та забезпечення безпеки на робочому місці тощо;
- забезпечення умов, в тому числі побутових, для переїзду працівників релокованих підприємств у місце передислокації бізнесу,
- організація праці в умовах ресурсних обмежень, відсутності та перебоїв в енерго, водо та теплопостачанні;
- пошук внутрішніх резервів підвищення ефективності управління персоналом.

Здолавши перші труднощі, більш менш адаптувавшись до змін, продиктованих воєнними реаліями, бізнес і надалі продовжує стикатися з новими викликами, що потребує подальших зусиль для пошуку шляхів вдосконалення кадрової політики та системи управління персоналом. В найближчий час потребуватимуть уваги проблеми, від розв'язання яких залежить здатність бізнесу зберігати стабільність функціонування та можливості подальшого

розвитку, в тому числі у повоєнні часи. Передусім це стосується пошуку шляхів та заходів, направлених на подолання кадрового дефіциту, який з часом буде посилюватися. Дана проблема потребує застосування стратегічних підходів та довгострокового планування кадрового резерву, з урахуванням тенденцій внутрішньої та зовнішньої міграції населення, деювеналізації (стрімкого зменшення молоді), можливості працевлаштування демобілізованих, в тому числі осіб з інвалідністю, тощо.

Сучасна кадрова політика має враховувати «потреби, амбіції та можливості кожного працівника, допомагати підтримувати вищий рівень мотивації співробітників, задоволеність роботою та відданість компанії, що, своєю чергою, також сприяє підвищенню ефективності використання трудових ресурсів» [2].

Подальше вдосконалення кадрової політики потребує впровадження нових стратегій управління персоналом:

- переоцінки цінності особистості, сприйняття кожного працівника як цінності для компанії,;
- вдосконалення системи професійного розвитку, розвиток та реалізація внутрішнього трудового потенціалу;
- організація психологічної та соціальної підтримки працівників;
- вдосконалення системи оплати та мотивації праці, забезпечення стабільності виплат, зменшення демотивуючих факторів;
- підтримка інновацій та ініціатив, пошук талановитих фахівців.

Отже, виклики та проблеми в сфері управління персоналом потребують не просто удосконалення кадрової політики, а її глибокої трансформації, побудованій на новій філософії управління трудовим потенціалом.

Список використаних джерел:

1. Гринько Т.В., Гвініашвілі Т.З., Шинкаренко А.В. Особливості формування механізму мотивації та стимулювання персоналу підприємницьких структур. *Економічний простір*. 2021. № 174. С. 63-68.
2. Рудковський С. Кадрова політика бізнесу та нова реальність. URL: https://lb.ua/news/2023/09/07/573674_sergiy_rudkovskiy_kadrova.html
3. Гринько Т.В., Настиченко Ю.В. Теоретичні засади стратегічного управління людським капіталом підприємства. *Економічний простір*. 2021. № 176, С. 53-57. <https://doi.org/10.32782/2224-6282/176-8>

Д-р екон. наук Гринько Т. В., Бескосний М. В.

Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара (Україна)

УПРАВЛІННЯ КРИЗОЮ НА ПІДПРИЄМСТВАХ ПІД ЧАС ВІЙНИ

Криза яка зумовлена війною, не є типовою кризою, з якою часто стикаються підприємства. Війна завдає шкоди не тільки фінансовим показникам, а й становить загрозу для життя співробітників і фізичних активів.

Відмінності між традиційною кризою та кризою воєнного часу на підприємстві представлені в табл. 1 [2].

Таблиця 1

Порівняння кризи

Ознаки	Традиційна криза	Криза під час війни
Масштаб	Локальна	Системна
Швидкість поширення	Локалізовано після виявлення причин виникнення	Глобальна ланцюгова реакція
Тривалість	Короткострокова	Довгострокова
Зовнішнє узгодження	В мирний час тільки за необхідністю	Погодженні дії з представниками державних органів та військової адміністрації
Фізична небезпека	Відсутня	Немає
Доступність інфраструктури	Доступність основної інфраструктури (електроенергія, зв'язок, транспорт)	Обмежений доступ, особливо у фронтних регіонах

Ці відмінності пов'язані з серйозністю і тривалістю війни, що змушує підприємства виходити за рамки звичайного антикризового управління. Антикризовий механізм повинен враховувати ці виклики і допомогти підприємству функціонувати в умовах війни.

Основна мета антикризового управління у військовий період – мінімізація негативних економічних і соціальних наслідків війни для підприємства. В умовах війни, особливо на початку, коли часу на реагування залишається мало, головне завдання антикризового управління є прийняття оперативних і найменш ризикованих рішень, щоб досягти бажаного результату з мінімальними зусиллями і негативними наслідками. На початку війни цей результат безперервної роботи та виживання підприємства, а згодом – адаптація та нормалізація функціонування в умовах війни [3].

Важливим принципом антикризового управління, особливо в умовах війни, є терміновість реагування. Однак для масштабного підприємства гнучкість стає повільним у прийнятті рішень через бюрократичні процедури. Під час війни всі рішення повинні бути прийняті швидко, так як ситуація змінюється щодня, і несвоєчасне реагування може коштувати підприємству дорого. Для підвищення швидкості прийняття антикризових рішень в умовах війни рекомендується скоротити рівні управління, встановити ліміти на узгодження рішень і децентралізувати процес прийняття рішень [2].

Для аналізу поточного стану, фінансової стабільності та динаміки розвитку підприємства в умовах війни використовуються інструменти антикризової діагностики. Враховуючи, що війна є постійною кризою, основна мета діагностики полягає в оцінці поточної ситуації, виявленні причин відхилень і запобіганні нових кризових ситуацій. Діагностика в умовах війни повинна бути адаптована до масштабів підприємств [8].

Після проведення діагностики та виявлення відхилень формуються антикризова програма і стратегія [1]. Однак, в умовах війни і високої невизначеності підприємству рекомендується спочатку застосовувати антикризове управління, де швидко застосовуються антикризові заходи без формування повноцінної програми і стратегії. Після адаптації та налагодження функціонування в умовах війни можуть бути застосовані різні стратегії антикризового управління, такі як захисні, стабілізаційні, виживання, скорочення витрат, маркетингові, фінансові та інші [3].

Управління має бути розділене на кілька фаз [1; 5]:

Перша фаза – визначення можливості функціонування підприємства в умовах війни. У цей період, основним завданням є аналіз та оцінка того, чи може підприємство продовжувати свою діяльність в умовах військового конфлікту. Одним із ключових аспектів на цьому етапі є забезпечення відкритої комунікації зі співробітниками. Необхідно ретельно залучити та інформувати працівників щодо планів підприємства та можливих змін у роботі. Комунікація може бути проведена через різні канали, такі як електронна пошта, внутрішній портал компанії, онлайн – конференції тощо [1]. Також на даному етапі важливо розглянути можливість закриття підрозділів або другорядних виробництв, щоб зосередитися на основній діяльності підприємства та забезпечити ефективне

функціонування у складних умовах. При необхідності, підприємство також може використати програму релокації, щоб перенести свою діяльність до безпечних регіонів, особливо якщо знаходиться безпосередньо на лінії фронту.

Друга фаза – адаптація до війни, це є перехідним етапом від шоку до функціонування в умовах війни. Завдання цієї фази полягає в адаптації роботи підприємства до умов воєнного часу. Важливого значення набуває діагностика, яка дозволяє виявити проблеми функціонування під час війни. Антикризові заходи на цьому етапі включають встановлення і розвиток шляхів збуту і логістики, впровадження цифрових технологій для дистанційної роботи, переорієнтацію на нові товари і послуги тощо [1] Також на цьому етапі слід формувати довгострокові плани і стратегії дій в умовах війни.

Третя фаза – функціонування під час війни, є найтривалішим періодом, на якому головне завдання антикризового управління полягає в забезпеченні досягнення довоєнного рівня діяльності та запобіганні появи нових кризових явищ. Діагностика залишається важливою функцією для виявлення відхилень у діяльності підприємства. В рамках антикризового управління можна проводити такі дієві заходи, як вихід на нові ринки, підвищення ефективності маркетингу тощо [1].

Остання четверта фаза – пост-військовий період, що настає після закінчення війни. У цей період основним завданням антикризового управління є мінімізація негативних економічних і соціальних наслідків, викликаних війною, і запобігання появи нових кризових явищ. Діагностика включає здійснення постійного моніторингу, виявлення відхилень і оцінку масштабу втрат в результаті війни. Важливими завданнями також стають залучення інвесторів, перегляд бізнес – моделі та підвищення фінансової стійкості підприємства.

Таким чином, в умовах повномасштабного вторгнення головним завданням суб'єкта підприємництва є забезпечення безперервного функціонування підприємства і відповідно стимуляції його стійкого економічного зростання. Для досягнення цієї мети досить ефективним рішенням може бути впровадження відповідного механізму антикризового управління підприємством. З огляду на специфіку наявної кризи, елементи даного механізму також набувають особливостей свого функціонування в даному складному періоді. Серед них виокрем-

люють, зокрема цілі, завдання, основні принципи, діагностику, стратегії, методи і заходи антикризового управління [2].

Список використаних джерел:

1. Гринько Т. Стратегія як інструмент антикризового управління на підприємств. *Економіст*. 2013. № 8. С. 51-53.
2. Гринько Т.В., Гвініашвілі Т.З. Концептуалізація моделей управління змінами на підприємствах у сучасних умовах мінливого середовища. *Технологічний аудит та резерви виробництва*. 2015. № 1 (5). С. 34-40. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Tatrv_2015_1\(5\)_6](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Tatrv_2015_1(5)_6)
3. Стешенко О.Д., Масалигіна В.В. Антикризове управління в умовах пандемії. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2020. № 70-71. С. 75-82.
4. Тимошенко М.В., Петров В.А. Ідентифікація ризиків та особливості антикризового управління в умовах війни. *Підприємництво і торгівля: тенденції розвитку*: матеріали 5-ої міжнар. наук.-практ. конф., м. Одеса: Державний університет «Одеська політехніка», 2022. С. 52-54.
5. Єпіфанова І., Болотнов Д. Місце стратегії в системі антикризового управління підприємствами. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2022. № 3. С. 335-338.
6. Марачевська А. Практична цінність антикризового управління підприємством у воєнний та післявоєнний час в Україні. *SWorldJournal*. 2022. № 13-02. С. 8-13.
7. Пилипенко Я. С. Демаркація понять «воєнний конфлікт», «збройний конфлікт» та «війна». *Вісник НТУ «КПІ». Політологія. Соціологія. Право*. 2017. № 1/2 (33/34). С. 143-146.
8. Шаранов Р.С. Алгоритм антикризового управління підприємства. *Центральноукраїнський науковий вісник. Економічні науки*. 2021. № 6 (39). С. 288-296. [https://doi.org/10.32515/2663-1636.2021.6\(39\).288-296](https://doi.org/10.32515/2663-1636.2021.6(39).288-296).

Д-р екон. наук, проф. Гринько Т. В., Біліченко Ю. Є.

Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара (Україна)

ПРОБЛЕМИ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВ ТУРИСТИЧНОЇ СФЕРИ

На сьогодні надзвичайно важливим є формування дієвої стратегії для розвитку туристичного бізнесу, а саме розроблення загальної концепції стратегічного управління для розвитку потенціалу туристичної галузі. У контексті постійних змін у зовнішньому середовищі, процес глобалізації та зростаючої конкуренції, стратегія набуває ключового значення у створенні та підтримці лідерства в галузі туризму [1]. Це лідерство базується на спеціалізації та здатності генерувати значну економічну та культурну вартість. Враховуючи, що у сучасних

умовах туризм стає однією з найбільш розвинених галузей у світовому господарстві та важливою формою зовнішньоекономічної діяльності, актуальним завданням є визначення проблем розвитку туристичних регіонів та розробка теоретико-методологічних засад формування стратегій розвитку.

Формування стратегії для підприємства туристичної сфери пов'язано з рядом унікальних викликів та проблем, які потрібно вирішувати [4]. Серед основних проблем і специфічних аспектів, що впливають на стратегічне планування в цій галузі треба відмітити:

1. Сезонність і сезонні коливання. Багато туристичних місць мають високий попит лише протягом обмеженого періоду у році. Це створює проблеми з вирівнюванням прибутків та збалансуванням робочих навантажень. Формування стратегії повинно включати плани залучення туристів протягом усього року, розробку продуктів або послуг для різних сезонів.

2. Конкуренція. Галузь туризму є дуже конкурентною, особливо в популярних туристичних місцях. Підприємствам доводиться боротися за увагу клієнтів і вирізнятися серед інших пропозицій. Стратегія має включати аналіз конкурентів, визначення унікальних переваг і розробку маркетингових стратегій для привертання та утримання клієнтів.

3. Зміни в туристичних трендах і попиті. Попит на туристичні послуги може змінюватися під впливом різних факторів, таких як економічні умови, політична ситуація, екологічні проблеми. Підприємствам потрібно бути гнучкими і адаптивними до змін у попиті, шляхом швидкого відгуку на нові тенденції та впровадження відповідних змін у свої стратегії.

4. Маркетинг та просування. Ефективне просування туристичних послуг вимагає не лише знань про потенційних клієнтів, але й розуміння їхніх потреб і побажань. Привернення уваги до підприємства у цьому конкурентному середовищі може бути складним завданням. Стратегія маркетингу повинна бути націленою на ефективне спілкування з аудиторією, використання різноманітних каналів просування та розробку цільових рекламних кампаній.

5. Управління ризиками. Туристична галузь піддана різноманітним ризикам, таким як зміни у законодавстві, природні катастрофи, терористичні загрози [3]. Підприємствам необхідно включати у свою стратегію плани управління ризиками, щоб зменшити можливі негативні наслідки подій, які можуть виникнути.

6. Сталість якості обслуговування. У туристичній галузі репутація грає важливу роль. Незадовільне обслуговування або низька якість послуг може вразити репутацію підприємства і призвести до втрати клієнтів. Формування відповідної стратегії повинно включати плани з покращення якості обслуговування, забезпечення задоволеності клієнтів та розвитку позитивної репутації бренду.

Ці проблеми вимагають від підприємств в сфері туризму ретельного аналізу, стратегічного мислення і гнучкості в діях для успішної реалізації їх стратегічних цілей [5].

Покращення туристичної індустрії призводить до створення нових робочих місць, підтримує високий рівень життя населення, покращує систему медичного обслуговування, збільшує обсяги інвестицій та сприяє покращенню платіжного балансу країни [2].

Державна політика у сфері туризму полягає у розширенні використання маркетингових стратегій, спрямованих на раціональне та ефективне використання природних, історико-культурних та соціально-побутових ресурсів. Розвиток туризму – це основний пріоритет та необхідна складова економіки будь-якої країни.

Список використаних джерел:

1. Баженова С., Пологовська Ю., Бикова М. Реалії розвитку туризму в Україні на сучасному етапі. *Наукові перспективи*. 2022. № 5 (23). С. 168-180.
2. Гречаник В.П., Васильченко С.М. Сучасні тенденції розвитку міжнародного туризму: Україна і світ. *Вісник Прикарпатського університету*. 2008. № 6. С. 18-29.
3. Ковальська Л., Щука Г., Михайлюк А., Загнибіда Р., Ткаченко Т. Розвиток туризму припадає на епоху економіко-політичних реформ і війни в Україні. *Журнал геології, географії та геоecології*. 2020. № 29 (1). С. 94-101.
4. Марценюк Л.В. Проблеми та перспективи розвитку туризму в Україні. *Економічний вісник Національного гірничого університету*. 2015. № 3. С. 76-82.
5. Пуцентейло П.Р. Конкурентоспроможність підприємства: методологія аналізу дефініції. *Інноваційна економіка*. 2015. № 4 (59). С. 80-86.
6. Гринько Т.В. Напрямки підвищення конкурентоспроможності підприємств галузі міжнародного туризму в Україні. *Вісник Дніпропетровського університету. Серія «Економіка»*. 2012. Випуск 6 (4). Т. 20. № 10/1. С. 12-16.

Д-р екон. наук Гринько Т. В., Кандиба Є. Ю.

Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара (Україна)

БАНКРУТСТВО В УКРАЇНІ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

З початком розгортання повномасштабних військових дій на території України майже весь без виключення бізнес тим чи іншим чином відчув на собі негативні наслідки війни. Велика кількість підприємств та інших суб'єктів бізнесу опинились на окупованих територіях, зазнали руйнувань, деякі було повністю знищено, більшість з тих, яких оминули такі жахливі наслідки, відчули проблеми, пов'язані з відтоком трудових ресурсів (через мобілізацію та евакуацію за кордон), руйнуванням транспортних й логістичних ланцюгів, втратою постачальників та покупців, браком сировинних ресурсів, високими темпами інфляції, зростанням курсу валют, тощо. Зазначені фактори причинили негативний вплив на ефективність господарської діяльності підприємств, що призвело до погіршення фінансового, економічного та майнового стану великої кількості підприємств та інших суб'єктів бізнесу.

В контексті врегулювання фінансових проблем підприємств, які постраждали від військових дій та опинилися в кризі неплатоспроможності, особливого значення набув інститут банкрутства.

Діяльність господарських судів щодо провадження справ про банкрутство не припинялась з перших днів повномасштабної війни. Але, як свідчать статистичні дані, у 2022 р. було відкрито справ про банкрутство втричі менше ніж в попередньому році, однак в 2023 р. кількість позовів про визнання суб'єкта господарської діяльності банкрутом досягла довоєнних показників і продовжує збільшуватися [1]. І хоча в 2023 р. в нашій країні утричі менша кількість суб'єктів припиняла роботу, частка тих, які це здійснювали через процедуру банкрутства зросла з 5% в довоєнні часи до 17%.

Для окремих підприємств, наприклад Маріупольський металургійний комбінат імені Ілліча, Азовсталь визнання банкрутом є можливістю юридично засвідчити ліквідацію фактично зруйнованого бізнесу. Для інших – відкриття справи про банкрутство дає можливість отримати час для відновлення фінансового стану та платоспроможності, відпочити від тиску кредиторів, пройти санаційні процедури для фінансового оздоровлення. Незважаючи на виклики, інститут

банкрутства може мати позитивні перспективи, сприяти реструктуризації боргів, відтермінуванню їх погашення, реструктуризації підприємств, залученню інвестицій та відновленню економіки після війни.

Відкриття справи про банкрутство може мати не тільки негативний, а й позитивний вплив на діяльність бізнесу і перспективи його подальшого розвитку, а саме:

1. Відновлення фінансової стабільності: Процедура банкрутства може допомогти компанії відновити фінансову стабільність шляхом переговорів з кредиторами та реструктуризації боргів.

2. Захист від кредиторів. Процедура банкрутства може допомогти підприємствам захиститися від вимог кредиторів, які можуть стати особливо активними в умовах війни.

3. Можливість реструктуризації боргів. В умовах війни багато підприємств стали залежними від зовнішніх фінансових джерел. Процедура банкрутства може надати можливість підприємствам переглянути свої фінансові зобов'язання та знайти шляхи для їх реструктуризації.

4. Збереження активів. В окремих випадках процедура банкрутства може допомогти підприємствам зберегти частину своїх активів шляхом припинення діяльності або реорганізації.

5. Шанс на новий початок: Для деяких компаній процедура банкрутства може стати можливістю для перезавантаження бізнесу, виправлення помилок та реалізації нових стратегій розвитку.

Отже, вплив відкриття справи про банкрутство на діяльність і перспективи розвитку підприємства може бути різним і залежить від конкретної ситуації, а також від управлінських рішень, які будуть прийняті під час процедури.

Альтернативою банкрутства є фінансова санація, яка полягає у розробці заходів, направлених на відновлення платоспроможності підприємства, до яких зазвичай відносять: реструктуризацію підприємств; диверсифікацію виробництва; ліквідацію збиткового виробництва; відтермінування, розстрочку, прощення частини або усієї суми заборгованості; погашення зобов'язань підприємства сторонніми особами; погашення зобов'язань перед кредиторами в інший спосіб, який відповідає чинному законодавству; повернення дебіторської заборгованості; реструктуризацію активів; реалізацію майна підприємства; погашення зобов'язань

підприємства його власниками, прийняття власниками на себе відповідальності за борги підприємства; відчуження майнових цінностей, скорочення чисельності персоналу, зокрема, працівників які не братимуть участь у реалізації плану санації; залучення позикових коштів та банківських кредитів з метою фінансування заходів, направлених на відновлення платоспроможності підприємства.

Програму фінансової санації підприємство, що опинилося у кризі неплатоспроможності, може розробляти і реалізовувати самостійно до відкриття справи про банкрутство у господарському суді, або вже в процесі її провадження, але вже за узгодженням з комітетом кредиторів та під керівництвом арбітражного керуючого. Який шлях обрати кожне підприємство вирішує самостійно в залежності від глибини фінансової кризи, сили тиску кредиторів, рівня заборгованості, можливості та швидкості акумуляції коштів для погашення термінових зобов'язань, здатності відновити ефективну господарську діяльність, наявності фінансового потенціалу для відновлення.

Список використаних джерел:

1. Васьковський О. Банкрутство під час війни. URL: <https://pravo.ua/wp-content/uploads/2023/12/ALL-TOP50-END-59.pdf>
2. Гринько Т., Вознюк О. Оцінка фінансового потенціалу підприємства-боржника в процедурі банкрутства. *Адаптивне управління: теорія і практика. Серія Економіка*. 2021. 12 (24). URL: <https://amtp.org.ua/index.php/journal2/article/view/600>
3. Гринько Т.В, Гвініашвілі Т.З., Конев І.Є. Оцінка фінансового потенціалу підприємства в стратегічному управлінні. *Актуальні проблеми економік*. 2023. № 9 (267). С. 40-48.

Д-р екон. наук Гринько Т. В., Самойленков А. П.

Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара (Україна)

ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ФІНАНСОВОЇ ТА ЕКОНОМІЧНОЇ СТІЙКОСТІ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ В УКРАЇНІ

Незважаючи на важке становище, в якому опинилися дуже багато українських підприємств через війну, розв'язану країною-агресором проти України, на ближчу перспективу більшість з них планують продовжувати господарську діяльність і розвивати бізнес. Замість традиційного формування та реалізації стратегій розвитку, яке зазвичай проводилося у мирний час, під час війни

підприємства вимушені здебільшого активно працювати над пошуком шляхів та засобів виживання в надзвичайних умовах воєнного часу. За таких обставин ключову увагу приділяють забезпеченню економічної і фінансової стійкості як досить важливій умові збереження бізнесу для повоєнного відновлення.

Забезпечення фінансово-економічної стійкості підприємства, «мінімізація впливу на її рівень негативних зовнішніх та внутрішніх факторів, визначення ролі економічної стійкості в забезпеченні загальної стійкості підприємства – проблеми, які потребують застосування вдосконалених стратегічних підходів до управління економічною стійкістю підприємств» [1].

Забезпечення економічної стійкості підприємств в умовах війни потребує впровадження стратегічних підходів, формування та реалізації ефективної стратегії, що є запорукою успішного функціонування підприємства у довгостроковому періоді.

Невизначеність й мінливість зовнішніх та внутрішніх умов функціонування українських підприємств у воєнних реаліях обмежують та ускладнюють процес забезпечення економічної стійкості, який направлено на формування його стабільності та рівноваги підприємства. Забезпечення економічної та фінансової стійкості потребує від українських підприємств «побудови ефективної системи управління, запровадження дієвих механізмів управління, заснованих на науково-обґрунтованих підходах, принципах та методах» [2].

Стратегічні підходи в забезпеченні економічної та фінансової стійкості підприємства мають наступні особливості:

- підпорядкований характер відносно загальної стратегії підприємства;
- врахування факторів та умов зовнішнього та внутрішнього середовища функціонування підприємства, його галузевих та інших особливостей;
- врахування впливу ризиків різного виду та природи.

Формування стратегічних напрямів забезпечення економічної стійкості підприємства повинно здійснюватися на основі вибору варіантів використання обмежених ресурсів, які в довготривалій перспективі сприятимуть скороченню втрат підприємства, зростанню його спроможності компенсувати негативні впливи факторів зовнішнього та внутрішнього середовища, реалізації стратегії

стійкого розвитку [1; 5]. В умовах воєнного стану забезпечення економічної і фінансової стійкості потребує розв'язання наступних проблем [1; 5]:

- збереження діючого бізнесу, його розширення та диверсифікація, пошук будь яких можливостей для максимально ефективного та результативного господарювання;

- збільшення власного капіталу підприємства з метою зниження залежності від позикового капіталу, шляхом активізації інвестиційної діяльності, зростання прибутковості діяльності, залучення додаткових власних фінансових ресурсів;

- пошук додаткових джерел залучення фінансових ресурсів потребує забезпечення оптимальної їх структури з точки зору фінансової рівноваги та стійкості;

- прискорення оборотності активів, в першу чергу дебіторської, кредиторської заборгованості, особливої уваги потребує управління запасами. В умовах війни українські підприємства вимушені збільшувати розміри страхових запасів через ризики невиконання термінів та умов поставок, що потребує додаткових коштів та підвищує ризики втрат в разі фізичного їх знищення через бойові дії;

- формування значних обсягів фінансових резервів, своєї подушки безпеки;

- фізичне збереження майнових активів, за необхідності релокація виробничих потужностей та складських приміщень у більш безпечні регіони, можливо за кордон, створення декількох дрібних виробничих та складських локацій замість однієї великої, що знижує ризики значних втрат під час ракетних обстрілів;

- забезпечення фізичної безпеки персоналу підприємства, більш активне застосування дистанційних форматів роботи, побудова надійних укриттів, тощо;

- збереження досягнутих позицій на ринку, з перспективою їх укріплення та розширення, вихід на нові ринки збуту, особливо актуальним є для підприємств, які в 2022 році втратили багатьох споживачів через що різко скоротили обсяги виробництва та реалізації;

Наразі для більшості українських підприємств ключовим завданням в стратегічному управлінні їх економічною та фінансовою стійкістю є забезпечення фінансово-економічних умов стабільного функціонування і подальшого розвитку в непередбачуваних умовах воєнного часу.

Список використаних джерел:

1. Гринько Т.В., Максимчук О.С. Інноваційний розвиток як складова економічної безпеки сучасного підприємства. Сучасні трансформації організаційно-економічного механізму менеджменту та логістики суб'єктів підприємництва в системі економічної безпеки України: колективна монографія / за заг. ред. Т.В. Гринько. Дніпро: Біла К.О., 2017. С. 247-271.
2. Гринько Т.В., Гвініашвілі Т.З., Алещенко В.І. Стратегічне управління як елемент організаційно-економічного механізму забезпечення економічної стійкості підприємства. *Економіка та держава*. 2021. № 12. С. 30-34. <https://doi.org/10.32702/2306-6806.2021.12.30>
3. Яковенко Я.Ю. Концепція управління стійким розвитком підприємств. *Вісник ХДУ. Сер.: Економічні науки*. 2019. Вип. 36. С. 75-81.

Крикун А. М., Стасюк Ю. М.

Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара (Україна)

РЕНТАБЕЛЬНІСТЬ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА ТА НАПРЯМКИ ЇЇ ПІДВИЩЕННЯ

Впровадження ефективних стратегій для підвищення рентабельності підприємств є актуальним та невідкладним завданням у сучасному бізнес-середовищі. Рентабельність визначається як ключовий показник успішності діяльності підприємства і відображає його здатність до забезпечення прибутку при врахуванні всіх витрат. У зростаючому конкурентному середовищі та через зміни в економічних, технологічних та соціокультурних умовах, досягнення та підтримання високого рівня рентабельності стає викликом для багатьох підприємств. Це вимагає глибокого аналізу та розробки стратегій, спрямованих на оптимізацію витрат, підвищення ефективності виробничих процесів, розвиток інновацій та підвищення якості продукції або послуг.

Рентабельність бізнесу є ключовим показником успішності управління та конкурентоспроможності. Це співвідношення між доходами та витратами, що

визначає можливість розширення та стабільність. Висока рентабельність дозволяє забезпечити не лише прибуток, а й самоокупності бізнесу, його розвиток та зміцнення на ринку [3]. Оцінка підприємства за його рентабельністю відбувається через різні аспекти, які можна розглядати за допомогою відповідних показників. Основні показники рентабельності можна систематизувати та класифікувати в групи, як показано на рис. 1. Для аналізу та зрозуміння показників рентабельності, необхідно вивчити та класифікувати різноманітні фактори, що впливають на них.

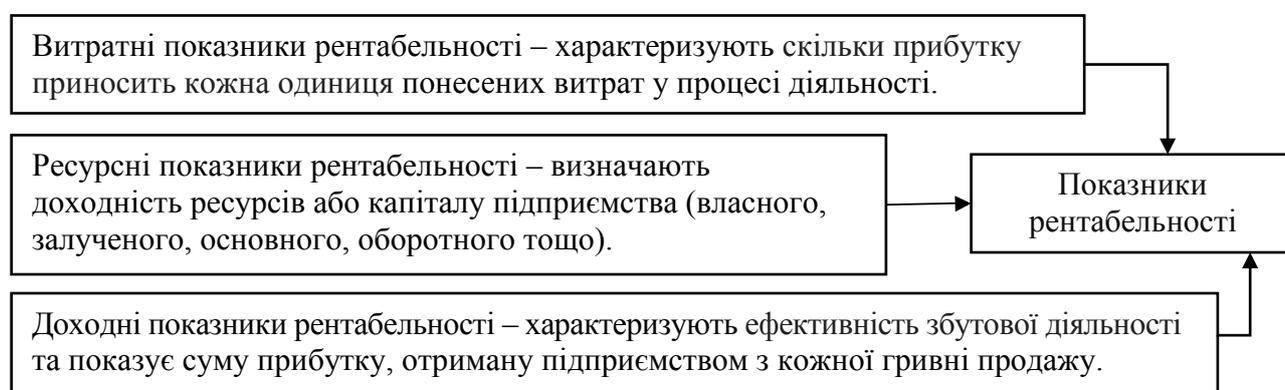


Рис. 1. Загальна класифікація показників рентабельності [5]

У дослідженні [4] фактори рентабельності поділяються на дві категорії: внутрішні та зовнішні. До внутрішніх факторів відносяться: обсяг реалізованої продукції, асортимент товарів, організація процесу продажу та руху товару, структура персоналу, мотивація працівників, продуктивність праці, рівень технічної оснащеності, матеріально-технічне забезпечення, склад та структура оборотних коштів, метод ціноутворення, економія та ділова репутація. Зовнішніми факторами, над якими підприємство не має контролю, є такі аспекти, як природні умови, державне та податкове регулювання, а також умови транспортування [1].

Процес управління рентабельністю бізнесу входить у загальний процес управління підприємством. Він розпочинається з аналізу показників рентабельності та визначення факторів, що впливають на них, а також розробки заходів для підвищення цих показників. На наступному етапі розробляються стратегічні напрямки управління, включаючи визначення цілей, використання досвіду інших компаній і шляхи розвитку. Реалізація стратегії потребує володіння

методами прийняття обґрунтованих рішень менеджментом. На завершальному етапі проводиться контроль, аналіз та оцінка результатів діяльності підприємства з метою визначення коригувальних заходів у разі відхилень від запланованих показників [6].

Для збільшення обсягу прибутку та підвищення рівня рентабельності підприємства використовуються різноманітні підходи та стратегії. Це включає оптимізацію виробничих процесів для раціонального використання ресурсів та ефективного контролю витрат, впровадження новітніх технологій та автоматизацію систем управління, а також розробку ефективної маркетингової стратегії для залучення цільової аудиторії та підвищення конкурентоспроможності на ринку. Крім того, важливим є також систематичне оновлення економічно обґрунтованих норм та постійний контроль за їх виконанням, а також активна мотивація персоналу для підвищення продуктивності праці [2]. Отже, оцінка рентабельності діяльності підприємств відіграє важливу роль у процесі управління, допомагаючи керівництву приймати обґрунтовані рішення щодо стратегічного та оперативного управління. Через аналіз рентабельності можна виявити найбільш ефективні напрями діяльності, а також виявити області, де можливі покращення. Збалансоване управління рентабельністю веде до сталого зростання прибутку та конкурентоспроможності підприємства, забезпечуючи його стабільність та успішні перспективи у майбутньому.

Список використаних джерел:

1. Корпоративне управління: процеси, стратегії, технології : колективна монографія / К.Н. Абдулаєв, В.І. Алексєєв [та ін.]. Херсон: ХДУ, 2015. 536 с.
2. Гаватюк Л.С., Пілат А.К. Удосконалення системи управління рентабельністю як умова ефективного функціонування підприємств. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2020. № 2. С. 47-50
3. Гайбура Ю.А. Методичні підходи щодо оцінки і прогнозування прибутковості підприємства. *Подільський вісник: сільське господарство, техніка, економіка*. 2023. № 1. С. 118-124.
4. Єпіфанова І.Ю., Гуменюк В.С. Фактори зростання прибутку підприємства. *Молодий вчений*. 2016. № 7 (34). С. 46-49
5. Кошельок Г.В., Міндова О.І., Чернишова Л.В. Факторний аналіз рентабельності виробництва торговельних підприємств. *Економіка та суспільство*. 2023. № 47. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-47-36>.
6. Крупський О.П., Стасюк Ю.М. Управління ризиками суб'єктів підприємництва в сучасних умовах господарювання. Підприємництво: сучасні виклики, тренди та трансформації: моногр. Дніпро: Видавець Біла К. О., 2023. С. 202-224.

Канд. екон. наук Куряча Н. В., Коваль П. С.

Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара (Україна)

ГОЛОВНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ ЗАПАСІВ НА ПІДПРИЄМСТВІ

На кожному підприємстві управління запасами є однією з ключових функцій, яка впливає на ефективність виробничого процесу та задоволення потреб клієнтів. Формування запасів – це комплексний процес, який вимагає уважного аналізу та планування. Розглянемо головні аспекти формування запасів на підприємстві та їх вплив на бізнес [5].

Першим і, безумовно, важливим аспектом є прогнозування попиту на товари або послуги. Це дозволяє підприємству забезпечити належний рівень запасів, уникнути надмірних запасів, які забирають фінансові ресурси, або недостатніх запасів, які можуть призвести до втрат клієнтів. Другим аспектом є мінімізація ризику. Це означає забезпечення стійкості виробничого процесу шляхом попередження можливих перешкод у постачанні сировини або комплектуючих матеріалів. Третім аспектом є мінімізація витрат. Утримання запасів вимагає фінансових витрат на їх придбання, зберігання та управління. Оптимізація цих витрат є важливою складовою ефективного управління запасами. Четвертий аспект – використання сучасних технологій. Системи управління запасами (ERP), програмне забезпечення для прогнозування попиту та автоматизовані системи складського обліку допомагають підприємствам покращити ефективність управління запасами. П'ятий аспект – стратегічне планування. Формування запасів повинне бути частиною стратегічного планування підприємства, що враховує рівень сервісу для клієнтів, конкурентність, довгострокові тенденції на ринку та фінансові обмеження. Шостий аспект – оптимізація ланцюга постачання. Співпраця з постачальниками допомагає забезпечити своєчасне постачання необхідних матеріалів чи товарів та зменшити ризики управління запасами [2].

Управління запасами в реальному часі: Сучасні підходи до управління запасами передбачають здатність оперативно реагувати на зміни в попиті, постачанні та інших факторах. Це може включати використання систем моніторингу запасів в реальному часі, що дозволяють швидко аналізувати та реагувати на будь-які зміни [3].

Стратегія управління запасами: Підприємство повинно розробити чітку стратегію управління запасами, яка відповідає його бізнес-моделі, специфіці товарів чи послуг, а також потребам клієнтів. Ця стратегія може включати різні методи управління запасами, такі як JIT (Just-in-Time), ABC-аналіз, EOQ (економічне замовлення партій) та інші.

Співпраця з відділами: Ефективне управління запасами потребує співпраці між різними відділами підприємства, зокрема між відділами продажів, виробництва, логістики та фінансів. Це допомагає забезпечити збалансований підхід до управління запасами та зменшити ризики.

Аналіз ефективності: Підприємство повинно систематично аналізувати ефективність своєї стратегії управління запасами і вносити необхідні корективи. Це може включати аналіз рівня сервісу для клієнтів, оборотності запасів, рентабельності та інших ключових показників [4].

У підсумку, головні аспекти формування запасів на підприємстві взаємопов'язані та вимагають комплексного підходу для досягнення оптимальних результатів управління запасами. Їх правильне врахування та використання дозволяють підприємствам забезпечити ефективність виробництва, задоволення потреб клієнтів та мінімізацію ризиків. Реалізація цих аспектів допомагає підприємствам підтримувати оптимальний рівень запасів, забезпечуючи при цьому ефективність виробництва, задоволення потреб клієнтів та зниження витрат [1].

Список використаних джерел:

1. Гринько Т.В., Гвініашвілі Т.З. Управління торговельними підприємствами: інструменти, моделі, принципи та механізми. Торгівля та біржова діяльність в Україні: проблеми і стратегії розвитку: колект. моногр. / за заг. ред. Т.В. Гринько. Дніпро: Біла К.О., 2018. С. 244-320.
2. Вареник В.М., Резцова М.І. Управління запасами підприємства: теоретичні та практичні аспекти. Європейський вектор економічного розвитку. 2018. № 1. С. 6-8.
3. Ключові принципи та сучасні підходи до управління запасами. Firtka. URL:<https://firtka.if.ua/blog/view/kliuchovi-printsipi-ta-suchasni-pidkhodi-do-upravlinnia-zapasami>.
4. Матеріальні запаси: види та системи управління. Освіта. URL:https://ru.osvita.ua/vnz/reports/management/14616/#google_vignette.
5. Стратегія управління товарними запасами. Букліб. URL: <https://buklib.net/books/24595/>.
6. Як технології для прогнозування попиту можуть змінити стратегію. Retailers. URL:<https://retailers.ua/news/tehnologii/13623-yak-tehnologiyi-dlya-prognozuvannya-popitu-mojut-zminiti-vashu-strategiyu-prodajiv>.

Канд. екон. наук, доц. Куряча Н. В., Музика О. М.

Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара (Україна)

**ФОРМУВАННЯ ТА УПРАВЛІННЯ БРЕНДОМ
В ГАЛУЗІ ПІДПРИЄМНИЦТВА ТА ТОРГІВЛІ:
СТРАТЕГІЇ ТА ІНСТРУМЕНТИ**

Формування та управління брендом в сфері підприємництва та торгівлі є одним з ключових факторів успіху для будь-якої компанії. Ефективна брендингова стратегія допомагає створити унікальний образ, залучити та утримати клієнтів, а також забезпечити стійку конкурентну перевагу на ринку. Тому стратегія формування бренду вимагає глибокого розуміння цільової аудиторії та її потреб. Підприємства повинні визначити унікальні характеристики своєї продукції або послуг, які відокремлюють їх від конкурентів, та перетворити ці особливості на ключові елементи бренду [1]. При цьому необхідно не лише враховувати функціональні аспекти, але й емоційні, що стимулюють споживача вибирати саме ваш бренд. Щоб ефективно управляти брендом, підприємства повинні використовувати різноманітні інструменти та стратегії, тому далі ми розглянемо основні стратегії та інструменти, які застосовуються у процесі формування та управління брендом у галузі підприємництва та торгівлі [2].

Перелік основних стратегій та інструментів [2-3]:

1. Визначення цінностей та ідентичності бренду. Найпершим кроком у формуванні бренду будь-якої компанії, є чітке визначення її цінностей, місії та візії. Це допоможе створити основу для розвитку унікальної ідентичності бренду, яка відрізнятиме його від конкурентів. Необхідно враховувати цільову аудиторію, її потреби та очікування, а також галузеві тенденції.

2. Розробка візуальної ідентичності бренду. Візуальна ідентичність бренду є важливим інструментом для встановлення його впізнаваності та сприйняття компанії клієнтами. Це включає в себе логотип, фірмовий стиль, кольорову гаму, типографіку та інші візуальні елементи. Візуальна ідентичність повинна бути привабливою, легко запам'ятовуватися та відображати цінності бренду.

3. Інтегрована маркетингова комунікація. Для ефективного просування бренду необхідно використовувати різноманітні канали комунікації, такі як

реклама, PR, digital-маркетинг, спонсорство та різноманітні заходи. Важливо забезпечити узгодженість повідомлень та візуального оформлення у всіх каналах, щоб створити єдиний, цілісний образ для бренду компанії.

4. Залучення клієнтів через емоційний зв'язок. Багато відомих та успішних брендів формують емоційний зв'язок зі своїми клієнтами. Цього можна досягти шляхом розповіді історій, створення унікального клієнтського досвіду та формування спільноти прихильників бренду. Емоційний зв'язок сприяє лояльності клієнтів та допомагає утримувати їх у довгостроковій перспективі. Лояльність споживачів виявляється у позитивному сприйнятті продукції, сервісу, ідентифікації бренду, його візуальному обличчі, взаємодії з персоналом і місцем продажу. Це позитивне ставлення базується на задоволенні від діяльності компанії, наданих послуг, враженні від персоналу та загальному іміджу, які, хоч і обумовлені різними факторами, переважно ґрунтуються на емоційній взаємодії.

5. Управління репутацією бренду. Репутація бренду є одним з найважливіших активів компанії. Необхідно постійно моніторити та вживати різноманітні заходи, що будуть спрямовані на підтримку позитивної репутації, а також швидко реагувати на усі відгуки надані клієнтами, вирішувати конфлікти та вживати заходи для запобігання кризових ситуацій.

6. Оцінка ефективності брендингу. Для успішного управління брендом важливо регулярно оцінювати ефективність брендингових зусиль. Це можна зробити за допомогою різних метрик, таких як упізнаваність бренду, лояльність клієнтів до цього бренду компанії, частка ринку яку займає компанія та аналізуючи її фінансові показники. Аналіз усіх цих метрик допоможе визначити сильні та слабкі сторони брендингової стратегії та внести необхідні коригування в неї.

7. Побудова ефективної корпоративної культури. Крім того, важливо розуміти, що бренд – це не лише зовнішній образ компанії, а й її внутрішній культурний аспект. Тому підприємства повинні активно будувати корпоративну культуру, яка відображає цінності та місію бренду. Залучення співробітників до цих цінностей може сприяти покращенню якості обслуговування та зміцненню репутації компанії.

Підсумовуючи усе вище зазначене, можна дійти до висновку, що ефективне формування та управління брендом у галузі підприємництва та торгівлі вимагає комплексного підходу, який поєднує стратегічне планування, творчість, послідовну комунікацію, адаптацію до змін ринкового середовища та постійний моніторинг становища компанії. Компанії, які приділяють належну увагу розвитку свого бренду, мають більше шансів на успіх у висококонкурентному середовищі сфери підприємництва та торгівлі [3]. Тому, лише за умови вдалого впровадження усіх цих стратегій та інструментів компанії можуть створити сильний, унікальний і виразний бренд, який забезпечить їм стійку конкурентну перевагу.

Список використаних джерел:

1. Формування та управління брендинговими технологіями підприємств регіону в умовах євроінтеграції : монографія / колектив авторів за заг. ред. д.е.н., проф. А. А. Вдовічена. Чернівці: Чернівецький торговельно-економічний інститут ДТЕУ, 2023. 108 с.
2. Ладонько Л.С. Конспект лекцій з навчальної дисципліни «Брендменеджмент» для студентів другого (магістерського) рівня вищої освіти за спеціальністю 028 Менеджмент соціокультурної діяльності галузі знань 02 Культура і мистецтво. Чернігів: НУЧК, 2023. 124 с.
3. Шматько Н.М., Пантелєєв М.С., Кармінська-Белоброва М.В., Мирошник Т.О. Бренд-менеджмент в стратегічному управлінні підприємством. *Вісник Національного технічного університету «ХПІ». Економічні науки.* 2020. № 1. С. 110-115.

Канд. екон. наук Кучеренко С. К., Левенець А. В.

Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара (Україна)

ПЕРСПЕКТИВИ ВІДКРИТТЯ СПІЛЬНИХ ОБОРОННИХ ПІДПРИЄМСТВ

З моменту вторгнення країни-агресора, виробники зброї країн-союзників стали виявляти ініціативу у створенні спільних з Україною оборонних підприємств. Наприклад, державний концерн «Укроборонпром» і Міністерство оборони Чеської Республіки домовились про створення спільного оборонного кластеру. Зокрема, йдеться про створення спільних ліній виробництва боєприпасів, виробництво броньованої техніки й реактивних систем залпового вогню. Вони вироблятимуться в тому числі на потужностях країн-партнерів [3]. Також

Україна домовилася з двома американськими провідними компаніями про спільне виробництво на українській території 155-мм снарядів [5]. Україна і Швеція задекларували наміри про спільне виробництво бойових машин піхоти CV90 в Україні [6]. Французька компанія Turgis & Gaillard підписала контракт з українським підприємством «Антонов» про спільне виробництво зменшеної та дешевшої версії БПЛА Aarok MALE [7].

Ще одним прикладом є угода з Німеччиною. У березні 2023 «Rheinmetall» анонсував, що планує будівництво в Україні танкового заводу вартістю 200 мільйонів євро, який здатен випускати до 400 танків «Panther» на рік. У липні 2023 року концерн заявив, що відкриє завод, який випускатиме й ремонтуватиме близько 400 бронетранспортерів «Fuchs». 18 жовтня 2023 року було зареєстроване спільне німецько-українське ТОВ «Райнметал-Українська оборонна промисловість». Новоутворене підприємство буде базуватися в Києві та здійснювати обслуговування і ремонт техніки, поставленої партнерами. Ризикам пошкодження заводу внаслідок можливих обстрілів, концерн «Rheinmetall» пропонує запобігти за рахунок ППО власного виробництва [1].

Необхідність розвитку власної оборонної промисловості підкреслює і уряд України. 16 січня 2024 року Кабінет Міністрів ухвалив зміни до Постанови №76 від 27 січня 2023 року. Згідно з ухваленим рішенням, військовозобов'язані працівники у сфері оборонно-промислового комплексу, бронюються незалежно від військового звання, віку та військово-облікової спеціальності та без обмежень щодо кількості, які підлягають бронюванню [2].

Створення спільних підприємств важливе також тому, що інвестори покривають суттєву частину витрат, а такі підприємства вимагають суттєвих капіталовкладень. Наприклад Туреччина побудувала новий завод з виробництва боєприпасів у 2021 році. Він може виробляти боєприпаси і зброю всіх калібрів від 5,56 мм до 203 мм. Підприємство було створено за 12 місяців завдяки інвестиціям обсягом у 25 мільйонів доларів [4]. Отже прикладів домовленостей про створення спільних з Україною оборонних підприємств чимало. Це договори з чеськими, американськими, шведськими, французькими та німецькими компаніями. Вони передбачають організацію виробництва зброї як за кордоном, так і на території України. Перший варіант більш безпечний. Другий дозволяє оперативніше доставляти зброю на фронт та створює робочі місця для українських

громадян. В будь-якому разі співзасновники покривають частину фінансових витрат. До того ж оборонні підприємства будуть вигідні і після війни. Зараз вони сприятимуть захисту нашої держави та вільного світу загалом, а в майбутньому можуть стати джерелом доходу як для України так і для інвесторів. Тому найближчим часом з'являтиметься все більше таких підприємств, що варто врахувати при підготовці відповідних фахівців.

Список використаних джерел:

1. Українська оборонна промисловість і Rheinmetall створили спільне підприємство. Укроборонпром. URL: <https://ukroboronprom.com.ua/news/ukrayinska-oboronna-promislovis-ti-rheinmetall-stvorili-spilne-pidprijemstvo-2>.
2. Уряд вніс зміни щодо порядку бронювання військовозобов'язаних працівників підприємств ОПК. Міністерство економіки України. URL: <https://www.me.gov.ua/News/Detail?lang=uk-UA&id=eae2b183-c646-43f0-84bf-552348e46255&title=UriadVnisZminiDoPoriadku>.
3. Україна вироблятиме важке озброєння спільно з 6 країнами НАТО – «Укроборонпром». Радіо Свобода. URL: <https://www.radiosvoboda.org/a/news-ukraina-vyrobnytstvo-vazhke-ozbroiennia-ukroboronprom/32137286.html>.
4. Туреччина побудувала новий боеприпасний завод: за рік і \$25 млн.. URL: https://defence-ua.com/news/turechchina_pobuduvala_novij_bojepripasnij_zavod_za_rik_i_25_mln.
5. Компанії США допоможуть запустити в Україні виробництво снарядів. URL: <https://mil.in.ua/uk/news/kompaniyi-ssha-dopomozhut-zapustyty-v-ukrayini-vyrobnytstvo-snaryd>.
6. Україна і Швеція домовляються про спільне виробництво БМП CV90. URL: <https://mil.in.ua/uk/news/ukrayina-i-shvetsiya-domovlyayutsya-pro-spilne-vyrobnytstvo-bmp-cv90>.
7. Le drone Aarok vient? en Ukraine : Turgis & Gaillard signe un accord avec Antonov. La Tribune. URL: <https://www.latribune.fr/entreprises-finance/industrie/aeronautique-defense/le-drone-aarok-bientot-en-ukraine-turgis-gaillard-signe-un-accord-avec-antonov-978294.html>.

Мартем'янова С. Д., Стасюк Ю. М.

Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара (Україна)

ПІДПРИЄМНИЦТВО: СУЧАСНІ ПРОБЛЕМИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ

Розвиток підприємницької діяльності та ефективність її функціонування є критично важливими для реалізації економічних реформ і формування стійкої економіки. Ця сфера виступає не лише ключовим, але й першочерговим рушійним фактором, що сприяє підвищенню рівня життя громадян, розв'язанню соціально-економічних проблем та забезпечує стаке зростання країни. Підприємництво в Україні тісно пов'язане з механізмами управління, які визначають життєвий

цикл складних, відкритих динамічних систем з участю людини [5]. Підприємництво не лише визначає темпи економічного зростання, але й сприяє впровадженню інновацій, створює нові робочі місця, насичує ринок різноманітними товарами та послугами, а також відіграє важливу роль у формуванні бюджетних доходів [3].

Однак війна, безперечно, є найбільш руйнівним чинником для підприємництва. Загальна слабкість економічного сектора, великі державні витрати на військові операції та оборону, непередбачувані фінансові та матеріальні збитки, постійні ризики, а також значні обмеження у міжнародній торгівлі ускладнюють економічну ситуацію та породжують серйозну дестабілізацію в країні.

Проблеми розвитку підприємництва в Україні під час воєнного стану можна узагальнити у декілька ключових категорій. По-перше, повномасштабне військове вторгнення країни-агресора спричинила загострення ситуації з безпекою та створила серйозні ризики для підприємництва. Підприємці по всій країні стикаються з важливими викликами щодо забезпечення безпеки своїх працівників та збереження майнових активів. У зоні конфлікту підприємництво може бути значно обмежене через зниження попиту на продукцію та послуги. По-друге, економічна нестабільність та спад споживчої активності можуть призвести до зменшення прибутків підприємств, скорочення робочих місць та зниження обсягів інвестицій у розвиток бізнесу. По-третє, політична нестабільність та поширена корупція можуть стати перешкодою для розвитку підприємництва та підірвати довіру до бізнесу в цілому [1].

На початку 2024 року було проведене національне дослідження щодо перспектив розвитку бізнесу у 2024 році [1]. Майже половина респондентів (45,8%) заявили, що їхній бізнес очікує зростання обороту в 2024 р. (19,8% компаній очікують зростання на рівні 10-20%; 10,3% компаній – 30-40%; 15,7% – збільшення більш ніж на 50% обороту в 2023 році). 18,7% підприємств не бачать жодних перспектив (вони вказали, що бізнес не працюватиме або працюватиме на рівні до 50% обороту попереднього року). На думку респондентів основними перешкодами, що заважають бізнесу відновитися є такі: непередбачуваність розвитку ситуації в Україні та на внутрішньому ринку – 58,3%; непередбачувані дії держави – 50,7%; відсутність достатньої кількості

платоспроможних клієнтів – 49,4%; відсутність достатньої кількості кваліфікованих співробітників – 42,1%; відсутність достатнього капіталу – 33,0% та ін. [1].

Слід зазначити, що українське підприємництво має кілька переваг у порівнянні з іншими країнами. Україна розпоряджається висококваліфікованою робочою силою, а заробітна плата тут є відносно низькою порівняно з іншими європейськими країнами. Підтримка підприємництва стає найважливішим завданням для уряду України у часи війни (наприклад, з серпня 2022 р. діють грантові програми від уряду для підтримки малого та середнього бізнесу). Бізнес є основою для задоволення потреб громадян та держави не лише під час військових конфліктів, але й у періоди відновлення та виходу з кризи після війни. Тому важливо вдосконалити систему регулювання підприємницької діяльності в Україні, що є ключовим чинником для створення сприятливого інвестиційного клімату та забезпечення сталого розвитку бізнесу.

Необхідно вирішувати проблеми, пов'язані з підтримкою фінансової стабільності, поліпшенням інфраструктури, вдосконаленням законодавчої бази та підтримкою розвитку малих і середніх підприємств. Важливою частиною розвитку підприємництва є швидке відновлення та розвиток інфраструктури, зокрема енергетики, транспорту та логістики. Недостатній розвиток існуючої інфраструктури є однією з причин, чому багато малих і середніх підприємств в Україні не можуть конкурувати зі своїми закордонними конкурентами [4; 2].

Незважаючи на ці проблеми, підприємництво в Україні продовжує розвиватися. Навіть на початку повномасштабної військової агресії проти України, більшість аналітиків передбачали гірші показники економічного спаду. Не дивлячись на труднощі та руйнування критично важливої і цивільної інфраструктури, економіка продовжує функціонувати. Підприємства адаптуються до викликів, люди продовжують ходити на роботу, а ринки пропонують практично весь асортимент товарів і послуг, як до війни.

Список використаних джерел:

1. Дослідження стану та потреб бізнесу в умовах війни: результати опитування в грудні 2023-січні 2024 року. URL: <https://business.dia.gov.ua/cases/novini/doslidzenna-stanu-ta-potreb-biznesu-v-umovah-vijni-rezultati-opituvanna-v-grudni-2023-sicni-2024-roku>

2. Національний інститут стратегічних досліджень. «Огляд інструментів підтримки бізнесу в період воєнного стану в Україні». URL: <https://niss.gov.ua/news/komentari-ekspertiv/ohlyad-instrumentiv-pidtrymkybiznesu-v-period-voennoho-stanu-v-3>.
3. Підприємництво: сучасні виклики, тренди та трансформації: моногр. /за заг. ред. д-ра екон. наук, проф. Т. Гринько. Дніпро: Видавець Біла К. О., 2023. 568 с.
4. Прохоров А. Незламний бізнес Вільної країни: яким 2023 рік буде для підприємців і тих, хто хоче ними стати. URL: <https://progroshi.news/news/biznes/nezlamniy-biznesvilnoji-krajini-yakim-2023-rik-bude-dlya-pidpriyemciv-i-tih-hto-hochenimi-stati-3687.html>
5. Sardak S., Britchenko I., Vazov R., Krupskyi O. P. Life cycle: formation, structure, management. *Economic Studies (Ikonomicheski Izsledvania)*. 2021. Vol. 30. №. 6. P. 126-142.

Милащенко В. В.

Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара (Україна)

ВИКОРИСТАННЯ ЦИФРОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ У ПІДПРИЄМНИЦЬКІЙ ДІЯЛЬНОСТІ

В останні роки у світі активізувалися процеси цифрової трансформації, зокрема посилилось впровадження цифрових технологій в економіку та управління. Цифрова трансформація здійснюється на основі цифрових даних з використанням цифрових технологій. Цифрова трансформація процесів призводить до якісно нового рівня розвитку сучасної підприємницької діяльності, а також її інтенсивного розвитку за рахунок накопичення великих обсягів даних про клієнтів та їх різноманітні потреби тощо. Відповідно, держава, суб'єкти підприємництва та споживачі отримують доступ до даних у реальному часі.

Використовуючи накопичені дані, органи управління та підприємці можуть розробляти та змінювати відповідні управлінські впливи, рішення та цінності (товари, послуги) в реальному часі, приймаючи більш виважені, передбачувані та точні рішення з урахуванням мінливих потреб.

Цифрова трансформація є не лише наслідком розвитку цифрових технологій, а й продовженням численних перетворень, що відбувалися у світовій економіці, починаючи з 1960-1980-х років під впливом автоматизації, інформатизації, інтелектуалізації та інших процесів. Зміни постійно відбуваються і ніколи не закінчуються, але деякі з них можуть прискорюватись в окремі періоди внаслідок впливу різних явищ. Так, наприклад, пандемія COVID-19 значно прискорила та

активізувала багато процесів цифрової трансформації. Слід зазначити, що цифрова трансформація неможлива без застосування цифрових технологій. У цьому контексті цифрова трансформація багато в чому залежить від наявності у суб'єктів цифрових можливостей. Для здійснення цифрових перетворень необхідно реалізувати безліч нагальних рішень у вигляді проєктів, здійснювати розробку цифрових рішень, управляти процесами тощо. Таким чином, все це спрямоване на отримання дієвої можливості управління на основі даних з використанням сучасних цифрових технологій. Цифрові технології потрібні для того, щоб дані стали корисними для керування.

Згідно з дослідженням McKinsey Global Institute, застосування цифрових технологій дозволяє підвищити продуктивність підприємств на 45-55%, а також скоротити терміни виходу продукту на ринок на 20-50%. Слід зазначити, що цифрові технології більше відбивають сучасні тенденції роботи з даними, водночас нерозривно пов'язані з інформаційними технологіями. Інформаційні технології є сукупністю методів, засобів і процесів перетворення інформації, які знайшли широке застосування на практиці. Інформаційні технології включають геоінформаційні, телекомунікаційні, мультимедіа та ін. Існує безліч класифікацій інформаційних технологій, наприклад технології роботи з даними, текстом, знанням, графікою та ін. Інформаційні технології також можуть бути класифіковані залежно від сфери застосування, стадій життєвого циклу, ступеня інтелектуалізації тощо.

Сьогодні неможливо собі уявити підприємницькі структури, які б не використовували ті чи інші програмні засоби інформаційних технологій, починаючи від офісних програм і закінчуючи інформаційними системами. У цьому сенсі залежність підприємницької діяльності від інформаційних технологій дедалі більше зростає. В останні роки зростає роль цифрових технологій (технологій штучного інтелекту, Інтернету речей, великих даних, блокчейну та ін.).

Перелік технологій, залежно від рейтингів, може змінюватися. Виходячи з цього, «не можна однозначно сказати чи спрогнозувати, які з перерахованих цифрових технологій вплинуть на розвиток підприємництва та економіки». В останні роки мейнстримом є використання штучних інтелектуальних систем (або штучного інтелекту) та методу їх навчання на основі статистичних

моделей та логічних операцій (або машинного навчання). До пріоритетних тенденцій цього процесу можна віднести «технологію NLP (Natural Language Processing), що дозволяє комп'ютерним системам розуміти, аналізувати та здійснювати ряд дій за допомогою інформації природною мовою. Тому не дивно, що такий перспективний напрямок беруть на озброєння відомі міжнародні IT-компанії та широко впроваджують проривні ідеї саме у зазначеній сфері.

У розвинених країнах технології штучного інтелекту та машинного навчання досить широко використовуються в багатьох галузях економіки (промисловості, сільського господарства тощо) для вирішення різноманітних завдань. У діяльності підприємницьких структур, наприклад, у сфері торгівлі вони застосовуються для прогнозування величини попиту, у банківській сфері – з метою оцінювання ризиків, у сфері послуг – на навчання голосових помічників для контактних центрів, у медицині – для діагностики тощо. Проте слід зазначити, що їх впровадження пов'язане з необхідністю залучення інвестицій у обчислювальні потужності та загалом у розвиток цифрової інфраструктури.

Список використаних джерел:

1. Гринько Т.В., Андросова І.О. Проблеми та перспективи розвитку металургійної галузі в Україні. *Проблеми економіки*. 2019. № 2. С. 147-152.
2. Гринько Т.В., Савченко К.С. Науково-методичні підходи до оцінки кадрового потенціалу медичного закладу. *Наукові записки Національного університету «Острозька академія». Серія «Економіка»*. Острог: НаУОА, 2017. № 7 (35). С. 23-27.
3. Гринько Т., Гвініашвілі Т., Каліберда М.С. Стратегічне управління підприємством в умовах цифрової економіки. *Економіка та суспільство*, 2023. № 50. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-50-71>
4. Котелевець Д.О. Тенденції розвитку цифрової економіки в Україні. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління*. 2022. № 5. <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2022-5-03-01>
5. Hvinashvili, T. Changing the paradigm of strategic enterprise management in a digital economy. *Економічний простір*. 2021. № 172. С. 23-28.
6. Grynko T., Hvinashvili T., Filippova V. Change management in business structures under the conditions of digitalization. *Ефективна економіка*. 2023. № 5. <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2023.5.22>.

Моховикова М. О.

Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара (Україна)

ЕФЕКТИВНІСТЬ ВИКОРИСТАННЯ ОБОРОТНИХ КОШТІВ ПІДПРИЄМСТВА

Як і у випадку з основними засобами, головним питанням управління оборотним капіталом підприємства є підвищення ефективності його використання, тобто отримання максимальної вигоди при мінімальних інвестиціях в оборотний капітал [1].

Ефективне використання оборотних коштів є основою його функціонування, забезпечення стабільного стану фінансових ресурсів у процесі та досягнення найвищих результатів діяльності при найменших витратах для підприємства [1].

Коефіцієнт оборотності є важливим показником того, наскільки ефективно використовуються оборотні кошти. Щоб краще зрозуміти значення цього поняття, давайте спочатку розберемося, що таке оборот оборотних коштів підприємства (рис. 1) [2].

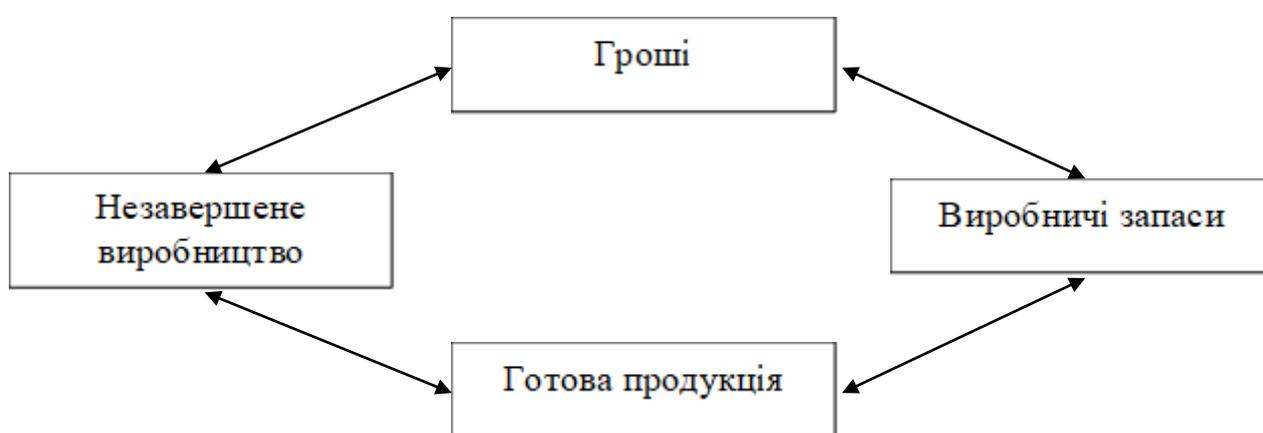


Рис. 1. Оборотні кошти підприємства

Основною метою аналізу оборотних активів є їх виявлення та усунення управлінські прорахунки оборотних коштів та способи їх виявлення та підвищення ефективності його використання. Для аналізу продуктивності використання оборотних активів використовують показник оборотності, або також відомий як показник ділової активності. Необхідно зробити те саме: розраховувати та аналізувати рівні прибутковості оборотних активів, виконуючи

**« ЕКОНОМІКА І МЕНЕДЖМЕНТ 2024 :
ПЕРСПЕКТИВИ ІНТЕГРАЦІЇ ТА ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ »**

аналіз факторів інтенсивного та екстенсивного зростання доходів, факторів у використанні оборотних активів, а також в оцінці відносної її абсолютного вивільнення ліквідних активів.

Слід використовувати при управлінні структурами фінансових ресурсів аналітичні методи, які враховують специфічні галузеві характеристики компанії. Такі як, сезонність виробництва та ринкова конкуренція. Збільшення фінансового потенціалу має забезпечити якісні зміни у складі інших елементів економічного потенціалу та створити нові можливості для економічного зростання підприємства [2].

Терміни «оборотні активи» та «оборотний капітал» у загальному ототожнюються, що хоча оборотні активи були вибуті та витрачені на діяльність підприємства. Воно сприяє лише формуванню оборотних коштів. Слід зазначити, що прогрес – це не повна сума передоплати, кошти можуть бути перетворені в капітал, і тільки шляхом забезпечення економічного, соціального або екологічних наслідків. Отже, можна зробити висновок, що: оборотні активи та оборотний капітал – це дві категорії з різними характеристиками. Слід використовувати при управлінні структурами фінансових ресурсів аналітичні методи, які враховують специфічні галузеві характеристики компанії, такі як сезонність виробництва, ринкова конкуренція.

Розвиток потенціалу полягає в тому, щоб якісно змінювався склад інших елементів економічного потенціалу, за економічне зростанням підприємства. Аналіз ефективності використання оборотних активів розглянемо на прикладі ТОВ «Балівський ЗБК» (табл. 1).

Таблиця 1

Аналіз ефективності використання оборотних активів ТОВ «Балівський ЗБК»

Показники	Сума, тис. грн		Коефіцієнт оборотності		Тривалість обороту		Відхилення (+, -)	
	2022	2023	2022	2023	2022	2023	Коеф. оборот.	Трив. обор.
Активи	52861,4	37941,1	3,098	3,821	116,22	94,22	+0,722	-21,88
Оборотні активи	52474,2	37610,7	3,121	3,854	115,36	93,40	+0,729	-21,96
Запаси	14518,1	11791	11,279	12,295	31,92	29,28	+1,025	-2,64
Дебіторська заборгованість	36195	25009	4,52	5,79	79,5	62,11	+1,268	-17,4
Грошові кошти	699,3	10,6	234,11	13675,92	1,54	0,03	+13562,14	-1,51

В табл. 2 показано, що оборотність активів підприємств має тенденцію до зростання. Така перспектива пов'язана із зростанням значень коефіцієнтів оборотності окремих оборотних активів (запаси, дебіторська заборгованість, грошові кошти) відповідно на 1,025 оборотів, 1,268 оборотів та 13562,14 оборотів, що спричинило зменшення тривалості обороту відповідно на 2,64 дні, 17,4 днів та 1,51 день відповідно. Тому компаніям рекомендується продовжувати дотримуватися існуючої політики управління активами. Крім того, компаніям рекомендується використовувати будь-яку можливість для створення системи резервування безнадійної заборгованості, розвивати активну систему стягнення, а також збільшувати розмір статутного капіталу.

Список використаних джерел:

1. Чернишова Л.В., Даниско Ю.І. Аналіз ефективності використання оборотних активів. Полтава: ЦФЕНД, 2017. 132 с.
2. Волкова Н.А. Фінансовий аналіз. Одеса: ОНЕУ, ротاپринт, 2017. 234 с.
3. Примак Т.О. Економіка підприємства: навч. посіб. Київ. 2006. 56 с.
4. Олександренко І.В. Методичні підходи до діагностики оборотних активів підприємства. Одеса. 2014. 178 с.
5. Поддєрьогін А.М., Білик М.Д., Буряк Л.Д. та ін. Фінанси підприємств: підручник. [5-те вид., перероб. та допов.]. Київ: КНЕУ, 2009. 272 с.

Мудрик В. О.

Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара (Україна)

ЗАСОБИ ПРОСУВАННЯ КОМПАНІЇ НА РЕГІОНАЛЬНОМУ РИНКУ ШВИДКОГО ХАРЧУВАННЯ: ВИВЧАЄМО ПРИКЛАД КОМПАНІЇ MCDONALD'S

У сучасному світі конкуренція на ринку швидкого харчування є надзвичайною. Компанії в цьому секторі постійно шукають способи привернути увагу клієнтів та забезпечити свою конкурентоспроможність. Одним із найяскравіших прикладів ефективного просування на регіональному ринку є компанія McDonald's.

McDonald's – одна з найбільших мереж роздрібної торгівлі, яка починалася як скромний кіоск з гамбургерами, а зараз обслуговує понад сотню країн світу,

приносячи близько 20 мільярдів доларів щорічного доходу [1]. Її успіх на регіональних ринках, включаючи Україну, заснований на декількох ключових стратегіях просування:

1. Локалізовані маркетингові кампанії є однією з ключових стратегій, що дозволяють компанії McDonald's успішно просуватися на різних ринках країн світу. Ретельне дослідження місцевих культурних особливостей та вподобань споживачів є запорукою того, що продукція компанії буде прийнята з великим ентузіазмом та сприятиме підвищенню її популярності.

2. Акції та знижки є не лише ефективним інструментом для привертання уваги потенційних споживачів, але й досить потужним засобом стимулювання продажів та зміцнення лояльності до бренду. McDonald's регулярно впроваджує різноманітні акційні пропозиції та знижки, що робить його продукцію більш доступною та привабливою для різних груп споживачів.

Крім того, акційні пропозиції є ефективним інструментом для збереження вже існуючих клієнтів. Постійні акції та програми знижок стимулюють регулярні відвідування закладу, а також сприяють позитивному сприйняттю бренду.

3. Спонсорські заходи та благодійність є не лише стратегією просування, але й складовою соціальної відповідальності даної компанії. Участь у численних спонсорських програмах та благодійних заходах допомагає підвищити репутацію McDonald's та сприяє позитивному сприйняттю її бренду серед місцевого населення.

Інновації в продукті є ключовою стратегією для привертання уваги споживачів та стимулювання їхнього інтересу до продукції компанії. Постійне впровадження нових продуктів та інгредієнтів дозволяє McDonald's відповідати на змінні смакові уподобання споживачів та забезпечує постійний розвиток бізнесу [3].

Ефективна система обслуговування є не лише ключовою перевагою McDonald's, а й фундаментальним елементом, що визначає його успіх на ринку швидкого харчування. Компанія надає особливу увагу якості обслуговування та зручності для своїх клієнтів, що є важливим фактором у конкурентному середовищі.

Однією з ключових ініціатив у цьому напрямку є впровадження передових технологій у процесі обслуговування. Автоматизовані системи замовлення дозволяють клієнтам швидко та зручно вибирати страви та оформляти замовлення, зменшуючи час очікування і покращуючи загальний досвід відвідування ресторану.

Безконтактні опції оплати стають все більш популярними серед споживачів, особливо в контексті сучасних тенденцій до гігієни та безпеки. McDonald's впроваджує такі корисні технології, що дозволяють клієнтам зручно та досить швидко розрахуватися без прямого контакту з готівкою або пластиковими картками [2].

При цьому, важливо відзначити, що вдосконалення системи обслуговування включає не лише технологічні аспекти, але й навички персоналу та організацію робочих процесів. McDonald's вкладає значні зусилля у навчання свого персоналу з метою забезпечення високого рівня обслуговування та задоволення потреб клієнтів.

Крім того, компанія постійно здійснює моніторинг та аналіз відгуків власних клієнтів, щоб ідентифікувати потенційні можливості для суттєвого поліпшення якості обслуговування, а також впроваджувати відповідні дієві заходи.

Ці п'ять стратегій в сукупності дозволяють McDonald's зберігати лідерські позиції на ринку швидкого харчування та ефективно конкурувати на різних регіональних ринках [3].

Компанія McDonald's продовжує підтверджувати своє лідерство на регіональних ринках швидкого харчування завдяки комплексному підходу до маркетингу. Ці стратегії дозволяють компанії зберігати свою конкурентоспроможність та залучати нових клієнтів на різних регіональних ринках.

Список використаних джерел:

1. Вісім потужних маркетингових стратегій McDonald's. URL: <https://squeezegrowth.com/uk/mcdonalds-marketing-strategies/> (дата звернення: 26.03.2024).
2. Просування компанії «McDonald's» на різних ринках URL: <http://surl.li/rybgw> (дата звернення: 26.03.2024).
3. McDonald's marketing strategy: a recipe for success. URL: <https://voymedia.com/mcdonalds-marketing-strategy/> (дата звернення: 26.03.2024).

Музика О. М., Гордєєва-Герасимова Л. Ю.

Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара (Україна)

КРЕАТИВНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ ЯК ВАЖЛИВА СКЛАДОВА ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

У зв'язку зі стрімким розвитком технологій, глобалізацією ринків та зростаючою конкуренцією, стає важливим оперативно реагувати на зміни в економічному оточенні, приймати нетрадиційні рішення та генерувати оригінальні ідеї. Зростання вимог до менеджерів, зокрема до їх здатності розробляти та впроваджувати нестандартні інновації, призводить до перегляду загальних підходів до управління, що породжує потребу у нових методах у сфері управління людськими ресурсами [1, с. 7]. Тому, у сучасних ринкових умовах, де конкуренція є надзвичайно високою, а потреби споживачів постійно змінюються, підприємницька діяльність вимагає нестандартного та креативного підходу. Таким чином, креативний менеджмент стає необхідним інструментом для успіху в конкурентному бізнес-середовищі, що динамічно розвивається.

Креативний менеджмент – це процес управління, який заохочує до генерування нових ідей та їх практичну реалізацію в організації. Він передбачає побудову сприятливого внутрішнього середовища для розвитку творчого потенціалу працівників, впровадження інноваційних підходів у всі сфери діяльності підприємства [1, с. 10].

У свою чергу, креативність можна визначити як застосування творчих ідей у стандартних сферах життєдіяльності, але з використанням нетрадиційних підходів і форм. Суть креативності полягає у творчому процесі, який породжує щось інноваційне і унікальне. Нововведення, яке виходить за межі звичайних стандартів, спочатку може бути не зрозумілим. Проте сам результат стає зрозумілим і прийнятним, швидко отримуючи визнання [2, с. 149].

Важливість креативного менеджменту в підприємницькій діяльності проявляється в наступному [1-4]:

1. Інноваційність та конкурентоспроможність. Креативність дозволяє створювати унікальні продукти, послуги чи бізнес-моделі, які відрізняються від існуючих на ринку. Це забезпечує конкурентну перевагу та дозволяє випереджати конкурентів.

2. Адаптивність до змін. Мінливе ринкове середовище вимагає гнучкості та здатності швидко пристосовуватися до нових реалій. Креативний менеджмент дозволяє знаходити нестандартні рішення для подолання проблем та викликів.

3. Підвищення ефективності. Креативні ідеї можуть призвести до оптимізації підприємницьких бізнес-процесів, суттєвого зниження витрат, підвищення продуктивності праці та, як наслідок, до зростання прибутковості підприємства.

4. Мотивація персоналу. Залучення працівників до творчого процесу, створення умов для розкриття їхнього потенціалу підвищує рівень задоволеності роботою, лояльності до компанії та продуктивності.

5. Довгострокове зростання. Впровадження інноваційних розробок забезпечує розвиток підприємства, розширення ринків збуту, підвищення конкурентоспроможності, а також сприяє стабільному зростанню в довгостроковій перспективі.

Отже, для ефективного креативного менеджменту необхідно створити сприятливе середовище, що стимулює творчість. Це включає заохочення генерування ідей, відкрите спілкування, терпимість до ризиків, надання свободи дій та ресурсів для реалізації нових задумів. Крім того, важливим є формування креативної команди з різнобічними компетенціями, досвідом та поглядами, адже різноманітність забезпечує більше джерел ідей та перспектив для їх оцінки [1, с. 11-12].

Підсумовуючи треба зазначити, що креативний менеджмент є ключовим елементом успішної підприємницької діяльності в сучасних реаліях. Він дозволяє створювати інноваційні розробки, адаптуватися до змін, підвищувати ефективність, а також забезпечувати довгострокове зростання [5-7]. Тому розвиток креативного мислення та впровадження креативних підходів до управління є важливою складовою ефективною підприємницької стратегії.

Список використаних джерел:

1. Брич В.Я., Корман М.М. Креативний менеджмент: підручник: ТНЕУ, 2018. 220 с.
2. Задорожнюк Н. Креативність як підґрунтя розвитку підприємництва (на прикладі ІТ-сфери України). *European journal of economics and management*. 2019. Том. 5. № 1. С. 148?153. URL: https://eujem.cz/wp-content/uploads/2019/eujem_2019_5_1/20.pdf.

3. Ткачук О.М. Креативність у підприємницькій діяльності. *Науковий вісник Миколаївського національного університету імені В. О. Сухомлинського. Глобальні та національні проблеми економіки*. 2015. №7. С. 500-503. URL: <http://global-national.in.ua/archive/7-2015/108.pdf>.
4. Букацелі А.В. Креативне підприємництво як ресурс економіки. *Ефективна економіка*. 2018. №6. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/6_2018/153.pdf.
5. Гринько Т.В., Гвініашвілі Т.З., Загинайло В.А. Роль лідерства та комунікацій у забезпеченні розвитку сучасних підприємницьких структур. *Бізнес-інформ*, 2022. № 5. С. 77-83.
6. Grynko T., Hviniashvili T., Filippova V. Change management in business structures under the conditions of digitalization. *Ефективна економіка*. 2023. № 5. <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2023.5.22>.
7. Гринько Т.В., Максимчук О.С. Інноваційний розвиток як складова економічної безпеки сучасного підприємства. Сучасні трансформації організаційно-економічного механізму менеджменту та логістики суб'єктів підприємництва в системі економічної безпеки України: колективна монографія / за заг. ред. Т.В. Гринько. Дніпро: Біла К.О., 2017. С. 247-271.

Канд. екон. наук Олійник Т. І., Аніщенко Д. Д.

Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара (Україна)

ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ ЗНИЖЕННЯ ВИТРАТ ПІДПРИЄМСТВ

У сучасних умовах, коли багато вітчизняних підприємств переживають складний стан, перегляд системи управління стає надзвичайно важливим завданням. Розвиток стратегій діяльності стає ключовим для їхньої виживання на складних ринкових умовах, особливо у галузях, які мають стратегічне значення для продовольчої безпеки країни, таких як сільське господарство. Підприємства повинні бути готові адаптуватися до змін у динамічному середовищі, щоб забезпечити беззбиткову та рентабельну діяльність. Зниження витрат та підвищення конкурентоспроможності стають важливими завданнями для цього процесу [2-3].

Формування стратегії є актуальним завданням для різних галузей підприємництва, особливо тих, що мають соціальне значення та підлягають регулюванню державою. Однак, наявність чіткої та послідовної стратегії зниження витрат є важливою складовою успішного функціонування будь-якого підприємства. Розуміння поняття «стратегія» має різноманітні аспекти, які відображають складність його сутності. Вчені Г. Мінцберг, Б. Альстренд і Дж. Лемпел розглядають стратегію з різних точок зору. Згідно з їхніми визначеннями,

стратегія може бути розглянута як план, керівництво або орієнтир для майбутнього розвитку, принцип або модель поведінки, певна позиція на ринку, перспектива організації або вдалий прийом для досягнення конкурентної переваги.

Дослідження наукових праць вітчизняних і зарубіжних вчених свідчить про те, що існуючі тлумачення поняття «стратегія» можна узагальнити в три основні групи.

Перша група визначень розглядає стратегію як плановий документ, який визначає шляхи досягнення мети.

Друга група вважає стратегію довгостроковими цілями та способами їх досягнення.

Вчені третьої групи підкреслюють важливість взаємодії підприємства з зовнішнім середовищем при формуванні стратегії.

У світлі цього здійснюється групування визначень поняття «стратегія» вченими-економістами відповідно до різних підходів. Такий підхід сприяє розумінню різноманітності та складності стратегічного планування в сучасному бізнесі [1].

Ми погоджуємося з твердженням, що визначення поняття «стратегія» з першої та другої груп дійсно допомагають зрозуміти суть стратегічної поведінки підприємства.

Перше визначення, яке розглядає стратегію як плановий документ, надає можливість визначити конкретні кроки та заходи, необхідні для досягнення поставлених цілей.

Друге визначення, що розглядає стратегію як довгострокові цілі та шляхи до їх досягнення, допомагає зорієнтуватися на важливості довгострокового планування та стратегічного мислення у формуванні конкурентних переваг.

Такий підхід дозволяє підприємствам розробляти стратегії, які не лише відповідають наявним викликам та умовам ринку, але й спрямовані на досягнення довгострокового успіху та стійкого конкурентного позиціонування. Враховуючи ці два підходи, підприємства можуть краще розуміти свої можливості, здібності та потенційні ризики, що дозволяє їм ефективніше впроваджувати та втілювати свої стратегії. У процесі формування стратегії зниження витрат підприємства необхідно розглядати витрати, які виникають на різних етапах виробництва. Це означає врахування витрат на заготівлю сировини, підготовку до виробництва,

сам процес виробництва, обслуговування та управління виробництвом і збутовий процес. Важливим аспектом стратегії зниження витрат є спрямування на масове виробництво стандартизованої продукції, яка потребує менших питомих витрат. Це дозволяє досягти економії змінних витрат через високу спеціалізацію виробництва.

Отже, на нашу думку, стратегія зниження витрат є комплексною системою дій, спрямованою на досягнення стратегічних цілей підприємства шляхом ефективного управління витратами у процесі виробництва продукції. Її впровадження передбачає розробку стратегічних заходів, які дозволять досягти оптимального рівня виробництва та забезпечити високу якість продукції.

Список використаних джерел:

1. Ittner C. D., Larcker D. F. Coming Up Short on Nonfinancial Performance Measurement. *Harvard Business Review*, № 81 (11). 2003, С. 88-95
2. Гринько Т.В., Каціна К.С. Формування та впровадження системи стратегічного управління інноваційним розвитком підприємства в сучасних умовах господарювання. *Економіка та підприємництво: зб. наук. пр. / М-во освіти і науки України, ДВНЗ «Київ. нац. екон. ун-т ім. Вадима Гетьмана»*; Київ: КНЕУ, 2019. № 43. С. 104-114.
3. Гринько Т.В., Гвініашвілі Т.З., Морока Д.М. Особливості та пріоритети інноваційного розвитку підприємницьких структур в сучасних мінливих умовах. *Економічний простір*, 2021. № 175. С. 52-58.

Канд. екон. наук Олійник Т. І., Бескосний М. В.

Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара (Україна)

ЕКОНОМІЧНА БЕЗПЕКА: ВНУТРІШНІЙ КОНТРОЛЬ ДЛЯ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТІЙКОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

Оскільки економічна система в країні проходить стадію глобалізації і трансформації, а також супроводжується посиленням ролі економічної безпеки господарюючого суб'єкта, можемо спостерігати, що світова фінансова криза показала значні недоліки ринкових відносин в даний час, в тому числі і брак інформації про фінансовий стан господарюючих суб'єктів. У зв'язку з цим існує необхідність створення системи внутрішнього контролю на підприємствах. Світова практика визнає контроль такого роду необхідним для ефективного функціонування підприємства, досягнення цілей, вирішення завдань, отримання прибутку

і подолання кризових явищ. Вивчення економічної безпеки підприємства показує, що вона може функціонувати при використанні комплексу засобів захисту у всіх структурних елементах системи виробництва і на всіх етапах його роботи.

Для успішної системи економічної безпеки підприємства потрібна певна концепція, що включає мету, завдання, принципи, інструменти, тактику і стратегію дій, а також увагу до елементів і інструментів внутрішнього контролю господарюючого суб'єкта [2].

Також слід зазначити, що забезпечення економічної безпеки підприємства досягається шляхом убезпечення від ризиків і дотримання декількох ключових умов. По-перше, необхідні чітко визначені стратегічні напрямки, спрямовані на забезпечення безпеки. По-друге, потрібно грамотний алгоритм дій і кроків, щоб своєчасно виявляти і усувати загрози [3].

Для успішної організації системи економічної безпеки підприємства потрібно сформулювати концептуальний підхід, який включає цілі, завдання і принципи. Тактика і стратегія дій повинні бути націлені на уважне вивчення елементів внутрішнього контролю та на контакт з органами державної влади [1; 4-5].

Успіх підприємства на ринку в значній мірі залежить також і від ефективного використання внутрішнього контролю, який не тільки допомагає виявити існуючі недоліки і порушення, а й попереджає їх виникнення, а значить, сприяє їх швидкому усуненню.

Система внутрішнього контролю являє собою комплекс заходів, що включає фінансовий, бухгалтерський та інші види контролю. Її реалізація здійснюється керівництвом підприємства з метою підвищення ефективності функціонування, захисту активів, підтримки систематизованої документації та відповідності політиці керівництва.

Головним завданням системи внутрішнього контролю є зниження ризиків неефективного використання всіх ресурсів підприємства, будь то трудові, фінансові або інвестиційні. Організація внутрішнього контролю може бути здійснена декількома способами, які не обов'язково вимагають наявності спеціального підрозділу, що відповідає за його виконання. Для реалізації функцій внутрішнього контролю можуть бути залучені зовнішні консультанти або спеціалізована

компанія, за умови відсутності конфлікту інтересів. Введення і застосування системи внутрішнього контролю зазвичай ґрунтується на розумності і аналізі трудовитрат, що витрачаються на контроль, і порівнянні з отриманими результатами господарської діяльності.

Основні цілі внутрішнього контролю включають наступні аспекти, що роблять його ключовим інструментом в системі економічної безпеки будь-якого підприємства: мінімізація матеріальних і фінансових витрат, запобігання розкрадань і незаконного привласнення майна, виявлення виробничих резервів, скорочення зайвих запасів, економія грошових та інших цінностей, підвищення ділової та інвестиційної привабливості, зниження податкових санкцій різного роду, а також чітке визначення реального фінансового становища організації.

В даний час українські підприємства стикаються з певними проблемами при організації внутрішнього контролю, а відтак відсутність контролю може призвести до значного уповільнення розвитку підприємства або навіть його зупинки.

Отже, можемо зробити висновок, що ефективність діяльності підприємства в більшій мірі залежить від грамотно організованого і постійного внутрішнього контролю, який здатний виявляти і ефективно запобігати будь-які порушення на підприємстві.

Список використаних джерел:

1. Діденко Є.О. Управління економічною безпекою підприємства на основі формування стратегії його безпечного розвитку. Формування ринкових відносин в Україні: Збірник наукових праць. Науково-дослідний економічний університет. 2015. № 5. С. 35-40.
2. Гвініашвілі Т.З., Гринько Т.В. Механізм функціонування суб'єктів підприємництва в контексті економічної безпеки країни. Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії. 2018. Вип. 3(15). С. 58-64.
3. Соколенко Т. Економічна безпека підприємства в умовах транзитивної економіки. VII Міжнародна науково практична інтернет-конференція «*Наука і життя: сучасні тенденції, інтеграція у світову наукову думку*». URL: <http://www.intkonf.org/kandpedns>
4. Grynko T., Shevchenko T., Pavlov R., Shevchenko V., Pawliszczy D. The impact of collaboration strategy in the field of innovation on the effectiveness of organizational structure of healthcare institutions. *Knowledge and Performance Management*. 2020. Vol. 4, № 1. P. 37-51. [http://dx.doi.org/10.21511/kpm.04\(1\).2020.04](http://dx.doi.org/10.21511/kpm.04(1).2020.04).
5. Гринько Т. В. Інноваційний розвиток України: тенденції та проблеми. *Технологічний аудит та резерви виробництва*. 2013. № 1/3 (9). С. 17-21.

Канд. екон. наук Олійник Т. І., Богдан А. Ю.

Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара (Україна)

**ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНИЙ МЕХАНІЗМ УПРАВЛІННЯ
ДІЛОВОЮ АКТИВНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА**

Основним завданням будь-якого підприємства є забезпечення прибутковості діяльності, а це досягається через оптимальну структуру управління, що систематично забезпечує цілеспрямований вплив на всі аспекти його функціонування [4]. Управління на підприємствах спрямоване на активний вплив зі сторони керівництва на співробітників та економічні об'єкти з метою досягнення конкретних результатів.

Система управління підприємством повинна базуватися на загальноприйнятих принципах та охоплювати всі сфери його діяльності, такі як виробнича, комерційна, логістична, фінансова та управлінська [3]. Це комплексний підхід, який спрямований на досягнення глобальних цілей підприємства через оптимальне використання ресурсів та ефективне управління всіма аспектами його функціонування.

Ефективність виробничої діяльності підприємства напряму залежить від ефективного використання ресурсів та оптимізації виробничих процесів. Комерційна діяльність спрямована на здатність підприємства забезпечити забезпечення ресурсами для виробництва та реалізації продукції, а також покриття потреб у ринковому просуванні та залученні нових клієнтів. Фінансова діяльність спрямована на накопичення ресурсів та забезпечення стабільності підприємства в цілому.

Управління діловою активністю виявляється в плануванні, розподілі та перерозподілі ресурсів для постійного підвищення ефективності діяльності підприємства на різних рівнях, включаючи внутрішньогосподарський та загальноекономічний. Це вимагає від менеджменту не тільки реагування на наявні поточні виклики, але й відповідного стратегічного планування та вдосконалення всіх аспектів управління для досягнення стійкого успіху підприємства [2].

Управління діловою діяльністю забезпечує виконання низки принципів, спрямованих на забезпечення її успішного розвитку:

1. Інформація, будь вона фактичною чи прогнозованою, повинна бути вірогідною та достовірною, щоб гарантувати достовірність вихідних даних для прийняття управлінських рішень.

2. Впровадження покращень у поточному плануванні, яке має передбачити досить велику ймовірність отримання суттєвого додаткового позитивного ефекту.

3. Зміни, внесені в поточний управлінський план для одного ресурсу, повинні бути узгоджені з планами управління іншими ресурсами, забезпечуючи їх взаємодію та взаємодоповнення.

4. Ефективний механізм швидкої передачі покращення плану виконання забезпечує оперативну реалізацію.

5. Управління кожним конкретним ресурсом повинно бути в змозі контролювати впровадження покращень у рамках плану, забезпечуючи його успішну реалізацію [1].

Таким чином, управління діловою активністю підприємства виявляє невід’ємну потребу в проведенні комплексного аналізу, вимірювання та узагальнення економічних явищ і процесів, які розгортаються у сферах збуту та виробництва продукції чи наданні послуг. Це включає в себе вивчення всіх аспектів діяльності підприємства, спрямованих на ефективне управління ресурсами та максимальну результативність в умовах конкретного економічного середовища.

Список використаних джерел:

1. Олійник Т.І. Структура механізму стратегічного розвитку вітчизняних підприємств *Економіка та суспільство*. 2022. № 41. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1548>
2. Гринько Т. В., Єрмакова Г. В. Сутність інноваційної активності підприємства та її оцінка. *Бізнес Інформ*. 2011. № 11. С. 62-64.
3. Pavlov, R., Hrynko, T., Pavlova, T., Levkovych, O. and Pawliszczy, D. Influence of monetary information signals of the USA on the Ukrainian stock market. *Investment Management and Financial Innovations*. 2020. No. 17 (4), P. 327-340. [http://dx.doi.org/10.21511/imfi.17\(4\).2020.28](http://dx.doi.org/10.21511/imfi.17(4).2020.28).
4. Гринько Т. В., Андросова І. О. Підходи до впровадження стратегічного планування на торговельних підприємствах. *Проблеми економіки*. 2020. № 4 (46). С. 146-154. URL: https://www.problecon.com/export_pdf/problems-of-economy-2020-4_0-pages-146_154.pdf

Канд. екон. наук Олійник Т. І., Гайдай К. В.

Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара (Україна)

**СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ В КОНТЕКСТІ
ЗБАЛАНСОВАНОЇ СИСТЕМИ ПОКАЗНИКІВ**

У сучасному бізнес-середовищі, яке постійно змінюється і вимагає від підприємств адаптації до нових умов, стратегічне управління ризиками стає ключовим елементом успішного функціонування підприємства. Особливо важливою є його інтеграція в систему збалансованих показників (ЗСП), що є ефективним інструментом для визначення стратегії підприємства.

Стратегічне управління ризиками – це систематичний підхід до ідентифікації, оцінки та управління ризиками, що можуть вплинути на досягнення стратегічних цілей підприємства [3]. Цей підхід передбачає розгляд ризиків як можливостей, а не лише загроз, і визначення стратегій для їх оптимального використання. У контексті стратегічного управління ризиками ключовою є спроможність прогнозувати та реагувати на можливі відхилення від стратегічних цілей [4]. Для цього використовуються інструменти, такі як аналіз ризиків, створення резервів, страхування та інші методи, що дозволяють забезпечити стійкість підприємства до зовнішніх та внутрішніх впливів [6].

Збалансована система показників є концепцією, яка була запропонована Капланом і Нортонем у 1992 році та швидко стала широко використовуваною в сучасному менеджменті. Вона передбачає використання чотирьох категорій показників: фінансові, клієнтські, внутрішні та інноваційні, які повинні взаємодіяти для досягнення стратегічних цілей [2].

Стратегічне управління ризиками може бути успішно інтегроване в ЗСП, роблячи його більш гнучким та адаптованим до змін у середовищі підприємства. Для цього рекомендується визначити ключові ризики, які можуть вплинути на кожну категорію показників, і визначити стратегії їхнього управління. Інтеграція ризиків в збалансовану систему показників (ЗСП) є важливим етапом стратегічного управління ризиками, оскільки це дозволяє компанії систематично враховувати можливі негативні впливи на всі аспекти її функціонування [5]. Нижче подано детальний опис кроків для успішної інтеграції ризиків в ЗСП.

Перший крок – це ретельна ідентифікація ризиків, які можуть вплинути на кожну з чотирьох категорій показників ЗСП (фінансові, клієнтські, внутрішні, інноваційні). Це може включати зовнішні чинники, такі як зміни в законодавстві, економічні коливання, або внутрішні ризики, пов'язані з управлінням персоналу, операційними процесами та технологічними аспектами.

Після ідентифікації ризиків необхідно провести оцінку їхнього впливу на стратегічні цілі компанії та визначити ймовірність їхнього виникнення. Використовуючи методи, такі як кількісний або якісний аналіз, важливо з'ясувати, які ризики є найбільш критичними та потребують найбільш уважного управління.

Для кожного ідентифікованого ризику потрібно розробити конкретну стратегію управління. Це може включати в себе прийняття запобіжних заходів для зменшення ймовірності виникнення ризиків, розробку планів управління кризовими ситуаціями та визначення резервів для мінімізації впливу негативних подій.

Складність полягає в тому, щоб взаємодіяти з усіма категоріями показників ЗСП. Наприклад, якщо інноваційний підхід підприємства є ключовим, то необхідно ретельно врахувати ризики, пов'язані з технологічними змінами чи ринковою конкуренцією [1]. Інформація про ризики та стратегії їхнього управління повинна бути ясною та доступною для всіх рівнів управління.

Інтеграція ризиків в ЗСП – це не одноразовий процес. Після впровадження необхідно систематично проводити моніторинг ризиків та ефективність стратегій управління ними. Аналіз результатів дозволяє вчасно виявляти зміни в ризиковому середовищі та коригувати стратегії відповідно.

Інтеграція ризиків в ЗСП допомагає підприємству стати більш адаптованим до невизначеності та забезпечити сталість стратегічного розвитку в умовах постійної зміни.

Стратегічне управління ризиками в контексті збалансованої системи показників є важливою складовою успішного управління підприємством. Інтеграція цих двох підходів дозволяє компаніям не лише досягати стратегічних цілей, але і забезпечувати стійкість до негативних впливів зовнішнього середовища. В умовах постійних змін та невизначеності це стає ключовим фактором для

збереження конкурентних переваг і створення стійкої основи для подальшого розвитку підприємства.

Список використаних джерел:

1. Гайдучок Т.С. Використання збалансованої системи показників у стратегічному управлінському обліку підприємств. *Наукові горизонти*. 2018. № 11. С. 46-55.
2. Каплан Р.С., Нортон Д.П. Використання збалансованої системи показників як системи стратегічного управління. *Harvard Business Review*. 1996. С. 20-90.
3. Кравченко В., Крижановська Г. Управління фінансово-економічними ризиками підприємства на основі довгострокової моделі розвитку. *Науковий вісник Одеського національного економічного університету*. 2017. № 3. С. 82-102.
4. Олійник Т.І., Коноплянко Д.О. Структура механізму стратегічного розвитку вітчизняних підприємств. *Економіка та суспільство*. 2022. № 41. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-41-23>.
5. Скакальський Ю.С. Стратегічне планування ризиків на основі збалансованої системи показників (BSC). *Бізнес-інформ*. 2015. № 8. С. 277-281.
6. Гринько Т.В., Кашіна К.С. Формування та впровадження системи стратегічного управління інноваційним розвитком підприємства в сучасних умовах господарювання. *Економіка та підприємництво: зб. наук. пр. ДВНЗ «Київ. нац. екон. ун-т ім. Вадима Гетьмана»*; Київ: КНЕУ, 2019. № 43. С. 104-114.

Канд. екон. наук Олійник Т. І., Гебріна І. К.

Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара (Україна)

ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ ЗБУТОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

Управління збутом в діяльності підприємства зосереджується на двох аспектах комерційної невизначеності. Перший аспект – невизначеність попиту, що характеризується коливаннями у продажах відповідно до циклів поповнення запасів. Для успішної торгівлі важливо, по-перше, розуміти та аналізувати ринкові сигнали, і по-друге, вміти ефективно використовувати наявні можливості [5]. Розвиток системи продажів вимагає від роздрібних торговців гнучкого реагування на ринкові можливості.

Стратегія успішного управління роздрібною торгівлею включає наступне [4]:

– забезпечення достатньої кількості клієнтів для прибутковості;

- задоволення потреб клієнтів для отримання позитивних відгуків та повторних покупок;
- забезпечення сприйняття клієнтами цінності товарів;
- перевага над іншими роздрібними конкурентами.

Розробка та застосування стратегії продажів передбачає послідовне дотримання певних етапів планування. Цей процес включає оцінку поточного стану бізнесу, розробку стратегій, перегляд доступних стратегічних варіантів та реалізацію обраних стратегій. Стратегічне планування важливе для майбутнього успіху бізнесу та вимагає системного підходу, включаючи урахування кадрового потенціалу та унікальних торгових пропозицій конкретного магазину.

Стратегічне планування системи збуту включає чотири ключові етапи [3]:

1. Встановлення місії та цілей магазину: Цей етап включає визначення основної мети магазину, яка визначає його роль та обсяг діяльності у роздрібній торгівлі. Важливими елементами місії є визначення асортименту товарів та послуг, що пропонуються клієнтам, а також стратегії використання ресурсів для задоволення потреб клієнтів та конкуренції на ринку. Також до місії належить визначення підходів до щоденної діяльності магазину, включаючи планування управління надзвичайними ситуаціями.

2. Аналіз ситуації. Цей етап передбачає оцінку поточного стану магазину і прогнозування його майбутньої позиції за умови реалізації сформульованих стратегій. Це включає оцінку відмінностей між поточним і майбутнім станом, які визначають напрямки планування. Важливою частиною ситуаційного аналізу є вивчення зовнішніх та внутрішніх факторів, що впливають на діяльність магазину.

3. Аналіз зовнішнього середовища. Цей аналіз зосереджений на ідентифікації потенційних можливостей та загроз, які існують у зовнішньому середовищі системи збуту. Він охоплює вивчення факторів, що впливають на широке макросередовище галузі, а також на конкретні умови, в яких магазин виконує свої завдання.

4. Аналіз внутрішнього середовища. Цей аналіз спрямований на виявлення внутрішніх сильних та слабких сторін магазину, а також на розробку стратегій для максимізації можливостей та мінімізації недоліків. Включає оцінку якості

та кількості доступних ресурсів, таких як людські, фінансові, фізичні та нематеріальні ресурси, і аналізує, наскільки ефективно вони використовуються.

Стратегія системи збуту. Це конкретний, детально розроблений план, розроблений роздрібним продавцем для виходу на ринок і створення довгострокових відносин із споживачами. Процес розробки стратегії в роздрібній торгівлі аналогічний до процесів у інших галузях [2].

Функції роздрібною стратегії. Стратегія збуту визначає довгострокові цілі організації через заяву про місію, вказуючи на досягнення на ринках, де вона працює. Крім того, вона включає аналіз ситуації, де роздрібна організація вивчає свої внутрішні сильні та слабкі сторони, а також зовнішні можливості та загрози. Цей аналіз допомагає визначити позицію магазину, його переваги та можливості, які можна використати.

Стратегія збуту охоплює розгляд стратегічних альтернатив: У контексті оцінки сильних та слабких сторін у певному середовищі, роздрібним торговцям необхідно розглядати різні наявні варіанти для входу на конкретні ринки. Доступні альтернативи для роздрібною продавця включають: проникнення на ринок, розвиток ринку, розвиток формату системи збуту та диверсифікація.

Стратегія проникнення на ринок може фокусуватися на збільшенні кількості клієнтів, збільшенні обсягу покупок (розміру кошика), частоти покупок, а також на привабленні нових клієнтів шляхом відкриття нових магазинів чи розширення асортименту [1]. Іншим методом є стимулювання перехресних продажів. Ця стратегія вважається найменш ризикованою, оскільки вона опирається на використання існуючих ресурсів і можливостей компанії. Все це дозволяє підприємству знайти найкращу альтернативу, яка найбільше відповідає ресурсам і навичкам організації.

Список використаних джерел:

1. Гринько Т., Гвініашвілі Т., Сотула В. Особливості управління збутовою діяльністю підприємства в сучасних умовах. *Економіка та суспільство*. 2023. № 51. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-51-8>
2. Лишенко М.О., Гуляєва В.В., Васильченко О.В. Система організації та управління маркетингом на підприємстві. 2019. URL: http://www.easterneurope-ebm.in.ua/journal/21_2019/42.pdf

3. Нехай В.В. Метод «маневру» у стратегічному управлінні та створенні ринкових переваг підприємств на ринку засобів виробництва. *Вісник Херсонського національного технічного університету*. 2022. № 4 (26). С. 169-176.
4. Morokhova V., Boyko O., Lorvi I. Marketing management of enterprises based on a client-oriented approach. *Economic journal of Lesya Ukrainka Volyn National University*. 2020. № 3 (23). P. 114-121.
5. Гринько Т.В., Дудніченко А.В. Проблеми забезпечення економічної ефективності діяльності підприємства. *Економічний простір*. 2019. № 142. С. 141-149.

Канд. екон. наук Олійник Т. І., Іванова М. О.

Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара (Україна)

ОСОБЛИВОСТІ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ПІД ЧАС ВІЙНИ

Для успішного функціонування підприємства надзвичайно важливо ефективний і кваліфікований персонал, а також компетентні керівники, які здатні керувати виробничим процесом. Проте, навіть при наявності висококваліфікованої команди, важливо пам'ятати, що співробітників необхідно постійно мотивувати [5]. Знати, що стимулює людину до дій і що впливає на її рішення, є важливо для розробки ефективної системи управління персоналом на підприємстві, де ключовою складовою є саме мотивація співробітників. Важливість мотивації виникає надзвичайно гостро, особливо в умовах пандемії COVID-19 та під час війни [4].

Багато підприємств опинилися в зонах активних бойових дій і були змушені виїжджати в більш безпечні регіони або призупиняти свою діяльність. Проте навіть ті компанії, які віддалені від зони бойових дій, стикаються з численними труднощами та проблемами.

Мотивація є складною функцією управління, яка може бути розділена на три основні категорії, як визначив А. Колот, перша категорія стосується психологічного стану людини і відображає її потреби, інтереси та настанови у конкретний момент часу, визначаючи тим самим її трудову активність. Друга категорія включає процес свідомого вибору особистістю конкретної поведінки, враховуючи поставлену мету, яка впливає на її дії чи бездіяльність. Нарешті, третя категорія охоплює сферу професійної діяльності, включаючи розробку методів та інструментів впливу на поведінку людини в організації, з метою досягнення як особистих, так і організаційних цілей [3, с. 20].

Варто визнати, що мотивація персоналу є складним завданням, яке стоїть перед керівництвом будь-якого підприємства. Від того, наскільки працівник буде мотивований, залежить його ефективність у виконанні роботи і виконання покладених на нього обов'язків з максимальною користю для підприємства. Сучасна історія бізнесу має численні приклади того, як висококваліфікований працівник, який не отримує достатньо мотивації, може завдати шкоди підприємству через неякісне виконання своїх обов'язків.

Умови воєнного стану призвели до змін не лише у методах мотивації персоналу, але й у її спрямованості. В залежності від галузі, масштабу та характеру бізнесу, підприємства зараз вимушені шукати гнучкі та адаптивні методи управління, які стимулювали б персонал, щоб зберегти свої позиції на ринку, клієнтів та співробітників [1].

У період воєнного стану спостерігається переосмислення традиційних трудових цінностей, які мають різні ієрархічні структури для кожного працівника. В таких сучасних складних умовах з'являються нові пріоритети, характерні для економіко-політичних кризових явищ. До них можна віднести наступні [1]:

1. Забезпечення достойної заробітної плати та донатити кошти на благодійні фонди для підтримки ЗСУ.

2. Посилення заходів безпеки на робочих місцях, включаючи будівництво сховищ, обладнаних усім необхідним для тривалого перебування та виконання професійних обов'язків.

3. Надання працівникам технічних засобів підтримки, таких як генератори, побутова техніка, засоби зв'язку тощо, якщо це сприяє підвищенню продуктивності та заощаджує час.

4. Можливість забезпечення «військового резерву» для працівників і його відстрочки від мобілізації, якщо це передбачено правилами, установленими Кабінетом Міністрів України.

5. Створення спеціального резервного фонду для надання допомоги працівникам, які постраждали внаслідок бойових дій під час виконання своїх безпосередніх обов'язків.

6. Збереження робочого місця для працівника на підприємстві та надання підтримки у випадку його призову до Збройних Сил України.

Отже, вплив воєнного стану та наслідки пандемії COVID-19 значно вдарили по бізнесу, але деякі компанії вже адаптувалися до нових умов і продовжують працювати. Проте, керівництву необхідно не лише вирішувати фінансові проблеми, але також звертати увагу на перетворення системи управління на підприємстві та створювати ефективний мотиваційний план. Оскільки в умовах кризи психологічний стан працівників є особливо вразливим, мотиваційні заходи мають спрямовуватися на зменшення негативних емоцій, стресу та тривожності, що впливають на працю людей і їхні робочі процеси.

Список використаних джерел:

1. Герасименко О.О., Потапенко А.В. Домінанти мотивації персоналу в контексті трансформацій ринку праці України в умовах воєнного стану. *Економіка та суспільство*, 2023. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-49-46>
2. Козак К.Б., Корсікова Н.М., Петренко Ю.О. Управління мотивацією персоналу в умовах постпандемії та воєнного стану. *Food Industry Economics*, 2022. № 14. С. 26-34.
3. Колот А. М., Цимбалюк С. О. Мотиваційний менеджмент: підручник. Київ: КНЕУ, 2014. 446 с.
4. Федоришина, Л.М., Саєнко, Д.С. Особливості мотивації персоналу підприємства у воєнний період. In: The 11 th International scientific and practical conference «*Modern research in world science*». Lviv, Ukraine. 2023. С. 145-147.
5. Grynko T., Hviniashvili T. Innovative strategies of business entities staff management. Управління розвитком суб'єктів підприємництва в умовах викликів ХХІ століття: Колективна монографія: за заг. ред. Т.В. Гринько. Дніпро: Біла К.О., 2019. С. 174-203.

Канд. екон. наук Олійник Т. І., Маліновський С. Л.

Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара (Україна)

ЗНАЧЕННЯ ТА СУТНІСТЬ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

Антикризове управління є важливою складовою загальної системи управління, спрямованою на вчасне виявлення передкризових ситуацій на підприємстві та впровадження заходів для запобігання фінансової кризи. Однією з ключових функцій антикризового управління є систематичний аналіз фінансового стану підприємства та прийняття попереджувальних заходів для уникнення загострення кризових ситуацій.

Антикризове управління розроблено як комплекс постійних та спеціальних методичних прийомів, його головна мета полягає в профілактиці, передбаченні та подоланні фінансових криз, а також у ліквідації їх наслідків, максимально використовуючи потенціал фінансової підсистеми підприємства.

Антикризове управління в сучасному підприємницькому середовищі стає не лише важливою, але й необхідною складовою системи управління. Це відкриває можливості для реалізації інноваційної моделі розвитку підприємства, що є ключем до забезпечення його стійкості та конкурентоспроможності у динамічному економічному середовищі. Впровадження антикризового управління стає важливим кроком для підприємства, оскільки воно дозволяє не лише ефективно реагувати на кризові ситуації, але й передбачати їх та запобігати їхньому настанню. Такий підхід забезпечує підприємству можливість адаптуватися до змін у економічному оточенні та зберігати свою конкурентоспроможність навіть у непередбачуваних умовах [2-3].

Отже, антикризове управління можна розглядати як одну зі специфічних систем управління, яка зосереджена на фінансовій та господарській діяльності підприємства. Воно включає у себе управління фінансовою стійкістю та платоспроможністю, що є важливою складовою антикризового управління. Цей комплексний підхід дозволяє кожному підприємству ефективно реагувати на економічні труднощі та забезпечує його стабільність у довгостроковій перспективі.

На нашу думку, антикризове управління підприємством може бути більш ширше розкритим шляхом застосування системного підходу. Цей підхід дозволяє розглядати управлінський процес як взаємодіючу систему компонентів. У цьому контексті ефективність антикризового управління проявляється у здатності прогнозувати та адекватно реагувати на складні економічні явища. Це досягається завдяки гнучкому підходу до управління, де розподіл ресурсів відбувається відповідно до наявних потреб та потенційних можливостей.

Такий системний підхід дозволяє ефективно впроваджувати стратегічні заходи, спрямовані на підтримку стійкості та розвитку підприємства в умовах економічної нестабільності.

Антикризове управління вимагає від управлінського апарату не лише

реактивного реагування на кризові ситуації, але й активного планування та стратегічного управлінського рішення. Основним аспектом є підготовка до непередбачуваних економічних змін, що передбачає високий рівень аналітичних навичок та здатність адаптувати бізнес-стратегії підприємства відповідно до нових умов. Такий підхід дозволяє конкретному підприємству не лише вижити під час кризи, але й використати потенційні можливості, які вона може принести, для подальшого розвитку та зміцнення своєї позиції на конкурентному ринку.

Успішне антикризове управління підприємством вимагає більш глибокого підходу, ніж просте вирішення наявних поточних проблем. Воно передбачає системний аналіз усіх важливих аспектів діяльності підприємства, активне стратегічне планування та певну гнучкість у прийнятті ефективних управлінських рішень.

Система антикризового управління підприємством може бути визначена як комплекс принципів та методів, спрямованих на розробку та ефективне впровадження стратегічних рішень з метою досягнення основної мети та амбіцій підприємства. Це означає не лише вирішення нагальних проблем, а й створення умов для стійкого розвитку підприємства навіть у непередбачуваних умовах кризи [1].

Важливим аспектом системи антикризового управління є активізація управлінського процесу для досягнення визначених цілей в основній діяльності підприємства. Варто зазначити, що фінансова криза не завжди виникає з внутрішніх проблем підприємства; часто вона має зовнішній, макроекономічний характер, і система антикризового управління призначена для протидії таким зовнішнім викликам.

Однією з ключових задач цієї системи є постійний контроль за зовнішніми фінансовими показниками та факторами, які можуть призвести до виникнення кризи. Основна ідея полягає в терміновому реагуванні та запобіганні переростання фінансової кризи у внутрішню проблему для підприємства. Завдяки діючому системному аналізу та моніторингу зовнішнього фінансового середовища, управлінські заходи можуть допомогти уникнути прямого впливу негативних явищ на підприємство в цілому.

Отже, система антикризового управління повинна бути спрямована на розробку стратегій сприятливих для мінімізації негативних наслідків та забезпечення стійкості підприємства в умовах економічної нестабільності.

Список використаних джерел:

1. Олійник Т.І., Маліновський С.Л. Методичні аспекти формування антикризової програми в плануванні економічної діяльності суб'єктів підприємництва. *Ефективна економіка*. 2023. № 11. URL: <https://www.nayka.com.ua/index.php/ee/article/view/2516/2552>
2. Гринько Т.В., Гвініашвілі Т.З. Методологічні підходи до класифікації змін на підприємствах. *Бізнес Інформ*. 2015. № 11 (454). С. 39-44.
3. Гринько Т.В., Гвініашвілі Т.З. Економічна сутність та етапи управління змінами на підприємстві. *Управління розвитком підприємства в інтеграційних умовах: кол. монографія / за заг. ред. Т. В. Гринько*. Дніпропетровськ: Біла К. О., 2014. С. 142-154.

Канд. екон. наук Олійник Т. І., Новоточинів І. І.

Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара (Україна)

МЕТОДОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ У ПЛАНУВАННІ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ ТОРГІВЛІ

Ефективне планування дозволяє підприємству прогнозувати та адаптуватися до змін в економічному середовищі, максимізувати використання ресурсів та досягати стратегічних цілей. Планування діяльності підприємства є ключовим етапом успішного управління будь-яким підприємством, і це особливо важливо для підприємств торгівлі, що залежить від багатьох змінних чинників на ринку, де ринкова конкуренція та швидкі зміни споживчих уподобань вимагають гнучкості та стратегічного підходу [4].

Щодо особливостей планування в сфері торгівлі слід відмітити те що, торгівля визначається своєю динамічністю та великою залежністю від змін на ринку, споживчих уподобань та конкуренції. У зв'язку з цим, планування в сфері торгівлі вимагає особливого підходу [2-3]. Попит та пропозиція можуть змінюватися швидко, тому стратегії повинні бути гнучкими та легко адаптивними до нових обставин. Планування у сфері торгівлі також пов'язане з ефективним управлінням запасами, оптимізацією логістичних процесів та розробкою привабливих пропозицій для споживачів.

Сфера торгівлі визначається своєю високою динамікою, де попит та пропозиція можуть змінюватися практично миттєво. Це викликає необхідність мати гнучкі та адаптивні стратегії, які здатні швидко реагувати на нові обставини та вимоги ринку. Підприємства в сфері торгівлі повинні бути готові переглядати свої стратегії, адаптувати їх до змін в споживчому попиті та конкурентному середовищі.

Однією з ключових складових успіху в сфері торгівлі є ефективне управління запасами. Планування включає в себе аналіз та передбачення попиту, оптимізацію обсягів запасів та розподіл їх відповідно до потреб. Забезпечення правильного рівня запасів дозволяє уникнути втрат від непроданої продукції та забезпечує покупцям швидкий доступ до товарів.

Логістичні процеси в торговельному бізнесі також вимагають особливої уваги. Швидкість та точність у постачанні товарів від постачальників до полиць магазину або до клієнта напряму можуть бути вирішальними факторами конкурентоспроможності. Впровадження сучасних технологій в логістичні процеси, таких як системи відстеження, може значно підвищити ефективність цих операцій.

Планування у торговельному секторі також обов'язково пов'язане з розробкою та пропозицією продуктів та послуг, які відповідають потребам та очікуванням споживачів. Креативні маркетингові стратегії, вивчення споживчих трендів та реагування на них є важливими елементами планування в цьому контексті.

Процес розробки та виконання бізнес-плану в торговельному бізнесі полягає в тому, що бізнес-план у торгівельній сфері є основним документом, який визначає стратегічні цілі та шляхи досягнення успіху. Він містить аналіз ринку, визначення цільової аудиторії, конкурентні переваги, фінансові прогнози та плани маркетингу. Процес розробки бізнес-плану включає в себе збір та аналіз інформації, визначення стратегічних позицій та встановлення мети бізнесу. Виконання бізнес-плану включає в себе поетапну реалізацію стратегій та систематичний контроль за їхнім виконанням [1].

Слід зазначити, бізнес-планування та розробка детального бізнес-плану є ключовим етапом методології планування. Бізнес-план визначає стратегічні цілі, тактичні завдання, аналіз конкуренції, маркетингові стратегії та фінансові

прогнози. Він служить основою для прийняття рішень та дозволяє здійснювати контроль за виконанням поставлених завдань. Питання інновацій та технологічного розвитку підприємств торгівлі полягають у врахуванні інновацій та новітніх технологій і стають важливою частиною методології планування для торговельних підприємств. Запровадження ефективних систем управління запасами, впровадження електронної комерції та використання аналітики даних можуть значно поліпшити ефективність діяльності та конкурентоспроможність підприємства.

Проблеми спрямованості та орієнтованості на клієнта відіграють ключову роль в питаннях планування у торговельному бізнесі, які включають в себе також вивчення та розуміння цільової аудиторії, визначення потреб та очікувань.

Торговельний бізнес постійно стикається із різноманітними викликами, такими як зміни споживчих уподобань, конкуренція, зростання вартості ресурсів та технологічні інновації. Планування дозволяє підприємству бути готовим до таких викликів та швидко реагувати на них. Перспективи розвитку торговельного бізнесу пов'язані із використанням нових технологій, розширенням асортименту товарів та розвитком інтернет-торгівлі.

Отже, загальною метою планування в торговельному бізнесі є створення системи, яка забезпечить ефективність в умовах швидких змін на ринку. Гнучкі стратегії, ефективне управління запасами та логістикою, а також привабливі пропозиції для споживачів – основні компоненти, які гармонійно взаємодіють для досягнення успіху в сучасній торговельній діяльності.

Список використаних джерел:

1. Громова Т.М. Торговельні підприємства та їх роль у створенні конкурентного середовища. URL: http://www.intellect21.nuft.org.ua/journal/2018/2018_4/9.pdf
2. Гринько Т., Гвініашвілі Т., Котловська Н. Управління конкурентоспроможністю підприємств оптової торгівлі. *Економічний простір*. 2023. № 185. С. 49-53. <https://doi.org/10.32782/2224-6282/185-9>.
3. Гринько Т.В., Гвініашвілі Т.З. Управління торговельними підприємствами: інструменти, моделі, принципи та механізми. Торговля та біржова діяльність в Україні: проблеми і стратегії розвитку: колект. моногр. / за заг. ред. Т. В. Гринько. Дніпро: Видавець Біла К. О., 2018. С. 244-320.
4. Гринько Т.В., Андросова І.О. Підходи до впровадження стратегічного планування на торговельних підприємствах. *Проблеми економіки*. № 4 (46), 2020. С. 146-154.

Канд. екон. наук Олійник Т. І., Патлаха В. В.

Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара (Україна)

**МІСЦЕ КОНЦЕПЦІЇ
КОРПОРАТИВНОЇ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ
В ДІЯЛЬНОСТІ ВІТЧИЗНЯНИХ ПІДПРИЄМСТВ**

Трансформації цінностей сучасного суспільства, які вимагають від підприємств більш відповідального підходу зумовлюють актуальність дослідження корпоративної соціальної відповідальності в діяльності вітчизняних підприємств як частини загальної стратегії розвитку. Серед вітчизняних науковців тема лише набирає обертів, а результати останніх досліджень вказують на те, що український бізнес, переважно, не розробляє власну стратегію, а спрощено розглядає її як реалізацію держави окремих благодійних ініціатив. З огляду на це постає необхідність дослідження і актуалізації відомостей щодо сучасного стану залученості вітчизняного підприємницького сектору до концепції соціальної відповідальності як напрямку соціально-економічного прогресу бізнесу та держави.

Концепція соціальної відповідальності (КСВ) у сучасному світі набула значущості для підприємств, вона спрямована на балансування між соціальними, екологічними та економічними цілями, що стає ключовим чинником успішної бізнес-стратегії [5, с. 110]. Узгодження стратегічних рішень підприємства з концепцією соціальної відповідальності стає невід'ємним елементом сучасного управління. Згідно з глобальним дослідженням Navas Group, 73% споживачів вважають, що бренди повинні брати на себе відповідальність за розвиток суспільства та збереження планети [1].

За останнє десятиліття спостерігається зростання кількості українських компаній, які активно інтегрують принципи КСВ у свою стратегію розвитку. Що є необхідністю задля покращення конкурентних позицій на ринку, створення сприятливого іміджу, підвищення репутації для приваблення інвесторів і встановлення міцних зв'язків з клієнтами та партнерами [4, с. 3].

Також в Україні вже понад 15 років функціонує експертна організація CSR Ukraine (Центр «Розвиток КСВ») – національний партнер CSR Europe і Всесвітньої бізнес-ради зі сталого розвитку. Центр займається розробкою експертних проєктів і надає широкий спектр послуг з КСВ, поширюючи принципи

сталого ведення бізнесу та соціальної відповідальності. Згідно даних CSR Ukraine, 83% компаній впроваджують КСВ в Україні і 52% вже мають затверджені стратегії корпоративної соціальної відповідальності. Серед клієнтів цього центру Фармак, Kyivstar, Coca Cola, SoftServe, Bayer, Metinvest, ПУМБ, WOG, Нова Пошта та інші відомі українські компанії [2].

Повномасштабна війна стала ключовою рушійною силою розвитку соціальної відповідальності підприємств в Україні. Згідно з дослідженням 2022 року, проведеним Factum Group Ukraine, близько 67% українських компаній реструктуризували свої бюджети та включили соціальну відповідальність як окрему бюджетну статтю до своїх балансів [3]. Оскільки економічні вигоди від соціальних заходів не можуть бути точно виміряні, використовується нефінансова звітність. Вона допомагає в моніторингу сталого розвитку підприємств і покращує якість корпоративного управління. В Україні розвивається цей інструмент, але лише обмежена кількість компаній використовує його [6].

Наприкінці 2022 року DSnews.ua представив рейтинг вітчизняних компаній, що працюють згідно концепції КСВ і пріоритетним напрямком обрали допомогу військовим, підтримку внутрішньо переміщеним особам та персоналу, відновленню постраждалих від війни соціально значущих об'єктів. Очевидно, що контекст обставин, в яких опинилася Україна зумовлює переважну спрямованість корпоративної соціальної відповідальності вітчизняних компаній саме у таких напрямках. Разом з тим використання концепції сталого розвитку і КСВ важливе для впровадження інновацій та сталих проєктів, націлених на покращення українського підприємницького сектору і економіки.

Отже, поняття соціальної відповідальності вітчизняного бізнесу виходить за рамки поодиноких проявів благодійності, впроваджуючись у корпоративні стратегії і стаючи частиною бізнес-процесів з активним соціальним інвестуванням. Українські підприємства відчують необхідність впроваджувати ці принципи в свою діяльність, щоб забезпечити сталість та конкурентоспроможність на ринку.

Список використаних джерел:

1. Корпоративна соціальна відповідальність. Кейси 5 міжнародних компаній в Україні. Deloitte: веб-сайт. URL: <https://www2.deloitte.com/ua/uk/pages/press-room/deloitte-press/2022/corporate-social-responsibility.html>.

2. CSR Ukraine: веб-сайт. URL: <https://csr-ukraine.org/>.
3. Соціальна відповідальність бізнесу в умовах війни. Cases.media: веб-сайт. URL: <https://cases.media/en/news/socialna-vidpovidalnist-biznesu-v-umovakh-viini>.
4. Букреева Д., Денисенко К. Соціальна відповідальність бізнесу як основа забезпечення ділової активності підприємств: євроінтеграційний аспект. *Економіка та суспільство*. 2022 № 38. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1316/1271>.
5. Станасюк Н., Пасінович І., Томашевська А. Сучасні підходи до оцінювання корпоративної соціальної відповідальності підприємств. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*. Серія «Проблеми економіки та управління». № 2 (8), 2021. С. 109-120. <http://doi.org/10.23939/semi2021.02.109>.
6. Руденко О., Кондратюк О., Горєва А. Соціальна відповідальність бізнесу: сутність, обліковий аспект та нефінансова звітність. *Ефективна економіка*. 2020. № 11. <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2020.11.102>.

Канд. екон. наук, Олійник Т. І., Шаповалова А. М.

Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара (Україна)

МОТИВАЦІЯ ПЕРСОНАЛУ

ПІД ЧАС ПОВНОМАШТАБНОГО ВТОРГНЕННЯ

Повномасштабна війна в Україні суттєво вплинула на бізнес-сферу та змусила підприємців адаптуватися до екстремальних трудових умов. Кожне підприємство зазнало втрат у штаті через окупацію, виїзд працівників за кордон та відсутність служби. Однак фахівці, що залишилися, зазнали змін у своєму сприйнятті зовнішнього світу і переосмислили свої пріоритети. Нові працівники також мотивуються вже іншими факторами. Враховуючи нові умови, керівники та менеджери компаній повинні адаптуватися та коригувати свої методи мотивації [1].

Мотивація персоналу є внутрішнім процесом на підприємстві, метою якого стимулювати кожного працівника до досягнення результату [6]. Вона стала невід'ємною частиною стратегії управління кадрами, оскільки її роль в управлінні очевидна – правильна мотивація істотно підвищує прибутковість бізнесу, а відсутність мотивації може призвести до повного провалу підприємства.

Мотивація персоналу пов'язана з природою мотиваційних факторів. Виділяють наступні види мотивації [3]:

1. З точки зору одержуваних благ: а) матеріальна, яка передбачає отримання певних матеріальних благ в грошовій формі, об'єктах або послугах;

б) нематеріальна, яка спрямована на отримання співробітниками емоційних вигод.

2. З точки зору впливу: а) зовнішня, яка передбачає спеціальний вплив на персонал (позитивне або негативне), в результаті якого досягається певний результат; б) внутрішня, яка має на увазі самостійне прагнення персоналу до виконання певних дій.

Основною метою управління мотивацією персоналу є поєднання індивідуальних цілей всіх співробітників з цілями підприємства. Завдання покладається на менеджера фірми або безпосередньо на керівника, які повинні бути лідерами, здатними надати засоби для задоволення потреб співробітників, вказати напрямок діяльності, підтримувати комунікацію і забезпечувати необхідну зворотний зв'язок [2].

В умовах повномасштабної війни виникають проблеми, які не підпадають під звичну модель мотивації. Через страх за сім'ю і своє життя, безліч людей звільняються і їдуть закордон, а багато підприємств збанкрутували. Однак підприємцям, які вміють адаптуватися до нових умов і змінити підхід до мотивації працівників, вдається мінімізувати збитки і продовжити свою діяльність.

Тому важливо забезпечити своїх підлеглих комфортними умовами навчання, допомоги в адаптації до нових завдань і психологічної підтримки. Також необхідно створити максимально безпечні умови праці на підприємстві та інформувати співробітників про правила поведінки в екстрених ситуаціях.

Список використаних джерел:

1. Сивицька І.Г., Синиченко А.В. Мотивація як провідна рушійна сила активізації персоналу підприємства. *Економіка і організація управління*. 2020. № 4. С. 178-187.
2. Устіловська А. С. Мотивація персоналу як один з основних інструментів успішного управління персоналом. *Молодий вчений*. 2017. № 4 (4). С. 112-115.
3. Рубенштейн Д. Бути лідером. Мудрість від тих, хто змінив правила гри. URL: <https://laboratoria.pro/products/buty-liderom-mudrist-vid-tyh-hto-zminyv-pravyla-gry>.
4. 340 доларів: Українці розповіли, скільки грошей їм потрібно на місяць для «нормального життя»: опитування. URL: <https://biz.nv.ua/ukr/economics/finansovi-zapitiukrajinciv-rizko-vpali-pislya-pochatku-viyni-opituvannya-institutu-sociologiji-nanu-50297724.html>.
5. Україна: звіт про статистику повернення українців. Міжнародна організація з міграції. 2022. № 1. URL: <https://dtm.iom.int/reportsouk>.
6. Гринько Т.В., Гвініашвілі Т.З., Морока Д.М. Особливості та пріоритети інноваційного розвитку підприємницьких структур в сучасних мінливих умовах. *Економічний простір*, 2021. № 175. С. 52-58.

Палаш Ю. О., Гордєєва-Герасимова Л. Ю.

Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара (Україна)

ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ ТА ЧИННИКИ ЗРОСТАННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

Сучасний економічний світ динамічно змінюється, ставлячи перед підприємствами України все нові виклики. Жорстка конкуренція на ринку змушує їх постійно шукати нові шляхи для підвищення ефективності діяльності, поліпшення якості продукції та послуг, розширення асортименту, активізації підприємницької ініціативи.

Підвищення ефективності діяльності підприємства є ключовим завданням для будь-якого підприємства, а також це запорука його успішного функціонування та розвитку в конкурентному середовищі. Підприємство має не просто збільшувати обсяги виробництва, а й раціонально використовувати ресурси, оптимізувати всі ланцюжки виробничого процесу, мінімізувати витрати та максимізувати прибуток.

До основних чинників підвищення ефективності діяльності підприємства можна віднести підвищення його технічного рівня, удосконалення системи управління, зміна обсягу і структури виробництва, а також покращення організації виробничого процесу [1].

Одним із важливих чинників підвищення ефективності діяльності підприємства є покращення його технічного рівня, що передбачає впровадження нових технологій на виробництво, оновлення обладнання, автоматизацію та роботизацію виробничих процесів. Також ефективність виробничого процесу може підвищити впровадження штучного інтелекту (ШІ). На сьогоднішній день цю технологію тільки починають використовувати, але, як показують перші дослідження Nielsen Norman Group, «впровадження в бізнес засобів генеративного ШІ в середньому підвищує продуктивність праці на 66%» [3]. Штучний інтелект може виконувати безліч різноматнітних задач щодо організації, оптимізації, автоматизації. До прикладу: контроль якості продукції, навчання та підвищення кваліфікації співробітників, аналіз ринку та визначення перспективних стратегій розвитку, а також комунікація та обслуговування клієнтів. Отже можемо зробити висновок, що використання засобів ШІ у виробництві

допоможуть підприємству стати більш конкурентоспроможним, покращити якість, мінімізувати витрати та збільшити прибуток [3].

Ще одним чинником покращення технічного рівня підприємства є застосування лізингу, що дає можливість провести реконструкцію, модернізацію та переоснащення основних засобів підприємства. І як наслідок збільшення виробничої потужності, підвищення рентабельності та сприяння зростання обсягів виробництва.

Не менш важливим є вдосконалення системи управління. Це передбачає підвищення кваліфікації та мотивації управлінського персоналу, впровадження сучасних методів управління та планування, оптимізацію структури управління, а також застосування систем контролю та обліку [5]. Адже наразі на вітчизняних підприємствах недостатню увагу приділяють питанням управління кадровим забезпеченням, а саме:

- 1) поки не набуло розвитку використання інноваційних підходів до формування кадрової політики;
- 2) незбалансованість попиту та пропозицій на робочу силу на ринку праці;
- 3) відсутність індивідуального підходу до визначення компетенції кожного окремого робітника;
- 4) несформовані системи розвитку та підвищення рівня кваліфікації кадрів;
- 5) недосконала система соціального забезпечення [2].

Ефективне управління дозволяє раціонально використовувати ресурси, мінімізувати втрати та приймати обґрунтовані рішення, що веде до кращих результатів.

Зміна обсягу і структури виробництва також може значно вплинути на ефективність діяльності підприємства. Розширення асортименту продукції, орієнтація на випуск конкурентоспроможної продукції, оптимізація обсягів виробництва та вихід на нові ринки збуту – все це дає можливість підприємству збільшити прибуток та зміцнити свої позиції на ринку.

Окрім внутрішніх факторів, на ефективність діяльності підприємства також впливають зовнішні фактори, такі як сприятливий інвестиційний клімат, державна підтримка підприємництва, стабільна економічна ситуація в країні та кваліфікована робоча сила [4].

Важливо зазначити, що всі перелічені чинники є взаємопов'язаними та доповнюють один одного. Тому для досягнення максимального ефекту рекомендується впроваджувати їх комплексно.

Підвищення ефективності – це постійний процес, який не має кінця. Він потребує системного підходу, постійного аналізу та вдосконалення. Лише за умови безперервного розвитку та оновлення – підприємство може залишатися конкурентоспроможним та досягати успіху.

Список використаних джерел

1. Зубко М.О. Шляхи підвищення та чинники зростання ефективності діяльності підприємства. *Гуманітарний і інноваційний ракурс професійної майстерності: пошуки молодих вчених* збірника матеріалів конференції матеріали П'ятої всеукраїнської науково-практичної конференції. Одеса: Міжнародний гуманітарний університет, 2019. С. 106-109.
2. Іваницька С.Б., Анісова Н.В., Петрова А.О. Кадровий потенціал підприємства: фактори формування та використання. *Ефективна економіка*. № 10. 2013. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=2405>.
3. Штучний інтелект у виробництві: переваги та приклади застосування. URL: <https://wezom.com.ua/ua/blog/shtuchniy-intelekt-u-virobnitstvi-perevagi-ta-prikladi-zastosuv>.
4. Маринкевич І.І. Інвестиційний потенціал розбудови економіки України після війни. URL: <https://ekmair.ukma.edu.ua/server/api/core/bitstreams/a9832ff6-9f70-41b6-81c1-be4d>.
5. Гринько Т.В. Проблеми та напрями формування моделі інноваційного розвитку України на основі іноземного досвіду. *Вісник Дніпропетровського університету. Серія «Світове господарство і міжнародні економічні відносини»*. 2013. Вип. 5, т. 21, № 10/2. С. 32-38.

Позігун Є. А., Назаренко П. М.

Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара (Україна)

РОЛЬ ЖІНОК У ПІДПРИЄМНИЦТВІ

Жіноче підприємництво має вирішальне значення для економічного зростання. Гендерна рівність є ключовим чинником у досягненні економічного процвітання для будь-якого суспільства [5]. Використання потенціалу як чоловіків, так і жінок є необхідною умовою для сталого розвитку економіки.

Підприємства, що належать жінкам, мають менші шанси на виживання та стикаються з труднощами у фінансуванні та конкуренції. Вони також змушені вирішувати багато додаткових завдань, таких як утримання репутації та боротьба з

упередженнями, що вимагає значних часових та емоційних зусиль. Існують багато бар'єрів, що перешкоджають розвитку жінок у підприємстві, таких як відсутність необхідних ділових знань та досвіду, складнощі у поєднанні бізнесу з вихованням дітей та низький статус жінок у суспільстві [1].

Жіночий підприємницький сектор включає галузі, такі як торгівля, готельно-ресторанний бізнес, краса, освіта та здоров'я. Обмеження соціокультурних стереотипів та менша прибутковість можуть пояснювати, чому жінки вибирають ці сфери. Багато жінок працюють самостійно або в партнерстві, оскільки це більш зручно з домашніми обов'язками та доглядом за сім'єю.

Жінки також цікавляться підприємствами, що вирішують соціальні та екологічні проблеми. Вони приділяють увагу здоров'ю своїх співробітників та балансу між кар'єрою та особистим життям. Розвиток їхніх підприємств відбувається з урахуванням гендерної рівності та специфічних потреб жінок. Жінки-підприємниці також створюють нові робочі місця для інших жінок [2].

Успіх жіночого підприємництва має життєво важливе значення для економічного зростання. Згідно з дослідженням McKinsey Global Institute, рівні можливості для жінок можуть сприяти збільшенню до \$12 трильйонів до глобальної економіки до 2025 року. Існує навіть потенціал для збільшення цієї суми до \$28 трильйонів. Це приблизно еквівалент розміру об'єднаних економік Китаю і США сьогодні [3].

Різноманітні сфери, такі як технології, охорона здоров'я, фінанси та сталий розвиток, відзначаються великою кількістю жінок-підприємниць, які активно беруть участь у створенні власних підприємств. Наприклад, в Україні на 2021 рік жінки відкрили на 25 тисяч ФОПів більше, ніж чоловіки, що свідчить про їхню активність у підприємстві, як повідомляє YouControl. Підприємства, створені жінками, надають багато нових робочих місць, а також мають суттєвий вплив на економіку, займаючи важливу позицію серед малих та середніх підприємств у всьому світі. Згідно з даними Міжнародної фінансової корпорації (IFC), жінки володіють приблизно 30-37% всіх малих та середніх підприємств (МСП) у світі, що відіграє важливу роль у створенні робочих місць та зростанні ВВП [4].

Тисячі жінок досягли успіху в бізнесі та побудували власні прибуткові підприємства. Ось кілька прикладів відомих у світі жінок: Шеріл Сандберг (генеральна директорка Facebook), Гвенет Пелтроу (засновниця компанії Goop), Маріанна Шварцман (засновниця і головна виконавча директорка Theranos), Сара Блаклі (засновниця і головна редакторка The Huffington Post), Гелен Гріко (головна виконавча директорка IBM), Вероніка Скотт (засновниця та головна виконавча директорка жіночого одягу Fabletics). В Україні також велика кількість жінок-підприємців. Наприклад, Філя Жебровська (голова наглядової ради «Фармак»), Юлія Бадрітдінова (генеральна директорка McDonald's в Україні), Інга Андреева (генеральна директорка Mastercard в Україні та Молдові), Наталія Бондарєва (власниця і керуюча директорка Bayadera), Лера Бородіна (співзасновниця б'юті-простору G. Bar, концепт-стору SO DODO та засновниця сервісу оренди суконь Oh My Look!), Ірина Волк (генеральна менеджерка Dell EMC в Україні), Олена Волошина (глава представництва Міжнародної фінансової корпорації (IFC) в Україні), Галина Герєга (співзасновниця гіпермаркетів «Епіцентр К»), Валерія Гонтарева (Фінансист, реформатор), Анна Горкун (власниця і CEO 46 Parallel Wine Group) [1].

Жінки приносять новаторські ідеї та стратегії, часто знаходячи нестандартні та оптимальні рішення для проблемних ситуацій, навіть якщо вони ще не мають великого досвіду в бізнесі. Незважаючи на певний прогрес, ми маємо і надалі прагнути рівноправ'я в бізнесі.

Отже, участь жінок у підприємстві відіграє ключову роль у розвитку економіки та досягненні гендерної рівності. Жінки приносять унікальні погляди, які сприяють кращому розумінню потреб різних сегментів споживачів. Розширення прав і можливостей жінок сприяє економічній диверсифікації, підвищує продуктивність та рівність доходів. Запровадження рівноправної участі жінок у бізнесі позитивно вплине на загальний розвиток суспільства, сприяючи інноваціям та збагачуючи загальний потенціал економіки.

Список використаних джерел:

1. Краус Н. М., Краус К. М., Поченчук Г. М. Жіноче підприємництво: ризики, інструменти підтримки, механізми реалізації. *Innovation and Sustainability*. 2023. № 2. URL: <https://ins.vntu.edu.ua/index.php/ins/article/view/180/182>

2. Валентина Смаль Аналітичне дослідження «Інклюзивний розвиток бізнесу: жіноче підприємництво», Київ, 2018. URL: http://pleddg.org.ua/wpcontent/uploads/2019/05/Woman_Business_PLEDDG_2019.pdf
3. Роль жінки в інклюзивному сталому розвитку. Центр ресурсоефективного та чистого виробництва. URL: <http://www.recpc.org/wp-content/uploads/2020/09/Women-5SDGUKR.pdf>
4. Міжнародна фінансова корпорація. URL: <https://www.ifc.org/>.
5. Гринько Т.В., Петренко Н.А. Сучасні проблеми розвитку жіночого підприємництва в Україні. *Економіка і менеджмент 2018: перспективи інтеграції та інноваційного розвитку*: зб. наук. праць Міжнар. наук-практ. Конф., 19-20 квіт. 2018 р.: у 8 т. Т. 3. Концептуальні засади управління торгівельною діяльністю підприємств в умовах глобалізації. Дніпро: Біла К.О. 2018. С. 79-81.

Продащук В. М.

Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара (Україна)

РОЗВИТОК ПІДПРИЄМНИЦЬКИХ ЗДІБНОСТЕЙ

В УМОВАХ МАЛОГО ТА СЕРЕДНЬОГО БІЗНЕСУ У СФЕРІ ПОСЛУГ

Розвиток підприємницьких здібностей багато в чому залежить від масштабу бізнес-діяльності. З одного боку, звичайно ж, великий бізнес в особі державних монополістів чи транснаціональних компаній має ширший потенціал для забезпечення зростання підприємницької спроможності своїх співробітників, у тому числі і менеджерів вищої ланки, відповідальних за прийняття не тільки оперативних, а й стратегічних рішень з погляду ведення підприємницької діяльності у сучасних економічних умовах. З іншого боку, саме суб'єкти малого та середнього бізнесу мають більш гнучкі та адаптивні інструменти для реалізації програм зі зростання власних підприємницьких компетенцій за рахунок вищого рівня мобільності, швидкості у прийнятті тих чи інших рішень та можливості отримання певного рівня підтримки з боку органів державної влади. Окремий вплив у цій ситуації має і сама галузева спрямованість – саме сфера послуг активно сприяє зростанню підприємницьких здібностей малого та середнього бізнесу.

Разом з тим, порівняно з великим бізнесом навіть у сфері послуг (наприклад, готелі або великі фірми з надання сервісного обслуговування побутової техніки населенню), малий та середній бізнес стикається із значною кількістю бар'єрів у розвитку підприємницьких здібностей. Серед найбільш значущих слід окремо згадати [1-4]:

1) відсутність достатнього рівня фінансування на реалізацію важливих програм, пов'язаних із підвищенням рівня людського капіталу організації, у тому числі відсутність необхідних коштів на постійний розвиток та удосконалення підприємницьких здібностей в рамках різних освітніх програм та платних цифрових продуктів у сфері удосконалення підприємницьких здібностей;

2) небажання самого підприємця збільшувати витрати на підвищення рівня підприємницьких здібностей з цілого ряду причин як економічного характеру, зумовлених поточними доходами в умовах нестабільної ринкової кон'юнктури та зростання кризових явищ, так і соціально-психологічного характеру (надмірна впевненість у своїх власних силах та можливостях, орієнтація на вже отриманий досвід і традиції ведення бізнес-діяльності, усвідомлення ризику звернення до сторонніх організацій з точки зору потенційного доступу до комерційної таємниці тощо);

3) відсутність або обмеження доступу до інформації про можливі проекти і програми, спрямовані на розвиток підприємницьких здібностей малого та середнього бізнесу, адаптації до змінних бізнес-умов і т. ін. У цьому випадку наявність такого бар'єру може бути обумовлена як низькою ефективністю самого підприємця та його певною некомпетентністю в контексті оцінки потенційних можливостей для особистісного зростання, так і недостатнім опрацюванням режиму зворотного зв'язку між представниками підприємницького сектору та органами державної влади. У цьому випадку дуже важливим є підвищення результативності використання цифрових технологій, за допомогою яких стало б можливим максимальне охоплення всіх представників підприємницького сектору незалежно від масштабів бізнес-процесів та напрямків діяльності;

4) недостатня кількість адаптованих освітніх програм, у тому числі з повним або частковим використанням дистанційних технологій, рівень яких би відповідав вимогам чинного законодавства та гарантував високі стандарти якості підготовки слухачів з одного боку, а з іншого враховував би сучасні тенденції підприємницької діяльності в умовах організації та управління вітчизняним малим та середнім бізнесом. Крім того, знання, дуже часто носять

суто теоретичний характер, не враховують високу швидкість зміни нормативно-правового законодавства держави та соціально-економічних умов ведення національного бізнесу або світової економіки, в більшості випадків не корелюються з можливістю активного використання сучасних цифрових технологій тощо;

5) недосконалість підходів та методів на рівні державної освітньої системи, що призводить до появи псевдо-освітніх програм і курсів, укладачі та розробники яких найчастіше, демонструючи власний досвід та досягнення, за досить велику винагороду намагаються консультувати слухачів з питань створення, оптимізації та розвитку їх власних бізнес-ідей, інформаційно-аналітичної підтримки існуючих бізнес-проектів, здійснення інвестиційних вкладень у нефінансові активи або проведення операцій з обігу з криптовалютою.

У більшості випадків потенційні споживачі подібних освітніх чи консалтингових послуг не отримують бажаного результату, пов'язаного з підвищенням їхнього власного рівня підприємницьких здібностей, що часто призводить до збитків від ведення операційної діяльності та знижує існуючий інтерес до організації підприємницької діяльності на рівні малого та середнього бізнесу. У зв'язку з цим можна говорити про необхідність системних дій з боку всіх учасників ринкових відносин, які були б спрямовані на підвищення рівня підприємницьких здібностей представників малого та середнього бізнесу в Україні.

Список використаних джерел:

1. Гринько Т.В., Гвініашвілі Т.З. Формування системи конкурентоспроможності суб'єктів підприємництва в умовах цифровізації. Підприємництво: сучасні виклики, тренди та трансформації: колективна монографія / за заг. ред. Гринько Т.В. Вид-во: ФОП Біла К.О. 2023. С. 121-186.
2. Гринько Т.В., Гвініашвілі Т.З., Загинайло В.А., Романов Р.В. Еволюція підприємницької діяльності: зміни та тенденції. *Актуальні проблеми економіки*, 2023. № 11 (269). С. 40-48. URL: https://eco-science.net/wp-content/uploads/2023/11/11.23._topic_Tetiana-V.-Grynko-Tetiana-Z.-Hviniashvili-40-48-1.pdf
3. Гринько Т.В., Гвініашвілі Т.З., Перерва Б.К. Особливості формування конкурентних переваг підприємства в кризових умовах. *Інвестиції: практика та досвід*, 2023. № 11. С. 22-30. <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2023.11.22>
4. Гарачук Ю.О. Підвищення ефективності діяльності підприємства за рахунок управління конкурентоспроможністю. *Актуальні проблеми економіки*. 2008. №2(80). С. 60-65.

Д-р екон. наук Семенча І. Є., Жураковська А. В.

Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара (Україна)

ЗАГАЛЬНІ ОСОБЛИВОСТІ ВЕДЕННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ТОРГОВЕЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВ

Торгова організація є головним суб'єктом ринку, що здійснює рух товару, результативність якого визначається основною діяльністю торгової організації.

Оскільки торгівля є формою товарного обігу і виражає собою економічні відносини, пов'язані з обміном товарів і конкретні господарські відносини, пов'язані з процесами їх реалізації, то можна виділити дві головні функції торгових організацій:

1) товарний обмін – виражається в здійсненні зміни форм вартості. Даний функція є непродуктивною, оскільки її виконання пов'язане безпосередньо з купівлею-продажем товарів. Вона включає в себе касові, банківські та інші операції, які не впливають на збільшення вартості товарів;

2) доведення товарів від виробника до кінцевого споживача. Ця функція є продуктивною, оскільки продовжує процес виробництва у сфері обігу. Вона включає в себе транспортування продукції, зберігання запасів, проведення фасування і упаковки товарів тощо, тобто, такі операції, які впливають на вартість товарів.

У процесі здійснення комерційної діяльності більшість торгових організацій, як показує практика, стикається з рядом проблем.

1. Фінансування: однією з основних питань при створенні торгового підприємства є достатнє фінансування. Може знадобитися капітал для закупівлі товарів, оренди приміщення, оплати персоналу та багатьох інших витрат. Планувати бюджетні витрати треба заздалегідь шукати способи залучення фінансування, такі як кредити або партнерство з інвесторами.

2. Вибір товару та постачальників: визначення правильного товару для продажу та пошук надійних постачальників може бути складним завданням. Повинні бути в курсі споживчого попиту та конкуренції на ринку, щоб вибрати товари, які будуть затребувані. Досліджувати ринок, проводити аналіз конкурентів і встановлювати довгострокові відносини з надійними постачальниками.

3. Маркетинг та продажі: залучення клієнтів є важливим аспектом. Розробка маркетингової стратегії, включає рекламу, просування через соціальні мережі, участь у спеціальних заходах. Також треба зрозуміти свою цільову аудиторію та налаштувати продажі відповідно до їх потреб та уподобань.

4. Управління поставками та інвентаризація: Ефективне управління поставками та інвентаризацією є необхідною умовою для успішного торгового підприємства. Ви повинні відстежувати рівень запасів, управляти поставками і здійснювати контроль якості товарів. Щоб уникнути нестачі або надлишку товарів на складі, рекомендується використовувати спеціальні програми для автоматизації та оптимізації процесів.

5. Конкуренція: торгові підприємства часто стикаються з жорсткою конкуренцією на ринку. Важливо розробити свою унікальну продукцію або послугу, а також виділятися за допомогою надійного обслуговування клієнтів і конкурентоспроможних цін. Аналізуючи своїх конкурентів, щоб зрозуміти їх сильні і слабкі сторони, також вживати заходів для зміцнення своєї позиції на ринку.

6. Однією з істотних проблем є недолік кваліфікованого персоналу, оскільки в даний час багато підприємств змушені брати на роботу співробітників без відповідного професійного освіти. Зважаючи на це непідготовлений співробітник стикається з рядом складних завдань, вирішення яких безпосередньо позначається на фінансових результатах організації. Для вирішення даної проблеми, підприємствам необхідно більш ретельно проводити відбір співробітників, а також періодично проводити підвищення кваліфікації свого персоналу.

7. Ще однією важливою проблемою торгових організацій є виникнення матеріальних і товарних втрат. Більшою мірою це стосується підприємств роздрібною торгівля. Втрати через природного убутку можна мінімізувати за допомогою нормування. При виявленні бракованої продукції, необхідно з'ясувати, що є причиною виникнення даної ситуації. Якщо це виникло з вини виробника, необхідно повертати даний товар або з заміною на новий з нормальною якістю, або з відшкодуванням грошових коштів. Для попередження крадіжок необхідно оснастити торгові і складські приміщення камерами відеоспостереження, а також використовувати інші системи безпеки.

Серед проблем комерційної діяльності торгових організацій можна виділити і проблему недостатнього отримання прибутку від реалізації продукції. З метою збільшення прибутку торгової організації, необхідно проводити заходи, спрямовані на стимулювання збуту.

Стимулювання збуту можна проводити за допомогою реклами, надання знижок покупцям. Невід'ємною частиною заходів, спрямованих на стимулювання, є розширення додаткових послуг, що надаються покупцям в магазинах. Це може бути прийом попередніх замовлень на товари, які тимчасово відсутні у продажу, упаковка і доставка додому придбаних товарів, обслуговування інвалідів, ветеранів тощо.

Таким чином, застосовуючи дані рекомендації на практиці, торгові організації зможуть мінімізувати виникаючі проблеми в процесі здійснення комерційної діяльності і збільшити свій прибуток.

Список використаних джерел:

1. Громова Т.М. Торговельні підприємства та їх роль у створенні конкурентного середовища. *Інтелект XXI*. 2018. № 4. С. 50-53.
2. Кулик П.О., Медвідь Л.Г., Шевчук В.О., Хариневич-Яворська Д.О. Діяльність торговельних підприємств у конкурентному середовищі: контроль-аналітичне забезпечення системи управління: монографія. Чернівці: Технодрук, 2015. 370 с.

Д-р екон. наук Семенча І. Є., Погрібний Р. В.

Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара (Україна)

СУЧАСНІ ФАКТОРИ ВПЛИВУ НА ДІЯЛЬНІСТЬ ПІДПРИЄМСТВ ОПТОВОЇ ТОРГІВЛІ В УКРАЇНІ

Оптова торгівля – важлива і невід'ємна частина економіки будь-якої економіки країни, в тому числі і України. Вона сприяє розвитку соціально-економічних відносин між учасниками ринку та допомагає задовільнити споживацькі потреби. Оптова торгівля є ключовою ланкою в ланцюгу поставок товарів, головною задачею якої є створення найкомфортніших умов для суб'єктів цільового ринку, забезпечення безперервності товарообігу, задоволення наявних потреб українських підприємств та споживачів роздрібною торгівлі.

Станом на сьогодні, в країні бойові дії, що руйнують ланцюги поставок, плани та домовленості про співробітництво, зміни у здійсненні поточної діяльності. Тому є необхідність в ретельному дослідженні перспектив розвитку вітчизняного сектору оптової торгівлі. Цьому сприяють наявні недоліки: швидко зростаючі ланцюги посередників просування товарів, відчутна присутність «сірих» структур на ринку, неукомплектованість персоналом різних категорій, недосконалість роботи та управління механізмом ціноутворення, тощо.

Проблематику функціонування оптової торгівлі та ведення діяльності підприємств цієї сфери піднімають у свої наукових роботах такі вчені-економісти: Апопій В.В., Балабанова Л.В., Виноградський М.Д., Войчак А.В., Загладіна С.М., Осіпова Л.В., інші.

Оптова торгівля, як і будь-яка інша складова економічної системи, піддається впливу зовнішнього середовища. До таких чинників впливу зазвичай відносять загальний стан економіки, політична ситуація, законодавство, демографічна ситуація, соціокультурні фактори, тощо. Проте, зараз країна переживає складні часи через безпрецедентні воєнні дії. Повномасштабне вторгнення країни агресора – шокова подія, котра зруйнувала життя мільйонам українців та сотням тисяч бізнесів. З початку війни 7820 бізнесів змінили регіон своєї реєстрації. Серед переміщених підприємств – 44% підприємства оптової торгівлі. Регіони з яких найбільший відтік: м. Київ, (2110 підприємств), Дніпропетровська та Донецька області (896 і 642 відповідно). Регіони з найбільшим притоком: м. Київ (1753 підприємства), Харківська та Одеська області (818 та 763 відповідно) [1].

Це свідчить, в першу чергу, про критичну необхідність переїзду в більш безпечні регіони і, в другу чергу, про гнучкість та адаптивність підприємств оптової торгівлі, оскільки вони не так сильно прив'язані до фізичного місця як, наприклад, виробничі підприємства. Також слід зазначити, що це можливо завдяки добре розвиненій транспортній інфраструктурі (як місцевого, так і регіонального значення), і, також, розвиненому ринку логістичних послуг.

Україна ще до повномасштабної війни була серед світових лідерів за темпами скорочення населення, але тепер звучать ще більш песимістичні

прогнози щодо майбутнього нашої країни. В 2012 році народжуваність склала 520.7 тис. осіб, і кожного року зменшувалась. Так, в 2021 р. цей показник склав всього 271.9 тис. осіб [2]. Враховуючи цю тенденцію і ситуацію в країні станом на сьогодні, наближається демографічна криза, наслідки якої важко оцінити. До наслідків можна віднести: дефіцит працездатного населення, подальше зменшення показника народжуваності, зменшення податкових надходжень в бюджет, закриття підприємств, збільшення безробіття, постійна зовнішня та внутрішня невизначеність.

Оптова торгівля – галузь економіки, де задіяно багато людей різноманітних професій: вантажники, водії, логісти, менеджера, комірники, оператори, тощо. І вона дуже залежить від рівня безробіття в країні. Згідно з даними НБУ, частка безробітних, в середньому, складала 8.7% від населення за період 2009-2020 роки, а в 2021 році 9.9% [3]. Відповідно до даних Державної служби зайнятості, станом на 1 лютого 2023, частка зареєстрованих вакансій у сфері «торгівля» склала 14%. Це другий за величиною показник серед інших видів економічної діяльності, більше вакансій тільки у переробній промисловості – 21.3% [4]. Ці дані свідчать про проблему з зайнятістю в сфері торгівлі: враховуючі високий рівень безробіття, все одно існують незайняті вакансії.

Оптова торгівля є великою і важливою складовою національної економіки країни. Як і будь-яка система, вона реагує на зміни як внутрішнього, так і зовнішнього середовища. Серед факторів управління – державне регулювання, комплексні програми щодо покращення умов ведення оптового бізнесу, заохочення до процесів перекваліфікації та працевлаштування на такі підприємства.

Список використаних джерел:

1. 7820 компаній переїхали по Україні від початку повномасштабного вторгнення. URL: <https://opendatabot.ua/analytics/relocation-in-war-2>.
2. Демографічна та соціальна статистика: Населення та міграція. URL: https://www.ukrstat.gov.ua/operativ/menu/menu_u/ds.htm.
3. Макроекономічні показники / НБУ: офіційний веб-сайт. URL: <https://bank.gov.ua/ua/statistic/macro-indicators#1>.
4. Ситуація на ринку праці та діяльність Державної служби зайнятості у січні 2023 року. URL: https://www.dcz.gov.ua/sites/default/files/infodata/01_sytuaciya_na_rp_ta_diyalnist_ds_z_2023_0.pdf.

Д-р екон. наук Семенча І. Є., Сотула В. В.

Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара (Україна)

**ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ЕФЕКТИВНОГО УПРАВЛІННЯ
ТОВАРНИМИ ЗАПАСАМИ
В РОЗДРІБНОМУ ТОРГІВЕЛЬНОМУ ПІДПРИЄМСТВІ**

Управління запасами є критично важливим аспектом ефективної роботи в роздрібній компанії, слугуючи балансом між попитом і пропозицією. Ефективне управління запасами має ключове значення для підприємства роздрібною торгівлі, оскільки воно безпосередньо впливає на прибутковість, задоволеність клієнтів і загальний операційний успіх.

Процес управління запасами передбачає оптимізацію рівнів запасів для задоволення потреб споживачів, одночасно мінімізуючи витрати, пов'язані з надлишковими або недостатніми запасами.

Менеджмент товарних запасів роздрібною торгівлі привернув значну увагу дослідників, підприємців та економістів через його глибокий вплив на фінансовий стан компанії, конкурентоспроможність на ринку та відносини з клієнтами. Саме тому проблеми управління запасами досліджували численні вітчизняні та зарубіжні дослідники, охоплюючи різні аспекти теоретичного, методологічного та практичного значення. Однак, незважаючи на спільні зусилля, певні аспекти управління запасами все ще потребують подальшого дослідження.

У контексті ринкової динаміки, котра розвивається за рахунок зростаючої глобалізації та непередбачуваності зовнішніх факторів, значення запасів як основного ресурсу для отримання прибутку та підтримки прибуткової діяльності підприємств роздрібною торгівлі підкреслює важливість ефективного управління запасами [1, с. 91]. Серед ключових етапів управління товарними запасами, котрі ще потребують всебічного дослідження можна виокремити:

1) оптимізація запасів – збалансування рівнів запасів, щоб задовольнити споживчий попит і водночас запобігти надмірним запасам або дефіциту, залишається проблемою, оскільки неефективний контроль запасів може призвести до фінансових втрат, пов'язаного оборотного капіталу та зниження прибутковості [1; 3; 4];

2) ринкова динаміка та задоволеність споживачів – постійно мінливий характер споживчих уподобань і ринкових тенденцій вимагає від підприємств роздрібної торгівлі адаптувати свої стратегії управління запасами, щоб забезпечити задоволеність і лояльність клієнтів [1; 2; 4];

3) вплив зовнішніх факторів – економічні кризи, збої в логістиці та зміни попиту значно впливають на стратегії управління запасами та фінансову життєздатність торгових підприємств [4; 5];

4) потреба в ефективних аналітичних системах – створення аналітичних структур, які дозволяють безперервну оцінку та коригування практик управління запасами, має вирішальне значення для прийняття рішень щодо контролю запасів [1; 5];

5) фінансові наслідки – як надлишкові, так і недостатні рівні запасів призводять до фінансових наслідків, впливаючи на загальну економічну ефективність і конкурентоспроможність торгових компаній [3-5].

Створення товарних запасів формується коливанням попиту, який за своєю суттю має ймовірнісне значення. Динамічний характер попиту ускладнює його комплексну оцінку, що робить точне вимірювання проблемою на етапі планування. Ця обставина виникає через неможливість точно оцінити вплив різних факторів (таких як тенденції, соціально-економічні та психологічні елементи тощо) на попит, а також через суб'єктивний характер поведінки індивідів, які виявляють попит на товари та послуги.

Підсумовуючи, управління запасами є незамінним елементом у рамках ефективних роздрібних операцій, відіграючи ключову роль у встановленні балансу між попитом і пропозицією. Його ефективність безпосередньо впливає на прибутковість роздрібного бізнесу, задоволеність споживачів і загальний операційний успіх. Цей процес включає в себе тонке налаштування рівня запасів для задоволення потреб споживачів, одночасно стримуючи витрати, пов'язані з надлишком або недостатністю запасів.

Виявлені проблеми підкреслюють багатогранність проблем управління запасами, з якими стикаються підприємства роздрібної торгівлі. Вирішення цих проблем потребує комплексного підходу, який об'єднує ефективні аналітичні системи, адаптивні стратегії, що реагують на динаміку ринку, і механізми пом'якшення впливу зовнішніх збоїв.

Таким чином, ефективне управління запасами постає як критичний фактор, що впливає на стійкий успіх і ефективність підприємств роздрібною торгівлі в умовах складності сучасного бізнес-середовища.

Список використаних джерел:

1. Маркіна І.А., Вороніна В.Л. Менеджмент товарних запасів торговельних підприємств. *Вісник Львівського торговельно-економічного університету. Економічні науки*. 2020. № 59. С. 90-97.
2. Вишнеvsька О.А., Бойко М.С. Управління товарними запасами на підприємствах роздрібною торгівлі. Інтернет-конференція «*Економіка, організація і управління підприємствами, галузями, комплексами*». URL: <http://www.spilnota.net.ua/ua/article/id-2810/>
3. Romashchenko O.S., Slyvynska E.Yu., Formation of inventories at the enterprise. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2021. № 3 (37). С. 29-34.
4. Гринько, Т.В., Гвініашвілі, Т.З. Стратегічне управління запасами торговельного підприємства. *Економічний простір*. 2022. № 181. С. 89-94.
5. Калінська Т.А., Чебан Т.М. Комплексний аналіз ефективності управління товарними запасами у сфері роздрібною торгівлі. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2019. № 4, С. 22-26.

Д-р екон. наук Семенча І. Є.

Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара (Україна)

АНАЛІЗ СТАНУ ТА ШЛЯХИ УПРАВЛІННЯ АДАПТАЦІЄЮ ДО СУЧАСНИХ УМОВ ВЕДЕННЯ БІЗНЕСУ В ТОРГІВЛІ

Торгівля в усі часи економічного розвитку відігравала ключову роль в обігу та забезпеченні як виробників, так і споживачів необхідною кількістю продукції, регулюючи попит та пропозицію. І стан торгівлі, безсумнівно, є індикатором стану не тільки окремого ринку, а й стану економіки загалом. Особливо актуальним постає з цього ракурсу необхідність аналізу стану торгівлі з огляду на ситуацію, що є в Україні останні 2 роки.

Якщо розглядати сучасний стан ведення бізнесу в торгівлі, то це потребує спочатку аналізу стану бізнесу в країні загалом, а тільки після цього можна звужувати аналіз до суто діяльності торговельних підприємств.

Отже, аналіз даних різноманітних агенцій та дослідних інститутів [1-4] показав, що серед українського бізнесу ТОП-10 лідерів за 2023 рік стали підприємства добувної та переробної промисловості, показавши прибуток

у 295,15 млрд. грн., у 1,8 разів наростили доходи підприємств. При цьому, загальна частка зареєстрованого бізнесу також показала позитивну динаміку. Тільки у 2022 році було зареєстровано майже 90 тис. нових юридичних осіб у розвинутих промислових регіонах та містах-мільйонниках, переважна переважно кількість яких – це ФОПи. Серед ФОПів однією із значних груп виділялася група роздрібних торговельних неспеціалізованих магазинів, що торгували продуктами харчування, напоями й тютюновими виробами. Третина вже існуючого бізнесу адаптувалась до умов воєнного часу вже до кінця 2022 року. Треба також розуміти, що такі позитивні зміни підприємства здобували переважно самостійно, адже опитування показують, що близько 80% бізнесу не скористалися державними програмами підтримки, допомогою ОВА та міжнародними грантовими програмами.

Особливе значення підприємств роздрібної торгівлі зазначило Міністерство економіки України, коли визначало пріоритетні галузі для економіки країни, що є найважливішими для сталого функціонування та забезпечення обороноздатності [5].

У 2023 році (станом на 29 грудня) найбільша кількість нових ФОПів – 29,7% було засновано в сфері роздрібної торгівлі, що також свідчить про значення та попит саме на розвиток роздрібної торгівлі [6]. Дніпропетровська область стала лідером в країні серед областей після м. Києва, що зрозуміло.

Торгівля за оцінками результатів діяльності 2023 року, проведеними НБУ, є єдиною галуззю, що підкреслює позитивні тенденції власної ділової активності [7].

Не зважаючи на позитивну динаміку та ріст кількості підприємств торгівлі, все ж залишається низка важких для подолання негативних тенденцій, що притаманні всьому бізнесу зараз, і ці виклики сформувались на початку повномасштабних бойових дій та на сьогодні не зникли, й суттєво впливають на умови ведення бізнесу (сформовано за результатами досліджень [3; 7-8] у послідовності зменшення важливості): 1) небезпека, пов'язана з активною фазою ведення бойових дій; 2) зростання цін на сировину та товари; 3) питання перевезень та організації логістичних ланцюгів; 4) скорочення кількості працівників та водночас складності залучення кваліфікованого персоналу; 5) низький попит одночасно з високим регуляторним тиском на бізнес;

б) накопичення кредиторської та податкової заборгованості; 7) брак обігових коштів; 8) загальна політична ситуація в країні; 9) корупція. Причому, найбільш чутливим до перелічених економічних викликів є мікро- та малий бізнес.

Щодо підприємств торгівлі, то за даними опитування у [9] 49% працюють з обмеженнями, 84% скористались повністю або частково релокацією, 58% торгових підприємств вимушено перейшли частково в он-лайн формат, у 36% скоротився прибуток більше ніж на половину, у 42% змінились звичайні бізнес-процеси, пошук клієнтів та налаштування роботи команд є важливими завданнями, що потрібно вирішувати зараз.

Таким чином, для подолання в цілому негативного стану для підприємств торгівлі, потрібно здійснювати невідкладні дії щодо їх адаптації до умов, що склалися та навряд у найближчий час будуть суттєво змінюватись. Рекомендуємо перевести загальне управління бізнесу на короткострокове планування із пошуком резервів в середині компаній та з акцентом на оптимізацією грошових та матеріальних потоків до поточних зовнішніх умов.

Список використаних джерел:

1. Кузяків О., Ангел Є., Гулік А., Федець І. Щомісячне опитування підприємств. Український бізнес під час війни. 2022. Вип. 1. 53 с.
2. Як трансформувався український бізнес за два роки повномасштабної війни: виклики, зміни та ініціативи / Ain.ua : веб-сайт. URL: <https://ain.ua/2024/02/23/yak-transformuvavsvyayukrayinskyj-biznes-za-dva-roky-povnomasshtabnoyi-vijny-vyklyky-zminy-ta-inicziatyvy/>.
3. Очікування підприємств сфери послуг щодо перспектив розвитку їх ділової активності / Держстат України: архів 2023. URL: <https://ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2023/fin/2023.htm>.
4. Доходи чіх компаній зросли / Psm7.com : веб-сайт. URL: <https://psm7.com/uk/business/dohody-chix-kompanij-zrosly-obnarodovan-zvitt-opendatabot.html>
5. Мінекономіки визначило пріоритетні галузі, що потребують особливої підтримки під час війни / Міністерство економіки України: офіційний веб-сайт. URL: <https://www.me.gov.ua/News/Detail?lang=uk-UA&id=cdbccfec-285d-43b0-9068-28876b470d45&title=MinekonomikiViznachiloPrioritetniGaluzi-SchoPotrebuiutOsoblivoiPidtrim>.
6. У яких галузях відкрилась найбільше нових ФОПів у 2023 / Psm7.com : веб-сайт. URL: <https://psm7.com/uk/business/v-kakix-otraslyax-otkrylos-bolshe-vsego-novykh-opendatabot.html>.
7. Кузяків О., Ангел Є., Гулік А., Федець І. Щомісячне опитування підприємств. Український бізнес під час війни. 2024. Вип. 21. 52 с.
8. Щомісячні опитування підприємств України, лютий 2024 року / Національний банк України: веб-сайт. URL: <https://bank.gov.ua/ua/news/all/schomisyachni-opituvannya-pidpriemstv-ukrayini>.
9. Дослідження стану українських індустрій під час війни: наявні проблеми, стратегічні фокуси, завдання. / Kyivstar Business Hub: веб-сайт. URL: <https://hub.kyivstar.ua/articles/doslidzhennya-stanu-ukrayinskyh-industrij-pid-chas-vijny-nayavni-problemy-strategichni-fokusy-zavdannya>.

Д-р екон. наук Семенча І. Є., Харебіна А. І.

Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара (Україна)

**РЕСУРСИ ВИРОБНИЧОГО ПІДПРИЄМСТВА:
СТРУКТУРА ТА ОСОБЛИВОСТІ ФОРМУВАННЯ**

В умовах постійних змін на ринку та зростаючої конкуренції, вивчення структури та особливостей формування ресурсів виробничих підприємств стає важливою складовою успішної стратегії управління, спрямованою на забезпечення стійкого розвитку підприємств.

Проблема дослідження структури та формування ресурсів виробничих підприємств активно досліджується в роботах таких вчених як Назарук О. [4], Росола У. [5], Мельник О. [3], Абушов Т. [1], Котук О. та Бояр О. [2], що надають вагому базу для подальшого вивчення даної проблематики.

Метою даного дослідження є аналіз структури ресурсів виробничих підприємств, виявлення основних особливостей їх формування та визначення ключових факторів, що впливають на цей процес з метою розробки рекомендацій для підвищення ефективності управління ресурсами.

В сучасній економічній дійсності ресурси виробничого підприємства є не лише основним елементом, але й ключовим фактором, що визначає його конкурентоспроможність, стабільність та успішність на ринку. Розуміння структури та особливостей формування цих ресурсів є важливим для керівництва підприємства, оскільки це визначає ефективність виробничого процесу, його адаптацію до змін в економічному середовищі та здатність до досягнення стратегічних цілей.

Формування ресурсного потенціалу підприємств залежить від наявності виробничих ресурсів. Недостатня кількість таких ресурсів може ускладнити реалізацію стратегії та виконання інституційних функцій підприємства, навіть у випадку сприятливого зовнішнього середовища.

При розробці та реалізації власної стратегії господарського суб'єкта важлива економічна мобільність, яка залежить від наявності ресурсів. Ця мобільність дає можливість адаптуватися до зовнішнього середовища, що змінюється, використовуючи його потенціал.

Ресурси забезпечення бізнесу є сукупністю матеріальних, трудових, фінансових, інформаційних та нематеріальних ресурсів, що використовуються в процесі створення товарів та послуг. Їхня ефективна управління та раціональне використання є важливим для успішної діяльності підприємства.

Особливості формування ресурсів виробничого підприємства визначаються різноманітними факторами, які включають в себе галузеві особливості, економічний контекст, стратегічні цілі підприємства та особливості його внутрішнього середовища.

Розглянемо деякі ключові аспекти, які впливають на формування ресурсів виробничого підприємства:

1) галузеві особливості: кожна галузь має свої унікальні характеристики, які впливають на формування ресурсів підприємства. Наприклад, виробництво важкої промисловості може вимагати значних інвестицій у технологічне обладнання та інфраструктуру, тоді як виробництво послуг може залежати від кваліфікації персоналу та інноваційних процесів;

2) економічний контекст: формування ресурсів також залежить від економічних умов, таких як рівень інфляції, процентні ставки, доступність кредитів та інші фінансові параметри (наприклад, у періоди економічної нестабільності підприємствам може бути важко залучити достатній обсяг фінансових ресурсів для розвитку);

3) стратегічні цілі підприємства: формування ресурсів пов'язане зі стратегічними цілями та пріоритетами підприємства (наприклад, якщо підприємство має стратегію швидкого росту, воно може зосередитися на залученні додаткових фінансових ресурсів для розширення виробничих потужностей);

4) особливості внутрішнього середовища: внутрішнє середовище підприємства, таке як його організаційна культура, кадровий потенціал та управлінські процеси, також впливають на формування ресурсів. Наприклад, наявність кваліфікованих працівників може збільшити внутрішній потенціал підприємства для інновацій та розвитку.

Отже, ресурси виробничого підприємства є важливим елементом його діяльності та розвитку. Розуміння їхньої структури та особливостей формування

допомагає підприємству розробляти ефективні стратегії управління та досягати стратегічних цілей. Таким чином, управління ресурсами є ключовим фактором успіху виробничого підприємства.

Список використаних джерел:

1. Абушов Т. Огляд сучасних підходів до управління матеріальними ресурсами промислового підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2022. Т. 312, № 6 (2). С. 30-35. URL: [https://doi.org/10.31891/2307-5740-2022-312-6\(2\)-5](https://doi.org/10.31891/2307-5740-2022-312-6(2)-5).
2. Котик О.В., Бояр О.Л. Сутність, особливості формування та використання фінансових ресурсів підприємства. *Вісник Національного університету водного господарства та інженерії природокористування*. 2019. Т. 2, № 82. С. 69. URL: <https://doi.org/10.31713/ve220188>.
3. Мельник О. Ресурси підприємства: концептуальні аспекти системи управління в умовах стійкого розвитку. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2019. Т. 2, № 23. URL: http://www.visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/archive/23_2_2019ua/5.pdf.
4. Назарук О. Зміст категорії «виробничі ресурси підприємства» в економічних дослідженнях. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2022. Т. 2, № 25. URL: <http://www.visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/archive.pdf>.
5. Росола У.В. Вдосконалення стимулювання збуту на ринку. *Міжнародний науковий журнал*. 2016. № 8. С. 120-122.

Канд. екон. наук Сокол П. М., Коростильова К. Д.

Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара (Україна)

ПРОБЛЕМИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМНИЦТВА В УКРАЇНІ

В Україні підприємництво стало самостійним соціально-економічним явищем, яке відіграє значну роль у формуванні бізнес-середовища. Рушійними силами розвитку в країні є як великі, так і малі та середні підприємства. Вони забезпечують можливості для економічного зростання країни. Але протягом останніх п'яти років спостерігаються значні зміни в цьому середовищі. Наприкінці 2019 року почалась пандемія COVID-19, а у 2022 – повномасштабне військове вторгнення. Як це вплинуло на рівень підприємницької активності можна визначити за зміною кількості суб'єктів господарювання. (рис. 1).



Рис.1. Динаміка кількості підприємств в Україні за період 2019-2023 рр., од. [3; 4]

В кризові роки відбувалось зменшення кількості підприємств, але їх кількість за останні п'ять років зросла на 110625. У 2019 році був досить сприятливий клімат для ведення бізнесу, тоді було проведено ряд важливих реформ, таких як діджиталізація державних послуг та реформа податкової системи. У 2020 році, через пандемію, ВВП скоротився на 4%, що негативно вплинуло на розвиток підприємництва [3].

Хоч Україна і оголосила карантин, це не зупинило роботу бізнесу, а багато компаній ризикнули розпочати діяльність під час кризи. Певні підприємства перепрофілювалися на онлайн-торгівлю. Були і позитивні зміни, наприклад, уряд України запровадив ряд програм підтримки підприємництва. Вони включали гранти, податкові пільги та кредити з низькою процентною ставкою. Пандемія COVID-19 негативно вплинула на всі сфери економіки та призвела до зупинки роботи деяких підприємств, зростання безробіття, але багато компаній адаптувалися до нових умов та зберегли свою діяльність. У 2021 році економіка України відновлювалась, але при цьому інфляція сягнула 10%, що негативно вплинуло на купівельну спроможність населення та доходи підприємств. Також було підвищення цін на енергоносії, що впливало на рентабельність підприємств.

Для стимулювання розвитку бізнесу уряд України продовжив програми підтримки підприємництва, які були запроваджені у 2020 році. Повномасштабне військове вторгнення країни-агресора у лютому 2022 року нанесло значні втрати українській економіці. Це позначилось і на функціонуванні бізнесу. Згідно з опитуванням, проведеним компанією Mastercard, більше 60% українських підприємців продовжують свою діяльність навіть у важкі часи. Понад 90% тих, чий бізнеси були тимчасово зупинені через бойові дії у країні, висловили

готовність її відновити. Однак близько половини респондентів вважають, що процес відновлення може зайняти від 1 до 3 років. Майже 50% компаній після 24 лютого зазнали змін, з них (рис. 2) [1]:

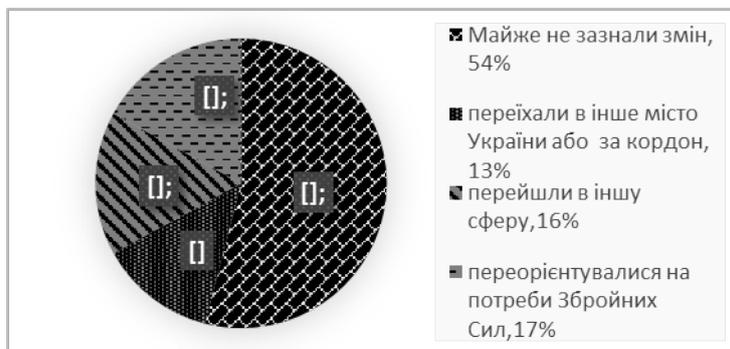


Рис.2. Компанії що зазнали змін з початку повномасштабного вторгнення [1]

Війна призвела до руйнування багатьох підприємств та інфраструктури. На графіку видно суттєве зниження їх кількості. Але все ж багато підприємств змогли адаптуватися до нових умов та зберегти свою діяльність. Держава зі свого боку запровадила ряд програм підтримки. Хоч 2022 рік був складним для українського підприємництва, однак воно продемонструвало свою стійкість. На графіку видно стрімке зростання кількості підприємств у 2023 році. Тобто незважаючи на складні умови, українські підприємства змогли зберегти свою діяльність, а багато хто – ризикнув її розпочати, користуючись програмами підтримки від уряду та розвитком онлайн-бізнесу. Отже, можна визначити основні проблеми, які уповільнюють розвиток підприємництва в Україні. Найголовніше – це негативний вплив повномасштабного вторгнення на всі сфери української економіки. Є певні занепокоєння вітчизняних підприємців щодо стабільності бізнес-середовища та суттєвої нестачі кваліфікованих кадрів – ці фактори негативно відображаються на розвитку підприємницької діяльності.

Попри певні негативні аспекти, звичайно є і перспективи для розвитку. Створюються нові програми допомоги та з'являються закони для підтримки бізнесу в складні часи. Наприклад, є Закон України: «Про внесення змін до Податкового кодексу України та інших законів України щодо особливостей оподаткування у період дії воєнного стану». [2] Варто також зазначити, що вступ України до ЄС відкриє значні перспективи для розвитку бізнесу. Як от

глобалізація фінансової діяльності дозволить Україні суттєво подолати багато правових обмежень, які існують в міжнародних межах національних кордонів, вдосконалити форми ведення бізнесу та ринкових відносин.

Список використаних джерел:

1. Що відбувається з бізнесом у воєнний час – дослідження Mastercard. URL: <https://www.mastercard.com/news/eemea/uk-ua/розділ-новин/прес-релізи/uk-ua/2022/>.
2. Верховна Рада України, офіційний портал, URL <https://itd.rada.gov.ua/billInfo/Bills/Card/41268>.
3. Державна служба статистики України: URL: <https://www.ukrstat.gov.ua/>.
4. ДП «Національні інформаційні системи»: URL: <https://nais.gov.ua/>.

Стасюк Ю. М., Бойко М. А.

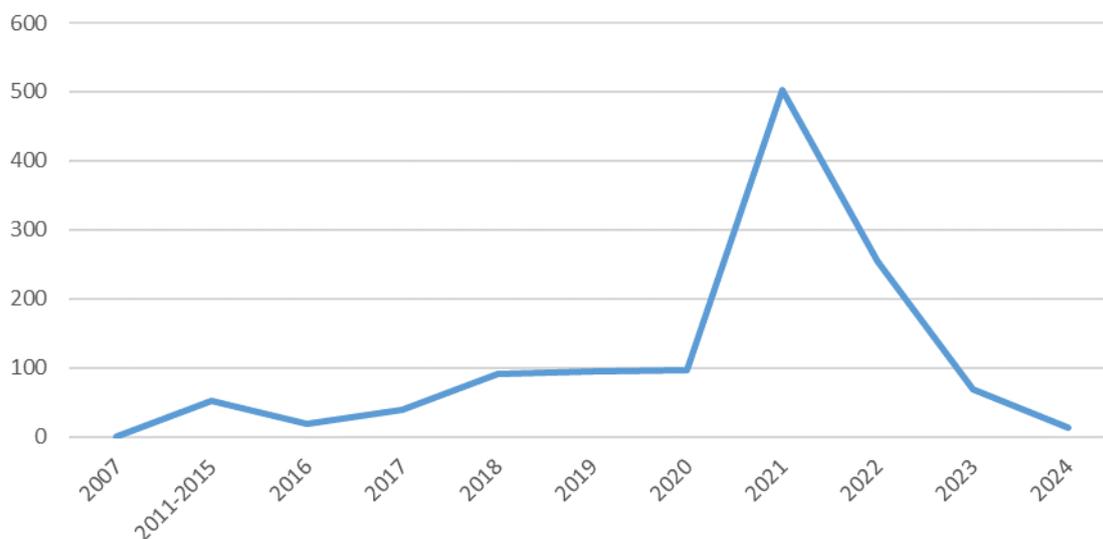
Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара (Україна)

АКЦЕНТИ ВЕНЧУРНОГО ІНВЕСТУВАННЯ В СИСТЕМІ ПРІОРИТЕТІВ ДІДЖИТАЛІЗАЦІЇ

Цифровізація економіки обумовлює виникнення принципово нових бізнес-моделей, що повністю змінюють уяву про принципи і закони функціонування бізнесу. Однією з таких моделей, на думку венчурних інвесторів [1], є модель т. зв. компанії-єдинорога, тобто технологічного старт-апу, для якого загальна сума залучених інвестицій перевищила 1 млрд дол. США. Феномен компаній-єдинорогів загострює конкуренту боротьбу на світових ринках інноваційних продуктів та задає імпульс розвитку платформної економіки [2; 3]. Аналіз динаміки розвитку таких компаній за секторальної і регіональної приналежністю становить досить значний інтерес пропонованого наукового дослідження.

Відповідно до даних рейтингового листа CB Insights, станом на 12.03.2024 р. загальна чисельність компаній-єдинорогів становила 1234 од. [4]. Вцілому, активність їх реєстрації за роками наведено на рис. 1.

Аналіз секторального розподілу компаній-єдинорогів виявляє, що 212 з них оперують у секторі виготовлення споживчих товарів та роздрібна торгівля, 386 – високотехнологічні виробничі підприємства, 218 – фінансові сервіси, 118 – охорона здоров'я та медико-біологічні розробки, 189 – промисловість, 27 – страхування, 84 – у галузі медіа та розваги.



**Рис. 1. Розподіл компаній-єдинорогів за роками реєстрації, од.
(станом на 12.03.2024 р.) [4]**

Топ-10 «єдинорогів» за обсягами залучених коштів виглядає так: ByteDance (225 млрд дол. США), SpaceX (150), OpenAI (80), SHEIN (66), Stripe (65), Databricks (43), Revolut (33), Fanatics (31), Canva (25,4), Chime (25). Загальна сума залучених коштів у топ-10 становить 743,4 млрд дол. США.

Аналіз структури топ-10 компаній-єдинорогів за регіональною приналежністю виявляє такий розподіл: США – 60%, Великобританія, Австралія, Сінгапур та КНР – по 10%. Варто звернути увагу на тенденції локалізації венчурних інвестицій за територіальними складовими КНР.

Дослідження структури топ-10 компаній-єдинорогів за сектором операцій виявляє такий розподіл: високотехнологічні виробничі підприємства та фінансові сервіси – по 30%, виготовлення споживчих товарів та роздрібна торгівля – 20%, промисловість і медіа та розваги – по 10%. На особливу увагу, на наш погляд, заслуговує значущість частки компаній-розробників фінансових сервісів, що демонструє активний розвиток сектору. Активність інвестування у технологічні стартапи обумовлює подальшу диференціацію таких компаній за критерієм загальної суми залучених коштів. Так, спеціалісти виокремлюють групу «гексарогів» (сума залучених коштів – понад 100 млрд дол.), «декарогів» (понад 10 млрд дол., але менше 100 млрд дол.) та «єдинорогів» (понад 1 млрд дол., але менше 10 млрд дол.). Відповідно до

статистики, актуальної на 12.03.2024 р., «гексароги» були представлені 2 компаніями (або 0,16% від загальної кількості компаній-єдинорогів, «декароги» – 47 од. (3,81%), «єдинороги» – 1185 од. (96,03%). При цьому, частка суми інвестицій, що залучили «гексароги», становила у загальній сумі інвестицій компаній рейтингу 50,44%, що свідчить про значний інтерес до сектору високих технологій та концентрацію «економічної сили» компаній – його представників.

Таким чином, дослідження тенденцій венчурного інвестування за період 2007-2024 рр. виявляє акценти на сектори високотехнологічних виробничих підприємств та фінансових сервісів, регіон США та локалізацію венчурних інвестицій за територіальними складовими КНР.

Список використаних джерел:

1. Lee A. Welcome To The Unicorn Club: Learning From Billion-Dollar Startups. November 2, 2013. URL : <https://techcrunch.com/2013/11/02/welcome-to-the-unicorn-club/>.
2. Нянешук Г.В. Трансформація діяльності глобальних високотехнологічних компаній в умовах інтелектуального суперництва на ринку інновацій. *Economics: Time Realities*. 2020. №. 3. <https://doi.org/10.15276/ETR.03.2020.3>.
3. Lukianenko O., Niameshchuk A. Development of the Platform Economy in the Global Digital Environment. *International Economic Policy*. 2020. №. 32/33. С. 26-48. https://doi.org/10.33111/iep.2020.32_33.02.
4. CB Insights. The Complete List of Unicorn Companies. URL: https://www.cbinsights.com/research-unicorn-companies?utm_source=929c814091

Стасюк Ю. М., Ілюшик С. О.

Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара (Україна)

ВПЛИВ ЦИФРОВІЗАЦІЇ НА СТРАТЕГІЇ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В СУЧАСНИХ ОРГАНІЗАЦІЯХ

В умовах швидкої цифрової трансформації сучасного бізнесу стратегії управління персоналом стають однією з ключових складових успішного функціонування організацій. Цифрові технології перетворюють способи, якими ми спілкуємося, працюємо та взаємодіємо один з одним, змінюючи підходи до управління людськими ресурсами [4].

Управління персоналом в цифровому середовищі стає важливим стратегічним завданням для підприємств у всіх галузях економіки. Розуміння впливу цифрової трансформації на роботу з персоналом дозволить організаціям ефективно адаптуватися до нових умов конкурентного ринку, забезпечуючи зростання продуктивності, задоволеність персоналу та конкурентні переваги [5]. Тому дослідження впливу цифровізації на стратегії управління персоналом є актуальним і важливим для подальшого розвитку сучасного менеджменту.

Цифрові технології не лише змінюють уявлення про те, як ведеться бізнес, але й революціонізують підходи до управління персоналом. Сучасні організації все частіше використовують цифрові інструменти та платформи для ефективного керування людськими ресурсами, оптимізації робочих процесів та поліпшення комунікації між колективом [1].

Огляд цифрових технологій та їх впливу на сучасні підходи до управління персоналом демонструє різноманітність інновацій, що з'являються на цьому полі. Від автоматизації рутинних завдань до впровадження штучного інтелекту в аналізі перформансу працівників – цифрові рішення забезпечують значний прогрес у розвитку управління персоналом.

Цифрові технології в управлінні персоналом відкривають широкі можливості для оптимізації процесів управління людськими ресурсами та поліпшення результативності організацій. Розглянемо основні цифрові інструменти та практики, що можуть застосовуватися в управлінні персоналом:

– інформаційні системи управління персоналом (HRIS) дозволяють збирати, зберігати та аналізувати дані про співробітників, включаючи їх особисту інформацію, навички, відомості про навчання та ефективність;

– хмарні платформи для управління персоналом дають можливість доступу до персональних даних співробітників з будь-якого місця та прискорюють внутрішню комунікацію;

– цифрові інструменти дозволяють автоматизувати багато рутинних завдань управління персоналом, таких як обробка заявок на відпустку, реєстрація нових співробітників тощо;

– електронні системи навчання (LMS) дозволяють створювати та керувати навчальними курсами для персоналу, відстежувати їх прогрес та оцінювати знання;

– застосування аналітики даних та штучного інтелекту допомагає виявляти тенденції плинності кадрів, прогнозувати потреби в персоналі та покращувати процеси підбору, адаптації та збереження персоналу.

Цифрові технології впливають на роль керівника та стилі керівництва, роблячи їх більш адаптивними та гнучкими. Керівники стають не лише організаторами, але й фасилітаторами спільної роботи, менторами та інноваторами [2]. Вони сприяють розвитку відкритості до нових ідей, активно взаємодіють з командою та стимулюють її до саморозвитку та самовдосконалення.

Завдяки цифровим технологіям виникає можливість створення віртуальних команд і розподілених робочих груп, що дозволяє об'єднувати співробітників з різних місць для спільного вирішення завдань [4]. Це вимагає від керівників розвитку нових навичок у віртуальному спілкуванні та керуванні робочим процесом.

Впровадження цифрових інструментів у управління персоналом стикається з рядом викликів, серед яких ідентифікація найбільш ефективних технологій, забезпечення кібербезпеки та конфіденційності даних, а також відповідність регуляторним вимогам у сфері захисту особистої інформації та рівень сформованості економічної культури [3]. Проте ці виклики відкривають широкі перспективи для розвитку сфери управління персоналом. Використання штучного інтелекту та аналізу даних може значно полегшити процеси підбору персоналу, розвитку та оцінки працівників, що сприятиме покращенню продуктивності та ефективності роботи.

Отже, цифрові технології сприяють ефективнішому управлінню персоналом, збільшенню продуктивності та зниженню адміністративного навантаження на відділ кадрів. Однак успішна імплементація цифрових інструментів потребує не лише технічних знань, але й зміни культури та процесів у організації. В цілому, цифрові технології можуть стати ключовими для досягнення успіху та конкурентоспроможності сучасних організацій у глобальному бізнес-середовищі. Для цього необхідно розвивати і вдосконалювати стратегії управління

персоналом, враховуючи як виклики, так і переваги, які надає цифрова трансформація.

Список використаних джерел:

1. Волкова Н.П., Іванова Г.І., Лаврентьєва О.О. Моделювання компетентнісної професійної освіти в контексті євроінтеграції. Дніпро: Унів-т ім. А. Нобеля, 2021. 356 с.
2. Крупский А.П., Стасюк Ю.М. Комунікативна компетентність як необхідний елемент професійної культури менеджера. *Педагогіка вищої та середньої школи*: [збір. наук. праць]. 2009. Вип. 25. С. 111-116.
3. Стасюк Ю.М. Формування економічної культури молодого фахівця. *Особистість у просторі культури*: Матеріали Всеукраїнського науково-практичного симпозиуму. 2009. Т. 24. С. 100-102.
4. Krupskiy O., Stasiuk Y., Levenets A. Peculiarities of managing gaming communities on the example of Minecraft clans. *Bulletin of VN Karazin Kharkiv National University Economic Series*. 2023. №. 105. P. 44-56.
5. Oetomo B.S.D., Santoso S. The Role of Digital Social Media in the Formation of Attitudes towards Green Products among Information Literate Youth. *European Journal of Management Issues*. 2023. Vol. 31. №. 3. P. 189-195.

Д-р екон. наук Яровенко Т. С., Асташев Д. В.

Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара (Україна)

СТРАТЕГІЯ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ УКРАЇНИ У КРИЗОВИХ УМОВАХ

Світова історія містить багато випадків впливу воєнних конфліктів на зовнішню торгівлю країн, а Україна не є при цьому винятком. У кризових умовах реалізація зовнішньоекономічної діяльності потребує розробки й впровадження спеціалізованої стратегії, яка враховує антикризові заходи й механізми задля забезпечення, у першу чергу, виживання підприємства.

Фахівці-практики та науковці приділяють увагу здійсненню зовнішньоекономічної діяльності підприємств. Зокрема, проблемам у цій сфері присвячено праці таких спеціалістів як: О. Акименко, І. Бережнюк, І. Волкова, В. Ганін, С. Денисенко, М. Дідківський, Г. Дугінець, О. Калініна, Ю. Козак, Т. Кулаковська, В. Ляшенко, Н. Осадча, О. Новіков, П. Пашко, Л. Пісьмаченко, Н. Притула, О. Романовський, В. Самофатова, Л. Швайка, О. Шкурупій та ін. Проте відсутні

дослідження з адаптації стратегій зовнішньоекономічної діяльності суб'єктів господарювання до кризових умов, якими для України наразі є введення воєнного стану та інші пов'язані з цим ризики.

У межах загальної стратегії зовнішньоекономічної діяльності підприємств виділяють експортну та імпорتنу складові. Експортній стратегії традиційно приділяється більше уваги, крім того у критичних умовах вона має особливості: суттєво залежить від впливу законодавчо-нормативних та інших обмежень; працює у міжнародному бізнес-середовищі, яке є більш динамічним ніж внутрішній (національний) ринок; має комплексний й функціональний характер; змінює існуючі підходи управління; встановлює нові вимоги до асортименту та якості, що повинні відповідати стандартам та вимогам іноземного ринку тощо.

Розробляючи стратегію імпорту, у першу чергу, орієнтується на специфіку забезпечення підприємства сировиною, товарами та послугами від іноземних постачальників з урахуванням правил країни-імпортера та міжнародних законів. Оптимізація імпоротної діяльності спрямована на зниження вартості закупівель при достатньому для вітчизняного споживача рівні якості. При цьому в умовах кризи імпорт потребує залучення валютних ресурсів для погашення заборгованості за поставки, що на тлі росту валютного курсу є суттєвим чинником ризику.

Слід зазначити, що протягом 2022-2023 рр. обсяг зовнішньої торгівлі в Україні суттєво змінився через вплив введення воєнного стану, розрив економічних зв'язків, проблеми з логістикою на морі та суші [1].

Особливу увагу під час розробки антикризової стратегії зовнішньоекономічної діяльності (її обох складових – експортної та імпоротної) задля забезпечення виживання компанії слід приділити логістичній складовій. Це зумовлено законодавчими вимогами, ризиком обмеження пропускну здатності й повного блокування пунктів пропуску, морських портів й сухопутних шляхів через політичні акції, фізичне завантаження, воєнні дії. Крім того, проблеми міжнародної логістики можуть бути суто організаційними. Наприклад, вітчизняні вагони несумісні з більшістю залізничних мереж країн Євросоюзу через різну ширину колій, що вимагає перевантаження вантажів, або їх перевезення

вантажівками [2]. Отже, стратегія зовнішньоекономічної діяльності повинна враховувати ймовірність виникнення таких проблем та передбачити шляхи виходу з цієї ситуації у кризових умовах.

Наприклад, стратегічним рішенням для вирішення проблем логістики зовнішньоекономічної діяльності аграрних підприємств є мережева взаємодія та укладення партнерських взаємовідносин на основі створення агрокластерних структур, об'єднання фермерських господарств, а також спільної діяльності агрокомпаній і стейкхолдерів на засадах колаборації [2].

Серед стратегій зовнішньоекономічної діяльності у кризових умовах містяться класичні підходи досягнення конкурентних переваг:

– попереджаюча стратегія, що полягає у відстеженні дій конкурентів й впровадженні превентивних заходів серед яких: збільшення обсягів продажу на непривабливих для конкурентів ринкових нішах, оновлення асортименту, рекламу тощо;

– пасивна стратегія, яку обирають компанії не схильні до рішучих дій задля уникнення виснажливої конкурентної боротьби. Проте такі компанії можуть здійснювати досить неочікуване перехоплення нововведень конкурентів.

Зовнішньоекономічна стратегія на відміну від загальної стратегії має підвищений рівень ризику та менші можливості управління ним. Серед ризиків особливо небезпечними у кризових умовах є: втрата орієнтації на виконання місії через переслідування інших інтересів не пов'язаних з нею; відсутність стратегічного планування й змін; неможливість забезпечення потреб цільової аудиторії на ринку через прорахунки маркетингового аналізу; критичне послаблення або повна втрата конкурентних позицій тощо.

Ефективна зовнішньоекономічна стратегія у кризових умовах повинна забезпечувати: швидку й ефективну адаптацію до непередбачуваних змін ворожого зовнішнього оточення; антикризове управління ризиками мінливого міжнародного середовища; раціоналізацію й оптимізацію використання ресурсного потенціалу; забезпечення підвищення кваліфікації персоналу у відповідності до наявних й перспективних потреб; розробку стратегічних управлінських рішень, стійких до негативних впливів; підвищення рівня організації й

координації дій та рішень; чіткий розподіл повноважень та відповідальності тощо.

Список використаних джерел:

1. Вплив війни на зовнішню торгівлю України (за підсумками першого півріччя 2022 р.). Національний інститут стратегічних досліджень. URL: <http://surl.li/egztx>.
2. Прокопишин О.С., Трушкіна Н.В., Сербіна Т.В. Щодо організації зовнішньоекономічної логістичної діяльності аграрних підприємств в умовах війни. *Вісник економічної науки України*. 2022. № 1. С. 209-217.

Д-р екон. наук Яровенко Т. С., Мисків В. В.

Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара (Україна)

**ФОРМУВАННЯ КЛІЄНТОРІЄНТОВАНОГО ПІДХОДУ ДІЯЛЬНОСТІ
ПІДПРИЄМСТВА СФЕРИ ПОСЛУГ**

Орієнтація на клієнтів у діяльності підприємства сфери послуг є стратегічною складовою успіху на ринку. Врахування потреб та очікувань клієнтів є ключовим аспектом розвитку сучасного бізнесу, оскільки це дозволяє підприємству задовольнити запити клієнтів і зберегти їх лояльність, забезпечити стійкий дохід та досягти успіху у довгостроковій перспективі.

Отже українським компаніям, особливо у складних умовах сьогодення, необхідно використовувати клієнтоорієнтований підхід, що розглядає клієнтів як партнерів у взаємовідносинах. Він передбачає використання ключових компетенцій компанії задля забезпечення постійної взаємовигідної співпраці з клієнтами. Папенко Л.М. [1, с. 68] зазначає, що клієнтоорієнтованість є сучасною стратегією управління підприємством, яка ґрунтується на глибокому розумінні потреб і вимог клієнтів задля створення та збереження відданості споживачів.

Головну мету впровадження такого підходу у діяльність компанії фахівець вбачає у збільшенні обсягів продажів, збереженні частки ринку та зростанні прибутковості порівняно з конкурентами, які не досягли відповідного рівня лояльності. Клієнтоорієнтованість реалізується шляхом персоналізації товарів (послуг), а також способів взаємодії з клієнтами щоб

краще зрозуміти їхні запити, потреби та унікальні характеристики [1]. Як зазначає Романчукевич М.Й. [2], налагоджування тривалих позитивних відносин із клієнтами дає відчутний прибуток та їх утримання, що є чинником забезпечення конкурентних переваг компанії. Отже, клієнтоорієнтований підхід передбачає: глибоке розуміння потреб клієнта, ефективне їх задоволення, отримання додаткового прибутку [2, с. 168].

Додатковий дохід під час впровадження такого підходу виникає у зв'язку із продажем додаткових товарів (послуг). Проте вимагає розробку відповідної стратегії й політики, а також формування позитивного іміджу компанії.

Серед основних переваг клієнтоорієнтованого підходу для клієнта:

- психологічні – активне спілкування та задоволення вимог;
- соціальні – дружні відносини з персоналом;
- економічні – отримання знижок, бонусів, індивідуального сервісу [2].

В цілому система ефективного обслуговування клієнтів компанії, дає змогу отримати наступні переваги (рис. 1).



Рис. 1. Переваги високої клієнтоорієнтованості організації [3]

Формування політики орієнтації на клієнтів вимагає від підприємства систематичного моніторингу, який включає: оцінку внутрішньої орієнтації співробітників на клієнтів, а також ставлення клієнтів до персоналу компанії. Для автоматизації цього процесу використовуються система управління взаємовідносинами з клієнтами (CRM-Customer Relationship Management), яка [1]:

- забезпечує взаємодію всіх підрозділів з клієнтами;
- допомагає вирішити завдання задоволення та утримання клієнтів, управління продажами;
- оптимізує діяльність компанії; зменшує витрати на пошук і обробку інформації; здійснює аналіз даних тощо.

Отже, використання клієнтоорієнтованого підходу у діяльності підприємства сфери послуг є ключовим елементом забезпечення його успіху та стійкості на сучасному конкурентному ринку. Такий підхід реалізується шляхом: аналізу потреб клієнтів, розробки персоніфікованих продуктів та послуг згідно із потребами клієнтів, забезпечення високої якості обслуговування, зворотного зв'язку з клієнтами та розвитку взаємовідносин з ними.

Цей процес допомагає компанії не лише залучати нових та утримувати постійних клієнтів, зберігати та розвивати бізнес у довгостроковій перспективі. Впровадження концепції клієнтського досвіду та сучасних стандартів обслуговування дозволяє забезпечити підвищення рівня лояльності клієнтів та якості їх обслуговування.

Список використаних джерел:

1. Папенко Л.М. Підходи до визначення поняття «клієнтоорієнтованість» у контексті управління сервісним підприємством. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. 2015. Вип. 15. Ч. 3. С. 67-70.
2. Романчукевич М.Й. Клієнтоорієнтованість як інструмент формування конкурентних переваг компанії. *Економіка та управління підприємствами*. 2018. Вип. 21. С. 165-173.
3. Рябоконт Н.П. До питання формування клієнтоорієнтованості як ключової компетенції компанії. *Ефективна економіка*. 2015. № 11. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/11_2015/49.pdf.

Д-р екон. наук Яровенко Т. С., Шама М. А.

Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара (Україна)

**РОЗРОБКА СИСТЕМИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ПІДПРИЄМСТВА
ТРУДОВИМИ РЕСУРСАМИ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ**

Забезпечення підприємства трудовими ресурсами представляє собою систему взаємопов'язаних організаційно-економічних заходів, які мають направляючий, координуючий і стимулюючий вплив на трудовий потенціал та зорієнтовані на ефективне залучення й використання робочої сили підприємства задля забезпечення стабільності його функціонування та стійкого розвитку. В умовах воєнного стану в Україні необхідно відмовитись від традиційних методів управління персоналом та зосередитись на більш дієвих, які відповідають ситуації. Управління персоналом у таких критичних умовах стає предметом досліджень науковців, таких як: Череп О., Шацька З., Михайліченко Л., Калюжна Ю., Коцур А., Бортник О., Островерхов В., Деркач М., Куделя В., Мізіна О., Яковенко В. та інші. Розробка системи забезпечення підприємства трудовими ресурсами, яка б забезпечувала його виживання у цих катастрофічних умовах, нині є стратегічним пріоритетом вітчизняного менеджменту персоналу.

У цілому з методологічної точки зору можна виділити два підходи забезпечення підприємства трудовими ресурсами при зміні обсягів виробництва, навантаження на персонал, умов праці та можливостей її організації:

- трудовий потенціал розглядається як незмінний, тобто стратегія полягає у максимальному збереженні наявного колективу та чисельності працівників;
- трудовий потенціал представляє собою динамічну складову, тобто підприємство розробляє стратегію спрямовану на ефективне залучення персоналу в умовах недостатньої чисельності кадрів.

З практичної точки зору необхідно використовувати заходи обох підходів у комплексі, що дозволить забезпечити необхідну чисельність трудових ресурсів задля виконання виробничих завдань, а сприятиме безперервності роботи підприємства у критичних умовах.

Аналіз чинників, що мають вплив на трудові ресурси підприємства в умовах військового часу, дає змогу розробити низку рекомендацій практичного характеру

щодо забезпечення підприємства трудовими ресурсами [1; 2]. Умовно заходи можна поділити за наступними напрямками:

– техніко-економічні: впровадження нових форм зайнятості (організація праці у дистанційному режимі, гнучкий графік роботи); вдосконалення управління та нормування праці; підвищення рівня механізації і автоматизації робіт; адаптація виробництва до нових умов (шляхом реструктуризації, реорганізації, модернізації); перегляд навантаження працівників з урахування зниження їх працездатності; оптимізація витрат на оплату праці шляхом змін кадрового складу, перегляду штатного розпису й механізмів оплати праці;

– організаційні: укладання короткострокових контрактів на час воєнного стану; використання механізму тимчасового простою; дублювання виробничих та управлінських функцій у разі потреби; ротація і перекваліфікація кадрів; створення кадрового резерву для оперативного виконання надзвичайних завдань (в т.ч. із зовнішніх джерел); залучення осіб з особливими потребами, осіб старшого віку, жінок, дітей віком з 15 років; резервування та скорочення персоналу; вдосконалення процедур прийому, звільнення і кадрового просування працівників; залучення молоді; співпраця з органами влади та волонтерами у надзвичайних ситуаціях; релокація підприємства (з повною або частковою втратою персоналу, переміщенням персоналу з членами їх сімей разом з підприємством, надання корпоративного житла, оплата оренди житла за рахунок роботодавця); пошук можливостей збереження програм підготовки та перепідготовки робітників підприємства, внутрішнього навчання та обміну досвідом;

– соціально-психологічні: командна робота персоналу; забезпечення трудової дисципліни, культури поведінки; формування відповідного відношення до праці; вдосконалення відносин у колективі, стилю і методів керівництва, системи морального заохочення; впровадження програм психологічної підтримки (адаптації працівників до роботи під час війни; «перезавантаження» емоційного стану працівників з метою отримання позитивних емоцій та зниження напруженості); вироблення механізмів взаємодії у робочому колективі, роботи з персоналом та контрагентами у кризових умовах; зміцнення колективу шляхом вироблення єдиної громадянської позиції;

– інформаційно-комунікаційні: оцінка впливу воєнного стану на функціонування підприємства; впровадження надійної системи зв'язку; цілодобовий контроль ситуації;

– культурно-побутові: грошова та матеріальна допомога; матеріальне стимулювання; страхування персоналу (медичне, пенсійне, життя); поліпшення побутового обслуговування і харчування; забезпеченість житлом у разі релокації; проведення спільних (благодійних, волонтерських) заходів;

– безпекові (заходи забезпечення захисту працівників та їх сімей): створення безпечних умов праці (наявність бомбосховищ та укриттів); розробка інструктажів щодо безпеки на робочому місці, дій при настанні критичних ситуацій (повітряних тривогах тощо); тренінги з евакуації.

Запропонована система заходів покликана забезпечити раціональну зайнятість працівників і ефективне використання їхніх можливостей відповідно до потреб підприємства у кризових умовах.

Список використаних джерел:

1. Вітковська О. HR менеджмент під час війни: як піклуватися про персонал. URL: <https://hurma.work/blog/hr-menedzhment-pid-chas-vijny-yak-pikluvatsya-pro-personal/>
2. Куделя В.І. Яковенко В.Г. Особливості управління персоналом в умовах воєнного стану. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2023. № 81-82. С. 290 -297.

ЗМІСТ

<i>Аксьонов Л. В.</i> Компетенції та навички лідера в управлінні змінами сучасної компанії	3
<i>Бірюкова П. В.</i> Економічна безпека підприємства та її складові	5
<i>Бірюкова П. В.</i> Кадрова складова економічної безпеки підприємства	8
<i>Васько В. С.</i> Банкрутство підприємства в умовах воєнного стану	10
<i>Гринько Т. В., Алехно Д. Ю.</i> Трансформація кадрової політики суб'єктів бізнесу в Україні в умовах воєнного стану	12
<i>Гринько Т. В., Бескосний М. В.</i> Управління кризою на підприємствах під час війни	15
<i>Гринько Т. В., Біліченко Ю. Є.</i> Проблеми формування стратегії підприємств туристичної сфери	18
<i>Гринько Т. В., Кандиба Є. Ю.</i> Банкрутство в Україні в умовах воєнного стану	21
<i>Гринько Т. В., Самойленков А. П.</i> Забезпечення фінансової та економічної стійкості підприємств в умовах воєнного стану в Україні	23
<i>Крикун А. М., Стасюк Ю. М.</i> Рентабельність діяльності підприємства та напрямки її підвищення	26
<i>Куряча Н. В., Коваль П. С.</i> Головні аспекти формування запасів на підприємстві	29
<i>Куряча Н. В., Музика О. М.</i> Формування та управління брендом в галузі підприємництва та торгівлі: стратегії та інструменти	31
<i>Кучеренко С. К., Левенець А. В.</i> Перспективи відкриття спільних оборонних підприємств	33
<i>Мартем'янова С. Д., Стасюк Ю. М.</i> Підприємництво: сучасні проблеми та перспективи розвитку	35
<i>Милащенко В. В.</i> Використання цифрових технологій у підприємницькій діяльності	38

**« ЕКОНОМІКА І МЕНЕДЖМЕНТ 2024 :
ПЕРСПЕКТИВИ ІНТЕГРАЦІЇ ТА ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ »**

<i>Моховикова М. О.</i> Ефективність використання оборотних коштів підприємства	41
<i>Мудрик В. О.</i> Засоби просування компанії на регіональному ринку швидкого харчування: вивчаємо приклад компанії McDonald's	43
<i>Музика О. М., Гордєєва-Герасимова Л. Ю.</i> Креативний менеджмент як важлива складова підприємницької діяльності	46
<i>Олійник Т. І., Аніщенко Д. Д.</i> Формування стратегії зниження витрат підприємств	48
<i>Олійник Т. І., Бескосний М. В.</i> Економічна безпека: внутрішній контроль для забезпечення стійкості підприємства	50
<i>Олійник Т. І., Богдан А. Ю.</i> Організаційно-економічний механізм управління діловою активністю підприємства	53
<i>Олійник Т. І., Гайдай К. В.</i> Стратегічне управління ризиками в контексті збалансованої системи показників	55
<i>Олійник Т. І., Гебріна І. К.</i> Особливості управління збутовою діяльністю підприємства	57
<i>Олійник Т. І., Іванова М. О.</i> Особливості мотивації персоналу під час війни	60
<i>Олійник Т. І., Маліновський С. Л.</i> Значення та сутність антикризового управління підприємством	62
<i>Олійник Т. І., Новоточинов І. І.</i> Методологічні аспекти у плануванні діяльності підприємств торгівлі	65
<i>Олійник Т. І., Патлаха В. В.</i> Місце концепції корпоративної соціальної відповідальності в діяльності вітчизняних підприємств	68
<i>Олійник Т. І., Шаповалова А. М.</i> Мотивація персоналу під час повномасштабного вторгнення	70
<i>Палаш Ю. О., Гордєєва-Герасимова Л. Ю.</i> Шляхи підвищення та чинники зростання ефективності діяльності підприємства	72
<i>Позігун Є. А., Назаренко П. М.</i> Роль жінок у підприємстві	74
<i>Продащук В. М.</i> Розвиток підприємницьких здібностей в умовах малого та середнього бізнесу у сфері послуг	77

**Том 1. ПІДПРИЄМНИЦТВО:
СУЧАСНІ ПРОБЛЕМИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ**

<i>Семенча І. Є., Жураковська А. В.</i> Загальні особливості ведення діяльності торговельних підприємств.....	80
<i>Семенча І. Є., Погрібний Р. В.</i> Сучасні фактори впливу на діяльність підприємств оптової торгівлі в Україні.....	82
<i>Семенча І. Є., Сотула В. В.</i> Теоретичні аспекти ефективного управління товарними запасами в роздрібному торговельному підприємстві.....	85
<i>Семенча І. Є.</i> Аналіз стану та шляхи управління адаптацією до сучасних умов ведення бізнесу в торгівлі.....	87
<i>Семенча І. Є., Харєбіна А. І.</i> Ресурси виробничого підприємства: структура та особливості формування.....	90
<i>Сокол П. М., Коростильова К. Д.</i> Проблеми та перспективи розвитку підприємництва в Україні.....	92
<i>Стасюк Ю. М., Бойко М. А.</i> Акценти венчурного інвестування в системі пріоритетів діджиталізації.....	95
<i>Стасюк Ю. М., Ілюшук С. О.</i> Вплив цифровізації на стратегії управління персоналом в сучасних організаціях.....	97
<i>Яровенко Т. С., Асташев Д. В.</i> Стратегія зовнішньоекономічної діяльності підприємств України у кризових умовах.....	100
<i>Яровенко Т. С., Мисків В. В.</i> Формування клієнторієнтованого підходу діяльності підприємства сфери послуг.....	103
<i>Яровенко Т. С., Шама М. А.</i> Розробка системи забезпечення підприємства трудовими ресурсами в умовах воєнного стану.....	106

Наукове видання

Мови видання: українська

ЕКОНОМІКА І МЕНЕДЖМЕНТ 2024:
ПЕРСПЕКТИВИ ІНТЕГРАЦІЇ
ТА ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ

Збірник наукових праць
Міжнародної науково-практичної конференції
(Дніпро, 4–5 квітня 2024 р.)

У дев'яти томах

Том 1. Підприємництво:
сучасні проблеми та перспективи розвитку

*Окремі доповіді друкуються в авторській редакції
Організаційний комітет не завжди поділяє позицію авторів
За зміст, наукову новизну, достовірність та точність викладеного матеріалу
відповідальність покладається на авторів*

Відповідальний редактор Біла К. О.
Дизайн обкладинки та оригінал-макет Біла К. О.

Підп. до друку 05.04.24. Формат 60x84¹/₁₆. Спосіб друку – плоский.
Ум. др. арк. 5,8. Тираж 90 пр. Зам. № 0424-03/1.

Видавець та виготовлювач СПД Біла К. О.

Свідоцтво про внесення до Державного реєстру
суб'єктів видавничої справи ДК № 3618 від 06.11.09

Надруковано на поліграфічній базі видавця Білої К. О.
Україна, 49000, м. Дніпро, пр. Д. Яворницького, 111, оф. 1
+38 (099) 780-50-49; +38 (067) 210-02-56
www.impact.dp.ua e-mail: impact.dnepr@gmail.com
www.confcontact.com e-mail: conf@confcontact.com