

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 2. Управління конкурентоспроможністю та інноваційний розвиток  
економічних суб'єктів в динамічному підприємницькому середовищі

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 Серджо* – 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;

*Гвініашивілі 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. 2: Управління конкурентоспроможністю та інноваційний розвиток економічних суб'єктів в динамічному підприємницькому середовищі. – 2024. – 118 с.

ISBN 978-617-645-428-1

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 978-617-645-428-1 (Т. 2)

© Авторський колектив, 2024

**Dr. Econ. Sciences Grynko T. V.**

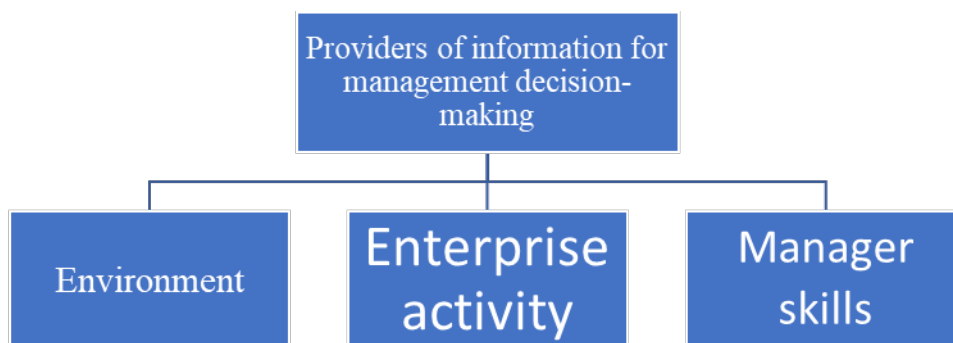
*Oles Honchar Dnipro National University (Ukraine)*

## **MODERN TECHNOLOGIES IN ENTERPRISE MANAGEMENT**

Under the current conditions of the development of the economy and society, globalization, intensifying competition and the development of digitalization are the main strategic factors functioning of each economic entity. Together with the change in operating conditions, the technologies and models of management of business processes of the organization, which today are formed under the influence of information and communication technologies, also change. Summarizing the scientific achievements of scientists, it can be noted that management technology can be understood as a set of tools, methods and techniques for making management decisions and implementing information processing functions in order to strengthen the influence on employees for the effective implementation of decisions and increase the performance of an economic entity. The purpose of management technology is to optimize the management process to achieve the goals of the economic entity. Among the management decision-making methods, the following can be distinguished: traditional (used by most enterprises to ensure functioning); key (ensure competitive advantages) and innovative (related to the use of the latest digital technologies). In management, management technologies are distinguished in terms of planning management decisions, implementation of management decisions and organizational structure changes [1] and, accordingly, functional distribution – planning technologies, organization of business processes, motivation and control.

The classic model of management decision-making has a cyclic nature and consists of the following elements: gathering information on a certain problem and its analysis, development of alternative solutions, selection of the best solution according to certain criteria, implementation of the decision, control, assessment of the consequences of the management decision, development of corrective actions in case mismatch of expected results with actual results. Modern management models are based on the maximum use of information technologies. The main properties of modern management technologies are complexity, adaptability, systematicity and balance of interests of owners, employees and society as a whole. Since the manager's activity involves the competence to make the right management decisions, the main

limiting factor is the insufficient speed of processing large data sets, the choice of the information provider and its reliability. Most managers use three information providers (Fig. 1).



**Fig. 1. Providers of information for management decision-making**

Information of an external nature is formed by factors of the external environment, is difficult to control, may be incomplete and unreliable. The second source of information is the economic entity itself, but the received information needs verification, which is related to the organization of communication and information flows. The third provider of information for making management decisions is the manager himself, namely his professional abilities, experience and strategic vision, which allows him to analyze, sort and select from the general array information useful for making a management decision in order to solve the current problem. Organizational management technologies include software, hardware, and intelligence. The use of modern information technologies in management the economic subject of the provision is the enterprise needs economically necessary information that allows rationalization of business processes and increase competitiveness .

Therefore, the information model of management decision-making is a tool of effective management, the formation of which includes the following stages: –formation of information space for determining management influence; – synthesis of management influences (automation of management decision-making); – formation of forms of providing information to substantiate management decisions. Effective management of the enterprise depends on the use of information technologies that provide it with timely, objective and accurate information [3]. Information technologies in management ensure the collection, storage, processing, transmission of information and improve the quality of management decision-making.

The use of modern management technologies will ensure that economic entities rationally use resources, effectively manage processes and structures, adapt to the turbulent conditions of the business environment in order to achieve development goals. The use of modern organizational management technologies is a prerequisite for effective and successful business, but for their implementation, it is necessary to take into account the specifics of the business structure, organizational structure, and strategic goals and objectives. Information management technologies provide economic entities with potential opportunities and benefits, contributing to sustainable strategic development.

### **References:**

1. Rudinska O.V., Lenska N.I. (2016) Suchasna struktura ta efektyvnist metodiv menedzhmentu [Modern structure and effectiveness of management methods]. *Market economy: modern management theory and practice*. Vol. 15. Issue 2 (33). P. 105-122.
2. Obideyennova T., Vasiliev V. (2023). Tsifrovi tekhnologii v upravlinni pidpriemstvom: teoretichnii aspekt. [Digital technologies in enterprise management: theoretical aspect]. *Adaptive management: theory and practice. Economics series*. 2023. Vol. 15 Issue 30. [https://doi.org/10.33296/2707-0654-15\(30\)-12](https://doi.org/10.33296/2707-0654-15(30)-12).
3. Kontseptualni zasadi menedzhmentu v informatsiinii yekonomitsi [Conceptual principles of management in the information economy]: a monograph / General. ed. Dr. Econ. Sciences, Prof. T. Lepeiko. Kharkiv, 2010. 252 pp.
4. Grynko T.V., Gviniashvili T.Z., Aleshchenko V.I. (2021) Stratehichne upravlinnia yak element orhanizatsiino-ekonomichnoho mekhanizmu zabezpechennia ekonomichnoi stiikosti pidpriemstva [Strategic management as an element of the organizational and economic mechanism of ensuring the economic stability of the enterprise]. *Economy and the state*. No. 12. P. 30-34. <https://doi.org/10.32702/2306-6806.2021.12.30>.

**Dr. Econ. Sciences Grynko T. V., Rybalko A. S.**

*Oles Honchar Dnipro National University (Ukraine)*

### **DIRECTIONS OF INCREASING THE COMPETITIVENESS OF THE ENTERPRISE IN THE CONDITIONS OF A CHANGING ENVIRONMENT**

Today's changing conditions of competition, unpredictability and variability of various aspects of the business environment are determined by the development of technologies, globalization, changes in consumer preferences and economic changes. Competition is no longer limited to the domestic market of one country, as companies have the opportunity to compete internationally, and the emergence of new players,

which can arise from any part of the world, increases the competitive pressure on enterprises. Instability in financial markets, changes in the level of inflation, restrictions on access to capital and other economic factors can create risks for enterprises. Technological progress requires constant innovation to remain competitive and also opens up new opportunities to create competitive advantages. The rapid pace of technological development can lead to changes in production, marketing and distribution methods, requiring constant updating and adaptation.

A change in consumer demand can lead to radical changes in the demand for goods and services. Rapidly changing consumer demand and expectations can create challenges for businesses to remain competitive.

A characteristic feature of today are the factors of political instability, including legislation, tax policy, regulation of business and foreign economic activity, etc. Threats of military conflicts deserve special attention.

It is possible to increase the competitiveness of enterprises in changing economic conditions in the following directions:

First of all, these are innovations that make it possible to achieve success in competition both on foreign and domestic markets. The introduction of the latest technologies and production methods allows enterprises to increase productivity, improve product quality and reduce costs. Innovations can relate to production itself, as well as marketing, logistics, or other areas of the company's activity. Innovative activity is “not just an innovation; it is a modern technical and economic process that uses new ideas and inventions to create better products and technologies that help companies take a specific leading position in the market” [2].

The second direction is flexibility in production and management. The ability to quickly adapt to changes in demand or market conditions allows businesses to effectively take advantage of opportunities that arise in a changing environment. This may include rapid reconfiguration of production, flexible work schedules, as well as rapid management decision-making.

The third direction is the development and effective use of human capital. Today, the key resource for business is not only physical capital, but also human resources. Investing in training and staff development allows companies to have a competitive advantage, as competent and motivated employees ensure quality performance of tasks and innovative development.

In addition, maintaining risk tolerance is an important direction. In a changing environment, businesses must be prepared for negative changes such as economic crises, political turbulence or natural disasters. Diversification of risks, creation of reserves and development of crisis management strategies are important components of the strategy of increasing competitiveness.

Digitalization of business, which “should be considered as a tool, not as an end in itself”, has a significant impact on the competitiveness of enterprises in today's changing conditions [3]. The implementation of digital technologies in the production process allows you to optimize work processes, automate tasks and increase productivity. For example, using the Internet of Things (IoT) allows you to collect data about work processes in real time, which allows you to quickly respond to changes and optimize production flows.

Digital and Internet technologies open up new opportunities for attracting customers and increasing their satisfaction. The use of social media, mobile applications and online platforms allows businesses to effectively communicate with their customers and offer personalized services and solutions. Digital technologies make it possible to collect, analyze and use large volumes of data to make strategic decisions, in turn, data analytics helps companies understand the needs of their customers, predict market trends and respond to them in time. Digital technologies allow businesses to be more flexible and adaptable to changes in a changing environment. They allow you to quickly respond to changes in demand, competition or technological trends, which allows enterprises to ensure their competitiveness.

Therefore, these directions play a key role in increasing the competitiveness of the enterprise in today's changing conditions, helping to optimize production processes, attract customers, analyze data and be more flexible and adaptable to changes in the environment.

### **References:**

1. Grynko T.V., Gviniashvili T.Z., Kotlovska N.M. Management of the competitiveness of wholesale trade enterprises. *Economic space*. 2023. No. 185. P. 49-53.
2. Shuhmann V.A., Schastnyi V.O. Ways to increase the competitiveness of the enterprise in the conditions of globalization. *Journal of strategic economic of research*. 2023. No. 5 (16). P. 110-117.
3. Kotelnikova Yu.M. Increase competitiveness enterprises in the conditions digitization. *Innovation and Sustainability*. 2022. No. 4. P. 101-108.



**PhD in Economics Hviniashvili T.**

*Oles Honchar Dnipro National University (Ukraine)*

**PROBLEMS OF STIMULATING THE INNOVATIVE ACTIVITY OF  
MODERN BUSINESS STRUCTURES**

One of the promising drivers both for the current progressive socio-economic development and, in general, for the complete transformation of the domestic economic system, capable of overcoming all modern economic threats and socio-political challenges, is the quantitative and qualitative improvement of internal innovation processes. Their actual presence determines the level of national scientific and technological capabilities for the rapid creation, support, production and integration of the latest results of intellectual work into the highest priority areas of the economy and public life in general [5].

The role of innovations themselves (innovative products, goods, services and technologies) is also closely related to their ability to improve, coordinate and simplify certain socio-economic aspects [3]. At the same time, to accelerate innovative development and ensure stable growth of the national economy, the physical presence of the innovation processes under consideration is objectively insufficient. In reality, this also requires a specialized system of regulatory parameters – innovation policy, which involves integrated management of innovation activities at the corporate, regional and state (national) levels.

At the same time, as basic tools for such management influence, in addition to restrictive norms, public authorities can use predominantly strictly limited budgetary support. In particular, they direct available resources to proactively support priority areas of fundamental and applied research, assist in the development and modernization of business structures, develop innovation infrastructure, improve human resources and other ways to stimulate innovation activity.

At the same time, in modern ambiguous macro and microeconomic conditions, the use of the noted tools, just like the construction of the state innovation policy itself, is closely related to the continuous increase in the volume of difficult to predict negative circumstances – innovation risks that can lead to both partial destabilization and complete destruction of the national innovation system. At the same time, the study of the nature of the real threats emergence shows that their root causes lie not



only in the external and internal environment of the innovation system's key subjects, but also in the structure of the innovation processes themselves, associated with the objective uncertainty of the research results and subsequent production and integration activities.

The totality of these conditions predetermines the position of the risk load level in the system under study as one of the maximum in relation to both national and world practice as a whole. It should also be noted that the innovative activity of business structures is of particular importance both for the content of national innovation processes and for the regulatory parameters of state innovation policy, and, consequently, for the critical level of risk load [2]. At the same time, an entrepreneurial structure should be understood as an independent economic entity created to produce products, perform work and provide services in order to satisfy public needs and make a profit, including through the implementation of innovative activities.

In practice, they actually act, simultaneously, as producers and consumers of innovative products, thereby accumulating, systematizing and satisfying the diverse interests of the population, the state, the scientific community, innovation support centers and all other resource-supplying organizations [4]. At the same time, the implementation of any operations by real entities is directly related to the risks of business activity, which, together with the previously noted uncertainty and innovative threats, lead to an exceptional concentration of risk load in this segment of the innovation system. In addition, it must be borne in mind that the practical measures considered by many researchers to stimulate innovative activity, improve the quality of innovation processes, as well as increase the number of involved business structures, in the absence of proper risk control, can not only minimize the economic and innovative efficiency of such measures, but also lead to a negative, poorly predictable change in the level of innovation risk load [1].

The formation and implementation of effective public policy, regardless of the current level of socio-economic development of the country, is impossible without due attention to the issues of innovative transformation of both the production activities of business structures and the integration of high-cost high-tech technologies into the social sphere, including into the private life of the population. Innovations actually act as a driver for the development of all social processes and phenomena, since they represent the results of intellectual work directly aimed at improving various areas of

social life. At the same time, despite the importance of innovation policy as an integral element of the overall national socio-economic policy, its formation is closely related to many integrative, multicomponent, difficult to predict and often risk-prone parameters, which are debatable for many modern researchers and current representatives government bodies.

### **References:**

1. Ardito, L., Petruzzelli A. M., Dezi, L., Castellano, S. The influence of inbound open innovation on ambidexterity performance: does it pay to source knowledge from supply chain stakeholders? *Journal of Business Research*. 2020. Vol. 119. P. 321-329.
2. Grynko T.V., Gviniashvili T.Z., Moroka D.M. (2021) Peculiarities and priorities of innovative development of business structures in modern changing conditions [Osoblyvosti ta priorityty innovatsiinoho rozvytku pidpriemnytskykh struktur v suchasnykh minlyvykh umovakh]. *Ekonomichnyi prostir*. No. 175. P. 52-58. URL: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/175-10>.
3. Grynko T.V., Gviniashvili T.Z., Romanova L.P. Naukovo-metodychnyi pidkhid do formuvannia mekhanizmu upravlinnia rozvytkom innovatsiinoho potentsialu pidpriemstva [A scientific and methodological approach to the formation of a management mechanism for the development of the innovative potential of the enterprise]. *Innovation and Sustainability*. 2022. No. 4. P. 30-38. <https://doi.org/10.31649/ins.2022.4.30.38>.
4. Grynko, T., Yermakova, H. (2011) Sutnist innovatsiinoi aktyvnosti pidpriemstva ta yii otsinka [The essence of the enterprise's innovative activity and its evaluation] *Business Inform: Scientific journal*. 2011. № 11 (406). P. 62-64.
5. Hacklin, F., Bjorkdahl J., Wallin M. W. Strategies for business model innovation: How firms reel in migrating value. *Long range planning*. 2018. Vol. 51. No. 1. P. 82-110.

**Білоус В. Є., Гончаренко В. А.**

*Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара (Україна)*

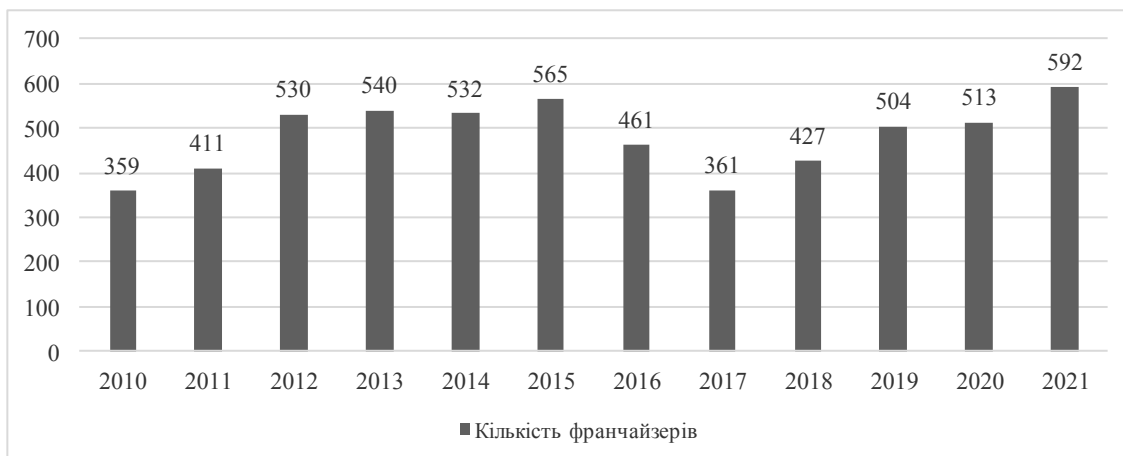
### **ФРАНЧАЙЗИНГ ЯК СПОСІБ РОЗВИТКУ БІЗНЕСУ**

Стрімкий розвиток економіки потребує постійного вдосконалення форм організації підприємництва. Однією з таких форм є франчайзинг. Сутність франчайзингу полягає в тому, що одна юридична особа – компанія (франчайзер) надає іншій юридичній особі (франчайзі) можливість придбати франшизу, тобто здійснювати комерційну діяльність під назвою цієї компанії або її торгової марки [1, с. 87]. Франчайзинг користується популярністю в багатьох галузях через ефективність та швидкість розширення мережі, хоча має ряд переваг та недоліків, як для франчайзера, так і для франчайзі. Щодо переваг, то до них можна

віднести: відомість бренду; прогнозоване зростання бренду; знання і досвід франчайзера; готова база постачальників; мінімальні витрати на рекламу. Не варто забувати і про існування недолік, серед яких слід виділити: робота тільки за правилами франчайзера; роялті (плата, яку франчайзер отримує від франчайзі за використання його франшизи) може досягати 15-20%; наявність поблизу конкурентів за тією ж торговою маркою; обмежене коло постачальників; жорсткі умови розірвання договору.

Загалом, франчайзинг має великий потенціал для економіки України, оскільки ця форма бізнесу бурхливо розвивається в останні роки. Перші франчайзингові системи, які почали діяти в Україні, були іноземного походження і впроваджувалися через зарубіжні бренди. Перші франчайзингові договори в Україні було укладено в 1993 році. Незабаром на ринку з'явилися ресторани мережі McDonald's. Також до перших вітчизняних франчайзингових мереж відносять UnMomento, Арбер, Михайло Воронін та інші. У 2001 році було створено Українську Асоціацію франчайзингу.

З рис. 1 видно, як за останні 10 років змінювалася кількість франчайзерів українських компаній. З 2010 по 2015 рік сукупний середньорічний темп зростання (CAGR) склав +15%, однак згодом з 2015 по 2017 рік пішов на спад та склав – 36%. Від початку повномасштабного військового вторгнення в Україну (початок 2022 року) кількість франчайзерів в Україні складала 592, але вже через рік їх кількість зменшилась до 550.



**Рис. 1. Динаміка росту кількості франчайзерів в Україні протягом 2010-2021 рр.**  
Джерело: розроблено авторами за даними [2]

Наразі в Україні франчайзинг представлено в таких галузях, як громадське харчування, виробництво, послуги індивідуальним споживачам, інформація, вендинг, фінанси. Найбільшими франчайзерами являються Domino's Pizza, Pizza Celentano, Нова Пошта, Aroma Kava, Rozetka та ін. Хотілось би також виділи франшизу мереж магазинів напівфабрикатів «Галя Балувана», яка з'явилася на ринку порівняно нещодавно. В Україні мережа налічує близько 900 магазинів. Не дивлячись на стрімкий розвиток в Україні, мережа також функціонує і за кордоном, близько в 25 країнах, але там вона має вже назву «MultiCook».

Франчайзинг в Україні поступово набирає обертів і стає все більш популярною бізнес-моделлю. Хоча розвиток цього напрямку розпочався відносно недавно, вітчизняний ринок франшиз активно зростає. Франчайзинг стає все більш популярним для українських бізнесів, оскільки ця модель дозволяє швидко розширюватися та підвищувати конкурентоспроможність.

#### **Список використаних джерел:**

1. Бондаренко А.Ф., Гордієнко В.П., Москаленко А.О. Франчайзинг як ефективний інструмент розвитку компанії. *Вісник СумДУ. Серія «Економіка»*. 2021. № 3. С. 87-93. URL: [https://visnyk.fem.sumdu.edu.ua/issues/3\\_2021/10.pdf](https://visnyk.fem.sumdu.edu.ua/issues/3_2021/10.pdf).
2. Аналітика ринку франчайзингу 2021-2022 років. URL: <https://franchisegroup.com.ua/about-franchising/2021-2022-year//>

**Богатирьова А. О.**

*Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара (Україна)*

#### **ВИЗНАЧЕННЯ КЛЮЧОВИХ ФАКТОРІВ УСПІХУ ДЛЯ СТАРТАПУ**

Визначення ключових факторів успіху для стартапу є дуже актуальним на сьогодні, оскільки все більше людей прагнуть відкрити свій бізнес та розвивати свою справу. А отже, розуміння правильних інструментів для досягнення успіху є дуже важливим та необхідним. В сучасному світі часто можна почути історії про успішний бізнес, який нещодавно з'явився на ринку, але вже встиг досягти результату. Однак мало хто замислюється, скільки невдалих спроб приходиться на один успішний бізнес. Скільки компаній починали працювати та зазнавали поразки. Процес роботи обох категорій можна поділити на періоди та дослідити.

Можна виділити п'ять основних факторів, які важливо враховувати при плануванні стартапів.

1. Перший з них це перший етап – генерування та затвердження ідеї. Важливо вміти швидко формувати та відмовлятися від ідеї, які не підходять. Щоб знайти гарну ідею, варто зрозуміти потребу ринку та визначити галузі, у яких у людини є досвід або де вона сама є активним споживачем. Звісно, наявність команди та належного фінансування є важливими, але ідея – це рушійна сила будь-якого підприємства, яке прагне досягти успіху. Саме завдяки ідеї стартап набуває форми та напрямок руху, визначає його ринковий потенціал. Загальна концепція стартапу має бути унікальною, інноваційною та мати потенціал розвитку. До того ж важливо, щоб ідея була досить простою для зрозуміння та пояснення, щоб мати змогу швидко привернути увагу потенційних інвесторів. Однак до моменту презентації ідеї інвесторам, її варто детально вивчити та продумати. Проект має мати чітко визначені етапи та терміни, щоб було легко відстежувати прогрес та слідкувати за процесом [4].

2. На другому етапі важливо перевірити ідею. Наскільки вона справді необхідна і працездатна. Корисно буде поспілкуватися з потенційними споживачами, дослідити їх поведінку та запевнитися, що ідея правильна [3]. Перевірка продукту на відповідність ринку допомагає визначити попит на нього, підлаштовує продукт до запитів споживачів, робить його більш конкурентоспроможним та впливає на багато інших важливих аспектів будування стартап-проекту. В процесі перевірки важливо спілкуватися з потенційними клієнтами, задавати правильні питання, з'ясовувати, які проблеми та труднощі в них є, як вони їх вирішують тощо. Тобто, важливо дивитися на продукт з боку клієнта, таким чином продукт дуже влучно буде вирішувати проблеми цільової аудиторії [4].

3. Важливо також обрати правильний час для реалізації свого задуму. Слід звернути увагу та замислитися, чому саме зараз ринок й споживачі готові до такого продукту, а раніше не були готові. Відповідність продукту та часу є ключовим у досягненні успіху. Тут є два шляхи: або пропонувати старі ідеї новим ринкам, або нові ідеї старим ринкам [3]. Усі ідеї та бізнеси залежать від зовнішніх факторів, в тому числі від часу. Крім актуальності продукту слід ще враховувати, що він не опереджав свій час, оскільки у такому випадку стартап не зазнає успіху. Як правило, люди бояться нового, незрозумілого та

непередбачуваного, не хочуть ризикувати, тому такий продукт не буде користуватися попитом, не дивлячись на його практичність та зручність [1].

4. Наступним важливим елементом є правильно обране середовище. Без наявності інфраструктури, знань, талантів, фінансування тощо майже неможливо побудувати успішний стартап. До того ж існування однодумців, з якими можна розділити труднощі створення нового бізнесу, може підвищити шанси успіху. Таке середовище та спільноту можна здобути фізично у своєму місті або доєднатися через Інтернет [3]. Тобто аспекти, які є важливим, але які не були продумані до цього. Крім того, експерти галузі можуть дати цінні поради та поділитися своїм досвідом. Отже, спілкування з людьми є дуже важливим та корисним у будівництві стартапів [2].

5. Останнім елементом є наявність особистісних характеристик у людини, яка безпосереднього створює стартап. Дані риси можна виховувати в собі, і до них входять наступні: спокійно ставитися до вірогідності зазнати невдач, пам'ятати, що такий шанс є; мати високий рівень стресостійкості та вміти поратися з невідомістю; поєднувати такі риси як креативність для створення нових ідей та дисципліну, необхідну для їх реалізації; бути відкритим до критики та адаптуватися в залежності від нових фактів та даних; аналізувати показники ринку та перетворювати це на успішний продуктивний бізнес; вміти справлятися з незадоволенням з боку тих, хто може емоційно висловлювати сумніви з приводу ідеї та рішень; розуміти важливість та вміти спілкуватися зі споживачами, продавати свій продукт та управляти командою; будувати довіру та зберігати цей зв'язок навіть у важкі періоди; не втрачати віру та постійно пробувати різне, не бути сильно прив'язаним до однієї ідеї, якщо вона не працює. Отже, щоб засновник стартапу міг досягти успіху необхідно поєднувати вищезазначені навички, мислення та час [3].

#### **Список використаних джерел:**

1. 10 Key Success Factors for Startups. URL: <https://devrix.com/tutorial/10-key-success-factors-for-startups/>
2. Яковенко В.С. Новітні можливості та форми організації бізнесу в циркулярній економіці. Підприємництво: сучасні виклики, тренди та трансформації: монографія / за заг. ред. д-ра екон. наук, проф. Т. Гринько. Дніпро: Видавець Біла К.О., 2023. С. 88-120.



3. Яковенко В.С. Стартап-підприємництво як прояв креативної економіки. Актуальні аспекти розвитку суб'єктів підприємництва в умовах глобальної економіки: колект. моногр. за заг. ред. Т.В. Гринько. Дніпро: Біла К.О., 2021. С. 225-237.
4. Яковенко В.С. Організаційно-інфраструктурне забезпечення екосистеми стартапів в Україні. Теорія та практика управління суб'єктами підприємництва: колект. моногр. / за заг. ред. Т.В. Гринько. Дніпро: Видавець Біла К.О., 2020. 379-386.

**Канд. екон. наук Гвініашвілі Т. З., Білоус Д. В.**

*Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара (Україна)*

## **ПЕРСПЕКТИВИ ВПРОВАДЖЕННЯ СИСТЕМИ ЕКОЛОГІЧНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ НА ПІДПРИЄМСТВАХ УКРАЇНИ**

В останні роки спостерігається стрімке зростання уваги до проблем впливу антропогенної діяльності на довкілля. Ця тенденція знайшла відображення і в сфері проектного аналізу, де все більшого значення надається екологічним аспектам. Вивчення екологічних аспектів при підготовці проектів є невід'ємною частиною практики зарубіжних організацій. Це обумовлено прагненням суттєво мінімізувати негативний вплив на навколишнє середовище та забезпечити стійкий розвиток.

В Україні питання екології враховуються при проведенні державної екологічної експертизи проектів. Глибина проведення екологічного аналізу залежить від ступеня впливу проекту на довкілля, масштабу запланованої діяльності, а також особливостей регіону реалізації проекту.

Метою екологічного аналізу є комплексна оцінка впливу проекту на довкілля, включаючи визначення ймовірної шкоди довкіллю, що може бути завдана під час реалізації проекту, оцінку всіх вигод та витрат, пов'язаних з екологічним впливом проекту та розробка заходів для запобігання або пом'якшення негативного впливу на довкілля [4].

В ході екологічного аналізу вирішуються питання ідентифікації та оцінки потенційних екологічних проблем, пов'язаних з проектом, прогнозування короткострокових та довгострокових наслідків екологічного впливу проекту. Проводиться розробка комплексів заходів для мінімізації негативного впливу на довкілля, включаючи заходи з попередження забруднення, рекультивації земель та збереження біорізноманіття. Також проводиться оцінка економічної



ефективності впроваджуваних екологічних заходів. Екологічний аналіз має передбачати ретельний і реалістичний аналіз впливу проєкту на довкілля. Цей вплив часто має вирішальне значення для соціально-економічної, фінансової та технічної здійсненності проєкту. Аналіз впливу на довкілля охоплює вплив проєкту та його альтернатив (з урахуванням масштабів, технологій тощо) на довколишній регіон, включаючи його населення, флору та фауну. При аналізі потрібно враховувати здійснене попереднє оцінювання прямих та непрямих, короткострокових та довгострокових наслідків проєкту для навколишнього середовища та вивчення потенційного синергетичного ефекту взаємозалежних систем [2].

Завдання екологічного аналізу полягає в розумінні наслідків, які можуть виникнути в навколишньому середовищі через реалізацію проєкту або іншої діяльності, пов'язаної з ним. Ці наслідки досліджуються та оцінюються з технічної, фінансової та соціально-економічної точок зору, враховуючи їх важливість для прийняття рішення щодо проєкту. Оцінка впливу проєкту на навколишнє середовище також залежить від масштабу та обсягу очікуваних змін, пов'язаних з проєктом [1]. Команда проєкту повинна визначити ті екологічні наслідки, або наслідки, пов'язані з природними ресурсами, які необхідно враховувати при аналізі. Важливо ретельно переглянути кожну проблему, зробити конкретні висновки та прийняти рішення щодо цих наслідків. Основними принципами проведення екологічного аналізу є:

1. Оцінка очевидних екологічних наслідків проєкту. Цей принцип базується на оцінюванні змін у продуктивності ресурсів, таких як вода, ґрунт, повітря, та їх вплив на навколишнє середовище.

2. Урахування взаємозалежності вигод та витрат. При оцінці вигод і витрат необхідно враховувати не лише безпосередні витрати, наприклад, на будівництво та обслуговування, але й виключені витрат – вигоди від зменшення витрат на очищення води або зниження забруднення. Різниця між вигодами та фактичними витратами є ключовою для виміру змін.

3. Оцінювання екологічних вигід та витрат у рамках підходу «з проєктом» і «без проєкту». Важливо розглядати лише додаткові або прирощені вигоди та витрати, які виникають внаслідок реалізації проєкту [3].

Використання механізму оцінки «прихованих» вигод і витрат. Якщо ринкова ціна не може бути використана безпосередньо, її можна використовувати опосередковано, використовуючи техніку «уявного» ринку: ринкова ціна змішаних і доповнюючих товарів використовується для оцінки товарів і послуг екологічної спрямованості, для яких немає конкретної ціни. Наприклад, величина екологічного фактора «чисте повітря» впливає на ціну таких ринкових товарів, як житло та земля. Аналіз різниці цін на такі реальні активи в регіонах з різною якістю повітря та відносно однаковими умовами показує певну приховану ціну цих екологічних факторів, для яких немає конкретної ціни [1].

Вибір прийняттого методу оцінки наслідків реалізації проєкту залежить від наявних даних, часу та відповідних фінансових ресурсів. Незалежно від обраного методу для визначення вартісних параметрів проєкту використовуються ринкові ціни. Найбільшого поширення набули методи оцінки зміни продуктивності, методи на основі оцінки втрат доходу, альтернативні методи калькуляції, аналіз економічної ефективності та оцінка витрат на запобігання.

Таким чином, успішне планування проєкту означає визначення та оцінювання потенційних негативних впливів на навколишнє середовище, щоб їх можна було передчасно запобігти або пом'якшити шляхом внесення змін до плану. З цією метою, коли визначається остаточний вплив проєкту на навколишнє середовище, оцінюються всі вигоди та витрати, що впливають на навколишнє середовище, і визначаються рівні доходів і витрат від впровадження проєкту.

### **Список використаних джерел:**

1. Бардиш Г.О. Проектний аналіз: навчальний посібник. Київ: Знання, 2006. 415 с.
2. Гринько Т.В., Столпова К.В. Обґрунтування стратегії зниження витрат підприємства. *Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії*. Збірник наукових праць. Запоріжжя: ЗДІА, 2013. С. 131-135.
3. Попова Н.В. Проектний аналіз: підручник. Харків: ХНАДУ, 2016. 175 с.
4. Рославцев Д.М. Проектний аналіз: функціональні аспекти реалізації проєктів транспортних систем і логістики: навч. посібник; Харк. нац. акад. міськ. госп-ва. Харків: ХНАМГ, 2013. 217 с.

**Канд. екон. наук Гвініашвілі Т. З., Губанова А. В.**

*Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара (Україна)*

## **ОБГРУНТУВАННЯ ВИБОРУ МЕТОДИКИ ОЦІНКИ РІВНЯ ЯКОСТІ ПРОДУКЦІЇ**

В сучасних умовах для забезпечення випуску конкурентоспроможної продукції необхідна оцінка її рівня якості на кожному етапі життєвого циклу. Найважливішим завданням є оцінка рівня якості продукції на етапі проектування: близько 70% якості продукції закладається саме на етапі проектування, тобто розробки конструкції виробу і технології його виготовлення [2]. Завдяки такій оцінці виявляється можливим запобігти більшій частині можливих у прийнятті подальших техніко-економічних рішень. Для оцінки рівня якості продукції, у тому числі на етапі проектування, існують різні методи: диференціальний, комплексний, змішаний. Вибір конкретного методу оцінки обумовлюється рядом факторів: кількістю оцінюваних показників, їх вагомістю щодо один одного, метою та планованим ступенем точності оцінки. В умовах розробки нової продукції та необхідності оцінки рівня її якості на етапі проектування гостро постає питання про вибір раціональної методики оцінки, включаючи вибір оцінюваних показників та спосіб їх оцінки.

Якість продукції є одним із найважливіших інструментів завоювання та утримання позицій на ринку, перемоги в конкурентній боротьбі, і сучасні компанії особливо піклуються про забезпечення високої якості продукції [1]. Ступінь якості продукції розглядається відносно інших виробів цієї ж серії, а первинні значення показників якості серійного виробу порівнюються з базовими значеннями [1]. Якість продукту визначається:

- рівнем технічної підготовки продукції;
- рівнем якості продукції;
- якість продукту або послуги впливає на рівень якості експлуатації або споживання продукту [1].

Оцінка рівня якості продукту – це процес, який включає спочатку вибір термінології для показників якості продукту, потім розрахунок конкретних показників і порівняння їх із фундаментальними [2]. При оцінюванні рівня якості,

тобто технічної складності ідентичних виробів, доцільно використовувати диференціальний, комплексний, експертний або інтегральний методи.

Диференціальний метод – це метод, який ґрунтується на використанні показників якості, характерних для розглянутого продукту, і порівнюється з тим самим показником у базовій вибірці чи інших джерелах. Обговорюється відповідність загалом і відхилення окремих показників від основного. Рівень якості визначається шляхом порівняння відносних показників. Результат оцінки: вище, нижче, краще, гірше. Висновки можна зробити, коли всі відносні показники або менші, або більші [2].

Комплексний метод є похідним від використання узагальненого показника якості продукції, який є функціями багатьох (групових, комплексних) показників якості продукції [3]. Його можна сформулювати:

- головним показником (який відображає основне призначення продукції);
- інтегральним показником якості продукції;
- середній за вагою [3].

Експертний метод вимірювання показників якості використовується лише тоді, коли інструментальний метод неможливий, занадто складний або дорогий у застосуванні. Він використовується, наприклад, для вимірювання речей. Ряд показників, що оцінюють ергономічність і естетичність якості товару. Експерти використовують усі шкали вимірювання, але зазвичай використовують шкали порядку або відстані (особливо шкали з бальною системою прогресії) [4].

Використовується інтегральний метод оцінки якості як відношення загального корисного ефекту від використання виробу до загальних витрат на установку, придбання та налагодження.

Змішаний метод оцінки є спільним використанням диференціального та комплексного методів. Його доцільно застосовувати, коли необхідно врахувати безліч показників, зокрема різномірних. Сутність змішаного методу полягає в тому, що спочатку схожі одиничні показники – об'єднуються в групи та визначаються групові показники, і далі вони враховуються в сукупності з одиничними показниками, що залишилися. Для визначення значень групових показників властивостей може бути використані як диференціальний, так і комплексний методи. Оцінка досягнутого рівня якості продукту на підприємстві не вважається невід'ємною частиною процесу. Актуальним питанням науки сьогодні є

використання результатів цієї оцінки при прийнятті наукових рішень. Серйозним питанням цього часу є розробка методів заохочення працівників на підприємствах до наполегливої праці з урахуванням досягнутого ступеня якості продукції, частки ринку за якістю виробленої продукції тощо [5].

#### **Список використаних джерел:**

1. Бичківський Р. Управління якістю: навч. посібник. Львів.: ДУ «Львівська політехніка», 2000. 239 с.
2. Гвініашвілі Т.З., Морока Д.М. Проблеми забезпечення конкурентоспроможності підприємства в сучасних умовах. *Причорноморські економічні студії*. 2020. Вип. 50/20. С. 127-131.
3. Гринько Т.В. Функції логістичної системи в умовах забезпечення конкурентоспроможності підприємств галузі металургії. *Економіка та держава*. 2016. № 5. С. 12-16.
4. Кардаш В.Я. Стандартизація і управління якістю продукції. Київ: Вища школа, 2001. 189 с.
5. Кириченко Л.С., Мережко Н.В. Основи стандартизації, метрології, управління якістю: навч. посібник. Київ: Київ. нац. торг. економ. ун-т, 2001. 446 с.

**Канд. екон. наук Гвініашвілі Т. З., Охотник А. В.**

*Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара (Україна)*

#### **РОЗРОБКА ЛОГІСТИЧНОЇ СИСТЕМИ МАТЕРІАЛЬНО-ТЕХНІЧНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ**

Логістична система матеріально-технічного забезпечення є важливим компонентом успішної діяльності будь-якої організації чи підприємства. Вона спрямована на ефективне управління потоками матеріальних та технічних ресурсів з метою забезпечення безперебійного виробництва чи надання послуг. Розробка такої системи вимагає системного підходу, аналізу, технологічного вдосконалення та впровадження сучасних логістичних практик.

Концепція логістики визначається як система, спрямована на більш раціональне планування, організацію та контроль у галузях виробництва і обміну продукції для максимального задоволення споживчого попиту. Логістика охоплює не лише виробничу сферу, а й сферу обміну матеріальних благ, що включає в себе підсистему матеріально-технічного постачання та збуту продукції. Її мета полягає в створенні та управлінні єдиною системою, що охоплює виробництво, маркетинг, фінанси та економічні питання, а також обробку необхідної інформації [1].

Створення високоефективної логістичної системи та управління нею вимагає ретельного планування та виконання. Це передбачає розуміння потреб клієнтів, відстеження вантажів у режимі реального часу, підтримку точних запасів, використання оптимізованих маршрутів і пошук інших способів зниження загальних витрат. У результаті багато організацій запровадили передові технології, такі як відстеження GPS, автоматизовані складські системи та інтелектуальні рішення для обробки матеріалів, щоб покращити потік логістичних послуг [2].

Складність логістичного підходу до управління ресурсами проявляється у зміні пріоритетів економічної діяльності, де головні функції мають не продукти, а процеси у вигляді потоків, які включають матеріальні, інформаційні, фінансові й інші аспекти. Управління поточковими процесами, їх трансформацією та інтеграцією стає новою формою управління, яка перевершує традиційні методи як за рівнем креативності, так і за ефективністю кінцевого результату. Зміна напрямку в оцінці господарської діяльності з кількісних на якісні критерії призвела до оптимізації поточкових процесів в економіці.

Основним завданням органів матеріально-технічного забезпечення є своєчасне та оптимальне забезпечення виробництва необхідними ресурсами з урахуванням комплектності та якості. Працівники служби закупівель повинні вивчати попит, пропозицію і рівень цін на матеріальні ресурси, вибирати найбільш економічно вигідні форми руху товарів, оптимізувати запаси і знижувати транспортно-заготівельні та складські витрати. Основна мета управління матеріально-технічним забезпеченням – забезпечити адекватне постачання матеріалів від надійних постачальників у місце в потрібний час і оптимізувати загальні витрати на управління матеріальними потоками.

Матеріальний потік визначається взаємозв'язками між всіма операціями, пов'язаними із добуванням, обробкою, переробкою, зберіганням, транспортуванням та розподілом матеріальних ресурсів у сфері матеріального виробництва, а також на промислових підприємствах, в цехах та на виробничих ділянках. Ці потоки можуть виникати в межах одного підприємства або між різними підприємствами [3].

Формування матеріального потоку виникає внаслідок комплексу дій із матеріальними об'єктами, відомих як логістичні операції. Однак це поняття не обмежується лише матеріальними потоками. Для ефективного управління матеріальним потоком необхідно обробляти, передавати та аналізувати інфор-



мацію, що відповідає заданому потоку, включаючи дії, що також входять до логістичних операцій [3]. Логістичні операції з матеріальними потоками включають такі завдання, такі як завантаження, транспортування, розвантаження, комплектація, зберігання та пакування. Щодо логістичних операцій із інформаційним потоком, вони включають збір, обробку та передавання інформації, що відображає матеріальний потік [3].

Загалом, перевагами системи логістики матеріально-технічного забезпечення є:

– оптимальне використання ресурсів: логістична система допомагає оптимізувати використання матеріальних ресурсів, що призводить до зменшення витрат на їх закупівлю та зберігання;

– швидка адаптація до змін: за допомогою ефективної логістичної системи підприємство може оперативіно реагувати на зміни в попиті та умовах ринку;

– підвищення конкурентоспроможності: логістична система дозволяє утримувати високий рівень обслуговування та створює конкурентні переваги;

– економія витрат: оптимізація процесів матеріально-технічного забезпечення призводить до скорочення витрат на логістику.

Ефективне управління логістикою стає ключовим аспектом конкурентоспроможності компаній у сучасному ринковому середовищі. Організації, які вдаються до використання передових технологій та стратегій, отримують значні конкурентні переваги.

Правильно розроблена та впроваджена система дозволяє оптимізувати витрати, підвищувати якість обслуговування та забезпечувати стабільність виробничого процесу. Регулярне вдосконалення та адаптація дозволяють утримувати конкурентну перевагу та відповідати вимогам сучасного бізнесу.

### **Список використаних джерел:**

1. Бортнік С.М. Удосконалення управління матеріально-технічним забезпеченням підприємства на засадах аутсорсингу та логістики. *Вісник Волинського інституту економіки та менеджменту*. 2014. № 8. С. 61-74.
2. Гринько Т.В. Функції логістичної системи в умовах забезпечення конкурентоспроможності підприємств галузі металургії. *Економіка та держава*. 2016. № 5. С. 12-16.
3. 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. <https://doi.org/10.32702/2306-6806.2021.12.30>.



**Канд. екон. наук Гвініашвілі Т. З., Петров Д. М.**

*Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара (Україна)*

## **РОЛЬ ЛІДЕРА У ЗАБЕЗПЕЧЕННІ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА**

Сучасна економіка розвинених країн ґрунтується на успіху в бізнесі, що підвищує потребу у впровадженні ефективних бізнес-комунікацій, заснованих на лідерстві. Однак економічні зміни змушують замінювати існуючі традиційні системи управління значно новішими та ефективнішими методами ведення бізнесу. Тому все більше уваги приділяється вивченню лідерства з метою забезпечення інноваційного розвитку підприємств за допомогою сучасних ділових комунікацій.

Загальновідомо, що лідерство – це якісні комунікативні та організаційні управлінські навички вищого керівництва компанії. Для досягнення цілей компанії лідери повинні вміти суб'єктивно впливати на своїх підлеглих, володіючи високими комунікативними навичками та глибокими знаннями закономірностей міжособистісного спілкування [4]. Комунікація між керівництвом і підлеглими має стати каталізатором підвищення продуктивності праці та успішності бізнесу, розкриваючи закономірність виявлення та врахування потреб, особистих цілей та інтересів підлеглих з метою побудови оптимальної та ефективної системи управління людськими ресурсами.

Основною характеристикою комунікативних навичок лідера в умовах сучасної економіки є його представницька комунікативна компетентність. Її суть полягає у володінні комунікативними навичками, які дають змогу представляти компанію в її взаємодії з іншими економічними суб'єктами та елементами зовнішнього середовища. Такі навички включають в себе: вербальні, поведінкові, невербальні та інші комунікаційні технології. Коли ж лідери ігнорують особисті принципи та життєві цінності власної команди професіоналів, які в результаті й формують основу поведінки співробітників на робочому місці та визначають характер міжособистісних стосунків у колективі, відбувається зміщення акцентів у теорії лідерства з принципу «управління за цілями» на «управління за цінностями» [5]. Тому важливою складовою комунікативних навичок лідера як бізнес-менеджера є вміння формувати потенційні людські ресурси на основі

спільних життєвих цінностей, поглядів, позицій та конгруентності принципів. Оскільки, лідер є важливою ланкою в усіх управлінських процесах компанії, він повинен забезпечувати такий рівень комунікації, який інтегруватиме висококваліфікований персонал в команду, мотивуючи працівників на досягнення або перевищення запланованих показників діяльності підприємства.

Сучасна епоха інформатизації та діджиталізації економіки надає великого значення інноваціям для створення ефективних та конкурентоспроможних бізнес-структур. Хоча використання цифрових технологій вже є звичним явищем, воно все ще вимагає спеціальних навичок та компетенцій, які позитивно впливають на адаптацію людських ресурсів до сучасних умов функціонування компанії. Зосередження уваги на професійних знаннях та навичках з точки зору інноваційних рішень для сучасних керівників забезпечує формування інноваційних лідерів, здатних управляти організаційними змінами незалежно від їх професійної приналежності, гарантуючи тим самим становлення та ефективний розвиток підприємства. Таким чином, основною метою інноваційного лідерства є управління інноваціями на підприємстві за допомогою дій, які забезпечують прояв ентузіазму, творчості, ініціативи, мотивації, відповідальності, довіри та командної згуртованості [2].

Отже, роль лідера у забезпеченні інноваційного розвитку підприємства полягає у здатності керівника суб'єктивно впливати та мотивувати підлеглих на досягнення цілей підприємства, що забезпечується високою компетентністю керівника у сфері комунікації та володінням глибокими знаннями про закономірності міжособистісного спілкування. З метою покращення іміджу підприємства у взаємодії з іншими суб'єктами та елементами зовнішнього середовища важливим є розвиток представницької комунікативної компетентності лідера на основі використання сучасних комунікативних технологій. Лідер інноваційного процесу має здатність проактивного бачення розвитку бізнесу в майбутньому. Маючи своє передбачення, він виступає ініціатором змін, як зберігаючи бізнес, так й нарощуючи темп його поступального розвитку.

#### **Список використаних джерел:**

1. Галюк І.Б., Вербовська Л.С. Комунікаційні аспекти управлінської праці на засадах лідерства. *Актуальні проблеми розвитку економіки регіону*. 2021. № 17. С. 75-83.

2. Гвініашвілі Т.З., Гринько Т.В. Науково-методичне забезпечення управління ризиками інноваційної діяльності на промислових підприємствах. *Економіка та підприємництво*: зб. наук. пр. Київ: КНЕУ, 2017. № 39. С. 267-278.
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. 75-83. <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2022-5-75-83>.
4. Гринько Т.В., Гвініашвілі Т.З., Халецька В.В. Сучасний стан та проблеми інноваційного розвитку вітчизняних суб'єктів підприємництва в кризових умовах. *Інвестиції: практика та досвід*. 2022. № 24. С. 5-11.
5. Гринько Т.В. Управління адаптивним інноваційним розвитком промислових підприємств: економічне обґрунтування та концептуальні засади: Монографія. Донецьк, 2011. 352 с.
6. Гринько Т.В. Основи управління адаптивним інноваційним розвитком підприємства. *Проблеми економіки*. 2011. № 3. С. 94-97.
7. Гринько Т.В., Єрмакова Г.В, Сутність інноваційної активності підприємства та її оцінка. *Бізнес Інформ*. 2011. № 11 (406). С. 62-64.
8. Гринько Т.В. Формування інноваційної інфраструктури України як основа активізації інноваційної діяльності підприємств. *Вісник національного університету «Львівська політехніка»*. 2008. № 628. С. 438-442.
9. Hviniashvili T., Rezchikov V. (2019) Innovative component of national economic security. *Osterreichisches Multiscience Journal* (Innsbruck, Austria), 2019. VOL 2, No 22. P. 7-11.

**Гордійчук С. М., Дубина А. С.**

*Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара (Україна)*

**ДОВІРА ЯК ОСНОВА ВІДНОСИН ЗІ СПОЖИВАЧАМИ:  
ФУНКЦІЇ ТА ОЦІНКА ДІЯЛЬНОСТІ КОЛ-ЦЕНТРІВ  
ЯК ГАРЯЧИХ ЛІНІЙ ПІДТРИМКИ**

Гаряча лінія підтримки, а саме, кол-центри – важливий прямий канал зв'язку з клієнтами, який впливає на подальше сприйняття і оцінку дій бізнесу на ринку. Це найліпший спосіб швидко реагувати на посталі локальні та системні проблеми, які потребують нагального вирішення. Головною метою роботи кол-центрів є збереження лояльності, задоволення потреб та вирішення проблем, які виникають в ході взаємодії споживач-бізнес. Одним з головних завдань для роботи бізнесу, є також фіксування статистичних вихідних даних, задля подальшого аналізу, що дозволяє адаптуватися під актуальні ринкові потреби. Тим більше, враховуючи зростаючу частку продаж, саме через онлайн, відповідно, збільшується і важливість кол-центрів. Стійке зростання онлайн-торгівлі та послуг в інтернеті приводить до того, що бізнес частіше матиме справу з підтримкою клієнтів в онлайн-сфері, здебільшого через кол-центри. Тобто на зміну

традиційним особистим зустрічам між працівниками та клієнтами придуть онлайн-зустрічі, опосередковані технологіями [1].

Комунікація може відбуватися з таких питань: консультації на рахунок маркетингових методів стимулювання збуту (акції, картки лояльності, кешбек), операційної діяльності, отримання подяк/пропозицій, додаткових послуг.

Ефективна комунікація – процес побудови взаємозалежних та довірливих відносин, які змінюють, або закріплюють лояльність споживача, як один з основних інструментів взаємодії.

Щодо комунікації, то для кол-центрів важливим є *tone of voice*, який набуває прямого значення, спілкування має відповідати бренду, та впливати на формування чіткого образу, який би відповідав місії та цілям компанії. Брендбук має стати для оператора першочерговою інструкцією, така відповідність дій та ідей компанії позитивно впливає на побудову довірливих відносин з клієнтами. Щодо впевненості в спілкуванні, впевненість має стати не тільки операторським, а й споживацьким атрибутом в процесі взаємодії. Кожен навчений оператор може заспокоїти клієнта в нестандартних ситуаціях, а лінія підтримки має виконувати не тільки консультативну та посередницьку функцію у вирішенні питань, а й функцію психологічної підтримки, задля забезпечення ведення конструктивного діалогу. Довіра також вибудовується з таких важливих речей як маркери, або мовні формули ввічливості/поваги, наприклад, поважливе «пане» чи «пані», або вибачення. Саме ввічливі прохання використовуються як спосіб підтримання гарного враження про компанію, професіоналізму та встановлення добрих стосунків з клієнтами, а вибачення використовуються операторами за те, що вони не одразу зрозуміли клієнта або проблему, з якою він звернувся, надали неправильну інформацію/інструкцію, змусили клієнта довго чекати в черзі, за неправильну вимову, також задля пом'якшення наслідків помилок, заспокоюючи клієнтів [2].

Варто виділити також персоналізацію відносин під час спілкування, задля більшого зближення та подальшого розуміння клієнтом щирості в прагненні до вирішення проблем чи поставлених питань, це також є одним з аргументів на використання людей-операторів, а не роботизованих систем розпізнавання голосу та надання відповіді. Дослідники рекомендують, щоб під час навчання працівників кол-центрів вибаченню акцент робився на побудові особистих зв'язків, а не на структуруванні механічних реакцій на ситуацію [3].

Важливим є і швидке вирішення питань клієнтів – чинник впливу на задоволеність споживачів, що залежить від кількості операторів та їх навченості. Саме останнє є дуже значимим в процесі опрацювання, адже «голос компанії» має бути впевненим і в інформації, котра надається клієнтові, та розумітися на внутрішніх процесах (CRM-системах, платіжних платформах).

Оцінку комунікації можна надати показником індексу лояльності (в подальшому NPC), який визначається оцінкою оператора споживачем після закінчення дзвінку, або розсилкою з посиланнями на анкетування-оцінку взаємодії з компанією. Цей показник рахується, як:  $NPC = \text{Кількість промоутерів (\%)} - \text{Кількість критиків (\%)}$ . Промоутери – споживачі, котрі позитивно оцінюють діяльність компанії та впливають на її поширення «сарафаним радіо». Відповідно, критики – незадоволені комунікацією споживачі, які потребують додаткового опрацювання, задля поліпшення, як міжособистісних відносин на локальному рівні (мається на увазі: оператор-споживач), так і на рівні взаємодії компанії та її сервісів зі споживачем.

Саме отримання зворотного зв'язку від споживача, будь-то NPC-анкетування, або ж реєстрація звернень в програмах автоматизації сервісів підтримки, є одним з найважливіших завдань для оператора, які здійснюються для отримання вихідних даних, котрі в подальшому їх аналізі визначають акценти в тактичних та стратегічних діях бізнесу.

Надаючи загальну оцінку діяльності кол-центрів ми можемо чітко окреслити їх діяльність та досягнути їх важливості для клієнтоорієнтованого бізнесу, котрому в ринкових умовах налагодження комунікації та складання кращого враження на споживача забезпечує конкурентну ініціативу, як одну з переваг, задля виживання, масштабування та еволюції бізнесу, через природні ринкові процеси.

### **Список використаних джерел:**

1. Chicu, D., Pàmies, M. del M., Ryan, G. Cross, C. Exploring the influence of the human factor on customer satisfaction in call centres. *BRQ Business Research Quarterly*. 2019, Vol. 22, № 2, P. 83-95/ <https://doi.org/10.1016/j.brq.2018.08.004>.
2. Jungco, S. J. S.; Agregado, L. C.; Esimos, M. J. V. The Use of Politeness Strategies and Respect Markers by Call Center Agents. *International Journal of Social Science And Human Research*. 2021, Vol. 4, № 8, P. 1989-1995.
3. Sienes, M.J.V.; Catan, J.E.C. The Speech Act of Apology by Filipino Call Center Agents. *International Journal of TESOL & Education*. 2021, Vol. 2, № 1, P. 117-128. <https://doi.org/10.54855/ijte.22218>.

**Горшков М. С.**

*Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара (Україна)*

**УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ  
ЕКОНОМІЧНИХ СУБ'ЄКТІВ: МЕТОДИ ТА ІНСТРУМЕНТИ**

Кожен суб'єкт підприємництва для здійснення ефективної діяльності повинен бути конкурентним на ринку, це означає, що продукт, який він пропонує споживачеві має бути конкурентоспроможним, отже затребуваним та цікавим для покупців. Тому кожному економічному суб'єкту дуже важливо підтримувати відповідний рівень конкурентоспроможності.

Управління конкурентоспроможністю економічних суб'єктів є складним і багатограним процесом. Для успішного управління використовують різноманітні методи та інструменти. Основна мета такого управління полягає в збільшенні конкурентоспроможності суб'єктів на ринку шляхом оптимізації їхніх ресурсів, процесів та стратегій. Дослідимо найбільш вагомні методи та інструменти управління конкурентоспроможністю економічних суб'єктів [1]:

1. Аналіз SWOT. Це стратегічний інструмент, який дозволяє оцінити сильні і слабкі сторони, можливості та загрози для підприємства. Визначення цих факторів допомагає розробити стратегію, спрямовану на підвищення конкурентоспроможності.

2. Стратегічне управління. Розробка стратегій, спрямованих на досягнення конкурентної переваги, таких як стратегії диференціації, лідерства за вартістю, фокусування на ринкових нішах тощо.

3. Маркетингові дослідження. Аналіз ринку та споживачів дозволяє визначити потреби клієнтів, розуміти їхні вимоги та уподобання, що дозволяє суб'єктам пристосовувати свою продукцію або послуги для максимізації відповідності.

4. Інновації та дослідження і розвиток (R&D). Постійне вдосконалення продуктів або послуг, впровадження нових технологій і процесів дозволяє підприємствам забезпечити конкурентні переваги.

5. Ефективне управління ресурсами. Включає в себе оптимізацію використання фінансових, людських, матеріальних та інших ресурсів для забезпечення ефективності та продуктивності.



6. Аналіз конкурентного середовища. Систематичне вивчення конкурентів, їхніх стратегій, сильних та слабких сторін допомагає зрозуміти ринкові тенденції та знайти свої конкурентні переваги.

7. Стандартизація та сертифікація. Відповідність міжнародним стандартам якості дозволяє підприємствам вести бізнес на міжнародному рівні та отримувати довіру споживачів.

8. Управління ланцюжком постачання (Supply Chain Management). Оптимізація процесів у всьому ланцюжку постачання допомагає знижувати витрати, підвищувати якість та швидкість виробництва.

9. Технологічна інфраструктура. Впровадження високоякісної технологічної інфраструктури для підтримки операцій і комунікацій сприяє підвищенню продуктивності та ефективності.

10. Управління якістю (Quality Management). Впровадження систем управління якістю дозволяє забезпечити високу якість продукції або послуг, що сприяє підвищенню конкурентоспроможності.

11. Управління персоналом. Розвиток кадрового потенціалу, мотивація та розвиток персоналу для забезпечення високої продуктивності та інновацій.

12. Управління взаємодією з клієнтами. Розробка ефективних стратегій залучення та утримання клієнтів, підтримка взаємовідносин з ними через вдосконалення обслуговування та розробку індивідуальних підходів.

13. Фінансове управління. Ефективне управління фінансовими ресурсами, включаючи планування бюджету, оптимізацію фінансових операцій та ризиків, а також залучення інвестицій.

14. Маржинальний аналіз. Оцінка витрат та доходів для визначення найбільш прибуткових продуктів або послуг та раціоналізації виробничих процесів.

15. Стратегії зниження витрат. Розробка та впровадження стратегій для зменшення витрат на виробництво, логістику, маркетинг та інші аспекти діяльності.

16. Управління ризиками. Ідентифікація, оцінка та керування ризиками, що можуть вплинути на конкурентоспроможність, забезпечує захист від можливих загроз та збереження стабільності бізнесу.

17. Стратегії міжнародного розширення. Розробка та впровадження стратегій для виходу на міжнародні ринки, адаптація продукції та маркетингу до місцевих умов та культурних особливостей.



18. Соціальна відповідальність бізнесу (CSR). Здійснення діяльності з урахуванням впливу на соціальне середовище, що сприяє підвищенню репутації та залученню клієнтів.

19. Моніторинг та оцінка результатів. Систематичне відстеження та аналіз ефективності впроваджених стратегій і заходів, що дозволяє коригувати плани та стратегії для досягнення кращих результатів.

Отже, для досягнення найбільшого ефекту в підвищенні конкурентоспроможності економічних суб'єктів, рекомендується використовувати ці інструменти і методи в комбінації, яка залежить від обраної стратегії.

#### **Список використаних джерел:**

1. Омеляненко Т.В., Барабась Д.О., Вакуленко А.В. Управління конкурентоспроможністю підприємства: навч.-метод. посіб. для самост. вивч. дисц. Київ: КНЕУ, 2006. 272 с.
2. Зайцева Л. О. Аналіз сучасних методів оцінки конкурентоспроможності підприємства. Економічний аналіз. 2013. Т. 14, № 3. С. 12-17.
3. 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>.
4. 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.

**Д-р екон. наук Гринько Т. В., Аніщенко Д. Д.**

*Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара (Україна)*

#### **УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ ТА РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВА: КЛЮЧОВІ АСПЕКТИ ТА ЕФЕКТИВНІ СТРАТЕГІЇ**

У сучасному динамічному світі бізнесу адаптація до змін стає ключовим фактором для успіху та стійкості підприємств. Сучасне бізнес-середовище характеризується великою кількістю факторів, які постійно змінюються та впливають на функціонування підприємства. Детальний опис важливості адаптації до змін та її вплив на підприємства запропоновано наступний:

1. Глобалізація та конкурентність:

– зростаюча глобалізація ринків створює конкуренцію на світовому рівні;

– підприємства, які можуть швидко адаптуватися до змін у глобальному середовищі, мають перевагу.

2. Швидкі технологічні інновації:

– ринок постійно наповнюється новими технологіями;  
– адаптація до цих інновацій дозволяє підприємствам підтримувати ефективність та конкурентоспроможність.

3. Зміна споживацьких прагнень:

– зміна у споживацьких уподобаннях вимагає від підприємств постійно змінювати свої продукти та послуги;  
– підприємства, які вміють адаптуватися до нових потреб споживачів, здатні забезпечити стійкий попит на свої товари.

4. Політичні та економічні зміни:

– нестабільність у сфері політики та економіки стає постійною реальністю;  
– підприємства повинні бути готові до змін в правових умовах та економічних умовах.

5. Кліматичні та екологічні проблеми:

– зростаюча увага до сталого розвитку вимагає змін у виробничих процесах та екологічної відповідальності;  
– підприємства повинні адаптуватися до нових стандартів та вимог щодо екології [1].

Отже, адаптація до змін не є простою необхідністю, а є стратегічною конкурентною перевагою підприємства. Ті підприємства, які вміють ефективно управляти змінами, зберігають гнучкість та здатність до інновацій, забезпечують свою стійкість та розвиток в непередбачуваному бізнес-середовищі.

Відповідно, на підприємствах існують внутрішні фактори, які можуть вимагати стратегічного управління змінами для забезпечення ефективного його функціонування та розвитку. Отже, назвемо ряд внутрішніх чинників, які можуть викликати потребу в управлінні змінами:

– поява нових технологій або зміна стратегії може вимагати перегляду та оптимізації існуючих бізнес-процесів;  
– управління змінами в цьому контексті може включати в себе перепроєктування процесів, впровадження автоматизації та оптимізацію ресурсів;

- потреба у введенні нових стратегій або структурних змін для відповіді на зміни в економічному або конкурентному середовищі;
- управління змінами тут охоплює процес планування та впровадження нових стратегій, реструктуризацію підрозділів та зміни в корпоративній культурі;
- впровадження нових технологій може вимагати змін в методах виробництва, обробки даних та комунікації;
- управління змінами в цьому випадку охоплює навчання персоналу, впровадження нових інструментів та виробничих процесів;
- потреба в зміні компетенцій, розвитку талантів та персональних стратегій у зв'язку зі змінами в ринковому попиті;
- управління змінами в цьому випадку включає навчання персоналу, впровадження програм розвитку та збалансований підхід до кадрового управління;
- зміни в економіці, фінансовій політиці або конкурентному середовищі можуть вимагати перегляду фінансової стратегії та оптимізації витрат;
- управління змінами в цьому аспекті включає в себе розробку нових фінансових стратегій, бюджетування та контроль витрат;
- зміна корпоративної культури може вимагати впровадження нових цінностей та норм;
- управління змінами включає в себе комунікацію, навчання та створення умов для прийняття нової культури [2].

Зміни, в більшій мірі, стосуються внутрішньої системи управління, зокрема структури інформаційних процесів, прийняття стратегічних і оперативних рішень, направлених на забезпечення ефективного функціонування підприємства та на забезпечення економічної стабільності підприємства [3-5].

Таким чином, на нашу думку розуміння та ефективне управління внутрішніми чинниками стають невід'ємною частиною стратегічного розвитку підприємства. Важливо визначити ключові аспекти цих внутрішніх факторів, такі як корпоративна культура, ефективність управління персоналом, інноваційний потенціал та оптимізація бізнес-процесів. Ключовим елементом успішного впровадження стратегії є взаємодія між різними структурними підрозділами та рівнями управління на підприємстві.

Такий підхід до управління внутрішніми чинниками створює надійну основу для стабільності та динамічного розвитку підприємства в мінливому

бізнес-середовищі. Відповідно до цього підходу, підприємство може ефективно адаптуватися до нових викликів, забезпечуючи свою стійкість та високий рівень конкурентоспроможності.

#### **Список використаних джерел:**

1. Дослідження та звіти про стратегії управління змінами та інноваціями в бізнесі. McKinsey & Company. URL: <http://www.mckinsey.com>.
2. Ресурси про управління проектами та змінами. Project Management Institute (PMI). URL: <http://www.pmi.org>.
3. Гринько Т.В. Управління змінами на підприємствах – необхідна умова забезпечення їх розвитку. *Бізнес Інформ*. 2013. № 10. С. 247-252.
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.
5. Гринько Т.В., Гвініашвілі Т.З. Концептуалізація моделей управління змінами на підприємствах в сучасних умовах мінливого середовища. *Технологічний аудит та резерви виробництва*. 2015. № 1/5 (21). С. 34-40.

**Д-р екон. наук Гринько Т. В., Дулепов С. С.**

*Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара (Україна)*

#### **УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ:**

#### **СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ДЛЯ БІЗНЕС-СТРУКТУР**

#### **У ДИНАМІЧНОМУ ПІДПРИЄМНИЦЬКОМУ СЕРЕДОВИЩІ**

Управління змінами: стратегії розвитку для бізнес-структур у динамічному підприємницькому середовищі стосується важливого аспекту сучасного бізнесу, а саме здатності підприємств адаптуватися до змін в навколишньому середовищі. Динамічність підприємницького середовища вимагає від підприємств постійного оновлення та удосконалення їхньої стратегії, структури та процесів для забезпечення конкурентоспроможності та успішного функціонування. Управління змінами стає ключовим фактором для підприємств у такому середовищі, оскільки воно дозволяє відповідати на змінні умови ринку, технологій, конкуренції та інших факторів. Управління змінами включає в себе розгляд різноманітних стратегій, інструментів та підходів, які допомагають бізнесу пристосовуватися до нових умов та досягати своїх цілей в динамічному середовищі.

Управління змінами в сучасному бізнесі є ключовим аспектом успішної діяльності підприємств у постійно змінному середовищі. Зміни стали не лише

необхідністю, але й неодмінністю в умовах швидкого технологічного розвитку, глобалізації ринків, змін у споживчих уподобаннях та підвищеному конкурентному тиску.

Основне значення управління змінами полягає в тому, що воно дозволяє підприємствам ефективно реагувати на нові умови та зміни в індустрії, забезпечуючи їхню конкурентоспроможність і успішну адаптацію.

Отже, управління змінами стає стратегічною необхідністю для сучасних підприємств, оскільки воно допомагає їм пристосуватися до непередбачуваних змін та зберегти свою конкурентоспроможність у складних умовах ринку [1]. Маркетингові інновації включають застосування сучасних інформаційно-комп'ютерних технологій, нові стратегії освоєння ринків, зміни в асортиментній політиці, використання нових методів аналізу ринку та споживчої поведінки, а також нові підходи до сегментації та вибору цільових аудиторій [1].

Отже, управління змінами стає стратегічною необхідністю для сучасних підприємств, оскільки воно допомагає їм пристосуватися до непередбачуваних змін та зберегти свою конкурентоспроможність у сучасних складних умовах ринку [1].

Динамічне підприємницьке середовище характеризується постійними змінами і нестабільністю, що ставить перед підприємствами низку складних завдань та викликів.

У цьому непередбачуваному середовищі підприємства повинні мати гнучкість, відкритість до змін та здатність швидко адаптуватися до нових умов, щоб забезпечити свій успіх і стабільність на ринку.

На нашу думку, для забезпечення свого успіху і виживання на ринку підприємства повинні активно реагувати на такі виклики (табл. 1).

Ці виклики вимагають від підприємств постійного моніторингу зовнішнього середовища, гнучкості та готовності до інновацій, а також ефективного управління змінами. Тільки такі підприємства можуть успішно функціонувати та забезпечувати свій розвиток у сучасному бізнес-світі.

Стратегічне планування в управлінні змінами відіграє ключову роль у розвитку та успішному функціонуванні підприємств, допомагаючи їм адаптуватися до змін в середовищі та досягати своїх стратегічних цілей.

**Виклики у діяльності підприємства**

<b>Виклики</b>	<b>Значення</b>
Глобалізація ринків	Зростаюча світова конкуренція та доступ до нових ринків створюють для підприємств як можливості, так і загрози. Компанії повинні адаптуватися до глобального середовища, розробляючи міжнародні стратегії та підходи до ведення бізнесу
Зміни на ринку та їх вплив на підприємства	Ринок постійно зазнає змін через зміну споживчих уподобань, конкуренцію та зовнішні економічні фактори. Підприємства повинні бути готові адаптуватися до цих змін, впроваджуючи нові стратегії маркетингу, змінюючи продуктові лінійки або розширюючи цільові аудиторії
Технологічні та інноваційні зміни	Швидкий технологічний прогрес може стати як великим шансом, так і великим викликом для підприємств. Компанії, які успішно впроваджують інновації та нові технології, можуть забезпечити собі конкурентну перевагу, тоді як ті, які не можуть швидко адаптуватися до цих змін, ризикують відстати від конкурентів
Потреба у гнучкості та адаптивності	У динамічному підприємницькому середовищі важливо мати гнучкість та здатність швидко реагувати на зміни. Підприємства повинні мати адаптивні організаційні структури та процеси, які дозволяють їм ефективно пристосовуватися до нових умов
Зміна споживчих уподобань	Потреби та уподобання споживачів постійно змінюються під впливом нових тенденцій, моди та соціокультурних факторів. Підприємства повинні бути готові адаптуватися до цих змін, пропонуючи продукти та послуги, які відповідають потребам ринку
Зміни в законодавстві та регулюванні	Постійні зміни у законодавстві та регулюванні можуть впливати на умови ведення бізнесу та вимагати від підприємств відповідності новим вимогам та стандартам
Конкуренція на ринку	Зростаюча конкуренція вимагає від підприємств постійної інновації та розвитку, щоб зберегти свої позиції на ринку та здобути нових клієнтів

Його важливість в управлінні змінами полягає у забезпеченні системного та цілеспрямованого підходу до вирішення викликів, що виникають у динамічному підприємницькому середовищі. Стратегічне планування дозволяє підприємствам аналізувати та передбачати зміни на ринку, розуміти свої потреби та можливості, а також розробляти ефективні стратегії для досягнення поставлених цілей [3; 4].

Розуміння потреб та можливостей підприємства є першим кроком у процесі стратегічного планування. Це включає аналіз внутрішніх та зовнішніх факторів, що впливають на діяльність підприємства, визначення його конкурентних переваг та слабких місць, а також ідентифікацію можливостей для розвитку та збільшення ефективності [5].

Розробка місії, візії та стратегічних цілей є наступним кроком у процесі стратегічного планування. Місія визначає основну мету та цінності підприємства,



візія визначає його майбутнє напрямки розвитку, а стратегічні цілі визначають конкретні результати, які підприємство прагне досягти в середньостроковій та довгостроковій перспективі.

Впровадження стратегій адаптації та інновацій стає наступним етапом стратегічного планування. Це включає розробку та впровадження стратегій, спрямованих на адаптацію до змін на ринку та внутрішніх факторів, а також на впровадження новаторських підходів та технологій для досягнення конкурентних переваг. Отже, ефективне управління змінами включає в себе використання різноманітних методів та інструментів, спрямованих на успішну реалізацію змінних ініціатив. Ці методи управління змінами дають можливість підприємствам у впровадженні ефективних змін та адаптації до нових умов, що дозволяє їм зберігати конкурентоспроможність та забезпечувати стабільність у динамічному бізнес-середовищі.

Отже, можемо зробити висновки, що управління змінами в сучасному бізнесі виявляється критично надважливим для успішності та конкурентоспроможності будь-яких підприємств. Динамічне підприємницьке середовище постійно ставить перед ними складні виклики, такі як зміни на цільовому ринку, технологічні інновації, потреба у гнучкості та адаптивності тощо.

Застосування стратегічного планування, проєктного менеджменту, розвиток комунікаційних стратегій та залучення відповідних стейкхолдерів, а також впровадження дієвих систем моніторингу і оцінювання ефективності змін є ефективними методами управління змінами. Вони допомагають підприємствам адаптуватися до змінного середовища, забезпечують ефективну реалізацію стратегічних цілей та досягнення успіху в конкурентному бізнес-середовищі.

На нашу думку, важливо пам'ятати, що управління змінами – це постійний процес, який вимагає систематичної уваги та гнучкості. Підприємства, які успішно впроваджують ефективні методи управління змінами, забезпечують свою конкурентоспроможність та стабільність у складному та швидкозмінному світі бізнесу.

#### **Список використаних джерел:**

1. Гринько Т.В. Управління змінами на підприємствах – необхідна умова забезпечення їх розвитку. *Бізнес Інформ*. 2013. № 10. С. 247-252.



2. Гринько Т.В., Гужуман Л.А. Управління змінами як сучасна концепція розвитку компанії. *Економіка і менеджмент 2021: перспективи інтеграції та інноваційного розвитку*: зб. наук. праць Міжнар. наук.-практ. конф., 8-9 квіт. 2021 р.: у 7 т. Дніпро: Видавець Біла К.О., 2021. Т. 6. С. 69-71.
3. Гринько Т.В., Буряк М.В. Особливості управління змінами на підприємствах в сучасних умовах. *Економіка і менеджмент 2023: перспективи інтеграції та інноваційного розвитку*: зб. наук. праць Міжнар. наук.-практ. конф., 06-07 квіт. 2023 р.: у 7 т. Дніпро: Видавець Біла К.О., 2023. Т. 1. С. 34-36.
4. Гринько Т.В., Гвініашвілі Т.З. Економічна сутність та етапи управління змінами на підприємстві. *Управління розвитком підприємства в інтеграційних умовах: колективна монографія / за заг. ред. Т.В. Гринько*. Дніпропетровськ: Біла К.О., 2014. С. 142-154.
5. Гринько Т.В., Гвініашвілі Т.З. Методологічні підходи до класифікації змін на підприємствах. *Бізнес Інформ*. 2015. № 11 (454). С. 39-44.

**Д-р екон. наук Гринько Т. В., Лісняк Г. О.**

*Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара (Україна)*

### **ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТРАТЕГІЧНИХ ПЕРЕВАГ ПІДПРИЄМСТВА НА ЗАСАДАХ УПРАВЛІННЯ ЙОГО ДІЛОВОЮ РЕПУТАЦІЄЮ**

Управління репутацією має вирішальне значення для забезпечення довіри та впевненості у відносинах з клієнтами, інвесторами та партнерами і визначення стратегічних переваг підприємства [5]. Воно впливає на сприйняття бренду, споживацьке відданість та в кінцевому рахунку – на фінансові результати підприємства. Таким чином, здатність підприємства ефективно управляти своєю репутацією є ключовим фактором у досягненні довгострокового успіху. Окрім того, сучасне управління репутацією включає не тільки реагування на кризи та негативні відгуки, але й активне формування позитивного іміджу через корпоративну соціальну відповідальність, якісний контент-маркетинг, взаємодію зі спільнотою та прозорість у ділових процесах [3].

Враховуючи ці аспекти, тема управління діловою репутацією набуває стратегічної важливості для підприємств усіх масштабів та сфер діяльності, стаючи необхідною умовою для їхньої конкурентоспроможності та стабільного розвитку. Нематеріальні активи, як частина активів компаній, мають свої унікальні економічні характеристики та методи оцінки, що використовуються для управління вартістю бізнесу.

Водночас, не існує універсального, визнаного та достовірного методу для створення іміджу та репутації організації. Проте, очевидно, що розвиток позитивної ділової репутації тісно пов'язаний із формуванням міцного корпоративного іміджу. При цьому важливо зауважити, що такі терміни як «ділова репутація», «імідж», «індивідуальність» і «авторитет» часто використовуються як синоніми. Репутація підприємства, або гудвілл, як частина нематеріальних активів, залежить від позитивного іміджу, стабільних ділових зв'язків, визнання бренду та марки [1]. Цінність репутації різноманітна і залежить від ставлення до підприємства з боку споживачів, клієнтів, бізнес-партнерів, державних органів, а також оцінки якості та надійності продукції та послуг, визнання товарного знаку та ефективності менеджменту.

Складові ділової репутації включають такі елементи, як якість продуктів та послуг, рівень компетенції керівництва, успіх на внутрішньому ринку, провідні позиції у своїй галузі, успіх на міжнародних ринках та інвестиції в розвиток. Висока репутація підприємства відкриває нові можливості та підвищує ефективність її діяльності. Навпаки, погана репутація може призвести до втрати довіри з боку споживачів до продукції та послуг підприємства, а також до інформації, яку вона розповсюджує. Таким чином, важливість доброї репутації підприємства ясна як з точки зору безпосередньо управління, так і з фінансового боку [4].

Гудвілл як складова вартості нематеріальних активів (НМА) займає особливе місце у системі управління вартістю, представляючи майбутні вигоди від використання всіх активів підприємства та їх взаємодії. Відмінною особливістю ділової репутації, на відміну від інших нематеріальних активів, є її неможливість бути предметом окремої угоди, адже вона не є власністю підприємства та не може існувати поза її контекстом [2].

У контексті злиття та поглинання компаній, наявність позитивної ділової репутації може збільшувати вартість компаній. В деяких вітчизняних компаніях згідно з міжнародними стандартами фінансової звітності виникає питання про відображення гудвілу в балансі та його оцінці. Міжнародна практика часто включає гудвілл як невиділений НМА, тоді як у вітчизняній практиці є актуальність в методах оцінки для включення гудвіллу в баланс.

Ми вважаємо, що розробка специфічних підходів для різних ринків щодо оцінки та обліку ділової репутації є дуже важливою. Наприклад, у сфері послуг значущим є зв'язок ділової репутації з корпоративною культурою, організацією бізнес-процесів та факторами ринкового позиціонування.

Ця стратегія може бути розглянута як розширення організаційних і управлінських технологій, що впливають на оцінку вартості майна і сприяють комерційному успіху проектів, а також підсилюють ринкове позиціонування компаній. На нашу думку, важливо класифікувати і систематизувати відомі визначення гудвілу, зокрема з урахуванням засобів PR, щоб ці засоби могли доповнювати існуючі визначення ділової репутації для цілей бухгалтерського та податкового обліку, а також інші нематеріальні показники ділової репутації в рейтингових дослідженнях.

Таким чином, управління вартістю ділової репутації передбачає чітке визначення та ідентифікацію цього активу в системі менеджменту підприємства, вибір методів оцінки та відображення вартості ділової репутації в балансі підприємства.

### **Список використаних джерел:**

1. Жалдак Г.П., Чупріна М.О. Управління репутаційними ризиками підприємства з урахуванням концепції корпоративної соціальної відповідальності. *Ринкова економіка: сучасна теорія і практика управління*. 2021. Том 20 № 1 (47). С. 175-184.
2. Костриченко В.М. Практичні аспекти підвищення конкурентоспроможності підприємства. *Вісник НУВГП Економічні науки*. 2019. Вип. 1 (85). С. 90-103.
3. Миколайчук І.П. Формування ділової репутації як ключової компетенції підприємства торгівлі. *Підприємництво і торгівля*. 2018. № 22. С. 5-10. URL:<http://journals-lute.lviv.ua/index.php/pidpr-torgi/article/view/72>.
4. Монастирський Г.О. Щодо ролі репутаційного капіталу у формуванні вартості підприємства. *Вчені записки Харківського гуманітарного університету «Народна українська академія»*. 2020. Т. XXVI. С. 337-344.
5. 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>.

**Д-р екон. наук Гринько Т. В., Сотула В. В.**

*Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара (Україна)*

## **СУЧАСНІ ПРОБЛЕМИ УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ НА ПІДПРИЄМСТВАХ**

Проблема управління змінами на підприємствах базується на можливості швидкої адаптації до динамічного середовища, де функціонування та конкурентоспроможність залежать від стратегічного розвитку. Підприємства постійно борються з мінливим ринковим середовищем, що вимагає переходу від традиційних підходів управління, орієнтованих на виробництво, до адаптивності та сталого зростання. Щоб вижити та процвітати у сучасному середовищі, яке характеризується постійними змінами, підприємства змушені постійно вдосконалювати бізнес-процеси.

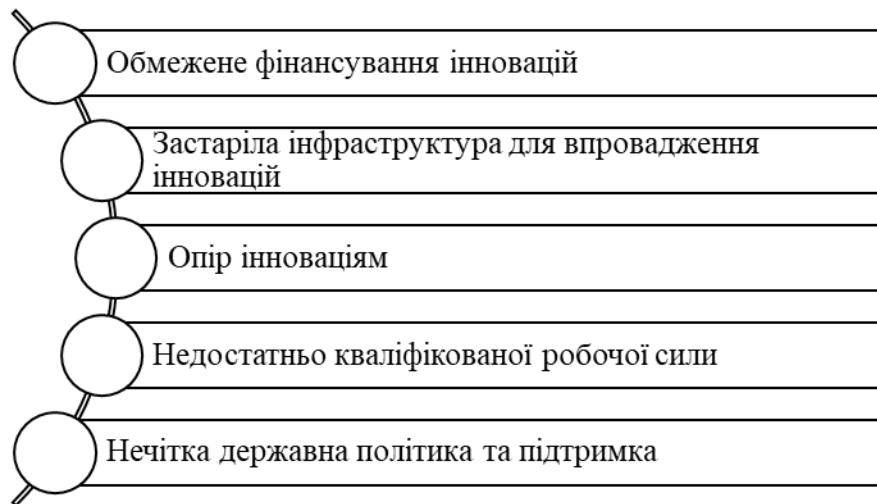
Метою функціонування будь-якого підприємства залишається прибутковість, оптимізація ресурсів та підвищення конкурентоспроможності. Досягнення цього вимагає впровадження ефективного управління та проактивної позиції щодо сприйняття змін. Однак серед менеджерів існує відсутність загального розуміння щодо визначення «змін» і «управління змінами» на підприємствах, що ще більше ускладнює шлях до їх опанування.

Підприємства в різних секторах працюють в умовах постійних коливань зовнішнього та внутрішнього середовища. Хоча ці коливання є потенційно вигідними, вони також створюють ризики, які можуть призвести до кризи та втрати позиції на ринку. Для подолання цих складнощів впровадження ефективної системи управління змінами стає вирішальним інструментом [1-5].

Останні дослідження та публікації з управління змінами на підприємствах відображають зростаючий акцент на розумінні та адаптації до змін у вітчизняній та світовій економіці. В Україні управління змінами залишається сферою, що розвивається, але все більше публікацій присвячені цій галузі. Численні вітчизняні та закордонні вчені, серед яких І. Ансофф, І. Адізес, Ф. Гілард, Дж. Д. Дак, А. Ван де Вен, В. Барнетт, Л. Грейнер, О. Гайдей, Т. Гринько, П. Друкер, Е. Камерон, Д. Келлі, Д. Коттер, К. Левін, Дж. Лісан, Д. Лестер, Д. Ліппіт, Д. П'ю, О. Гусева, І. Дмитрієв, О. Кузьмін, А. Мейер, М. Мельник, зробили значний внесок в дослідженні управління змінами на підприємствах. Але, існуючі

дослідження управління змінами підкреслюють необхідність подальших досліджень, узгодження визначень і комплексних підходів до управління змінами.

Досліджуючи сучасні проблеми управління змінами на українських промислових підприємствах, можна зазначити, що вони обертаються навколо сфери інноваційного розвитку (рис. 1).



**Рис. 1. Сучасні проблеми управління змінами на промислових підприємствах України**  
Джерело: складено авторами за [5]

Застосування керуючими гнучкої методології, щодо управління змінами на підприємстві дозволить тим самим поступово впроваджувати інновації та використовувати передові технології, що сприятиме нестрімким переходам і дозволить сучасним підприємствам залишатися попереду на конкурентних ринках.

Впровадження відповідних змін вимагає ретельного планування, надійної та дієвої комунікації, а також ефективної співпраці в середині організації. Це передбачає оцінювання впливу змін, залучення зацікавлених сторін, забезпечення належного навчання та забезпечення плавного переходу до нової парадигми.

Ефективне освоєння змін на підприємстві може принести значні переваги. Це покращує організаційну гнучкість, сприяє інноваціям, покращує операційну ефективність, посилює задоволеність клієнтів і зміцнює конкурентну перевагу організації.

Таким чином, в сучасному світі, коли зміни відбуваються постійно, оволодіння методичними підходами до керування управлінськими змінами є не

просто стратегічним вибором – це важлива необхідність для конкурування та економічного зростання підприємства. Організації, які вміло орієнтуються та використовують рушійну силу змін, залишатимуться адаптивними, стійкими та готовими до стійкого успіху в сучасному бізнес-середовищі, що постійно розвивається.

### **Список використаних джерел:**

1. Порудеева Т.В., Кишковська Е.Л., Скрипник К.Н. Теоретичні основи управління змінами на підприємствах. *Економіка і суспільство*. 2018. № 19. С. 568-572.
2. Покотило Т.В. Управління організаційними змінами як складова забезпечення конкурентоспроможності підприємства. *Економіка та суспільство*. 2020. № 22. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/160/154>.
3. Матусевич О.О., Чаркіна Т.Ю., Колінько К.Г. Сутність змін і управління змінами на підприємстві та їх необхідність на залізничному транспорті. *Ефективна економіка*. 2018. № 12. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=6742>.
4. Приб К.А. Формування системи управління змінами на підприємстві. *Інтелект XXI*. 2014. № 2. URL: [http://www.intellect21.nuft.org.ua/journal/2014/2014\\_2/13.pdf](http://www.intellect21.nuft.org.ua/journal/2014/2014_2/13.pdf).
5. Гринько Т.В., Козік В.А. Проблеми управління інноваційним розвитком промислових підприємств в Україні. *Економічний простір*. 2019. № 151. URL: <http://www.prostir.pdaba.dp.ua/index.php/journal/article/view/415/405>.

**Губанова А. В.**

*Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара (Україна)*

### **ФАЗИ ТА ЕТАПИ КРЕАТИВНОГО ПРОЦЕСУ**

Креативна діяльність — це науково-практична діяльність, яка є частиною більшої наукової галузі управління знаннями, яка вважається першорядним фактором розвитку інноваційних технологій у постіндустріальній економіці [1; 5].

При створенні творчої ініціативи використовується системний і стратегічний підхід до вирішення цього питання. Системний підхід до визначення стратегії розвитку компанії вимагає, щоб корпоративна культура, стиль керівництва та цінності, а також здібності персоналу та усі ресурси компанії були гармонійно поєднані – саме таким чином можна досягти бажаного загального ефекту [1]. В наш час, коли розв'язання багатьох завдань потребують нестандартних рішень, саме креативний підхід до цього – є запорукою успішного результату. Тому розуміння того, як реалізується креативний процес суб'єктів підприємництва, дуже важливе.



Існує чотири фази креативного процесу [2]:

1. Рецесія (спад) – втрачається інтерес до праці, непродуктивна мотивація співробітників знижує рівень їх креативності. Ця фаза характеризується здатністю продукувати ідеї, які є несподіваними, але все ж мають взаємозв'язок з реальним попитом споживачів.

2. Депресія (дно) – організаційна занедбаність, страх критики нестандартних думок, переживання невдач призводить до розчарування умовами роботи та викликає у співробітників небажання мислити творчо та пропонувати незвичайні рішення. Цей етап характеризується загальним і формальним підходом до генерування ідей.

3. Пожвавлення – поява передбачуваного інтересу та бажання впроваджувати та досліджувати нові інноваційні ідеї. Ця фаза характеризується посиленою реакцією на виникаючі розбіжності між самооцінкою та результатами діяльності, це важливий каталізатор генерації творчих ідей.

4. Пік – передбачає простий і ефективний спосіб генерації оригінальних, унікальних, продуманих і деталізованих нестандартних ідей, підпорядкування творчості духовної мотивації та стійкого інтересу до конкретної справи.

В свою чергу, творчий процес, який є основою креативного процесу, ділиться на п'ять етапів [3]:

Підготовка: етап підготовки є першим етапом творчості, він включає збір інформації та даних, таких як ідеї та ресурси.

Інкубація: другий етап, інкубація – це коли творча концепція культивується в просторі без тиску чи стресу. Це час, протягом якого ви можете звільнити свій розум від будь-яких інших відволікаючих факторів, і на ваші думки нічого не впливає.

Прозріння: третій етап, конструктивний, передбачає поєднання зусиль перших двох етапів. Тут ви можете почати розробляти план дій і мати більш конкретне уявлення про кінцевий результат.

Огляд: етап оцінювання може відбуватися до або після проекту. Ви навіть можете вибрати оцінювання як під час, так і після етапу впровадження. Зрештою, на етапі оцінки визначається успішність етапів, а також ступінь розробленості творчої концепції – якщо необхідно, ідею вдосконалюють або повністю відмовляється від неї.

Реалізація: Етап реалізації – це коли всі ідеї, плани та кошториси з попередніх етапів об'єднуються, і проект завершено.

Отже, якщо запропонована концепція не є новітньою чи унікальною, вона на наш погляд, нічим не відрізняється від інших, подібних їй і не викликає зацікавленості у споживача. Адже, якщо багато організацій пропонують однакові послуги чи продукти при однакових або схожих умовах, ринок оцінюватиме їх за невисокою споживчою ціною. Інший підхід – впровадження нових оригінальних, креативних ідей, які будуть привабливими для покупців: так можна заробити набагато більше грошей. Вони пропонують відмовитися від консервативних поглядів і сприяють оновленому усвідомленню навколишнього світу. Такі ідеї покликані змінити старі принципи розвитку на користь нових, прогресивних [4].

#### **Список використаних джерел:**

1. Божидарнік Т.В. Василик Н.М. Креативний менеджмент. Херсон: ОЛДІ-ПЛЮС, 2014. 498 с.
2. Зінкевич Д.К. Характеристика систем креативного менеджменту підприємств. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*. 2012. № 727. С. 49-58.
3. Nagy S., Sikorska M., Pererva P. Current evaluation of the patent with regarding the index of its questionnaire. *Сучасні підходи до креативного управління економічними процесами: матеріали 9-ї Всеукр. наук.-практ. конф.*, 19 квітня 2018 р. Київ: НАУ, 2018. С. 21-22.
4. Перерва П.Г., Марчук Л.С. Інтелектуальний потенціал як економічна категорія. *Вісник Національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут» (економічні науки)*. 2018. № 15 (1291). С. 53-63.
5. Гринько Т.В. Особливості управління інноваціями на промислових підприємствах України. *Управління розвитком*. 2016. № 4 (186). С. 6-13.

**Дзерка Є. І., Гордєєва-Герасимова Л. Ю.**

*Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара (Україна)*

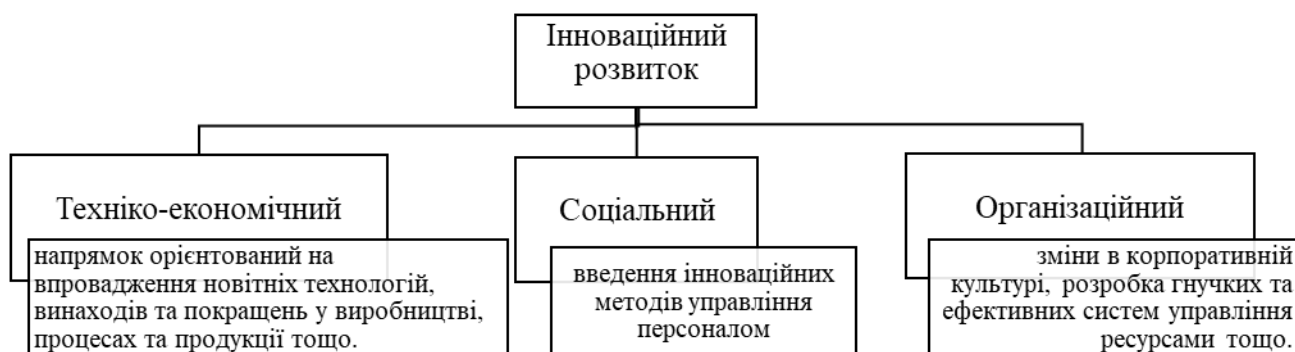
#### **НАПРЯМИ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ**

Динамічність сучасного підприємницького середовища визначається швидкістю зміни вимог споживачів, технологій, ринків та конкурентів. Для підприємств це стає викликом, але й можливістю для розвитку. Інновації стають ключовим елементом успішного функціонування підприємств у такому середовищі, тому

вивчення інноваційного розвитку в динамічному середовищі стає важливою складовою для ефективного управління підприємствами.

Інноваційний розвиток підприємства полягає в стійких змінах його внутрішніх характеристик, спричинених нововведеннями, що призводять до підвищення його економічного потенціалу та можливостей [1].

Інноваційний розвиток має декілька напрямків (рис. 1).



**Рис. 1. Напрямки інноваційного розвитку. Джерело: складено авторами**

Кожен з цих напрямків має важливе значення для стабільного інноваційного розвитку компаній і сприяє їх конкурентоспроможності на ринку. Стратегічною метою інноваційного розвитку підприємства є досягнення стабільного та продуктивного росту в економічній сфері, що проявляється не лише у зростанні кількісних показників, таких як обсяги активів і обороту, але й у підвищенні якості, що означає збільшення прибутковості та конкурентоспроможності підприємства на ринку [3]. Підприємства, що орієнтуються на використання інновацій, обирають конкретну модель інноваційного розвитку, яка стає основою для створення стратегії інноваційного розвитку та визначає загальну корпоративну стратегію [4, с. 95].

Підприємства обирають інноваційні стратегії, які визначають напрями операційного, фінансового менеджменту та управління нововведеннями. Це надає керівництву інструменти для організації тактичних планів [2, с. 27].

Сучасний етап розвитку підприємств відзначається новими моделями, які об'єднують поточні процеси з інноваціями. Вони базуються на передових технологіях, управлінні та цілісному підході до інновацій. Мета – прискорити перехід до інноваційного розвитку [4, с. 95]. Деякі з сучасних моделей інноваційного розвитку підприємств зображені на рис. 2.

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

### Модель державної підтримки

- Ця модель передбачає, що держава виступає ініціатором інноваційних процесів, надаючи фінансову підтримку підприємствам через реалізацію державних програм та замовлень

### Модель локального інноваційного середовища

- Ця модель базується на концентрації наукового, виробничого та фінансового потенціалу, об'єднаних у єдиний процес інноваційного розвитку підприємства

### Внутрішньогалузеві кластери

- Ця модель об'єднує галузеву науку, дослідження, розробку та виробництво в єдиний інноваційний ланцюг. Вона сприяє спільній спрямованості на вирішення спільних завдань та прискорює інноваційні процеси

### Розвиток міжгалузевих науково-технічних комплексів

- Ця модель підкреслює інтеграцію усіх факторів, що впливають на виробничу діяльність, для створення інноваційної системи. Тісна взаємодія між підприємствами, науковими установами та вищими навчальними закладами сприяє досягненню спільних цілей інноваційного розвитку.

### Світове співробітництво

- Ця модель спрямована на міжнародне науково-технічне співробітництво з метою підвищення якості вітчизняного наукового потенціалу та впровадження передових світових досягнень.

### Змішана модель

- Ця модель є комбінацією різних елементів попередніх моделей. Вона передбачає використання найбільш оптимальних підходів для досягнення конкретних цілей інноваційного розвитку підприємств шляхом поєднання різних методик та стратегій.

**Рис. 2. Моделі інноваційного розвитку. Джерело: складено авторами за [4]**

Жодна з перших п'яти моделей не застосовується в чистому вигляді в інноваційній діяльності суб'єктів господарювання. Підприємства шукають оптимальне поєднання цих моделей та диверсифікують джерела фінансування для зниження ризику, використовуючи змішану модель інноваційного розвитку. Отже, сучасні підприємства активно використовують інновації для стійкого росту та конкурентоспроможності. Технологічний прогрес, економічні та соціокультурні зміни стимулюють інноваційний розвиток, спрямований на підвищення фінансових показників та конкурентних позицій. Вибір інноваційних стратегій, їх комбінація та пошук джерел фінансування відображають бажання підприємств оптимізувати свій розвиток.

### **Список використаних джерел:**

1. Смельянов О. Інноваційний розвиток підприємств: сутність, послідовність оцінювання та перешкоди на його шляху. *Ефективна економіка*. 2020. № 11. URL: <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2020.11.7>.

2. Свидрук І. Передумови стратегічного планування інноваційного розвитку підприємств. *Вісник Тернопільського національного економічного університету*. 2020. № 2 (96). С. 24-35. <https://doi.org/10.35774/visnyk2020.02.024>.
3. П'ятницька Г.Т., Найдюк В.С. Фінансова стійкість як базис для визначення стратегічного вектору інноваційного розвитку підприємства. *Інвестиції: практика та досвід*. 2018. № 4. С. 7-16.
4. Нижник О. Розробка стратегій інноваційного розвитку підприємств малого і середнього бізнесу. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2021. № 1. С. 94-98. <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2021-290-1-18>.
5. Гринько Т.В., Гвініашвілі Т.З. Формування системи конкурентоспроможності суб'єктів підприємництва в умовах цифровізації. Підприємництво: сучасні виклики, тренди та трансформації: кол. моног. / за заг. ред. Гринько Т.В. Вид-во: Біла К.О. 2023. С. 121-186.

**Євсюкова В. Р.**

*Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара (Україна)*

## **ОЦІНКА ВПЛИВУ ІННОВАЦІЙ НА ЕКОНОМІКУ ПІДПРИЄМСТВА**

Інновація – це впровадження чогось нового, наприклад, продукту, послуги, технології, процесу або бізнес-моделі. Мета дослідження – зрозуміти, як інновації впливають на фінанси компаній, підвищують прибутковість та оптимізують витрати. Дослідження спрямоване на розуміння та визначення критичних факторів для успішної реалізації інноваційних проєктів у компаніях.

Основні варіанти інноваційного процесу визначив ще Йозеф Шумпетер у своїй праці «Теорії економічного розвитку»:

1. Впровадження нових продуктів.
2. Впровадження нових методів виробництва.
3. Освоєння нових ринків.
4. Придбання нових джерел постачання сировини.
5. Впровадження нових організаційних структур [1].

Прояви інновацій на підприємстві передбачають розробку та впровадження нових продуктів і послуг для задоволення попиту та створення нових ринків. Це включає також постійне вдосконалення та модернізацію існуючих продуктів і послуг з метою підвищення якості, ефективності та конкурентоспроможності. Інновації також можуть проявлятися через впровадження нових технологій і виробничих процесів, які допомагають знизити витрати, підвищити ефективність і якісно трансформувати виробництво.

Переваги інновацій у бізнесі є значними та різноманітними і проявляються в різних аспектах бізнесу. Інновації дозволяють компаніям розвиватися, відрізнятися від конкурентів і ставати більш конкурентоспроможними; вони знижують виробничі витрати, підвищують продуктивність і якість продукції та призводять до збільшення прибутку. Інноваційний бізнес є більш привабливим для інвесторів через свій потенціал швидкого зростання та прибутковості, він може залучати талановитих співробітників, які хочуть працювати в стимулюючому середовищі та розвивати нові ідеї. Інноваційні продукти та послуги залучають нових клієнтів і розширюють відповідну ринкову базу компанії [2].

Джерелами фінансування інвестиційної діяльності компанії є власні ресурси інвестора (наприклад, прибуток, амортизація, накопичені грошові кошти), позикові кошти, залучені фінансові ресурси та бюджетні асигнування [3]. Фінансування інновацій відбувається завдяки державним програмам, таким як гранти (наприклад міністерство цифрової трансформації України оголосило конкурс грантів на суму 500 мільйонів гривень для підтримки інноваційних ІТ-проектів у 2023 році) [4], податкові пільги (Україна пропонує податкову пільгу, яка звільняє ІТ-компанії від сплати податку на прибуток на п'ять років) [5], субсидії (у 2023 році ЄС оголосив про грантову програму на 1 мільярд євро для підтримки компаній, які впроваджують зелені технології) [6]. Згідно з бюджетом у 2,4 млрд грн, виділеним на підтримку інноваційних проектів на підприємствах, ресурси розподіляються наступним чином: гранти – 1,2 млрд грн – ці кошти призначені для фінансової підтримки інноваційних проектів підприємств. Друга половина: гранти – також 1,2 млрд грн – ці кошти виділяються для надання фінансової підтримки підприємствам у вигляді грантів [7].

Інновації мають значний вплив на економіку підприємства та сприяють його успішному розвитку. Впровадження інноваційних рішень у різних сферах діяльності підприємств, дозволяє підвищити ефективність виробництва, поліпшити якість продукції та послуг, розширити ринки збуту, залучити компетентний персонал і зміцнити конкурентоспроможність. Застосовуючи інноваційні підходи, підприємства можуть адаптуватися до змін у внутрішньому та зовнішньому середовищі та створювати нові можливості для розвитку. Таким чином, можна зробити висновок, що інновації є ключовим фактором забезпечення успіху та сталого зростання компанії в сучасних економічних умовах.



**Список використаних джерел:**

1. Шумпетер Й.А. Теорія економічного розвитку. Дослідження прибутків, капіталу, кредиту, відсотка та економічного циклу / Йозеф А. Шумпетер; пер. з англ. В. Старка. [2-е вид., доп.] Київ: Видавничий дім «Києво-Могилянська академія», 2014. 246 с.
2. Григорчук Т.В., Куденко Н.В. Маркетинг. Частина друга: Навч. посібник. Київ: Університет «Україна», 2007. 380 с.
3. Бланк І.А. Джерела фінансування оновлення основних фондів. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2015, № 9. С. 46-49.
4. Міністерство економіки України. Робота: гранти від держави на відкриття чи розвиток бізнесу. URL: <https://www.me.gov.ua/Documents/Detail?lang=uk-UA&id=94321ef8-1418-479c-a69f-f3d0fdb8b977&title=Robota-GrantiVidDerzhaviNaVidkrittiaChiRozvitokBiznesu&i>.
5. Податкові пільги ІТ-бізнесу з 1 січня 2022 року: прийнято закон: 7 хвилин з Тимуром Алієвим. URL: <https://news.dtk.ua/debet-kredit/partner-news/73777-podatkovii-pilgi-it-biznesu-z-1-sicnia-2022-roku-priiniato-zakon-7-xviliin-z-timurom-alijevim>.
6. Грантовий конкурс від ЄС: до €50 тис. на зелені технології. URL: <https://euneighbourseast.eu/uk/opportunities/grantovyj-konkurs-vid-yes-do-50-tys-yevro-na-zeleni-tehnologiyi/>.
7. Міністерство економіки України. URL: <https://www.me.gov.ua/?lang=uk-UA>.
8. Гринько Т. В. Щодо інноваційного потенціалу як складової інноваційної активності підприємств. *Економіст*. 2010. № 2. С. 56-58.

**Єрмаков М. С.**

*Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара (Україна)*

**УЗАГАЛЬНЕННЯ ТИПОВИХ РИЗИКІВ**

**ДЛЯ СУБ'ЄКТІВ МАЛОГО ТА СЕРЕДНЬОГО БІЗНЕСУ**

Малі та середні підприємства (МСП) відіграють ключову роль в економіці більшості країн світу, забезпечуючи створення робочих місць, стимулювання інновацій та економічне зростання [1]. Вони є рушійною силою економічного розвитку, сприяючи підвищенню конкурентоспроможності та адаптивності економіки до мінливих умов ринку. Однак, МСП у різних галузях стикаються з низкою типових ризиків, які можуть суттєво впливати на їхню діяльність, конкурентоспроможність та фінансову стійкість [2]. Ці ризики можуть бути пов'язані як з внутрішніми факторами, такими як обмеженість ресурсів, недостатній рівень управлінських компетенцій, так і з зовнішніми факторами, такими як зміни ринкової кон'юнктури, регуляторного середовища, технологічні інновації тощо [3]. Узагальнення цих ризиків та оцінка їхнього потенційного впливу є важливим завданням для розробки ефективних стратегій управління ризиками

МСП, що дозволить таким підприємствам підвищити стійкість та ефективність їхньої діяльності в умовах невизначеності та мінливості бізнес-середовища.

МСП у галузі роздрібної торгівлі стикаються з низкою ризиків, що можуть суттєво впливати на ефективність їхньої діяльності. Одним з ключових ризиків є зміна споживчих вподобань та поведінки, що може призводити до зниження попиту на певні категорії товарів та необхідності швидкої адаптації асортименту до нових потреб споживачів [4]. Крім того, МСП у роздрібній торгівлі стикаються з високим рівнем конкуренції з боку великих торговельних мереж та онлайн-ритейлерів, які мають більше можливостей для оптимізації витрат, запровадження інноваційних технологій продажів та формування лояльності клієнтів [5; 7]. Коливання попиту, пов'язані з сезонністю, економічними циклами, зміною курсів валют та геополітичними факторами, також є суттєвими ризиками для МСП у роздрібній торгівлі. Потенційний вплив цих ризиків включає зниження обсягів продажів, втрату ринкової частки, зменшення прибутковості та погіршення фінансової стійкості МСП.

Для МСП у сфері громадського харчування типовими є ризики, пов'язані з якістю та безпечністю продуктів, зміною споживчих уподобань, сезонністю попиту, плинністю кадрів, жорсткістю регуляторних вимог та зростанням операційних витрат [3]. Забезпечення високої якості та безпечності продуктів є критично важливим для МСП у сфері громадського харчування, оскільки будь-які інциденти, пов'язані з харчовими отруєннями або невідповідністю санітарним нормам, можуть мати катастрофічні наслідки для репутації та довіри споживачів. Зміна споживчих уподобань, пов'язана з популяризацією здорового способу життя, етнічних кухонь, веганства тощо, вимагає від МСП постійного оновлення меню, адаптації до нових трендів та інвестицій у розвиток персоналу [6]. Сезонність попиту, особливо у туристичних регіонах, може призводити до значних коливань завантаженості закладів громадського харчування та необхідності оптимізації витрат у періоди низького попиту. Висока плинність кадрів, характерна для сфери громадського харчування, може негативно впливати на якість обслуговування, ефективність операційної діяльності та витрати на підбір і навчання персоналу. Реалізація цих ризиків може призводити до втрати репутації, зниження лояльності клієнтів, зростання операційних витрат та погіршення фінансових результатів МСП.

Ще однією галуззю, де МСП стикаються з низкою специфічних ризиків, є сфера надання професійних послуг (консалтинг, аудит, юридичні послуги тощо). Ключовими ризиками для МСП у цій сфері є репутаційні ризики, пов'язані з якістю надання послуг та дотриманням професійних стандартів, ризики відповідальності перед клієнтами за потенційні збитки внаслідок помилок чи недбалості, а також ризики конкуренції з боку великих міжнародних компаній та фрілансерів. Крім того, МСП у сфері професійних послуг стикаються з викликами, пов'язаними з адаптацією до технологічних інновацій (штучний інтелект, автоматизація процесів тощо), забезпеченням кібербезпеки та захисту конфіденційної інформації клієнтів, а також з необхідністю постійного розвитку компетенцій персоналу в умовах швидких змін регуляторного середовища та ринкових трендів. Потенційний вплив цих ризиків включає втрату клієнтів, судові позови, штрафні санкції, зниження прибутковості та втрату конкурентних переваг МСП на ринку професійних послуг.

Узагальнення типових ризиків для МСП у різних галузях показує, що вони можуть суттєво впливати на ефективність діяльності, конкурентоспроможність та фінансову стійкість підприємств. Для мінімізації негативного впливу цих ризиків МСП необхідно розробляти та впроваджувати комплексні стратегії управління ризиками, які враховують галузеву специфіку, розмір підприємства, рівень зрілості системи ризик-менеджменту та кращі міжнародні практики. Ефективні стратегії управління ризиками мають включати регулярну ідентифікацію та оцінку ризиків, розробку превентивних заходів та планів реагування на ризикові події, впровадження систем моніторингу та контролю ризиків, а також розвиток культури управління ризиками на всіх рівнях організації.

Перспективи подальших досліджень полягають у розробці та емпіричній валідації галузевих моделей оцінки ризиків для МСП, які б враховували специфічні фактори ризику та дозволяли кількісно оцінювати їхній потенційний вплив на ключові показники діяльності підприємств. Крім того, важливим напрямком подальших досліджень є аналіз ефективності різних інструментів та методів управління ризиками для МСП у конкретних галузях, а також вивчення можливостей адаптації кращих міжнародних практик ризик-менеджменту до реалій українського бізнес-середовища.

**Список використаних джерел:**

1. OECD (2021). *SME and Entrepreneurship Outlook 2021*, OECD Publishing, Paris.
2. Verbano, C., & Venturini, K. (2013). Managing risks in SMEs: A literature review and research agenda. *Journal of technology management & innovation*, 8 (3), 186-197.
3. Косович Б.І., Дмитрук В.О. Ризики розвитку малого підприємництва в сучасних умовах глобалізації. *Економіка та держава*. 2021. № 6. С. 66-72.
4. Віннікова І.І., Марчук С. В. Ризики в малому бізнесі. *Економіка та суспільство*. 2017. № 11. С. 177-180.
5. Ryu, H.S. (2018). What makes users willing or hesitant to use Fintech?: the moderating effect of user type. *Industrial Management & Data Systems*, 118 (3), 541-569. <https://doi.org/10.1108/IMDS-07-2017-0325>.
6. Falkner, E. M., & Hiebl, M. R. (2015). Risk management in SMEs: a systematic review of available evidence. *The Journal of Risk Finance*, 16(2), 122-144. <https://doi.org/10.1108/JRF-06-2014-0079>.
7. Гринько Т.В., Гвініашвілі Т.З. Науково-методичне забезпечення управління ризиками інноваційної діяльності на промислових підприємствах. *Економіка та підприємництво*. 2018. № 39. С. 267-279.

**Канд. фіз.-мат. наук Катан В. О., Проц К. Р.**

*Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара (Україна)*

**ВАЖЛИВІСТЬ ВПРОВАДЖЕННЯ ІННОВАЦІЙ  
У ПІДПРИЄМНИЦЬКУ ДІЯЛЬНІСТЬ**

В сучасному світі розвиток інновацій є достатньо важливою складовою успішності будь-якого підприємства. Без постійного впровадження інновацій у підприємства є ризик втратити свої позиції на ринку, поступитися місцем більш новітнім, сучасним товарам та навіть припинити свою діяльність через банкрутство.

Досить актуальним є розгляд питання важливості впровадження інновацій у підприємницьку діяльність, адже наш світ не стоїть на місці, й постійно розвивається, оновлюється й відкриває все нові інноваційні винаходи.

Загалом, поняття «інновація» являє собою процес впровадження нових ідей, продуктів, послуг, технологій або методів, які здатні принести велику користь підприємству або суспільству в цілому [1, с. 205] Тобто можна стверджувати, що справді інноваційним є не просто новий, а й достатньо корисний суспільству, споживачам та власникам підприємств продукт, який дасть змогу першим двом категоріям отримати щось справді корисне та якісне, а останнім те, що приведе підприємство до успіху й збільшить прибуток.

Вперше термін «інновації» було введено австрійсько-американським економістом Й. Шумпетером. Ним виділено такі складові інновацій, як:

- 1) створення й виготовлення абсолютно нового блага, не відомого споживачам або створення нової якості цього чи іншого блага;
- 2) впровадження нового способу виробництва, будь то наукове відкриття чи новий спосіб комерційного використання певного товару;
- 3) освоєння нового ринку збуту;
- 4) оволодіння новим джерелом сировини або напівфабрикатів, існуючим чи неіснуючим раніше;
- 5) проведення відповідної реорганізації бізнесу (зміни в його організаційній структурі, впровадження нового маркетингового підходу тощо) [2].

Отож, за наведеними складовими можна вважати, що впровадження інновацій:

- по-перше, може гарантувати зростання конкурентоспроможності підприємства внаслідок збільшення попиту на інноваційний товар (якщо товар є по-справжньому інноваційним);
- по-друге, дозволить підприємствам збільшити власні доходи;
- по-третє, забезпечить підприємствам організаційне зростання та відкриття нових можливостей [3, с. 87]

Звичайно, разом із перевагами впровадження інновацій є й певні недоліки, або ризики. Серед основних ризиків варто виділити такі, як: економічні та політичні (такі, що викликані зміною економічної та політичної ситуації в країні), технологічні (продукт може виявитися неконкурентоспроможним та зовсім непотрібним споживачеві) та екологічні (можливі фінансові та інші втрати підприємств внаслідок погіршення екологічного стану в результаті здійсненої ними виробничої діяльності). Щоб не допустити або мінімізувати ці ризики, варто здійснити диверсифікацію виробництва та збуту, тобто обрати такі напрямки діяльності, які дозволять максимально ефективно використовувати сприятливі можливості і зменшити вплив деструктивних чинників на підприємницьку діяльність [4, с. 51].

Підсумовуючи, можна сказати, що впровадження інновацій у підприємницьку діяльність відіграє важливу роль у забезпеченні конкурентоспроможності, успішності та прибутковості підприємств. Не впроваджуючи інновації, підприємство

ризикуює поступитися своїми позиціям на ринку й втратити споживчий попит на свою продукцію. Також перед тим, як приймати рішення про впровадження інновацій, варто порівняти всі можливості та загрози та оцінити їх ризиковість.

#### **Список використаних джерел:**

1. Дишкант А.О., Груш А.А., Козакевич М.М. Властивості інновації як об'єкту управлінської діяльності на підприємстві. *Scientific notes of Lviv University of Business and Law*, 2023. № 37. С. 204-210.
2. Пасічник Т.О. Маркетинг інноваційних товарів у системі міжнародної кооперації підприємств. *Сталий розвиток економіки*, 2014. № 3. С. 109-114.
3. Максимова Ю. О., Єрмоленко К. Є., Максимова Ю. А.. Важливість впровадження інновацій у діяльність сучасних підприємств України. *Економіка підприємства: сучасні проблеми теорії та практики*, 2022. С. 86-87.
4. Левицька О.О. Ризики інноваційної діяльності: економічна сутність, чинники та методи мінімізації. *Економічні науки: зб. наук. пр.*, 2007. Вип. 12, Ч. 1. С. 48-53.

**Косман А. І., канд. екон. наук Гвініашвілі Т. З.**

*Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара (Україна)*

### **ФАКТОРИ ФОРМУВАННЯ ФІНАНСОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА**

Однією з ключових завдань, що необхідно вирішувати для ефективного функціонування фінансової системи суб'єкта підприємництва є управління фінансовим потенціалом, що включає раціональне використання ресурсів, оптимізацію структури капіталу, аналіз і прогнозування діяльності. Нестабільність мікро- і макросередовища підприємств призводить до того, що деякі підприємства просто мають на меті збільшення обсягу продажу та ринкової частки, ігноруючи роль фінансового менеджменту в управлінні ринком та розподілі ресурсів. Головною метою ціннісно орієнтованого фінансового менеджменту є максимізація вартості підприємства, оскільки остання відображає основні вимоги інвесторів та фундаментальні закони внутрішнього розвитку підприємства та може адаптуватися до вимог сучасної системи управління підприємством.

На сьогоднішній день фінансовий потенціал вважається одним із найважливіших факторів, що визначають успішність роботи підприємства, адже від



нього залежить рівень конкурентоспроможності та інвестиційна привабливість підприємства [2; 3].

Фінансовий потенціал має значення для забезпечення сталого стратегічного розвитку підприємств. Розвиток бізнесу потребує фінансування через різні канали, тому компанія нерозривно пов'язана з іншими зацікавленими сторонами. Інвестори все частіше спрямовують свої кошти у компанії, зареєстровані на біржі, тому фінансовий потенціал компаній стає ключовим фактором для інвесторів.

З розвитком ринкової економіки доступні політичні, економічні та соціальні ресурси, інформаційні технології, система оподаткування, внутрішня структура капіталу підприємства, рівень заборгованості, вартість капіталу, державна фінансова підтримка, фінансова прибутковість, фінансовий ризик та інші фактори – все має досить суттєвий вплив на розвиток фінансового потенціалу підприємства.

При аналізі ролі фінансового потенціалу в економічному потенціалі зазначається, що він відповідає за стійкість підприємства. Тому, метою управління фінансовим потенціалом є забезпечення фінансової стійкості підприємства задля досягнення максимізації його вартості усім стадіях його життєвого циклу. Досягаючи своїх цілей, воно неминуче стикається з різними факторами середовища. Чинники, що впливають на формування фінансового потенціалу компанії, поділяються на внутрішні і зовнішні [2]:

– зовнішні фактори (економічні, політичні соціальні та культурні): якість інформаційного забезпечення; наявність доступних та дешевих ресурсів; рівень освіти працівників; природні умови; інфляція; податкова політика; інвестиційний клімат регіону;

– внутрішні фактори: стан структури капіталу підприємства; якість управління існуючими активами; система оподаткування та податкові пільги; рівень дебіторської та кредиторської заборгованості підприємства; рівень фінансової стійкості підприємства; державна фінансова підтримка; рівень фінансових резервів підприємства; рівень раннього попередження фінансових ризиків; якість прийняття управлінських рішень; здатність до розробки та реалізації нових напрямів інноваційного розвитку підприємства.

Фінансовий потенціал має подвійну характеристику – фінансового ресурсу та фінансових відносин. З погляду учасників фінансових ринків, зовнішні

фактори, що впливають на фінансовий потенціал, включають фінансові відносини між фінансовими учасниками та зовнішні доступні ресурси підприємства. Тому зовнішні чинники, що впливають на фінансовий потенціал підприємства, можна визначити як відповідну фінансову інфраструктуру на макrorівні.

Внутрішні фактори, що впливають на фінансовий потенціал підприємства, можуть бути визначені як фінансові відносини та фінансові ресурси на мікрорівні. Серед них найбільш важливими внутрішніми факторами, що впливають на фінансовий потенціал компанії, є структура капіталу та вартість капіталу підприємства.

Інвестиційна привабливість та платоспроможність є основними показниками фінансового потенціалу, тому фінансовий потенціал підприємства є одним із основних факторів його успішності. Безперечно, реалізація фінансового потенціалу забезпечить фінансову стійкість, покращить оборотність капіталу та кредитоспроможність підприємства. Тому важливим завданням для підприємств постає питання формування ефективного механізму управління фінансовим потенціалом [2; 3].

#### **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. Куліш Г.П., Чепка В.В. Фінансовий потенціал підприємства та його роль в умовах нестабільної економіки. *Статистика України*. 2017. № 1. С. 29-35.
3. Купира М.І., Колтунович О.В., & Сокол Х.Я. Фінансовий потенціал підприємства: формування та детермінанти нарощення. *Економічний форум*. 2021. № 1 (1). С. 127-134. <https://doi.org/10.36910/6775-2308-8559-2021-1-15>.
4. Турчак В.В., Чижинська С.Д. Методика оцінки фінансового потенціалу підприємства в сучасних умовах господарювання. *Молодий вчений*. 2014. № 8 (11). С. 49-52.
5. Юрків Р. Чинники формування та використання фінансового потенціалу інвестиційної діяльності підприємств. *Економіка та суспільство*. 2023. № 56. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-56-15>.
6. Grynko, T., Pavlova, T., Pavlov, R., Levkovich, O., & Pawliszczy, D. (2020). Influence of monetary information signals of the USA on the Ukrainian stock market. *Investment Management and Financial Innovations*, 17 (4), 327-340. [https://doi.org/10.21511/imfi.17\(4\).2020.28](https://doi.org/10.21511/imfi.17(4).2020.28).

**Канд. екон. наук Кузнєцова Т. В.**

*Національний університет водного господарства та природокористування  
(Україна)*

## **ОСОБЛИВОСТІ ФОРМУВАННЯ ІННОВАЦІЙНИХ СТРАТЕГІЙ ЗАРУБІЖНИХ КРАЇН В УМОВАХ ЕКОНОМІЧНОЇ ГЛОБАЛІЗАЦІЇ**

Швидке поширення процесів економічної глобалізації на світових ринках вимагає формування ефективної інноваційної стратегії як передумови підвищення конкурентоспроможності високотехнологічної продукції і інноваційного потенціалу в цілому. На ефективність інноваційної стратегії впливає цілий ряд факторів, серед яких основними є: наявність висококваліфікованих науково-технічних кадрів, результативність науково-дослідних робіт, використання сучасної дослідно-експериментальної бази, активна патентно-ліцензійна діяльність, висока частка інноваційної продукції в структурі виробничої програми підприємств та контроль і регулювання інноваційної діяльності. В більшості країн світу інноваційна стратегія побудована на засадах новітнього технологічного укладу і передбачає оцінювання інноваційних можливостей підприємства з точки зору сприятливості інвестиційного клімату в країні, впровадження нових енергозберігаючих технологій, диверсифікація виробництва, використання нових видів сировини і матеріалів, виробництво екологічно чистої продукції, раціональне використання матеріально-технічних, інформаційних, трудових і фінансових ресурсів. Зарубіжні країни з високорозвиненою ринковою економікою використовують різноманітні інноваційні стратегії в залежності від особливостей форм і методів стратегічного управління в національній економіці. У цьому контексті, позитивним є досвід таких країн як Німеччина, Франція, США, Великобританія, які активно впроваджують інноваційну «стратегію нарощування» [1]. При цьому ключову роль відіграє як власний науково-технічний потенціал цих країн і інтеграція фундаментальних наукових розробок з виробництвом, так і залучення іноземних фахівців для створення інноваційних продуктів. Насамперед, на регіональному рівні, у формі регіональних інноваційних кластерів і бізнес-інкубаторів. На відміну від США, Велика Британія при розробці інноваційної стратегії орієнтується на задоволення попиту на інновації. В державному секторі економіки набула поширення програма так званого «електронного уряду», яка ставить на меті

підвищення комп'ютерних знань персоналу в сфері інноваційно-інформаційних технологій. Британський уряд фінансує велику кількість компаній, які продукують інтелектуальні інновації для бізнесу. Право на володіння інтелектуальною власністю належить компанії-розробнику, а державні структури отримують права на її використання на підставі контракту. У Швеції широко розвинений ринок венчурного капіталу. Особливість інноваційної стратегії цієї країни є висока державна підтримка і стимулювання науково-дослідних робіт, комерціалізація результатів наукових досліджень, розвиток інноваційного підприємництва, інтернаціоналізація вищої освіти і фундаментальних розробок, трансферт технологій. У цьому контексті варто зазначити досвід Франції у формуванні національної інноваційної стратегії в умовах економічної глобалізації, характерною рисою якої є створення так званих «полюсів конкурентоспроможності». Це дозволяє бізнесу, університетам та дослідникам-розробникам працювати в єдиному інноваційному ланцюжку. Переможці національного тендеру, які одержали так званий статус «полюс конкурентоспроможності», отримують урядову підтримку у формі субсидій, податкових пільг і соціальних гарантій. В Іспанії основними напрямками державної інноваційної стратегії є реалізація проектів створення національних стратегічних консорціумів технологічних досліджень. Пріоритетними напрямками цієї інноваційної стратегії є широке використання різноманітних інструментів фінансування інновацій (венчурний капітал, банківське фінансування, державне фінансування); стимулювання інноваційної діяльності з використанням міжнародного досвіду; поглиблення територіальної кооперації; збільшення державного попиту на високотехнологічні інноваційні продукти. Новітні інноваційні стратегії Німеччини розробляються на принципах наноіндустрії, як правило на п'ять років, використовуючи досвід міжнародних партнерів. Сучасні нанотехнології сприяють економічному зростанню Німеччини, посилюють конкурентоспроможність галузей національної економіки на світових ринках і забезпечують швидку віддачу капіталу [2]. Як показує світовий досвід, в умовах економічної глобалізації все більшого розвитку набуває впровадження кластерних стратегій, реалізація яких передбачає наявність грантоутворюючих фондів, таких як: Національне Агентство планування (Франція), Національна рада з конкурентоспроможності (США), Програма кооперації (Велика Британія), консалтингові, маркетингові та брендингові компанії, створення бізнес-інкубаторів та технопарків

як промислових кластерів. Інноваційні стратегії країн ЄС як засіб забезпечення доступності до ресурсів, втілені в Європейській концепції технологічних платформ. Це дає їм можливість обирати стратегічні напрями наукових досліджень, розвивати ринок технологій, зосереджувати свою увагу на вирішення глобальних проблем, пов'язаних із наслідками зміни клімату, розвитком зеленої енергетики, забезпеченням енергетичної і продовольчої безпеки. Інноваційні стратегії «запозичення» використовує Китай та країни Південно-Східної Азії, які поєднують державну і ринкову форми економіки. Особливість цих стратегій полягає в тому, що ці країни, використовуючи дешеву робочу силу, освоюють випуск інноваційної продукції, яка раніше була випущена у високорозвинутих західних країнах, але здійснюють і власні науково-дослідні розробки. Це забезпечує їм успіх на світових товарних ринках і дозволяє втримувати вигідний для себе курс юаню до долара. Таким чином, розвинуті країни в умовах глобалізації і обмеженості ресурсів розробляють інноваційні бізнес-стратегії, які є запорукою підтримки належного рівня конкурентоспроможності національної економіки держави.

#### **Список використаних джерел:**

1. Jonathan Sallet and Ed Paisley Innovation Clusters Create Competitive Communities.
2. Huff Post Social News. 2009 September 21.
3. Bericht zur Technologischen Leistungsfhigkeit Deutschlands 2006. Berlin, 2006. 36 p.

**Канд. екон. наук Куряча Н. В.**

*Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара (Україна)*

#### **ВИКОРИСТАННЯ ІНФОРМАЦІЙНИХ ІННОВАЦІЙ У ВИЩИХ НАВЧАЛЬНИХ ЗАКЛАДАХ**

Електронне навчання – це ефективне використання інформаційних технологій у навчальному процесі. Це мультимедійна форма навчання, де студенти фізично відокремлені від освітнього закладу, а навчання відбувається у он-лайн формі. Викладачі курсу та технічні співробітники є частиною навчального закладу. Розглянемо електронне навчання з техніко-експлуатаційної точки зору, що також необхідно враховувати при впровадженні електронного навчання в навчальний процес. В даний час існує кілька систем, що відрізняються як з точки зору способу

здачі навчального матеріалу і перевірки засвоєння студентами даного курсу, так і з точки зору роботи самої системи. Найвідомішою є технологія он-лайн навчання.

Інтерактивні курси дозволяють студентам отримувати нові знання прямо за робочим столом. В рамках окремих навчальних курсів існує можливість самоперевірки після кожного пройденого розділу та в кінці всього курсу. Користувач може в будь-який час повернутися до необхідної теми відповідно до індивідуальних інтересів, оскільки профіль студента зберігає інформацію про процес навчання та успішність виконаних тестів. Електронне навчання можна використовувати як поєднання класичного методу навчання за участю викладача та індивідуальне навчання для запам'ятовування та засвоєння матеріалу. Он-лайн освіта заснована на створенні, доставці та управлінні процесом навчання через мережу. Навчальні заклади використовують системи з авторизованим доступом для окремих користувачів. Після входу в систему користувач зазвичай бачить свій розклад, команди, зміст окремих курсів. Разом з поясненнями лектор демонструє презентацію обговорюваної теми. Курс містить довідкові матеріали та інструкції для вправ на дану тему, практичні тести та можливості для обговорення з лектором та іншими учасниками, що збагачує навчальний процес. Важливо звернути пильну увагу на спосіб реалізації такої системи у навчанні, а також на оцінювання знань студентів. Синхронна форма електронного навчання, яка пропонує взаємне спілкування між усіма учасниками за допомогою передачі тексту, зображення, звуків. При асинхронній формі студент має можливість познайомитися із змістом лекції індивідуально у запису.

Використання інформаційних інновацій у вищих навчальних закладах передбачає активну участь студента в процесі отримання знань. Необхідно шукати альтернативні шляхи передачі знань великій кількості студентів, які не мають можливості безпосередньо брати участь у навчанні. Проблемою для навчальних закладів є брак коштів, тому доцільно використовувати доступний продукт Microsoft 365. Впровадження он-лайн навчання у викладання в університетах несе кілька підводних каменів. Курс, створений в електронній системі, не є заміною підручника чи просто завантаження електронних матеріалів. Він має бути гнучким, доступним і відображати індивідуальність окремих учнів.



Від студента очікується самостійність і здатність ефективно використовувати інформаційні технології під час навчання.

З технічної точки зору необхідно сказати, що для роботи системи електронного навчання повинна бути забезпечена достатня продуктивність апаратного забезпечення, принаймні на стороні сервера, і хоча б один співробітник повинен бути виділений для його адміністрування та підтримки авторів курсів та їх навчання. Незважаючи на ці перешкоди та фінансові проблеми, багато університетів поступово інтегрують он-лайн та електронне навчання в різних формах у своє навчання.

Викладачі Житомирського державного університету імені Івана Франка описали використання нових інформаційних технологій при підготовці та організації освітнього процесу у закладах вищої освіти. Провели аналіз електронної системи документообігу «Е портфоліо» у цьому ж університеті. Розкрили доцільність використання новітніх технологій у процесі організації навчання у закладах вищої освіти, зокрема описали доцільність створення електронної бази даних [1]. Співробітники Сумського державного педагогічного університету ім. А.С.Макаренка у проаналізували підходи у тлумаченні терміну «віртуальна лабораторія», на підставі чого у контексті сучасних тенденцій в інформатизації освіти зробили висновок про необхідність використання вчителями природничо-математичних дисциплін віртуальних лабораторій [2].

Вищі навчальні заклади можуть використовувати європейський досвід і знання для розробки власної системи. Якісна система дистанційної освіти повинна містити інформацію про курс, вимоги до студента, систему оцінювання, розклад зустрічей і дати, інформацію про учасників курсу, додаткові матеріали, завдання та посилання на інші ресурси (веб, літературу). Перевірка знань є обов'язковою формою у процесі навчання. Комунікація є також невід'ємною частиною навчання, у комунікаційній частині є он-лайн спілкування – чат, відеоконференція, дискусійні форуми, спілкування електронною поштою.

Необхідність безперервної освіти пов'язана зі швидким і динамічним розвитком нової інформації у сфері інформаційних технологій. Електронне навчання з підтримкою Інтернету, як нова форма навчання, яка мінімізує витрати на навчання, представляє часову незалежність від класичного навчання і приймає

індивідуальний графік студентів, успішна не тільки в комерційному середовищі, а й у навчанні в університетах. Все більше начальних закладів використовують у навчанні електронне навчання в різних формах.

#### **Список використаних джерел:**

1. Кучер В., Рожнова Т. Застосування інновацій у процесі організації освітнього процесу здобувачів вищої освіти в умовах магістратури. *Український Педагогічний журнал*. 2023. № 3. 155-162. <https://doi.org/10.32405/2411-1317-2023-3-155-162>.
2. Юрченко А.О., Хворостіна Ю.В. Віртуальна лабораторія як складова сучасного експерименту. *Науковий вісник Ужгородського університету. Серія: «Педагогіка. Соціальна робота»*. 2016. № 2 (39). 281-283.

**Канд. екон. наук Куряча Н. В., Колесник В. Д.**

*Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара (Україна)*

#### **ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ КРИЗИ**

В умовах глобалізації підприємства постійно конкурують, і ті з них, які здатні розвивати та адаптувати свої конкурентні переваги, мають значну перевагу перед своїми конкурентами. Однак, кризові умови часто загострюють ці конкурентні динаміки, змушуючи підприємства шукати нові стратегії для збереження або навіть посилення своїх позицій на ринку.

Необхідно зазначити, що криза пов'язана з війною, яку Україна наразі переживає, значно ускладнює процес формування та розвитку конкурентних переваг вітчизняних підприємств. Военні дії порушують нормальний бізнес-процес, викликаючи істотні проблеми з доступом до ресурсів, втратою кадрового потенціалу та зниженням інвестицій. Крім того, кризові умови змушують підприємства адаптуватися до нових умов, що вимагає значних витрат та ресурсів. З іншого боку, военні обставини часто призводять до зміни попиту та пропозиції на ринку, що вимагає гнучкості та інновацій у бізнес-моделях. Саме тому формування конкурентних переваг в умовах кризи стає не лише викликом, але й можливістю для вітчизняних підприємств, які здатні адаптуватися та розвиватися в складних умовах, забезпечивши собі стабільність та конкурентоспроможність в довгостроковій перспективі [1].

Конкурентні переваги підприємства в умовах кризи є тими унікальними характеристиками, які дозволяють компанії зберегти або навіть посилити свої позиції на ринку, незважаючи на обмеження, які криза може накласти. Вони можуть включати унікальні продукти, послуги, технології, процеси або стратегії, які відрізняють підприємство від його конкурентів. У кризових умовах, конкурентні переваги стають особливо важливими, оскільки вони можуть допомогти підприємству зберегти або навіть збільшити частку ринку, забезпечивши стабільність та конкурентоспроможність.

Формування та управління цими перевагами в умовах кризи є ключовим фактором успіху підприємства. Це не лише допомагає забезпечити стабільність бізнесу, але й дозволяє розробляти антикризові стратегії, які можуть бути ефективними в складних умовах економічної нестабільності. Конкурентні переваги є мінливими, їх важко отримати і ще важче підтримувати, особливо в умовах постійних змін на ринку. Завдання підприємств полягає у тому, щоб оцінити свої конкурентні переваги і розробити стратегії, які дозволять їм зберегти або навіть посилити свої позиції на ринку.

Необхідно зазначити, що підприємства, які здатні швидко адаптуватися та розвивати свої конкурентні переваги в умовах кризи, мають більші шанси на успіх, оскільки вони здатні витримати економічні виклики та зберегти свою конкурентоспроможність.

Основні принципи формування конкурентних переваг в умовах кризи включають адаптивність, інновації, зосередження на ключових цілях та стратегічне планування. Це означає, що підприємства повинні бути готові швидко реагувати на зміни на ринку, розробляти нові стратегії та інновації, які відповідають їхнім стратегічним цілям, та зосереджувати свої ресурси на розвитку тільки тих конкурентних переваг, які найкраще підтримують їхню конкурентоспроможність [2, с. 79].

Процес формування конкурентних переваг вітчизняних підприємств в умовах кризи включає декілька ключових етапів, які дозволяють визначити та розвивати свої унікальні переваги в складних умовах:

1. Аналіз внутрішніх ресурсів.

Перший етап полягає у визначенні внутрішніх ресурсів підприємства, які можуть бути використані як конкурентні переваги. Це включає оцінку людських ресурсів, технологій, фінансових можливостей, а також інноваційних процесів.

## 2. Визначення конкурентних переваг.

На цьому етапі підприємство проводить аналіз своїх ресурсів, щоб визначити, які з них забезпечують конкурентні переваги. Це може включати оцінку унікальних продуктів, послуг, технологій або процесів, які відрізняють компанію від її конкурентів.

## 3. Розробка стратегії розвитку конкурентних переваг.

Після визначення конкурентних переваг, наступний етап полягає у розробці стратегії їх розвитку. Це може включати планування інвестицій, розвитку персоналу, впровадження нових технологій тощо.

## 4. Впровадження стратегії.

Після розробки стратегії, наступний етап полягає у її впровадженні. Це може включати розвиток нових продуктів, впровадження інноваційних технологій або зміну бізнес-моделі.

## 5. Моніторинг та оцінка результатів.

Останній етап включає постійний моніторинг та оцінку ефективності стратегії розвитку конкурентних переваг. Це допомагає підприємству визначити, які з його стратегій працюють, а які потребують коригування.

Таким чином, конкурентні переваги в умовах кризи є ключовими для виживання та розвитку підприємств, оскільки вони дозволяють компаніям зберегти або посилити свої позиції на ринку, незважаючи на обмеження, які криза може накласти. Саме тому процес формування конкурентних переваг вітчизняних підприємств в умовах кризи вимагає стратегічного планування, гнучкості та інновацій, які допоможуть підприємствам адаптуватися до нових умов та відповідно забезпечити конкурентоспроможність в довгостроковій перспективі.

### **Список використаних джерел:**

1. Пилипенко А.В., Артеменко Л.П. Формування стратегічних конкурентних переваг підприємства в кризових умовах. URL: <http://confmanagement.kpi.ua/proc/article/view/279694>.
2. Каличева Н.Є., Островерх Г.Є., Орехов М.В. Формування конкурентних переваг українських підприємств в умовах економічної кризи спричиненої воєнним часом. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2022. № 78-79. С. 77-86.

**Маслій Л. В.**

*Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара (Україна)*

## **ОЦІНКА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА**

Конкуренція є важливим поняттям, яке відображає основу відносин на ринку. Готовність економічних суб'єктів до участі в конкурентній боротьбі залежить від їх розуміння природи самої конкуренції, її форм, методів, а також факторів, що впливають на рівень ефективності господарювання у цьому контексті [5; 6].

Конкуренція виявляється як основний вплив, з одного боку, у глобалізації ринкових та виробничих відносин, а з іншого – у прискоренні науково-технічного прогресу та підвищенні ефективності господарської діяльності. Конкуренція розглядається як неконтрольований фактор, що впливає на функціонування компаній. Ринковий механізм конкуренції має фундаментальне значення для підприємницької діяльності, визначаючи не тільки системний вплив умов конкуренції, але й концептуальне обґрунтування підприємницької етики [2, с. 172].

Для ефективної оцінки рівня конкурентоспроможності підприємств необхідно спочатку усвідомити та розуміти взаємозв'язки у системі «конкурентоспроможність – фактори». Обґрунтовано вибрати ключові фактори, які визначають цю економічну категорію, та провести пошук відповідної статистичної інформації [2].

Підвищення конкурентоспроможності представляє собою процес змін, який вимагає управління та стратегічного підходу. Для ефективного функціонування підприємства необхідно розробляти стратегію підвищення, враховуючи всі аспекти сприяння та протидії [2].

Перед проведенням оцінки важливо усвідомити, що конкурентоспроможність визначається не лише внутрішніми факторами, але й взаємодією з зовнішнім середовищем. Підприємство повинно розуміти природу конкуренції, форми її прояву, а також чинники, що впливають на ефективність його господарювання.

Одним із ключових етапів в оцінці конкурентоспроможності є аналіз внутрішніх факторів, таких як сильні та слабкі сторони підприємства. Визначення внутрішніх конкурентних переваг дозволяє розробляти стратегії, спрямовані на максимізацію вигоди в умовах конкуренції.

Майкл Портер вважав «конкурентні переваги» ключовими факторами успіху, які надають підприємству переваги над конкурентами в боротьбі за інвестиції, наприклад, за рахунок більшої прибутковості чи швидкості обороту капіталу. Він підкреслив, що конкурентна перевага залежить від наявності та ефективності використання ресурсів у організації, а комбінація ключових факторів успіху не є стабільною та універсальною для всіх галузей промисловості, але визначається специфічними вимогами кожної окремої галузі [4, с. 340]. Основні чинники, які впливають на конкурентоспроможність підприємства, можна умовно розподілити на внутрішні та зовнішні. До зовнішніх факторів відносяться політична ситуація у країні, законодавча база, економічні взаємозв'язки, наявність конкурентів, розташування виробничих об'єктів, наявність сировинних ресурсів, загальний рівень техніки та технологій, система управління промисловістю та концентрація виробництва. Внутрішніми факторами є система та методи управління компанією, рівень технологічних процесів виробництва, організація виробничих процесів, система довгострокового планування, спрямованість на маркетингову концепцію та інноваційний характер виробництва [1, с. 3].

Додатково, важливо аналізувати зовнішнє середовище, включаючи економічні, соціокультурні, політичні та технологічні чинники. Це дозволяє виявити можливості та загрози, що впливають на конкурентоспроможність підприємства.

Сучасне бізнес-середовище вимагає не лише реагування на зміни, але і активного пошуку нових шляхів підвищення конкурентоспроможності. Інновації, використання новітніх технологій та розвиток переваг у взаємодії з клієнтами можуть стати ключовими факторами успіху.

Ще однією важливою складовою оцінки конкурентоспроможності є управління талантами та кадровим потенціалом. Сучасний ринок праці динамічно змінюється, і здатність підприємства залучати, розвивати та утримувати висококваліфікованих співробітників є критичною. Сприяння навчанню та розвитку власного персоналу, створення комфортних умов праці, а також мотиваційних систем може значно підвищити рівень конкурентоспроможності.

Нарешті, важливо звертати увагу на маркетингову стратегію та сприяння іміджу підприємства. Розробка ефективної маркетингової комунікації, використання інноваційних підходів у просуванні продукції та підтримка позитивного іміджу можуть визначити правильне сприйняття підприємства на цільовому



ринку та сприяти підвищенню його конкурентоспроможності в довгостроковій перспективі [3, с. 352]. Важливо враховувати, що конкурентоспроможність не обмежується лише ефективністю виробничих процесів та якістю продукції. В сучасному світі споживачі все більше звертають увагу на сталість та соціальну відповідальність підприємств. Таким чином, розвиток корпоративної соціальної відповідальності та взаємодія зі спільнотою може стати значущим фактором підвищення конкурентоспроможності.

### **Список використаних джерел:**

1. Борисюк І.О. Основні напрями підвищення конкурентоспроможності підприємства. Проблеми підвищення ефективності інфраструктури. 2019. № 33 URL: <http://jrn1.nau.edu.ua/index.php/PPEI/article/view/409>.
2. Павлова Т.В. Оцінка конкурентоспроможності підприємства переробної галузі і розробка рекомендацій щодо її підвищення: звіт про науково-дослідну роботу. Одеса, 2018. 172 с.
3. Павлова В.А. Конкурентоспроможність підприємства: управління, оцінка, стратегія: монографія. Дніпро: Дніпропетровський університет імені Альфреда Нобеля, 2016. 352 с.
4. Дмитрієв І.А., Кирчата І.М., Шершенюк О.М. Конкурентоспроможність підприємства: Навчальний посібник. Харків: ФОП Бровін О.В., 2020. 340 с.
5. 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>.
6. Гринько Т.В. Комплексний підхід оцінки конкурентоспроможності інноваційної продукції як конкурентної переваги. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2009. № 5, т. 3. С. 142-145.

**Канд. екон. наук Олійник Т. І., Жартовський Є. Є.**

*Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара (Україна)*

### **УПРАВЛІННЯ ОБОРОТНИМИ КОШТАМИ ВИРОБНИЧИХ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ В УКРАЇНІ**

Оборотні кошти відіграють важливу роль в економічному житті будь якого виробничого підприємства. Вони представляють собою частину активів підприємства, яка в процесі виробничої діяльності постійно перебуває в обороті, змінюючи свою натуральну форму. Оборотні кошти використовуються для фінансування поточної діяльності підприємства, включаючи закупівлю сировини та матеріалів, оплату праці, виплату податків та інших витрат. Вони також

використовуються для покриття непередбачених витрат та ризиків. Важливо зазначити, що ефективне управління оборотними коштами є ключовим для успіху підприємства. Недостатній рівень оборотних коштів може призвести до фінансових труднощів, тоді як надмірний рівень може призвести до недостатньої рентабельності. Тому оптимальне планування та управління оборотними коштами є важливим аспектом фінансового менеджменту.

Майже два роки українські підприємства функціонують в надскладних економічних, політичних та соціальних умовах, спричинених військовим станом та повномасштабною війною з агресором. Військові дії мають надзвичайно негативний вплив на господарську діяльність переважної більшості українських підприємств, наслідком чого стає все більше погіршення їх фінансово-економічного стану. Зниження обсягів виробництва та реалізації продукції, інфляція та девальвація національної валюти, нестача трудових ресурсів через мобілізацію та міграцію населення, брак матеріальних ресурсів через руйнування ланцюгів постачання та зростання цін, призвело до виникнення проблем в різних сферах діяльності підприємства, зокрема в сфері управління оборотними коштами. Основні проблеми, які виникають на підприємствах в сфері управління оборотними коштами є наступні:

1. Зменшення суми власних оборотних коштів через зменшення вартості власного капіталу внаслідок збиткової діяльності в останні два роки.

2. Сповільнення обертання дебіторської заборгованості та збільшення сум дебіторської заборгованості, щодо якої є сумніви в її поверненні. В умовах військового стану зростає ризик неплатежів з боку контрагентів через їх нестабільну фінансову ситуацію, або через фінансово-економічні втрати в наслідок військових дій.

3. Зростання потреби в оборотних коштах через збільшення закупівельних цін на сировину, матеріали та інші матеріальні цінності, що збільшує суму виробничих запасів та незавершеного виробництва.

4. Збільшення норми страхових виробничих запасів через ризики несвоєчасного постачання, що пов'язано з нестабільною економічною ситуацією.

5. Зменшення суми оборотних коштів призводить до погіршення рівня платоспроможності підприємства та зростання ризиків його банкрутства.

За умов, коли «доступ до кредитних ресурсів та їх наявність стали головними проблемами для ММСП з початку війни і незважаючи на активну державну підтримку (за кредитною програмою 5-7-9%), у тому числі цільові програми для деяких галузей (наприклад, сільського господарства та роздрібної торгівлі), мікро-, малий та середній бізнес (ММСБ) в Україні продовжує стикатися з серйозною нестачею ліквідності» [1]. Ситуацію ускладнює те, що в наявних кризових умовах спричинених військовим станом, відповідні традиційні методи та прийоми втрачають свою дієвість і багато підприємства стикаються з необхідністю пошуку внутрішніх резервів та низки нестандартних рішень.

Перш за все, підприємства, які відчувають нестачу оборотних коштів повинні перейти на жорсткий режим економії матеріальних та фінансових ресурсів, їх раціональне формування та використання. Необхідно позбутися усіх видів запасів, які підприємство не використовує у господарській діяльності, оптимізувати усі види витрат, особливо невиробничих. Управління дебіторською заборгованістю потребує пошуку компромісних рішень в частині застосування форм та методів розрахунків з покупцями, обґрунтування доцільності продажу продукції з відстрочкою платежу, цінової політики за такими операціями та термінів розрахунку.

Досить актуальним засобом за даних умов є активізація використання внутрішніх матеріальних ресурсів, таких як відновлювані матеріали або вторинна сировина, що дає змогу зменшити залежність від зовнішніх постачальників та знизити витрати.

Виробничі підприємства для вирішення окреслених завдань потребують підвищеної уваги до фінансового планування. Розробка детального фінансового плану, який враховує поточну ситуацію та прогнозує майбутні потреби в оборотних коштах, дає змогу підприємству більш ефективно управляти своїми ресурсами.

Безумовно, за таких умов суб'єкти ММСБ потребують державної підтримки, зокрема, розробки додаткових альтернативних фінансових механізмів для підтримки та відновлення виробничих підприємств, «щоб не накопичувати високий борговий важіль у секторі ММСП, який буде важко підтримувати в майбутньому» [1]. Сприяння розвитку зовнішньої торгівлі, відновлення ланцюгів

постачань, продовження релокації підприємств, сприятимуть їх фінансово-економічному оздоровленню та повноцінному відновленню в повоєнний час.

Отже, ключовими проблемами в сфері управління оборотними коштами виробничого підприємства в умовах воєнного стану є пошук джерел поповнення їх суми та забезпечення прийняттого рівня платоспроможності підприємства.

### **Список використаних джерел:**

1. Експрес-оцінка впливу війни на мікро-, малі та середні підприємства в Україні. Аналітичний звіт. Київ: Програма розвитку ООН в Україні, 2022, 77 с. URL: [https://www.undp.org/files/z326/files/202210/UA\\_Rapid\\_Assessment\\_of\\_War\\_on\\_MSMEs\\_in\\_Ukraine\\_0.pdf](https://www.undp.org/files/z326/files/202210/UA_Rapid_Assessment_of_War_on_MSMEs_in_Ukraine_0.pdf)
2. 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.
3. Гринько Т.В., Гвініашвілі Т.З. Методичний підхід до управління змінами в діяльності суб'єктів підприємництва. *Економіка розвитку*. 2017. № 3 (83). С. 59-66.

**Канд. екон. наук Олійник Т. І., Кулиш Р. В.**

*Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара (Україна)*

## **ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТІЙКОСТІ ТА УСПІШНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ВОЄННОГО КОНФЛІКТУ В УКРАЇНІ**

Однією з ключових рекомендацій для забезпечення стійкості підприємств у воєнний період є диверсифікація ринків збуту. Залежність від одного ринку може значно підвищити ризик банкрутства у разі зниження попиту або обмежень на експорт. Підприємства повинні активно розвивати нові ринки збуту, як на внутрішньому ринку, так і на зовнішніх ринках, шукати нових клієнтів та партнерів. Це може забезпечити більшу стабільність доходів та знизити ризик залежності від конкретного ринку.

В умовах воєнного конфлікту важливо мати чітке фінансове планування та прогнозування. Підприємства повинні ретельно аналізувати свої фінансові показники, враховувати можливі зміни у внутрішньому та зовнішньому середовищі, оцінювати ризики та приймати відповідні заходи з їхнього управління. Це

дозволить підприємствам бути готовими до можливих фінансових труднощів, вчасно реагувати на зміни та приймати ефективні рішення для збереження стійкості та успішної діяльності.

Ефективне управління ліквідністю є ще однією важливою рекомендацією для підприємств у воєнний період. Підприємства повинні дбати про забезпечення достатнього рівня готівки, а також раціонально управляти своїми фінансовими ресурсами. Для цього можуть використовуватися такі інструменти, як оптимізація запасів, управління кредиторською та дебіторською заборгованістю, моніторинг платежів та використання фінансових інструментів для забезпечення ліквідності [1].

Умови воєнного конфлікту можуть суттєво обмежити доступ до традиційних джерел фінансування. Тому підприємства повинні активно шукати нові джерела фінансування та розглядати можливості отримання підтримки від держави, міжнародних організацій або інвестиційних фондів. Важливо розвивати партнерські відносини та співпрацю з фінансовими установами, що можуть забезпечити необхідні фінансові ресурси для підтримки діяльності підприємства в умовах воєнного конфлікту [2].

Управління ризиками є надзвичайно важливим аспектом для забезпечення стійкості та успішної діяльності підприємств у воєнний період. Підприємства повинні мати резервні плани, які передбачають можливість швидкої адаптації до змін під час військового стану в країні. Це включає створення альтернативних постачальників, резервування необхідних ресурсів та матеріалів, організацію евакуації та захисту персоналу, а також розробку планів дій у непередбачуваних ситуаціях. Розвиток резервних планів дозволить підприємствам забезпечити діяльність навіть в умовах воєнного конфлікту.

Але, важливо, щоб і держава надавала підтримку підприємствам у воєнний період. Державні програми підтримки, фінансові заходи, податкові пільги та стимули можуть допомогти зберегти стійкість та забезпечити успішну діяльність підприємств. Крім того, важлива співпраця між підприємствами та державними органами у розробці та впровадженні стратегій та заходів для протидії економічним проблемам, сприяння взаємодії та обміну інформацією.

Не менш важливим є розвиток та навчання персоналу підприємств у воєнний період. Працівники повинні мати достатні навички та компетенції для ефективного вирішення завдань у складних умовах. Навчання з питань кризового управління,

комунікації, ефективного використання ресурсів та інших необхідних навичок допоможуть підприємствам підтримати стійкість та успішну діяльність навіть в умовах воєнного конфлікту.

Отже, воєнний конфлікт має серйозний вплив на діяльність підприємств, загрожує їхньому фінансовому становищу та може призвести до банкрутства. Однак, на основі теоретичного та практичного аналізу економічних аспектів банкрутства підприємств в умовах воєнного стану в Україні, можна запропонувати деякі рекомендації, які можуть забезпечити стійкість та успішну діяльність підприємств навіть в таких виключних умовах.

Перш за все, необхідно проводити диверсифікацію ринків збуту, щоб залежність від одного ринку була зменшена, а підприємства мали можливість шукати нові ринки та клієнтів. Фінансове планування та прогнозування є необхідними для ефективного управління ресурсами та адаптації до змін у воєнному конфлікті. Управління ліквідністю є одним із ключових факторів успішної діяльності підприємства в умовах воєнного конфлікту, раціональне управління фінансовими ресурсами є важливими аспектами для забезпечення фінансової стійкості. Пошук нових джерел фінансування та співпраця з державою, міжнародними організаціями або інвесторами можуть стати ефективними ресурсами для залучення необхідних коштів та підтримки підприємств у воєнний період. Управління ризиками та розробка резервних планів дій є невід'ємною частиною стратегічного управління в умовах воєнного конфлікту. Забезпечення безперебійної діяльності підприємства навіть у непередбачуваних ситуаціях є ключовим фактором успіху. Розвиток та навчання персоналу є необхідними для ефективного функціонування у воєнний період.

Враховуючи ці рекомендації, підприємства мають можливість забезпечити стійкість та успішну діяльність навіть у виключних умовах воєнного конфлікту в Україні. Дані рекомендації сприятимуть збереженню ресурсів, підтримці фінансової стабільності та відновленню після війни, а також сприятимуть у подоланні складнощів та розвитку навіть в умовах воєнного конфлікту.

#### **Список використаних джерел:**

- 1 Інструменти підтримки бізнесу в період воєнного стану в Україні. Національний інститут стратегічних досліджень. 2022. URL: <https://niss.gov.ua/news/komentari-ekspertiv/instrumenty-pidtrymky-biznesu-v-period-voyennoho-stanu-v-ukrayini-zhovten>.



- 2 Корнилюк Р. Як аналізувати фінансову звітність компанії: коротко. YouControl. URL: <https://youcontrol.com.ua/articles/yak-analizuvaty-finansovu-zvitnist-kompaniy/>.
- 3 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.

**Канд. екон. наук Олійник Т. І., Лисенко Д. В.**

*Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара (Україна)*

### **ДІДЖИТАЛІЗАЦІЯ ЕКОНОМІКИ ЯК КЛЮЧОВИЙ НАПРЯМОК СУЧАСНОГО ПРОГРЕСУ**

У сучасній фазі економічного розвитку, яка активно використовує інформаційно-комунікаційні технології, активно застосовується поняття «діджиталізація», що охоплює процес перетворення інформації у цифрову форму.

Гусева О.Ю. і Легомінова С.В. визначали у своїх працях що «діджиталізація – це глибинна трансформація, проникнення цифрових технологій щодо оптимізації та автоматизації бізнес-процесів, підвищення продуктивності та покращення комунікаційної взаємодії зі споживачами» [1].

Впровадження інформаційних технологій вже є невід'ємною частиною розвитку сучасної економіки. Сьогодні діджиталізація активно впроваджується в більшості галузей української економіки.

По-перше, цей тренд спостерігається в банківській сфері, де відбувається цифрова трансформація різноманітних банківських операцій, автоматизація яких дозволяє уникнути потреби в залученні додаткового персоналу. Також слід відзначити популярність технології «Blockchain», яка зменшує ризики шахрайства та застосовується у банківських платежах та управлінні банківськими продуктами.

По-друге, діджиталізація фінансових ринків сприяє повноцінній адаптації споживачів до цифрового середовища сучасного суспільства. Цей процес сприяє перенесенню капіталу до соціальних мереж та веб-сайтів. Зазначається також загальна необхідність залучення висококваліфікованих ІТ-фахівців, що сприятиме оптимізації бізнес-процесів, зокрема в галузі фінансів та бухгалтерії,

що призведе до підвищення ефективності господарської діяльності та збільшення прибутку [1; 3].

Особливу увагу слід звернути на факт того, що діджиталізація є найбільш притаманною для тих галузей економіки, де існує взаємодія з клієнтом. Яскравим прикладом впровадження новітніх інтернет-технологій є банківський сектор, а саме, використання інтернет-банкінгу Приватбанком, Райффайзен банком та особливо Монобанком. Останній є інтернет-банком, який взагалі не має фізичних відділень для обслуговування клієнтів. М. Устенко та А. Руських, зазначають, що поширення масштабів використання мережі Інтернет та зміна потреб кінцевих споживачів, стимулювали трансформування звичної реальної компанії до технологічної, внаслідок чого бізнес потребує запровадження нових інструментів пошуку управлінських механізмів, основою яких виступає саме Digital-стратегія [2, с. 184].

Питання цифровізації економіки набуло особливого значення у зв'язку з пандемією коронавірусу. Це суттєво вплинуло на системи розвитку людських ресурсів та навчання компаній, що знайшло своє відображення в концепції «Long Life Learning» (навчання впродовж життя). Концепція передбачає запровадження моделі безперервного професійного навчання протягом усього професійного життя з урахуванням нових глобальних викликів в епоху цифрової трансформації.

Сфера розвитку та навчання людських ресурсів у компаніях визнана однією з ключових HR-функцій, поряд з необхідністю впровадження цифрових процесів та HR-аналізу. Цифровізацію можна розглядати як ефективний механізм підвищення конкурентоспроможності окремих економічних агентів. Це передбачає розробку стратегій, що деталізують процедури впровадження та використання інноваційних технологій, науково-технічних нововведень, використання інтелектуального капіталу та інших цифрових інновацій. Вони сприяють швидкій та ефективній обробці, аналізу та використанню великих обсягів інформації, покращують взаємодію між різними підрозділами компанії, а також з контрагентами та споживачами.

Разом з цим не можемо не відмітити негативні фактори, котрі за собою несе стрімке впровадження діджитал-процесів в економіку. За твердженнями багатьох вітчизняних спеціалістів можна виділити шість основних недоліків,

зокрема цифровізація несе загрозу приватності. У зв'язку з цим збільшується кількість кібератак, а також постає питання захисту даних, адже недостатні заходи з кібербезпеки можуть негативно позначитися на державних та бізнес-структурах [4].

Також з цим постає питання автоматизації та розповсюдження цифрових технологій, що може спричинити різке скорочення робочих місць, зумовлюючи соціальні та економічні проблеми. Проблема економічної нерівності також несе за собою суттєві наслідки, адже відсутність чітких стратегій може призвести до зростання економічної нерівності, коли певні групи бізнесу або населення отримують більше переваг від цифрових технологій. Отже, можемо зробити такі висновки, Україна проявляє великий інтерес щодо розвитку у сфері діджиталізації. Банківський сектор, електронна комерція та електронні державні послуги свідчать про успішні кроки у цьому напрямку.

Проте, існують важливі виклики, серед яких нерівний доступ до цифрових технологій та потреба удосконалення кібербезпеки. Втрата робочих місць та екологічні аспекти також є питаннями, які потрібно ретельно вивчати та враховувати. Україна має потенціал стати лідером у цифровій економіці, і реалізація цього потенціалу залежатиме від того, наскільки ефективно країна вирішить вище зазначені проблеми та як розробить свою стратегію цифровізації.

### **Список використаних джерел:**

- 1 Гусєва О. Ю., Легомінова С. В. Діджиталізація – як інструмент удосконалення бізнес-процесів, їх оптимізація. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2018. № 1 (23). С. 33-39.
- 2 Устенко М.О., Руських А.О. Діджиталізація: основа конкурентоспроможності підприємства в реаліях цифрової економіки. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2019. № 68. С. 181-192.
- 3 Digitization, digitalization and digital transformation: the differences. i-SCOOP. URL: <https://www.i-scoop.eu/digital-transformation/digitization-digitalization-digital-transformation>.
- 4 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>

**Канд. екон. наук Олійник Т. І., Шубкін П. А.**

*Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара (Україна)*

## **ПРОВІДНІ ФАКТОРИ РОЗБУДОВИ ІННОВАЦІЙНОГО ПІДПРИЄМНИЦТВА В УКРАЇНІ**

Інфраструктура відіграє ключову роль у діяльності інноваційної системи. До основних елементів інноваційної інфраструктури належать бізнес-інноваційні центри, телекомунікаційні і торговельні мережі, технопарки, технополіси, бізнес-інкубатори, інноваційно-технологічні центри, консалтингові фірми та різні фінансові установи. Ця інфраструктура сприяє обміну інформацією, знаннями, технологіями та ринковими потоками, а також взаємодії між різними інституційними структурами. Інноваційна інфраструктура має важливе значення для розвитку економіки країни та підвищення добробуту населення [1]. Її головна мета – не лише сприяння ефективній науково-технічній діяльності економічних суб'єктів, але й підтримка їх діяльності на користь суспільства, зміцнення конкурентоспроможності продукції, збереження та розвиток наукового потенціалу країни.

Система інноваційної інфраструктури включає такі компоненти [3]:

- інформаційне забезпечення, що надає доступ до інноваційних баз даних та знань;
- інструментальне забезпечення для гнучкої автоматизації всіх етапів реалізації інноваційного проекту, включаючи маркетинг, техніко-економічне обґрунтування, постачання обладнання, підготовку кадрів, сертифікацію та сервісне обслуговування;
- проектно-технологічна і виробнича підтримка інновацій та їх впровадження у виробництво;
- експертиза та сертифікація науково-технічних і інноваційних програм;
- моніторинг галузей та підприємств, просування інновацій на національні та міжнародні ринки;
- координація та регулювання інноваційної діяльності, фінансово-економічне забезпечення;
- кадрове забезпечення, включаючи підготовку професійних інноваційних менеджерів.

Кожна частина інноваційної інфраструктури обладнана унікальними механізмами для виконання своїх завдань, і кожна має відповідні організації, такі як

спеціалізовані інноваційні компанії або установи, що підтримують ці механізми.

Технопарки, як важливий елемент інноваційної інформаційної структури, становлять технологічні хаби, розташовані на спеціально обладнаних територіях (часто в рамках вільних економічних зон). У технопарках знаходяться науково-дослідні інститути, лабораторії, експериментальні центри, а також невелика кількість підприємств з передовими технологіями, які виконують замовлення на створення і впровадження нових розробок [4]. Головна мета наукових парків полягає у створенні тісної територіальної зв'язки між матеріальною базою, необхідною для наукових досліджень, що належить промисловому виробництву, та науковим потенціалом країни. Науковці мають можливість для прямого спілкування з працівниками промисловості під час реалізації своїх досліджень і використання сучасного промислового обладнання, тоді як промисловість отримує можливість впроваджувати в виробництво нові винаходи.

Для розвитку та ефективного функціонування венчурного бізнесу необхідні додаткові інфраструктурні компоненти, такі як інкубатори, які створюють позитивне середовище з широким спектром наукових, виробничих, фінансових та управлінських послуг. Такий організаційний підхід є ефективним для заснування малих венчурних компаній.

Інкубатори вважаються одними з найбільш ефективних засобів підтримки венчурного бізнесу, пропонуючи первинну допомогу у різних формах, включно з допомогою у створенні необхідної інфраструктури, поверненню венчурних інвестицій, наданням наукового обладнання та консультаційно-інформаційних послуг. Інкубатор – це організація, основною метою якої є створення умов для успішної роботи малих ризикових компаній [2].

В Україні планується розвиток технопарків та технополісів на базі академічних науково-технічних комплексів, навчальних закладів, промислових підприємств та фінансових установ. Для цього існують усі необхідні умови: значний науково-технічний потенціал, відомі у світі наукові школи, високий рівень підготовки інженерних кадрів, а також ряд законодавчих та нормативних актів, які стимулюють їх створення.

**Список використаних джерел:**

1. Глазкова К.О. Проблеми збутової політики сучасних українських підприємств. *Вісник КНУТД*. 2022. № 3 (77). С. 102-106.
2. Круш П.В., Ліндаєв Д.В. Управління збутовою діяльністю підприємства в сучасних економічних умовах. *Сучасні проблеми економіки і підприємництва*: збірник наукових праць. 2020. Вип. 25. С. 111-118.
3. Курбацька Л.М., Кадирус І.Г. Впровадження маркетингових інновацій в діяльність промислових підприємств. *Економіка та держава*. 2020. № 4. С. 187-190.
4. Орлова К.Є. Управління бізнесом: підручник. Житомир: Державний університет «Житомирська політехніка», 2021. 319 с.
5. Гринько Т.В., Гвініашвілі Т.З., Романова Л.П. Науково-методичний підхід до формування механізму управління розвитком інноваційного потенціалу підприємства. *Innovation and Sustainability*, 2022. № 4. С. 30-38. <https://doi.org/10.31649/ins.2022.4.30.38>.

**Канд. екон. наук Петриняк У. Я., Кузнецов Д. В.**

*Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара (Україна)*

**ФОРМУВАННЯ ЕКОНОМІЧНОГО ПОТЕНЦІАЛУ БІЗНЕС-СТРУКТУР  
НА ОСНОВІ КРЕАТИВНОСТІ**

У сучасному світі стрімкого технологічного прогресу та економічної нестабільності питання формування економічного потенціалу бізнес-структур стає особливо актуальним. Зростаюча конкуренція та високий темп інновацій вимагають від підприємств не лише адаптації до нових умов, але й активного впровадження креативних стратегій у свою діяльність. Мета дослідження полягає в аналізі процесів формування економічного потенціалу бізнес-структур на основі креативності. Дослідження спрямоване на виявлення та аналіз впливу креативних підходів на підвищення конкурентоспроможності підприємств, розгляд новаторських методів управління та стратегічного планування, а також визначення оптимальних шляхів використання творчого потенціалу для досягнення економічної стійкості та успіху в умовах постійних змін на ринку.

У контексті економічних систем потенціал виступає як основне джерело та ресурс для їх функціонування та перспективного розвитку. Цей потенціал може бути пов'язаний як з абстрактною економічною системою загалом, так і з конкретними суб'єктами, починаючи від глобальної економіки і закінчуючи окремими підприємствами [1].



Формування економічного потенціалу бізнес-структур на основі креативності є ключовим аспектом розвитку підприємств. Креативність, як стимул нових ідей, відкриває можливості переосмислення існуючих знань. Це процес створення нових припущень для визначення теорій або формування нової свідомості. Креативність – потенціал для творення інновацій.

Креативний потенціал на підприємстві є частиною ресурсного потенціалу. Управління ним визначається загальними функціями менеджменту, такими як планування, організація, мотивація, контроль і регулювання. Для зростання креативного потенціалу важливо починати креативний менеджмент на етапі створення підприємства.

Управління економічним потенціалом, орієнтоване на креативність, вимагає системного підходу. Планування креативного потенціалу включає розробку стратегічних, поточних і оперативних планів та визначення бюджетів для їх реалізації. Організаційна структура управління повинна ефективно розподіляти функції та повноваження серед учасників креативних процесів.

Розпізнавання потреб персоналу, як носіїв креативного потенціалу, є ключовим етапом. Аналіз рівня підготовки і здібностей співробітників дозволяє ефективно впливати на них та забезпечувати контроль над реалізацією стратегічних, поточних і оперативних планів.

Постійне коригування стратегічних, поточних і тактичних планів відповідно до обставин – важливий аспект. Застосування методів впливу на персонал і заходи для підвищення ефективності використання креативного потенціалу допомагає досягти конкурентоспроможності та лідерства на ринку [2].

Основна активність креативного бізнесу відповідає внутрішнім прагненням та ідеалам його засновників, а також принципам економічної ефективності. Зазвичай вони мають мету реалізувати творчий потенціал, що накопичений раніше, розробляючи та впроваджуючи нові продукти, послуги чи інформаційні рішення. З розвитком бізнесу цей мотив доповнюється бажанням створити бізнес, що виступає соціальною структурою.

Структура креативного бізнесу будується навколо творчої особистості, яка гарантує його стійкість та процвітання. Успіх визначається не контролем над більшістю капіталу, або компаній, а в тому, що засновники, як творці бізнесу, виступають основними носіями творчого потенціалу, беруть на себе відповідальність

та втілюють соціально-виробничу сутність. Креативні господарські структури формують поточну господарську кон'юнктуру ринку, представляючи якісно нові наукомісткі товари чи послуги. Креативний бізнес утримується від диверсифікації та залишається спрямованим на вузьку спеціалізацію.

Він радикально перетворює класичні організаційні форми, виступаючи проти централізованих структур, здатний розвиватися виключно за рахунок внутрішніх ресурсів, і має можливість постійно трансформуватися, породжуючи нові бізнес-структури. З вищезазначеного випливає, що роль креативного бізнесу невідворотно зміцниться в найближчий час. Це відображає реальну важливість і значення сучасної технологічної революції, а не просто коливання фондових індексів.

Креативний бізнес є оптимальною формою організації, що відповідає потребам розвитку інтелектуального капіталу, виходячи із найбільш розвинених форм класичного індустріального бізнесу. За переконанням автора, такі структури стануть найбільш конкурентоспроможними на світових ринках, стаючи ключовими гравцями у міжнародному бізнесі. Це призведе до прискорення господарської поляризації, викличе нові міжнародні виклики, але ця тенденція інтелектуалізації виробництва є об'єктивною, сприяючи підвищенню ролі креативності в бізнесі та переходу до неекономічних цінностей [3].

Сучасний бізнес не може пройти без ефективного управління креативним потенціалом. Креативність, як стимул інновацій, визначає успіх підприємства. Ефективне управління вимагає системного підходу, включаючи стратегічне планування та адаптацію до потреб персоналу. Креативний бізнес, зосереджений навколо творчих особистостей, є ключовим гравцем у світовому ринку. Його успіх полягає в соціальній відповідальності та здатності постійно трансформуватися. Розвиток креативного бізнесу відображає зростаючу роль креативності та перехід до неекономічних цінностей у контексті технологічної революції. Такі структури визначають новий етап у розвитку міжнародного бізнесу.

### **Список використаних джерел**

1. Гринько Т.В., Гвініашвілі Т.З., Романова Л.П. Науково-методичний підхід до формування механізму управління розвитком інноваційного потенціалу підприємства. *Innovation and Sustainability*. 2022. № 4. С. 30-38. <https://doi.org/10.31649/ins.2022.4.30.38>.

2. Бас С. А. Формування креативного потенціалу на підприємстві. *Креативна економіка та підприємництво: стан, проблеми та перспективи розвитку*: Матеріали Всеукраїнської науково-практичної конференції (м. Київ, 18 травня 2017 р.). URL: <http://www.economy-confer.com.ua/full-article/2642/>.
3. Лошковська Х.С. Тенденції розвитку креативності в контексті міжнародного бізнесу. *Ефективна економіка*. 2013. № 11. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=2860>.

**Прісєдько А. В., канд. екон. наук Гвініашвілі Т. З.**

*Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара (Україна)*

### **УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ ЯКОСТІ НА ПІДПРИЄМСТВІ ЯК ІНСТРУМЕНТ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ**

Питання щодо підвищення якості продукції та задоволення потреб споживачів, у сучасних умовах глобалізації та посилення конкуренції на ринках товарів та послуг, стає одним з ключових факторів успіху підприємства. Якість продукції впливає на рівень попиту, ціну, рентабельність, репутацію та імідж підприємства, його можливості для розширення ринків збуту та входження в міжнародні ланцюги постачання. Тому підприємства, які прагнуть зайняти лідируючі позиції на ринку, повинні постійно удосконалювати свою систему управління якістю, яка є комплексом організаційних, технічних, економічних та соціальних заходів, спрямованих на планування, регулювання, контроль та підвищення якості продукції на всіх стадіях її життєвого циклу.

Система якості – це сукупність організаційної структури, процедур, процесів та ресурсів, які необхідні для забезпечення якості продукції та послуг, що відповідають вимогам та очікуванням споживачів. Система якості має велике значення для підприємства, оскільки вона допомагає:

– підвищити задоволеність та лояльність споживачів, які отримують високоякісну продукцію та послуги, що відповідають їхнім потребам та побажанням, а також вчасно та надійно доставлені;

– підвищити продуктивність та ефективність виробництва, яке здійснюється з мінімальними витратами, відходами, браком, а також з використанням сучасних технологій та інновацій;

– підвищити мотивацію та кваліфікацію персоналу, який працює в комфортних умовах, має чіткі посадові обов'язки та відповідальність, отримує гідну заробітну плату, соціальні гарантії, можливості для навчання та розвитку;

- підвищити репутацію та імідж підприємства;
- підвищити конкурентоспроможність підприємства, яке може пропонувати своїм клієнтам унікальну та привабливу цінність, яка відрізняє його від інших виробників на ринку.

Конкурентоспроможність підприємства є його здатністю конкурувати на ринку з іншими підприємствами, задовольняти потреби та очікування споживачів, забезпечувати свою рентабельність та розвиток. Конкурентоспроможність підприємства залежить від багатьох факторів, які можна поділити на внутрішні та зовнішні [7]. Внутрішні фактори включають ресурси, потенціал, організаційну структуру, стратегію, культуру, технології, інновації, якість продукції та послуг, цінову політику, маркетингову діяльність, корпоративну соціальну відповідальність тощо [4]. Зовнішні фактори охоплюють ринкове середовище, попит, конкуренцію, законодавство, макроекономічну ситуацію, політичну стабільність, екологічні умови, глобальні тенденції тощо [2]. Для оцінки рівня конкурентоспроможності підприємства необхідно враховувати всі ці фактори та їх взаємозв'язок.

Система якості на підприємстві є сукупністю організаційних, технічних, технологічних, нормативних та інших заходів, які спрямовані на забезпечення відповідності продукції вимогам та очікуванням споживачів, а також на постійне покращення якості продукції. Удосконалення системи якості на підприємстві є необхідною умовою підвищення конкурентоспроможності підприємства, адаптації до змін ринкової ситуації, задоволення потреб та побажань клієнтів, забезпечення рентабельності та розвитку підприємства.

Система управління якістю виконує такі основні функції: планування якості, встановлення вимог та стандартів якості, розробка та впровадження заходів щодо забезпечення якості, контроль якості, вимірювання та аналіз якості, підвищення якості, оцінка якості, яка полягає в перевірці відповідності продукції вимогам та стандартам якості, виявленні проблем та недоліків, визначенні причин та наслідків, вжитті заходів щодо виправлення та запобігання, а також в оцінці ефективності та результативності системи управління якістю [5]. Оцінка якості може бути внутрішньою або зовнішньою, залежно від того, хто проводить її: персонал підприємства, замовники, постачальники, незалежні

аудитори, сертифікаційні органи тощо. Оцінка якості дозволяє підприємству визначити свої сильні та слабкі сторони, виявити можливості для покращення, отримати відгуки та визнання від зацікавлених сторін, а також підтвердити свою конкурентоспроможність на ринку [1].

Отже, удосконалення системи якості на підприємстві – це процес впровадження стандартів, методів і інструментів, які спрямовані на покращення якості продукції або послуг, що надаються підприємством. Це дозволяє підвищити задоволення клієнтів, зменшити витрати, збільшити продуктивність і конкурентоспроможність підприємства на ринку.

### **Список використаних джерел:**

1. Безродна С.М. Управління якістю: навч. посіб. Чернівці: ПВКФ «Технодрук», 2017. 174 с.
2. Гринько Т.В. Обґрунтування стратегії зниження витрат підприємства. *Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії*. 2016. № 25. С. 102-105.
3. Ліфіц І.М. Управління якістю: підручник. Київ: Центр учбової літератури, 2008. 448 с.
4. Радченко О.П., Білоног Г.Ю. Удосконалення системи управління якістю продукції на підприємстві. *Ефективна економіка*. 2018. № 9. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=6535>.
5. Сокорська В.О. Особливості системи управління якістю в організації. Чернівці: 2021. 88с.
6. Фоміна Т.В. Переваги та недоліки запровадження системи управління якістю на підприємстві. Харків: 2017. 55 с.
7. Цимбалюк Г.С. Ключові аспекти системи управління якістю продукції на етапах її виробництва. *Економіка: реалії часу*. 2017. № 1 (29). С. 129-134.

**Руденко Д. В.**

*Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара (Україна)*

## **АНАЛІЗ ТА ОЦІНКА ВПЛИВУ ЕКОНОМІЧНИХ КРИЗ НА ДІЯЛЬНІСТЬ ПІДПРИЄМСТВ ТОРГІВЛІ**

Аналіз та оцінка впливу економічних криз на діяльність підприємств торгівлі – це складний процес, що включає дослідження різних аспектів, таких як зміни в споживачному попиті, зміни в цінах на товари та послуги, зміни у фінансовій стабільності підприємств, вплив змін валютних курсів тощо.

Економічні кризи істотно впливають на діяльність підприємств торгівлі, змушуючи їх адаптуватися до змін в умовах ринку, переглядати стратегії та оптимізувати операційні процеси для забезпечення стабільності та успішності

бізнесу тому аналіз і оцінка впливу економічних криз на діяльність підприємств торгівлі є необхідним інструментом для розуміння та прогнозування змін у ринковому середовищі, виявлення ризиків і можливостей, а також розроблення ефективних стратегій адаптації та виживання на періоди економічних труднощів. Цей аналіз може включати оцінку фінансових показників підприємств, таких як оборот, прибуток, ліквідність тощо, а також оцінку реакції підприємств на економічні кризи шляхом аналізу їх стратегій управління ризиками, змін у продуктовому портфелі, маркетингових стратегій тощо. Крім того, аналіз може включати в себе також порівняння результатів діяльності підприємств у періоди економічних криз та в періоди стабільності, щоб визначити їхню реакцію на зміни в макро-економічному середовищі [1].

Загалом, аналіз та оцінка впливу економічних криз на діяльність підприємств торгівлі є важливою складовою стратегічного управління та дозволяє підприємствам ефективно реагувати на зміни в економічній середовищі для забезпечення стійкості та успішності бізнесу.

Економічні кризи мають значний вплив на фінансові показники, споживчу поведінку та стратегії управління підприємствами торгівлі, змушуючи їх переглядати бізнес-моделі, оптимізувати запаси, змінювати цінову політику та шукати нові ринкові можливості для забезпечення стабільності та конкурентоспроможності.

Економічні кризи часто супроводжуються спадом покупців, зменшенням оборотних засобів та зниженням доходів підприємств торгівлі. Крім того, економічні кризи можуть призвести до скорочення доступу до кредитів та фінансових труднощів [1]. Це вимагає від підприємств аналізу фінансових ризиків та розробки стратегій зменшення витрат та оптимізації фінансових потоків. Аналіз фінансових показників у цей період дозволяє ідентифікувати ризики фінансової нестабільності та розробляти стратегії подолання, такі як раціоналізація витрат або пошук нових джерел фінансування. У той же час, оптові підприємства можуть відчути меншу вразливість до економічних криз, оскільки вони можуть мати довший цикл замовлень та більш жорсткі умови контрактів з постачальниками та покупцями. Однак, зниження загального попиту може все ще впливати на їх прибутковість та оборот.

Економічні кризи ще значно впливають на діяльність підприємств торгівлі та вимагають комплексного підходу до аналізу та реагування. Аналіз та оцінка



цього впливу є ключовим елементом стратегічного управління, оскільки дозволяє розуміти зміни на ринку, ідентифікувати ризики та можливості, розробляти ефективні стратегії управління та забезпечувати стійкість та успішність бізнесу. Ця тема має велике значення в економічних аспектах, оскільки вона стосується як окремих підприємств, а й економіки загалом. Впровадження ефективних стратегій управління підприємствами торгівлі за умов економічних криз необхідне забезпечення стійкості економічного розвитку та соціально-економічної стабільності.

Отже, аналіз та оцінка впливу економічних криз на підприємства торгівлі допомагають підприємствам розуміти зміни на ринку, ідентифікувати ризики та можливості, розробляти ефективні стратегії управління та забезпечувати стійкість та успішність бізнесу.

#### **Список використаних джерел:**

1. Клебанова Т.С., Димченко О.В., Рудаченко О.О. Оцінка, аналіз і попередження кризового стану підприємств: моногр. Харків: ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2016. 193 с.

**Рудова К. Р.**

*Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара (Україна)*

#### **ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ ДЛЯ ПІДПРИЄМСТВА**

Формування системи конкурентних переваг для підприємства – це складний і багатоаспектний процес, який передбачає визначення унікальних аспектів підприємства, які роблять його відмінним від конкурентів і створюють підстави для успіху на ринку.

У світі бізнесу конкуренція стала однією з ключових складових успіху для будь-якого підприємства. Уміння виокремитися серед конкурентів і залишатися на вершині вимагає від компаній постійного аналізу, інновацій та стратегічного планування. Формування системи конкурентних переваг є необхідним етапом для забезпечення стійкого розвитку підприємства в сучасних умовах глобалізації та посиленої конкуренції [1].

Перше, що необхідно зрозуміти, – це саме конкурентне оточення. Це включає в себе аналіз ринку, ідентифікацію конкурентів, їхніх стратегій, сильних та слабких

сторін. Збір та аналіз інформації про ринок дозволяє підприємству зрозуміти своє місце в ньому та знайти можливості для покращення. На основі аналізу конкурентного середовища підприємство може розробити унікальну пропозицію, яка відокремить його від інших гравців на ринку. Це може бути нова технологія, інноваційний продукт або послуга, надійний сервіс або низька цінова політика. Головне, щоб ця пропозиція відповідала потребам цільової аудиторії та дозволяла підприємству зайняти чільне місце на ринку [3; 4].

Один із підходів до розробки унікальної пропозиції – це стратегія фокусу. Цей підхід передбачає концентрацію на конкретному сегменті ринку або групі споживачів і надання їм продукту або послуги, які відповідають їхнім унікальним потребам чи вимогам. Це може включати в себе спеціалізацію на певному регіональному ринку, групі клієнтів або конкретній проблемі.

Інший підхід – стратегія диференціації, коли продукт або послуга відрізняється від конкурентів за рахунок якісних або функціональних особливостей, дизайну, обслуговування клієнтів тощо. Це може включати в себе створення унікального бренду, ідентифікацію або інноваційність продукту [2].

Світ змінюється швидко, і успішні підприємства повинні постійно пристосовуватися до нових умов. Інвестування в дослідження та розвиток, прийом новітніх технологій та створення інноваційних продуктів дозволяє підприємству зберігати конкурентоспроможність та займати провідні позиції на ринку. Якість продукції або послуги завжди була однією з ключових переваг на ринку. Підприємство повинно встановити високі стандарти якості та постійно працювати над їх підтриманням. Це може включати в себе впровадження систем управління якістю, процесів контролю та забезпечення якості.

Ефективне управління вартістю дозволяє знижувати витрати виробництва та оптимізувати процеси. Це може включати в себе пошук альтернативних постачальників, вдосконалення виробничих процесів, управління запасами та оптимізацію логістики.

Успіх будь-якого підприємства залежить від його персоналу. Інвестування в розвиток та навчання персоналу, створення команди професіоналів та підтримка корпоративної культури сприяє створенню конкурентної переваги через високий рівень ефективності та мотивації. Формування системи конкурентних переваг – це складний та багатоаспектний процес, який вимагає постійного аналізу,

інновацій та стратегічного мислення. Підприємства, які успішно реалізують ці принципи, мають всі шанси бути лідерами у своїй галузі та досягати стабільного росту в умовах постійних змін на ринку. Важливою складовою процесу формування конкурентних переваг є постійне вдосконалення та адаптація стратегій до нових умов, що включає в себе перегляд та коригування стратегій у відповідності зі змінами в конкурентному середовищі та вимогами споживачів [2].

Також важливою є постійна співпраця з клієнтами та врахування їхніх потреб при розробці нових продуктів та послуг.

Стратегії формування конкурентних переваг можуть також включати активне залучення до співпраці з іншими компаніями чи створення стратегічних партнерств для спільного розвитку нових продуктів чи технологій. Це дозволяє об'єднати ресурси та експертизу кількох компаній для досягнення спільних цілей та отримання конкурентних переваг на ринку.

Важливо також звернути увагу на адаптацію до змін в законодавстві, економіці та суспільстві загалом. Підприємства, які можуть швидко реагувати на зміни та адаптувати свої стратегії відповідно, мають більші шанси на успіх у конкурентному середовищі.

У кінцевому підсумку, формування системи конкурентних переваг є складним та багатограним процесом, який вимагає постійного аналізу, інновацій та стратегічного мислення. Підприємства, які успішно впроваджують ці стратегії, можуть забезпечити собі стійке місце на ринку та досягти успіху в умовах посиленої конкуренції.

### **Список використаних джерел:**

1. Конкурентоспроможність підприємства: оцінка рівня та напрями підвищення: монографія / за заг. ред. О.Г. Янкового. Одеса: Атлант, 2013. 470 с.
2. Труніна І.М., Сущенко О.А. Дослідження конкурентних переваг суб'єктів підприємницької діяльності в умовах глобалізації. *Часопис економічних реформ*. 2015. № 3. С. 43-49.
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. Гринько Т.В. Напрями вдосконалення економічного механізму конкурентоспроможності вітчизняних підприємств. Теоретичні та прикладні аспекти підвищення конкурентоспроможності підприємств: колективна монографія у 4 т. Дніпропетровськ: Герда, 2013. Т. 2. С. 111-121.

**Доктор філософії Сас С. П.**

*Львівський національний університет імені Івана Франка (Україна)*

## **ФІНАНСОВА ПОВЕДІНКА ТА ГРАМОТНІСТЬ НАСЕЛЕННЯ УКРАЇНИ**

В умовах сьогодення все більш актуальним залишається вивчення і вдосконалення фінансової поведінки та підвищення фінансової грамотності населення. Ці дві речі є ключовими показниками забезпечення зростання фінансового добробуту громадян, їхньої соціальної відповідальності та якості життя, економічного і соціального рівня домогосподарств й країни в цілому. Фінансова поведінка населення має значний вплив на розвиток ринку фінансових послуг, а також на можливість належного й ефективного впровадження змін та ініціатив влади.

Важливим в час безперервних цифрових трансформацій в економіці, а також світової пандемії, війни в Україні громадяни зіштовхуються із новими викликами, які потребують вирішення, а отже певного рівня фінансової обізнаності та знань у сфері національної економіки, особистих фінансів. Якщо говорити про сутність поняття «фінансова грамотність», то це вміння, набір навичок правильно розпоряджатися, управляти власними фінансовими ресурсами для досягнення поставлених цілей, нарощення можливостей, підвищення добробуту.

На думку вітчизняних вчених, основними причинами низької фінансової грамотності населення є: необізнаність у фінансовій сфері; незнання принципів функціонування фінансових інституцій держави та їх переваг; недовіра до фінансових установ і фінансових організацій; невміння розподіляти доходи і витрати; страх відкрити власну справу [1].

Відповідно до методології Організації економічного співробітництва та розвитку загальний індекс фінансової грамотності України у 2021 році становив 12,3 бали. Останніми роками цей індекс в Україні демонструє позитивну динаміку. Порівнюючи з результатами дослідження 2018 року, усі компоненти Індексу покращилися в 2021 році і в результаті загальний бал зріс з 11,6 до 12,3 (або з 55% до 58% від максимального значення, що складає 21 бал) [2]. З огляду на тенденції, які спостерігалися, можна припустити, що така динаміка розвитку фінансової грамотності населення України могла би зберігатися і покращуватися якщо б не повномасштабне вторгнення країни-агресора у лютому 2022 року.

Таблиця 1

**Індекс фінансової грамотності**

	<b>Індекс фінансової грамотності</b>	<b>Знання</b>	<b>Поведінка</b>	<b>Ставлення</b>
Максимально можливе значення	<b>21</b>	7	9	5
Мінімальний цільовий рівень	<b>14</b>	5	6	3
Україна, 2018 рік	<b>11,6</b>	4,0	5,2	2,4
Україна, 2021 рік	<b>12,3</b>	4,3	5,5	2,5

Джерело: складено автором на основі [2].

Якщо аналізувати вплив війни на фінанси українців, спостерігається, що частка зайнятих становить на рівні 76%, зафіксоване зменшення особистого доходу. На тлі цього факту відбулося певне зростання відсотку тих, хто змушений економити на харчуванні, а також дещо зросла частка витрат опитаних на виплати за боргами та кредитами (до 8%). Водночас серед українців стало більше тих, хто користується кредитною та соціальною картками (54% і 17% відповідно). А інвестування як спосіб заощадження й накопичення коштів використовують 7% опитаних [3].

На нашу думку, ефективною і грамотною фінансовою поведінкою, що забезпечить економічну стабільність кожного вітчизняного домогосподарства в період воєнного стану, у часі післявоєнного відновлення чи будь-якого іншого нестабільного періоду може бути вчинення таких кроків:

1. Правильне зберігання наявних фінансових ресурсів, фактично заощаджень. В ситуації нестабільної політичної та економічної ситуації доцільним буде використовувати різні форми зберігання, а саме: банківська система (депозити, банківські картки) і що важливо це може бути не один банк; вклади у цінні папери чи нерухомість; купівля іноземної валюти та/або золота; готівка.

2. Формування плану доходів і витрат домогосподарства на певний період, зокрема на поточний місяць і рік. Необхідно здійснити оцінку перспектив подальших доходів членів домогосподарства, а також проаналізувати витратну частину щоб розуміти можливості майбутніх споживчих витрат, капіталовкладень та заощаджень. Здійснювати лише раціональні покупки і відмовитися від емоційних чи наслідкових. Важливо створити, так звану, фінансову подушку безпеки, яка в нестабільних умовах забезпечить домогосподарству стійкість і впевненість.

3. Вибір і використання диференційованих методів інвестування заощаджень, водночас критично оцінюючи очікувані результати та можливі ризики.

Вважаємо, для забезпечення домогосподарствами ефективного управління власними фінансовими ресурсами, прийняття ними обґрунтованих фінансових рішень, адаптації до економічних змін в державі, до умов конкурентного середовища та досягнення фінансової впевненості й стійкості в майбутньому важливим є підвищення рівня фінансової культури та грамотності населення.

#### **Список використаних джерел:**

1. Klochko A.M., Politova A.S., Khankevych A.M., Havrik R.O. Financial literacy as the basis of the culture of Ukraine's population. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*. 2021. № 1 (32). P. 463-469.
2. Фінансова грамотність, фінансова інклюзія та фінансовий добробут в Україні у 2021. Звіт за результатами дослідження. URL: [https://bank.gov.ua/admin\\_uploads/article/Research\\_Financial\\_Literacy\\_Inclusion\\_Welfare\\_2021.pdf?v=4](https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/Research_Financial_Literacy_Inclusion_Welfare_2021.pdf?v=4).
3. Вплив війни на фінанси українців: результати нової хвилі опитування URL: <https://www.epravda.com.ua/columns/2023/09/27/704816/> (дата звернення 15.02.2024).

**Д-р екон. наук Семенча І. Є., Гутирчик І. Ю.**

*Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара (Україна)*

#### **СИСТЕМА МЕТОДІВ ОЦІНЮВАННЯ КОНКУРЕНТНОЇ ПОЗИЦІЇ ПІДПРИЄМСТВА**

Тема оцінювання конкурентної позиції підприємства надзвичайно важлива в сучасних умовах глобалізації та посилення конкуренції на ринках. Підприємства, незалежно від галузі, повинні постійно вдосконалювати свої стратегії, адаптуватися до змін в економічному середовищі та ефективно конкурувати з іншими гравцями. Система методів оцінювання конкурентної позиції дозволяє об'єктивно визначити сильні та слабкі сторони підприємства порівняно з конкурентами, аналізувати ринкові тенденції, виявляти можливості для підвищення конкурентоспроможності та розробляти ефективні стратегії розвитку. Це допомагає підприємствам зберігати та зміцнювати свої позиції на ринку, забезпечуючи стабільність та успішну конкуренцію в умовах постійних змін. Отже, узагальнення відомостей про методи оцінювання конкурентної позиції є важливим завданням для дослідження.



На сьогодні розроблені різні методики для оцінки конкурентоспроможності продукції, що вже успішно використовуються підприємствами багато десятиліть, починаючи з 1980-х рр. З оцінкою конкурентної позиції підприємства справи складніші. Незважаючи на те, що цей напрямок постійно досліджується, універсальної та загальноприйнятої методики комплексної оцінки конкурентних переваг підприємства економістами нині не вироблено.

У роботі [1] автори досліджують стратегічне управління та конкурентоспроможність підприємств. «Організація економічного співробітництва і розвитку» (OECD) [2] в дослідженнях та звітах розміщують аналіз конкурентоспроможності різних країн та рекомендації щодо поліпшення конкурентоспроможності. У журналах «Strategic Management Journal» [3], «Journal of International Business Studies» [4], «Journal of Competitiveness» [5], інших публікуються нові дослідження та методики оцінки конкурентоспроможності. Інститути та центри досліджень, такі як Competitiveness Institute, Institute for Strategic Management, займаються дослідженням та розробкою нових методів оцінки конкурентоспроможності. Ці джерела надають різнобічний погляд на проблематику оцінювання конкурентної позиції підприємства з різних наукових та практичних підходів.

Відомо, що конкурентні переваги – це результат системної діяльності підприємств щодо формування своєї здатності не просто зайняти певну позицію на ринку, а й здобути її за допомогою унікальних, створених з врахуванням власних особливостей, стратегій, що дозволяють бути лідером в одному чи у багатьох аспектах економічної діяльності по відношенню до конкурентів. Для отримання такого результату підприємство повинно набути забезпечуючу конкурентоспроможність у всіх напрямках та видах діяльності – достатність запасів та грошових ресурсів, компетентність персоналу, готовність керівного складу компанії до змін та ефективного просування, забезпечення просування та ефективних продажів готової продукції чи товарів. Крім того, потребує постійного аналізу стану конкурентів, виявлення їх сильних та слабких сторін, співставлення з поточним станом підприємства, розробку заходів щодо стратегії випередження. Все це потребує коректного підбору методів оцінювання.

Але система методів оцінювання конкурентної позиції підприємства є складною і детальною структурою, яка включає в себе різноманітні інструменти та

підходи для аналізу рівня конкурентоспроможності. Вона повинна охоплювати різноманітні кількісні та якісні за змістом оцінювання методи: якісні, матричні, графічні, індексні, інтегральні, багатокomпонентні, стратегічні, поточні, методи порівняння. І є вже багато альтернативних методів, наприклад, серед матричних методів є SWOT-аналіз, матриця Boston Consulting Group, Матриця GE McKinsey, матриця Competitive Position Matrix та низка інших.

Можна зробити висновки, що на зараз не існує єдиного стандарту або універсального методу оцінки конкурентних переваг підприємств, оскільки кожне підприємство має свої особливості, цілі і фактори впливу, а ринок є багатозоровою складною системою.

Таким чином, проведений аналіз показав, що різноманітність методів оцінки конкурентних переваг підприємства надає їм багатий вибір і можливість виділити для себе той метод, який найкраще відповідає їхнім потребам і умовам. Важливо також підкреслити, що оцінка конкурентних переваг повинна бути системною та систематичною, враховувати не лише внутрішні аспекти підприємства, але і зовнішні фактори, такі як економічне середовище, ринкова конкуренція, а також технологічні тенденції, для розробки ефективних стратегій розвитку та забезпечення стійкої конкурентоспроможності на цільовому ринку.

### **Список використаних джерел:**

1. Porter, Michael E., Jan Rivkin, Mihir Desai, Katherine M. Gehl, William R. Kerr, and Manjari Raman. Report, U.S. Competitiveness Project, Harvard Business School, December 2019. URL: <https://www.hbs.edu/competitiveness/Documents/a-recovery-squandered.pdf> (дата звернення 19.03.2024).
2. Організація економічного співробітництва і розвитку: офіційний веб-сайт. URL: <https://www.oecd.org/> (дата звернення 19.03.2024).
3. Strategic Management Journal: офіційний веб-сайт. URL: <https://onlinelibrary.wiley.com/journal/10970266> (дата звернення 19.03.2024).
4. Journal of International Business Studies: офіційний веб-сайт. URL: <https://www.palgrave.com/gp/journal/41267> (дата звернення 19.03.2024).
5. Journal of Competitiveness: офіційний веб-сайт. URL: <https://www.cjournal.cz/> (дата звернення 19.03.2024).

**Д-р екон. наук Семенча І. Є., Мурат І. В.**

*Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара (Україна)*

**ОСОБЛИВОСТІ ВЕДЕННЯ  
ПРИБУТКОВОЇ ЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ  
ОПТОВОЇ ТОРГІВЛІ В КРИЗОВИХ УМОВАХ**

Тема прибуткової економічної діяльності підприємств оптової торгівлі в кризових умовах на сьогоднішній день є актуальною та невід'ємно пов'язаною з реальними викликами для глобальної економіки через війни, пандемії, економічні та фінансові кризи, політичні нестабільності та інші небезпеки. Зміни у споживчих тенденціях, перегляд стратегій управління ланцюгами постачання, а також швидка інтеграція цифрових технологій та онлайн-торгівля стають невід'ємною частиною реакції на кризові умови. Тому, вивчення цієї теми не лише актуалізується нинішнім економічним контекстом, але і визначає конкретні кроки та стратегії, необхідні для забезпечення стабільності та успіху оптових підприємств у непередбачуваних та кризових умовах.

Активний внесок у дослідження даної теми зробили такі вчені: Афенді А., Мазаракі А.А., Богославець Г.М., Трубей О.М., Носуліч А.М., Колумбет О., Кошельок Г.В., Семикіна М.В., Запирченко Л.Д., Матієнко С.С., Рахман М.С., Прус Д.В. [1-3; 5; 6] та інші.

Мета цього дослідження полягає в аналізі особливостей прибуткової економічної діяльності підприємств оптової торгівлі в умовах кризи.

Основна особливість оптової торгівлі полягає в тому, що великі обсяги товарів реалізуються зазвичай для подальшого роздрібного продажу або використання в виробництві.

Ведення прибуткової економічної діяльності підприємств оптової торгівлі в кризових умовах має свої особливості, оскільки такі періоди можуть призводити до змін у споживчому попиті, логістичних труднощів, трудових проблем, фінансових труднощів та інших викликів. Економічні кризи можуть викликати спад у споживчому попиті, що призводить до зменшення обсягів продажів для підприємств оптової торгівлі. Окремі сектори економіки можуть зазнати особливо сильного впливу, наприклад, у зв'язку зі зменшенням виробництва або зупиненням певних галузей.

Пандемії, такі як COVID-19, можуть суттєво впливати на ланцюг постачання товарів і послуг. Закриття кордонів, обмеження руху та інші заходи безпеки можуть призвести до перебоїв у постачанні та зниження доступності товарів для оптових підприємств.

Вплив війни на підприємства оптової торгівлі є значущим і може мати серйозні наслідки для їхньої економічної діяльності. Так ми бачимо, що війна знищила певну частину місцевого малого бізнесу, або створила дуже складні умови для його функціонування, які включають в себе економічну нестабільність, перебої у постачанні, зміни в споживчому попиті та інші важливі аспекти. Тому в умовах кризи підприємства можуть зіткнутися з фінансовими труднощами та зменшеною доступністю кредитів, що може потенційно обмежити їх здатність фінансувати оборотні кошти та розвивати власний бізнес.

Аналіз складу оптового товарообороту в розрізі регіонів свідчить, що більше 70% обсягу оптового товарообороту країни припадає на підприємства чотирьох регіонів: Київської (6,7%), Дніпропетровської (7,5%), Донецької (5,5%), та Харківської (5,1%) областей [4-5].

Також за даними [4] найкращими оптовими компаніями в Україні у 2023 році стали: «Кернел Трейд» (виторг 67,93 млрд. дол.), «Окко» (67,29 млрд. дол.), «Тедіс Україна» (64,95 млрд. дол.), «МХП» (виторг 46,73 млрд. дол.).

В період активної цифровізації нашого життя, зростання популярності онлайн-шопінгу, особливо, в кризових умовах створює нові можливості для оптових продавців в Україні. Розвиток цифрових платформ та онлайн-продажів на базі соціальних мереж таких як: Instagram, TikTok, Facebook, Twitter, Telegram може розширити зону впливу підприємства та забезпечити додаткові канали збуту.

Загальний аналіз особливостей ведення прибуткової економічної діяльності підприємств оптової торгівлі в кризових умовах вказує на те, що цей сектор є особливо чутливим до економічних труднощів, таких як економічні кризи, пандемії та воєнні конфлікти. Пандемії та війни створюють значущий вплив на підприємства оптової торгівлі, що може включати економічну нестабільність, перебої у постачанні, зміни в споживчому попиті та загрозу безпеці. Тому, управління підприємствами оптової торгівлі в умовах кризи вимагає гнучкості, стратегічного планування та вдумливого і вчасного реагування на відповідні

зміни у споживчому попиті, логістичних аспектах, фінансах, а також інших аспектах, щоб забезпечити сталість та прибутковість бізнесу.

### **Список використаних джерел:**

1. Оптова торгівля в Україні: монографія / А.А. Мазаракі, Г.М. Богославець, О.М. Трубей, А.М. Носуліч; за ред. А.А. Мазаракі. Київ: Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2016. 208 с.
2. Колумбет О. Особливості обліку руху товарів на підприємствах оптової торгівлі. *Молодий вчений*. 2018. № 1 (53). С. 905-908.
3. Кошельок Г.В. Сучасний стан та перспективи розвитку оптової торгівлі. *Інтелект XXI*. 2018. № 1. С. 80-85.
4. Найкращі підприємства України 2023. URL: <https://opendatabot.ua/c/index/wholesale%20trade>.
5. Пашкуда Т., Афенді А. Напрями розвитку торгівлі в Україні в умовах воєнного стану. *Економіка та суспільство*. 2022. Вип. 43. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-43-73>
6. Рахман М. С., Прус Д. В. Аналіз ринку оптової торгівлі України. *Бізнес Інформ*. 2020. № 7. С. 154-160. <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2020-7-154-160>.

**Стрижоус М. В.**

*Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара (Україна)*

### **ОСОБЛИВОСТІ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА**

В епоху глобалізації та швидкоплинних технологій, інновації стають не лише мотором прогресу, але й основною умовою виживання та успішного розвитку підприємств. Інноваційний розвиток підприємства – це стратегічний процес, що включає планування, впровадження, оцінку та коригування інноваційної діяльності з метою забезпечення довгострокового зростання та конкурентоспроможності компанії, він передбачає систематичний підхід до інновацій, інтеграцію нововведень у всі аспекти діяльності підприємства, від продуктового портфолію до корпоративної культури [4].

У сучасному світі, де швидкість змін і технологічний прогрес встановлюють нові правила гри на ринку, інноваційний розвиток є критичним фактором успіху для будь-якого підприємства. Інноваційний розвиток не є одномоментним актом чи окремим проектом; це складний і багатогранний процес, що охоплює цілий ряд ключових елементів. Розглянемо найважливіші з них. На основі будь-якого успішного інноваційного розвитку лежить культура, що заохочує творчий

підхід, прийняття ризиків і експериментування, так без відповідного менталітету, який прославляє новаторство і готовність виходити за рамки звичного, складно досягти істотного прогресу. Культура інновацій включає в себе відкритість до нових ідей з усіх рівнів організації та готовність визнавати невдачі як невід'ємну частину процесу навчання та розвитку.

Інноваційний розвиток вимагає чіткого бачення і стратегічного планування і визначення довгострокової стратегії, що враховує поточні та майбутні тренди в технологіях, споживчому попиті та ринкових умовах, дозволяє підприємствам не просто реагувати на зміни, але й враховувати їх, встановлюючи темп розвитку в своїй галузі [1].

Без значних інвестицій у дослідження та розробки майже неможливо досягти успішного інноваційного розвитку, ці інвестиції дозволяють підприємству розвивати нові продукти, процеси та технології, що можуть забезпечити йому конкурентні переваги на ринку.

У світі, що стрімко змінюється, інновації виступають не лише як інструмент забезпечення конкурентних переваг, а й як необхідність для виживання та розвитку підприємства. Різноманітні моделі інноваційного розвитку допомагають компаніям ефективно впроваджувати нововведення, забезпечуючи їх зростання та адаптацію до змінюваних умов ринку. Основні моделі інноваційного розвитку можна поділити на кілька типів, кожен з яких має свої переваги та специфіку застосування [2].

Лінійні моделі вважаються одними з найраніших та найпростіших у плані розуміння процесів інновацій. Вони подають інноваційний процес як послідовність етапів, що розпочинається з наукових досліджень, переходить до розробки, виробництва і, нарешті, завершується впровадженням на ринку. Хоча ця модель спрощує розуміння процесу інновацій, вона часто критикується за недостатню гнучкість та ігнорування зворотного зв'язку від споживачів.

На противагу лінійним моделям, моделі відкритих інновацій підкреслюють значення взаємодії з зовнішнім середовищем. Вони базуються на ідеї, що компанії можуть і повинні використовувати зовнішні ідеї та шляхи до ринку, а також власні внутрішні ресурси, для прискорення інновацій та збільшення їхнього розмаїття. Модель відкритих інновацій припускає активне використання



партнерств, ліцензування технологій, стартапів, спільних наукових досліджень та інших форм колаборації [3]. У динамічному світі сучасного бізнесу інноваційний розвиток не є просто вибором – це необхідність для підтримки конкурентоспроможності, зростання та адаптації до постійно мінливих умов ринку. Прагнення до інновацій вимагає стратегічного підходу та готовності до постійних змін. Нами сформовано рекомендації для підприємств, які прагнуть до ефективного інноваційного розвитку:

1. Створіть культуру інновацій. Культура інновацій – це фундамент успіху. Стимулюйте відкритість до нових ідей серед співробітників на всіх рівнях, заохочуйте креативне мислення та експериментування. Важливо створити безпечне середовище, де помилки розглядаються як можливість для навчання.

2. Інвестуйте в дослідження та розвиток. Постійні інвестиції в дослідження та розвиток дозволяють підприємству бути на передовій інновацій. Розвивайте внутрішні дослідницькі лабораторії або створюйте партнерства з науковими інститутами та університетами для спільних дослідницьких проектів.

3. Впроваджуйте відкриті інновації. Не обмежуйтеся лише внутрішніми ресурсами. Використовуйте відкриті інновації, співпрацюючи з партнерами, стартапами, вченими, та навіть конкурентами, для розробки нових продуктів та послуг. Це дозволяє швидше розширювати можливості для інновацій.

### **Список використаних джерел:**

1. Бельтюков Є, Ткачук Т. Теоретичні основи формування стратегії інноваційного розвитку промислового підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету. Серія: Економічні науки*. 2020. № 4. С. 36-40.
2. Мойса Т.В. Особливості формування інноваційного потенціалу підприємства в сучасних умовах розвитку. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління*. 2023. №(7). <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2023-7-04-05>.
3. Прокопенко О., Войтенко О., Костирко Д., Казаков В. Інноваційні стратегії розвитку суб'єктів зовнішньоекономічної діяльності на міжнародному ринку. *Академічні візії*. 2023. № 16. URL: <https://academy-vision.org/index.php/av/article/view/131>.
4. Vasiutkina N., Antonov T., Shostakovska A., Rusinova O. Peculiarities of the innovative activity of food producers' enterprises in the conditions of the world pandemic. *Journal of Hygienic Engineering and Design*. 2021. № 36. P. 150-158.

**Федорова Л. А., Полієнко М. В.**

*Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара (Україна)*

## **РОЛЬ ІННОВАЦІЙ В РОЗВИТКУ СУЧАСНОГО ПІДПРИЄМСТВА**

Протягом останніх років, досвід економік успішних країн свідчить, що для стабільного та прогресивного розвитку економіки потрібно впроваджувати інновації у всі сфери діяльності, зокрема у підприємстві. Сьогодні, інновації відіграють ключову роль у розвитку більшості різних компаній. Інновації – впровадження нових ідей, що змінюють та покращують підприємство. До інновацій також відносяться технологічні нововведення, підходи до управління, стратегічні зміни та впровадження нових послуг чи продуктів.

В сучасній економіці впровадження інновацій є не лише важливим, але й необхідним для успішного розвитку країн. Нововведення в сучасному підприємстві відіграють надзвичайно важливу роль. Інноваційна діяльність виявляється в формуванні та реалізації новаторських рішень, що призводять до важливих змін в соціумі, створюючи нові перспективи для суспільства. Ці зміни впливають на різні сфери життя та розв'язанню актуальних проблем [1].

Інновації – це нововведення, застосування нових технологій та методів у виробництві або в управлінні, що сприяють покращенню продуктів, процесів або послуг. Це може бути вдосконалення наявних продуктів, або зміна в організаційних аспектах, що призводить до підвищення ефективності і успішності підприємства [4].

Для розвитку української економіки необхідно активізувати інноваційну діяльність підприємств. Це включає підтримку стратегій розумних спеціалізацій, які дозволяють підприємствам зосередитися на розвитку конкурентних переваг у певних галузях або сегментах ринку. Правильне впровадження інновацій може значно підвищити конкурентоспроможність підприємств на міжнародному рівні та сприяти стійкому економічному зростанню. Підсилення ролі інновацій як ключового фактора конкурентоспроможності має свої підстави. По-перше, інновації характеризуються новизною та змінами, і їх динамічний характер сприяє постійному розвитку. Вони впливають на формування ринкового попиту, що сам по собі є важливим чинником підвищення конкурентоспроможності. Інновації, що

виникають внаслідок інноваційної діяльності, повинні спрямовуватися на задоволення потреб споживачів та досягнення економічного ефекту [2].

У розвинених країнах, як Франції та Німеччини, малий та середній бізнес є основними гравцями в інноваційній системі. Вони створюють попит на інноваційні продукти та перетворюють інтелектуальну працю в інноваційний капітал. Наприклад, інноваційні малі та середні підприємства в цих країнах становлять 60-80% від загальної їх кількості. Політика розвинених європейських держав націлена на підвищення інноваційного потенціалу саме у секторі малого та середнього підприємництва. Це досягається шляхом надання їм грантів, пільгових кредитів, консультацій та інформаційної підтримки через технологічні інкубатори та інші інструменти.

Важливо розуміти, що одноразове використання інновацій або випуск інноваційної продукції не дає підприємству стійких переваг на ринку. Діяльність у напрямку інновацій повинна бути систематичною та цілеспрямованою. Лише через постійний пошук змін, своєчасне впровадження нововведень та систематичну аналітику можна постійно вдосконалювати діяльність підприємства та підвищувати його імідж [3].

Інновації є важливою складовою успішного функціонування підприємства. Вони сприяють підвищенню конкурентоспроможності, оптимізують виробничі процеси, стимулюють розвиток нових послуг і продуктів. Впровадження нових технологій, процесів, дозволяє покращити виробництво, зменшувати витрати, підвищувати якість продукції, та обслуговування. Інновації є основним фактором у просуванні сучасного підприємства на ринку та забезпеченні його розвитку.

### **Список використаних джерел:**

1. Рачкевич А. Роль інновацій у розвитку підприємств. Інноваційний розвиток та безпека підприємств в умовах неіндустріального суспільства, м. Львів. 2020. С. 166-167.
2. Грабовська І.В. Роль інновацій в забезпеченні конкурентоспроможності та сталого розвитку промислових підприємств. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2019. Т. 1, № 4. С. 1-4.
3. Юрченко К.Г. Роль підприємства при впровадженні інновацій для розвитку регіонів України. *Національний інститут стратегічних досліджень*. 2018. С. 23-25.
4. Гринько Т.В. Теоретико-методологічні основи адаптивного інноваційного розвитку. *Економіка промисловості*. 2011. № 2-3. С. 54-55.

**Д-р екон. наук Шевцова О. Й.**

*Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара (Україна)*

## **КОНКУРЕНЦІЯ НА РИНКУ БАНКІВСЬКИХ ПОСЛУГ УКРАЇНИ**

Банківська конкуренція була і залишається одним з актуальних питань щодо розвитку ринку банківських послуг і фінансового ринку, оскільки саме банківський сегмент в українському фінансовому просторі є найбільш організований, найбільш активно діючий та стабільний, сформований у якості ефективного ринку порівняно з ринками страхових послуг, фондовим ринком.

Саме конкуренція між банками та між банками й небанківськими фінансово-кредитними інститутами постійно розглядається фахівцями по відношенню до оцінки їх позиції з надання окремих видів послуг, позиції на ресурсному та клієнтському ринку. В період економічного піднесення 2003-2008 рр. всі фінансові інститути відчули обмеженість ресурсної бази й те, що клієнти фінансових послуг в якійсь мірі вже визначились з обранням свого банку, своєї страхової компанії або КУА. З'явилась тенденція появи нових видів фінансових інструментів, фінансових можливостей спрямування тимчасово вільних ресурсів для отримання додаткових прибутків саме в межах здійснення фінансової діяльності.

По відношенню до проблеми конкуренції на ринку банківських послуг, науковці розглядають питання визначення та оцінки конкурентного середовища [1], конкурентної позиції банків [2; 3], кон'юнктури ринку та конкурентоспроможність банківської установи [4].

Водночас, все частіше лунають думки про можливість порушення стану ринку збалансованої конкуренції в банківському сегменті фінансового ринку. Головним об'єктом обговорення продовжує бути капітал банківської системи. Не через те, що його рівень вважається недостатньо капіталізованим і є необхідність посилення конкурентоспроможності порівняно з банківською системою європейського фінансового ринку, а через високу питому вагу державного капіталу в загальному його обсязі по банківській системі. Антимонопольним комітетом України в грудні 2023 року [5] було сформовано пропозиції для Кабміна країни щодо врегулювання питання конкуренції на ринку банківських послуг. Основою звернення стало надання державним банкам (наразі 5 банків) та банкам, які

визнано НБУ системно важливими (наразі 15 банків), можливість формувати базу агентських послуг. АМКУ звернув на це увагу та вказав на те, що на ринку мають бути півні умови та можливості для всіх учасників.

Державна регуляторна підтримка балансу щодо капіталу, надання переваг державним або системним банкам порівняно з іншими учасниками ринку є важливим завданням Національного банку України та інших державних регуляторів.

### **Список використаних джерел:**

1. Гасій О.В., Соколова А.М., Прохар Н.В. Фактори конкурентного середовища у банківському секторі України: регіональний аспект. *Ефективна економіка*. 2021. № 5. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8895>.
2. Прасолова С.П. Порівняльна оцінка конкурентної позиції вітчизняних та іноземних банків на ринку України: актуальні аспекти. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі*. 2021. Випуск 1 (102). С. 51-60.
3. Коваленко В.В., Мазур Т.П. Управління конкурентною позицією банку. *Науковий вісник Одеського національного університету*. 2019. № 9. С. 38-53.
4. Шевцова О.Й. Кон'юнктура ринку банківських послуг. *Theoretical Foundation in Economics and Management: collective monograph / Toporcova O., Lytovchenko O., -etc. International Science Group. Boston(USA): Primedia eLaunch: 2022. 872 p., С.417-436. URL: <https://isg-konf.com/theoretical-foundations-in-economics-and-management/>.*
5. Конкуренція на ринку банківських послуг: АМКУ надав пропозиції Кабміну. АМКУ. 8.12.2023 URL: [mcsu.gov.ua/news/konkurenciya-na-rinku-bankivskih-poslug-amku-nadav-propoziciyi-kabminu](https://mcsu.gov.ua/news/konkurenciya-na-rinku-bankivskih-poslug-amku-nadav-propoziciyi-kabminu)

**Штанько Є. І., канд. екон. наук Куряча Н. В.**

*Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара (Україна)*

### **УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМ МОТИВАЦІЇ ТА СТИМУЛЮВАННЯ ПРАЦІВНИКІВ В УМОВАХ КРИЗИ**

У сучасних ринкових умовах, які характеризуються нестабільністю та кризовими явищами, ефективна система мотивації та стимулювання працівників набуває особливого значення для забезпечення стійкого розвитку підприємства. Криза може негативно вплинути на мотивацію персоналу, погіршити продуктивність праці та загалом знизити результати діяльності організації. Тому удосконалення системи мотивації в умовах кризи є актуальним завданням для керівництва підприємств. В умовах економічної нестабільності, скорочення

бюджетів та реструктуризації традиційні методи матеріального стимулювання (підвищення зарплати, премії тощо) можуть стати недоступними. Тому важливо звернути увагу на нематеріальні форми мотивації [4]. Нематеріальні стимули грають ключову роль у підтримці мотивації в кризовий період. До них належать:

1. Формування корпоративної культури і створення сприятливого психологічного клімату в колективі. Підтримка командного духу, взаєморозуміння та довіри між працівниками і керівництвом.

2. Гнучкі графіки роботи, дистанційна зайнятість, скорочений робочий тиждень у разі необхідності такі заходи погіршили рівень стресу.

3. Можливості для навчання, розвитку професійних навичок, кар'єрного зростання. Інвестиції в людський капітал зміцнюють лояльність персоналу.

4. Залучення працівників до прийняття рішень, розробки антикризових стратегій. Це ваша відданість справі.

5. Публічне визнання досягнень, нагородження грамотами, присвоєння почесних звань. Система нематеріального заохочення.

6. Формування корпоративних традицій, проведення спільних заходів. Зміцнення згуртованості колективу [5].

Важливість лідерства та комунікації в кризовий період є ключовою для забезпечення ефективної мотивації персоналу. У нестабільних та невизначених умовах працівники потребують чіткого керівництва, стратегічного бачення та відкритого спілкування від свого менеджменту. Розглянемо цей аспект детальніше.

Роль лідерства:

1. Лідери повинні проявити рішучість, впевненість і взяти на себе відповідальність за прийняття складних рішень.

2. Визначте чіткі переваги та антикризову стратегію, доведіть їх до всіх рівнів організації.

3. Демонструвати приклад згуртованості, самовідданості та незламної віри у здатності подолати кризу [2].

Програми стимулювання продуктивності В умовах браку коштів для підвищення зарплати програма нематеріальної мотивації має велике значення. Їх сутність – чітко визначені критерії оцінювання результатів і винагороди для кращих працівників:



1. Премії, бонуси за кращі показники продуктивності, інноваційні ідеї, економію.

2. Визнання досягнень – грамоти, оголошення подяк, фото на дошці пошани.

3. Кар'єрне зростання для найбільш ефективних співробітників.

4. Привілеї – можливості навчання, путівки на відпочинок.

5. Конкурси професійної майстерності із символічними призами [1].

Згуртування колективу в кризових умовах зростає роль командного духу та взаємопідтримки серед персоналу. Адміністрація має створювати можливості для неформального спілкування:

1. Організація спільних обідів, кава-пауз в офісі.

2. Проведення корпоративних святкувань, ювілейних компаній у невеликому форматі.

3. Спортивні команди, змагання між відділами – футбол, боулінг тощо.

4. Народи в незвичному форматі – на природі, із командними вправами.

5. Створення груп, чатів у месенджерах для спілкування в невимушеній обстановці [3].

Також прості й недорогі заходи згуртують колектив, розсіють апатію та нудьгу під час кризи. Криза на підприємствах створює серйозні виклики для системи мотивації персоналу. Однак належним чином спроектована та впроваджена система стимулювання є одним із ключових факторів подолання кризових явищ і відновлення стабільної діяльності організації.

### **Список використаних джерел:**

1. Боковець В.В., Кульганік О.М., Апостолова В. Мотивація персоналу як важливий інструмент ефективної діяльності підприємств. Вісник Хмельницького національного університету. 2021. № 5, Том 1. С. 294-297.
2. Волківська А.М., Осовська Г.В., Семенюк Т.В. Форми та методи стимулювання продуктивної діяльності в умовах корпоративного управління. *Ефективна економіка*. 2021. № 1. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8543>.
3. Мантур-Чубата О.С., Рудь В.Ю. Мотивація і стимулювання праці персоналу як інструмент удосконалення діяльності підприємства. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. Вип. 6 (11). С. 150-152. URL: <https://chmnu.edu.ua/wp-content/uploads/2019/07/Mantur-CHubata-O.S.-Rud-V.YU..pdf>.
4. Заставнюк Л.І, Липовецька Т.Р. Проблематика системи мотивації персоналу в сучасному менеджменті підприємства. *Приазовський економічний вісник*. 2019. Вип. 3 (14). 2019. URL: [http://pev.kpu.zp.ua/journals/2019/3\\_14\\_uk/30.pdf](http://pev.kpu.zp.ua/journals/2019/3_14_uk/30.pdf).

5. Коваль Ю.В. Механізми управління персоналом на підприємстві. *Актуальні проблеми управління персоналом та економіки праці*: збірник матеріалів V Всеукраїнської науково-практичної конференції студентів, аспірантів, молодих вчених. Житомир: ЖДТУ, 2015. С. 27-31. URL: <https://ir.lib.vntu.edu.ua/bitstream/handle/123456789/11299/933.pdf>.

**Щитовська Б. В., Стасюк Ю. М.**

*Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара (Україна)*

### **ПЕРЕДУМОВИ ТА СПОСОБИ ЕФЕКТИВНОГО ВИКОРИСТАННЯ ВИРОБНИЧИХ ПОТУЖНОСТЕЙ ПІДПРИЄМСТВА**

В основі будь-якого бізнесу лежить забезпечення міцної позиції на ринку в умовах жорсткої конкуренції. Для лідерів бізнесу одним з головних пріоритетів завжди було ефективне використання виробничих потужностей, що дозволяє їм бути більш конкурентоспроможними та максимізувати прибуток. У сучасному бізнес-середовищі максимізація виробничих потужностей є найдешевшим засобом кардинального впливу на ефективність окремих підприємств.

Виробнича потужність відображає потенційні можливості підприємства з випуску продукції [1]. Загалом під виробничою потужністю підприємства розуміють максимально можливий випуск підприємством продукції гарантовано високої якості, відповідного найменування, асортименту та рівня якості за певний період (зміну, добу, місяць або рік) при максимальному завантаженні наявних виробничих потужностей та максимальному використанні всіх наявних ресурсів підприємства (виробничого обладнання та площ, передової технології, прогресивних методів організації праці та виробництва, а також кваліфікованої робочої сили). Підвищення ефективності використання виробничого обладнання на підприємствах є комплексним питанням, що охоплює не лише капітальні витрати (інвестиції) та використання обладнання, а й планування, організацію, технічне навчання та управління виробництвом. Основними факторами, що впливають на структуру основних виробничих фондів підприємства, є рівень автоматизації та механізації, рівень спеціалізації та кооперування, а також кліматичні та географічні умови, в яких розташоване підприємство. Кожен з цих факторів

по-різному впливає на структуру виробничих фондів. Поліпшити структуру основних виробничих фондів можна за рахунок оновлення та модернізації устаткування, ефективнішого використання виробничих приміщень установленим додаткового устаткування на вільній площі, ліквідації зайвого і малоефективного устаткування [5], але це не можливо в разі відсутності відповідних спеціалістів [2] та відповідної організаційної культури [3].

Існує ряд передумов, які забезпечують ефективне використання виробничих потужностей (рис. 1).

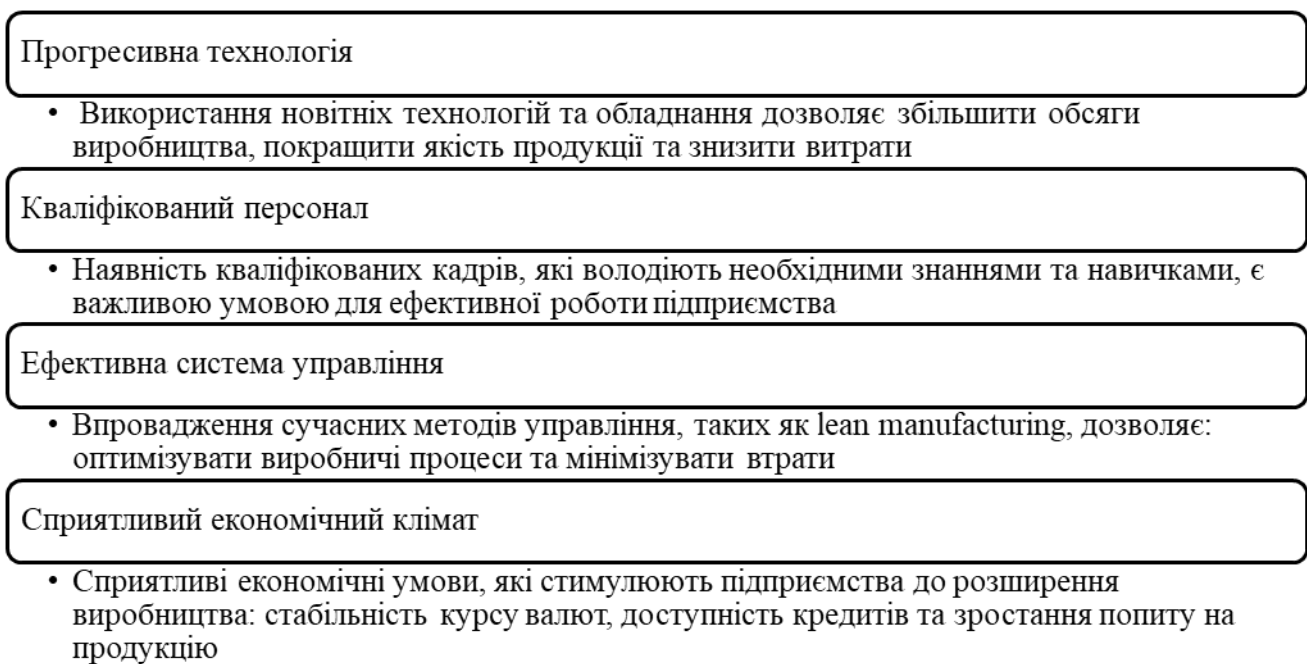


Рис. 1. Передумови ефективного використання виробничих потужностей підприємства

Джерело: складено авторами самостійно

Є кілька напрямків, за якими можна покращити ефективність використання виробничих потужностей компанії. Це включає підвищення інтенсивності використання цих потужностей та збільшення екстенсивності їхнього навантаження [4].

Існують кілька способів ефективного використання виробничих потужностей. Ретельне планування виробництва з урахуванням прогнозів попиту, наявності ресурсів та потужності виробничого обладнання мінімізує простой та максимізує використання виробничих потужностей. Аналіз та оптимізація виробничих

процесів дозволяє виявити та усунути «вузькі» місця, тим самим підвищуючи загальну ефективність виробництва. Регулярна модернізація та оновлення обладнання дозволяє покращити його технічні характеристики, а також збільшити виробничі потужності. Залучення сторонніх організацій для виконання певних функцій, таких як транспортні послуги або ремонт обладнання, дозволяє підприємству сконцентруватися на своїх основних компетенціях. Мотивація персоналу матеріальними та нематеріальними стимулами допомагає підвищити продуктивність праці та покращити якість продукції [5].

Отже, у сучасних умовах ведення бізнесу ефективно використання виробничих потужностей є важливим, якщо компанія хоче виділитися з натовпу. Для цього потрібні відповідні передумови, такі як передові технології, компетентний персонал та ефективна система управління. Крім того, важливо також використовувати різні методи для максимального завантаження виробничих потужностей і мінімізації втрат.

#### **Список використаних джерел:**

1. Слепян Е.В. Сотченко Ю.К., Николаев С.В. Виробнича потужність підприємства та підвищення ефективності її використання. *Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії*. 2017. Вип. 1 (1). С. 120-124.
2. Волкова Н.П. (Ред.). (2021). Моделювання компетентнісної професійної освіти в контексті євроінтеграції. Дніпро: Університет імені А. Нобеля. 2021. 356 с. <https://doi.org/10.31812/123456789/4690>.
3. Крупський О.П. Організаційна культура: сутність, види та особливості імплементації в Україні. *Економічний вісник Національного гірничого університету*. 2014. № 1 (45). С. 29-38.
4. Мусієнко В.Д., Жук Н.В. Вибір методу оцінки вартості виробничої потужності промислового підприємства на засадах інноваційного розвитку. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2020. № 4. С. 44-48.
5. Гринько Т.В. (Ред.). (2023). Підприємництво: сучасні виклики, тренди та трансформації: моногр. Дніпро: Видавець Біла К. О., 2023. 568 с.

**Щитовська Б. В.**

*Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара (Україна)*

## **ОПТИМІЗАЦІЯ МАТЕРІАЛЬНИХ РЕСУРСІВ НА ПІДПРИЄМСТВІ ЯК НАПРЯМ ПІДВИЩЕННЯ ЙОГО КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ**

Конкурентоспроможність підприємств – це один з ключових елементів ринкового середовища, який визначає здатність підприємства адаптуватися до ринкового середовища, досягати лідируючих позицій і утримувати їх якомога довше [1]. Конкуренція змушує учасників ринку постійно стежити за поведінкою суперників, долати негативні наслідки конкурентного тиску та приймати рішення, які сприяють стабільному розвитку підприємств у конкурентному середовищі, тобто забезпеченню конкурентоспроможності. Матеріальні ресурси, такі як сировина, обладнання, інвентар та інше, є основою для виробництва товарів та послуг. А ефективне та раціональне використання цих ресурсів є запорукою успішного управління бізнесом в умовах постійної конкуренції на ринку.

Мета діяльності кожного підприємства – отримання прибутку. Водночас кожне підприємство прагне підтримувати якість своїх товарів чи послуг і залишатися конкурентоспроможним на ринку, зменшуючи при цьому витрати. Жодне підприємство не може функціонувати без витрат, пов'язаних як з виробництвом, так і з управлінням [2]. Управління витратами визначається системою плано-мірного впливу на структуру, склад і поведінку витрат та їх чинників на всіх стадіях формування і розподілу витрат. Основою слугує застосування стійких економічних законів і функцій управління, з метою оптимізації рівня витрат, підвищення ефективності діяльності підприємств і забезпечення їх конкурентоспроможності на ринку, підкорення стратегічних та поточних цілей задля розвитку підприємств. Основна мета управління витратами – знайти найефективніший спосіб використання фактичних ресурсів, тобто оптимізувати витрати. «Процес оптимізації діяльності підприємства – це шляхи пошуку найефективніших методів господарювання, за яких підприємство отримувало б максимальний ефект з мінімальними витратами» [3]. Оптимізація витрат являє собою безперервний процес прийняття рішень щодо майбутньої економічної політики компанії,

із застосуванням інструментів обліку, аналізу, планування, cost та мотиваційного менеджменту за всіма рівнями організаційної структури.

Оптимізація матеріальних ресурсів полягає в максимізації їх використання при мінімальних витратах.

1. Аналіз і планування. Оптимізація починається з детального аналізу поточного стану матеріальних ресурсів на підприємстві. Необхідно визначити, які ресурси використовуються найбільш ефективно, а також виявити можливі джерела втрат або неефективного використання.

2. Стратегія управління запасами. Ефективне управління запасами відіграє важливу роль в оптимізації матеріальних ресурсів. Надмірні запаси призводять до зайвих витрат на зберігання та обслуговування, тоді як недостатній обсяг може призвести до перебоїв у виробництві. Оптимальний рівень запасів і попит на продукцію повинні бути збалансовані.

3. Використання новітніх технологій Впровадження сучасного обладнання та технологій дозволяє збільшити продуктивність та зменшити витрати на виробництво. Автоматизація процесів може покращити якість продукції та знизити кількість браку.

4. Управління відходами. Ефективна утилізація відходів та вторинна переробка не тільки приносить значні економічні вигоди для підприємства, але й сприяє екологічній стійкості.

5. Постійне вдосконалення. Оптимізація матеріальних ресурсів – це процес, що повинен бути постійним. Підприємство повинно постійно оцінювати та вдосконалювати свої методи управління ресурсами, враховуючи змінні умови ринку та технологічний прогрес.

Підсумовуючи, слід зазначити, що одним з основних засобів отримання більшого прибутку та конкурентних переваг є не просто скорочення витрат, а їх оптимізація. Тільки комплексні заходи, які сприяють зменшенню витрат, а не окремі дії, матимуть найбільший вплив на підприємство.

Отже, оптимізація матеріальних ресурсів на підприємстві є ключовим напрямом для підвищення його конкурентоспроможності. Шляхи досягнення оптимізації включають в себе ефективне використання ресурсів, впровадження технологічних інновацій, впровадження системи відходів та постійний аналіз та



вдосконалення процесів. Усі ці заходи спрямовані на забезпечення оптимального використання ресурсів та збільшення результативності виробництва, що в свою чергу сприятиме підвищенню конкурентоспроможності підприємства на ринку.

### **Список використаних джерел:**

1. Бочко В.О. Шляхи підвищення конкурентоспроможності підприємства. *Розвиток європейського простору очима молоді: економічні, соціальні та правові аспекти*: збірник тез доповідей конференції. Харків, 17 травня 2019 року.
2. Горб А.В. Підвищення конкурентоспроможності підприємства на основі оптимізації витрат. URL. <https://ela.kpi.ua/server/api/core/bitstreams/5861cc2f-6dca-4b60-82a8-8687d6ca93ec/content>.
3. Омельниченко О.С. Напрями оптимізації витрат в системі управління. *Ефективна економіка*. № 4. 2016. URL. <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4901>.

**Яковенко І. М.**

*Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара (Україна)*

### **ПОБУДОВА ІННОВАЦІЙНОЇ ЕКОСИСТЕМИ**

Екосистему інновацій можна порівняти з біологічною, в якій учасниками виступають співробітники, клієнти, бізнес процеси та стратегії, утворюють складний взаємозв'язок серед різних ресурсів на ринку. Для досягнення успішної інноваційної стратегії важливо, щоб особи, що координують розвиток продукту в компанії, в першу чергу топ менеджмент, мали повне розуміння портфелю продуктів та їхньої взаємодії з екосистемою компанії.

В роботі застосовується «Innovation Ambition Matrix», розроблена партнерами компанії Deloitte, Бансі Наджі та Джефф Таффом. Цей інструмент призначений для оцінки рівня новаторства продуктів на ринку. Матриця розподіляє продуктові пропозиції на три основні типи:

1. Кореневі зміни – це невеликі модифікації в існуючих продуктах, що відбуваються з метою виходу на нові ринки. Наприклад, у 1995 році Pizza Hut вдосконалила свої піци, додавши сир у кільце. Цей хід став дуже популярним і призвів до збільшення продажів компанії на 300 мільйонів доларів.

2. Прилеглі зміни – наприклад, P&G розширила свій бренд Crest за межі зубної пасти, випускаючи нові продукти, такі як смуги для відбілювання,

електричні зубні щітки та зубні нитки, що дозволило їм вийти на суміжні ринки у галузі ротового догляду.

3. Трансформаційні зміни – це акцент на створенні нових пропозицій для обслуговування нових ринків. Наприклад, Starbucks, крім введення нових смаків кави, впровадив революційний досвід у магазинах за допомогою цифрових і мобільних технологій. Наразі практика показує, що компанії, які випереджають конкурентів, розподіляють свої пропозиції з приблизно 70% на кореневі зміни, 20% на суміжні та 10% на трансформаційні.

Щоб створити та підтримувати інновації, важливо об'єднати людей, спрямованих на інновації.

А саме, визначити впливових осіб, які сприяють розвитку інновацій, це важлива складова успіху. Інноваційні лідери часто не обмежуються посадовим статусом; вони вміло використовують комунікаційні навички та відносини, щоб переконати інших без формальної влади. Вони є каталізаторами для реалізації інноваційних ідей. Один із способів виявлення таких осіб полягає в зверненні уваги на харизматичних лідерів, які вміють надихати інших. Також варто шукати тих, хто вже реалізував не дуже значущі ідеї або впровадив зміни в організації.

Після визначення цих осіб важливо розвивати їхнє бачення змін у компанії. Інновації зазвичай не ґрунтуються на одноразовому спалаху геніальності, а складаються на основі стійких та реалізованих процесів. Подорож до інновацій починається з визначення правильних інноваційних процесів, які відповідають унікальному контексту компанії.

Найбільш поширені та передові інноваційні процеси включають: 1. Design thinking – стратегія спроектована для вирішення складних проблем, шляхом акценту на потребах користувачів. 2. Rapid prototyping – метод, який дозволяє швидко створювати прототипи продуктів або послуг для тестування. 3. Lean innovation – підхід, спрямований на створення мінімально необхідної функціональності продукту та його швидке впровадження на ринок для отримання зворотного зв'язку. 4. Open innovation – стратегія, що передбачає співпрацю з зовнішніми сторонами, такими як клієнти, партнери та конкуренти, для спільного створення інноваційних рішень. Ці процеси різні, але в них багато спільних аспектів. Вони

акцентують певні фази: дизайн-мислення на розумінні потреб клієнта, швидка прототипізація на експериментуванні з рішеннями, а відкрита інновація на обміні ідеями. Незалежно від обраного процесу, інноваторам слід враховувати:

1. Використання підтриманого компанією процесу для швидкого старту. Це дозволяє використовувати вже визнані методи та культуру інновацій. При відсутності такого процесу його варто впроваджувати, що вимагатиме підтримки на різних рівнях та готовності до тестування моделей.

2. Впровадження основних фаз інновацій: виявлення, створення, тестування та масштабування відповідних ідей. Це відповідає на питання: де та коли виникають ідеї, як вони тестуються та як розробляється необхідна бізнес-модель.

Отже, незважаючи на різноманітність назв інноваційних підходів, їхнє спільне завдання полягає у створенні сприятливого середовища для новаторства та розвитку стійкої системи генерації ідей. Такий підхід дозволяє підтримувати конкурентоспроможність компаній, забезпечуючи постійний потік ідей і їх адаптацію під бізнес-контекст.

### **Список використаних джерел:**

1. Kane G.C., Palmer D., Phillips A. N., Kiron D., Buckley N. Strategy, not technology, drives digital transformation. *MIT Sloan Management Review*. 2015. Vol. 14. P. 1-25. URL: <https://sloanreview.mit.edu/projects/strategy-drives-digital-transformation/>.
2. Яковенко В.С. Новітні можливості та форми організації бізнесу в циркулярній економіці. Підприємництво: сучасні виклики, тренди та трансформації: монографія / за заг. ред. д-ра екон. наук, проф. Т. Гринько. Дніпро: Видавець Біла К.О., 2023. С. 88-120.
3. Яковенко В.С. Стартап-підприємництво як прояв креативної економіки. Актуальні аспекти розвитку суб'єктів підприємництва в умовах глобальної економіки: колект. моногр. за заг. ред. Т.В. Гринько. Дніпро: Біла К.О., 2021. С. 225-237.
4. Яковенко В.С. Організаційно-інфраструктурне забезпечення екосистеми стартапів в Україні. Теорія та практика управління суб'єктами підприємництва: колект. моногр. / за заг. ред. Т. В. Гринько. Дніпро: Видавець Біла К. О., 2020. 440 с.

**Д-р екон. наук Яровенко Т. С., Літвін Я. І.**

*Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара (Україна)*

## **ОСОБЛИВОСТІ ІННОВАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ СФЕРИ ТОРГІВЛІ**

Інноваційна діяльність дозволяє торговельним компаніям забезпечити вихід з критичного стану й утримувати стійкість у кризових умовах. Дослідженням інноваційної діяльності підприємств торгівлі займаються провідні науковці, серед яких: Кулеша К.В., Андрушкевич З.М., Остапчук О.В. [1], Полякова Ю.В., Новосад З. Г., Надь Г.О. [2] та ін. Проте, подальшого розгляду потребує визначення особливостей інноваційної діяльності підприємств цієї галузі, які повинні бути враховані під час розробки й реалізації інноваційної стратегії й політики. Узагальнюючи результати досліджень, слід виділити такі особливості інноваційної діяльності торговельного підприємства:

1. У інноваційній діяльності торговельних суб'єктів основна увага приділяється послугам, які зазнали принципових незворотних змін (модифікації) або впроваджені вперше. Вони базуються на використанні вперше розроблених чи застосованих методів організації обслуговування, розрахунків, зберігання та пропонування товарів. Крім послуг до торговельних інновацій відносяться: нові підходи до освоєння ринків й стимулювання продажів, виникнення нових джерел ресурсів й суб'єктів, зміни асортименту, дизайну упакування тощо.

2. Інноваціями повинні підвищувати результативність, ефективність або якість торговельних послуг, процесу обслуговування, асортименту товарів й їх пропонування. Задля забезпечення інноваційної діяльності необхідно впроваджувати інноваційні підходи управління якістю.

3. Торговельна інновація поступово втрачає свій статус та перетворюється на стереотипне явище під впливом часу та появи технологічних рішень.

4. Основними цілями інновацій у торгівлі є: забезпечення виживання й розвитку, підвищення конкурентоспроможності, розширення спектру послуг та асортименту товарів, оптимізація руху товарів, освоєння ринків, зниження витрат, підвищення якості обслуговування тощо.

5. Торговельні інновації охоплюють наступні сфери: товарну (пропонування нових товарів, зміни асортименту); техніко-технологічну (нові торговельні технології й обладнання); організаційну (нові форми і методи надання послуг торгівлі); управлінську (зміна функцій, структур, технології й організації процесу управління); фінансово-економічну (зміни у платіжній, обліковій, податковій сферах, плануванні, ціноутворенні тощо); соціально-психологічну (зміни у відношенні до клієнтів й персоналу, втілення соціальної відповідальності бізнесу); юридичну (зміни регулювання діяльності); екологічну (зміни впливу на навколишнє середовище); інформаційну тощо.

6. Інноваційна діяльність охоплює: пошук інноваційних ідей, розробку інноваційних продуктів (дослідження), практичне впровадження інновацій, а також оцінювання ефективності їх використання.

7. Торговельні інновації характеризуються: новизною, застосуванням (технічний, технологічний, організаційний аспекти) та комерціалізацією (фінансово-економічний аспект). Необхідно забезпечити виконання всіх цих етапів та обов'язкову комерціалізацію результатів інноваційної діяльності. Інновації створюються з урахуванням вимог й потреб внутрішнього та зовнішнього середовища торговельних підприємств.

8. Управління інноваціями має вплив на розвиток торговельного підприємств, що зумовлює рівень сприйнятливості ним інновацій. Ефективність впровадження інновації залежить не тільки від сприйняття торговельним підприємством інноваційних змін, а й наявністю можливостей їх впровадження.

9. В інноваційній діяльності приймають участь: донор, який генерує інноваційні ідеї, розробляє інноваційні техніку й технології, створює інформаційні продукти (науково-дослідні установи, виробники торговельного обладнання); каталізатор, який забезпечує підтримку розповсюдження інновації (фінансово-кредитні, консалтингові установи, інноваційні парки та центри, зони вільної торгівлі); реципієнт, який впроваджує інновацію у власній господарській діяльності (торговельні підприємства).

10. Торговельні інновації виникають через зміну потреб споживачів, а не у результаті НТП. Проте суб'єкти сфери торгівлі можуть переймати інновації, створені в інших галузях (зокрема, у промисловості). Особливу увагу

у забезпеченні інноваційної діяльності слід приділяти підтримці бренду та управлінню ним.

11. У межах інноваційного розвитку на торговельному підприємстві застосовуються: об'єктний (впровадження нової техніки, технологій) та процесний підходи (нові форми і види торгівлі – мережева, електронна, дистанційна, вендінг тощо).

12. Інновації у сфері торгівлі спрямовані на: зміну дистрибуції й розрахунків, впровадження новітніх форматів та суб'єктів торгівлі, раціоналізацію технологічних процесів, оптимізацію товарних запасів, покращення роботи із покупцями тощо. В оптовій торгівлі зазвичай найбільш поширеним є запровадження нової філософії у роботі з постачальниками та персоналом, у роздрібній – впровадження новітніх форматів торгівлі, а на рівні підприємства затребуваними є вдосконалення торгово-технологічних процесів та спілкування із споживачами.

#### **Список використаних джерел:**

1. Кулеша К.В., Андрушкевич З.М., Остапчук О.В. Впровадження інноваційних методів та технологій продажів у діяльність підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2019. № 5. С. 157-161.
2. Полякова Ю.В., Новосад З.Г., Надь Г.О. Інновації у торговельній діяльності: виклики для споживчої кооперації. *Приазовський економічний вісник*. 2020. Вип. 1 (18). С. 44-50.



**ЗМІСТ**

<i>Grynko T. V.</i> Modern technologies in enterprise management .....	3
<i>Grynko T. V., Rybalko A. S.</i> Directions of increasing the competitiveness of the enterprise in the conditions of a changing environment.....	5
<i>Hviniashvili T.</i> Problems of stimulating the innovative activity of modern business structures .....	8
<i>Білоус В. Є., Гончаренко В. А.</i> Франчайзинг як спосіб розвитку бізнесу .....	10
<i>Богатирьова А. О.</i> Визначення ключових факторів успіху для стартапу.....	12
<i>Гвініашвілі Т. З., Білоус Д. В.</i> Перспективи впровадження системи екологічного менеджменту на підприємствах України.....	15
<i>Гвініашвілі Т. З., Губанова А. В.</i> Обґрунтування вибору методики оцінки рівня якості продукції.....	18
<i>Гвініашвілі Т. З., Охотник А. В.</i> Розробка логістичної системи матеріально-технічного забезпечення.....	20
<i>Гвініашвілі Т. З., Петров Д. М.</i> Роль лідера у забезпеченні інноваційного розвитку підприємства.....	23
<i>Гордійчук С. М., Дубина А. С.</i> Довіра як основа відносин зі споживачами: функції та оцінка діяльності кол-центрів як гарячих ліній підтримки .....	25
<i>Горшков М. С.</i> Управління конкурентоспроможністю економічних суб'єктів: методи та інструменти.....	28
<i>Гринько Т. В., Аніщенко Д. Д.</i> Управління змінами та розвитком підприємства: ключові аспекти та ефективні стратегії.....	30
<i>Гринько Т. В., Дуленов С. С.</i> Управління змінами: стратегії розвитку для бізнес-структур у динамічному підприємницькому середовищі .....	33
<i>Гринько Т. В., Лісняк Г. О.</i> Забезпечення стратегічних переваг підприємства на засадах управління його діловою репутацією .....	37
<i>Гринько Т. В., Сотула В. В.</i> Сучасні проблеми управління змінами на підприємствах .....	40

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

---

<i>Губанова А. В.</i> Фази та етапи креативного процесу.....	42
<i>Дзерка Є. І., Гордєєва-Герасимова Л. Ю.</i> Напрями інноваційного розвитку підприємств.....	44
<i>Євсюкова В. Р.</i> Оцінка впливу інновацій на економіку підприємства.....	47
<i>Єрмаков М. С.</i> Узагальнення типових ризиків для суб'єктів малого та середнього бізнесу.....	49
<i>Катан В. О., Проц К. Р.</i> Важливість впровадження інновацій у підприємницьку діяльність.....	52
<i>Косман А. І., Гвініашвілі Т. З.</i> Фактори формування фінансового потенціалу підприємства.....	54
<i>Кузнєцова Т. В.</i> Особливості формування інноваційних стратегій зарубіжних країн в умовах економічної глобалізації.....	57
<i>Куряча Н. В.</i> Використання інформаційних інновацій у вищих навчальних закладах.....	59
<i>Куряча Н. В., Колесник В. Д.</i> Формування системи конкурентних переваг підприємства в умовах кризи.....	62
<i>Маслій Л. В.</i> Оцінка конкурентоспроможності підприємства.....	65
<i>Олійник Т. І., Жартовський Є. Є.</i> Управління оборотними коштами виробничих підприємств в умовах воєнного стану в Україні.....	67
<i>Олійник Т. І., Кулиш Р. В.</i> Забезпечення стійкості та успішної діяльності підприємств в умовах воєнного конфлікту в Україні.....	70
<i>Олійник Т. І., Лисенко Д. В.</i> Діджиталізація економіки як ключовий напрямок сучасного прогресу.....	73
<i>Олійник Т. І., Шубкін П. А.</i> Провідні фактори розбудови інноваційного підприємництва в Україні.....	76
<i>Петриняк У. Я., Кузнєцов Д. В.</i> Формування економічного потенціалу бізнес-структур на основі креативності.....	78
<i>Пріседько А. В., Гвініашвілі Т. З.</i> Удосконалення системи якості на підприємстві як інструмент підвищення конкурентоспроможності.....	81

<i>Руденко Д. В.</i> Аналіз та оцінка впливу економічних криз на діяльність підприємств торгівлі.....	83
<i>Рудова К. Р.</i> Формування системи конкурентних переваг для підприємства.....	85
<i>Сас С. П.</i> Фінансова поведінка та грамотність населення України .....	88
<i>Семенча І. Є., Гутирчик І. Ю.</i> Система методів оцінювання конкурентної позиції підприємства .....	90
<i>Семенча І. Є., Мурат І. В.</i> Особливості ведення прибуткової економічної діяльності підприємств оптової торгівлі в кризових умовах.....	93
<i>Стрижоус М. В.</i> Особливості інноваційного розвитку підприємства.....	95
<i>Федорова Л. А., Полієнко М. В.</i> Роль інновацій в розвитку сучасного підприємства.....	98
<i>Шевцова О. Й.</i> Конкуренція на ринку банківських послуг України.....	100
<i>Штанько Є. І., Куряча Н. В.</i> Удосконалення систем мотивації та стимулювання працівників в умовах кризи .....	101
<i>Щитовська Б. В., Стасюк Ю. М.</i> Передумови та способи ефективного використання виробничих потужностей підприємства.....	104
<i>Щитовська Б. В.</i> Оптимізація матеріальних ресурсів на підприємстві як напрям підвищення його конкурентоспроможності .....	107
<i>Яковенко І. М.</i> Побудова інноваційної екосистеми.....	109
<i>Яровенко Т. С., Літвін Я. І.</i> Особливості інноваційної діяльності підприємств сфери торгівлі.....	112

Наукове видання

Мови видання: українська, англійська

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 2. Управління конкурентоспроможністю та інноваційний розвиток  
економічних суб'єктів в динамічному підприємницькому середовищі

*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 60x84<sup>1</sup>/<sub>16</sub>. Спосіб друку – плоский.  
Ум. др. арк. 6,4. Тираж 90 пр. Зам. № 0424-03/2.

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



