

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 3. Стратегії розвитку бізнесу в умовах кризи:
міжнародний та національний аспекти

Дніпро
Видавець Біла К. О.
2024

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

ОРГАНІЗАЦІЙНИЙ КОМІТЕТ

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Гвініаївільі 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. 3 : Стратегії розвитку бізнесу в умовах кризи: міжнародний та національний аспекти. – 2024. – 91 с.

ISBN 978-617-645-429-8

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 978-617-645-429-8 (Т. 3)

© Авторський колектив, 2024

Dr. of Philosophy Bogodistov Y.¹, post-doctoral researcher Petrik D.²

¹*Management Center Innsbruck (MCI: The Entrepreneurial School), Austria*

²*Graduate School of Excellence Advanced Manufacturing Engineering (GSaME),
University of Stuttgart, Germany*

**WHEN CIRCULAR ECONOMY REACHES NATIONAL BOUNDARIES:
A EUROPEAN PLATFORM SOLUTION FOR CROSS-COUNTRY
RESOURCE ALLOCATION**

Introduction. Against the backdrop of fundamental ecological, economic, and social challenges systematised by the United Nations, the global society is forced to cope with worldwide crisis conditions, with organizations being assigned a special responsibility in meeting these challenges [1; 2]. Especially industrial organizations are, in many cases, directly affected by resource shortages since their value creation is predominantly based on finite resources, increasing competition for them [3]. This makes the reintegration of resources in the production process increasingly important and economically viable [4]. Such a transformation forms the concept of *circular economy*.

The circular economy is a restorative and regenerative system that aims to transform resources into closed loops [5-7]. This transformation aims to replace the “end-of-life” approach with the restorative use of resources [4; 8]. Yet, what if the most promising approach to climate change prevention – the establishment of the circular economy – is restricted? First, organizations predominantly follow the *cradle-to-grave* approach, creating waste that is not reused due to missing economic efficiency or unclear sustainability impact. Second, despite the political action plans, the existing economic mechanisms did not sufficiently contribute to transforming traditional *cradle-to-grave* approaches into *circular cradle-to-cradle* approaches at scale. Third, societies are challenged on how to cope with the complexity of the circular economy, establishing it in complex and dynamic environments.

Value Creation in a Circular Economy. Circular value creation is considered a paradigm for new industrial models [9; 10], utilizing innovation to realize new ways of creating value around circular principles such as the reuse of materials,

extension of the product life cycle, or recycling) [11]. Therefore, the transformation of linear value creation towards a circular one must also be profitable for industrial organizations, especially since such organizations are affected by the forces of competition.

In theory, a circular economy helps to decouple value creation from resource use. As a consequence, more efficient use and reuse of resources and the resulting reduction in overall resource use facilitate the reduction of negative environmental impacts without jeopardizing the economic growth of organizations and, ultimately, the wealth of societies [6; 12]. Unsurprisingly, on a political level, countries such as China have already anchored the circular economy in their state strategies for years [13], and the European Union has also released an action plan to close the loops of value creation [14]. Yet, is this goal achievable within the existing economic and political framework of the European Union?

Challenges in increasing the circularization of the economy

Despite the fact that the concept of circular economy has been a subject of scientific, industrial ecology research for decades [15; 16], and has become a part of a growing number of policies and initiatives [7; 17], its technological and economic realization remains a key challenge [18; 19]. The uncertainty is influenced by the lack of understanding about the mechanisms applying and scaling circular economy, which is present in many organizations. In addition, crises like wars disrupt the business environment, increasing the complexity of establishing circular value flows, especially since managerial sciences mostly neglect the context of warfare. This is why outlining the mechanisms that can reinforce circularization is so challenging.

Relying on the transactional costs theory, we assume that national boundaries stifle the realization of the circular economy. Certain capacities or their lack can determine the value of a resource in a national economy in such a way that it is uneconomical for organizations to close the resource loop. However, thinking beyond national boundaries and adding the capacities of another national economy can generate new opportunities for closing the resource loop, requiring a cross-country network perspective on circularity. As an example, the recycling of concrete can be considered, since concrete production in Germany is thought to be heavily polluting, while recycled concrete will be essential in building up the Ukrainian economy [20].

Ecosystems of Circular Economy

Existing research recognizes that industrial organizations do not act isolated but are integrated into complex socio-technical value-creation systems. Therefore, organizations, being particularly involved in dynamic business networks, are also known as ecosystems [21-23]. Ecosystems are primarily understood as dynamic forms of cooperation for the organization of cross-company and multilateral value creation [21]. To close the resource loops, the cooperation of several network partners is indispensable [23; 24]. Similarly, the closure of resource and value flows through cooperation among multiple network partners is also understood as the sustainability-enhancing manifestation of an ecosystem [23; 25]. The Kalundborg Eco-industrial Park is an example of a circular ecosystem since the park promotes the mutual use of by-products and the sharing of production capacities among the ecosystem actors involved [26]. This example shows that circular value creation benefits from the collaboration of multiple actors.

The same, we argue, holds for countries. The cross-country interdependencies (i.e., between the European Union and Ukraine) may help allocate resources in order to close the resource loops between industrial organizations. Hence, following the network idea, industrial organizations might often be unable to realize the full potential of circular value creation on their own. Due to economic reasons and the complexity of applying some of the numerous circular principles [27], companies develop only capabilities to provide certain products or services, challenging the organization's need to meet European directives [28]. Accordingly, due to missing capabilities, organizations are experiencing significant challenges and barriers in transforming their creation from linear to circular and need support from science [7; 29].

However, the existing studies with an ecosystem view on the circular economy are mostly theoretical-conceptual and do not pursue a cross-country perspective. As for the empirical studies, so far they have been conducted mainly with consumers without surveying industrial organizations [30; 31]. Accordingly, there is a lack of empirical data necessary for scaling circular value creation experts (e.g. from purchasing, supply chain management, and production processes) from the perspective of industrial companies. To overcome these challenges, further research is needed. From a cross-country perspective, identifying potentials for circular collaboration and leveraging them based on a digital platform solution, would help incorporate different values for

certain resources. This would represent perfect collaboration opportunities for the countries of the European Union (e.g., Germany or Austria) and Ukraine.

References:

1. UN. THE 17 GOALS | Sustainable Development [Electronic resource]. *United Nations*. 2022. URL: <https://sdgs.un.org/goals> (accessed: 03.03.2024).
2. Schoormann T. et al. Achieving Sustainability with Artificial Intelligence – A Survey of Information Systems Research. *ICIS 2021 Proceedings*. 2021.
3. European Commission. Towards a circular economy: A zero waste programme for Europe [Electronic resource]. *European Commission*. 2014. URL: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN>.
4. Zink T., Geyer R. Circular economy rebound. *J. Ind. Ecol.* Wiley, 2017. Vol. 21, № 3. P 593-602.
5. MacArthur E. Artificial Intelligence and the Circular Economy: AI as a Tool to Accelerate the Transition. *Mckinsey* 2019. URL: <https://www.mckinsey.com/capabilities/sustainability/our-insights/artificial-intelligence-and-the-circular-economy-ai-as-a-tool-to-accelerate-the-transition>.
6. Geissdoerfer M. et al. The Circular Economy – A New Sustainability Paradigm? *J. Clean. Prod.* 2017. Vol. 143. P. 757-768.
7. Kirchherr J. et al. Conceptualizing the circular economy: An analysis of 114 definitions. *Resour. Conserv. Recycl.* 2017. Vol. 127. P. 221-232.
8. Geisendorf S., Pietrulla F. The circular economy and circular economic concepts – a literature analysis and redefinition. *Thunderbird Int. Bus. Rev.* 2018. Vol. 60, № 5. P. 771-782.
9. Gallaud D., Laperche B. *Economie circulaire et développement durable: Ecologie industrielle et circuits courts*. 2016. 150 p.
10. Trushkina N., Prokopyshyn O. Circular Economy as a New Way of Managing in the Conditions Of Digital Transformations. *Green, Blue and Digital Economy Journal*. 2021. Vol. 2, № 3. P. 64-71.
11. Lacy P., Long J., Spindler W. *The Circular Economy Handbook*. Palgrave Macmillan UK, 2020. 32 p.
12. Bocken N.M.P., Niessen L., Short S.W. The Sufficiency-Based Circular Economy – An Analysis of 150 Companies. *Frontiers in Sustainability*. 2022. Vol. 3. P. 899289. <https://doi.org/10.3389/frsus.2022.899289>.
13. Türkeli S. et al. Circular economy scientific knowledge in the European Union and China: A bibliometric, network and survey analysis (2006–2016). *J. Clean. Prod.* 2018. Vol. 197. P. 1244-1261.
14. European Commission. Circular economy action plan, European Commission Website [Electronic resource]. *European Commission*. 2020. URL: https://environment.ec.europa.eu/strategy/circular-economy-action-plan_en.
15. Boulding K. E. The economics of the coming spaceship earth. *Environmental quality in a growing economy*. RFF Press, 2013. P. 3-14.
16. Lowe E.A., Evans L.K. Industrial ecology and industrial ecosystems. *J. Clean. Prod.* 1995. Vol. 3, № 1. P. 47-53.
17. European Commission. The Green Deal Industrial Plan: putting Europe’s net-zero industry in the lead [Electronic resource]. *European Commission*. 2023. URL: https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/en/ip_23_510.
18. Corvellec H., Stowell A.F., Johansson N. Critiques of the circular economy. *J. Ind. Ecol.* 2022. Vol. 26, № 2. P. 421-432.
19. Chauhan C. et al. Linking circular economy and digitalisation technologies: A systematic literature review of past achievements and future promises. *Technol. Forecast. Soc. Change*. 2022. Vol. 177. P. 121508.

20. Tagesschau. Beton-Recycling für den Wiederaufbau [Electronic resource]. *Tagesschau*. 2023. URL: <https://www.tagesschau.de/wissen/technologie/recycling-beton-ukraine-wiederaufbau-101.html>.
21. Adner R. Ecosystem as Structure: An Actionable Construct for Strategy. *J. Manage.* 2017. Vol. 43, № 1. P. 39-58.
22. Jacobides M.G. et al. Towards a theory of ecosystems. *Strategic Manage. J.* 2018. Vol. 39, № 8. P. 2255-2276.
23. Dwivedi A. et al. Antecedents of digital supply chains for a circular economy: a sustainability perspective. *Industrial Management & Data Systems*. 2023. Vol. 123, № 6. P. 1690-1716.
24. Centobelli P. et al. Designing business models in circular economy: A systematic literature review and research agenda. *Business Strategy and the Environment*. 2020. Vol. 29, № 4. P. 1734-1749.
25. Aarikka-Stenroos L. et al. Circular economy ecosystems: a typology, definitions, and implications. *Research Handbook of Sustainability Agency*. 2021. P. 260-276.
26. Kalundborg. Surplus from circular production [Electronic resource]. *Symbiosis.dk*. 2023. URL: <https://www.symbiosis.dk/en/>.
27. Potting J. et al. Circular economy: measuring innovation in the product chain. *Planbureau voor de Leefomgeving*. 2017. №. 2544. P. 1-46.
28. Reinhardt R. et al. Towards sustainable business models for electric vehicle battery second use: A critical review. *J. Environ. Manage.* 2019. Vol. 245. P. 432-446.
29. Frishammar J., Parida V. Circular Business Model Transformation: A Roadmap for Incumbent Firms. *Calif. Manage. Rev.* 2019. Vol. 61, № 2. P. 5-29.
30. Stein N. et al. Consumer Perception of Online Attributes in Circular Economy Activities. *Sustain. Sci. Pract. Policy*. 2020. Vol. 12, № 5. P. 1914.
31. Boyer R.H.W. et al. Product Labels for the Circular Economy: Are Customers Willing to Pay for Circular? *Sustainable Production and Consumption*. 2021. Vol. 27. P. 61-71.

Dr. of Econ. Sciences Grynko T., Telegin O.

Oles Honchar Dnipro National University (Ukraine)

FUNDAMENTAL CONCEPTS FOR SELECTING A STRATEGY TO FOSTER COMPANY GROWTH

The company's development strategy provides it with a set of means of adaptation to changes in the external environment and ensures the transformation of competitive advantages into an effective management tool. The company's development strategy should ensure the maximum use of potential opportunities with limited resources, as well as stimulate the innovative activity of construction enterprises. The processes of formation of market relations significantly changed the characteristics and conditions of entrepreneurial activity. Such changes forced most enterprises to look for new management concepts and tools, in particular, new approaches to managing enterprise development. One of the new tools is the enterprise strategy, the use of which in

developed market economy countries has received theoretical justification since the 70s of the last century.

Since the independence of Ukraine, free entrepreneurship and self-financing for domestic enterprises has become an urgent task in choosing their development strategy. The task of the top management of enterprises is to ensure the adaptability of business to the specific conditions of changes in the market situation, the conditions of rapid advancement of scientific and technical progress, resource-material and financial-credit situation. From the point of view of the development of the enterprise, the fact of awareness of the need to develop a strategy as a basis for ensuring its effective functioning becomes important.

Implementation of the strategy as a new tool for managing the development of the enterprise requires awareness of the economic content of this category. An important role in this process is assigned to the study of foreign theory and practice, since domestic economists began working on this issue only in the 90s of the 20th century. Based on the analysis of literary sources, a number of definitions of the category “enterprise strategy” were singled out, where it was found that in the scientific community there are generally three approaches to understanding strategy (Fig. 1).

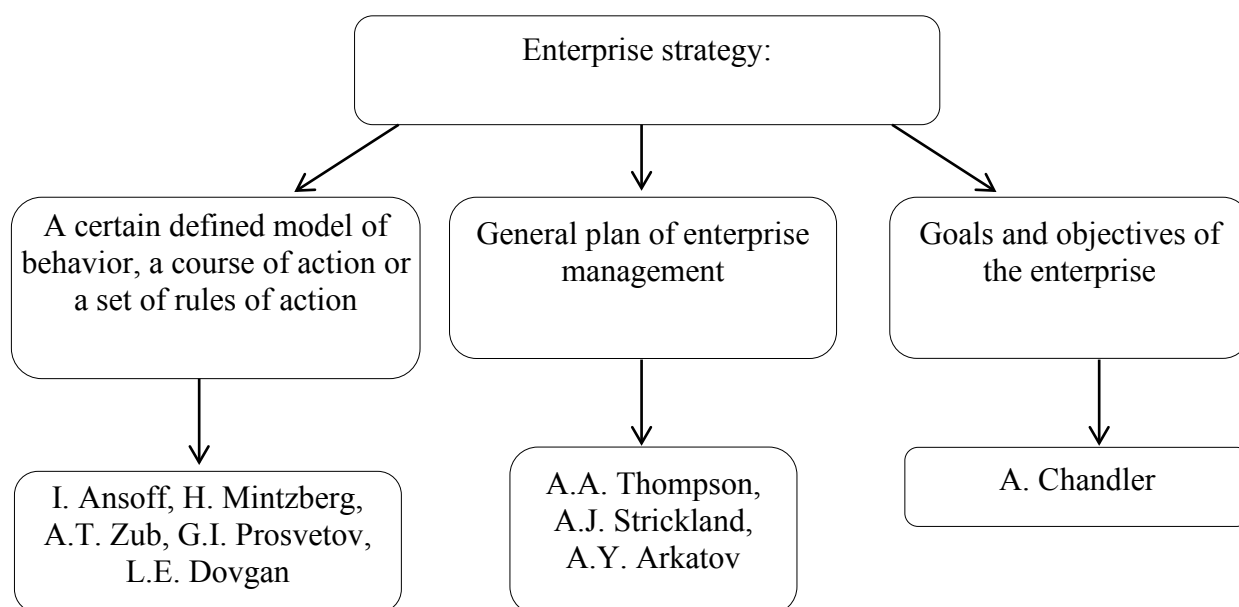


Fig. 1. Approaches to defining the concept of “enterprise strategy”

So, the founders of economic thought and strategy researchers: I. Ansoff, H. Mintzberg, A.T. Zub, G.I. Prosvetov, L.E. Dovgan claims that the company's strategy

is a certain defined model of behavior or a course of action that should lead to the desired result. Instead, I. Ansoff will express the opinion that strategy is a set of rules for decision-making.

Thus, we can conclude that strategic development is understood as a continuous process. This process should ensure the enterprise's adaptability to external conditions, its competitiveness due to the transition to a qualitatively new level of functioning.

To determine which strategy can be called a – development strategy, consider the types of strategies according to the following classification features:

- by management level;
- by stages of the enterprise's life cycle;
- by the nature of market behavior;
- by market position;
- according to the method of achieving competitive advantages [3].

According to the level of strategic decision-making or management hierarchy, four levels of strategies can be distinguished: corporate, business, or it is also called business strategies, functional and operational strategies. It should be noted that corporate and business strategies are the same for a mono-product enterprise [2]. Hence, the corporate strategy determines its organizational structure as a whole. That is, the direction in which the enterprise will develop is determined by the general approaches and principles of its activity.

Business strategy is the next level of management and is developed for a specific field of activity. Functional strategies are developed for each functional area of activity: production strategy, marketing strategy, investment and financial strategies, etc. Operational strategies are narrow strategies for the main structural divisions of the enterprise, which are not independent: workshops, teams, divisions, etc. This is the lowest level of the company's strategy, which is associated with strategies occupying a higher level in the hierarchy: corporate, competitive, functional [1]. Thus, we can come to the conclusion that the processes of formation of market relations significantly changed the characteristics and conditions of entrepreneurial activity. Such changes forced most enterprises to look for new management concepts and tools, in particular, new approaches to managing enterprise development. One of the new tools is the enterprise strategy, the use of which in developed market

economy countries has received theoretical justification since the 70s of the last century.

References:

1. Gerasymchuk V.G. Enterprise development: diagnosis, strategy, efficiency. Monograph. Kyiv, 2015. 265 p.
2. Grynko T., Yehorova O. (2020) Problems of the strategic planning systems implementation at industrial enterprises. *European Journal of Management Issues*. 28 (4), 135-142.

PhD in Economics Oliinyk T., Chichotka V.

Oles Honchar Dnipro National University (Ukraine)

THEORETICAL FOUNDATIONS OF THE FORMATION OF THE COMPANY'S DEVELOPMENT STRATEGY

Today, one of the main problems of the instability of development, the deterioration of the financial condition and the decrease in the efficiency of the business entities is that most of them are focused on solving current, operational tasks. In the conditions of tough competition and a rapidly changing environment, the company should not only focus on the internal state of affairs, but also form a long-term development strategy that will allow to easily respond to environmental changes and achieve competitive advantages in the future. The assessment and formation of the strategic directions of the enterprise will reveal its hidden potential, the effective use of which can ensure the growth of its competitiveness in the domestic and foreign markets.

The emergence of strategic management in the modern sense is due to changes in business conditions and the need to take into account the influence of the state and dynamics of the external environment. The term “strategic management” began to be used in the 60s and 70s in order to clarify the difference between the current management at the production level and the management that is carried out at the highest level of the enterprise. The formation of strategic management as an independent field of research went through the following five stages [1]:

1. Budgeting and control (the first half of the 20th century) is based on the formation of a system of interconnected budgets and control over their implementation. The basic premise of budgeting is the stability of the external and internal environment of

the enterprise: competition, technologies, personnel qualifications, degree of availability of resources, etc.

2. Long-term planning (1950-1960) – involves the identification of current changes in individual economic indicators of the enterprise and the extrapolation of the identified trends into the future and the formation of perspective plans on this basis.

3. Strategic planning (late 1960s, early 1970s) – involves identifying trends not only in economic development, but also in the company's environment. Planning taking into account existing trends in changing the competitive environment is based on the strengths and weaknesses of the enterprise, the favorable opportunities of its external environment [1].

4. Strategic management (mid-1970s) – involves the analysis and study of changes in the external environment of the enterprise.

In contrast to strategic planning, the main task of strategic management is the formation of an external environment favorable for the development of the enterprise. It does not involve the perception of the environment as a factor that restrains the process of organizational planning, but is based on the establishment of a certain goal and the development of directions for its implementation by using the strengths of the enterprise and the favorable opportunities of the environment, as well as compensation for weaknesses and ways to prevent threats.

Strategic entrepreneurship combines qualitative features of entrepreneurship and features of strategic management, synchronization of plans of departments responsible for the implementation of the company's goals, provides strategic orientation of personnel [2].

Strategic entrepreneurship becomes the main method of management based on the introduction of a new management style and organizational form, which is based on the creation of independent divisions at enterprises. Such economic units are in direct contact with groups of consumers, while remaining part of the enterprise; they independently choose a strategy within agreed conditions and implement it independently; are responsible for the results of their activities.

So, the modern interpretation of the essence of strategic management is as follows: it is the management of an enterprise that relies on human potential as its

basis, orients production activities to the demands of consumers, implements flexible regulation and timely changes of the enterprise, which meet the challenge from the environment and allow to achieve competitive advantages, which as a result allows the enterprise to survive and achieve its goal in the long term [1; 2]. Thus, the central place in the theory of strategic management is occupied by the concept of strategy, i.e., establishing directions of activity (goals and ways of achieving them) to ensure the development and maximum effective functioning of the enterprise due to the rational use and formation of its competitive advantages.

References:

1. Galchak H.R. Ensuring the sustainable development of the enterprise as a basis for the formation of social responsibility. *KHNAU Bulletin*. 2016. № 8 (47). P. 69-74.
2. Grynko T., Yehorova O. (2020). Problems of the strategic planning systems implementation at industrial enterprises. *European Journal of Management Issues*. Vol. 28 (4), 135-142.

Афанас'єв В. О.

Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара (Україна)

СПІВПРАЦЯ BLACKROCK З УКРАЇНОЮ:

ВИКЛИКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ

В сучасних умовах, спричинених складною військово-політичною ситуацією, Україна стоїть перед важливим завданням відновлення національної економіки. Економічний розвиток країни виявився ускладненим через значні втрати в інфраструктурі, зменшення обсягів виробництва та збільшення військових витрат. У цьому контексті повернення інвестицій стає надзвичайно актуальною проблемою для України, оскільки це не лише сприятиме економічному відновленню країни, а й дозволить зміцнити її стабільність та розвиток у майбутньому.

BlackRock – провідна компанія у фінансовій сфері, яка надає різноманітні інвестиційні послуги та забезпечує фінансове благополуччя для своїх клієнтів. Заснована у 1988 році, вона є однією з найбільших та найвпливовіших у світі, відома своєю експертизою в інвестиціях і управлінні активами. Її діяльність спрямована на створення справедливого і стійкого фінансового світу. За свою

історію BlackRock продемонструвала стійкість у різних економічних умовах і завоювала довіру своїх клієнтів як надійний інвестиційний партнер [1].

Black Rock інвестувала у провідні компанії, такі як Microsoft Corp (MSFT), Apple Inc (AAPL), Amazon Com Inc (AMZN) та Nvidia Corporation (NVDA), та отримала значний прибуток. Згідно з даними на кінець грудня 2023 року, BlackRock мала власність від 2,28 до 5,19% усіх акцій цих компаній. Наприклад, у випадку з Microsoft, вона утримувала 5,19% акцій, що призвело до отримання прибутку у розмірі \$85,6 на акцію, що відповідає росту вартості акцій на 386,5%. Аналогічно, у випадку з Apple Inc, BlackRock володіла 5,14% акцій, що призвело до отримання прибутку у розмірі \$37,15 на акцію, або 364,7% зростання вартості акцій. За цими прикладами видно, що інвестиції BlackRock в ці компанії виявилися дуже прибутковими як для інвесторів, так і для самих компаній [2].

BlackRock вже анонсував створення Фонду розвитку України (UDF) у Люксембурзі, який має залучити \$15 мільярдів для проектів в Україні. Фонд планує об'єднати приватних інвесторів та забезпечити фінансування за підтримки держав-партнерів та глобальних ринків капіталу. Планується залучити щонайменше \$ 500 мільйонів від окремих країн та \$ 2 мільярдів від приватних інвесторів на реконструкцію України на загальну суму \$ 15 мільярдів. Фонд буде мати пріоритет у сільському господарстві, промисловості, інфраструктурі та енергетиці. Консультативна група аналітиків BlackRock працює над проектом у співпраці з JPMorgan Chase & Co безкоштовно [3].

Треба відзначити, що хоча співпраця BlackRock з Україною може мати значні переваги у вигляді залучення великих інвестицій та підтримки економічного розвитку, існують і певні потенційні мінуси. Україна, зі свого боку, повинна вирішити ці питання для створення сприятливого середовища для інвестування. Важливо боротися з військово-політичною нестабільністю та економічними ризиками, зокрема, забезпечити прозорість управління та боротьбу з корупцією. Також важливо зменшити ризики валютних коливань та спростити бюрократичні процедури. Результативні заходи у цих напрямках можуть створити сприятливу атмосферу для інвестування та повернення потенційних інвесторів, включаючи компанії, як BlackRock. Загалом, участь BlackRock в українській економіці може стати каталізатором її розвитку, забезпечивши фінансові ресурси та експертну підтримку для інфраструктурних та технологічних проектів, а також

підтримку малого та середнього бізнесу. Ця співпраця може підвищити довіру міжнародних інвесторів до українського ринку капіталу та сприяти залученню нових інвестицій. Також вона може сприяти розвитку сталого бізнесу та створенню нових робочих місць, що позитивно вплине на життя українського населення.

Список використаних джерел:

1. BlackRock. URL: <https://www.blackrock.com/corporate/about-us>.
2. HedgeFollow, BlackRock Inc 13F Portfolio. URL: <https://hedgefollow.com/funds/BlackRock>.
3. FinancialClub. URL: <https://finclub.net/ua/news/blackrock-anonsuvav-stvorennia-fondu-rozvytku-ukrainy-na-usd15-mlrd-u-liuksemburzi.html>.
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.

Белічко О. В.

Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара (Україна)

ПРОБЛЕМИ ВІДНОВЛЕННЯ ЕКОНОМІКИ УКРАЇНИ ПІСЛЯ ВІЙНИ

Війна країни-агресора проти України завдає жахливої шкоди українській економіці. Розмір збитків наразі неможливо точно оцінити, адже війна все ще триває і скільки ще буде тривати теж не зрозуміло. Бойові дії на території нашої держави завдали збитків не лише людям, а й підприємствам, інвесторам, банківській системі та економіці. Наслідки цієї жахливої війни торкнулися не лише Україну, а й весь світ, зокрема світова економіка. Зокрема, зростає ризик продовольчої кризи. Важливо зазначити, що роль України у світі, ймовірно, була недооцінена, навіть самою Україною.

Маючи на увазі той факт, що відновлення економіки в Україні є складним завданням, включаючи багато факторів, серед яких це відбудова міст та селищ, підприємств, виплати постраждалим у цій війні і тому подібне, необхідно розглянути різні аспекти процесу відновлення економіки для ефективного впровадження відповідних стратегій та заходів. По-перше, це стратегічне планування, а саме укладання стратегічного плану відновлення, який враховує економічні, соціальні та інфраструктурні потреби країни. По-друге, цей план

повинен включати розробку конкретних заходів зі стимулювання економічного зростання, відновлення інфраструктури та соціально-економічної реабілітації. Минулого століття після закінчення другої світової війни було впроваджено план Маршала, який передбачав собою відновлення інфраструктури, промисловості та сільського господарства в післявоєнній Європі. Розуміючи, що після закінчення війни самостійно ми не зможемо все відновити, треба буде просити допомогу з країн заходу, в тому числі і США, які нам і по сьогоднішній день допомагають як у військовому плані, так і у фінансовому. «Дружні» кредити від цих держав зможуть допомогти встати нам на ноги, але першочергово треба зрозуміти на що ці гроші треба витратити, при цьому не зробити ситуацію більш гіршою. Першочергово нашою найбільшою проблемою буде корупція, тому слід буде запровадити антикорупційну політику, заборонити проворожі партії та за аналогією з США ухвалити закон про лобізм. Більша частина коштів, виділених на відновлення сучасної України повинні бути спрямовані першочергово на відновлення промисловості, інфраструктури та сільського господарства.

Щодо відновлення промисловості, то на наш погляд це найбільш важливий фактор. Розвиток сучасних технологій у промисловості та сільському господарстві допоможе Україні бути більш конкурентно-спроможною на світовому ринку. Також це допоможе створити нові робочі місця, які збільшать продуктивність економічного відновлення в країні, та покращати якість життя наших громадян.

Необхідно також звернути увагу на таку важливу проблему як соціальне відновлення та реабілітація. Більшість воїнів, які прийдуть з війни потребують психологічної допомоги для адаптації у мирне життя. Соціальна реінтеграція наших військових, які постраждали внаслідок війни, буде включати в себе створення умов для повернення їх у суспільне середовище.

Інвестиції – ключ нашого успіху! Органи влади повинні створити сприятливу інвестиційну атмосферу для залучення нових інвестицій у нашу країну, за для подальшого економічного та промислового відновлення в країні. Для приваблення інвестицій уряд може впровадити податкові заохочення, це може включати в собі зниження ставок корпоративного податку, податкові кредити на відновлення інфраструктури. Також не треба забувати про кредитування. Надання державних грантів, субсидій на процентні ставки та інші форми фінансової підтримки

будуть позитивно впливати на інвестиційну сферу діяльності. Впровадження дій щодо спрощення процедур реєстрації підприємств, скорочення бюрократичних перешкод, боротьба з корупцією будуть створювати сприятливе бізнес-середовище для майбутніх стартапів та інвестицій.

Сільське господарство є нашим головним джерелом прибутку, тому воно також грає велику роль у відновленні нашої країни, але на жаль таким як воно раніше було, в найближчі роки стати не зможе, через те, що поля на яких робили посіви стали територією для військових дій, тому треба буде зосередитись на тих площах, що є неушкодженими. Впровадження сучасних технологій в сільському господарстві допоможуть підвищити продуктивність, а саме: використання сучасних методів обробітку землі, наприклад strip-till, та використання генетично модифікованих культур. Це може принести значний приріст урожайності та зниження витрат. Також не будемо забувати про активний розвиток міжнародної торгівлі. Заохочення експорту сільськогосподарських культур може стати додатковим стимулом для розвитку цієї галузі. Наразі ми звичайно експортуємо якусь частину наших сільськогосподарських культур, але маркетингова підтримка у цій сфері на даний момент нам тільки допоможе.

Загалом, аналог плану Маршала можна використовувати як фундамент для впровадження відновлення післявоєнної України. У будь якому разі, для того щоб ефективно використати стратегію плану Маршала для післявоєнної України треба буде врахувати її потреби та особливості сучасного світового економічного контексту.

Список використаних джерел:

1. Новий суспільний договір: виграти війну і не програти відбудову. Київ: Український інститут майбутнього, 2022. URL: <https://uifuture.org/publications/novyj-suspilnyj-dogovir-vygraty-vijnu-i-ne-prograty-vidbudovu/?fbclid=IwAR3vk-gE7icMakxxboDvnZ0iFjnLpnJWWzV1wo11lqs0VTD6TghjUjjajQBQ>.
2. План Маршалла. Вікіпедія: вільна енциклопедія. URL: https://uk.wikipedia.org/wiki/План_Маршалла.
3. Гринько Т.В., Гвініашвілі Т.З., Шинкаренко А.В. Особливості формування механізму мотивації та стимулювання персоналу підприємницьких структур. *Економічний простір*. 2021. № 174. С. 63-68.
4. Гринько Т.В., Настиченко Ю.В. Теоретичні засади стратегічного управління людським капіталом підприємства. *Економічний простір*. 2021. № 176, С. 53-57. <https://doi.org/10.32782/2224-6282/176-8>.

Гончаренко О. Е.

Київський національний економічний університет ім. Вадима Гетьмана (Україна)

ГЕОПОЛІТИЧНИЙ РИЗИК ЯК АКТИВНИЙ ФАКТОР ІНВЕСТИЦІЙНОГО ПРОЦЕСУ

Вплив геополітичних ризиків посилюється в світовому політичному процесі, тому їх варто включати в структуру оцінювання інвестиційного клімату країн. Прояви глобалізації соціально-економічного життя, призвели до того, що в умовах світової геополітики, глобальної конкуренції фундаментальні геополітичні ризики стають керованими та з пасивних факторів оцінювання соціально-економічного середовища переходять у розряд активних факторів оцінювання інвестиційних проектів.

Останніми роками реалізація геополітичних ризиків призвела до значних збитків та порушення стабільності на глобальному рівні. Це ставить питання щодо адекватності існуючих підходів до аналізу політичного ризику та зумовлює необхідність посилення ступеня інтеграції результатів такого аналізу до процесу прийняття інвестиційних рішень компаній.

Дослідження впливу реалізації геополітичних ризиків на результативність компаній після прийняття рішень щодо продовження роботи або виходу з ринку рф в лютому 2022 року розкриває низку важливих особливостей.

Потужним кроком зі сторони міжнародної спільноти у відповідь на агресію рф стало введення санкцій, які забороняють компаніям значного спектру індустрій мати будь-які зв'язки з ринком рф та білорусі. Більшість міжнародних компаній почали процеси виходу з ринку саме після запровадження перших пакетів санкцій, деякі оголосили про завершення своєї діяльності на ринках рф вже в перші дні війни (рис 1).

З моменту початку повномасштабного вторгнення минуло два роки. Але з поміж понад трьох тисяч міжнародних компаній, які включені в базу KSE, лише 309 завершили вихід з ринку рф. Окрім того статус 75 компаній за період з червня по грудень 2023 року було знижено (динаміка в негативному напрямку).

На основі дослідження відкритих джерел було виділено наступні ключові фактори, які зупиняють або сповільнюють процес виходу компаній з рф:

взаємозалежність компаній в рамках міжнародних корпорацій, етичні виклики, складність швидкого продажу бізнесу та додаткові виклики з боку законодавства рф.

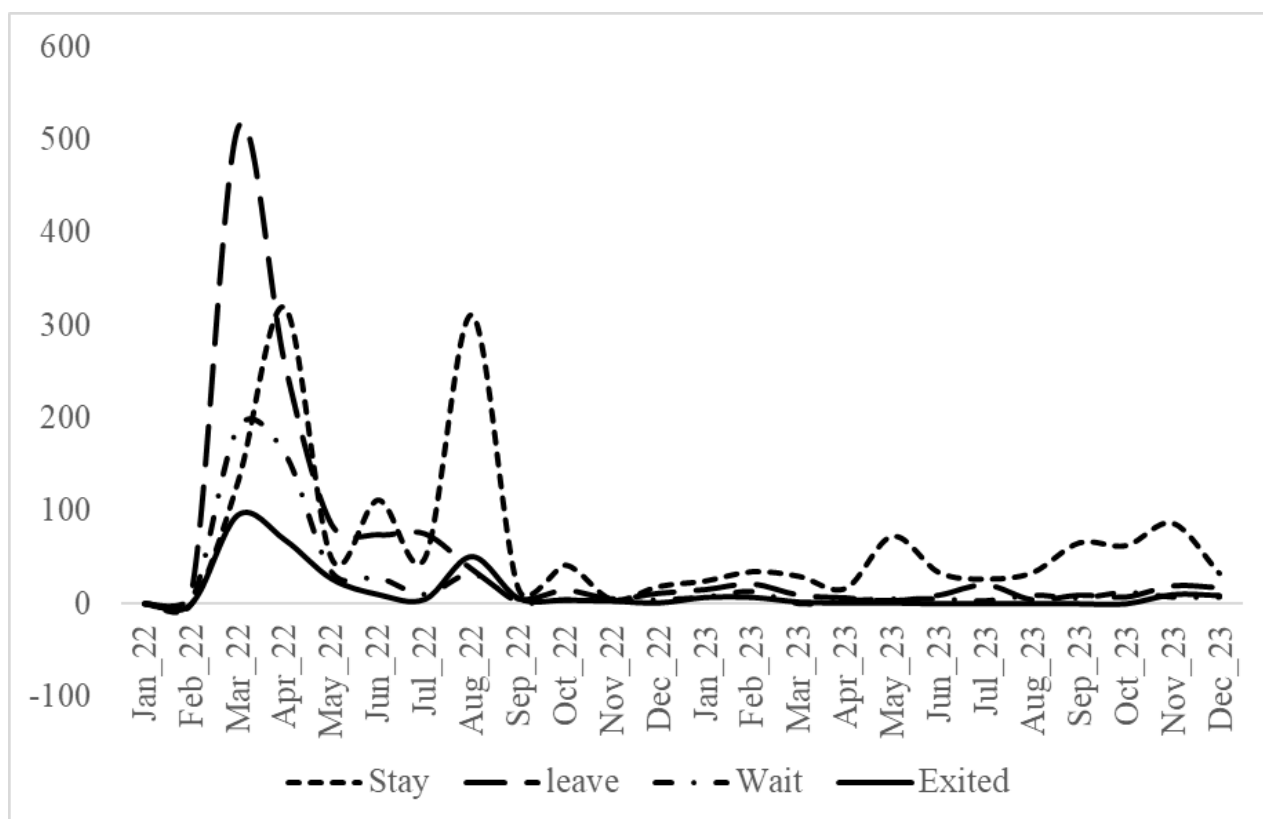


Рис. 1. Статус по даті оголошення/оновлення бази, станом на грудень 2023 р.

Основним джерелом інформації для дослідження була база міжнародних компаній, яка створена та оновлюється KSE [1]. Інформація щодо статусу компаній доступна станом на 25 червня 2023 року та 31 грудня 2023 року. Загальна кількість компаній в базі 3,665. Для всіх компаній доступна інформація щодо статусу, країни реєстрації (HQ) та індустрії; для 654 компаній додатково доступна інформація про обсяги глобальної та локальної (рф) виручки за 2021 та 2022 роки, кількість персоналу в рф у 2021 році тощо.

Станом на грудень 2023 року 1,579 компаній продовжують свою діяльність, лише 309 завершили свій вихід, деталі показано на рис 2.

Одним з ключових факторів, що впливає на рішення продовжити роботу в рф є спеціалізація, зокрема, виробництво та реалізація споживчих товарів, одягу, дрібної електроніки, надання фінансових послуг. Компанії, що залишили країну

переважно працюють в галузях автомобілебудування, фінансових послуг, ІТ, виробництво техніки.

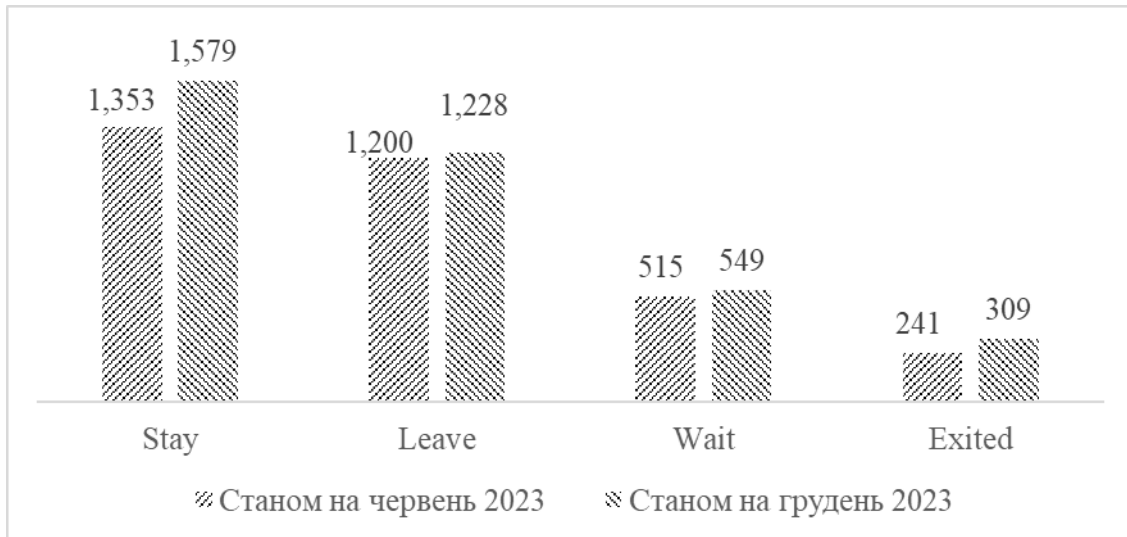


Рис. 2. Динаміка рішень компаній щодо статусу діяльності в рф

Найбільше компаній, які продовжують свою діяльність в рф працюють в сфері споживчих товарів та одягу ($\approx 17\%$), виготовлення електроніки (9%), енергетичній індустрії (8%), виробництві великих промислових механізмів (7%). Серед факторів, які впливають на сповільнений вихід компаній з цих індустрій стратегічна важливість галузей (додаткові вимоги відповідно до законодавства рф), юридичні труднощі, етичні питання.

Аналіз вартості оголошених цін угод та їх порівняння з виручкою компаній за один рік показав, що переважна більшість угод відбулися значно нижче ринкової ціни компанії. За більшістю угод оголошена вартість була нижче рівня виручки відповідної компанії в 2021 році.

Інформація щодо ціни угод доступна для 93 компаній з 309, які повністю вийшли з ринку рф. З них 9 компаній були змушені погодитися на ціну 1 євро (наприклад, Heineken, Nissan, Renault, TetraPak, OBI Group). Також, Carlsberg та Danone були фактично націоналізовані.

За даними Financial times серед понад 600 європейських компаній, найважчі витрати пов'язані з виходом з ринку рф зосереджені в кількох незахищених секторах, а саме: нафтогазові групи, де лише три компанії: BP, Shell і Total Energies повідомили про сумарні витрати на суму 40,6 млрд. євро. Проте збитки цих

компаній були значно нижчими за доходи пов'язані з високими цінами на нафту та газ, внаслідок чого сукупний прибуток цих компаній склав 95 мільярдів євро (104 мільярди доларів) у 2022 році. Загальні прямі опубліковані збитки аналізованих компаній становлять 100 млрд. євро. Непрямі втрати компаній підрахувати складно, проте вони мають значний потенціал перевищити вже відомі рівні збитків. Підприємства, що працюють у сфері споживчих товарів отримали збитки у розмірі 14,7 млрд. євро, тоді як промислові компанії, включаючи виробників автомобілів, зазнали удару в 13,6 млрд. євро. Фінансові компанії, включаючи банки, страховики та інвестиційні компанії, зафіксували 17,5 млрд. євро у вигляді списання та інших витрат [2].

За результатами дослідження підтверджено, що лише 309 компаній з понад 3 тисяч завершили вихід з ринку рф. Серед ключових причин виділено, як складнощі викликані юридичними нюансами процесу, проблеми з пошуком покупців, етичні питання, додаткові правила введені урядом рф, так і оцінка компаній втрат від виходу значно вище, ніж потенційні ризики від продовження діяльності. Найбільше компаній, що продовжують діяльність походять з США, країни ЄС та Китаю.

В межах доступної для аналізу інформації не вдалося визначити чіткий вплив від прийнятого рішення щодо продовження /завершення діяльності на ринку рф на рівень глобальної виручки компаній. Частково це пояснюється низькою часткою виручки рф в глобальній виручці для більшості компаній вибірки, але постає питання реакції поточних клієнтів компаній, які продовжують працювати на ринку рф.

Компанії, в яких доходи від ринку рф складають від 2 до 15% частіше приймають рішення продовжувати діяльність в рф. Найактивніше виходять з ринку компанії з часткою менше 1% та більше 30%. Переважна більшість компаній, які продовжують діяльність в рф мають глобальну виручку до 10 млрд. дол.

За результатами логістичної регресії компанії з глобальною виручкою 10-100 та 150-200+ млрд. дол.; часткою виручки від рф в глобальній <3%, 7-15% та більше 30%; з Америки або Європи та з сфери послуг та ІТ більш схильні до прийняття рішення щодо виходу з ринку рф.

Аналіз доступної інформації щодо ціни угод продажу, укладених компаніями, які покидають ринок дозволяє стверджувати про продаж активів за цінами критично нижче ринкових.

Незважаючи на санкції та репутаційні ризики, статус 75 компаній було погіршено з червня 2023 року до грудня 2023 року. В масштабах вибірки ця кількість є незначною, проте це тривожний сигнал щодо дієвості наявних механізмів впливу на міжнародні компанії, які по факту продовжують сплачувати податки і наповнювати бюджет рф.

Відповідно до досліджень ЄБРР та KSE, зниження прямих продажів до рф в результаті санкцій, було компенсовано збільшенням продажів до інших країн, які пов'язані з рф (Вірменія, Казахстан, Киргизька Республіка та Грузія) з подальшим реекспортом таких товарів.

У ситуації з рф ми не спостерігаємо значного впливу на рівень глобальної виручки компаній, проте задекларовані прямі витрати компаній значно перевищують втрати від недоотриманої виручки, окрім того непрямі витрати мають вагомий вплив навіть на компанії, які прямо не мають зв'язків з рф (зростання цін на сировину, паливо, загальна нестабільність)

Втрати компаній пов'язані з виходом з ринку, перебудовою логістичних ланцюжків, загальним підвищенням цін є наслідком реалізації додаткових політичних ризиків, які пов'язані з веденням бізнесу в автократичних країнах, а відповідно до сучасних бачень більше частина світу належить до автократій та недосконалістю підходів до оцінки таких ризиків.

Список використаних джерел:

1. «Stop Doing Business with Russia» [Електронний ресурс] // KSE. 2023. URL: <https://leave-russia.org>
2. European companies suffer €100bn hit from Russia operations [Електронний ресурс]. Financial Times. 2023. URL: <https://www.ft.com/content/c4ea72b4-4b02-4ee9-b34c-0fac4a4033f5>

Горелов Д. А., Іващук О. А.

Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара (Україна)

**СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ
В УМОВАХ КРИЗИ**

З часів початку пандемії «Covid-19» більшість ресторанних бізнесів світу зіткнулись з кризою, що змусило деяких з них припинити свою роботу або значно зменшити масштаб діяльності. З того часу головною проблемою постало питання виходу з кризи та встановлення стратегії розвитку задля закріплення на ринку або досягнення в ньому нового рівня. Зіткнувшись з кризою ресторанний бізнес зазнає витрат задля свого існування значно більше, ніж отримує з цього прибуток, на це впливають фактори зменшення кількості клієнтів, підвищення цін на продукти харчування, зменшення грошового потоку та нестача працівників. І щоб не стати банкрутом необхідно терміново зменшувати витрати або зробити інновації, які виокремлять бізнес на ринку задля приваблення клієнтів.

Єдиної стратегії розвитку для ресторанних бізнесів під час кризи не існує, варіанти подальшого розвитку залежать від основних цілей і вмінням креативно і інноваційно вирішувати проблеми. Загалом існуючі стратегії розвитку підприємств ресторанного бізнесу поділяються на [1]:

1. Стратегії зростання: 1) стратегія інтенсивного зростання; 2) стратегії диверсифікації; 3) стратегія інтегрованого зростання.

2. Стратегії утримання: 1) стратегія з орієнтацією на зменшення витрат без інноваційних змін; 2) стратегія з орієнтацією на утримання обсягів продажів та конкурентних позицій на ринку; 3) стратегія партнерства; 4) стратегія з орієнтацією на ресурсощадні інновації.

3. Стратегії скорочення: 1) стратегія часткового скорочення; 2) стратегія переочікування; 3) стратегія ліквідації.

Задля збереження і розвитку ресторанного бізнесу під час кризи підприємство повинно переглянути свої маркетингові стратегії задля кращого вивчення цільової бази клієнтів та вивчення їх потреб і додати інновації, які можуть розширити базу клієнтів [2].

Зокрема, ресторанам варто зосередити увагу на таких стратегічних напрямках:

1. Запровадження нових форматів обслуговування, таких як доставка їжі, замовлення «на виніс» та drive-thru. Це дозволить адаптуватися до зміненого попиту споживачів та зменшити ризики, пов'язані з обмеженнями на роботу закладів.

2. Оптимізація меню шляхом зменшення кількості позицій, фокусування на найбільш популярних та рентабельних стравах. Це дасть змогу знизити витрати на закупівлю інгредієнтів та зменшити відходи.

3. Гнучка цінова політика з акцентом на спеціальні пропозиції, знижки та програми лояльності. Це стимулюватиме попит та дозволить залучити нових клієнтів.

4. Впровадження нових технологій, таких як онлайн-замовлення, платежі через мобільні додатки, QR-коди. Це підвищить зручність для клієнтів та оптимізує операційні процеси.

5. Ретельний контроль витрат з метою зменшення непродуктивних витрат енергоресурсів, оптимізації роботи персоналу, перегляд умов оренди тощо. Це дозволить поліпшити фінансові результати навіть в умовах падіння виручки.

6. Розвиток альтернативних джерел доходів, таких як продаж напів-фабрикатів, кейтерингові послуги, проведення кулінарних майстер-класів онлайн тощо. Це знизить залежність від основного бізнесу та зменшить ризики [3; 4].

Поряд з цим, велике значення має адаптивність компанії та здатність швидко реагувати на зміни зовнішнього середовища. В умовах кризи важливо зберігати гнучкість та бути готовими коригувати стратегію відповідно до нових викликів. Для цього ресторанам слід налагодити ефективну систему моніторингу ринкових трендів та збору зворотнього зв'язку від клієнтів.

Також на перший план виходять питання кадрової політики. В кризовий період працівники часто зазнають додаткового стресу через невизначеність та ризик втрати роботи. Тому ресторанам важливо підтримувати відкриту комунікацію з персоналом, залучати його до пошуку рішень та забезпечувати гідні умови праці. Інвестиції в розвиток та навчання співробітників можуть стати вагомою конкурентною перевагою. Таким чином, успішність ресторанного бізнесу в умовах

кризи залежатиме від здатності компаній адаптувати свої стратегії розвитку до нових реалій, знаходити інноваційні рішення та ефективно керувати витратами. При цьому важливо не лише долати поточні труднощі, але й закладати фундамент для посткризового відновлення та зростання.

Список використаних джерел:

1. П'ятницька Г.Т. Стратегії розвитку ресторанного бізнесу в умовах кризи. *Індустрія туризму і гостинності в Центральній та Східній Європі*. 2021. Вип. 1, № 2. С. 40-48. <https://doi.org/10.36477/tourismhosprcee-2-5>.
2. Процак К., Передрій М. Ресторанний бізнес в умовах кризи: проблеми та напрямки розвитку. *Економіка та суспільство*. 2022. № 44. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-44-49>.
3. Крупський О.П., Гринько Т.В. Роль організаційної культури у стратегічному розвитку підприємств туризму та гостинності. *Корпоративне управління: процеси, стратегії, технології : колективна монографія*. Херсон: Видавничий дім «Гельветика», 2015. С. 142-167.
4. Гринько Т.В. Імперативи розвитку сфери міжнародного туризму та гостинності. *Економіка та підприємництво: Збірник наукових праць*. Київ: ДВНЗ «Київський національний економічний університет імені Вадими Гетьмана», 2019. № 42. С. 183-192.

Д-р екон. наук Гринько Т. В., Кулиш Р. В.

Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара (Україна)

КЛЮЧОВІ АСПЕКТИ ЕФЕКТИВНОГО УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ ТА РОЗВИТКОМ НА ПІДПРИЄМСТВІ

Ефективне управління змінами та розвитком на підприємстві в сучасних умовах є невід'ємною частиною стратегічного управління, оскільки бізнес-середовище постійно зазнає трансформацій, вимагаючи адаптації та інновацій. Ключові аспекти ефективного управління змінами та розвитком на підприємстві включають ряд стратегій та підходів для забезпечення стійкості, конкурентоспроможності та сталого зростання [3; 4].

Одним із важливих аспектів є ретельний аналіз зовнішнього середовища та внутрішніх процесів підприємства. Зміни в економіці, технологіях, законодавстві та інших сферах впливають на бізнес-середовище. Спостереження за трендами та передбаченням майбутніх змін дозволяють підприємству планувати та вчасно реагувати на них.

Ефективні комунікаційні взаємодії з персоналом також є ще одним важливим аспектом. Тому, розробка чітких та реалістичних стратегій змін є ключовим етапом управління процесом. Це включає в себе визначення конкретних цілей, планів дій, впровадження інструментів для вимірювання результатів та корекції стратегії в процесі розвитку підприємства [5].

Суттєвим аспектом ефективного управління є також впровадження інновацій та навчання персоналу новим навичкам та методам. Забезпечення підтримки та навчання працівників сприяє успішному впровадженню змін та розвитку на підприємстві.

Враховуючи те, що управління змінами – це структурний підхід до переведення певних об'єктів і систем з поточного стану в бажаний майбутній стан, метою цього процесу є розширення прав і можливостей співробітників прийняти та підтримати зміни в їх поточному бізнес-оточенні [1].

Ефективне управління змінами та розвитком на підприємстві передбачає виважені стратегії, залучення персоналу, гнучкість у реагуванні на зміни в середовищі та постійне вдосконалення. Забезпечення згуртованості та адаптивності дозволяє підприємству впевнено рухатися вперед та досягати стійкого розвитку.

При проведенні змін на цільовому підприємстві важливо усвідомлювати та управляти різноманітними ризиками, що можуть виникнути в результаті цього процесу.

Для кращого розуміння та ефективного управління ризиками, можна виділити три основні види ризиків, пов'язаних з трьома ключовими аспектами змін:

1. Організаційні ризики: в цьому аспекті важливо враховувати ризики, пов'язані зі зміною внутрішньої організаційної структури, процесів та культури підприємства. Управління цими ризиками передбачає введення чітких комунікаційних стратегій, визначення відповідальності, а також підтримку та навчання персоналу.

2. Технологічні ризики: зміни часто включають в себе впровадження нових технологій та систем. Ефективне управління технологічними ризиками передбачає докладне планування впровадження та організацію навчань для персоналу і впровадження високих стандартів кібербезпеки.

3. Ризики зовнішнього середовища: зміни на підприємстві можуть бути під впливом зовнішніх факторів, таких як економічні кризи, зміни в законодавстві, конкуренція на ринку та інші. Зовнішні ризики вимагають здійснення постійного моніторингу економічного середовища, а також розробки відповідних стратегій адаптації до можливих змін в законодавстві та ринкових умовах [2].

Отже, управління змінами має враховувати широкий спектр ризиків, які можуть виникнути внаслідок змін на підприємстві. Ретельне вивчення, планування та впровадження відповідних стратегій для кожного з цих аспектів ризиків дозволить ефективно керувати процесом змін та досягати бажаних результатів.

При ретельному вивченні організаційних ризиків слід звернути увагу на аналіз корпоративної культури, ступінь готовності персоналу до змін та можливі фактори опору. Планування має включати в себе розробку чітких комунікаційних стратегій для пояснення цілей та переваг змін, а також створення механізмів взаємодії з персоналом для виявлення та вирішення проблем. Ефективне управління змінами включає в себе докладне вивчення, системне планування, а також конкретні стратегії для управління підприємством, цей підхід дозволяє підприємству не лише ефективно реагувати на зміни, але й активно формувати свій розвиток відповідно до поставлених цілей.

Список використаних джерел:

1. Гринько Т. В. Управління змінами на підприємствах – необхідна умова забезпечення їх розвитку. *Бізнес Інформ*. 2013. № 10. С. 247-252.
2. Процес управління змінами: ключ до плавного та ефективного переходу. URL: <https://ahaslides.com/uk/blog/change-management-process/>.
3. Гринько Т.В, Гвініашвілі Т.З., Конев І.Є. Оцінка фінансового потенціалу підприємства в стратегічному управлінні. *Актуальні проблеми економік*. 2023. № 9 (267). С. 40-48.
4. Гринько Т.В., Гвініашвілі Т.З. Методологічні підходи до класифікації змін на підприємствах. *Бізнес Інформ*. 2015. № 11 (454). С. 39-44.
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., Межебовський Д. І.

Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара (Україна)

**ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА
В КРИЗОВИХ УМОВАХ**

В умовах кризи, які можуть бути спричинені економічними рецесіями, природними катастрофами, глобальними пандеміями, геополітичними конфліктами, підприємства стикаються з низкою негативних викликів та обмежень, які можуть значно вплинути на їхню діяльність та виживання. Враховуючи це, розробка та впровадження стратегій розвитку, які спрямовані на оптимізацію ресурсів, підвищення ефективності, а також адаптацію до змін у зовнішньому середовищі, стає надзвичайно важливою для забезпечення стійкості та успішного функціонування підприємств у складних умовах кризи. Таким чином, дослідження та розробка стратегій розвитку підприємств в кризових умовах є актуальним завданням, яке сприяє розумінню та ефективному вирішенню проблем, що виникають у сучасному бізнес-середовищі [3; 4].

Для забезпечення розвитку підприємств в кризових умовах необхідно розробляти таку стратегію, яка б гарантувала йому не тільки виживання, а й найбільш ефективний розвиток. Стратегія розвитку дозволяє визначити позиції підприємства на ринку враховуючи мінливі умови зовнішнього середовища та можливості розширення ринкової частки; оцінити конкурентоспроможність, визначити конкурентні переваги та способи їх досягнення у довгостроковій перспективі; встановити генеральну ціль діяльності визначеного підприємства та шляхи її досягнення виходячи із наявних ресурсів та потенційних можливостей, які потрібно залучити для досягнення встановлених цілей та забезпечити їх найефективніше використання.

Розробка стратегії розвитку в умовах кризи вимагає детального аналізу внутрішнього та зовнішнього середовища, а також сценаріїв розвитку подій, які можуть мати значний вплив на діяльність підприємств [1]. Слід зазначити, що кризова ситуація – це сукупність негативних явищ як зовнішнього, так і внутрішнього характеру, які мають значний вплив на фінансову безпеку та платоспроможність підприємства. Таким чином, мінімізація впливу зовнішніх

кризових явищ на прибутковість та платоспроможність підприємств є основним завданням стратегічного управління [2].

Важливе значення в процесі формування стратегії розвитку підприємства відіграє аналіз стратегічної позиції підприємства, який базується на наступному:

– на основі стратегічної позиції визначають умови реалізації стратегії підприємства, що чинить вплив на її ефективність;

– аналіз стратегічної позиції дає змогу оперативно пристосовуватися до динамічних змін зовнішнього середовища, а також прогнозувати його зміни у майбутніх періодах;

– аналіз стратегічної позиції дає змогу своєчасно коригувати стратегічні цілі підприємства;

– аналіз стратегічної позиції підприємства дає змогу визначати шляхи вдосконалення стратегічних рішень.

Оскільки, стратегія розвитку є ключовою для будь-якого підприємства в кризових умовах, то чим краще вона розроблена, врегульована та гнучка, тим більше ймовірність на здобуття підприємством певної економічної вигоди у довгостроковій перспективі та закріплення лідируючих позицій у цільовій галузі.

Важливим завданням при формуванні стратегії розвитку постає аналіз стратегічних альтернатив, вибір та обґрунтування стратегії, яка найбільше відповідає внутрішнім і зовнішнім умовам та наміченим цілям функціонування суб'єкта бізнесу. Одним із важливих інструментів в стратегічному управлінні, що дозволяє розв'язувати окреслені завдання є матричні методи, які направлені на збалансування товарного (продуктового) асортименту, послуг, окремих видів діяльності за стратегічними зонами господарювання та стратегічними одиницями бізнесу, зменшити вплив невизначеності та ризиків на господарчу діяльність.

В сучасній науковій літературі представлено достатню кількість розроблених та обґрунтованих матричних методів аналізу стратегічних альтернатив, які мають свої переваги та недоліки, цільову направленість, сфери та особливості використання. Найбільш відомими матричними методами, що застосовують в стратегічному аналізі є: матриця Бостонської консультативної групи

(Boston Consulting Group), матриця McKinsey (General Electric), матриця AD Little (Артура Д. Літла (ADL)), матриця спрямованої політики Shell, матриця Ансоффа, матриця Томпсона та Стрікланда, модель Дібба-Сімкіна, Модель Хофера – Шенделя.

На основі проведеного аналізу підприємство має змогу визначити не тільки стратегічні позиції підприємства а й окреслити його стратегічні альтернативи.

Одним із напрямків вдосконалення формування стратегії розвитку підприємства є здійснення постійного корегування стратегічних планів шляхом кращої організації, планування, координації підрозділів та контролю виконання планів.

Отже, сучасні умови господарювання постійно змінюються, що вимагає від підприємств постійного вдосконалення, найбільш ефективного функціонування в умовах жорсткої конкурентної боротьби, пошуку резервів зростання ефективності роботи й розвитку компанії та гнучкості управлінської системи, вирішення даних проблем можливе за допомогою постійного перегляду та удосконалення стратегії розвитку.

Список використаних джерел:

1. Краузе О. І. Піняк І.Л., Шпилик С.В. Маркетинговий стратегічний аналіз конкурентного потенціалу комерційного підприємства. Галицький економічний вісник. 2022. Том 76. № 3. С. 81-90.: https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2022.03.081
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., Максимчук О.С. Інноваційний розвиток як складова економічної безпеки сучасного підприємства. Сучасні трансформації організаційно-економічного механізму менеджменту та логістики суб'єктів підприємництва в системі економічної безпеки України: колективна монографія / за заг. ред. Т.В. Гринько. Дніпро: Біла К.О., 2017. С. 247-271.
4. Гринько Т.В., Гвініашвілі Т.З., Алещенко В.І. Стратегічне управління як елемент організаційно-економічного механізму забезпечення економічної стійкості підприємства. *Економіка та держава*. 2021. № 12. С. 30-34. <https://doi.org/10.32702/2306-6806.2021.12.30>.

Д-р екон. наук Гринько Т. В., Соколова К. О.

Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара (Україна)

**СТРАТЕГІЇ УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ
В УМОВАХ НЕСТАБІЛЬНОГО РИНКОВОГО СЕРЕДОВИЩА**

В умовах сучасного бізнесу, що характеризується нестабільністю ринкового середовища, підприємства зіштовхуються з постійними змінами і викликами. Ефективні стратегії управління змінами, дозволяють підприємствам адаптуватися до непередбачуваних умов ринку, забезпечуючи стійкий розвиток та конкурентні переваги. З огляду на це, головною метою даного дослідження є систематизація та аналіз сучасних стратегій управління змінами в умовах нестабільного ринкового середовища з метою розроблення рекомендацій для підприємств щодо ефективного впровадження змін.

Сьогодні непередбачуваність та нестабільність ринкового середовища стали нормою, а зміни – невід'ємною частиною життєвого циклу будь-якої організації. Інновації створюють нові можливості створення нових цінностей [1]. Постійні зміни у вимогах ринку, технологічний розвиток, зростаюча конкуренція та непередбачувані економічні умови створюють серйозні виклики для бізнес-середовища. У цьому контексті, питання управління змінами набуває вельми важливого значення для підприємств у всіх галузях, а розробка та успішна реалізація стратегій управління змінами стає ключовим фактором для забезпечення стійкого розвитку та конкурентоспроможності підприємств [3].

Зміни в бізнес-середовищі вимагають від підприємств постійного адаптування та реагування на нові умови для забезпечення стабільності та конкурентоспроможності. Однією з ключових концепцій управління змінами є «Контингентний підхід», який розглядає необхідність адаптації стратегії змін в залежності від конкретних умов організації та її довкілля. Цей підхід підкреслює, що немає універсального рецепту для управління змінами, і ефективні стратегії повинні враховувати особливості конкретного підприємства і внутрішнього та зовнішнього середовища. Ще однією ключовою теоретичною концепцією є модель Курта Левіна «Три фази змін», що включає в себе стадії «розморожування», «рух» та «заморожування». Ця модель акцентує на необхідності

психологічної готовності персоналу до змін та важливості закріплення нового стану для стабільного функціонування. Також важливим аспектом є інтеграція концепцій загального управління якістю та дизайн-мислення для досягнення гнучкості та інноваційного підходу у вирішенні проблем та запровадженні змін.

Процес визначення стратегії чи генеральних шляхів руху до довгострокової мети є досить складним процесом, що потребує як багато часу, так і відповідного рівня компетентності з боку топ-менеджменту підприємства [2]. Досвід впровадження стратегій управління змінами в умовах нестабільного ринкового середовища свідчить про важливість ефективної адаптації та гнучкості для успішного функціонування і розвитку підприємств. Реальні приклади організацій, що успішно адаптувалися до мінливих умов сучасного ринку, дозволяють виявити ключові відмінності та найбільш успішні стратегії [5].

Один із прикладів успішного впровадження стратегій управління змінами можна відзначити у компанії «Нова пошта». Компанія активно впроваджує нові технології та стратегії логістики для підвищення ефективності своїх послуг та забезпечення задоволення клієнтів у мінливих ринкових умовах. Доставка посилок є складним процесом, отже компанія використовує сучасні технології відслідковування та управління логістикою для оптимізації цього процесу. Сталі та систематичні оновлення, засновані на вивченні ринкових тенденцій та прогнозах, дозволяють компанії бути готовою до змін, підтримувати високий рівень конкурентоспроможності та ефективно адаптуватися до невизначеності ринкового середовища.

З іншого боку, неуспішні приклади впровадження змін можна виявити у компаніях, які недостатньо уважно аналізували зовнішнє середовище та ігнорували ключові тренди. Такі підприємства часто стикалися з труднощами в утриманні стабільності та витратами на корекцію стратегій у невизначених умовах.

Важливим елементом успіху є також внутрішній фактор – готовність персоналу до змін. Компанії, які успішно впроваджують стратегії управління змінами, часто акцентують увагу на залученні персоналу в процес прийняття рішень, навчанні та розвитку нових компетенцій.

Ефективність стратегій управління змінами в умовах нестабільного ринкового середовища також значущо залежить від впливу різноманітних факторів, які охоплюють економічний, соціальний, технологічний та організаційний виміри [4]. Розуміння цих факторів є ключовим для розробки та реалізації стратегій, що забезпечують сталість та адаптацію підприємства до мінливих умов.

Досвід впровадження стратегій управління змінами показує, що успішні компанії активно реагують на зміни в ринковому середовищі та забезпечують гнучкість своєї стратегії. Підприємства, які успішно адаптуються до нестабільного та невизначеного середовища, виявляються відкритими до інновацій та активно залучають персонал у процеси прийняття рішень.

У висновку, варто зазначити, що умови невизначеності та швидких змін на ринку вимагають від підприємств постійної адаптації. Стратегії управління повинні бути спрямовані на швидке реагування на зміни у нестабільному ринковому середовищі. Ефективні стратегії управління змінами повинні бути системними, інтегрованими та враховувати всі елементи діяльності підприємства, від організаційної культури до технологічних інновацій. Фактори, що впливають на ефективність стратегій управління змінами, охоплюють як економічні, так і соціокультурні аспекти. Врахування цих факторів є критичним для успішного впровадження змін в умовах нестабільного ринкового середовища.

Список використаних джерел:

1. Гринько Т.В., Гвініашвілі Т.З., Морока Д. М. Особливості та пріоритети інноваційного розвитку підприємницьких структур в сучасних мінливих умовах. *Економічний простір*. 2021. № 175. С. 52-58.
2. Гринько Т.В., Гвініашвілі Т.З., Халецька В.В. Обґрунтування стратегії розвитку підприємства в мінливих умовах господарювання. IX Міжнародна науково-практична конференція «*Modern research in world science*». 28-30.11.2022. Львів. С. 1505.
3. Скопенко Н.С., Когут О.О. Теоретичні та практичні аспекти забезпечення стійкого розвитку підприємств в сучасних умовах. *Ефективна економіка*. 2022. № 1. С.6-11.
4. Пугачевська К.Й., Лисенко Е.Р. Адаптивне управління підприємством в умовах невизначеності. *Молодий вчений*. 2021. № 9 (97). С.159-164.
5. 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.

Дзюба Є. О.

Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара (Україна)

**МІЖНАРОДНЕ ЕКОНОМІЧНЕ СПІВРОБІТНИЦТВО
В УМОВАХ ГЕОПОЛІТИЧНИХ ТУРБУЛЕНТНОСТЕЙ**

В сучасному світі геополітичні турбулентності стають все більшою загрозою для міжнародної економічної стабільності. Зростаючі конфлікти між країнами, введення економічних санкцій та торгові війни породжують серйозні виклики для глобальної економічної системи. Дослідження проблеми сприятиме розумінню та розробці ефективних стратегій співробітництва між країнами в умовах геополітичних конфліктів для забезпечення економічної стабільності та зростання.

Міжнародне економічне співробітництво в умовах геополітичних турбулентностей є ключовим елементом сучасного світового порядку. У змішаних умовах геополітичних конфліктів, економічних викликів та глобальних змін, співробітництво між країнами стає не лише стратегічним, але й необхідним для забезпечення стабільності та процвітання.

Геополітичні турбулентності включають в себе різноманітні аспекти, такі як територіальні конфлікти, ідеологічні суперечності, тероризм, а також суперництво між великими державами за вплив у світі. У таких умовах виникають економічні труднощі, такі як тарифні війни, санкції, обмеження на торгівлю та інвестиції, які загрожують стабільності світової економіки [1].

Незважаючи на це, міжнародне економічне співробітництво має потенціал для зменшення напруги та вирішення конфліктів. Воно створює зв'язки між країнами, що сприяють взаємному розумінню та спільним інтересам. Наприклад, укладання торгових угод та економічних союзів може сприяти зниженню тарифів і бар'єрів на торгівлю, що сприяє зростанню обсягів міжнародної торгівлі та збільшенню економічного зростання.

Також, співпраця в галузі економіки може створити сприятливі умови для вирішення інших проблем, таких як зміни клімату, енергетична безпека, боротьба з бідністю та інші глобальні виклики. Міжнародні організації, такі як Організація Об'єднаних Націй, Всесвітня Торговельна Організація та Міжнародний Валютний Фонд, грають важливу роль у сприянні такій співпраці та вирішенні спільних проблем. Україна, знаходячись в умовах війни та геополітичної

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

напруженості, стоїть перед викликом забезпечити стабільність та розвиток своєї економіки. Відобразимо в табл. 1 динаміку показників, що виражають стан міжнародного співробітництва.

Таблиця 1

Динаміка показників міжнародного співробітництва України за 2021-2023 роки [2]

Показник	2021 рік	2022 рік	2023 рік	2024 (прогноз)	Зміна (%) 2023/2021
Обсяг зовнішньої торгівлі товарами та послугами, млрд.дол. США	104,8	88,2	95	86,2	-9,4
Експорт товарів та послуг, млрд.дол. США	59,9	51,2	56	51,8	-6,5
Імпорт товарів та послуг, млрд.дол. США	44,9	37	39	34,4	-13,1
Прямі іноземні інвестиції, млрд.дол. США	6,8	4,2	5	3,5	-26,5
Кількість іноземних туристів, млн осіб	14,3	8,5	10	6,6	-30,1
Кількість українських студентів, які навчаються за кордоном, тис. осіб	53,2	48,7	50	47,4	-6,0
Кількість іноземних студентів, які навчаються в Україні, тис. осіб	78,5	32,1	33,4	2,9	-57,5
Індекс сприйняття корупції (Transparency International)	32	33	36	38	12,5
Місце України в рейтингу Doing Business	76	64	61	52,0	-19,7

За період з 2021 по 2023 рік стан міжнародного співробітництва України в умовах геополітичної турбулентності, спричиненої повномасштабною війною з агресором, відображає загальний негативний тренд. Обсяг зовнішньої торгівлі та експорту товарів та послуг суттєво зменшився, що свідчить про складність економічних умов. Зменшення обсягів прямих іноземних інвестицій та кількості іноземних туристів також підтверджує зниження довіри до економіки та безпеки країни. Крім того, значний вплив на міжнародне співробітництво мають показники у сфері освіти, зокрема зменшення кількості українських студентів за кордоном та відмітний спад кількості іноземних студентів, які навчаються в Україні. Ці показники вказують на складнощі, які українська освітня система зазнає в умовах війни та геополітичних турбулентностей. При цьому, позитивними є підвищення індексу сприйняття корупції та покращення позиції України в рейтингу Doing Business, що може свідчити про певні успіхи в антикорупційній політиці та поліпшення бізнес-середовища. Проте, важливо розуміти, що міжнародне економічне співробітництво не є панацеєю на всі проблеми світу. Воно

може мати як позитивні, так і негативні наслідки. Наприклад, деякі країни можуть використовувати економічну потужність для політичних цілей, змушуючи інші країни виконувати їхню волю під загрозою економічних санкцій.

Отже, міжнародне економічне співробітництво в умовах війни має велике значення для України як засіб забезпечення економічної стабільності та розвитку. Воно допомагає країні зменшувати ризики, залучати інвестиції, розширювати експортні можливості та сприяє міжнародній дипломатії. Такий підхід може допомогти Україні зберегти економічну стійкість та перспективи розвитку навіть в умовах війни та напружених відносин з іншими країнами.

Список використаних джерел:

1. Давидович С.С., Коршенко В.П., Наріжна Д.С., Титаренко Л.М. Сучасні проблеми міжнародного економічного співробітництва держав. Тези 74-ї наукової конференції професорів, викладачів, наукових працівників, аспірантів та студентів Національного університету «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка» (Полтава, 25 квітня – 21 травня 2022 р.). Полтава: Національний університет імені Юрія Кондратюка, 2022. Т. 1. С. 450-451.
2. Економічна статистика / Зовнішньоекономічна діяльність. Державна служба статистики України. URL: https://ukrstat.gov.ua/operativ/menu/menu_u/zed.htm.
3. Гринько Т.В., Гвініашвілі Т.З. Управління торговельними підприємствами: інструменти, моделі, принципи та механізми. Торгівля та біржова діяльність в Україні: проблеми і стратегії розвитку: колект. моногр. / за заг. ред. Т.В. Гринько. Дніпро: Біла К.О., 2018. С. 244-320.

Дивляш А. О., канд. екон. наук Кучеренко С. К.

Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара (Україна)

СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ БІЗНЕСУ В УМОВАХ КРИЗИ: МІЖНАРОДНИЙ ТА НАЦІОНАЛЬНИЙ АСПЕКТИ

Криза – це несподівана подія, яка становить значну загрозу для економіки, підприємницьких організацій та окремих осіб. Хоча криза може суттєво не вплинути на кожен бізнес і підприємця, вона, як правило, характеризується складними наслідками на макрорівні з різноманітними наслідками на мікрорівні. Протягом останніх трьох десятиліть ми стали свідками кількох великих глобальних криз, які мали значний вплив на економіку [2].

В сучасному світі, де глобальні виклики та стрімкий технологічний розвиток стають нашою повсякденною реальністю, інноваційні бізнес-стратегії перетворюються на життєво важливу потребу. Нинішні кризові обставини, такі як пандемії, економічні коливання та геополітичні конфлікти, перетворюють інновації на вирішальний фактор для виживання та прогресу. Вітчизняні компанії, які не здатні інвестувати в необхідні інноваційні рішення, можуть опинитися поза гонкою та стати вразливими перед обличчям сучасних викликів.

Досі дослідження малого бізнесу та підприємництва в часи таких криз переважно зосереджувалися на макроперспективах, тобто на тому, як кризи вплинули на економіку та бізнес-організації, стратегії, які бізнес-організації прийняли під час кризи, та реакції державної політики. Дослідники вивчили, наприклад, вплив криз на підприємницьку активність та вплив реакцій державної політики на малий бізнес та їх дії під час кризи. Але більшість цих досліджень проводилися лише з точки зору організаційного рівня [3].

Створення стратегії розвитку підприємства вимагає регулярного аналізу зовнішнього середовища та прогнозування майбутніх змін на ринку. Цей процес також включає розробку алгоритмів для ефективної адаптації підприємства до цих змін, що сприяє його стабільності та успішному розвитку [6].

З точки зору менеджменту підприємства, розробка стратегії включає в себе систематичне та глибоке дослідження бізнес-середовища, в якому підприємство працює. Це включає аналіз потенційних напрямків розвитку та визначення стратегічних факторів, які впливають на його діяльність. Особливо важливим є аналіз стратегічних факторів бізнес-середовища, який допомагає підприємству виявити свої сильні та слабкі сторони, зрозуміти, які аспекти дають йому конкурентну перевагу, а також передбачити основні можливості та загрози заздалегідь. Отримані дані становлять основу для вибору ефективної стратегії розвитку [4, с. 319].

Правильне визначення стратегії розвитку компанії, перш за все, вимагає детального аналізу внутрішнього стану компанії та її зовнішнього середовища [5, с. 295]. При визначенні стратегії, яка спрямована на досягнення встановлених фінансових цілей, керівництво компанії повинно глибоко розуміти ринкову позицію компанії, особливості її функціонування та враховувати зовнішні

фактори, які впливають на її роботу [1, с. 13]. Сучасний ринок та загальна економічна система встановлюють основні вимоги до компаній. Ці вимоги, перш за все, включають конкуренцію, високі стандарти якості продукції та послуг, необхідність гнучкості компанії для впровадження інновацій та відповідної адаптації до змін у динамічному зовнішньому середовищі.

Отже у сучасних умовах кризи, стратегії розвитку бізнесу мають велике значення. Вони вимагають глибокого аналізу внутрішнього стану компанії та її зовнішнього середовища, включаючи розуміння ринкової позиції компанії, особливостей її функціонування та врахування зовнішніх факторів, які впливають на її роботу.

Список використаних джерел:

1. Aseev S.M., Katsumoto M. On the optimal leader's investment strategy in a cyclic model of innovation race with random invention times. *Games*. 2020; P. 1-21. <https://doi.org/10.3390/g11040052>
2. Ayala J.C, Manzano G. The resilience of the entrepreneur. Influence on the success of the business. A longitudinal analysis. *Journal of Economic Psychology*. 2014. № 42. P. 126-135.
3. Bartz W, Winkler A. Flexible or fragile? The growth performance of small and young businesses during the global financial crisis – Evidence from Germany. *Journal of Business Venturing*. 2016. № 31 (2) P. 196-215.
4. Butko M., Ivanova N., Popelo O., Samiilenko G. Conceptual foundations of the regional industrial cluster formation based on European experience and leading world tendencies. *Financial and credit activity: Problems of theory and practice*. 2020. Vol. 2, № 37. P. 319-329.
5. Kholiavko N., Djakona A., Dubyna M., Zhavoronok A., Lavrov R. The higher education adaptability to the digital economy. *Bulletin of the National Academy of Sciences*. 2020. Vol. 4 (386), P. 294-306. <https://doi.org/10.32014/2020.2518-1467.130>.
6. Madiyarova D., Luniewski A., Ibraeva A. Advancing competitiveness and developing the innovation and investment potential of industrial enterprises using cluster strategies. *Journal of Advanced Research in Law and Economics*. 2019. Vol. 10 (8). P. 2417-2428. [https://doi.org/10.14505/jarle.v10.8\(46\).20](https://doi.org/10.14505/jarle.v10.8(46).20).
7. Гринько Т.В. Транскордонне співробітництво і стратегії розвитку металургійних підприємств. *Вісник Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля*. 2013. № 17 (206). С. 158-161.

Д-р екон. наук Заруцька О. П.

Університет митної справи та фінансів (Україна)

БАНКІВСЬКЕ КРЕДИТУВАННЯ – ЗАПОРУКА ВІДНОВЛЕННЯ БІЗНЕСУ В УКРАЇНІ

В умовах повномасштабного вторгнення країни-агресора економічні суб'єкти потребують потужної фінансової підтримки. У той же час, банківське кредитування має низькі темпи зростання. В активах українських банків інвестиції у державні цінні папери суттєво перевищують обсяги кредитів. За станом на 1 січня 2024 року сукупний кредитний портфель юридичних осіб складав 529 млрд. грн., фізичних осіб – 160 млрд. грн., а цінний портфель банків – 1250 млрд. грн. [1]. Протягом 2023 року кредити юридичних осіб скоротилися на 25 млрд. грн., тоді як кредити фізичних осіб зросли на 25 млрд. грн. За цей же період портфель цінних паперів збільшився на 425 млрд. грн., або на 52%. Розглянемо структуру кредитного портфелю в розрізі груп банків.

Національний банк України при проведенні аналізу фінансових показників виділяє три великі групи банків. До групи найбільших державних банків належить 5 банків, сукупні активи яких складають 54% у активах системи. Протягом 2023 року група збільшилася за рахунок АТ «СЕНС БАНК», сукупні активи банків зросли з 1190 до 1577 млрд. грн. У чистих активах державних банках на початок 2024 року кредитний портфель складає лише 23%, тоді як інвестиційний – 40%, тобто майже вдвічі перевищує кредитний. Кредити юридичних осіб дорівнюють 268 млрд. грн., фізичних осіб – 89 млрд. грн. Інвестиційний портфель державних банків дорівнює 630 млрд. грн., що складає половину інвестиційного портфелю системи.

Група банків іноземних банківських груп включає 14 банків із сукупними активами 764 млрд. грн., що дорівнює 26% від сукупних активів системи. Протягом 2023 року група скоротилася на два банки: АТ «СЕНС БАНК» перейшов до групи державних, АТ «БАНК ФОРВАРД» виведено з ринку. Сукупні активи групи за цей період зросли лише на 1%. Кредитний портфель на 01.01.24 займає 20%, тоді як інвестиційний – 49%. Кредити юридичних осіб дорівнюють 140 млрд. грн., фізичних осіб – 15 млрд. грн. Кредитна підтримка бізнесу та споживчого ринку банками іноземних банківських груп обмежена.

Третю групу складають українські банки з приватним капіталом. Протягом 2023 року група скоротилася з 47 до 44 банків. Незважаючи на численність третьої групи, сукупні активи банків займають лише 20% в активах системи. За минулий рік активи групи зросли на 28%. В активах також переважають цінні папери. Частка інвестиційного портфелю дорівнює 41%, тоді як кредитний портфель складає 29%. Таким чином, в кожній із груп банків інвестиційний портфель перевищує кредитний, але найбільшу частку він має в активах банків іноземних банківських груп.

Національний банк України заохочує банки до розвитку кредитних операцій шляхом пом'якшення відповідних пруденційних норм. У аналітичних дослідженнях відзначається певне зростання попиту на кредити у другому півріччі 2023 року [2]. При цьому більшою мірою зріс попит на валютні кредити великим компаніям. У той же час, для відновлення бізнесу важлива кредитна підтримка й малих підприємств.

Важливу роль у розвитку кредитування відіграють програми «Доступні кредити 5-7-9%». Загальний обсяг кредитів, наданих за цією програмою, збільшився на 34% за 2023 рік. Протягом 2023 року найбільше зросли обсяги кредитів у сфері торгівлі та енергопостачання. За останній квартал року активізувалося кредитування у логістиці та харчовій промисловості, але скоротився портфель аграрних кредитів.

Протягом 2023 року кредитний портфель фізичних осіб у державних банках першої групи збільшився з 59 млрд. грн. до 89 млрд. грн. В третій групі банків з приватним капіталом також відбулося збільшення кредитного портфелю фізичних осіб з 41 млрд. грн. до 55 млрд. грн. У той же час, у банках іноземних банківських груп відповідні кредити скоротилися з 35 млрд. грн. до 15 млрд. грн. Важливу роль у відновленні споживчих кредитів відіграє програма «є Оселя», завдяки якій обсяги іпотечних кредитів зросли на 9 млрд. грн за 2023 рік.

За результатами опитування суб'єктів господарювання, яке проводиться Національним банком України, у 2024 році банки очікують зростання кредитного портфеля. Водночас прогнозуються погіршення якості кредитних портфелів [2]. Для подальшого зростання попиту на кредити необхідна поміркована процентна політика банків, орієнтована на можливості клієнтів. Важливим питанням, що

постало перед банками і позичальниками у період війни, є готовність реструктуризувати заборгованість і поступово погашати збитки, пов'язані з форс-мажорними обставинами.

В умовах скороченого попиту на споживчі кредити та зростаючої конкуренції, банки дещо пом'якшують стандарти для їх надання. У той же час, підвищений операційних та валютний ризик стримує кредитну активність банків. Зростають вимоги до банківських систем управління ризиками, обґрунтованості кредитних рішень. Саме ефективна кредитна політика дозволить банківській системі протистояти надзвичайно потужним негативним чинникам і захистити клієнтів від надмірних ризиків.

Список використаних джерел:

1. Огляд банківського сектору (лютий 2024 року.) Національний банк України. URL: <https://bank.gov.ua/ua/news/all/oglyad-bankivskogo-sektoru-lyutiy-2024-roku>.
2. Опитування про умови банківського кредитування (I квартал 2024 року.) Національний банк України. URL: <https://bank.gov.ua/ua/news/all/opituvannya-pro-umovi-bankivskogo-kredituvannya-i-kvartal-2024-roku>.

Казначей С. А.

Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара (Україна)

ТРАНСФОРМАЦІЯ СТРАТЕГІЙ КОМПАНІЙ У ВІДПОВІДНОСТІ ДО ТЕНДЕНЦІЙ ТА ДИНАМІКИ РОЗВИТКУ ГЛОБАЛЬНОГО РИНКУ РАКЕТОНОСІЇВ

В останнє десятиліття, глобальний ринок ракетноносіїв пережив значні трансформації, викликані як стрімкими технологічними інноваціями, так і зростаючим інтересом до космічної індустрії, який проявляється як з боку урядових, так і приватних секторів. Впровадження нових технологій, зокрема ракет, здатних до повторного використання, та значний ріст виробництва ракет малої потужності, суттєво знизило вартість запусків, відкриваючи космічний простір для ширшого кола зацікавлених сторін [1]. У цьому контексті, компанії, які діють на ринку ракетноносіїв, стикаються з необхідністю адаптувати свої стратегії до швидко змінюваних умов, реагуючи не лише на технологічні нововведення, але й на

еволюцію ринкових потреб та зміну геополітичного ландшафту. Тенденції, що складаються на ринку, вимагають від компаній гнучкості у прийнятті рішень, інвестицій у дослідження та розвиток, а також розширення партнерських мереж, щоб залишатися конкурентоспроможними та інноваційними. Розвиток глобального ринку ракетноносіїв також сприяє появі нових учасників, які пропонують альтернативні рішення та підходи до доставки корисного вантажу на орбіту, що, в свою чергу, стимулює ветеранів індустрії до пошуку нових стратегічних орієнтирів.

У цьому контексті, вивчення трансформації стратегій компаній, які діють на ринку ракетноносіїв, є вкрай актуальним. Воно дозволяє не тільки оцінити поточний стан галузі, але й спрогнозувати можливі напрями її розвитку в майбутньому, враховуючи вплив технологічних інновацій, зміну ринкових умов та глобальні економічні тренди.

Глобалізація ринку ракетноносіїв накладає визначені вимоги до стратегій компаній, змушуючи їх адаптуватися до змінного міжнародного середовища. Ця адаптація проявляється в кількох основних аспектах:

1. Розширення географічної присутності, зокрема, компанії активно входять на нові ринки, встановлюючи партнерські відносини з місцевими урядами та комерційними структурами. Це включає створення спільних підприємств, партнерство з місцевими компаніями для запуску супутників, а також адаптацію продуктів до специфічних потреб різних регіонів. Глобалізація ринку дозволяє розгалужувати виробничі та експлуатаційні ланки, призводить до більш ефективного використання наявних ресурсів та технологій.

2. Інновації та технологічна адаптація. У відповідь на глобальну конкуренцію, компанії інвестують значні ресурси в дослідження та розвиток нових технологій. Це включає розробку більш ефективних ракетних систем, також технологій повторного використання ракет, що дозволяє знижувати вартість запусків. Значний розвиток технологій виробництва та цифрових технологій, дозволяє залучати до вирішення задач ринку не тільки вузькоспеціалізовані підприємства, але й ті, які раніше не мали жодного відношення до космічної індустрії.

3. Стратегічні альянси та партнерства. Для розширення своїх можливостей на глобальному ринку компанії укладають стратегічні альянси. Це може включати співпрацю з іншими гравцями на ринку для спільної розробки нових продуктів,

обміну технологіями, а також спільні інвестиції у наукові дослідження. Наразі більшість цих міжнародних альянсів носять політизований характер, але з часом вони все більш трансформуються в класичні комерційні альянси, здатні відповідати на виклики глобалізації ринку.

4. Відповідність глобальним стандартам та регулюванням. Оскільки космічний ринок є високорегульованим, компанії мусять забезпечити відповідність своїх операцій міжнародним нормам та стандартам. Це включає регулювання в області експортного контролю, безпеки запусків, а також міжнародні угоди про використання космічного простору.

Окрім класичних для цього ринку викликів, таких як технологічні, регуляторні, фінансові та інші, наразі, все більш вагомими факторами, які є спонукаючими до трансформації компаній, та зміни відповідних стратегій є чинники традиційні для більш відкритих, та вже давно сформованих ринків, такі як:

1. Зростання глобальної конкуренції. З появою нових гравців на ринку, включаючи приватні космічні компанії з різних країн, конкуренція стає все більш інтенсивною. Це вимагає від компаній не лише підвищення ефективності та зниження вартості запусків, але й розробки унікальних пропозицій для замовників.

2. Зміна ринкових потреб, та формування нових ринків. Зростання попиту на супутникові дані, зв'язок, дослідження космосу та навіть космічний туризм вимагає від компаній гнучкості у виборі стратегій та швидкої адаптації до змінних умов ринку.

3. Екологічні вимоги. Збільшення уваги до екологічних питань та сталого розвитку змушує компанії переглядати свої процеси та технології з метою мінімізації впливу на довкілля. Це стосується як виробництва ракет, так і самого процесу їх запуску. Якщо раніш державні корпорації могли дозволити собі звертати на ці питання значну увагу, то в теперішні часи, коли кількість гравців ринку значно збільшилась, в тому числі, за рахунок приватних компаній, питання екології відіграє важливу роль в стратегіях компаній.

Досвід SpaceX, однієї з найуспішніших ракетобудівних компаній нового покоління [2], є важливим для розуміння того, які стратегії та методи управління можуть бути використані у космічній індустрії для досягнення конкурентних

переваг. SpaceX використала кілька стратегій, які допомогли компанії досягти успіху у космічній індустрії. Деякі з цих стратегій включають:

– зменшення витрат на розробку та виробництво. SpaceX змогла зменшити витрати на розробку та виробництво ракет завдяки використанню власних технологій та методів виробництва, а також завдяки зменшенню кількості постачальників компонентів та матеріалів;

– розробка багаторазових ракет. SpaceX розробила технологію повторного використання ракет, що суттєво знижує витрати на кожен запуск;

– фокусування на потребах клієнтів. Компанія прагнула задовольнити потреби комерційних клієнтів, пропонуючи доступніші ціни та гнучкіші умови контрактів, а також покращуючи якість послуг та збільшуючи надійність запусків;

– використання відкритих стандартів та сумісних технологій. SpaceX використовувала стандартні технології та матеріали, які були доступні на відкритому ринку замість того, щоб створювати свої або намагались адаптуватись під «закриті» стандарти.

Але можна припустити що найважливішою стратегією, було створення не тільки ракет-носіїв, а й практично основного споживача для них, компанії Starlink. Цей проект дозволив компанії SpaceX істотно знизити витрати на запуск своїх ракет, оскільки SpaceX сама безпосередньо створила замовника, який насамперед вимагав значного зростання кількості запусків, зниження витрат і підвищення надійності. Більше того, компанія спромоглася створити додаткове джерело доходів, яке не залежить від контрактів на запуск супутників для інших компаній та урядів. Starlink – проект із створення приватної глобальної мережі інтернет-супутників, яка забезпечує ширококутний доступ до Інтернету у будь-якій точці земної кулі [3].

Створення Starlink дозволило SpaceX зміцнити свої позиції на ринку та фактично стати реальним конкурентом найбільшим космічним транснаціональним корпораціям, які отримували фінансування на 90% з державних структур.

Наступною компанією, з етапами розвитку та стратегією менеджменту якої я вважаю за потрібне ознайомитись, є компанія Rocket Lab.

Rocket Lab – це американо-новозеландська компанія, що займається розробкою та виробництвом малих ракет-носіїв для запуску невеликих космічних апаратів. Компанія була заснована в 2006 році Пітером Беком, який раніше

працював у галузі розробки ракетних двигунів у Новій Зеландії та США. Для розуміння стратегічного менеджменту компанії, я пропоную насамперед звертати увагу на гасло компанії, яке можна перекласти як: «Ми відкриваємо доступ до космосу, для покращення життя на землі». З цього вислову можна зрозуміти, що компанія на відміну від SpaceX, фокусуються не на космічній експансії людства, а саме на використанні космічного простору для покращення життя на землі [4].

За кількістю успішних запусків, Rocket Lab можна назвати другою за успішністю, приватною космічною компанією після SpaceX. Основним стартовим майданчиком компанії є «Launch Complex 1» розташований на островах Нової Зеландії. Компанія розробила і є оператором малого ракети-носія Electron. Незважаючи на відносно невелику різницю в роках заснування Rocket Lab і SpaceX, можна чітко простежити різницю у виборі основної стратегії бізнесу. Засновники Rocket Lab швидше за все чітко розуміли, що піти тим же шляхом, що і SpaceX неможливо, ринок ще не настільки великий, щоб без державної підтримки здійснювати такі ж технологічні прориви, як і SpaceX, а розраховувати на аналогічний рівень підтримки було б помилкою. Але на даний момент вже можна впевнено стверджувати, що компанія знайшла свою стратегію, що привела її до успіхів.

Грунтуючись на заявах компанії про те, що Rocket Lab планує розширити свою присутність у Європі, відкривши центр з виробництва ракетних двигунів у Франції, успішно здійсненому запуску ракетоносія у січні 2023 року з території США, можна сміливо робити висновок про те, що стратегія розвитку бізнесу Rocket Lab спрямована на розширення ринку запусків та налагодження міжнародного ланцюжка виробництва та поставок, що дозволить компанії зміцнити свої позиції на ринку космічних послуг. Rocket Lab прагне розширити не лише перелік своїх клієнтів, рівень технологічності, а й свою фізичну присутність у різних країнах для спрощення взаємодії з клієнтами та підвищення своєї адаптивності у той час як SpaceX більше сконцентрована на задоволенні потреб тісно пов'язаної з нею компанії Starlink, розвитку інноваційних технологій, підкорення космосу та суперечками за контракти національного управління з авіонавтики та дослідження космічного простору (NASA).

Rocket Lab робить ставку на можливість оперативного та відносно дешевого виведення на орбіти дрібних та середніх супутників, які найчастіше є продуктами малого та середнього комерційного космічного ринку. Подальші стратегічні рішення є більш класичними та єдиними для більшості компаній. Однією з таких стратегій є підвищення ефективності, шляхом проведення досліджень над технологіями повторного використання частин ракет, що надалі дозволить їй підвищити рівень ефективності. Інший «класичний» шлях – активна наукова дослідницька діяльність, та відпрацювання технологій для створення більшого ракети-носія, який дозволить зняти обмеження у роботі з великими замовниками, яким потрібно виводити на орбіти середні та важкі корисні навантаження.

Можна стверджувати, що на відміну від SpaceX, стратегія якої є створення «замкненої інфраструктури», шляхом створення компаній споживачів послуг ракетноносіїв, компанія Rocket Lab орієнтована на співпрацю з ширшим колом компаній, намагаючись бути більш гнучкою, та відкрити шлях до космосу для більшої кількості виробників супутників, вона працює над створенням та впровадженням універсальної супутникової платформи «Photon», яка дозволить спростити розробку супутників іншим компаніям, таким чином, намагається сформувати ще один ринок (уніфікованих платформ) у космічній галузі.

Rocket Lab є цікавим прикладом компанії, яка розпочала свою роботу в країні, яка раніше не мала практично ніякого відношення до космічної індустрії, але змогла виробити стратегії та підходи в управлінні, які дозволяють їй бути однією з найефективніших космічних компаній у світі.

Список використаних джерел:

1. BryceTech publication. (2023). (rep.). Start-up Space. Update on Investment in Commercial Space Ventures.
2. «SpaceX Is Now One of the World's Most Valuable Privately Held Companies» – The New York Times. URL: www.nytimes.com/2017/07/27.
3. «Starlink satellites: Everything you need to know about the controversial internet megaconstellation» By Tereza Pultarova, Elizabeth Howell Contributions from Daisy Dobrijevic, Adam Mann last updated November 23, 2022. URL: <https://www.space.com/spacex-starlink-satellites.html>
4. Офіційний сайт Rocket Lab, розділ «ABOUT US» URL: <https://www.rocketlabusa.com/>.

Коротков Д. В.

Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара (Україна)

ПРОБЛЕМИ ВІДНОВЛЕННЯ ЕКОНОМІКИ КРАЇНИ ПІСЛЯ ВІЙНИ

Війна – це не лише трагедія людських життів, але й руйнівна сила для економіки. Вона завдає шкоди інфраструктурі, гальмує виробництво, дестабілізує фінансову систему та призводить до масового безробіття.

Військові дії руйнують дороги, мости, залізниці, енергетичні об'єкти, житлові будинки та підприємства. Це призводить до значних економічних втрат та ускладнює ведення бізнесу. Війна змушує підприємства закриватися або скорочувати виробництво. Це веде до дефіциту товарів та послуг, а також до зростання безробіття. Війна веде до інфляції, девальвації валюти та зростання процентних ставок. Це ускладнює доступ до кредитів та робить інвестиції ризикованими. Війна призводить до втрати робочих місць, а також до міграції людей з постраждалих регіонів. Це посилює соціальні проблеми та уповільнює економічне відновлення [1].

Ключові проблеми, з якими стикається країна після війни це відновлення інфраструктури: Потрібно значні кошти та час для відновлення зруйнованих мостів, доріг, енергетичних об'єктів та житлових будинків; Стимулювання виробництва: Необхідно створити сприятливі умови для розвитку бізнесу та залучення інвестицій; Стабілізація фінансової системи: Потрібно вживати заходів для стримування інфляції, стабілізації валютного курсу та зниження процентних ставок; Необхідно розробити програми для підтримки безробітних та створення нових робочих місць [2].

Важливо розпочати цей процес якомога швидше, щоб мінімізувати негативні наслідки війни та забезпечити стійке економічне зростання. На нашу думку шляхи вирішення проблем відновлення економіки після війни можуть бути наступними: розробка інвестиційних програми та їх фінансова підтримка. Деякі країни можуть пропонувати широкомасштабні інвестиційні програми, які спрямовані на відновлення інфраструктури та підтримку підприємств, що постраждали від війни [3]. Це може включати фінансову підтримку у вигляді низькопроцентних кредитів або грантів для підприємств. Необхідні реформи в сфері управління промисловістю та боротьба з корупцією. Реалізація програм

підтримки малого та середнього бізнесу: Деякі великі компанії, а також дружні країни можуть пропонувати зосередитися на підтримці малого та середнього бізнесу, оскільки ці підприємства часто є двигуном економічного розвитку та можуть створювати нові робочі місця. Міжнародна допомога та співпраця: може включати фінансову допомогу від міжнародних організацій та держав-партнерів, а також технічну допомогу у впровадженні реформ та проектів відновлення. Стимулювання внутрішнього попиту: вказує на необхідність стимулювання внутрішнього попиту через соціальні програми, які спрямовані на підтримку вразливих верств населення та підвищення їхнього рівня життя.

Ці різні підходи можуть взаємодоповнюватися та використовуватися в комплексі для досягнення ефективного відновлення економіки після війни.

Вирішення проблем відновлення економіки після війни може призвести до значного покращення в різних сферах:

Економічне зростання. Ефективне відновлення економіки сприятиме стимулюванню економічного зростання, що в свою чергу сприятиме збільшенню виробництва, зростанню ВВП та створенню нових робочих місць.

Покращення життєвого рівня населення. Збільшення економічної активності та зниження безробіття дозволить підвищити дохідність населення та забезпечити кращі умови для життя, включаючи доступ до освіти, охорони здоров'я та соціальних послуг.

Збільшення інвестицій та розвиток бізнесу. Відновлення економіки після війни створить сприятливі умови для залучення інвестицій та розвитку бізнесу. Це допоможе зміцнити економічну інфраструктуру країни та забезпечити умови для подальшого розвитку.

Підвищення міжнародної довіри та співпраці. Успішне відновлення економіки після війни може сприяти підвищенню міжнародної довіри до країни та розширенню можливостей для міжнародної співпраці та торгівлі.

Соціальний прогрес та розвиток. Відновлення економіки створить умови для соціального прогресу та розвитку, включаючи підвищення рівня освіти, здоров'я та благополуччя населення.

В цілому, вирішення проблеми відновлення економіки після війни сприятиме загальному покращенню якості життя населення, стабілізації ситуації в країні та підвищенню її міжнародного престижу.

Список використаних джерел:

1. Енергетика під час війни: як системи управління активами надають ефективні рішення для енергетики. Економічна правда. URL: <https://www.epravda.com.ua/publications/2024/01/29/709143/>.
2. Як після війни Україна має відновлювати економіку та бізнес. Велике дослідження. Forbes. URL: <https://forbes.ua/money/yak-pisslya-viyni-ukraina-mae-vidnovlyuvati-ekonomiku-ta-biznes-velike-doslidzhennya-deloitte-15122022-10501>.
3. Як бізнесу залучити кошти від міжнародних фінансових інституцій. Економічна правда. URL: <https://www.epravda.com.ua/columns/2024/03/20/711411/>.
4. Hviniashvili, T. Changing the paradigm of strategic enterprise management in a digital economy. *Економічний простір*. 2021. № 172. С. 23-28.
5. Grynko T., Hviniashvili T., Filippova V. Change management in business structures under the conditions of digitalization. *Ефективна економіка*. 2023. № 5. <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2023.5.22>.

Костюк М. С.

Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара (Україна)

**СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ БІЗНЕСУ В УМОВАХ КРИЗИ:
МІЖНАРОДНИЙ ТА НАЦІОНАЛЬНИЙ АСПЕКТИ**

У сучасному динамічному світі, де панують глобальні виклики та стрімкий технологічний прогрес, інновації стали не просто трендом, а необхідною умовою виживання та успіху для бізнесу. В умовах постійних криз, таких як пандемії, економічні потрясіння та геополітичні конфлікти, здатність адаптуватися та впроваджувати новаторські рішення є ключовим фактором стійкості та зростання компаній. Ті підприємства, які нехтують інвестиціями в інновації, ризикують опинитися на узбіччі прогресу та стати легкою здобиччю для більш прогресивних конкурентів. Швидкість технологічних змін неухильно зростає, трансформуючи бізнес-ландшафт та відкриваючи нові горизонти можливостей, але водночас створюючи й нові виклики та загрози.

Умови кризи в сучасному світі ставлять перед підприємствами низку складних завдань та вимагають від них адаптації до змін, що може суттєво вплинути на їхню конкурентоспроможність та стабільність. Однією з основних складових успішної стратегії розвитку бізнесу в умовах кризи є управління ризиками. Підприємства, які працюють в умовах кризових ситуацій, повинні розробляти та впроваджувати ефективні стратегії розвитку, які дозволять їм

вижити та процвітати навіть в найскладніших умовах Міжнародний аспект кризи передбачає аналіз та реакцію підприємств на глобальні тенденції та зміни в економіці світу. Підприємства повинні бути готовими до впливу глобальних факторів на їхню діяльність, таких як зміни валютних курсів, геополітичні конфлікти, а також зміни в міжнародній торгівлі та економічній інтеграції. Розвинені міжнародні стратегії можуть включати диверсифікацію ринків, пошук нових експортних напрямків, а також підвищення конкурентоспроможності на міжнародних ринках

Національний аспект кризи включає в себе ризики, пов'язані з внутрішніми політичними, економічними та соціальними змінами у країні. Зміни в законодавстві, підвищення податкового тиску, зміна споживчого попиту або зміни у регулюванні можуть значно вплинути на функціонування підприємств. Тому важливо для підприємств мати гнучкі стратегії, що дозволять їм швидко реагувати на зміни у внутрішньому середовищі.

Загальна стратегія розвитку бізнесу в умовах кризи передбачає не лише адаптацію до змін, а й активне управління ризиками на всіх рівнях діяльності. Концепція формування системи управління ризиками містить чотири етапи. Перший етап – це аналіз основних видів ризиків, що входять в комплекс ризиків підприємства, визначення сили їх впливу та визначення найбільш значимих видів. Другий етап — це визначення рівнів ризиків та можливих величин втрат. Третій етап полягає в визначенні раціонального методу управління з метою забезпечення контролю над ситуацією ризику, і при необхідності, виявлення джерел відшкодування можливих сум втрат. Четвертий етап представляє собою визначення ефективності управлінських рішень [1].

Додатково, у сучасному світі, для ведення бізнесу, додаються ризики військових конфліктів та ймовірних санкцій (через підтримку країни-агресора) або продовження бізнесу в країні-агресорі. При введенні воєнного стану, головним ризиком є невизначеність, руйнування інфраструктури, ризики банкрутства. Також в умовах воєнного стану часто вводяться нові правила та обмеження, які можуть впливати на діяльність підприємств [2-3].

Теоретичний аналіз міжнародних компаній які продовжують бізнес у країнах-агресорах, показує, що кількість клієнтів зменшується після публікації подібної інформації у ЗМІ та з'являються ризики ймовірних протестів проти компанії,

а також банкрутства. Однак, застосування рекомендацій, таких як повна зупинка бізнесу у країні агресорі, іноді надає зворотній ефект – збільшується кількість клієнтів. Для практичного аналізу необхідний доступ до КРІ компаній, які продовжили вести бізнес у країнах-агресорах, визначення їх показників кількості продажів та клієнтів. Також необхідно знайти компанії, які отримали збитки за поточний рік, через ведення діяльності у країнах-агресорах та провести подібний аналіз, для виявлення закономірностей, що призвели до збитків.

Список використаних джерел:

1. Ризикогенність та страхування в аграрній сфері (теорія, практика): колект. монографія За заг. ред. д.е.н., проф. Є.І. Ходаківського. Житомир: Полісся, 2013. 323 с. URL: http://ir.polissiauniver.edu.ua/bitstream/123456789/2858/5/Ryzykohennist_ta_strakhuvannia.pdf
2. Стащук О., Шостак Л., Булик Д. Банкрутство підприємств в умовах воєнного стану. *Економіка та суспільство*. 2023. № 51. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1801>.
3. Гринько Т., Вознюк О. Оцінка фінансового потенціалу підприємства-боржника в процедурі банкрутства. *Адаптивне управління: теорія і практика. Серія Економіка*. 2021. Вип. 12 (24). URL: <https://amtp.org.ua/index.php/journal2/article/view/600>.

Кулиш Р. В.

Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара (Україна)

НАПРЯМИ ДЕРЖАВНОГО РЕГУЛЮВАННЯ ТОРГІВЛІ В УКРАЇНІ

Державні спеціалізовані органи регулювання торгівлі в Україні відіграють ключову роль у контролі за торговельною діяльністю, забезпечуючи виконання законодавства та здійснення нагляду за різними аспектами торгівлі. Їх функції та завдання охоплюють широкий спектр аспектів, що включають в себе економічний, правовий, санітарний, фінансовий та інші аспекти торговельної сфери.

Однією з основних функцій спеціалізованих державних органів є забезпечення виконання законодавства в галузі торгівлі. Вони мають право розробляти та впроваджувати нормативні акти, які регулюють різні аспекти торговельної діяльності, такі як умови торговельних операцій, права та обов'язки сторін, а також вимоги до товарів та послуг.

Ще однією важливою функцією є нагляд та контроль за дотриманням суб'єктами господарювання встановлених правил та стандартів. Це включає

в себе перевірку якості товарів, дотримання прав споживачів, виконання санітарних та гігієнічних норм, а також дотримання правил конкуренції та уникнення монополізації ринку. Додатково, спеціалізовані державні органи займаються регулюванням та координацією міжнародної торгівлі, забезпечуючи дотримання міжнародних торговельних угод та обов'язків, що випливають з членства в міжнародних економічних організаціях.

Паралельно з цим, спеціалізовані державні органи активно співпрацюють з іншими суб'єктами господарювання, громадськістю та іншими зацікавленими сторонами для вирішення конкретних проблем та покращення регулюючої політики в галузі торговельної діяльності. Отже, спеціалізовані державні органи виступають важливою ланкою у системі контролю за торговельною діяльністю, сприяючи створенню справедливого, ефективного та безпечного торговельного середовища для суб'єктів господарювання та споживачів.

Впровадження ефективних систем моніторингу та аудиту в торговельній сфері є критично важливою складовою для попередження недобросовісної практики та забезпечення стабільного та довірчого торговельного середовища. Ці системи дозволяють виявляти порушення, уникати шахрайства, захищати права споживачів і забезпечувати дотримання законодавства та стандартів.

Однією з ключових переваг ефективних систем моніторингу є їх здатність оперативно реагувати на зміни в торговельному середовищі. Такі системи використовують сучасні технології, включаючи аналіз даних, штучний інтелект та машинне навчання, щоб виявляти незвичайні та потенційно шкідливі зміни. Це дозволяє попереджати можливі порушення та вживати заходи щодо їх усунення перед тим, як вони спричиняють серйозні проблеми.

Застосування систем аудиту важливо для забезпечення прозорості та внутрішнього контролю в компаніях. Аудит дозволяє перевіряти діяльність суб'єктів господарювання з точки зору дотримання внутрішніх політик, встановлених процедур та стандартів. Це допомагає попереджати конфлікти із законом, а також виявляти слабкі місця в управлінні та виробничих процесах.

Забезпечення ефективності моніторингу та аудиту також включає в себе розвиток відповідних правових та нормативних рамок, які регулюють ці процеси. Наприклад, створення обов'язкових стандартів звітності та обміну інформацією

для суб'єктів господарювання сприяє вдосконаленню процесів моніторингу та ускладнює можливість недобросовісної практики [1].

Підсумовуючи вище сказане, констатуємо, що впровадження ефективних систем моніторингу та аудиту в торговельній діяльності є важливим елементом забезпечення стабільності, прозорості та довіри в галузі. Ці системи допомагають уникати ризиків, забезпечують дотримання стандартів та сприяють створенню умов для ефективного функціонування ринку та задоволення потреб споживачів. Формування гнучкої торговельної політики, яка враховує сучасні тренди та виклики, є ключовим аспектом для успішного функціонування економіки в умовах постійної зміни. Глобалізація, швидкий розвиток технологій, зміни в споживчих уподобаннях та інші фактори створюють нові умови для міжнародної торгівлі, які вимагають гнучкості та адаптивності у визначенні стратегій та політичних рішень. Перш за все, гнучка торговельна політика передбачає реакцію на глобальні економічні та політичні зміни. Вона повинна бути чутливою до змін у тарифах, митах, договірних відносинах, щоб забезпечити конкурентоспроможність компаній та економічну стійкість.

Таким чином, враховуючи сучасні технологічні тренди, гнучка торговельна політика також включає в себе підтримку інновацій та цифрової трансформації виробництва та експорту. Забезпечення доступу до новітніх технологій, стимулювання досліджень і розвитку, а також впровадження технологічних стандартів можуть допомогти країні залишатися конкурентоспроможною на міжнародному ринку. Особливу увагу слід приділяти екологічним аспектам у торговельній політиці. Сучасні виклики з охорони навколишнього середовища вимагають впровадження екологічно збалансованих та сталої торговельної політики, яка сприяє економічному зростанню, не торкаючись при цьому екологічної стійкості. Все це потребує розробки спеціальних програм державного регулювання, що покладаються, перш за все, на Кабінет Міністрів України у співучасті із органами управління ЄС.

Список використаних джерел:

1. Спільна торговельна політика Європейського Союзу. URL: https://e-learning.iir.edu.ua/pluginfile.php/5070/mod_book/chapter/285/Шнирков%20О.%20Спільна%20торговельна%20політика%20ЄС%20.pdf.

Канд. екон. наук Олійник Т. І., Бондар Д. В.

Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара (Україна)

**ФАКТОРИ ВПЛИВУ НА СТРАТЕГІЮ ЗНИЖЕННЯ ВИТРАТ
ПІДПРИЄМСТВА**

У процесі господарської діяльності підприємства постійно зіштовхуються з різноманітними факторами, які впливають на обсяг та динаміку їх витрат. На сьогоднішній день існує велика кількість підходів до аналізу факторів, які впливають не лише на стратегію підприємства, а й на рівень витрат. З економічного погляду, фактори, що знижують витрати, є ключовим аспектом стратегічного управління, оскільки вони прямо впливають на прибутковість та конкурентоспроможність підприємства. Ці фактори можна поділяти на організаційні, технічні, економічні та природні, які взаємодіють між собою та визначають загальний рівень витрат у виробничо-господарській діяльності.

Організаційні фактори включають в себе ефективність управління, організацію виробничих процесів та трудові відносини. Ефективне управління може сприяти оптимізації витрат шляхом зменшення бюрократичних процедур та підвищенням продуктивності праці. Організація виробничих процесів також може впливати на зниження витрат шляхом оптимізації виробничих потоків та управління запасами. Крім того, створення сприятливих трудових відносин може підвищити мотивацію працівників та зменшити витрати на їх заміщення та навчання нових кадрів. Технічні фактори охоплюють використання новітніх технологій та обладнання, які дозволяють оптимізувати виробничі процеси, підвищувати якість продукції та знижувати витрати на енергопостачання та матеріальні ресурси.

Економічні фактори включають в себе стан ринку, цінову конкуренцію, інфляцію та податкове законодавство. Оптимізація витрат може бути досягнута через аналіз цінової політики конкурентів та адаптацію власних цін, впровадження програм зниження податків або оптимізація податкових обов'язків. Природні умови включають в себе кліматичні умови, доступність ресурсів та екологічні фактори. Оптимізація витрат може включати енергоефективні заходи, раціональне використання природних ресурсів та впровадження екологічно чистих технологій.

Аналіз факторів, які впливають на витрати виробництва, вимагає інтегрованого підходу та врахування різноманітних аспектів впливу на них. Відомо, що кожне підприємство має свої особливості, що обумовлені галуззю економіки, специфікою виробництва та рядом інших факторів. У зв'язку з цим може виникати складність у проведенні повного економічного аналізу всіх факторів, що впливають на витрати, для кожного конкретного виробника продукції чи надання послуг.

Під час аналізу витрат виробництва необхідно узгоджувати та враховувати різноманітні аспекти, такі як затрати на працю, сировину, матеріали, енергію, технології виробництва, а також адміністративні та загальновиробничі витрати. Крім того, слід враховувати економічні фактори, такі як ринкові умови, конкуренція, цінова політика, податкове та регуляторне середовище.

У зв'язку з унікальністю кожного підприємства існує необхідність у розробці індивідуальної стратегії аналізу витрат, що враховувала б усі специфічні особливості його діяльності. Здійснення комплексного економічного аналізу допомагає підприємствам оптимізувати виробничі процеси, зменшити витрати та підвищити конкурентоспроможність на ринку.

Специфіка галузі, в якій діє підприємство, може суттєво вплинути на вибір та акцентування деяких факторів витрат. Наприклад, у різних галузях підприємства можуть стикатися з різними факторами витрат, такими як вартість сировини, транспортні витрати, оплата праці чи оподаткування [1].

На підприємствах, які працюють у виробничій галузі, основними складовими витрат можуть бути витрати на сировину, матеріали, енергію та транспорт. У той час як у сфері послуг, такі як ІТ-компанії, основними витратами можуть бути зарплати спеціалістів та інвестиції у розвиток програмного забезпечення.

До того ж, різні галузі можуть мати свої особливості у сфері оподаткування, що також може впливати на витрати підприємства. Наприклад, підприємства в галузі важкої промисловості можуть мати значні витрати на оплату податків та митних платежів у зв'язку з імпортом сировини та обладнання. Отже, для кожного підприємства важливо враховувати специфіку своєї галузі при плануванні та управлінні витратами, щоб ефективно використовувати ресурси та забезпечувати стабільний фінансовий розвиток.

Для здійснення ефективного управління витратами виробництва необхідно ретельно розглядати фактори, що на них впливають, з урахуванням особливостей галузі, в якій діє підприємство. Однак, через широкий спектр факторів та унікальність кожного підприємства, не завжди можливо провести повний аналіз всіх аспектів для кожного конкретного підприємства. У кожній галузі економіки існують свої особливості, які впливають на структуру витрат. Наприклад, у виробничій сфері можуть домінувати витрати на сировину та енергію, тоді як у сфері послуг – витрати на розробку програмного забезпечення чи надання консультаційних послуг. Необхідно ще враховувати інші фактори, які можуть впливати на витрати, такі як податкова політика, кон'юнктура ринку тощо. Важливо здійснювати аналіз витрат з урахуванням специфіки діяльності та здійснювати стратегічне управління витратами, щоб максимізувати прибутковість та забезпечити конкурентоспроможність.

Список використаних джерел:

1. Олійник Т.І. Економіко-аналітична інформація в управлінні процесом диверсифікації бізнесу. *Інвестиції: практика та досвід*. 2017. № 13. С. 44-48.
2. Grynko T., Hvinashvili T., Filippova V. Change management in business structures under the conditions of digitalization. *Ефективна економіка*. 2023. № 5. <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2023.5.22>.
3. Гринько Т.В., Максимчук О.С. Інноваційний розвиток як складова економічної безпеки сучасного підприємства. Сучасні трансформації організаційно-економічного механізму менеджменту та логістики суб'єктів підприємництва в системі економічної безпеки України: колективна монографія / за заг. ред. Т.В. Гринько. Дніпро: Біла К.О., 2017. С. 247-271.

Канд. екон. наук Олійник Т. І., Дзерка Є. І.

Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара (Україна)

МІЖНАРОДНА ТОРГІВЛЯ УКРАЇНИ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ: ВИКЛИКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ

Серед важливих факторів і наслідків, які впливають на торговельні відносини України та мають вагому економічну та геополітичну значущість, слід виділити воєнний стан, який суттєво обмежує торговельні операції, зменшує обсяги експорту та імпорту, і, відповідно, спричиняє значні економічні втрати для

України. Військовий конфлікт впливає на міжнародні відносини та геополітичний статус України, а результати дослідження дадуть змогу зрозуміти, як ці фактори впливають на міжнародну торгівлю та торговельні партнерства країни. В умовах воєнного стану Україна стикається із зменшенням обсягів торгівлі з певними країнами-партнерами, тому актуальним питанням є дослідження можливостей розширення та пошуку альтернативних ринків для українських товарів та послуг.

Міжнародна торгівля – це обмін товарами та послугами між країнами світу. Це економічний процес, який дозволяє країнам спеціалізуватися на виробництві та експортувати ті товари та послуги, в яких вони мають конкурентні переваги, отримуючи, в свою чергу, шляхом імпорту те, чого вони потребують.

Зовнішня торгівля – важлива складова економіки України, адже сприяє залученню валютних коштів, створенню робочих місць й зміцненню економічних зв'язків з іншими країнами. Війна негативно вплинула на можливості експорту товарів й послуг з України, а також обмежила можливості їх імпорту. Деякі ринки закрито або ускладнено для доступу через геополітичну ситуацію. Через військову агресію Україна значно зменшила обсяги експорту у 2022 р. (рис. 1).

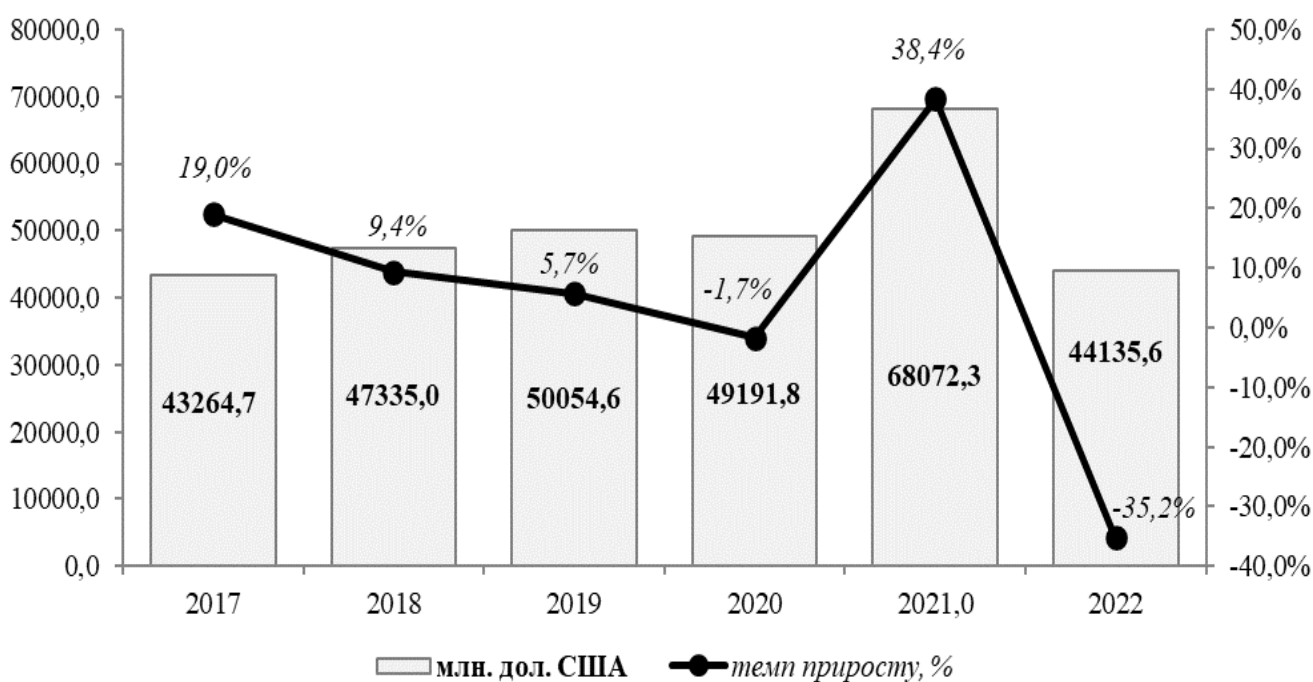


Рис. 1. Обсяги експорту товарів з України у 2017-2022 рр. (складено за даними [1])

На даний момент Україна, на жаль, не займає провідного положення в глобальному торговому просторі. Тим не менш, усвідомлюючи і усуваючи всі негативні чинники, вона має унікальну можливість підняти позначку держави в світових торгових рейтингах [2, с. 61].

Перспективи розвитку міжнародних торговельних операцій України в умовах військової агресії є складними та обумовлені різними факторами, проте існують деякі можливі перспективи, які сприятимуть розвитку торговельних відносин України в цих умовах, наприклад, диверсифікація торговельних партнерів, тобто Україна повинна розглядати можливість розширення свого географічного спектру торгових партнерів, виходячи на нові ринки. Важливим є також акцент на внутрішньому споживанні, адже розвиток внутрішнього ринку та споживчого сектору може зменшити залежність від експорту. Залучення інвестицій та розвиток виробництва товарів та послуг для внутрішнього ринку [3; 4] забезпечить більшу стійкість.

Таким чином, Україна повинна продовжувати реформи для поліпшення бізнес-середовища та подолання корупції. Україна повинна далі співпрацювати з міжнародними організаціями та фондами для отримання фінансової підтримки та розвитку проектів, спрямованих на підвищення ефективності економіки та стійкість торговельних операцій. Усі ці фактори сприятимуть розвитку міжнародних торговельних операцій України в умовах військового вторгнення країни-агресора, але важливо акцентувати увагу на геополітичних ризиках і працювати над зменшенням негативного впливу конфлікту на торговельний сектор країни.

Список використаних джерел:

1. Державна служба статистики України. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua/>
2. Батракова Т.І., Фоменко С.С. Сучасний стан зовнішньої торгівлі України в умовах економічної нестабільності. *Цифрова економіка та економічна безпека*. 2023. Вип. 4 (04). С. 56-62.
3. Гринько Т.В., Каціна К.С. Формування та впровадження системи стратегічного управління інноваційним розвитком підприємства в сучасних умовах господарювання. *Економіка та підприємництво: зб. наук. пр. / М-во освіти і науки України, ДВНЗ «Київ. нац. екон. ун-т ім. Вадима Гетьмана»*; Київ: КНЕУ, 2019. № 43. С. 104-114.
4. Гринько Т.В., Гвініашвілі Т.З., Морока Д.М. Особливості та пріоритети інноваційного розвитку підприємницьких структур в сучасних мінливих умовах. *Економічний простір*, 2021. № 175. С. 52-58.

Канд. екон. наук Олійник Т. І., Крупська К. А.

Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара (Україна)

**ЕФЕКТИВНІСТЬ АНТИКРИЗОВИХ МЕТОДІВ УПРАВЛІННЯ
В УМОВАХ ВІЙНИ**

Серед методів антикризового управління в умовах війни, окрім оперативних (діагностики, моніторингу та контролінгу), найбільш ефективними є тактичні методи. На відміну від стратегічних методів, які спрямовані на швидке покращення фінансових показників підприємства та є ефективними в умовах високої невизначеності, тактичні методи, такі як даунсайзинг, аутсорсинг, регуляризація, бенчмаркінг, модернізація, диверсифікація, злиття та реінжиніринг, стають ключовими (рис. 1) [4, с. 53].



Рис. 1. Відмінності традиційної кризи та кризи воєнного стану

Одним зі способів антикризового управління, особливо у військових умовах, є даунсайзинг – зменшення масштабів підприємства, його виробничих можливостей та чисельності працівників для покращення його функціонування, зниження витрат та собівартості продукції [5, с. 30]. Це складний крок, але іноді в умовах змін постачання, переорієнтації виробництва та зміни логістичних ланцюгів єдиний спосіб зберегти швидкість роботи та ресурси для продовження діяльності на ринку. Даунсайзинг передбачає зменшення чисельності персоналу з метою зменшення витрат. Однак в цьому випадку працівників можна замінити за допомогою нових технологій, автоматизованих систем та аутсорсингу. Аутсорсинг допомагає звільнити підприємство від процесів, які не приносять безпосереднього доходу, але потребують часу та людських ресурсів.

У військових умовах аутсорсинг є важливим інструментом для збереження бізнесу. Він допомагає підприємствам утримати стабільну роботу у випадку зменшення штату працівників. Вартість аутсорсингових послуг у цих випадках може бути аналогічною оплаті за роботу штатних співробітників, але він надає можливість сплачувати лише за конкретно виконану роботу.

Аутсорсинг також усуває необхідність у витратах на оплату відпусток, лікарняних, організацію робочого місця тощо. Але в умовах війни надмірне покладання на зовнішніх партнерів може стати проблемою через їхню обмежену реакцію на форс-мажорні ситуації або навіть закриття компаній-аутсорсерів, що може призвести до додаткових втрат для підприємства. Тому деякі організації, навпаки, намагаються зменшити залежність від зовнішніх компаній та бути більш самостійними [2, с. 10]. Регуляризація в умовах війни включає в себе впровадження новітніх стратегій управління підприємством. Наприклад, такі системи, як «Total Quality Management» (загальне управління якістю), «Balanced Scorecard» (система збалансованих показників), «Manufacturing Resource Planning» (планування ресурсів виробництва) та інші. Регуляризація допомагає покращити управління підприємством у воєнний період, що дозволяє оптимізувати ресурси для подальшого стійкого розвитку. Бенчмаркінг або порівняння з еталонами є методом, спрямованим на порівняння успішних підприємств для підвищення ефективності власного бізнесу. У військових умовах цей метод використовується для адаптації та функціонування підприємства в умовах війни, він дозволяє

аналізувати продукцію, ціноутворення, організаційні аспекти робочого процесу та оригінальність підприємства.

Підприємство може комбінувати різні успішні програми та стратегії для досягнення максимального ефекту в умовах війни. Однак, варто пам'ятати, що бенчмаркінг не є швидким рішенням для проблем підприємства.

Список використаних джерел:

1. Гудзь О.Є. Формування стратегії антикризового управління підприємствами. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2019. № 2 (28). С. 4-10.
2. Марачевська А. Практична цінність антикризового управління підприємством у воєнний та післявоєнний час в Україні. *SWorldJournal*. 2022. № 13-02. С. 8-13.
3. Олійник Т.І., Крупська К.А. Методичні аспекти формування антикризової стратегії металургійних підприємств в умовах кризи. *Бізнес Інформ*. 2023. № 12.
4. Тимошенко М.В., Петров В.А. Ідентифікація ризиків та особливості антикризового управління в умовах війни. *Підприємництво і торгівля: тенденції розвитку: матеріали 5-ої міжнар. наук.-практ. конф., м. Одеса: Державний університет «Одеська політехніка», 2022. С. 52-54.*
5. Strzemecki P. Strategie organizacji w sytuacji kryzysowej. *Zeszyty Naukowe PWSZ w Plocku. Nauki Ekonomiczne*. 2015. T. XXII. S. 27-34.
6. Гринько Т.В. Інноваційний розвиток України: тенденції та проблеми. *Технологічний аудит та резерви виробництва*. 2013. № 1/3 (9). С. 17-21.

Канд. екон. наук Олійник Т. І., Перерва Б. К.

Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара (Україна)

СИСТЕМНА ЗНАЧУЩІСТЬ СТРАТЕГІЧНИХ ЦІЛЮВИХ ОРІЄНТИРІВ В ПРОЦЕСІ ТРАНСФОРМАЦІЇ ПІДПРИЄМСТВА

Зараз Україна на шляху до європейської інтеграції, яка вимагає від сучасних підприємств шукати нові методи та прийоми у своїй роботі, щоб відповідати європейській спільноті.

Сучасний український бізнес повинне мати високий рівень конкуренції, новітні технологічні процеси та трансформації вітчизняного підприємства. Тому етап змін у підприємницькій діяльності та організації економічних досліджень потребує відповідального розгляду [1].

Найбільш успішні підприємства, які досягають успіху мають досконалі внутрішні процеси, ефективні інструменти управління та працюють над постійним дослідженням підприємницької діяльності [2, с. 17].

Місію будь-якого підприємства можна розглядати в сучасній науці як у вузькому, так і в широкому плані: у вузькому – розуміється як сконструйоване твердження того, для чого підприємство було створено; у широкому сенсі місія підприємства – це філософія підприємства, цілі та його пряма відповідальність перед зовнішнім середовищем [3]. Тому, можна зробити початкові висновки, які дозволяють зрозуміти, що місії та стратегії підприємства дають можливість адаптувати внутрішній потенціал, рівень амбіцій і, певною мірою, будувати відносини із зовнішнім середовищем. Загалом, основна мета та призначення наукових досліджень економіко-стратегічного управління підприємства і вітчизняної теорії спрямовані на діяльність підприємства та досягнення поставлених результатів. Особливо негативно ризики впливають на розвиток стратегічних орієнтирів компаній при плануванні та управлінні їх трансформацією.

У низці наукових праць, присвячених стратегії управління підприємством, йдеться про те, що підприємство є відкритою організаційною системою, управління якою має базуватися на принципах і закономірностях, визнаних у теорії систем [5; 6]. Під час цього дослідження автори, які використовують системний підхід до стратегічного управління, наприклад, виявили, що вітчизняні підприємства роблять це декларативно, не передбачаючи конкретних інструментів для впровадження. Також стверджується, що завдання цільової орієнтації підприємства та організації на потреби трансформації в контексті інтеграції в глобальне бізнес-середовище не розглядається як об'єктивна необхідність і необхідна умова ефективного стратегічного управління процесом [4]. Тому необхідно дослідити системне значення цільових стратегічних орієнтирів для підприємства як штучно відкритої організаційної системи, що перетворюється на глобальний ринок.

Як відомо, відповідно до теорії систем, підприємства є цілеспрямованими системами, що зумовлює саму важливість встановлення цільових орієнтацій під час їх трансформації. В першу чергу це пов'язано з природою матеріалів, з яких вони складаються, які можна розділити на два типи: активні і пасивні. Водночас активні елементи мають певну характеристику, а саме власну систему управління (природний інтелект), яка визначає наявність у них власних цілей, бажань та інтересів, які вони прагнуть задовольнити, розвиваючись і беручи участь у процесі

трансформації. У свою чергу, це визначає необхідність узгодження своїх цілей та інтересів із цілями процесу. Крім того, він визначає цільові орієнтири бажаного майбутнього процесу трансформації та здатність підприємства бути потенційно конкурентоспроможним у ринкових умовах у довгостроковій перспективі [4]. Вони також дозволяють керівництву підприємства прогнозувати потенційний майбутній стан і визначати, які відповідні дії кожен активний елемент складної системи повинен виконати сьогодні, щоб досягти певного очікуваного стану в майбутньому в результаті трансформації.

Враховуючи специфіку положення внутрішніх підприємств як відкритих організаційних систем, тобто їх системна недосконалість, системна криза системи управління та низький рівень системного та стратегічного мислення. Більшість представників менеджменту може дійти висновку, що стратегічне управління вітчизняними підприємствами в контексті їх трансформації в глобальному бізнес-середовищі має бути спрямоване на системну повну трансформацію їх внутрішньої ситуації та досягнення сталого системного розвитку [2].

У зв'язку з цим актуальним сьогодні є розгляд підходів до роботи цільових стратегічних орієнтирів успішної трансформації підприємства у зарубіжній та вітчизняній теорії та практиці стратегічного управління [2].

Список використаних джерел:

1. Гур'янов А.Б. Системний підхід до стратегічного управління підприємством. *Вісник економічного транспорту і промисловості*. 2011. № 34. С. 274 – 277.
2. Воронков Д.К. Управління змінами на підприємстві: теорія та прикладні аспекти. Харків: ІНЖЕК, 2010. 340 с.
3. Гончарук А.Г. Бенчмаркінг як метод управління ефективністю підприємства. *Праці Одеського політехнічного університету*. 2007. Вип. 1 (27). С. 253-258. URL: <http://pratsi.opu.ua/app/webroot/articles/1312894420.pdf>.
4. Ладонько Л.С., Калінько І.В., Старченко Г.В. Використання бенчмаркінгу у формуванні конкурентних переваг підприємства. *Науковий вісник Чернігівського державного інституту економіки і управління. Серія: Економіка*. 2010. № 4 (8). С. 163-172. URL: http://www.nvisnik.gesi.cn.ua/pdf/2010/NV_4%288%29/163-172.pdf.
5. Гринько Т.В., Єрмакова Г.В. Сутність інноваційної активності підприємства та її оцінка. *Бізнес Інформ*. 2011. № 11. С. 62-64.
6. Pavlov, R., Hryenko, T., Pavlova, T., Levkovych, O. and Pawlischczy, D. Influence of monetary information signals of the USA on the Ukrainian stock market. *Investment Management and Financial Innovations*. 2020. No. 17 (4), P. 327-340. [http://dx.doi.org/10.21511/imfi.17\(4\).2020.28](http://dx.doi.org/10.21511/imfi.17(4).2020.28).

Канд. екон. наук Олійник Т. І., Сапожніков Н. М.

Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара (Україна)

**АДАПТИВНІ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ
В УМОВАХ СУЧАСНОЇ КОНКУРЕНЦІЇ**

Адаптивність, як стратегічна перевага, стає все більш важливою в умовах сучасного бізнесу, оскільки підприємства стикаються з постійними змінами в економічному, технологічному та соціокультурному середовищі. Адаптивність передбачає здатність підприємства швидко реагувати на зміни, а також гнучкість у вирішенні проблем і використанні нових можливостей.

Перш за все, адаптивність це готовність до змін, тому підприємства повинні бути відкритими для нових ідей, бути готовими до впровадження нових технологій, змін у виробничому процесі. Гнучкість та відкритість до змін дозволяють підприємству швидше адаптуватися до нових умов і зберігати конкурентоспроможність [2].

Другий аспект адаптивності – це здатність до швидкого реагування на зміни в ринкових умовах. Підприємства повинні мати механізми для виявлення змін у попиті, поведінці споживачів, технологічних та економічних тенденціях і вчасно реагувати на них. Це може включати в себе зміни в продукції, стратегії маркетингу, ціноутворенні тощо.

Третій аспект адаптивності – це здатність до внутрішньої трансформації. Підприємства повинні бути готовими до внутрішніх змін у своїй структурі, культурі та процесах, які дозволяють оптимізувати діяльність, підвищувати продуктивність і забезпечувати відповідність стратегій підприємств в умовах постійних змін.

На нашу думку, підприємства, які успішно адаптуються до змін, здатні не лише вижити в конкурентному середовищі, але й стати лідерами в своїй галузі.

Конкурентне середовище – це сукупність факторів і умов, які впливають на діяльність підприємств в їх прагненнях досягти конкурентних переваг на ринку. Це включає в себе існуючих та потенційних конкурентів, споживачів, постачальників, а також можливі заміщення іншими товарами або послугами. Конкурентне середовище постійно змінюється через технологічний прогрес, зміни в законодавстві, попиті споживачів та інші фактори.

Розвиток на основі конкурентних переваг – це стратегічний підхід, що передбачає створення унікального позиціонування підприємств на ринку, що дає їм переваги над конкурентами і сприяє стійкому успіху на тривалий термін. Цей підхід базується на використанні внутрішніх ресурсів та можливостей підприємств, а також на аналізі зовнішнього середовища для визначення ніш, де підприємства можуть здобути конкурентну перевагу.

Одним з ключових аспектів розвитку на основі конкурентних переваг є ретельний аналіз конкурентного середовища. Це включає в себе вивчення конкурентів, їхніх стратегій, сильних та слабких сторін, а також визначення можливостей для вдосконалення власного підприємства. Підприємства необхідно виявляти свої конкурентні переваги і використовувати їх для розвитку свого бізнесу [1].

В цілому, розвиток на основі конкурентних переваг є складним процесом, який вимагає від підприємств постійного вдосконалення, інновацій та стратегічного мислення, відкриває широкі можливості для досягнення успіху та стабільного розвитку в умовах сучасної конкуренції.

Адаптивність стає стратегічною перевагою для підприємств у сучасному бізнес-середовищі з двох причин.

По-перше, швидкі зміни в економіці, технології та соціокультурних тенденціях створюють необхідність для підприємств оперативно адаптуватися, щоб залишатися конкурентоспроможними. Підприємства, які можуть швидко реагувати на зміни, здатні зберегти свою ринкову позицію та витримати конкуренцію.

По-друге, адаптивність дозволяє підприємствам використовувати нові можливості та впроваджувати інновації. Швидке реагування на зміни може допомогти підприємствам першими захопити нові ринки або впровадити нові технології, що дає їм перевагу над конкурентами.

Таким чином, адаптивність виступає як ключова стратегічна перевага для підприємств у сучасному бізнес-середовищі, дозволяючи їм ефективно реагувати на зміни та використовувати нові можливості для досягнення успіху.

Перш ніж приймати рішення щодо впровадження адаптивних стратегій, підприємствам варто ретельно проаналізувати зміни в зовнішньому середовищі, такі як технологічні та ринкові тенденції, законодавчі зміни та соціокультурні перетворення. Важливо щоб підприємства залучали співробітників у процес

прийняття рішень та створення стратегій адаптації, інвестували у розвиток та підвищення кваліфікації свого персоналу. Адаптивні стратегії потребують команди з широким спектром навичок та здатності до навчання. Керівництво повинно створити культуру організації, яка позитивно ставиться до змін та стимулює спроби новачій. Співпраця та взаємодія між різними рівнями управління та підрозділами підтримує інноваційність та адаптивність.

Важливо постійно моніторити реалізацію адаптивних стратегій та оцінювати їх ефективність. Це допоможе вчасно виявляти проблеми та коригувати стратегії відповідно до потреб та умов.

Отже, успішне впровадження адаптивних стратегій вимагає системного підходу, активної участі персоналу та гнучкості в управлінні. Це допомагає підприємствам ефективно реагувати на зміни.

Список використаних джерел:

1. Діденко Є. О., Даніленко А. К. Процес досягнення підприємством конкурентних переваг. *Ефективна економіка*. 2016. № 11. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2016_11_43.
2. Гринько Т.В., Дутчак Ю.В. Особливості стимулювання адаптивного інноваційного розвитку підприємств машинобудування в Україні та світі. *Вісник Дніпропетровського університету. Серія: Світове господарство і міжнародні економічні відносини*. 2012. Т. 20, Вип. 4, № 10/2. С. 30-38.

Канд. екон. наук Олійник Т. І., Соколова К. О.

Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара (Україна)

СТРАТЕГІЇ ВИХОДУ НА МІЖНАРОДНІ РИНКИ МАЛИХ ТА СЕРЕДНІХ ПІДПРИЄМСТВ

В сучасному світі, зростаюча глобалізація та розвиток технологій створюють непередбачувані виклики та можливості для малих та середніх підприємств. Тому, метою даного дослідження є розгляд і аналіз стратегій виходу на міжнародні ринки для малих та середніх підприємств з урахуванням їхніх можливостей, обмежень та сучасних тенденцій. Дослідження спрямоване на визначення оптимальних шляхів виходу на зовнішні ринки, які сприятимуть збільшенню конкурентоспроможності та стабільності малих та середніх підприємств в умовах глобального ринкового середовища. Стратегії виходу на міжнародні

ринки для малих та середніх підприємств (МСП) є критично важливим етапом їхнього розвитку та конкурентоспроможності в глобальному бізнес-середовищі [1]. У зв'язку з цим виникає потреба в системному аналізі та розробці ефективних стратегій виходу на зовнішні ринки для малих та середніх підприємств (МПС). Ось кілька ключових стратегій, які можуть бути використані МСП для виходу на міжнародні ринки:

1. Експорт. Експорт є однією з найбільш доступних та поширених стратегій виходу на міжнародні ринки для МСП. МСП можуть використовувати експорт для реалізації своїх продуктів або послуг на зовнішніх ринках, забезпечуючи при цьому зростання обсягів продажів та розширення своєї клієнтської бази.

2. Франчайзинг. Франчайзинг надає МСП можливість швидко та ефективно входити на міжнародні ринки за рахунок використання вже визнаної бренду та бізнес-моделі. Така стратегія дозволяє МСП розширити свою присутність на нових цільових ринках, мінімізуючи при цьому ризики та витрати.

3. Спільне підприємство. Створення спільного підприємства з місцевими партнерами може допомогти МСП входити на міжнародні ринки, отримуючи при цьому підтримку та експертизу від місцевих гравців. Ця стратегія дозволяє МСП зменшити ризики та витрати, пов'язані з входом на незнайомі цільові ринки.

4. Директна інвестиція. Директна інвестиція в міжнародні операції дозволяє МСП отримати контроль над своїми діяльностями на зовнішніх ринках та забезпечити більшу гнучкість у управлінні. Ця стратегія може бути особливо ефективною для МСП, які планують довгостроковий розвиток та збільшення своєї міжнародної присутності.

Кожна з цих стратегій має свої переваги та недоліки, які слід ретельно розглядати перед прийняттям відповідних управлінських рішень. Крім того, важливо також враховувати індивідуальні характеристики та обставини кожного МСП при виборі відповідної стратегії виходу на нові міжнародні ринки. Важливо ретельно аналізувати потенційні ризики та можливості кожної стратегії та вибирати ту, яка найкраще відповідає метам та потребам підприємства [2].

Визначення оптимальних шляхів виходу на зовнішні ринки для малих та середніх підприємств вимагає комплексного підходу та аналізу різних факторів, таких як цілі компанії, ресурси, конкурентне середовище та особливості цільових

ринків. Нижче подано деякі загальні кроки, які можуть допомогти в цьому процесі:

1. Аналіз внутрішніх факторів компанії: Оцініть свої сильні та слабкі сторони, а також унікальні можливості та загрози на внутрішньому ринку. Визначте, чи має ваша компанія необхідні ресурси та компетенції для виходу на зовнішні ринки.

2. Аналіз зовнішнього середовища: Вивчіть цільові ринки, їхні характеристики, тенденції розвитку та споживчі уподобання. Оцініть конкурентне середовище та ідентифікуйте головних конкурентів на цих нових ринках.

3. Вибір стратегії входу: Розгляньте різні стратегії входу на зовнішні ринки та виберіть ту стратегію, яка найбільше відповідає вашим цілям, ресурсам та особливостям цільового ринку.

4. Розробка плану виконання: Розробіть детальний план виконання для обраної стратегії входу на зовнішні ринки, включаючи кроки, відповідальних осіб, терміни та бюджет. Визначте ключові метрики успіху та механізми моніторингу та оцінки результатів.

5. Адаптація та інновації: Зверніть увагу на потребу адаптації продуктів чи послуг до місцевих умов та вимог цільових ринків. Розвивайте інноваційні підходи та стратегії, що дозволять вам вирізнитися на зовнішніх ринках та створити конкурентні переваги.

6. Постійний моніторинг та коригування: Проводьте постійний моніторинг виконання вашого плану входу на нові зовнішні ринки та реагуйте на зміни в бізнес-середовищі швидко та ефективно. Готуйтеся до необхідного коригування стратегії, якщо необхідно, на основі отриманих даних та аналізу результатів.

Таким чином, ретельне аналізування та визначення оптимальних шляхів виходу на зовнішні ринки вимагає системного підходу та постійного аналізу, а також готовності до адаптації та інновацій. Вибір оптимальних стратегій виходу на міжнародні ринки є ключовим фактором для успіху малих та середніх підприємств в глобальному бізнес-середовищі.

Список використаних джерел:

1. Васильєва С.І., Кочевих І.С. Стратегія виходу підприємства на зовнішні ринки. *Молодий вчений*. 2014. № 5 (08). С. 73-75.

2. Мадяр Р.О., Кушнір Ю.Б., Далекорей М.І. Транснаціоналізація українського бізнесу в глобальній економіці. *Інвестиції: практика та досвід*. 2017. № 11. С. 26-31.
3. Гринько Т.В., Дудніченко А.В. Проблеми забезпечення економічної ефективності діяльності підприємства. *Економічний простір*. 2019. № 142. С. 141-149.
4. Гринько Т.В. Транскордонне співробітництво і стратегії розвитку металургійних підприємств. *Вісник Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля*. 2013. № 17 (206). С. 158-161.

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

Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара (Україна)

**СВІТОВА ТОРГІВЛЯ УКРАЇНИ
В МІЖНАРОДНОМУ СЕРЕДОВИЩІ**

Розуміння динаміки світової торгівлі України в контексті міжнародного середовища має вирішальне значення через її наслідки для економічного розвитку країни, глобальної конкурентоспроможності та інтеграції в міжнародний ринок. Аналіз факторів, що впливають на торговельні відносини України, а також визначення можливостей і викликів у світовому торговому середовищі має важливе значення для політиків, компаній і зацікавлених сторін, щоб приймати обґрунтовані рішення та формулювати ефективні торгові стратегії.

Проаналізувавши економічну діяльність України, можна зазначити, що країна була активним учасником міжнародної торгівлі, беручи участь як в імпорті, так і в експорті з різними країнами світу. На її торгову діяльність впливали геополітичні фактори, економічна політика, глобальний попит і регіональні відносини. Експорт з України передусім включав такі продукти, як зерно (особливо пшениця та кукурудза), соняшникова олія, сталь, машини та мінерали. Цей експорт був спрямований до різних країн, ключовими торговельними партнерами були Європейський Союз, Китай, Туреччина, Індія та інші. Значну позицію в експортному портфелі України займала сільськогосподарська продукція, особливо зернові [1].

Проте, Україна зіткнулася з проблемами у своїй міжнародній торгівлі через геополітичну напруженість. Конфлікт у східних регіонах і анексія Криму створили нестабільність, вплинувши на торговельні шляхи та відносини з деякими країнами. Війна в країні також вплинула на продуктивність деяких галузей промисловості, та й на саму структуру торгівлі.

Україна докладляє зусиль для диверсифікації своїх торгових відносин, шукаючи партнерства за межами своїх традиційних ринків, щоб зменшити залежність і вразливість [2]. Крім того, країна прагне покращити свою інфраструктуру, логістику та політику, пов'язану з торгівлею, щоб сприяти збільшенню світової торгівлі. Економічні реформи та ініціативи щодо покращення бізнес-середовища тривали, щоб залучити більше іноземних інвестицій і стимулювати зростання торгівлі [3].

Отже, складний аналіз аграрного сектора України підкреслює його ключову роль в національній економіці, водночас висвітлюючи різноманітні виклики та багатообіцяючі можливості. Зайнятість та експортний потенціал в країні є очевидним, але такі перешкоди, як роздробленість власності на землю, недоліки інфраструктури, фінансові обмеження та проблеми з навколишнім середовищем перешкоджають його повному потенціалу аграрного сектору економіки.

Список використаних джерел:

1. Кульганік О.М. Сучасні процеси міжнародної торгівлі України в умовах глобалізації. Ефективна економіка. 2019. № 10. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7347>.
2. Зовнішня торгівля України товарами та послугами у 2022 році. URL: <https://www.me.gov.ua/Documents/List?lang=uk-UA&id=e8551533-1004-4210-9980-a3a50e134096&tag=InformatsiinoanalitichniMateriali>
3. Харчук О.Г. Міжнародна торгівля України: стан та перспективи розвитку. *Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. Економіка і управління*. 2019. № 4. С. 7-11.
4. Grynko T., Hviniasvili T. Innovative strategies of business entities staff management. *Управління розвитком суб'єктів підприємництва в умовах викликів XXI століття: Колективна монографія: за заг. ред. Т.В. Гринько. Дніпро: Біла К.О., 2019. С. 174-203.*

Потик Г. І., канд. екон. наук Кучеренко С. К.

Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара (Україна)

ЛЮДСЬКИЙ КАПІТАЛ В УМОВАХ ВІЙНИ: ВИКЛИКИ ТА МОЖЛИВОСТІ ДЛЯ УКРАЇНИ

В умовах повномасштабної війни, розв'язаної країною-агресором проти України, українські підприємства стикаються з безпрецедентними викликами. Адаптація до турбулентного середовища стає не просто необхідністю, а й питанням виживання. Водночас, саме в таких складних умовах виникає потреба в чітко окресленому стратегічному баченні майбутнього.

Стратегія розвитку підприємства – це не просто набір декларативних цілей. Це чітко продуманий план дій, що ґрунтується на глибокому аналізі конкурентного середовища, ресурсного потенціалу та кадрового забезпечення. Вона визначає пріоритетні напрямки розвитку, окреслює етапи та строки реалізації поставлених завдань.

Кадрова політика відіграє ключову роль у втіленні стратегії в життя. Підбір кваліфікованих кадрів, їхнє постійне навчання та мотивація до продуктивної праці – це запорука успішного функціонування будь-якого підприємства [2].

Функціональна стратегія розвитку – це дорожня карта, що веде підприємство до поставлених цілей. Вона допомагає сфокусувати зусилля на пріоритетних завданнях, оптимізувати ресурси та мінімізувати ризики. Завдяки чітко окресленому плану дій, підприємство може швидше та ефективніше досягати бажаних результатів, навіть в умовах нестабільності та невизначеності.

Важливо підкреслити, що стратегія розвитку – це не статичний документ. Вона має постійно оновлюватися та адаптуватися до мінливих умов ринку. Лише за умови динамічного розвитку та гнучкої реакції на зовнішні виклики українські підприємства зможуть не лише вистояти у цій жорстокій війні, але й стати потужними та конкурентоспроможними на світовому ринку [1].

Сучасні реалії ставлять перед державою гостру потребу у наповненні бюджету. Це питання першорядної ваги, адже від нього залежить обороноздатність країни та можливість виконувати всі її функції. Відомо, що основу бюджету складають податкові надходження від суб'єктів господарювання, зокрема підприємств. Для забезпечення економічного розвитку та відродження промисловості України необхідне вдосконалення методів організації виробництва та управління трудовими ресурсами. Досягти цього можна лише через впровадження передових технологій та використання європейського досвіду.

Використання європейського досвіду може включати:

- 1) запровадження європейських стандартів якості;
- 2) удосконалення системи підготовки кадрів;
- 3) створення сприятливих умов для ведення бізнесу;
- 4) залучення інвестицій [3].

При цьому слід враховувати, що рушієм економічного прогресу є людський фактор. Економіка будь-якої країни нерозривно пов'язана з людським ресурсом.

Саме люди з їх знаннями, навичками, мотивацією та працелюбністю стають провідною силою розвитку та ключовим елементом продуктивних сил. Взаємозв'язок між добробутом населення, конкурентоспроможністю економіки та якістю трудового потенціалу очевидний: чим вище рівень освіти, підготовки та мотивації людей, тим кращі перспективи має країна [6].

Дослідження потенціалу підприємств підкреслюють критичну важливість якісної підготовки трудових ресурсів. Інвестиції в освіту, розвиток навичок та мотивацію персоналу дають відчутну віддачу у вигляді підвищення продуктивності, інновацій та конкурентоспроможності [4]. Отже, людина – це не просто фактор виробництва, а основа, на якій будується економічне процвітання. Підтримка та розвиток людського потенціалу – це інвестиція в майбутнє, яка гарантує стійке зростання та добробут суспільства.

За різними оцінками, чисельність населення країни наразі становить від 28 до 32 мільйонів людей, що на 10-15 мільйонів менше, ніж до 24 лютого 2022 року, – зазначає в коментарі виданню «Заборона» президент Всеукраїнської асоціації компаній з міжнародного працевлаштування Василь Воскобойник. Такий стрімкий спад населення є критичним показником, адже не вистачає робочої сили для підтримки економіки [5]. В Україні спостерігається дефіцит кадрів у всіх галузях, наголошує радник Конфедерації роботодавців України Родіон Колишко. За його словами, рівень забезпечення працівниками становить менше 80% від потреби. Загалом, втрати трудового потенціалу за 2022-2023 роки оцінюються в діапазоні від 7 до 15%. «До великої війни у виробництві національного продукту було залучено 10-11 мільйонів працівників. Ми втратили від 700 тисяч до 1,5 мільйона або й більше. Наскільки це критично? В Україні працевлаштованих людей приблизно на 2 мільйони менше, ніж пенсіонерів, утримуваних з їхніх податків. Плюс понад мільйон людей, які залучені до посилення обороноздатності країни, чиє забезпечення не покривається західною допомогою» [5].

Це створює ряд проблем для економіки:

1. Зменшення податкових надходжень. Це може призвести до скорочення бюджетних видатків на освіту, охорону здоров'я та інші важливі для суспільства сфери.

2. Зростання дефіциту бюджету. Уряд буде змушений більше позичати, що може призвести до зростання боргу та інфляції.

3. Нестача робочої сили. Це може стримувати економічне зростання.

Означена проблема є критичною для нашої країни. Для її вирішення Василь Воскобойник [4] пропонує:

1. Сприяти поверненню людей з-за кордону. Це допоможе збільшити працездатне населення та податкові надходження.

2. Підтримувати малий та середній бізнес. Ці підприємства створюють більшість нових робочих місць.

3. Інвестувати в освіту та перепідготовку кадрів. Це допоможе людям отримати нові навички та знайти роботу.

Також Василь Воскобойник називає три фактори, які будуть стимулювати українців повертатися в Україну:

1) безпека,

2) наявність роботи,

3) гідні проти європейських зарплати та житло [5].

Отже, людський капітал стає ключовим фактором розвитку економіки. Саме люди, їхні знання, навички, мотивація та працьовитість визначають продуктивність сил та, як наслідок, добробут країни. Впровадження передових технологій та європейського досвіду – це шлях до модернізації української економіки, покращення добробуту українців та забезпечення стійкого розвитку країни. Українські підприємства, які зможуть успішно адаптуватися до нових реалій та переосмислити свою стратегію розвитку, матимуть всі шанси не лише вижити, але й процвітати в повоєнний час. Спільними зусиллями ми зможемо зробити Україну успішною та процвітаючою країною!

Список використаних джерел:

1. Ареф'єва О., Пілецька С., Лістрова М. Формування конкурентної стратегії підприємства в системі антикризового управління. *Економіка та суспільство*. 2022. № 43. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-43-35>.
2. Бугайчук В., Кривульський Є., Глюза К. Формування стратегії розвитку підприємства в умовах війни. *Економіка та суспільство*. 2023. № 56. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-56-81>.

3. Волобуєв М. Відродження промисловості України шляхом удосконалення управління трудовими ресурсами та організації виробництва через впровадження передових технологій. *Тенденції та перспективи розвитку економіки України в умовах сучасних викликів*: матеріали XV Всеукр. наук.-практ. конф., м. Черкаси, 19-20 квіт. 2023 р. Черкаси : ЧДБК, 2023. С. 12-14.
4. Воскобойник В.В., Воскобойник Д.В. Тенденції міжнародної трудової міграції в умовах інтелектуалізації світогосподарського розвитку та цифровізації економіки. *Вісник Маріупольського державного університету. Серія: Економіка*. 2021. Вип. 22. С. 43-50.
5. Гудкова С. Мільйони поїхали назавжди, вдома тисячі гинуть на фронті й у тилу. Хто працюватиме в Україні під час війни та після: непопулярні рішення. URL: <https://zaborona.com/hto-praczuvatyme-v-ukrayini-pid-chas-vijny-ta-pislya/>.
6. Черьомухіна О., Чалюк Ю. Ринок праці під час війни: стан та перспективи. *Економіка та суспільство*. 2022. № 46. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-46-24>.
7. 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 Семенча І. Є., Івакін С. Л.

Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара (Україна)

ОСОБЛИВОСТІ ФІНАНСОВОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ В УМОВАХ ВОЄННОЇ ЕКОНОМІКИ

Воєнна економіка вносить істотні корективи в нормальне функціонування економіки, безпосередньо впливаючи на діяльність підприємств. Воєнний стан значно підвищує рівень економічної невизначеності, вимагаючи від фінансових керівників компаній швидкої адаптації до змін і коригування стратегічних і тактичних планів. Компанії можуть зіткнутися з необхідністю швидкої переорієнтації виробництва на виробництво товарів військового призначення або товар затребуваний на ринку в нових умовах. Питання щодо фінансового управління підприємством в умовах воєнної економіки вивчало багато вчених, наприклад, Костенко Ю.О. [1], Короленко О.Б. [1], Москвін Б.Ю. [2], Бегун С. [3], Ватченко Б.С. [4], Шаранов Р.С. [4], Кононенко Г. [5] та інші.

Мета даного огляду полягає в визначенні теоретичних аспектів щодо особливостей фінансового управління підприємством в умовах воєнної економіки. Фінансове управління в умовах військової економіки вимагає гнучкості, високої адаптивності та творчих підходів до вирішення завдань управління бізнесом. Для отримання найбільш повних даних щодо фінансового управління підприємства

необхідно регулярно його оцінювати з використанням різних методів. Здійснити аналіз поточного стану, фінансової стійкості та динаміки розвитку підприємства в умовах війни можна за допомогою засобів антикризової діагностики. Оскільки війна за своєю суттю є перманентною кризою, яка активно розвивається на підприємстві, головною метою і завданням діагностики є оцінка поточної ситуації на підприємстві, виявлення причин відхилень і запобігання виникненню нових додаткових кризових ситуацій у діяльності. На думку [4], можуть бути застосовані такі: для мікро-суб'єктів підприємництва рекомендовано аналізувати: темпи зростання доходу, рентабельність продажів, точку беззбитковості, здатність використовувати власні оборотні кошти в товарах; для малих суб'єктів підприємництва використовуються використовуються ті ж показники, що і для мікропідприємств, а також доповнюються; для середніх суб'єктів підприємства: комплексно аналізує фінансово-економічну ситуацію, використовуючи показники для аналізу стану нерухомості, ліквідності, платоспроможності, комерційної діяльності, рентабельності.; для великих суб'єктів підприємства: комплексний аналіз фінансово-економічної ситуації, доповнений моделями оцінки ймовірності банкрутства, особливо авторською логіт-моделлю та аналізом орієнтації показників на вартість [4].

Економічні наслідки війни можуть позначитися на фінансовій звітності підприємств. Традиційні методи фінансового планування можуть бути недостатньо ефективними в умовах високого рівня непередбачуваності. Компанії повинні будувати більш гнучкі фінансові стратегії, здатні швидко адаптуватися до змін зовнішнього середовища. Це може включати створення резервних фондів, диверсифікацію джерел доходу та розгляд інвестиційних проектів. Крім того, бізнесу необхідно залучати інші джерела фінансування, такі як приватні інвестиції, краудфандинг, державні субсидії чи програми підтримки. Це вимагає від фінансових менеджерів глибокого розуміння різних фінансових інструментів і здатності швидко адаптувати фінансову стратегію компанії до мінливих умов.

Також компанії можуть виявити, що їхні традиційні бізнес-моделі неефективні або, навіть, непрактичні в умовах війни. Це може вимагати від компаній швидкої переорієнтації своїх бізнес-процесів, наприклад, переходу на виробництво військової продукції або товарів першої необхідності.

Щоб вижити на ринку, велика кількість компаній була змушена терміново розраховуватися з боргами та забезпечувати майбутні постачання товарів і ресурсів власними силами. Так, в умовах воєнного стану більшість компаній відмовилися від мобілізації капіталу та перейшли до фінансової автономії. Основною особливістю доходів підприємств у воєнний час є нестабільність індексу доходів – він може коливатися залежно від активності бойових дій на тому чи іншому напрямі. Крім того, небезпеки є і у захисті економічної діяльності. Так наслідки кібератак негативно впливають не лише на економічні результати фінансових установ, але й призвести до репутаційних втрат, наслідками яких можуть бути розірвання контрактів, знецінення бренду та втрата економічних вигід через міграцію фінансових установ.

Відповідно до проведеного аналізу можна стверджувати, що управління фінансами підприємства у військово-економічних умовах вимагає пильної уваги до стратегічного планування, гнучкості у прийнятті рішень та інноваційного підходу до бізнесу. Невизначеність, пов'язана з умовами війни, вимагає від підприємств здатності швидко адаптуватися до мінливих обставин, приділяючи особливу увагу управлінню ризиками та витратами. Вважаємо, що альтернативне фінансування, ефективне ціноутворення та оптимізація витрат є ключовими факторами підтримки фінансової стабільності компаній зараз.

Список використаних джерел:

1. Костенко Ю., Короленко О., Гузь М. Аналіз фінансової стійкості підприємства в умовах воєнного стану. *Економіка та суспільство*. 2022. № 43. URL: <https://www.economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1758/1694>.
2. Москвін Б.Ю. Економічна безпека фінансових інституцій в умовах воєнного стану в Україні. *Економіка і організація управління*. 2023. № 2 (46). URL: <https://jeou.donnu.edu.ua/article/view/12549>.
3. Бегун С. Особливості аналізу фінансового стану підприємства в умовах воєнного стану. *Економіка*. 2023. № 32. URL: <https://echas.vnu.edu.ua/index.php/echas/article/view/775>.
4. Ватченко Б.С., Шаранов Р.С. Антикризове управління підприємством в умовах війни. *Економічний простір*. 2022. № 182. URL: <http://srd.pgasa.dp.ua:8080/bitstream/123456789/9860/1/Vatchenko.pdf>.
5. Кононенко Г. Особливості фінансової звітності підприємств під час воєнного стану в Україні. Матеріали IV Міжнародної науково-практичної конференції «Проблеми інтеграції освіти, науки та бізнесу в умовах глобалізації»: тези доповідей, м. Київ, 2022. URL: https://er.knutd.edu.ua/bitstream/123456789/20237/1/PIONBUG_2022_P100-101.pdf.

Д-р екон. наук Семенча І. Є., Соколова К. О.

Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара (Україна)

**СУЧАСНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ АСОРТИМЕНТОМ ТОВАРІВ
НА ПІДПРИЄМСТВАХ ОПТОВОЇ ТОРГІВЛІ
В ГЛОБАЛЬНОМУ ВИМІРІ**

У сучасних умовах глобалізації та стрімкого розвитку технологій, управління асортиментом товарів на підприємствах оптової торгівлі визначає успішність їх діяльності. Сучасний ринок оптової торгівлі стикається з численними викликами і змінами, що вимагають постійного аналізу та оптимізації управління асортиментом товарів на підприємствах. Зокрема, в умовах зростаючої конкуренції, стрімких змін споживчих уподобань та технологічного розвитку, ефективне управління асортиментом стає ключовим фактором успіху. Тому дане дослідження має на меті аналіз та систематизацію сучасних аспектів управління асортиментом товарів на підприємствах оптової торгівлі. Управління асортиментом є важливим процесом, оскільки вимагає врахування різноманітних факторів, таких як зміни в споживчому попиті, конкуренція, тенденції ринку та інновації [1].

Першою ключовою складовою сучасного управління асортиментом є аналіз попиту та ринкових тенденцій. Споживчі уподобання постійно змінюються, і підприємства повинні бути готові адаптувати свій асортимент відповідно до цих змін. Використання інструментів аналізу даних і Big Data дозволяє підприємствам отримувати інформацію про споживчі тенденції, що дозволяє прогнозувати попит та уникати зайвого залишку товарів.

Другим важливим аспектом управління асортиментом товарів є його гнучкість. Підприємства повинні бути здатні швидко реагувати на зміни у споживчих уподобаннях та ринковій кон'юктурі. Збалансований підхід до утримання основного асортименту та впровадження інновацій дозволяє забезпечити привабливість товарів для клієнтів.

Електронна комерція та онлайн-продажі є третім ключовим аспектом. Розвиток електронної комерції дозволяє підприємствам розширювати свій асортимент і привертати нових клієнтів. Використання онлайн-аналітики допомагає визначати ефективність асортименту в інтернет-просторі, а також пристосовувати його до попиту клієнтів.

Четвертою важливою складовою є співпраця з постачальниками. Стратегічні партнерства з надійними постачальниками гарантують якість товарів і дозволяють ефективно керувати ланцюжком постачань. Автоматизація процесів управління взаємодією з постачальниками спрощує і прискорює вирішення рутинних завдань.

П'ятою складовою є оптимізація логістики. Ефективна логістика дозволяє підприємствам оперативно реагувати на зміни попиту та забезпечує точну поставку товарів. Використання технологій Internet of Things (IoT) для відстеження руху товарів у ланцюгу постачань забезпечує їхню надійність та доступність [2].

У суспільно-політичному житті можна знайти приклади, коли аспекти управління асортиментом товарів на підприємствах оптової торгівлі стають об'єктом уваги та обговорень. Одним із таких прикладів є стратегія введення сучасних підходів до управління асортиментом у супермаркетах та оптових мережах в зв'язку з певними суспільними та економічними викликами. У багатьох країнах можна помітити збільшений інтерес суспільства та урядових інституцій до розвитку сталого асортименту в оптовій торгівлі. Сталість асортименту визначається не лише економічними вимогами, але і соціальними, екологічними та етичними аспектами.

Наприклад, у відповідь на зростаючий інтерес громадськості до екологічно чистого споживання та збільшення попиту на продукцію, яка відповідає екологічним стандартам, оптові мережі могли б впроваджувати стратегії, спрямовані на збільшення частки екологічно чистих товарів у своєму асортименті. Цей підхід може включати в себе впровадження нових стандартів для постачальників, зменшення використання упаковки та пластику, а також активну інформаційну кампанію для споживачів з метою підвищення усвідомленості щодо сталого споживання. Обговорення таких ініціатив на загальному суспільному рівні може сприяти впровадженню нормативних положень або отриманню підтримки від уряду для спеціальних програм. Це впливатиме на стратегії управління асортиментом товарів у сфері оптової торгівлі, дозволяючи враховувати не лише економічні, а й суспільні та екологічні аспекти при прийнятті рішень.

Таким чином, ефективне управління асортиментом товарів на підприємствах оптової торгівлі є не лише стратегічним інструментом, але і необхідною

умовою для стійкого розвитку та успіху на глобальному ринку. А підприємства, які ефективно проаналізують ринкові тенденції, вчасно впровадять інновації щодо управління асортиментом товарів і врахують соціальну та екологічну відповідальність, зможуть досягти конкурентної переваги та стати лідерами на ринку оптової торгівлі.

Список використаних джерел:

- 1 Могилова А.Ю., Шибун М.О. Управління асортиментом торгового підприємства. *Ефективна економіка*. 2020. № 6. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7939>.
- 2 Болотіна І.М., Семенець М.В. Розвиток стратегії просування товарів на зовнішній ринок. *Ефективна економіка*. 2022. № 1. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=9893>.

Канд. екон. наук Стеблюк Н. Ф., д-р екон. наук Корнєєв М. В.

Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара (Україна)

ФОРМУВАННЯ ПОРТФЕЛЮ ІННОВАЦІЙНИХ ПРОЄКТІВ:

ЕКСПЕРТНА ТА ЙМОВІРНІСНА ОЦІНКА

Інноваційний портфель організації чи підприємства може бути сформованим із різних проєктів: великих і малих; короткострокових та довгострокових; близьких до втілення і тільки розпочатих. Однак, кожен проєкт вимагає певного розподілу ресурсів, які можуть бути відшкодовані лише після його реалізації. Тому всі запропоновані інноваційні проєкти повинні бути диференційованими, щоб забезпечити ефективне використання вкладених коштів та врахувати існуючі ресурсні обмеження. Крім того, інноваційний портфель повинен мати певну структуру, що відповідає ресурсним можливостям підприємства.

Для аналізу портфелю інновацій доречно спочатку застосувати метод експертних оцінок, що є важливим засобом об'єднання формальних та неформальних засобів аналізу. Для кількісної оцінки кожного досліджуваного фактора використаємо апарат теорії нечітких множин. Це дозволить оцінити потрібні параметри у діапазоні відрізка $[0; 1]$ дійсних чисел, а потім побудувати ймовірнісну Байєсівську мережу (Bayesian network) [1].

За результатами проведеного дослідження отримано наступні результати. Портфель інновацій містить чотири інноваційних проекти, ймовірності впровадження кожного з яких у досліджуваний період відповідно складають 0,3; 0,2; 0,4 та 0,1. За результатами аналізу даних проектів і отриманою за допомогою теорії нечітких множин інтегральною оцінкою отримані ймовірності успішності розроблених інноваційних проектів: для I проекту – 0,8; для II проекту – 0,9; для III – 0,7 і для IV – 0,85. Необхідно оцінити ймовірність впровадження всього портфелю інновацій і ймовірність комерційного успіху кожного проекту при умові, що портфель інновацій був реалізованим.

Розглянемо гіпотези:

H_1 – реалізація I проекту за даний період,

H_2 – реалізація II проекту за досліджуваний період,

H_3 – реалізація III проекту за досліджуваний період,

H_4 – реалізація IV проекту за даний період.

Ймовірності гіпотез:

$$P(H_1) = 0,3, \quad P(H_2) = 0,2, \quad P(H_3) = 0,4, \quad P(H_4) = 0,1$$

Умовні ймовірності за результатами обробки експертних оцінок:

$$P(A/H_1) = 0,8, \quad P(A/H_2) = 0,9, \quad P(A/H_3) = 0,7, \quad P(A/H_4) = 0,85.$$

За формулою 1 повної ймовірності [2]:

$$P(A) = P(H_1) \cdot P(A/H_1) + P(H_2) \cdot P(A/H_2) + P(H_3) \cdot P(A/H_3) + P(H_4) \cdot P(A/H_4) \quad (1)$$

обчислюємо ймовірність успішної реалізації всього портфелю інновацій:

$$P(A) = 0,3 \cdot 0,8 + 0,2 \cdot 0,9 + 0,4 \cdot 0,7 + 0,1 \cdot 0,85 = 0,785$$

За формулою Байеса ймовірність комерційного успіху певного i -го проекту при умові, що портфель інновацій був реалізованим визначається за формулою 2:

$$P(H_i/A) = \frac{P(H_i) \cdot P(A/H_i)}{P(H_1) \cdot P(A/H_1) + P(H_2) \cdot P(A/H_2) + P(H_3) \cdot P(A/H_3) + P(H_4) \cdot P(A/H_4)} = \\ = \frac{P(H_i) \cdot P(A/H_i)}{P(A)} \quad (2)$$

Таким чином, ймовірність комерційного успіху першого проекту:

$$P(H_1 / A) = \frac{0,3 \cdot 0,8}{0,785} = \frac{0,24}{0,785} = \frac{240}{785} \approx 0,3057.$$

Ймовірність успішності другого проекту при умові, що портфель інновацій був реалізованим:

$$P(H_2 / A) = \frac{0,2 \cdot 0,9}{0,785} = \frac{0,18}{0,785} = \frac{180}{785} \approx 0,2293.$$

Ймовірність успішності третього інноваційного проекту при умові, що портфель інновацій впроваджено:

$$P(H_3 / A) = \frac{0,4 \cdot 0,7}{0,785} = \frac{0,28}{0,785} = \frac{280}{785} \approx 0,3567$$

Ймовірність успішності четвертого інноваційного проекту:

$$P(H_4 / A) = \frac{0,1 \cdot 0,85}{0,785} = \frac{0,085}{0,785} = \frac{85}{785} \approx 0,1083.$$

Отже, завдяки створеній моделі можна оцінити ймовірність впровадження всього портфелю інновацій та ймовірність комерційного успіху певного проекту при умові, що портфель інновацій був реалізованим.

Список використаних джерел:

1. Дебела І.М. Байєсовський метод оцінки альтернативних рішень. *Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка*. 2021. № 8. С. 76-81. <https://doi.org/10.32851/2708-0366/2021.8.11>.
2. Згуровський М.З., Бідюк П.І., Терентьев О.М., Просьянкіна-Жарова Т.І. Байєсівські мережі в системах підтримки прийняття рішень. Київ: ТОВ «ВП «Едельвейс», 2015. 300 с.

Канд. екон. наук Тростянська К. М.

Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара (Україна)

**ПАРТНЕРСТВО ДЛЯ МАЙБУТНЬОГО: РОЛЬ БІЗНЕСУ
У ПОВОЄННОМУ ВІДНОВЛЕННІ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД**

Співпраця між бізнесом, громадським сектором та урядом може стати вирішальним чинником у процесі повоєнного відновлення територіальних громад. Взаємодія між цими суб'єктами дозволяє ефективно відновлювати інфраструктуру, забезпечувати економічний розвиток та підтримувати соціальні зв'язки. Це сприяє стійкому відновленню та підтримці громад, які постраждали від війни та конфліктів.

Бізнес може внести значний вклад у стійке відновлення та підтримку громад, які постраждали. Бізнес може надавати фінансову допомогу для відновлення інфраструктури, будівництва та розвитку. Це може включати в себе інвестиції в будівництво доріг, шкіл, лікарень та інших важливих об'єктів. Через розширення власної діяльності, співпрацю з місцевими підприємствами бізнес може сприяти створенню нових робочих місць, що допоможе забезпечити зайнятість місцевого населення. Бізнес може надавати свої знання та технічну експертизу для відновлення інфраструктури та розвитку. Крім того, у процесі відновлення громад бізнес може співпрацювати з неприбутковими організаціями та громадськими ініціативами для спільних проєктів.

Бізнес може внести значний вклад у стійке та ефективне відновлення територіальних громад завдяки ініціативності, ресурсам та підприємницькому духу.

Для успішного руху вперед у цьому напрямку важливо мати чітке уявлення не лише про суть відновлювальних процесів, але й про ті механізми, які дозволять бізнесу активно долучитися до цих ініціатив та внести значний внесок у їх впровадження.

Уроки повоєнної відбудови Словенії, Боснії й Герцеговини, Хорватії є надзвичайно цінними для України [1]. Вони підкреслюють важливість цілісного підходу, при якому відновлення розглядається як комплексний процес, що охоплює не тільки фізичну відбудову інфраструктури, промислових об'єктів, житла, але й вирішує спектр соціальних та економічних завдань. Відновлення

має бути системно сплановане, з урахуванням потреб громад та розподілу відповідальності між державними та галузевими структурами. Ключовими для успішного відновлення є вирішення питань фінансування та контролю, визначення джерел фінансування та внесення необхідних законодавчих змін. Відновлення територіальних громад після війни та конфліктів важливо здійснювати з фокусом на соціальній згуртованості. Спільна праця, взаємна підтримка та допомога сприяють зміцненню соціальних зв'язків і відновленню довіри між людьми. І, безперечно, підтримка та досвід інших країн також є незамінними в процесі повоєнного відновлення.

Громади, що постраждали в результаті воєнних конфліктів, зіткнулися з рядом втрат, масштаби яких на сьогодні не встановлені в повній мірі. Керівники органів місцевого самоврядування, опитані в рамках дослідження [2], володіючи інформацією щодо стану громад, так розставляють пріоритети щодо їх відновлення (рис. 1): найважливішим завданням є відновлення економічної активності та створення нових робочих місць, що вважається 26,7% опитаних.



Рис. 1. Пріоритети місцевого самоврядування в проектах відновлення громад станом на червень 2023 р., % від опитаних громад (складено за [2])

Економічні аспекти відіграють ключову роль у процесі відновлення, оскільки швидкість відбудови значною мірою залежить від економічного розвитку громади, генерації нових робочих місць, внесення податків та поповнення місцевого бюджету. В той же час економіка тісно пов'язана з демографічними викликами та міграцією бізнесу. Переселення підприємств, закриття підприємств та зменшення чисельності населення суттєво впливають на громади. Наступні пріоритети пов'язані з відбудовою зруйнованих та пошкоджених об'єктів: дороги, мости, транспортне сполучення (19,8%); відновлення критичної комунальної інфраструктури (15,8%); відбудова навчальних закладів (14,9%); та відновлення житлового фонду (12,9%), відбудова медичних закладів (5,9%).

Досвід інших країн наочно демонструє важливість публічно-приватного партнерства як ефективного інструменту для відновлення інфраструктури та забезпечення надання послуг громадянам під час повоєнної відбудови. Це підкреслює потребу у використанні цього підходу в Україні для відновлення територіальних громад.

Список використаних джерел

1. Територіально-орієнтовані механізми стимулювання інвестицій у повоєнному відновленні України: аналіт. доп. / [Я.А. Жаліло, Н.В. Бахур, А.А. Головка та ін.]; за наук. ред. Я.А. Жаліла. Київ: НІСД, 2023. 78 с. <https://doi.org/10.53679/NISSanalytrep.2023.09>.
2. Дослідження ініціатив у сфері повоєнного відновлення. ICAP Єднання. URL: https://ednannia.ua/images/Master_version_UKR_Rebuilding.pdf.

Д-р екон. наук Яровенко Т. С., Гірман Н. П.

Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара (Україна)

ПОНЯТТЯ ТА ОСОБЛИВОСТІ МАСШТАБУВАННЯ БІЗНЕСУ В УМОВАХ СУЧАСНИХ ВИКЛИКІВ

Світові пандемії (зокрема, COVID-19), військові конфлікти й економічні кризи змінюють умови та правила ведення бізнесу. Більш актуальним у такому нестабільному середовищі стає забезпечення стійкості бізнесу та його швидкої адаптації до викликів сьогодення з мінімальними втратами персоналу та ресурсів. Це вимагає від керівництва запровадження інноваційних підходів, зокрема,

обґрунтованої стратегії масштабування, що може стати ефективним виходом з кризової ситуації.

Питання стратегічного управління компанією, зокрема, впровадження масштабування, привертають увагу науковців та практиків, серед яких: Гаєрс А., Гудзь О., Гарніш В., Котькалова-Литвин І., Євтушенко К., Кофанов О., Зозульов О., Маслій Н., Бабенко В., Шпак Н., Хоменко О., Каруччи Р. та інші. Проте трактування цього процесу та його особливості недостатньо висвітлені у науковій літературі, незважаючи на численні тренінги практиків з цього питання.

У літературі масштабування означає як розширення, так і розвиток бізнесу [1]. Фахівці вважають, що навіть якщо проєкт локальний, найголовніше – знайти нішу, яка дасть змогу зробити його масштабним [2]. Деякі спеціалісти наголошують, що масштабування не є питанням вибору зростаючого бізнесу, а його нагальною потребою. Крім того, відмова від масштабування – відмова від самого бізнесу, адже завжди знайдеться конкурент, який буде радий задовольнити додатковий попит [3]. Проте більшість практиків наголошують, що масштабування можливе лише для стійких, ефективних та прибуткових компаній, які обирають стратегію зростання.

Одні фахівці наголошують на тому, що компанії повинні бути надійними, захищеними від ризиків, інші – що масштабування спричиняє появу нових ризиків, що зумовлює підвищення витрат та вимагає посилення контролю.

Отже, на наш погляд, масштабування або стадія розширення (expansion stage) бізнесу представляє собою стрімке планомірне нарощення його масштабів за рахунок стратегії розвитку та (або) стратегії тиражування з метою: збільшення прибутку, захоплення ринку і диктування власних умов, підвищення ефективності й конкурентоспроможності бізнесу, збільшення відомості бренду тощо.

Характерними особливостями масштабування бізнесу, як бізнес-моделі, в умовах сучасних викликів, є наступні:

- 1) «ідеальний» – зрілий й якісний продукт (послуга), попит на який суттєво перевищує пропозицію навіть у кризових умовах;
- 2) використання інновацій: товару, упаковки, дизайну, технології, обслуговування тощо;
- 3) основний критерій ефективності масштабування – швидке досягнення крапки беззбитковості;
- 4) достатня на всіх учасників-партнерів маржа (частина прибутку тощо);

5) зменшення приросту витрат (за рахунок оптових закупівель та економії на умовно постійних витратах) на тлі збільшення приросту доходів, що забезпечує стабільний приріст прибутку;

6) ефективна маркетингова стратегія: альтернативні канали збуту, розширення географії продажів, зростання обсягів та якості реклами, залучення нових споживачів, просування продукції (послуг) он-лайн та оф-лайн, управління відносинами з клієнтами (CRM) тощо;

7) системний й якісний аналіз оточуючого середовища, потенціалу компанії та можливостей її розширення;

8) швидка адаптація до мінливих умов та постійне вдосконалення бізнес-процесів;

9) надійні партнери, які пройшли перевірку, мають стійке фінансове положення та бездоганну репутацію;

10) диверсифіковані джерела фінансування;

11) чітка бізнес-модель та детальні розроблені бізнес-процеси;

12) ефективна й оптимальна організаційна структура компанії, яка забезпечує можливість управління масштабованим бізнесом та зміну підходів управління;

13) мотивація й синхронізація роботи команди проекту (шляхом надання частки у власності, опціону, деривативу тощо) із делегуванням повноважень та управлінських функцій;

14) підвищення рівня ризику.

Особливу увагу під час масштабування слід приділити створенню ефективної системи комунікацій, яка надала б змогу забезпечити можливість швидкої адаптації до змін ринку та потреб споживачів [4].

Список використаних джерел:

1. Масштабування бізнесу: кому, коли й навіщо? WEBMAESTRO. URL: <https://webmaestro.com.ua/ua/blog/masshtabuvannya-biznesu/>.
2. Гетманський Т. Шість правил масштабування, які працюють у бізнесі. The page. URL: <https://thepage.ua/ua/experts/shist-pravil-masshtabuvannya-yaki-pracyuyut-v-biznesi>.
3. Панасевич Я. На якому етапі варто масштабувати бізнес: поради від українського self-made підприємця. Speka.media. URL: <https://speka.media/na-yakomu-etapi-varto-mashtabuvati-biznes-5-porad-vid-ukrayinskogo-self-made-pidprijemcu-a-pberov>.
4. Молодковець М. Стійке масштабування бізнесу: чому без комунікацій нічого не вийде – колонка. Ain.Ua. URL: <https://ain.ua/2024/02/02/chomu-bez-komunikacij-nichogo-ne-vyjde-kolonka/>

Д-р екон. наук Яровенко Т. С., Сасенко К. В.

Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара (Україна)

**ТИПИ ТА ФОРМИ РОЗШИРЕННЯ БІЗНЕСУ
У СУЧАСНИХ УМОВАХ**

За 2023 рік в Україні попри проблеми та катастрофічні ризики з 76 до 79% збільшилась кількість підприємців, які планують розширення бізнесу. З них 30% планують відкриття нових напрямків бізнесу, а 14% планують розширювати географію діяльності та виходити на інші ринки. Наразі тільки 14% опитаних компаній експортують свої товари чи послуги за кордон. Водночас 21% опитаних бізнесменів планують розширювати команду, а 28% підвищувати заробітну плату співробітникам [1]. Що свідчить про актуальність розширення бізнесу навіть у кризових умовах підвищених ризиків та новітніх викликах для підприємців.

Завдяки інноваційним технологіям та комунікаціям компанії отримують доступ до нових міжнародних ринків та мають змогу розширити свою діяльність за межами національних кордонів. Розширення бізнесу є вимогою забезпечення конкурентоспроможності та можливістю досягнення його цілей. Саме цей процес дозволяє багатьом підприємствам залишатися на вершині ринку та задовольняти мінливі потреби клієнтів та розвиватися, навіть під час кризи. Розширення бізнесу дозволяє розподілити ризики, пов'язані зі внутрішніми та зовнішніми змінами обмеженого цільового ринку чи галузі, а також забезпечити ефективну оптимізацію виробничих процесів. Ще однією з переваг розширення бізнесу є зниження витрат, що забезпечується шляхом економії від ефекту масштабу та оптових обсягах закупівель. Отже, у динамічному світі розширення діючого бізнесу залишається ключовим елементом стратегії багатьох компаній, що надає їм стійкості та успіху.

Фахівці вважають, що термін «розширення бізнесу» означає стратегічний процес збільшення масштабів або обсягів діяльності підприємства з метою збільшення прибутку, ринкової частки, обсягів виробництва або впровадження нових продуктів (послуг). Він також може включати розширення географічного присутності, асортименту товарів (послуг), збільшення виробничих потужностей, введення інноваційних технологій або придбання (злиття) з іншими компаніями [2].

На етапі розширення бізнесу компанія активно розвивається. Цей процес, на думку Праіз Г., може приймати різні форми: відкриття додаткових офісів, збільшення продажів, інтенсифікація маркетингових зусиль, розгортання франшиз, укладання альянсів, виведення нових товарів (послуг) на ринок, освоєння нових географічних ринків, здійснення придбань (або злиття) з іншими компаніями, а також розширення присутності в Інтернеті. Отже, розширення бізнесу є стратегічними зусиллями, спрямованими на розвиток компанії та розширення її діяльності з метою збільшення доходів і здобуття конкурентної переваги [3].

Кубіній Н.Ю. виділяє наступні типи та форми розширення бізнесу [4]:

- 1) диверсифікація, яка пов'язана із збільшенням асортименту товару (послуг), появою нових сфер діяльності, освоєнням нових виробництв та ліній тощо;
- 2) географічне розширення: компанія розширює свою діяльність на нові географічні ринки або області шляхом відкриття філій, магазинів або виробничих підрозділів у інших містах, регіонах або країнах;
- 3) горизонтальне розширення: діяльність компанії на нових ринках або галузях, які тісно пов'язані з її поточним функціонуванням;
- 4) вертикальне розширення: діяльність компанії на інших рівнях продуктового ланцюжка, у напрямку постачання або збуту;
- 5) франчайзинг: надання іншим суб'єктам права на використання бренду, торговельної марки, продуктів та бізнес-моделей за встановленими угодами за визначену плату;
- 6) ліцензування інтелектуальної власності: надання третім сторонам права використовувати інтелектуальну власність компанії за встановленими умовами;
- 7) мерджери та поглинання: злиття або придбання інших компаній (їх активів) задля розширення, отримання інноваційних технологій, збільшення ринкової частки, ресурсів або можливостей;
- 8) інтернет-розширення: розширення збуту та просування продуктів (послуг) завдяки Інтернет-технологіям шляхом створення онлайн-магазину, впровадження цифрового маркетингу тощо.

У залежності від стратегічних цілей, наявних ресурсів та ринкових умов компанії можуть обирати один чи комбінувати декілька типів та форм розширення, що надасть їм конкурентних переваг.

Отже, кожна компанія прагне до зростання. Проте керувати розвитком або розширенням бізнесу вимагає впровадження відповідної стратегії, залучення інвесторів та організацію кредитування. У разі розширення на міжнародні ринки це процес є складним навіть для великого бізнесу. Отже розширення – це етап розвитку компанії із можливостями та ризиками.

Крім того, зростання розглядається як підтвердження початкової ідеї засновника щодо відкриття бізнесу, а також подальших зусиль для досягнення відповідної мети [3].

Список використаних джерел:

1. Майже 80% МСБ планують розширювати бізнес та залучати кошти у розвиток у 2024 році. Дія. URL: <https://business.dia.gov.ua/cases/novini/majze-80-msb-planuut-rozsiruvati-biznes-ta-zalucati-kosti-u-rozvitok-u-2024-roci>.
2. Економіка і бізнес: підручник: за ред. д.е.н., проф. Л.Г. Мельника, д.е.н., проф. О.І. Карінцевої. Суми: Університетська книга, 2021. 316 с.
3. Праїз Г. Розширення бізнесу: ефективні стратегії та варіанти позик у 2023 році. BUSINESSYIELD.COM. URL: <https://businessyield.com/uk/business-ideas/business-expansion/>.
4. Кубіній Н.Ю. Основи бізнесу: навчальний посібник. Ужгород, 2013. 204 с.

ЗМІСТ

<i>Bogodistov Y., Petrik D.</i> When Circular Economy Reaches National Boundaries: A European Platform Solution for Cross-Country Resource Allocation.....	3
<i>Grynko T., Telegin O.</i> Fundamental Concepts for Selecting a Strategy to Foster Company Growth.....	7
<i>Oliinyk T., Chichotka V.</i> Theoretical Foundations of the Formation of the Company's Development Strategy.....	10
<i>Афанас'єв В. О.</i> Співпраця BlackRock з Україною: виклики та перспективи.....	12
<i>Белічко О. В.</i> Проблеми відновлення економіки України після війни.....	14
<i>Гончаренко О. Е.</i> Геополітичний ризик як активний фактор інвестиційного процесу.....	17
<i>Горелов Д. А., Іващук О. А.</i> Стратегії розвитку ресторанного бізнесу в умовах кризи.....	22
<i>Гринько Т. В., Кулиш Р. В.</i> Ключові аспекти ефективного управління змінами та розвитком на підприємстві.....	24
<i>Гринько Т. В., Межебовський Д. І.</i> Формування стратегії розвитку підприємства в кризових умовах.....	27
<i>Гринько Т. В., Соколова К. О.</i> Стратегії управління змінами в умовах нестабільного ринкового середовища.....	30
<i>Дзюба Є. О.</i> Міжнародне економічне співробітництво в умовах геополітичних турбулентностей.....	33
<i>Дивляш А. О., Кучеренко С. К.</i> Стратегії розвитку бізнесу в умовах кризи: міжнародний та національний аспекти.....	35
<i>Заруцька О. П.</i> Банківське кредитування – запорука відновлення бізнесу в Україні.....	38
<i>Казначей С. А.</i> Трансформація стратегій компаній у відповідності до тенденцій та динаміки розвитку глобального ринку ракетноносіїв.....	40
<i>Коротков Д. В.</i> Проблеми відновлення економіки країни після війни.....	46
<i>Костюк М. С.</i> Стратегії розвитку бізнесу в умовах кризи: міжнародний та національний аспекти.....	48

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

<i>Кулиш Р. В.</i> Напрями державного регулювання торгівлі в Україні	50
<i>Олійник Т. І., Бондар Д. В.</i> Фактори впливу на стратегію зниження витрат підприємства.....	53
<i>Олійник Т. І., Дзерка Є. І.</i> Міжнародна торгівля України в умовах воєнного стану: виклики та перспективи	55
<i>Олійник Т. І., Крупська К. А.</i> Ефективність антикризових методів управління в умовах війни	58
<i>Олійник Т. І., Перерва Б. К.</i> Системна значущість стратегічних цільових орієнтирів в процесі трансформації підприємства	60
<i>Олійник Т. І., Сапожніков Н. М.</i> Адаптивні стратегії розвитку підприємств в умовах сучасної конкуренції.....	63
<i>Олійник Т. І., Соколова К. О.</i> Стратегії виходу на міжнародні ринки малих та середніх підприємств.....	65
<i>Олійник Т. І., Сотула В. В.</i> Світова торгівля України в міжнародному середовищі.....	68
<i>Потик Г. І., Кучеренко С. К.</i> Людський капітал в умовах війни: виклики та можливості для України	69
<i>Семенча І. Є., Івакін С. Л.</i> Особливості фінансового управління підприємством в умовах воєнної економіки.....	73
<i>Семенча І. Є., Соколова К. О.</i> Сучасні аспекти управління асортиментом товарів на підприємствах оптової торгівлі в глобальному вимірі	76
<i>Стеблюк Н. Ф., Корнєєв М. В.</i> Формування портфелю інноваційних проєктів: експертна та ймовірнісна оцінка.....	78
<i>Тростянська К. М.</i> Партнерство для майбутнього: роль бізнесу у повоєнному відновленні територіальних громад	81
<i>Яровенко Т. С., Гірман Н. П.</i> Поняття та особливості масштабування бізнесу в умовах сучасних викликів	83
<i>Яровенко Т. С., Саєнко К. В.</i> Типи та форми розширення бізнесу у сучасних умовах.....	86

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 3. Стратегії розвитку бізнесу в умовах кризи:
міжнародний та національний аспекти

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

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

Підп. до друку 05.04.24. Формат 60x84¹/₁₆. Спосіб друку – плоский.
Ум. др. арк. 4,8. Тираж 90 пр. Зам. № 0424-03/3.

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

