

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)
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)
Вищий інститут Мігеля Торга (м. Коїмбра, Португалія)
Університет Саламанки (м. Саламанка, Іспанія)

ЕКОНОМІКА І МЕНЕДЖМЕНТ 2025:
ПЕРСПЕКТИВИ ІНТЕГРАЦІЇ
ТА ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ

Збірник наукових праць
Міжнародної науково-практичної конференції
(Дніпро, 3–4 квітня 2025 р.)

У семи томах

Том 2. Підприємництво в умовах кризи:
адаптація та виживання

Дніпро
Видавець Біла К. О.
2025

*Затверджено на засіданні вченої ради факультету економіки
Дніпровського національного університету імені Олеся Гончара
(протокол № 10 від 14 квітня 2025 р.)*

ОРГАНІЗАЦІЙНИЙ КОМІТЕТ

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

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

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

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

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

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

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

Марія Насіменто Кунья – д-р маркетингу, професор Вищого інституту Мігеля Торга (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;

Жиленко К. М. – д-р екон. наук, професор, завідувач кафедри туристичного бізнесу та гостинності 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;

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

Яровенко Т. С. – д-р екон. наук, доцент, т.в.о. завідувача кафедри економіки, підприємництва та управління підприємствами 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;

Левкович О. В. – канд. екон. наук, доцент, завідувач кафедри фінансів, банківської справи та страхування 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 2025: перспективи інтеграції та інноваційного розвитку : зб. наук. праць Міжнар. наук.-практ. конф., 3–4 квіт. 2025 р. : у 9 т. – Дніпро : Видавець Біла К. О., 2025.

ISBN 978-617-645-525-7

Т. 2 : Підприємництво в умовах кризи: адаптація та виживання. – 2025. – 108 с.

ISBN 978-617-645-527-1

У збірнику надруковано наукові праці Міжнародної науково-практичної конференції, яка відбулася 3–4 квітня 2025 року в Дніпровському національному університеті імені Олеся Гончара.

Для студентів, аспірантів, викладачів ВНЗів та наукових закладів.

УДК 336

ISBN 978-617-645-525-7

ISBN 978-617-645-527-1 (Т. 2)

© Авторський колектив, 2025

PhD in Economics Hviniashvili T.

Oles Honchar Dnipro National University (Ukraine)

**TALENT MANAGEMENT:
PECULIARITIES AND BENEFITS FOR ORGANIZATIONS**

In the modern world, the key competitive advantage of organizations is their employees. However, not all employees can be equally useful and significant for organizations. Actually, only a small part of the staff is able to solve the most complex problems in the best possible way. The future and success of organizations depend on such people. Talent management allows to focus on managing the most valuable employees, who are the foundation of any organization. Modern concepts of personnel management are based on the recognition of the increasing importance of the employee, on the study of his motivations, the ability to correctly form them and adjust them in accordance with the strategic tasks facing the organization. One of the modern tools for personnel management is the talent management system.

Talent management as a new component of human resource management theory gained popularity after the publication of a study by the consulting company McKinsey & Company, which introduced the term "talent" as part of the phrase "war for talent" in the late 1990s, at a time when the United States economy was booming and competition for labor was increasing, skilled labor was becoming increasingly intensive, with high levels of staff turnover and labor shortages. Over time, this war for talent has only intensified, especially due to the transition to an information economy, the growing need for highly qualified managers, and the growing opportunity and desire of people to change their workplace [4].

A similar situation is especially acutely observed today in Ukraine. Ukraine is experiencing an acute shortage of qualified personnel and labor force in general. One of the main reasons for this phenomenon is the forced relocation of a significant number of enterprises to safer regions of the country. However, in the cities where businesses have been relocated, there is already a shortage of labor resources due to the mass migration of the population abroad, as well as the mobilization of a significant part of the working-age population into the ranks of the Armed Forces of Ukraine.

These factors create an additional burden on the labor market, complicating the process of providing enterprises with the necessary specialists.

A study conducted by PricewaterhouseCoopers and SHL Talent Management shows that talented employees can earn a company up to 93% of its total revenue, while putting in 21% more effort than its other employees [6]. However, to increase an organization's competitiveness, it is not enough to find and hire a talented employee. It is an organized talent management system that can positively affect the dynamics of a company's development, since talented employees are able to improve the processes in which they participate.

All practices related to attracting, retaining, and developing talent must be interconnected and aligned with the organization's strategic goals [5]. In addition, internal alignment also requires support from management. Leaders must actively participate in and support the talent management process. They must demonstrate leadership and create conditions for the realization of talents within the organization.

A clear understanding of an organization's talent and the integration of talent management system elements with key principles provide an organization with a number of benefits. One of the important factors is personal qualities and talented capabilities. Each person has their own character traits and abilities that can affect their professional development. First, organizations recognize the importance of a personalized approach to talent mobility. They strive to create an environment that allows talented employees to realize their personal and professional potential. Understanding the individual characteristics and needs of talented employees helps organizations create favorable conditions for their development and growth [2]. These factors, in turn, contribute to increasing the productivity and competitiveness of the organization in the long term. Thus, in today's environment, which requires organizations to constantly adapt to changes and search for highly qualified employees with high potential, talent management helps integrate human resource management into the organization's strategy and goals, which ultimately increases its effectiveness. Today, HR management realizes that it is not enough to simply identify talents through recruitment: their management must correspond to a more global and long-term approach. Defining and understanding the organization's "talents" and ensuring that the HR system meets the above conditions help improve the search and hiring processes, retain talented employees in the long term within the organization,

facilitate the most effective decision-making, increase commitment, and ultimately contribute to increasing the company's competitiveness.

References:

1. Grynko T.V., Hviniasvili T.Z., Shynkarenko A.V. Osoblyvosti formuvannia mekhanizmu motyvatsii ta stymuliuvannia personalu pidpriemnytskykh struktur [Peculiarities of the formation of the mechanism of motivation and stimulation of personnel of business structures]. *Ekonomichnyi prostir*. 2021. № 174. P. 63–68.
2. Grynko T.V., Hviniasvili T.Z., Zahynailo V.A. Rol liderstva ta komunikatsii u zabezpechenni rozvytku suchasnykh pidpriemnytskykh struktur [The role of leadership and communications in ensuring the development of modern business structures] *Biznes-inform*. 2022. № 5. P. 77–83.
3. Hviniasvili T., Grynko T. Innovative strategies of business entities staff management. *Upravlinnia rozvytkom subiektiv pidpriemnytstva v umovakh vyklykiv XXI stolittia* [Managing the development of business entities in the context of the challenges of the 21st century]: Collective monograph, 2019. P. 174–203.
4. Hendrawan R., Rosari R., Nastiti T. The basic themes of talent management: Bibliometric analysis and systematic literature review. *Cogent Business & Management*. 2024. № 11(1). <https://doi.org/10.1080/23311975.2024.2429016>.
5. Martinez-Morin P.C., Diez F., Solabarrieta J., Fernandez-Rico J.M., Igoa-Iraola E. Talent Management Digitalization and Company Size as a Catalyst. *Systems*/ 2024. № 12(5). P. 168. <https://doi.org/10.3390/systems12050168>.
6. Talamala S. An Analysis of the Talent Management Process's Digital Transformation in Indian Context. *Int. Manag. Rev.* 2023. № 19, P. 36–114.

Білявська А. В., Гордєєва-Герасимова Л. Ю.

Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара (Україна)

СИСТЕМА УПРАВЛІННЯ JUST-IN-TIME

Система управління Just-in-Time (JIT) є однією з найбільш передових та ефективних концепцій організації виробничих процесів, яка спрямована на мінімізацію витрат, усунення зайвих запасів та підвищення загальної продуктивності підприємства. Завдяки ретельно спланованій координації постачання матеріалів, оптимізації робочих процесів та використанню сучасних методів контролю якості, компанії, що впроваджують JIT, можуть значно скорочувати виробничі цикли, зменшувати фінансові витрати та підвищувати ефективність використання всіх ресурсів, що, у свою чергу, сприяє гнучкості виробництва та швидкому реагуванню на зміни попиту на ринку.

Вперше ця концепція була розроблена японською компанією Toyota у середині XX століття і згодом поширилася на інші галузі промисловості.

Застосування цієї системи стало підґрунтям для досягнення конкурентних переваг для багатьох компаній, в тому числі і для Toyota. «ЛІТ став ключовим елементом виробничої філософії Toyota, відомої як Toyota Production System (TPS), та значною мірою сприяв успіху компанії» [1]. Основною ідеєю даної системи виступає концепція доставляти необхідні матеріали, компоненти та ресурси в чітко визначений час, коли вони потрібні для виробництва, а не заздалегідь. Це мінімізує запаси, знижує витрати на зберігання і дозволяє уникнути перевантажень на складах. В основі цього підходу лежить принцип «точно в строк», який забезпечує безперервність виробничого процесу з мінімальними витратами.

Використання ЛІТ вимагає високого рівня координації між усіма ланками виробничого ланцюга. Постачальники повинні забезпечувати точні і своєчасні поставки, а виробники чітко дотримуватися графіків і реагувати на зміни попиту. Це вимагає розгортання сучасних інформаційних систем, які дозволяють швидко обмінюватися даними між усіма учасниками процесу. У країнах з розвиненою економікою її впровадження супроводжується широким використанням автоматизованих систем управління та тісною інтеграцією з постачальниками.

В Україні впровадження Just-in-Time все ще перебуває на початковій стадії. Хоча деякі великі виробничі підприємства, особливо в автомобільній та електронній галузях, вже використовують окремі елементи цієї системи, але загальний рівень інтеграції залишається обмеженим. Це пов'язано з недостатнім розвитком логістичної інфраструктури, нестабільним економічним середовищем та недостатньою координацією між учасниками виробничого ланцюга.

Однак, українські підприємства все частіше розглядають переваги системи, особливо з точки зору зниження витрат і підвищення конкурентоспроможності. Впровадження цієї системи в Україні потребує інвестицій у розвиток передових технологій, навчання персоналу та створення сприятливих умов для співпраці з надійними постачальниками. Одним із прикладів вдалого застосування Just-in-Time – це «впровадження автоматизованої системи управління складом Warehouse management system (WMS) та оцифровування усіх процесів в компанії «АМАКО Україна» [2], яка є одним із провідних постачальників сільсько-господарських запасних частин в Україні. Це дозволило втричі збільшивши ефективність роботи складу, який розташований у Київській області, на довоєнний час [2]. З головних переваг системи Just-in-Time – це значне скорочення

тривалості виробничого циклу. Як наслідок, підприємства можуть швидше адаптуватися до змін на ринку, впроваджувати нові продукти та задовольняти потреби клієнтів. Крім того, скорочення запасів і оптимізація процесів сприяють зниженню загальних витрат і підвищенню прибутковості.

Визначимо, що впровадження цієї системи пов'язане з певними викликами. Велика залежність від надійності постачальників і стабільності зовнішніх умов може стати ризиком у разі настання форс-мажорних обставин. Наприклад, затримки поставок або непередбачені зміни попиту можуть призвести до зупинки виробництва. Тому підприємства, що використовують JIT, повинні мати добре розроблені стратегії управління ризиками [3; 4]. Система «точно в строк» також сприяє підвищенню якості продукції, оскільки мінімізація запасів змушує виробників уникати дефектів, оскільки виправлення помилок може уповільнити весь виробничий процес. У цьому контексті вона тісно пов'язана з іншими концепціями, такими як ощадливе виробництво і загальне управління якістю.

Таким чином, система Just-in-Time є ефективним інструментом підвищення продуктивності та конкурентоспроможності підприємств. Її застосування допомагає оптимізувати використання ресурсів, знизити витрати і підвищити гнучкість виробничих процесів. Водночас, успішне впровадження вимагає врахування потенційних ризиків та забезпечення злагодженої взаємодії між усіма учасниками виробничого ланцюга.

References:

1. Just in Time-концепція управління виробництвом. Finagma.com. URL: <https://finagma.com/just-in-time-konczepczya-upravlinnya-vyrobnycztvom/> (дата звернення: 10.03.2025).
2. Just In Time: як працює найбільший склад запчастин в Україні. Agroportal.ua. URL: <https://agroportal.ua/publishing/lichnyi-vzglyad/just-in-time-kak-rabotaet-samyi-bolshoi-sklad-zapchastei-v-ukraine> (дата звернення: 10.03.2025).
3. Гринько Т.В., Гвініашвілі Т.З., Алещенко В.І. Стратегічне управління як елемент організаційно-економічного механізму забезпечення економічної стійкості підприємства. *Економіка та держава*. 2021. № 12. <https://doi.org/10.32702/2306-6806.2021.12.30>.
4. Гринько Т., Гвініашвілі Т., Каліберда М.С. Стратегічне управління підприємством в умовах цифрової економіки. *Економіка та суспільство*. 2023. № 50. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-50-71>.

Воронова А. С., канд. екон. наук Кучеренко С. К.

Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара (Україна)

РИЗИКИ ТА МОЖЛИВОСТІ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ КРИЗИ

У кризовий період підприємства стикаються з низкою ризиків, які можуть суттєво вплинути на їхню діяльність. Водночас, криза може створювати нові можливості для зростання та вдосконалення. Важливо правильно оцінювати ризики та використовувати можливості для забезпечення стійкого розвитку.

Типологія ризиків підприємства під час кризи поділяється на:

- 1) фінансові ризики: зниження доходів, проблеми з ліквідністю, втрата інвестицій;
- 2) операційні ризики: перебої у постачанні, збільшення витрат, зниження продуктивності;
- 3) репутаційні ризики: негативні відгуки, втрата довіри клієнтів;
- 4) правові ризики: зміни у законодавстві, проблеми з дотриманням регуляторних вимог;
- 5) стратегічні ризики: неправильні управлінські рішення, втрата конкурентних переваг [3].

Не менш важливим для підприємства є визначення оцінки ризиків та їх мінімізація. Тобто, треба провести:

- 1) аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища для виявлення можливих загроз;
- 2) розробку антикризової стратегії, орієнтованої на швидке реагування;
- 3) диверсифікацію бізнесу як спосіб зниження ризиків;
- 4) використання страхування, кредитних ліній та фінансових резервів.

Кількісні оцінки ступеня ризику для українських підприємств з розподілом за розмірами по 2022 р. у розрізі видів діяльності, на підставі даних Державної служби статистики України, надано в табл. 1 [1]. Проаналізувавши дані таблиці 1 можна визначити які сектори економіки України є найбільш привабливими для інвестування (для цього було використане відношення суми збитків підприємства до загальної вартості його майна – завдяки своїй фінансовій стійкості великі підприємства секцій G, K, L та M визначаються найбільш привабливими для інвестицій.

Том 2. ПІДПРИЄМНИЦТВО В УМОВАХ КРИЗИ: АДАПТАЦІЯ ТА ВИЖИВАННЯ

Таблиця 1

Кількісна оцінка ступеня ризику для українських підприємств з розподілом за розмірами у розрізі видів діяльності (2022 р.) [1]

Вид діяльності	Код КВЕД	Рівень ризику			
		всі підпр-ва	великі підпр-ва	середні підпр-ва	малі підпр-ва
Середнє значення		0,024	0,021	0,026	0,029
Сільське господарство, лісове господарство та рибне господарство	A	0,006	0,004	0,005	0,009
Добувна промисловість і розроблення кар'єрів	B	0,011	0,002	0,056	0,031
Переробна промисловість	C	0,013	0,01	0,018	0,019
Постачання електроенергії, газу, пари та кондиційованого повітря	D	0,035	0,023	0,058	0,012
Водопостачання; каналізація, поводження з відходами	E	0,037	0,052	0,034	0,026
Будівництво	F	0,013	0,00001	0,01	0,017
Оптова та роздрібна торгівля; ремонт автотранспортних засобів і мотоциклів	G	0,013	0,009	0,015	0,014
Транспорт, складське господарство, пошта та кур'єрська діяльність	H	0,025	0,026	0,022	0,029
Тимчасове розміщення й організація харчування	I	0,03	0	0,033	0,033
Інформація та телекомунікації	J	0,027	0,007	0,042	0,054
Фінансова та страхова діяльність	K	0,012	0	0,01	0,014
Операції з нерухомим майном	L	0,023	0	0,037	0,019
Професійна, наукова та технічна діяльність	M	0,008	0	0,008	0,023
Діяльність у сфері адміністративного та допоміжного обслуговування	N	0,013	0,003	0,014	0,018
Освіта	P	0,049	-	0,022	0,077
Охорона здоров'я та надання соціальної допомоги	Q	0,023	0,016	0,021	0,047
Мистецтво, спорт, розваги та відпочинок	R	0,077	0,185	0,056	0,051
Надання інших видів послуг	S	0,017	-	0,013	0,021

Відповідно до видів діяльності можемо виділити основні три групи підприємств:

- 1) з меншим рівнем ризику у порівнянні з загальними показниками економіки (підприємства секцій A, F, G, R);
- 2) з більшим рівнем ризику у порівнянні з загальними показниками економіки (підприємства секцій E, H, P, Q, R);
- 3) з непередбачуваним рівнем ризику, де він може бути як вище так і нижче у порівнянні з загальними показниками економіки (підприємства секцій B, C, D, I, J, N, S).

Таким чином, маючи ці групи, інвестори можуть приймати своєчасні та аргументовані рішення стосовно вкладення грошових коштів у зазначені вище галузі економіки, приймаючи до уваги їх рівень ризику і потенційної рентабельності. В умовах економічної нестабільності і невизначеності, важливим чинником стратегії є антикризове управління, одним із початкових кроків якого є антикризова програма, яка має бути розширеною та розроблятися на підставі проведеної діагностики фінансового стану та загрози банкрутства підприємства, наслідків виникнення ситуації банкрутства, оцінки можливостей підприємства щодо локалізації кризи. Також варто розглядати перспективи розширення ринків і пошук нових клієнтів [2].

Отже, кризові ситуації створюють як загрози, так і нові можливості для підприємств. Успішність бізнесу в кризовий період залежить від здатності швидко адаптуватися, знижувати ризики та використовувати можливості для розвитку. Розробка ефективної антикризової стратегії є ключовим фактором виживання та процвітання підприємства.

Список використаних джерел:

1. Бабенко В., Назарова Т. Стратегії і інструменти оцінки ризиків управління підприємством в кризових умовах. *International Science Journal of Management, Economics & Finance*. 2024. Vol. 3, No. 4. Р. 9–16. doi: 10.46299/j.isjmef.20240304.02.
2. Багорка М.О., Писаренко В.В., Кадирус І.Г., Юрченко Н.І. Антикризовий маркетинг: навч. посіб. Дніпро: Журфонд, 2022. 344 с.
3. Скляр А. Що потрібно для ефективного підприємництва в умовах кризи. Dropplatforma URL: <https://blog.dropplatforma.com.ua/zarobitok/shho-potribno-dlya-efektyvnogo-pidpryyemnyctva-v-umovah-kryzy/>

Гордєєва-Герасимова Л. Ю.

Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара (Україна)

БІЗНЕС І СОЦІАЛЬНІ МЕРЕЖІ:

ПЕРЕВАГИ ТА ВИКЛИКИ СПІВПРАЦІ

Бізнес – це сукупність економічної, комерційної та виробничої діяльності, яку здійснюють фізичні особи, підприємці або організації для отримання прибутку та задоволення потреб споживачів. Він охоплює процеси використання природних

ресурсів, створення продукції, купівлю, продаж, надання послуг та обмін товарами чи послугами на вигідних умовах [1].

Основна мета бізнесу – досягнення фінансової вигоди та економічного зростання через ефективне управління ресурсами, впровадження інновацій та побудову взаємовигідних відносин із партнерами, клієнтами та суспільством. Бізнес може бути малим, середнім або великим, працювати в різних галузях – від виробництва та торгівлі до фінансів, ІТ, медицини чи освіти.

Окрім отримання прибутку, сучасний бізнес також несе соціальну відповідальність, впливаючи на розвиток суспільства, створюючи робочі місця, підтримуючи екологічні ініціативи та сприяючи інноваціям.

На сьогодні соціальні мережі стали актуальним інструментом для впровадження та розвитку бізнесу, вони надають платформу для просування продуктів і послуг, а також сприяють залученню клієнтів та побудови бренду.

Це пояснюється тим, що наразі соціальні мережі як засіб спілкування є невід’ємною частиною соціальної складової сучасного суспільства. Вони все більш активно використовуються як засіб комунікації. Особливого розвитку це набуло з початку пандемії COVID-19.

Отже, розглянемо позитивні сторони застосування соціальних мереж для впровадження бізнесу. Створення та ведення бізнесу в соціальних мережах не потребує значних початкових інвестицій. Для початку необхідно створити професійний профіль або сторінку, правильно оформити її та регулярно наповнювати цікавим контентом. Навіть малі та середні підприємці можуть просувати свої товари й послуги без великих витрат на рекламу. Соціальні мережі дозволяють підприємцям швидко змінювати стратегію розвитку бізнесу залежно від змін ринку та потреб клієнтів. Знаходячись на фрилансі або за умови онлайн-бізнесу достатньо легко здійснювати тестування нової продукції, удосконалювати рекламні кампанії та коригувати контент, що допомагає підтримувати актуальність пропозицій.

Використовуючи вбудовані аналітичні інструменти соціальних мереж, бізнес може отримувати детальну інформацію про поведінку користувачів, їх інтереси та взаємодію з контентом. Це дозволяє проводити ефективні рекламні кампанії, створювати персоналізовані пропозиції та вдосконалювати маркетингові стратегії. Присутність бізнесу у соціальних мережах може не обмежуватися локальним ринком. Завдяки онлайн-присутності компанії можуть виходити на

міжнародний рівень, залучати клієнтів із різних країн та розширювати свою аудиторію, наприклад, використовуючи рекламу, партнерства та співпрацю з блогерами. Зауважимо, що при використанні соціальних мереж для впровадження та просування бізнесу можна зіткнутися з рядом труднощів.

Високим рівнем конкуренції, яка пояснюється тим, що соціальні мережі є доступним майданчиком для всіх бажаючих їх використати. Будь-хто може створити бізнес-сторінку, що ускладнює можливість бути впізнаним серед безлічі схожих пропозицій. Щоб досягти успіху, важливо розробити унікальну стратегію, застосовувати нестандартні підходи та глибоко розуміти потреби своєї аудиторії.

Щоб підтримувати зацікавленість аудиторії, необхідно регулярно створювати релевантний і привабливий контент. Це вимагає знань у сфері контент-маркетингу, SMM (Social Media Marketing) та розуміння алгоритмів соцмереж, які визначають видимість і охоплення публікацій.

Соціальні мережі постійно оновлюють алгоритми роботи, що впливає на охоплення публікацій. Контент, який раніше мав високий рівень зацікавленості, може різко втратити ефективність. Бізнесу необхідно швидко адаптуватися до змін, використовувати нові формати контенту (відео, сторіз, прямі ефіри) та впроваджувати платну рекламу для стабільного зростання.

Рівень охоплення аудиторії охоплення постійно знижується, тому для успішного просування доводиться інвестувати в таргетовану рекламу, колаборації з інфлюенсерами та інші маркетингові активності. Без правильного використання бюджету та аналітики такі витрати можуть бути малоефективними.

«Сьогодні найбільш популярними соціальними мережами в Україні є Facebook, Instagram, Tiktok та ін. Не менш ніж 70% власників приватного бізнесу використовують соціальні медіа як канали для просування і вирішення інших бізнес-завдань» [2].

Отже, відмітимо, що бізнес у соціальних мережах відкриває перед підприємцями широкі можливості для розвитку, проте вимагає грамотного підходу, стратегічного планування та постійної роботи з контентом та аудиторією. Успіх залежить від креативності, здатності адаптуватися до змін і вміння ефективно використовувати рекламні та аналітичні інструменти. Соціальні мережі є потужним ресурсом для залучення клієнтів і зростання бренду, але лише при правильному управлінні вони можуть стати стабільним джерелом прибутку.

Список використаних джерел:

1. Добрава Н.В. Основи бізнесу: навчальний посібник. Осипова М.М. Одеса: Бондаренко М. О., 2018. 305 с.
2. Ярмолюк О., Фісун Ю., Шаповалова А. Соціальні мережі як сучасний інструмент просування. *Підприємництво та інновації*. 2020. № 11-2. С. 62–65. <https://doi.org/10.37320/2415-3583/11.28>.

Гордійчук С. М., Очеретяний Б. Р.

Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара (Україна)

УКРАЇНСЬКИЙ БІЗНЕС В УМОВАХ КРИЗИ

Бізнес-сектор відіграє значну роль у підтримці стабільності та функціональності національної економіки під час кризи. Він відповідає за забезпечення постачання товарів і послуг першої необхідності як ринку, так і населенню.

Крім того, бізнес робить свій внесок у державний та місцевий бюджети через сплату податків, створює робочі місця та підтримує встановлення чесних ринкових відносин. Проте військовий стан, що триває, створює численні проблеми для бізнес-операцій, включно з: руйнуванням підприємств та інфраструктури, перебоями в ланцюгах постачання та логістиці, дефіцитом електроенергії, зниженням доступності товарів і послуг, зростанням витрат виробництва, зниженням купівельної спроможності населення. Незважаючи на ці труднощі, багато підприємств продовжують демонструвати стійкість, намагаючись подолати негативні очікування щодо свого майбутнього зростання та загального виробництва товарів і послуг. Про це свідчать результати 12-ї хвилі дослідження стану українського бізнесу, проведеного з 31 травня по 11 червня 2023 року Advanter Group, Центром розвитку інновацій, Офісом розвитку підприємництва та експорту та нацпроектом «Дія. Бізнес». Одним із ключових показників, які оцінюють у дослідженні, є Індекс активності бізнесу UBI (Ukrainian business index), який вимірює ділову активність, зростання обороту та потенціал створення робочих місць. У червні 2023 року індекс UBI було зафіксовано на рівні 35,36 зі 100 можливих, що свідчить про зростання порівняно з квітнем 2023 року (коли він становив 34,03) і значне покращення порівняно з червнем 2022 року (22,73).

Однак, значення індексу UBI нижче 50 свідчить про те, що ділові очікування залишаються негативними, а це означає, що, незважаючи на підвищення індексу, він більше відображає зростаючу рішучість серед власників бізнесу продовжувати роботу, а не справжнє покращення економічних умов. Історичні тенденції вказують на те, що з 2020 по 2023 рік індекс UBI залишався в діапазоні негативних очікувань бізнесу, лише ненадовго увійшовши в зону позитивних очікувань (вище 50) між червнем 2021 року та лютим 2022 року [1; 2].

Це свідчить про те, що бізнес боровся з невизначеністю та економічними труднощами протягом кількох років, лише з короткочасним періодом оптимізму перед початком повномасштабної військової агресії. Ще один важливий висновок дослідження стосується очікуваного обороту бізнесу у 2023 році порівняно з 2022 роком. Спочатку, у січні 2023 року, середньозважений очікуваний оборот бізнесу продемонстрував прогнозоване зростання на 10,3%. Однак до червня 2023 року ця оцінка знизилася до -0,7%, що свідчить про те, що протягом року компанії стають більш обережними щодо своїх фінансових перспектив. Незважаючи на це, значна частина підприємств – 38,4% залишаються оптимістами та очікують зростання обороту бізнесу. З іншого боку, 24,3% підприємств повідомили, що не мають чітких перспектив, причому деякі очікують, що їхній бізнес або припинить діяльність, або продовжить працювати на рівні менше 50% обороту попереднього року [1].

Людські ресурси складають основу будь-якого бізнесу, а дефіцит кваліфікованого персоналу є однією з найактуальніших проблем для продовження, розвитку та розширення бізнес-операцій. Дефіцит робочої сили є особливо проблематичним для трудомістких галузей, таких як сільське господарство, промислове виробництво, будівництво інфраструктури. Ці сектори потребують стабільної робочої сили для підтримки операцій. Сільське господарство потребує працівників для вирощування, збирання врожаю, керування машинами та догляду за худобою. Промислове виробництво включає виготовлення товарів, керування машинами, виробництво компонентів. Будівництво інфраструктури включає будівництво доріг, мостів і залізниць, а також будівництво споруд [3]. Бізнес в Україні стикається з широким колом додаткових перешкод, які ускладнюють повсякденну діяльність і довгострокове планування.

Деякі з найважливіших проблем включають: порушення ланцюгів постачання – руйнування доріг, мостів і транспортних вузлів вплинуло на логістику, ускладнюючи підприємствам отримання сировини та доставку продукції споживачам. Обмежена доступність палива – впливає на транспортування та виробництво, збільшуючи витрати. Проблеми з електроенергією змушує підприємства інвестувати в альтернативні джерела енергії. Майнові збитки внаслідок бойових дій та компанії, які покладаються на міжнародну торгівлю, стикаються з експортними обмеженнями [3].

Незважаючи на ці величезні виклики, український бізнес продовжує демонструвати надзвичайну стійкість і відданість підтримці економіки. Значна частина підприємств переорієнтувала виробництво на товари та послуги, які є найбільш потрібними в умовах військового стану. Крім того, багато підприємств шукали можливості вийти на міжнародні ринки, або шляхом встановлення партнерських відносин за кордоном, або шляхом пошуку нових шляхів експорту своєї продукції, незважаючи на логістичні труднощі [3].

Ведення бізнесу під час військових дій – надзвичайне випробування, яке потребує адаптивності, інноваційності. В нашій державі українські підприємці продовжують просуватися вперед, відіграючи значну роль в економічній стабільності країни.

Список використаних джерел:

1. Дослідження стану бізнесу в Україні. URL: <https://drive.google.com/file/d/1X4e53R9UZs7IuXwAyPyOxrrAhhNy5rkL/view>.
2. Стан та потреби бізнесу в умовах війни. URL: <https://business.diia.gov.ua/analytics/research/stan-ta-potreby-biznesu-v-umovakh-viiny-rezultaty-doslidzhennia-v-chervni-2023-roku>.
3. Мельник Т. Український бізнес в умовах війни: сучасний стан, виклики та шляхи їх вирішення. *Журнал інновацій та сталого розвитку*. 2023. № 7(3), URL: <https://is-journal.com/is/article/view/207>.

Д-р екон. наук Гринько Т. В., Балацька Д. В.

Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара (Україна)

ОСНОВНІ ЗОВНІШНІ ФАКТОРИ СТІЙКОСТІ СУБ'ЄКТІВ БІЗНЕСУ В УКРАЇНІ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

Стійкість бізнесу в кризових умовах господарювання визначається комплексом внутрішніх та зовнішніх факторів, які прямо чи опосередковано впливають на його спроможність своєчасно адаптуватися до змін у середовищі функціонування [1]. Останні три роки в Україні саме зовнішні фактори відіграють ключову роль у формуванні стійкості суб'єктів бізнесу, оскільки формують економічне, правове та соціальне середовище воюючої країни. Повномасштабна війна привела до руйнівних наслідків як для економіки країни в цілому так і для більшості підприємницьких структур.

На стійкість українських суб'єктів бізнесу найбільший негативний вплив мали наступні наслідки військових дій:

- 1) фізична втрата активів, внаслідок окупації окремих територій, руйнування об'єктів виробничої та логістичної інфраструктури та складських запасів;
- 2) втрата ринків збуту, значної частини клієнтів та бізнес-партнерів, особливо на окупованих територіях та в зонах активних бойових дій, що змушує виходити на нові ринки або диверсифікувати бізнес;
- 3) руйнування логістичних ланцюгів, транспортної інфраструктури, втрата морських та повітряних шляхів транспортування вантажів, зростання транспортних витрат;
- 4) зниження купівельної спроможності населення, зменшення попиту, особливо на товари не першої необхідності;
- 5) кадрова нестабільність, спричинена мобілізацією та міграцією зокрема кваліфікованих працівників, за кордон або до більш безпечних регіонів країни, що змушує суб'єктів бізнесу шукати альтернативні варіанти залучення персоналу, впроваджувати дистанційну зайнятість або автоматизувати певні процеси для зниження залежності від людського фактору;
- 6) психологічний стан працівників через постійні загрози обстрілів, необхідність дотримання правил цивільного захисту, а також висока емоційна напруга знижують продуктивність та ефективність праці, що потребує впровадження

заходів з психологічної підтримки персоналу, адаптації робочих графіків та створення додаткових безпекових умов;

7) стан енергетичної інфраструктури: внаслідок атак на її об'єкти суб'єкти бізнесу регулярно стикаються з перебоями в електропостачанні, що ускладнює виробничі процеси та вимагає інвестувати у генератори, альтернативні джерела енергії, системи безперебійного живлення.

Політична та економічна невизначеність, підвищені ризики мали негативний вплив на фінансові ринки, що призвело до ускладнення доступу до фінансових ресурсів і зростання вартості їх залучення. З 2022 року банки значно підвищили вимоги до кредитування бізнесу через значне зростання відсоткових ставок НБУ за кредитами комерційним банкам (рис. 1).

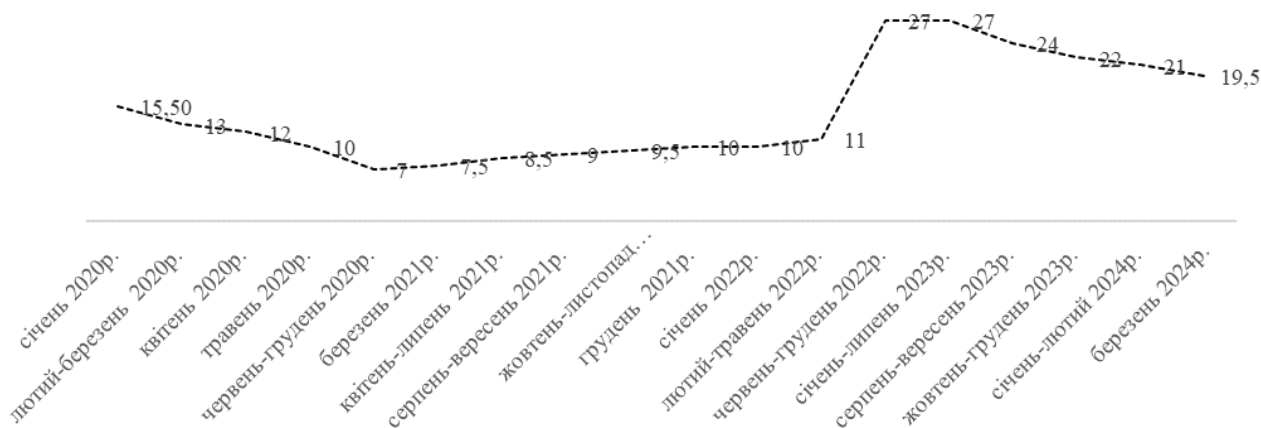


Рис. 1. Відсоткові ставки НБУ за кредитами комерційним банкам, % (побудовано за даними джерела [2])

Вагомими факторами, що мали негативний вплив на стійкість суб'єктів бізнесу в Україні в умовах військових дій стали інфляція та девальвація національної валюти. Найбільші темпи інфляції зафіксовані в 2022р. – на рівні 26% за рік, сповільнившись до 5% в 2023р. в 2024р. темп інфляції збільшився до 12% (рис. 2). Отже, для українського бізнесу найскладнішим з точки зору інфляційних ризиків виявився перший рік війни.

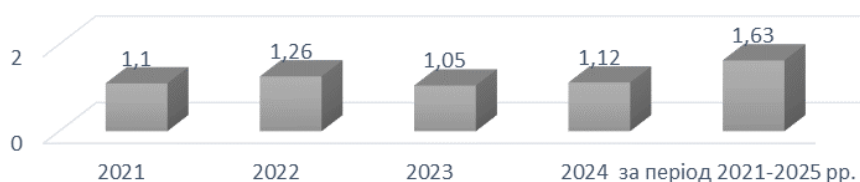


Рис. 2. Індекс інфляції в Україні за 2020–2023 рр. (побудовано за даними джерела [3])

Зростання цін на сировину, енергоносії, транспортні послуги через збільшення витрат суб'єктів бізнесу стало вагомим чинником впливу на їх стійкість. Так, в 2022р. відбулось різке зростання вартості бензину (на 67–69%) та на дизельне паливо (74%), збереглись темпи зростання цін на газ (54%). В 2023 р. темпи зростання цін на паливо значно сповільнились і складали 2–3% за бензин, 5% за дизельне паливо та 10% за газ [2]. Крім того, девальвація гривні, змушує український бізнес враховувати ризики, щодо зміни курсу валют при формуванні бюджетів, розробці фінансових планів та укладанні контрактів.

Для збереження стійкості в умовах військових дій українським суб'єктам бізнесу необхідно враховувати динаміку зовнішніх факторів та інтегрувати їх у своє поточне та стратегічне управління. Гнучке фінансове планування, оптимізація витрат, інвестування в безпекові заходи та впровадження новітніх технологій допоможуть їм зберегти свою стійкість у кризових умовах.

Список використаних джерел:

1. 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. URL: http://www.economy.in.ua/pdf/12_2021/7.pdf.
2. Мінфін – все про фінанси: новини, курси валют, банки. URL: <https://minfin.com.ua/>.
3. Державна служба статистики. Офіційний сайт. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua/>.

Д-р екон. Наук Гринько Т. В., Дулепов С. С.

Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара (Україна)

ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНОЇ НЕСТАБІЛЬНОСТІ

Як зазначають автори [1], серед причин виникнення кризових станів у бізнес-структурах можна виділити несприятливу зовнішньоекономічну ситуацію, ринкові коливання, політичну ситуацію в країні та ін. При цьому на сучасному етапі в Україні найвагомим негативним фактором є війна та наслідки пандемії COVID-19, що й зумовило розвиток масштабної кризи в динамічному і мінливому вітчизняному бізнес-середовищі [2]. Узагальнюючи різні підходи сучасних науковців до розуміння терміну «криза» [3], погодимось з тим, що вона може

мати характер випадкового явища, яке виникає під впливом несприятливих факторів. Таке тлумачення є характерним для кризи в сучасній Україні, спровокованої дією слабо передбачуваних та непередбачуваних зовнішніх факторів.

В межах мікроекономічного підходу завданням економічного суб'єкту є своєчасне реагування (рефлексивно, самоорганізаційно, організаційно) на фактори економічної нестабільності для повернення до бажаного (задовільного) режиму функціонування.

При цьому не рідко відзначається відсутність стандартів управління в умовах нестабільності [1], хоча, в залежності від інтенсивності, автори [4] виділяють активну, проактивну, реактивну та пасивну стратегії подолання (корегування) впливу екзогенних негативних факторів, стрімке посилення яких і формує кризову ситуацію.

Слід відзначити, що пасивна та реактивна стратегії часто характеризуються намаганням підтримати (повернутись) задовільний стан функціонування за рахунок використання накопичених (наявних) фінансових та матеріальних ресурсів підприємства на протидію зовнішньому негативному впливу, що призводить до їх повного використання без отримання бажаного результату та, як наслідок повного або часткового припинення діяльності [5].

У свою чергу активна стратегія передбачає підвищення рівня ділової активності [4].

Так, серед успішних активних стратегій виділяють [2]: зміну бізнес-моделі; диверсифікацію діяльності; застосування інновацій; залучення додаткових джерел фінансування; співпраця із зацікавленими суб'єктами.

Зокрема, в дослідженні [6] продемонстровано, що адитивно-мультиплікативна взаємодія дозволяє компенсувати втрати одного з агентів за рахунок використання результатів спільної діяльності, що супроводжується стійкими асинхронними коливаннями результативності. У цей же час поглиблена інтеграція в мультиплікативній формі характеризується високою ефективністю спільного сталого розвитку. Ефективність застосування активної стратегії підтверджується наявними статистичними даними [5]. При цьому, на нашу думку, найбільш ефективною є проактивна стратегія, яка характеризується прогнозуванням ситуації, інвестиціями у розвиток людського капіталу підприємства, набуттям досвіду (часто модельного) реагування на негативний вплив екзогенного середовища. Підтвердженням

цього слід вважати динаміку адаптації різних галузей економіки України та країни в цілому після початку повномасштабної війни з огляду на набутий попередній досвід початку гібридної війни 2014 року та пандемії 2020 року.

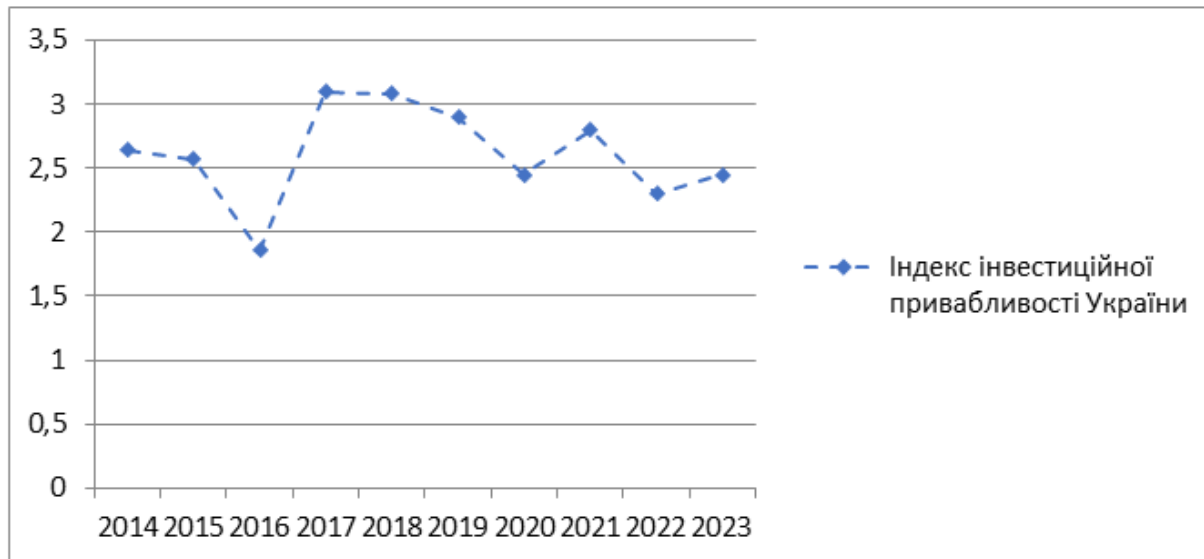


Рис. 1. Динаміка Індексу інвестиційної привабливості України [7]

Зокрема, відповідна динаміка відслідковується для індексу інвестиційної привабливості України (рис. 1), який як інтегральний показник, крім іншого, враховує міжпідприємницьку інвестиційну привабливість.

Список використаних джерел:

1. Коротун Ю., Тюріна Н. Антикризове управління бізнес-структурами в умовах невідомості: маркетинговий аспект. *Collection of Scientific Papers «SCIENTIA»*, (June 24, 2022; Helsinki, Finland), P. 21–26.
2. Денисенко Т.М., Борисенко Я.М. Особливості ведення бізнесу в умовах економічної кризи та їхній вплив на підприємницьку діяльність. *Проблеми і перспективи економіки та управління*. 2024. № 4(40). С. 33–42.
3. Денисюк О.Г., Дерев'янка О.Ю. Сутність, класифікація та причини виникнення криз у діяльності підприємств. *Вісник ЖДТУ: Економіка, управління та адміністрування*. 2015. № 1(71). С. 80–88.
4. Порохня В.М., Іванов Р.В. Узагальнена модель формування економічної поведінки домогосподарств в умовах економічної нестабільності. *Економічний простір*. 2018. Вип. 133. С. 80–90.
5. Вплив першого року повномасштабної війни на бізнес у регіонах. URL: <https://hub.kyivstar.ua/articles/regionalnij-biznes-v-ukrayini-dosvid-mozhlivosti-ta-pereshkodi>.
6. Іванов Р.В., Максишко Н.К. Модельна оцінка взаємодії банківського та страхового сегментів фінансового ринку. *European Journal of Management Issues*. 2021. № 29(2). С. 101–108. <https://doi.org/10.15421/192110>.
7. Гринько Т.В., Дулепов С.С. Підприємницьке середовище: сутність, особливості та сучасний стан. *Актуальні проблеми економіки*. 2024. № 1(283). С. 175–188.

Д-р екон. наук Гринько Т. В., Рибалко А. С.

Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара (Україна)

ОСОБЛИВОСТІ ФОРМУВАННЯ ТА РОЗВИТКУ КОНКУРЕНТНОГО СЕРЕДОВИЩА ПІДПРИЄМСТВ

Умови функціонування підприємств у ринковій економіці нерозривно пов'язані із зовнішнім середовищем, важливим компонентом якого є конкурентне середовище. Воно формується під впливом сукупності зовнішніх факторів, що визначають рівень конкуренції та взаємодію великої кількості ринкових суб'єктів, кожен із яких має певний вплив на загальну ситуацію в галузі.

Конкурентне середовище не є статичною сукупністю учасників ринку, а являє собою систему динамічних взаємовідносин між ними. Взаємодія економічних агентів, їхні стратегії та механізми суперництва визначають не лише рівень конкуренції, а й загальні тенденції розвитку галузі. Важливо зазначити, що ключову роль у формуванні конкурентного середовища відіграють не стільки самі суб'єкти ринку, скільки характер і структура їхніх відносин [2–4].

Конкурентне середовище є складним і багатовимірним явищем, що постійно змінюється під впливом економічних, технологічних, політичних та соціальних факторів. Його динаміка проявляється у швидкості, масштабності та глибині змін, які відбуваються на окремих ринках. В умовах глобалізації та технологічного прогресу конкуренція набуває нових форм, що вимагає від вітчизняних підприємств гнучкості, адаптивності та здатності до стратегічного планування.

З концептуальної точки зору структура зовнішнього середовища підприємства може бути представлена у вигляді багаторівневої ієрархічної моделі, що відображає взаємозв'язки між різними факторами, які впливають на діяльність суб'єкта господарювання.

Ця модель включає кілька рівнів, кожен із яких має власні характеристики та ступінь впливу на підприємство. Важливою характеристикою цієї ієрархічної моделі є її динамічність: фактори зовнішнього середовища постійно змінюються, взаємодіють між собою, формуючи нові можливості або загрози для підприємства. Ефективне управління зовнішніми впливами передбачає здатність підприємства

адаптуватися до змін, аналізувати середовище на всіх рівнях та розробляти відповідні стратегії для забезпечення конкурентних переваг (рис. 1).



Рис. 1. Ієрархічна модель середовища діяльності підприємства [1]

Відповідно до ієрархічного підходу до аналізу зовнішнього середовища, діяльність будь-якого підприємства, зокрема й його конкурентне середовище, формується під впливом трьох основних рівнів взаємодії [1]:

1. Внутрішнє середовище, яке охоплює всі найважливіші аспекти діяльності підприємства, які знаходяться під його безпосереднім контролем і управлінням. Сюди належать організаційна структура, кадровий потенціал, фінансові ресурси, технологічний рівень, корпоративна культура, виробничі процеси тощо. Саме внутрішнє середовище визначає здатність підприємства ефективно реагувати на виклики зовнішнього середовища та адаптуватися до змін.

2. Мікросередовище, яке включає основні фактори безпосереднього впливу, що формують ділове середовище підприємства. Це клієнти, постачальники, партнери, конкуренти, регуляторні органи, кредитори та інші зацікавлені особи (стейкхолдери), з якими компанія взаємодіє у своїй операційній діяльності. Головною особливістю цього рівня взаємодії є досить висока динамічність, адже будь-які зміни у поведінці або стратегії основних учасників ринку можуть суттєво вплинути на відповідну конкурентну позицію підприємства.

Макросередовище, яке охоплює ширший контекст, у якому функціонує підприємство, і включає фактори непрямого впливу. Це економічні умови, соціально-демографічні тенденції, політична ситуація, правове регулювання, технологічні інновації, екологічні фактори та глобальні ринкові тенденції. Макросередовище визначає загальні рамки розвитку бізнесу, створюючи сприятливі чи несприятливі умови для функціонування підприємства у довгостроковій перспективі.

Розуміння структури середовища та взаємозв'язків між його рівнями є ключовим для ефективного стратегічного планування. Підприємство повинно не лише адаптуватися до змін у макросередовищі, але й активно впливати на своє мікросередовище, використовуючи конкурентні переваги, знижуючи ризики та зміцнюючи власні позиції на ринку.

Отже, конкурентне середовище є важливим елементом зовнішнього середовища підприємства, що формується під впливом сукупності економічних, соціальних, політичних та технологічних факторів. Відповідно до ієрархічної моделі, середовище діяльності кожного підприємства складається з трьох основних рівнів: внутрішнього, мікро- та макросередовища, кожне з яких має свій ступінь впливу на підприємство та визначає його відповідні конкурентні можливості.

Список використаних джерел:

1. Гайдук В.А. Конкурентоздатність в умовах сучасного ринку. *Економіка та держава*. 2017. № 2. С. 16–17.
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. Функції логістичної системи в умовах забезпечення конкурентоспроможності підприємств галузі металургії. *Економіка та держава*. 2016. № 5. Травень. С. 12–16.
4. Гринько Т.В. Логістика як складова системи управління конкурентоспроможністю підприємства. Сучасні технології управління розвитком підприємств України: механізми, реалії, перспективи: колективна монографія / за заг. ред. Т.В. Гринько. Дніпропетровськ: Біла К.О., 2016. С. 277–291.

Дігтярь Є. Р.

Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара (Україна)

**ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ
ТОВАРНИМИ ЗАПАСАМИ ТОРГОВЕЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА
В УМОВАХ ВОЄННОГО ЧАСУ**

В умовах воєнного часу управління товарними запасами є критично важливим для стабільної роботи торговельних підприємств. Порушення логістики, зміни попиту та обмеженість ресурсів вимагають ефективних підходів до управління запасами. Вибір оптимальної концепції управління товарними запасами має вирішальне значення, оскільки безпосередньо впливає на ефективність роботи підприємства та його конкурентоспроможність. Вірно підібрана стратегія дозволяє оптимізувати рівень запасів, скоротити витрати на їх утримання, підвищити оборотність активів і своєчасно задовольняти попит клієнтів. Крім того, це допомагає уникнути як надмірного накопичення запасів, що веде до фінансових втрат, так і їх дефіциту, який може спричинити втрату лояльності клієнтів. Таким чином, управління запасами є важливим елементом оптимізації бізнес-процесів і досягнення успіху на ринку. Проблематика управління товарними запасами торговельних підприємств широко висвітлюється у наукових дослідженнях. Значний внесок у вивчення цього питання зробили такі вчені, як Холмберг О., Остерлінд Х., Марченко В.М., Башилова В.П., Мазур О.Й., Ромащенко О.С., Багрій К.Л. та багато інших.

Для забезпечення безперервності процесу реалізації товарів та обслуговування клієнтів необхідно створити в торговельному підприємстві певний обсяг товарних запасів. Товарний запас являє собою масу товарів, призначену для наступного продажу та здійснення безперебійної торгівлі, що знаходиться в сфері обігу в процесі переміщення від виробництва до споживання [1].

Ромащенко О.С. вважає, що товарні запаси – цілеспрямовано сформована (на певну дату) сукупність товарів споживчого призначення, що придбана для подальшого продажу кінцевим споживачам з метою найбільш повного задоволення попиту та забезпечення ритмічності роботи торгового підприємства, знаходяться на підприємстві до моменту їх реалізації та постійно оновлюються, виступають основою досягнення запланованого обсягу реалізації, і отримання

на цій основі підприємницького доходу [2]. Таким чином, товарні запаси є важливим елементом організації торговельного процесу, виконуючи амортизуючу функцію. Вони слугують буфером проти коливань попиту, пом'якшують розриви між прогнозами та фактичними показниками попиту, а також згладжують нерегулярності або зупинки постачання товарів. Основна функція запасів полягає в накопиченні та споживанні товарів для синхронізації руху і перетворення матеріальних потоків на підприємствах та в каналах збуту продукції.

На сьогоднішній день, запаси виконують три основні функції: накопичення, захист від коливань цін та інфляції, а також управління витратами. Вони відображаються в балансі підприємства і поділяються на такі категорії [1; 2]:

- 1) запаси сировини, матеріалів і напівфабрикатів – це обсяг вхідних матеріальних потоків у формі запасів, які забезпечують виробничу діяльність;
- 2) запаси готової продукції – це обсяг вихідних матеріальних потоків у формі запасів виготовленої продукції, що призначена для реалізації.

В умовах воєнного часу торговельні підприємства стикаються з численними викликами, пов'язаними з порушенням логістичних ланцюгів, нестабільністю постачання, змінами в попиті та обмеженістю фінансових ресурсів. Це зумовлює необхідність підвищення ефективності управління товарними запасами, що є критично важливим для забезпечення безперебійної діяльності підприємства, збереження конкурентоспроможності та задоволення потреб споживачів.

Одним із головних аспектів ефективного управління запасами в кризових умовах є гнучке планування та прогнозування попиту. Війна змінює структуру споживчих пріоритетів, що потребує використання аналітичних інструментів для швидкого реагування на зміну ринкових умов. Регулярний моніторинг попиту та адаптація закупівельної стратегії дозволяють уникати як дефіциту, так і надмірних залишків продукції. Використання методів прогнозування попиту, зокрема на основі штучного інтелекту та великих даних (Big Data), сприяє підвищенню точності оцінки майбутніх потреб та забезпеченню стабільності товарних запасів.

Також важливою є оптимізація логістичних процесів та пошук альтернативних каналів постачання. Через руйнування інфраструктури, нестачу транспортних засобів, збільшення вартості перевезень та ризику втрат товарів підприємства змушені шукати нові логістичні рішення. Одним із ефективних підходів є

диверсифікація постачальників, що знижує залежність від окремих маршрутів та регіонів.

Доцільно розширювати мережу складів у безпечніших регіонах, створювати запаси критично важливих товарів та активно використовувати локальні ресурси. Важливу роль відіграє також співпраця з державними органами та гуманітарними організаціями, що можуть сприяти стабілізації логістичних потоків. Додатково підприємства можуть застосовувати цифрові платформи для моніторингу руху товарів, використання альтернативних маршрутів доставки та координації із транспортними компаніями. Такі рішення допомагають зменшити затримки та підвищити надійність постачань.

Автоматизація процесів управління запасами є ще одним важливим кроком у підвищенні ефективності. Використання сучасних ERP-систем (Enterprise Resource Planning) та WMS-систем (Warehouse Management System) дозволяє контролювати рівень товарних залишків у режимі реального часу, що сприяє оптимізації закупівельних процесів та скороченню витрат на зберігання. Автоматизовані рішення також дозволяють запобігати помилкам у бухгалтерському обліку, зменшують час на обробку замовлень та підвищують точність прогнозування майбутніх потреб. Впровадження технологій штрих-кодування, RFID-міток та електронного документообігу сприяє зниженню витрат і покращенню контролю за товарними потоками.

Окрім цього, фінансова оптимізація та зменшення витрат на утримання запасів є необхідною умовою виживання підприємства в умовах воєнної нестабільності. Одним із ефективних методів є впровадження принципів Just-in-Time (JIT) та Lean-менеджменту, що дозволяє зменшити кількість заморожених активів та покращити фінансову гнучкість. Just-in-Time передбачає мінімізацію запасів за рахунок постачання товарів безпосередньо в момент потреби, що дозволяє знизити витрати на зберігання. Lean-менеджмент спрямований на усунення неефективних процесів, скорочення витрат та підвищення продуктивності.

Крім того, підприємства можуть застосовувати альтернативні фінансові інструменти, такі як факторинг, кредитування під запаси або державно-гарантовані програми підтримки бізнесу. Це дозволяє зберегти фінансову стійкість та забезпечити достатній рівень ліквідності. Отже, підвищення ефективності управління товарними запасами в умовах воєнного часу вимагає комплексного підходу, що

включає стратегічне планування, оптимізацію логістики, автоматизацію обліку та фінансове управління. Реалізація цих заходів дозволить торговельним підприємствам зберегти стійкість, адаптуватися до кризових умов та продовжувати успішну діяльність.

Список використаних джерел:

1. Мазур Н.А., Семенець І.В., Лопашук І.А. Економіка торговельного підприємства: навч. посібник. Чернівці: Чернівець. нац. ун-т ім. Ю. Федьковича, 2020. 192 с.
2. Ромашенко О.С. Управління товарними запасами підприємств торгівлі: автореф. дис. ... канд. екон. наук : 08.00.04. Харків, 2016. 22 с.

Длугопольський Д. О.

Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара (Україна)

ІНФОРМАЦІЙНІ ТЕХНОЛОГІЇ ЯК ДРАЙВЕР УСПІХУ ПІДПРИЄМСТВА В ТУРБУЛЕНТНОМУ СЕРЕДОВИЩІ

Сучасний розвиток малого бізнесу неможливий без активного використання інформаційних технологій (ІТ). Вони забезпечують автоматизацію процесів, підвищення продуктивності, зниження витрат і покращення комунікацій з клієнтами та партнерами [1]. Впровадження цифрових технологій дозволяє підвищити конкурентоспроможність підприємства та забезпечити стабільне зростання в умовах глобалізації економіки. Завдяки цьому малий бізнес може не лише покращити якість своїх послуг, а й значно розширити ринки збуту.

Сучасні економічні умови характеризуються високим рівнем турбулентності: коливання валютних курсів, політична нестабільність, глобальні кризи, воєнні дії, стрімкий технологічний прогрес тощо. Усе це суттєво впливає на функціонування підприємств, особливо малого та середнього бізнесу, створюючи нові виклики для збереження їхньої конкурентоспроможності [1]. У таких умовах підприємствам необхідно не лише пристосовуватися до змін, але й проактивно формувати стратегії виживання та розвитку.

Серед найбільш поширених інформаційних технологій у малому бізнесі можна виділити:

1. Хмарні сервіси, що дозволяють зберігати та обробляти дані без необхідності використання дорогого обладнання, що значно зменшує витрати на підтримку інфраструктури [5].

2. Big Data та аналітика, що допомагають приймати більш обґрунтовані рішення на основі аналізу великих обсягів інформації, що сприяє покращенню стратегічного планування [6].

3. Онлайн-маркетинг – соціальні мережі, таргетована реклама та SEO-інструменти сприяють залученню клієнтів та підвищенню продажів [8].

В умовах нестабільності особливого значення набуває організаційна культура, що підтримує зміни та інновації. Важливо, щоб працівники були залучені до трансформаційних процесів, а керівництво демонструвало відкритість до нових ідей. Гнучке управління – це здатність швидко змінювати структури, процеси, підходи до прийняття рішень залежно від ситуації [5].

Шляхи підвищення ефективності малого бізнесу через інформаційні технології. Інформаційні технології дозволяють:

- 1) збирати та аналізувати дані в режимі реального часу;
- 2) автоматизувати виробництво та обслуговування клієнтів;
- 3) підвищити ефективність логістичних і фінансових процесів;
- 4) створювати цифрові канали продажу (e-commerce) [1].

Впровадження інформаційних технологій є ключовим фактором підвищення ефективності діяльності суб'єктів малого бізнесу. Вони дозволяють зменшити витрати, оптимізувати бізнес-процеси, розширити ринок збуту та збільшити конкурентоспроможність підприємств. Однак успішність цифрової трансформації залежить від фінансових ресурсів, кваліфікації персоналу та готовності підприємців адаптуватися до нових умов ринку. Використання новітніх технологій сприяє розвитку малого бізнесу, робить його більш стійким до економічних змін та створює нові можливості для масштабування.

Список використаних джерел:

1. Савицька Г.В. Економіка підприємства. Київ: Наука, 2020. 312 с
2. Портер М. Конкурентна стратегія: методи аналізу галузей і конкурентів. Київ: Основи, 2018. 416 с.
3. Котлер Ф., Келлер К. Маркетинг менеджмент. Київ: Вільямс, 2019. 800 с.
4. Дикань О.В. Інновації у підприємстві: сучасні підходи. Харків: Факт, 2022. 248 с.
5. Міщенко С.М. Управління в умовах невизначеності. Львів: Світ, 2021. 205 с.

6. Яковенко В.С., Гаркуша В.Ю. Тенденції розвитку ринку генерації сонячної енергетики України. *Бізнес-Інформ.* 2021. № 4. С. 114–119. <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2021-4-114-119>.
7. Яковенко В.С., Казеян Н.К. Соціальна інженерія в Інтернет просторі. *Інформаційні технології та моделювання економічних процесів*. 2016. Вип. III-IV(63-64). С. 119–126.
8. Яковенко В.С., Кучеренко С.К. Методичні аспекти оцінювання туристичної інфраструктури України. *Бізнес Інформ.* 2022. № 6. С. 151–157.
9. Яковенко В.С. Стартап-підприємництво як прояв креативної економіки. Актуальні аспекти розвитку суб'єктів підприємництва в умовах глобальної економіки: колект. моногр. за заг. ред. Т.В. Гринько. Дніпро: Біла К.О., 2021. С. 225–237.
10. Яковенко В.С. Новітні можливості та форми організації бізнесу у циркулярній економіці. Т. Гринько (Ред.), Підприємництво: сучасні виклики, тренди та трансформації. Дніпро: Біла К.О., 2023. С. 88–120.

Жеванова Є. С., Гордєєва-Герасимова Л. Ю.

Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара (Україна)

ПІДПРИЄМНИЦТВО В УМОВАХ КРИЗИ:

АДАПТАЦІЯ ТА ВИЖИВАННЯ

Сучасний світ усе частіше стикається з кризовими явищами, що суттєво впливають на всі сфери економіки, зокрема на підприємницьку діяльність. Економічні спади, фінансові нестабільності, політичні конфлікти, пандемії та військові дії створюють нові виклики для бізнесу, змушуючи підприємців шукати ефективні стратегії адаптації та виживання. Умови кризи вимагають від бізнесу високого рівня гнучкості, здатності до швидкого прийняття рішень, оптимізації ресурсів та впровадження інноваційних підходів. Виживання підприємств у кризових умовах значною мірою залежить від їхньої здатності змінювати бізнес-моделі, скорочувати витрати, оптимізувати процеси, шукати нові джерела фінансування та адаптуватися до змін у поведінці споживачів. Окрім цього, важливими факторами є психологічна стійкість керівників, стратегічне планування та використання антикризових управлінських інструментів.

Підприємницька криза – це ситуація, коли діяльність підприємства стикається з серйозними загрозами, що можуть призвести до втрати прибутковості, зменшення конкурентоспроможності або навіть банкрутства. Така криза може виникати під впливом внутрішніх і зовнішніх факторів, що суттєво ускладнюють ведення бізнесу, створюючи необхідність для підприємства оперативно адаптуватися до нових умов [2].

Внутрішні фактори кризи можуть включати неефективне управління, фінансові помилки, проблеми з виробництвом, низький рівень мотивації персоналу, недостатню інноваційність або невдалу стратегію розвитку. Неефективне використання ресурсів, надмірна залежність від окремих клієнтів чи ринків також можуть стати причиною нестабільності підприємства [1].

Зовнішні фактори підприємницької кризи включають економічні рецесії, політичну нестабільність, зміни у законодавстві, зростання конкуренції, природні катаклізми, епідемії та воєнні конфлікти [1]. Наприклад, пандемія COVID-19 змусила багато підприємств переглянути свої бізнес-моделі, перейти в онлайн-формат або оптимізувати витрати, щоб уникнути закриття.

Криза може мати різні форми та рівні складності. Деякі підприємства стикаються з фінансовими труднощами, коли скорочується прибутковість і виникають проблеми з ліквідністю. Інші проходять через кризу довіри, коли компанія втрачає репутацію через невдалі управлінські рішення або конфлікти з клієнтами. Також існують стратегічні кризи, коли підприємство не може вчасно адаптуватися до змін ринку та технологічних інновацій. Однак криза – це не лише загроза, а й можливість для трансформації бізнесу. Підприємства, що швидко реагують на зміни, застосовують антикризові стратегії, впроваджують нові технології та адаптують свої бізнес-моделі, можуть не лише подолати труднощі, а й вийти з кризи ще сильнішими. Саме тому вивчення підприємницької кризи та механізмів її подолання є важливим завданням для сучасного бізнесу [3].

Криза є серйозним випробуванням для будь-якого підприємства, оскільки створює загрози для фінансової стабільності, ефективності операційної діяльності та конкурентоспроможності. Вживання бізнесу в умовах кризи залежить від здатності швидко адаптуватися до нових реалій, оперативно приймати ефективні рішення та переглядати існуючі бізнес-стратегії (табл. 1).

Головну роль відіграє здатність компаній швидко змінювати стратегію, оптимізувати витрати, впроваджувати цифрові технології та зміцнювати взаємодію з клієнтами та партнерами. Також важливими є інноваційні рішення, розширення ринків та стратегічне планування ризиків. Використання цих підходів дає змогу підприємствам не лише пережити складні часи, а й закласти основу для подальшого розвитку та посилення своїх позицій на ринку [4].

Том 2. ПІДПРИЄМНИЦТВО В УМОВАХ КРИЗИ: АДАПТАЦІЯ ТА ВИЖИВАННЯ

Таблиця 1

Особливості адаптації та виживання підприємств в умовах кризи [2; 4]

Аспект адаптації	Опис
Гнучкість управлінських рішень	Підприємства повинні оперативно реагувати на зміни у ринковому середовищі, адаптуючи бізнес-стратегію, змінюючи цільову аудиторію, розширюючи асортимент продукції чи послуг, а також впроваджуючи нові канали продажів
Оптимізація витрат і грошових потоків	Скорочення нерентабельних витрат, пошук вигідних умов співпраці з постачальниками, аналіз фінансової ефективності кожного напрямку діяльності, реструктуризація боргових зобов'язань, залучення інвесторів та використання антикризових фінансових стратегій
Цифровізація бізнесу	Впровадження сучасних інформаційних технологій, автоматизація бізнес-процесів, використання CRM- та ERP-систем, аналіз великих даних (Big Data), активне використання онлайн-продажів і цифрового маркетингу для розширення ринкових можливостей
Управління персоналом	Підтримка мотивації співробітників, збереження ключових кадрів, забезпечення умов для дистанційної роботи, організація навчання та підвищення кваліфікації персоналу, адаптація системи стимулювання та винагороди до кризових умов
Зміцнення відносин із клієнтами та партнерами	Використання програм лояльності, персоналізованих пропозицій, підвищення рівня обслуговування, створення вигідних умов для довготривалого співробітництва, підтримка стабільної якості продукції чи послуг
Розширення ринкових можливостей	Вихід на нові ринки, диверсифікація продукції, розширення спектра послуг, аналіз поведінки споживачів для виявлення перспективних ніш, адаптація бізнес-моделі до нових умов економіки
Інноваційні підходи до ведення бізнесу	Використання новітніх технологій, адаптація виробничих процесів під змінені потреби ринку, розробка нових форматів взаємодії зі споживачами, підвищення ефективності бізнесу через інноваційні рішення
Кризове планування та управління ризиками	Оцінка потенційних загроз, розробка антикризових стратегій, управління ризиками, формування фінансових резервів для подолання можливих кризових ситуацій у майбутньому

Вживання бізнесу в умовах кризи залежить від здатності до швидкої адаптації, стратегічного мислення, гнучкого підходу до фінансового управління та використання сучасних технологій. Ті підприємства, які можуть не лише реагувати на кризові явища, а й використовувати їх як можливості для розвитку, мають значно більше шансів не лише втриматися на ринку, а й посилити свої конкурентні позиції в майбутньому [2].

Отже, аналіз особливостей підприємництва в умовах кризи показав, що успішне виживання та адаптація бізнесу значною мірою залежать від здатності підприємств швидко реагувати на виклики, переглядати бізнес-моделі та впроваджувати нові стратегії. Підприємства, які застосовують антикризові стратегії, такі як диверсифікація продукції, реструктуризація витрат, вихід на нові ринки та автоматизація процесів, мають вищі шанси на успішне функціонування

навіть у нестабільних економічних умовах. Криза, попри всі негативні наслідки, може стати поштовхом для розвитку та вдосконалення підприємств.

Список використаних джерел:

1. Вербівська Л., Кушнір І., Романюк А. Діагностика кризового стану підприємств у сучасних умовах господарювання. *Молодий вчений*. 2018. № 12(64). С. 250–255.
2. Гришова І.Ю. Управління ризиками у контексті стратегії антикризового управління. *Український журнал прикладної економіки*. 2016. Том 1. № 3. С. 32–40.
3. Мельниченко О.О. Оцінка кризового стану підприємства. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*. Серія: Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку. 2016. № 851. С. 62–68.
4. Рубан В.М. Теоретичні аспекти кризи та антикризового управління. *Вісник Одеського національного університету*. Серія : Економіка. 2014. Т. 19, № 2(2). С. 154–157.
5. 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.

Касьян С. К., д-р екон. наук Гринько Т. В.

Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара (Україна)

ОЦІНКА ГОТОВНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА ДО ПРОВЕДЕННЯ СТРАТЕГІЧНИХ ЗМІН

В умовах загальної нестабільності економічної кон'юнктури, вітчизняні підприємства продовжують вести комерційну діяльність, а також намагаються адаптуватися та ставати більш стійкими до загроз за допомогою проведення змін, у тому числі і стратегічного рівня. При дослідженні можливостей підприємства щодо проведення стратегічних змін, необхідно коректно та послідовно проводити підготовчу роботу, що включає в себе [4]:

- 1) аналіз наявних ресурсів, а також можливостей залучення нових;
- 2) дослідження загального стану підприємства та ринку/сектору економіки, виявлення тенденцій та формування прогнозів;
- 3) деталізація потенційних ризиків/здобутків;
- 4) оцінка готовності до проведення запланованих стратегічних змін.

На думку авторів роботи, останній пункт є надважливим, оскільки на основі його результатів буде формуватися рішення про здійснення чи

відтермінування/скасування запропонованих змін. З одного боку, переоцінка готовності та можливостей підприємства щодо проведення стратегічних змін може вилитися у суттєві втрати та негативні наслідки, що можуть загрожувати його конкурентоспроможності, стабільності чи навіть виживанню на ринку; з іншого боку – у разі недооцінки своїх можливостей, підприємство може втратити можливості до набуття нових конкурентних переваг, реорганізації існуючих процесів, їх оптимізації, покращення комерційних результатів [2].

Зважаючи на важливість даного процесу, постає питання про виокремлення переліку факторів, що формують «готовність» підприємства до проведення стратегічних змін, а також визначення основних інструментів та показників, які можуть слугувати «індикаторами» для керівництва підприємства для прийняття рішення щодо того, чи є воно готовим до наступних кроків у процесі свого розвитку. Дані «індикатори» можуть бути як кількісними показниками, так і якісними, їх поєднання та паралельний аналіз дозволяють досягти максимально достовірного висновку [3].

Для кожного фактору доцільно розглянути напрями аналізу, що описують основні питання та задачі, що мають бути вивчені та досліджені для отримання результату щодо відповідності актуального стану підприємства такому, за якого є можливим та необхідним проведення стратегічних змін [5]. Беручи до уваги, що поняття «готовності» є доволі загальним, доцільним є формування підходу до оцінки, що базується на наступних групах показників: фактори зовнішнього та внутрішнього середовища; організаційна культура та рівень управлінських компетенцій; фінансова стійкість та наявні ресурси; технологічна готовність підприємства; інноваційність підприємства; наявні ризики та рівень управління ними; кадрова забезпеченість персоналу; обрана стратегія змін та її оцінка.

У той же час, для оцінки кожного з факторів може бути використана величезна кількість показників та метрик, однак для отримання першочергової оцінки, може бути використаний надійний та часто використовуваний набір, сформований авторами роботи у табл. 1.

Обрані групи дозволяють провести первинну, але доволі глибоку аналітику можливостей підприємства щодо планування та проведення стратегічних змін.

Таблиця 1

Дослідження факторів готовності підприємства до проведення стратегічних змін

Назва фактору	Напрями аналізу	Показники для аналізу та оцінки
Зовнішнє та внутрішнє середовище	Загальна оцінка ринкового положення підприємства, маркетингових факторів; дослідження макроекономічних та галузевих факторів; аналіз інвестиційної та інноваційної привабливості галузі	SWOT-аналіз, PEST / PESTLE-аналіз, SNW-аналіз; методики аналізу галузей і вироблення стратегій; розрахунок коефіцієнту конкурентоспроможності, темпів зростання ринку
Організаційна культура та рівень управлінських компетенцій	Сформована організаційна культура організації; чітко сформована ієрархія та організаційна структура; наявність на підприємстві рольової лідерської моделі; наявність культури зростання	Коефіцієнт управлінської ефективності; індекс довіри до керівництва (LTI); рівень підвищень в компанії; рівень залученості вищого управління у процеси та тенденції
Фінансова стійкість та наявні ресурси	Наявність фінансових ресурсів для запровадження змін; наявність інвестиційної діяльності компанії; наявність накопичених ресурсів	Коефіцієнт автономності; коефіцієнт фінансової незалежності; рентабельність активів та інвестицій; частка інвестицій у активах компанії
Технологічна готовність підприємства	Відповідність використовуваних технологій сучасним; рівень автоматизації, цифровізації; рівень адаптивності до сучасних тенденцій розвитку технологій	Коефіцієнт автоматизованості виробничих процесів; індекс цифрової трансформації; рівень витрат на залучення інформаційних технологій та їх підтримку
Інноваційність підприємства	Наявність патентів та матеріально-технічної бази для проведення досліджень; кількість вже впроваджених інновацій, їх ефективність; кваліфікація персоналу, залученого до ведення інноваційної діяльності	Частка витрат на НДДКР у загальних витратах компанії; доля доходу від продуктів/послуг, створених за допомогою запроваджених інновацій; рівень комерціалізації технологій; рентабельність інноваційних продуктів
Наявні ризики та рівень управління ними	Наявність системи управління ризиками та ефективного механізму боротьби із негативними наслідками; ступінь інтеграції ризик-менеджменту у діяльність підприємства	Коефіцієнт ризикової стійкості; індекс адаптивності; кількість реалізованих ризиків за певний період за типами; рівень страхування ризиків; частка необхідних фінансових резервів
Кадрова забезпеченість та готовність персоналу	Наявність необхідної кількості персоналу відповідного рівня кваліфікації для виконання стратегії; наявність програм із розвитку та навчання персоналу; проведення програм із залучення персоналу до впровадження змін	Індекс залученості персоналу (EEI); індекс задоволеності роботою (ESI); індекс підтримки змін; рівень опору змінам; рівень текучості персоналу; середній термін роботи працівника у компанії; рівень відтоку працівників, які мають найвищу результативність
Обрана стратегія змін та її оцінка	Відсутність конфліктів між обраною стратегією та місією/ціллю компанії; наявність попереднього досвіду реалізації подібних стратегічних змін; рівень деталізації стратегії змін	Індекс стратегічного розвитку; ROI від реалізації змін; частка реалізованих стратегічних ініціатив; зміни ринкової частки після введення змін

Джерело: складено авторами

У реальних бізнес-умовах, даний перелік має доповнюватися та адаптуватися в залежності від розмірів підприємства, ринку (та його специфіки), виду продукції чи послуг, що виробляє/надає підприємство, стадії життєвого циклу

організації, тощо [4]. На думку авторів роботи, підприємства можуть використувати сформований набір напрямів аналізу та показників, зазначених у табл. 1, для проведення загального дослідження своєї готовності до проведення стратегічних змін.

Список використаних джерел:

1. Буднік М.М., Курилова Н.М. Управління змінами. Київ: Кондор, 2017. 226 с.
2. Гринько Т.В., Гвініашвілі Т.З. Методичний підхід до управління змінами в діяльності суб'єктів підприємництва. *Економіка розвитку*. 2017. № 3. С. 59–66.
3. Гусева О.Ю. Управління стратегічними змінами: теорія і прикладні аспекти: монографія. Донецьк: Ноулідж, 2014. 316 с.
4. Гринько Т.В. Управління змінами на підприємствах – необхідна умова забезпечення їх розвитку. *Бізнес Інформ*. 2013. № 10. С. 247–252.
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.

Костюк М. С.

Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара (Україна)

АДАПТИВНІ СТРАТЕГІЇ УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ

Сучасне бізнес-середовище характеризується підвищеною нестабільністю та невизначеністю, що зумовлено як глобальними економічними змінами, так і місцевими факторами. Економічні кризи, політичні конфлікти, швидкі технологічні зрушення та непередбачувані зміни на ринках суттєво впливають на діяльність підприємств різних масштабів і галузей. В умовах такої нестабільності ефективне управління ризиками стає ключовим фактором забезпечення стійкості підприємств і їх конкурентоспроможності. Однією з основних проблем, що стоїть перед підприємствами, є недостатня готовність до швидких змін, що можуть негативно вплинути на їхню фінансову стабільність та операційну ефективність. Традиційні методи ризик-менеджменту часто не враховують динамічні зміни зовнішнього середовища, що призводить до низької ефективності управління ризиками в умовах нестабільної економіки. Це ставить наукові кола та бізнес-практиків перед необхідністю розробки нових підходів до управління ризиками, які будуть адаптивними та гнучкими до змін.

З огляду на це, постає важливе наукове та практичне завдання – розробка адаптивних стратегій управління ризиками, що враховують швидко змінність ринкових умов та дозволяють підприємствам не лише мінімізувати вплив ризиків, але й оперативно реагувати на нові виклики. Актуальність цієї проблеми полягає в тому, що нестабільна економічна ситуація може стати причиною втрати значних фінансових ресурсів та погіршення позицій підприємства на ринку.

Класифікація економічних ризиків у нестабільних умовах передбачає систематизацію загроз за їх походженням, характером впливу на бізнес та ступенем контрольованості. Така класифікація допомагає підприємствам краще розуміти природу ризиків і розробляти відповідні стратегії для їх мінімізації. Сучасні підходи до управління економічними ризиками включають не лише реактивні заходи, але й проактивні стратегії, які дозволяють передбачити можливі загрози та знизити їх вплив на діяльність підприємства.

Адаптивні стратегії управління ризиками є відносно новим підходом, який передбачає гнучкість та здатність підприємства швидко реагувати на зміни в зовнішньому середовищі. У сучасних умовах постійної невизначеності та економічної нестабільності традиційні методи управління ризиками, що передбачають переважно реактивний підхід до загроз, не завжди забезпечують достатню стійкість підприємств [1]. Тому виникає необхідність у розробці адаптивних стратегій, що дозволяють підприємствам не лише ідентифікувати та мінімізувати ризики, але й швидко перебудовуватися відповідно до нових умов.

Адаптивність у бізнесі означає здатність організації оперативно коригувати свої процеси, структуру та ресурси у відповідь на зміни зовнішнього середовища. Цей підхід ґрунтується на теоріях системної динаміки, які розглядають підприємство як відкриту систему, що постійно взаємодіє з навколишнім середовищем. Адаптивні стратегії, таким чином, включають механізми передбачення змін і проактивного реагування на них, що допомагає зменшити вплив негативних факторів і покращити конкурентоспроможність компанії. Адаптивні стратегії управління ризиками відрізняються від традиційних тим, що передбачають не лише реакцію на загрози після їх виникнення, але й активне передбачення потенційних ризиків на основі аналізу зовнішнього середовища.

Дослідження адаптивних стратегій управління ризиками поступово набирають популярність серед науковців та практиків. Сучасні дослідження демонструють, що адаптивні стратегії дозволяють підприємствам залишатися конкурентоспроможними навіть в умовах високої невизначеності. Впровадження таких стратегій вимагає не лише змін у структурі управління, але й переосмислення підходів до прийняття рішень. Це може включати використання новітніх цифрових технологій, наприклад, системи штучного інтелекту для прогнозування ризиків, або ж інтеграцію автоматизованих процесів моніторингу змін ринкових умов.

Економічна нестабільність сучасного бізнес-середовища є результатом впливу багатьох внутрішніх і зовнішніх факторів, які створюють високий рівень ризику для діяльності підприємств. Глобальні економічні кризи, політична нестабільність, технологічні зміни та інші виклики можуть серйозно підірвати фінансову стійкість і конкурентоспроможність організацій. Розуміння цих чинників є критично важливим для розробки адаптивних стратегій управління ризиками, що дозволяють підприємствам ефективно реагувати на виклики та мінімізувати негативні наслідки.

В умовах динамічної невизначеності економіки, підприємства стикаються з необхідністю впровадження ефективних інструментів адаптивного управління ризиками для забезпечення стійкості та конкурентоспроможності [2]. Адаптивні стратегії мають на меті швидке реагування на зміни, зменшення впливу негативних факторів та мінімізацію потенційних втрат. До основних інструментів адаптивного управління ризиками належать аналіз сценаріїв, стратегії диверсифікації та страхування ризиків.

Аналіз сценаріїв є одним із найважливіших інструментів, що використовується для прогнозування можливих подій і їхнього впливу на діяльність підприємства [3]. Цей метод дозволяє розробляти кілька можливих сценаріїв розвитку ситуації (наприклад, оптимістичний, песимістичний та базовий) і визначати, які ризики можуть виникнути в кожному з них. Основною перевагою аналізу сценаріїв є можливість підготуватися до різних варіантів розвитку подій, що дозволяє компаніям швидше адаптуватися до змін. Наприклад, під час економічної кризи компанія може розробити сценарії для різних рівнів

падіння ринкового попиту і відповідно до них скоригувати свої операційні плани, включаючи зміни в асортименті продукції або зменшення витрат. Сценарії також допомагають виявляти «тригери» ризиків, які можуть сигналізувати про необхідність вживання конкретних дій.

Список використаних джерел:

1. Горго І.О. Концепція формування системи управління ризиками на підприємстві. *Економіка. Фінанси. Менеджмент: актуальні питання науки і практики*. 2018. № 11. С. 29–42.
2. Bogodistov Y., Wohlgemuth V. Enterprise risk management: A capability-based perspective. *The Journal of Risk Finance*. 2017. Vol. 18. Iss. 3. P. 234–251.
3. Бугров О.В., Бугрова О.О., Лук'янчук І.О. Аналіз чутливості і аналіз сценаріїв в управлінні ризиками інвестиційних проєктів. *Інвестиції : практика та досвід*. 2023. № 3. С. 80–86.
4. Гринько Т.В., Козік В.А. Проблеми управління інноваційним розвитком промислових підприємств в Україні. *Економічний простір*. 2019. № 151. URL: <http://www.prostir.pdaba.dp.ua/index.php/journal/article/view/415/405>.

Літвін Я. І.

Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара (Україна)

ІННОВАЦІЙНА ДІЯЛЬНІСТЬ ТОРГОВЕЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВ У СУЧАСНИХ УМОВАХ

Інноваційна діяльність забезпечує та підвищує конкурентоспроможність торговельного підприємства шляхом впровадження новітніх технологій, бізнес-процесів, товарів та послуг обслуговування.

У сучасних умовах провідними інноваційними технологіями у сфері торгівлі, які отримують популярність серед споживачів й торговельних компаній є наступні:

1. Розумний візок (SmartCart), який за допомогою сканера штрих-кодів, камери і датчиків ваги: автоматично ідентифікує товар у кошику; надає інформацію про акційні пропозиції; можливість навігації, списку покупок, рекомендації рецептів. А персоніфікований мобільний додаток аналізує і завершує покупку автоматизовано, виключаючи необхідність стояти у черзі. Крім того він є досить ефективним інструментом у боротьбі з крадіжками.

Штучний інтелект візків дозволяє більш ефективно управляти ланцюжками поставок [1];

2. Доповнена реальність (Augmented Reality, AR), яка надає можливість: оцінити вигляд товару перед придбанням; швидко підібрати товар необхідного розміру, кольору та моделі; у режимі реального часу через камеру побачити, як товар буде розміщуватися і виглядати в оселі; повністю кастомізувати товар; отримати варіанти облаштування із використання товару; за допомогою камер та 3D-моделей представити асортимент з усіх ракурсів; AR-сканувати товари у мобільному додатку для iPhone тощо [2].

3. Роботизація складських операцій (Automated Guided Vehicle, AGV) задля переміщення, сортування товарів та їх обліку. Зокрема, вона передбачає використання: самохідних роботів-візків (щоб швидко транспортувати, оперувати вантажами, розмістити товар), буксирувальників (для переміщення важких вантажів), палетайзерів (для пакування товарів у палети), роботів для сканування, сортування й пакування, дронів для інвентаризації складу [3]. Дослідження свідчать, що до 73% роздрібних торговців розглядають роботів як ефективний інструмент для розвитку бізнесу [4].

4. Безконтактні платежі (NFC, чип-карти, карти з магнітною стрічкою, Apple Pay, Google Pay тощо). Чип-карта забезпечує вищий рівень захисту завдяки криптографії, адже генерується унікальний код, який неможливо повторно використати. Карта з магнітною стрічкою наразі є менш безпечною та використовуваною. Безконтактні платежі за технологією NFC (Near Field Communication) дозволяють сплачувати за товар на короткій відстані, підносячи картку чи смартфон до термінала. Apple Pay та Google Pay дозволяють зберігати платіжні картки у смартфоні чи годиннику [5].

5. Цифровізація моніторингу товарів на полицях, обсягу придбання у режимі реального часу.

6. Використання фотографії для ідентифікації й пошуку товарів через спеціальний мобільний додаток.

7. Інноваційна доставка товарів.

8. Організаційні інновації щодо процесів обслуговування: прикасове зважування товару касиром тощо.

9. Електронний цінник (ESL) задля автоматизованого оновлення цін та отримання додаткової інформації про товари у супермаркетах. Він представляє собою пристрій із сегментованим або графічним дисплеєм для відображення інформації про товар. Його робота забезпечується інтеграцією з контролером – спеціальним механізмом для оптимізації локальної мережі магазину на основі безпроводні технології (Zigbee, Wi-Fi). Програмне забезпечення дозволяє зберігати інформацію у єдиній обліковій системі. Такий підхід забезпечує: економію коштів; спрощення контролю; самостійність покупця під час покупки, адже покупець може зі свого смартфона просканувати електронний цінник та дізнатися додаткову інформацію про товар [6].

Слід відзначити, що впровадження інновацій пов'язано із специфічними ризиками, які з'являються під час розробки й реалізації інноваційної політики підприємств торгівлі. Найбільш успішними інноваційними рішеннями є товари та послуги, які дозволяють забезпечити більший рівень задоволеності споживача та зменшувати витрати компанії.

Отже інновації у торгівлі значно полегшують процес покупки, підвищують рівень задоволеності покупців та забезпечують якість обслуговування у сучасних умовах.

Список використаних джерел:

1. Поляки розробили розумний візок. Тепер не треба буде стояти в черзі. Monitorinfo. URL: <https://monitor-press.info/uk/news/12977-poliaky-rozrobyly-rozumnyi-vizok-teper-ne-treba-bude-stoiaty-v-cherzi>.
2. Доповнена реальність в ритейлі: топ-5 прикладів успішного використання. RAU. URL: <https://rau.ua/novyni/dopovnena-realnist-v-rytejli/>.
3. Anna Khaletskaya. Робота без помилок: приклади роботизації складів у світі та Україні. WareTeka. URL: <https://wareteka.com.ua/uk/blog/prikladi-robotizacii-skladiv-u-sviti-ta-ukrayini/>.
4. 5 прикладів технологій в роздрібній торгівлі, які змінюють якість обслуговування клієнтів. URL: <https://brainberry.ua/uk/newsroom/blog/5-retail-technology-examples-that-redesign-customer-experience>.
5. Все, що потрібно знати про безконтактні платежі: чип, магнітна стрічка, Apple Pay та Google Pay. Смарткаса. URL: <https://www.smartkasa.ua/vse-shho-potribno-znaty-pro-bezkontaktni-platezhi-chyp-magnitna-strichka-apple-pay-ta-google-pay/>.
6. Як працюють електронні цінники? IDCARD. URL: https://idcard.com.ua/ua/blog/yak-pratsuit-elektronni-cenniki/?srsltid=afimboole8wshu7d6dm80prmim_2n1xkb2zbbxipw.

Лукінова Д. Р., канд. екон. наук Кучеренко С. К.

Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара (Україна)

**ОСОБЛИВОСТІ РОБОТИ ПІДПРИЄМСТВА
ПІД ЧАС ВОЄННОГО СТАНУ**

В умовах воєнного стану підприємства стикаються з численними викликами, що впливають на їхню діяльність. Основні труднощі пов'язані з руйнуванням інфраструктури, нестачею ресурсів, міграцією працівників, а також зміною законодавчого регулювання. Водночас, адаптація до кризових умов стає критичним фактором виживання бізнесу [1]. Одним із ключових аспектів діяльності підприємств у період воєнного стану є кризове управління. Підприємства змушені впроваджувати антикризові стратегії, зокрема диверсифікацію постачальників, оптимізацію витрат та формування резервних фондів. Деякі компанії переорієнтовуються на виробництво товарів і послуг, необхідних для підтримки обороноздатності країни [2].

Важливим фактором залишається питання забезпечення безпеки персоналу. Багато компаній переходять на дистанційну або змішану форму роботи, створюють плани евакуації та співпрацюють з гуманітарними організаціями для підтримки працівників [3]. Зміна місця дислокації виробництва також є поширеним явищем, що дозволяє зберегти активи та забезпечити безперервність виробничого процесу. Фінансовий аспект діяльності підприємств у воєнний час також відіграє важливу роль. Держава пропонує різноманітні програми підтримки, такі як податкові канікули, гранти, пільгові кредити та спрощені процедури для реєстрації нових бізнесів. У той же час, компанії змушені адаптувати свої бізнес-моделі до нових реалій, наприклад, розширювати цифрові послуги, змінювати канали збуту та активно використовувати електронну комерцію [4].

Логістичні труднощі, спричинені руйнуванням транспортної інфраструктури, зумовлюють необхідність пошуку нових постачальників та зміну маршрутів доставки. Підприємства налагоджують співпрацю з міжнародними партнерами, створюють запаси сировини та використовують альтернативні методи транспортування [5]. Окремо варто зазначити вплив воєнного стану на ринок праці. Вимушене переміщення населення призводить до зміни структури зайнятості, нестачі кваліфікованих кадрів у певних регіонах та необхідності швидкого

навчання персоналу. Для підтримки працездатності колективів компанії розробляють внутрішні програми навчання та адаптації [6]. Крім того, воєнний стан змушує підприємства переосмислювати свою корпоративну соціальну відповідальність. Бізнес бере активну участь у волонтерських та благодійних ініціативах, допомагаючи як військовим, так і цивільним особам, які постраждали від бойових дій. Деякі компанії спрямовують частину своїх прибутків на гуманітарні потреби або організовують виробництво необхідної продукції, зокрема медикаментів, військового обладнання та засобів захисту [7].

Вплив воєнного стану на міжнародну співпрацю також є значним. Багато підприємств, що працювали виключно на внутрішній ринок, змушені шукати нових партнерів за кордоном. Це веде до посиленої інтеграції українського бізнесу у світову економіку, використання іноземних інвестицій та нових можливостей для експорту продукції [8].

Також варто зазначити зміни у правовому регулюванні підприємницької діяльності під час війни. Уряди багатьох країн, включно з Україною, запроваджують спрощені умови для ведення бізнесу, зокрема тимчасове скасування деяких регуляторних вимог, полегшений доступ до кредитування та стимулювання інноваційних стартапів [9].

Додатково, значний розвиток отримала сфера кібербезпеки. Через зростання кібератак підприємства змушені впроваджувати сучасні методи захисту даних, використовувати хмарні технології та підвищувати рівень цифрової безпеки своїх систем. Кіберзагрози стали новим викликом, який змушує бізнес вкладати кошти у створення надійних механізмів захисту [10; 12].

Також посилилася роль малого та середнього бізнесу. Саме ці підприємства виявили найбільшу гнучкість у швидкій зміні профілю діяльності, що дозволило їм не тільки вижити, а й активно розвиватися в нових умовах. Наприклад, багато малих компаній переорієнтували виробництво на військову амуніцію, тактичний одяг, продукти харчування тривалого зберігання та інші критично важливі товари [11]. Отже, ведення бізнесу в умовах воєнного стану потребує комплексного підходу, що включає стратегічне планування, антикризові заходи, використання державної підтримки та впровадження інноваційних рішень. Гнучкість, оперативність та ефективне управління ресурсами є ключовими факторами для забезпечення стабільної діяльності підприємств у період кризи.

Список використаних джерел:

1. Антикризове управління бізнесом: стратегічні підходи. Київ: Видавничий дім «Освіта», 2023. С. 45–67. <https://osvita-publishing.com.ua/strategic-approaches>.
2. Воєнний стан та економіка: виклики для підприємництва. Аналітичний звіт НАН України, 2023. С. 12–34. <https://nas.gov.ua/reports/war-economy>.
3. Організація роботи підприємств у кризових умовах. Харків: Бізнес-Прес, 2022. С. 89–104. URL: <https://businesspress.kh.ua/crisis-management>.
4. Державна підтримка бізнесу під час війни. Аналітичний центр економічних досліджень, 2023. С. 23–56. URL: <https://economic-research.org/war-support>.
5. Логістика та постачання в умовах воєнного стану. Збірник наукових праць, 2023. С. 45–78. URL: <https://logistics-war.com/publications>.
6. Трудові ресурси та ринок праці під час війни. Львів: Економічний факультет ЛНУ, 2023. С. 31–48. URL: <https://lnu.edu.ua/labor-market-war>.
7. Корпоративна соціальна відповідальність бізнесу в умовах війни. Київ: Інститут економічних досліджень, 2023. С. 67–89. URL: <https://institute-economics.com/csr-war>.
8. Український бізнес у глобальній економіці: виклики та можливості. Одеса: Видавництво «Глобус», 2023. С. 102–134. URL: <https://globus.od.ua/global-business>.
9. Правове регулювання підприємництва у кризовий період. *Юридичний вісник*. 2023. С. 56–73. URL: <https://juridical-bulletin.dp.ua/crisis-law>.
10. Кібербезпека та захист даних у воєнний час. Київ: Інститут цифрових технологій, 2023. С. 12–45. URL: <https://cybersecurity-institute.com/war>.
11. Малий бізнес як рушій економіки у кризових умовах. *Бізнес-Аналітика*. 2023. С. 78–99. URL: <https://business-analytics.kh.ua/sme-war>.
12. Grynko T., Hviniazhvili 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>.

Неверковець Д. В., Гордєєва-Герасимова Л. Ю.

Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара (Україна)

**НАПРЯМИ ЗДІЙСНЕННЯ АНАЛІЗУ СТРУКТУРИ ВИТРАТ
НА ВИРОБНИЦТВО**

Аналіз структури витрат на виробництво підприємства є важливим інструментом для оцінки ефективності використання ресурсів та управління собівартістю продукції. Методи аналізу структури витрат допомагають виявити резерви для їх оптимізації, визначити причини зростання або зменшення витрат і впровадити ефективні заходи щодо підвищення продуктивності підприємства. Основою такого аналізу є поділ витрат за різними напрямками класифікації, що дозволяє розглядати витрати з різних сторін та поглиблювати розуміння їхнього впливу на кінцеві результати діяльності.

Першим методом є горизонтальний аналіз витрат, що базується на порівнянні показників за кілька періодів. Він дозволяє визначити зміни у витратах за кожною статтею, виявити відхилення від планових показників і простежити динаміку витрат у розрізі окремих категорій. Завдяки цьому можна оцінити, які витрати зростають найшвидше, а які знижуються, а також виявити основні тенденції у структурі витрат. Другим методом є вертикальний аналіз, що передбачає визначення частки кожної статті витрат у загальній структурі собівартості. Вертикальний аналіз дозволяє оцінити питому вагу постійних та змінних витрат, а також визначити, які види витрат є найбільш значущими для виробничого процесу. Це важливо для виявлення статей витрат, які мають найбільший вплив на кінцеву вартість продукції, та визначення пріоритетів у їх оптимізації.

Факторний аналіз витрат полягає у дослідженні впливу окремих факторів на величину та структуру витрат. Зокрема, досліджуються зміни у витратах, викликані змінами обсягу виробництва, цін на ресурси, продуктивності праці, енергоефективності тощо. Факторний аналіз дозволяє оцінити, наскільки кожен із факторів впливає на зростання або зменшення витрат, що дає можливість керівництву приймати обґрунтовані управлінські рішення.

Аналіз витрат за центрами відповідальності передбачає розподіл витрат за структурними підрозділами підприємства, які відповідають за їхнє формування. Цей метод дозволяє визначити ефективність діяльності кожного підрозділу, виявити зони неефективного використання ресурсів та впровадити заходи щодо підвищення відповідальності керівників центрів витрат.

Одним із важливих методів є функціонально-вартісний аналіз, що передбачає дослідження витрат у розрізі функцій і процесів, які виконуються на підприємстві. За допомогою такого аналізу можна визначити витрати на кожен етап виробничого процесу та виявити можливості для їх зниження без шкоди для якості продукції. Функціонально-вартісний аналіз є особливо корисним для підприємств, які прагнуть оптимізувати свої процеси та усунути неефективні операції. Порівняльний аналіз витрат базується на зіставленні витрат підприємства з витратами інших компаній у галузі. Це дозволяє оцінити конкурентоспроможність підприємства з точки зору витрат та виявити відставання у використанні ресурсів. Порівняльний аналіз може проводитися як у цілому за собівартістю, так і за окремими статтями витрат.

Важливим методом є структурний аналіз витрат у розрізі постійних та змінних витрат. Цей підхід дозволяє оцінити, як зміна обсягу виробництва впливає на загальні витрати підприємства. Постійні витрати не залежать від обсягу виробництва, тоді як змінні витрати змінюються пропорційно до випуску продукції. Оптимізація структури витрат передбачає зменшення частки постійних витрат завдяки їхньому розподілу на більші обсяги виробництва [1].

Аналіз маржинальних витрат є ще одним важливим методом, який полягає у вивченні витрат у розрізі прямих та непрямих витрат. Маржинальні витрати дозволяють оцінити внесок кожного виду продукції у покриття постійних витрат та отримання прибутку. Цей підхід є особливо корисним для прийняття рішень щодо асортименту продукції та ціноутворення.

Коефіцієнтний аналіз витрат передбачає розрахунок відносних показників, які характеризують ефективність використання ресурсів. Наприклад, коефіцієнт матеріаломісткості, трудомісткості або енергоємності дозволяє оцінити, наскільки раціонально використовуються ресурси на підприємстві. Зниження цих коефіцієнтів свідчить про підвищення ефективності виробництва.

Динамічний аналіз витрат дозволяє оцінити зміни структури витрат у часі. Він базується на вивченні трендів та коливань витрат у різні періоди. Це дозволяє виявити сезонні та циклічні фактори, які впливають на собівартість продукції, а також прогнозувати витрати на майбутні періоди. Регресійний аналіз витрат є важливим інструментом для оцінки взаємозв'язку між витратами та різними факторами, такими як обсяг виробництва, продуктивність праці чи вартість ресурсів. Регресійні моделі дозволяють кількісно визначити вплив факторів на величину витрат [2].

Крім того, застосовується аналітичний метод, який передбачає детальне дослідження витрат у розрізі статей, процесів та видів продукції. За допомогою аналітичного методу можна глибоко проаналізувати склад витрат та визначити можливі напрямки їх скорочення.

Аналіз структури витрат на виробництво є ключовим інструментом для підвищення ефективності підприємства та раціонального використання ресурсів. Використання різних методів аналізу дозволяє всебічно оцінити динаміку витрат, їхню структуру та вплив різних факторів на собівартість продукції. Це сприяє виявленню резервів для оптимізації, підвищенню конкурентоспроможності

підприємства та прийняттю обґрунтованих управлінських рішень щодо зниження витрат без погіршення якості продукції.

Список використаних джерел:

1. ПСБО витрати. Criptanet.com. URL: <https://criptanet.com/psbo-vitrati/>.
2. Тютюнник Ю.М., Дорогань-Писаренко Л.О., Тютюнник С.В. Фінансовий аналіз: навч. посіб. Полтава: ПП «Астроя», 2020. 434 с.
3. Гринько Т.; Гвініашвілі Т.; Котловська Н. Управління конкурентоспроможністю підприємств оптової торгівлі. *Економічний простір*. 2023. № 185. С. 49–53. <https://doi.org/10.32782/2224-6282/185-9>.

Канд. екон. наук Олійник Т. І., Бірюкова П. В.

Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара (Україна)

МЕТОДИЧНІ ПІДХОДИ ДО ОЦІНЮВАННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВА

В сучасних умовах господарювання оцінка економічної безпеки підприємства є критично важливим елементом управління. Ефективність такої оцінки значною мірою залежить від обраного методичного підходу, який повинен відповідати специфіці діяльності підприємства та забезпечувати достовірні результати для прийняття управлінських рішень. Загалом, можна виокремити чотири основні методичні підходи до оцінювання економічної безпеки підприємства, а саме: індикаторний, ресурсно-функціональний, програмно-цільовий та економіко-математичний (табл. 1). Індикаторний підхід в оцінці економічної безпеки підприємства ґрунтується на порівнянні фактичних даних щодо фінансово-господарської діяльності з встановленими нормами. У цьому підході використовуються різні групи показників, які визначають рівень безпеки, проте вибір індикаторів та їх угруповання може варіюватися в залежності від галузевої специфіки та суб'єктивних переваг. Хоча індикаторний підхід широко використовується, він має свої обмеження, такі як недостатньо узгодженість галузевих критеріїв та їхніх значень, що ускладнює порівняння між підприємствами різних сфер економіки [1, с. 244].

Ресурсно-функціональний підхід в оцінці економічної безпеки підприємства базується на ефективному використанні корпоративних ресурсів для запобігання

небезпекам та зміцнення внутрішнього потенціалу. Він оцінюється за рівнем використання ресурсів у різних функціональних галузях, таких як фінансова, технічна, кадрова, тощо [3]. Цей підхід використовується переважно для промислових підприємств і може оцінюватися шляхом аналізу окремих складових системи економічної безпеки, враховуючи їхні функціональні та ресурсні характеристики, які потім застосовуються при розрахунку інтегрального показника економічної безпеки. Однак він стикається з проблемою відсутності обґрунтування функціональних та ресурсних складових на підприємствах, що ускладнює уніфікацію оцінювання системи економічної безпеки.

Таблиця 1

Методичні підходи оцінювання економічної безпеки підприємства

Назва підходу	Переваги підходу	Недоліки підходу
Індикаторний	Простота реалізації та розрахунків	Несистемність оцінки та суб'єктивність у визначенні критичних значень
Ресурсно-функціональний	Можливість окремого аналізу кожної складової з урахуванням галузевої специфіки	Відсутність чіткого обґрунтування складових безпеки, що ускладнює прогнозування ризиків
Програмно-цільовий	Комплексність оцінки різних аспектів діяльності підприємства	Складність розрахунків та висока суб'єктивність експертних оцінок
Економіко-математичний	Можливість прогнозування на основі великих масивів даних	Складність розробки моделі з урахуванням специфіки підприємства

Економіко-математичний підхід ґрунтується на створенні моделей системи економічної безпеки підприємства за умов прогнозування впливу внутрішніх та зовнішніх чинників середовища [2]. У цьому підході вагомим інструментом є математичне узгодження факторів та визначення їх значущості. Однак економіко-математичний підхід також має свої недоліки, такі як складність розробки моделі оцінки на основі реальних статистичних даних, які повинні бути уніфікованими та відповідати специфіці підприємства. Незважаючи на ці недоліки, саме економіко-математичний підхід є найбільш поширеним для оцінки економічної безпеки підприємств і найбільш прийнятним [2].

Програмно-цільовий підхід ґрунтується на інтеграції показників, які визначають рівень економічної безпеки підприємства. Під час його застосування необхідно ретельно відібрати показники та визначити методи їхнього об'єднання. Також важко встановлювати коефіцієнти значущості на підставі експертних оцінок [4]. Таким чином, кожен з розглянутих методичних підходів має свої характерні особливості, переваги та обмеження. Вибір конкретного підходу

залежить від специфіки діяльності підприємства, доступності інформації, рівня компетенції персоналу та технічних можливостей. На практиці часто доцільним є комбінування різних підходів для отримання найбільш повної та об'єктивної оцінки рівня економічної безпеки підприємства. Це дозволяє компенсувати недоліки одних підходів перевагами інших та забезпечити комплексну оцінку економічної безпеки підприємства.

Список використаних джерел:

1. Дідик А.М. Економічна безпека підприємства: підручник. Львів: Львівська політехніка, 2019. 624 с.
2. Доценко І.О. Формування системи оцінювання рівня економічної безпеки підприємства з урахуванням впливу підприємницьких ризиків. *Вісник Одеського національного університету. Економіка*. 2013. Т. 18. № 1. С. 69–78.
3. Ткаченко Т.П., Гречко А.В. Узагальнення методичних підходів оцінювання економічної безпеки промислових підприємств. *Економічний вісник НТУУ Київський політехнічний інститут*. 2022. № 22. С. 79–82.
4. Олійник Т.І. Методичні аспекти оцінки економічної безпеки підприємств у ринкових умовах господарювання. *Економіка та держава. Київ. Науково-практичний журнал РВПС України НАН України*. 2019. № 10. С. 69–72.

Канд. екон. наук Олійник Т. І., Годлевський Л. О.

Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара (Україна)

МЕТОДИЧНІ ПІДХОДИ В ОЦІНЦІ РЕСУРСНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

У сучасній економічній теорії існує кілька підходів до оцінки ресурсного потенціалу підприємства, що пояснюється багатогранністю цього поняття та його роллю у формуванні конкурентоспроможності. Основними методами оцінки є витратний, порівняльний та доходний підходи, кожен із яких використовує специфічні методи аналізу та враховує різні аспекти діяльності підприємства. Витратний підхід базується на оцінці ресурсного потенціалу через сукупність витрат, необхідних для створення та підтримання його елементів. Він передбачає аналіз витрат на виробничі фонди, робочу силу, технологічні інновації та інші компоненти, що формують потенціал підприємства. Цей метод широко застосовується в оцінці інвестиційних проєктів і розрахунку вартості активів компанії.

Порівняльний підхід ґрунтується на аналізі аналогічних підприємств або галузевих стандартів для визначення рівня ресурсного потенціалу. Він дозволяє оцінити конкурентні переваги та виявити можливі резерви підвищення ефективності використання ресурсів шляхом порівняння з іншими суб'єктами господарювання. Застосування цього підходу сприяє формуванню стратегій підвищення продуктивності та конкурентоспроможності підприємств.

Доходний підхід орієнтований на оцінку ресурсного потенціалу через показники доходності та прибутковості підприємства. Він передбачає використання фінансових моделей, таких як дисконтований грошовий потік (DCF), для оцінки майбутніх економічних вигод, що можуть бути отримані від використання ресурсного потенціалу. Цей метод дозволяє визначити реальну цінність підприємства з урахуванням його здатності генерувати прибуток у довгостроковій перспективі [1].

Кожен із зазначених підходів має свої переваги та недоліки, а їх комплексне використання дозволяє отримати найбільш об'єктивну оцінку ресурсного потенціалу підприємства. Вибір методу оцінки залежить від специфіки діяльності підприємства, доступності даних та цілей аналізу. Подальші дослідження у цій сфері мають бути спрямовані на розробку більш інтегрованих методичних підходів, що враховуватимуть сучасні тенденції економічного розвитку та особливості функціонування підприємств у глобальній економіці.

Застосування вищезазначених методів потребує наявності повної, достовірної та актуальної інформації про об'єкти-аналоги. Однак, оскільки унікальність кожного підприємства та його ресурсного потенціалу зумовлює відсутність абсолютно ідентичних аналогів, використання таких методів не завжди дає змогу отримати абсолютно точні та об'єктивні результати оцінки.

У цьому контексті особливого значення набуває пошук моделей, які дозволяють не лише оцінити ресурсний потенціал підприємства, а й виявити ключові фактори, що визначають ефективність його використання [2]. Отже, ресурсний потенціал є ключовим фактором економічного розвитку як окремих підприємств, так і національної економіки загалом. Його ефективне управління сприяє підвищенню конкурентоспроможності, фінансової стійкості та інноваційного розвитку підприємства. Оскільки єдиного визначення цього поняття в науковій літературі не існує, подальші дослідження мають бути спрямовані на розробку

універсальних методичних підходів до оцінки та оптимізації використання ресурсного потенціалу [1].

Список використаних джерел:

1. Горшков М.А., Ковтун Е.О. Системний підхід до моделювання процесів відтворення ресурсного потенціалу аграрного сектору економіки. *Економіка та суспільство*. 2017. Вип. 13. С. 180–185.
2. 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., Ібрагімова Е. І.

Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара (Україна)

**МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ АНАЛІЗУ ЕФЕКТИВНОСТІ
СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКОГО ВИРОБНИЦТВА**

Економічна ефективність сільськогосподарського виробництва є важливою категорією, що відображає співвідношення між результатами виробничої діяльності та витраченими на їх досягнення ресурсами. Це дозволяє оцінити, наскільки раціонально використовуються матеріальні, трудові та фінансові ресурси для досягнення максимальних результатів. У сільському господарстві це поняття набуває особливого значення через його безпосередній зв'язок з ефективністю використання природних умов, землі, ресурсів, а також технічних і технологічних засобів. Тому оцінка економічної ефективності в аграрному секторі є важливим аспектом як для наукових досліджень, так і для практичних рішень, спрямованих на оптимізацію витрат та підвищення прибутковості вітчизняних сільськогосподарських підприємств. Економічна ефективність сільськогосподарського виробництва на різних рівнях дозволяє виявити важливі тенденції та закономірності, що характерні для розвитку аграрного сектору в межах конкретної країни чи регіону. Вона дає змогу вивчити, як впливають інвестиції в окремі технології чи виробничі галузі на збільшення виробництва та зниження витрат, що, в свою чергу, має прямий вплив на загальну економіку.

Зокрема, інвестиції в модернізацію техніки, запровадження нових методів обробки землі чи підвищення рівня механізації можуть значно підвищити рівень економічної ефективності, зменшуючи витрати на одиницю продукції. У той же час важливим аспектом є забезпечення високої якості продукції, що дозволяє підприємствам аграрного сектору отримувати конкурентні переваги на ринку.

Однією з основних характеристик економічної ефективності є її здатність відображати ступінь раціональності використання ресурсів для досягнення поставлених цілей [2]. У сільському господарстві цей процес включає в себе кілька складових. По-перше, це ефективне використання земельних ресурсів, яке включає правильний вибір культур для вирощування, врахування кліматичних і ґрунтових умов, а також оптимізацію агротехнічних заходів. По-друге, важливим є ефективне використання робочої сили, оскільки аграрне виробництво традиційно має високу залежність від людського фактору. Третім компонентом є застосування відповідних технологій та техніки, що здатні знижувати витрати на виробництво і підвищувати продуктивність праці. Останнім важливим чинником є ефективне управління фінансовими потоками, що дозволяє забезпечити фінансування для модернізації виробництва та здійснення необхідних інвестицій у розвиток підприємства.

Економічна ефективність сільськогосподарського виробництва виступає важливим індикатором для прийняття управлінських рішень на різних рівнях. З одного боку, на рівні держави економічна ефективність аграрного сектору є показником, який визначає вплив сільського господарства на економіку в цілому. Зокрема, це дозволяє оцінити, як зміни в аграрному секторі, зокрема збільшення обсягів виробництва, зниження витрат чи підвищення конкурентоспроможності продукції, можуть позначитися на загальному економічному становищі країни. З іншого боку, для аграрних підприємств важливим є розуміння, як на їхній рівень економічної ефективності впливають різні фактори, що дозволяє оптимізувати виробничі процеси та підвищити прибутковість [1]. Крім того, економічна ефективність є основою для планування на макрорівні, оскільки вона дозволяє визначити пріоритетні напрямки розвитку сільського господарства. Це стосується як державної аграрної політики, так і інвестиційної діяльності, що здійснюється

в межах аграрних підприємств. Наприклад, оцінка економічної ефективності дозволяє зрозуміти, які саме технології та методи виробництва є найбільш перспективними з точки зору економічної вигоди. У свою чергу, ці дані можуть бути використані для формування національних програм підтримки аграрного сектору, залучення інвестицій та розвитку міжнародної торгівлі сільськогосподарською продукцією.

Особливу увагу варто приділяти вимірюванню та оцінці економічної ефективності на рівні окремих підприємств. Це дозволяє виявити не лише сильні, але й слабкі сторони у виробничому процесі. Зокрема, за допомогою різних економічних показників, таких як рентабельність, собівартість продукції, продуктивність праці, можна зрозуміти, де підприємство може знизити витрати та підвищити ефективність. Наприклад, застосування нових технологій або модернізація технічної бази може призвести до зниження собівартості одиниці продукції, що має позитивний ефект на загальний фінансовий результат підприємства.

Таким чином, економічна ефективність сільськогосподарського виробництва є не лише важливим економічним індикатором, але й ключовим фактором для прийняття рішень на всіх рівнях – від державного управління до стратегічних планів окремих підприємств. Вона дозволяє оптимізувати використання ресурсів, підвищити конкурентоспроможність продукції і сприяє розвитку сталого та ефективного аграрного сектору.

Список використаних джерел:

1. Кишакевич Б.Ю., Котик Я.І. Особливості оцінювання економічної ефективності функціонування аграрного сектору. *Здобутки економіки: перспективи та інновації*. 2024. № 11. С. 1–10.
2. 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., Лесик О. А.

Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара (Україна)

СУЧАСНИЙ СТАН ВИРОБНИЦТВА СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКОЇ ПРОДУКЦІЇ В УКРАЇНІ

Сучасний стан виробництва сільськогосподарської продукції в Україні визначається низкою як позитивних, так і негативних факторів, що впливають на ефективність і перспективи розвитку аграрного сектору [1]. Враховуючи значний потенціал сільського господарства країни, важливо розглянути його ключові аспекти, переваги, проблеми та можливі шляхи розвитку. Україна є однією з провідних аграрних держав світу завдяки родючим чорноземам, сприятливим кліматичним умовам і значному земельному фонду. На її території розташовані великі площі орних земель, що дозволяє вирощувати широкий спектр культур. Найбільш вагомими культурами для країни є зернові, зокрема пшениця, кукурудза та ячмінь, які забезпечують Україні місце серед найбільших експортерів у світі. Крім того, країна займає провідні позиції у виробництві та експорті соняшникової олії, а також інших олійних культур.

Розвиток тваринництва також має стратегічне значення для економіки України. Виробництво м'яса, молока, яєць є важливим компонентом аграрної політики. Завдяки сприятливим умовам для ведення сільського господарства Україна має можливість нарощувати обсяги продукції як для внутрішнього ринку, так і для експорту. Значним потенціалом для розвитку є впровадження сучасних технологій у сільське господарство. Використання високопродуктивного насіння, крапельного зрошення, точного землеробства та інноваційних агро-технологій дозволяє підвищити врожайність та зменшити витрати на виробництво. Діджиталізація аграрного сектору, впровадження автоматизованих систем обробки даних та аналізу ґрунту сприяють підвищенню ефективності управління виробничими процесами.

Попри значний потенціал, сільське господарство України стикається з низкою серйозних викликів, що уповільнюють його розвиток. Однією з ключових проблем є низький рівень ефективності використання земельних ресурсів. Внаслідок надмірної експлуатації та недотримання сівозміни відбувається поступове виснаження ґрунтів. Це призводить до зниження врожайності та збільшення

потреби в мінеральних добривах, що, у свою чергу, підвищує собівартість виробництва [1]. Іншою суттєвою проблемою є недостатня технічна модернізація. Значна частина сільськогосподарської техніки в Україні є застарілою, що знижує ефективність виробничих процесів. Брак інвестицій у новітні технології ускладнює впровадження сучасних методів обробки землі, автоматизації процесів та підвищення продуктивності праці.

Кліматичні зміни також відіграють важливу роль у сільському господарстві. В останні роки Україна все частіше стикається з екстремальними погодними умовами, такими як посухи, зливи, град та аномальні температури. Відсутність ефективної системи зрошення та заходів із запобігання кліматичним ризикам призводить до значних втрат урожаю та коливань виробничих показників. Ще однією значною проблемою є дефіцит кваліфікованих кадрів. Багато молодих фахівців не розглядають аграрний сектор як привабливу сферу. Це створює потребу у державній підтримці освітніх програм і стимулів для залучення молоді до сільського господарства.

Для забезпечення стабільного розвитку аграрного сектору необхідно впроваджувати комплексні заходи з підвищення його ефективності. Одним із ключових напрямів є державна підтримка сільськогосподарських виробників. Надання пільгових кредитів, дотацій та грантів для модернізації технічного парку, а також впровадження інноваційних технологій сприятиме покращенню продуктивності. Важливим фактором є розвиток аграрної науки та впровадження результатів наукових досліджень у виробництво. Використання нових методів ведення господарства, генетичних розробок та екологічно чистих технологій дозволить підвищити ефективність сільськогосподарських підприємств.

Одним із перспективних напрямів є розвиток органічного землеробства. Попит на органічні продукти зростає як в Україні, так і за її межами. Впровадження методів екологічного виробництва дозволить підвищити якість продукції та забезпечити вихід на нові міжнародні ринки. Також важливим є розвиток кооперативного руху серед аграріїв. Створення сільськогосподарських кооперативів сприятиме зниженню витрат на закупівлю техніки, добрив, насіння, а також покращенню доступу до ринків збуту. Розширення міжнародного співробітництва, залучення інвестицій та вихід на нові ринки збуту відкривають значні можливості

для зростання аграрного сектору України. Створення сприятливих умов для залучення іноземних інвесторів допоможе модернізувати виробництво та підвищити його конкурентоспроможність. Отже, сільське господарство України має значний потенціал для розвитку, однак для його реалізації необхідно подолати низку викликів, що стоять перед галуззю. Ефективне використання земельних ресурсів, технічна модернізація, залучення інвестицій та впровадження новітніх технологій стануть запорукою успіху аграрного сектору. Важливу роль відіграє державна підтримка, розвиток науки та освіти, що дозволить підвищити продуктивність і забезпечити сталий розвиток сільського господарства. У разі комплексного підходу до розв'язання наявних проблем, Україна зможе не лише зберегти свої позиції на світовому ринку, а й значно зміцнити їх у майбутньому.

Список використаних джерел:

1. Лупенко Ю.О., Ходаківська О.В., Нечипоренко О. М., Шпикуляк О.Г. Стан і тенденції розвитку сільського господарства в структурі національної економіки України. *Наукові горизонти*. 2022. Т. 25, № 6. С. 121–128.
2. 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., Орел Р. В.

Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара (Україна)

БІЗНЕС-ПЛАНУВАННЯ ЯК СТРАТЕГІЧНИЙ ІНСТРУМЕНТ

УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

У сучасному світі бізнес-планування відіграє ключову роль у досягненні успіху підприємства. Постійні зміни в економіці, високий рівень конкуренції та зростаючі вимоги інвесторів роблять бізнес-план не просто формальністю, а стратегічним інструментом для ухвалення рішень.

Вірно складений бізнес-план дає змогу оцінити перспективи розвитку компанії, розрахувати фінансові показники, визначити потенційні ризики та розробити ефективну стратегію їх мінімізації. Він також слугує основою для залучення інвестицій і партнерських відносин, адже чітко демонструє прибутковість та стійкість проєкту.

Бізнес-план – це письмовий документ, який детально описує концепцію майбутнього проєкту, його характеристики та фінансову спроможність. Він слугує дорожньою картою для підприємця, допомагаючи оцінити перспективи розвитку, визначити необхідні ресурси та розробити стратегії досягнення поставлених цілей [1]. Бізнес-план виконує кілька ключових завдань (табл. 1). По-перше, він слугує інструментом для залучення інвестицій, обґрунтовуючи прибутковість проєкту та його перспективи для потенційних інвесторів. По-друге, допомагає оцінити ризики, виявити можливі загрози та розробити стратегії їх подолання. По-третє, забезпечує стратегічне планування, визначаючи довгострокові цілі та способи їх досягнення. Крім того, бізнес-план дозволяє оптимізувати ресурси, забезпечуючи ефективний розподіл фінансових, матеріальних і людських ресурсів. Нарешті, він виконує функцію контролю й моніторингу, що дає змогу відстежувати виконання плану та за необхідності вносити коригування [2].

Таблиця 1

Класифікація та призначення бізнес-плану [3]

Вид бізнес-плану	Призначення
Стартап	Оцінка ринку, стратегія виходу, залучення інвестицій
Розширення	Масштабування, вихід на нові ринки, збільшення потужностей
Антикризовий	Відновлення фінансової стабільності, оптимізація витрат
Внутрішній	Підвищення ефективності, оптимізація процесів, зменшення витрат
Зовнішній	Презентація бізнесу інвесторам, залучення партнерів

На даний момент законодавство України не містить вимог щодо обов'язкової розробки бізнес-плану на підприємстві. Для більшості вітчизняних компаній цей документ залишається недостатньо поширеним. Дослідження діяльності іноземних компаній свідчать, що основними причинами банкрутства є помилки в бізнес-плануванні або його відсутність. Підприємці вважають, що 98% невдач у бізнесі пов'язані з неефективним менеджментом. Зокрема, 45% випадків пояснюються некомпетентністю, 20% – недостатнім професіоналізмом, 18% – браком управлінського досвіду, 9% – відсутністю досвіду у виробничій сфері, 3% – невиконанням зобов'язань, 2% – випадками шахрайства, 1% – стихійними лихами. Лише у 2% випадків причини невдач не залежать від рівня управління компанією [4]. Попри активне впровадження європейських підходів та прагнення підприємств досягти міжнародних стандартів, часто віддається перевага іншому

Том 2. ПІДПРИЄМНИЦТВО В УМОВАХ КРИЗИ: АДАПТАЦІЯ ТА ВИЖИВАННЯ

підходу – складанню короткого техніко-економічного обґрунтування. Для покращення рівня ведення бізнесу в Україні бізнес-план повинен бути ретельно опрацьованим і відповідати міжнародним стандартам. Основною методикою складання бізнес-плану є UNIDO (Організація Об'єднаних Націй із промислового розвитку). Структура складання бізнес-плану за цією методикою наведена в табл. 2.

Таблиця 2

Структура бізнес-плану відповідно стандарту UNIDO [5]

Розділ	Короткий опис
Резюме	Основна інформація про проєкт: цілі, інвестиції, терміни, фінансові показники
Опис підприємства та галузі	Дані про компанію, її діяльність, структуру, ринок та конкурентне середовище
Опис продукції (послуг)	Назва, характеристики, конкурентні переваги, ліцензування, упаковка, гарантії
Маркетинговий план	Аналіз ринку, конкуренції, ціноутворення, способів просування та збуту
Виробничий план	Витрати на виробництво, собівартість, виробничі потужності підприємства
Організаційний план	Структура управління, персонал, етапи реалізації, мотивація працівників
Фінансовий план	Основні витрати, доходи, кредити, податки, фінансові ризики, прогноз балансу
Ризики та гарантії	Потенційні загрози, їхній аналіз, заходи для мінімізації ризиків
Додатки	Додаткові матеріали: таблиці, графіки.

Отже, бізнес-планування є ключовим для успіху підприємств, оскільки дозволяє оцінити перспективи, залучити інвестиції та керувати ризиками. Хоча в Україні бізнес-план не є обов'язковим, його наявність сприяє оптимізації ресурсів і досягненню цілей. Найпоширеніший стандарт для складання бізнес-плану – UNIDO, що підкреслює інвестиційну привабливість проєкту.

Список використаних джерел:

1. Що таке бізнес-план і як його скласти? Освіта.ua: веб-сайт. URL: https://ru.osvita.ua/vnz/reports/econom_pidpr/2050/.
2. Бізнес-планування: сутність, призначення та перспективи розвитку. Pidru4niki: веб-сайт. URL: <https://pidru4niki.com/92411/finans/biznes-planuvannya>.
3. Ільчук П.Г., Фещур Р.В., Якимів А.І. та ін. Бізнес-планування та управління проєктами: навч. посіб. / за ред. П. Г. Ільчука. Львів : Нац. ун-т «Львів. політехніка», 2020. 215 с.
4. Ревуцький Р.Р., Герасименко О.В., Грінченко О.М. та ін. Бізнес-план: навч. посіб. / за ред. Р.Р. Ревуцького. Київ: НТУУ «КПІ ім. Ігоря Сікорського», 2021. 180 с.
5. Структура бізнес-плану UNIDO та його розроблення. Septima: веб-сайт. URL: <https://www.septima.lviv.ua/note/ctructura-biznes-planu-unido-ta-jogo-rozroblennya>.
6. Гринько Т.В., Андросова І.О. Підходи до впровадження стратегічного планування на торговельних підприємствах. *Проблеми економіки*. 2020. № 4(46). С. 146–154.

Канд. екон. наук Олійник Т. І., Сліпенко О. А.

Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара (Україна)

**СТРАТЕГІЧНЕ ПЛАНУВАННЯ ПЕРСОНАЛУ
В УМОВАХ МІГРАЦІЙНИХ ВИКЛИКІВ**

Сучасний світ характеризується значними міграційними процесами, які стали наслідком економічних, політичних та соціальних змін. Вагомий вплив міграції населення відображається на ринку праці, створюючи виклики для організацій, а саме порушує питання управління персоналом. Недостатня кількість кваліфікованих кадрів, демографічні зміни у структурі працівників – це лише частина проблем, з якими стикаються роботодавці. У таких умовах стратегічне планування персоналу стає ключовим інструментом для забезпечення стійкості та розвитку організації [5].

Стратегічне планування персоналу – процес визначення довгострокових цілей організації в управлінні трудовими ресурсами та розробки заходів для її досягнення. Основним завданням є забезпечення організації необхідними кадрами, які будуть відповідати стратегічним цілям, а також створення сприятливих умов для залучення та розвитку кадрів. Процес складається з відповідних етапів: аналіз поточного стану забезпечення кадрами, прогнозування потреб, планування, реалізація та оцінка результатів [1].

За даними Міжнародної організації з міграції (ІОМ) у 2023 році кількість мігрантів у світі перевищила 280 мільйонів осіб, що становить близько 3,3% від загальної кількості населення планети [2]. Значною частиною з них є трудові мігранти, які переїжджають з метою пошуку кращих умов праці зі своїх країн. За оцінками Міжнародної організації праці (ІЛО) на 2023 рік кількість трудових мігрантів у світі 169 мільйонів осіб (рис. 1). За прогнозами до 2029 року ця цифра продовжуватиме зростати [3].

У таких нестійких умовах організаціям доводиться адаптувати підходи до стратегічного планування персоналу. Особливості такого планування полягають у необхідності враховувати культурні, правові та соціальні аспекти інтеграції нових працівників до робочого місця. Наприклад, більшість організацій розробляють спеціальні програми адаптації для мігрантів, які включають мовні курси, підвищення кваліфікації та соціальну підтримку. Важливим аспектом є

забезпечення рівних можливостей для місцевих працівників та трудових мігрантів, що сприяє формуванню сприятливої атмосфери на робочому місці.

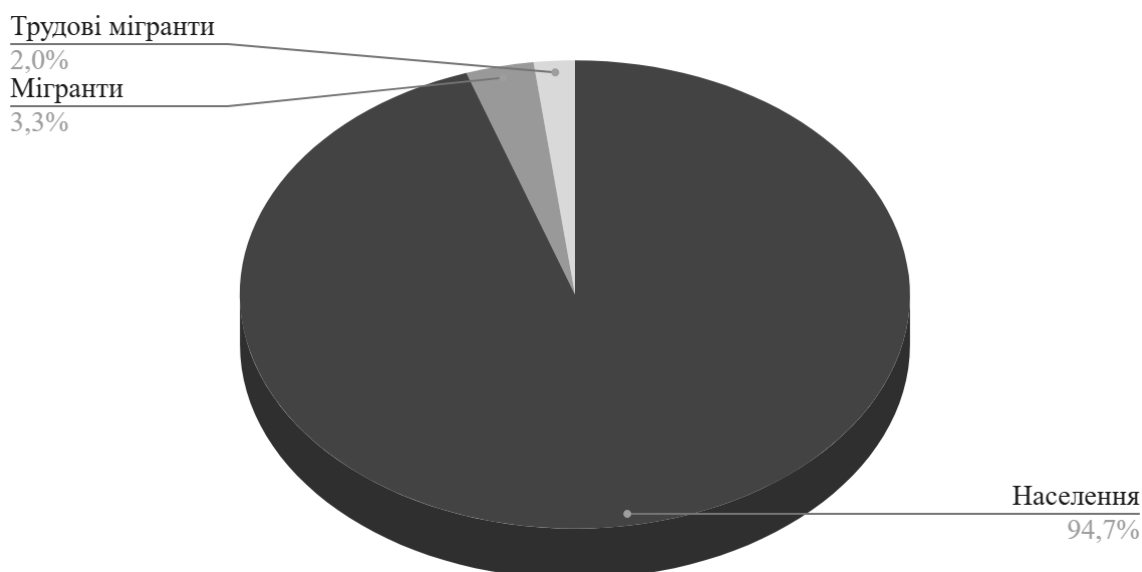


Рис. 1. Співвідношення населення планети до кількості мігрантів [2; 3]

Міжнародний досвід показує, що організації та країни впроваджують інноваційні стратегії планування залучення персоналу. Вони, своєю чергою, є відповіддю на глобальні міграційні виклики, зокрема дефіцит кадрів, старіння населення та зростання конкуренції. У таких умовах країни ОЕСР розробляють комплексні стратегії. Наприклад, Австралія запровадила чотирирічну візу для кваліфікованих працівників, що дозволяє трудовим мігрантам працювати та жити в країні, сприяючи економічному розвитку та заповнення вакантних робочих місць [4].

Одним із важливих інструментів для підвищення зайнятості трудових мігрантів є міжнародне визнання кваліфікації. Воно сприяє інтеграції трудових мігрантів у ринок праці, усуваючи бар'єри для працевлаштування осіб, які здобули освіту у своїх країнах. Перехідна угода про визнання професійних кваліфікацій передбачає період з кінця 2024 року та має створити механізми визнання з 2025 року [4].

Таким чином, ефективне планування персоналу в умовах міграційних викликів вимагає гнучкості та інноваційних підходів. Організації країн, які планують залучати трудових мігрантів до діяльності, повинні враховувати культурну різноманітність, правові аспекти та особисту адаптацію кожного

мігранта, щоб використати їхній потенціал. Управління персоналом не лише допомагає сформувати кадрову політику, а й сприяє підвищенню конкурентоспроможності організації.

Список використаних джерел:

1. Леська С.В. Стратегічне планування у практиці управління персоналом сучасного підприємства. *Вісник Львівського торговельно-економічного університету. Економічні науки*. 2022. № 68. С. 91–96.
2. Mcauliffe M., Oucho LA (eds.). *World Migration Report 2024*. Geneva, 2024. 384 p.
3. ILO. *Global Estimates on International Migrant Workers*. 2024. 88 p.
4. OECD. *International Migration Outlook 2024*. ECD Publishing. 2024. 383 p.
5. Гринько Т.В., Гвініашвілі Т.З., Загинайло В.А. Роль лідерства та комунікацій у забезпеченні розвитку сучасних підприємницьких структур. *Бізнес-інформ*, 2022. № 5. С. 77–83.

Канд. екон. наук Пашенко О. В., Наполов Д. Б.

Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара (Україна)

СУЧАСНІ ТЕНДЕНЦІЇ РОЗВИТКУ ІТ-СЕКТОРУ УКРАЇНИ

Галузь інформаційних технологій посідає провідне місце в економічній структурі України, виступаючи її стратегічним елементом. Функціональна структура ІТ-галузі в Україні інтегрує в собі розробницькі компанії, виробників програмного забезпечення, надавачів спеціалізованих технічних сервісів, професійне об'єднання «ІТ Ukraine», територіальні ІТ-кластери та галузеві асоціації, інструменти державного сприяння, нормативно-регуляторну базу, освітньо-наукову інфраструктуру, фахову спільноту, інноваційно-дослідницькі платформи та передові технологічні рішення [1]. ІТ-сектор України є високодиференційованим ринком, оскільки працює в різних світових сегментах. Найбільша частка компаній зосереджена на розробці програмного забезпечення (14,0%), маркетингових технологіях (MarTech Media – 13,7%) та фінансових технологіях (FinTech – 10,0%), що свідчить про попит на аутсорсинг рішень у розробці ПЗ, оптимізації бізнес-процесів та фінансових послугах. Присутність таких сегментів, як HealthTech (7,1%), DefenseTech (4,1%), CleanTech Energy (2,7%) та AgTech (4,1%) демонструє спеціалізацію компаній на вузьких нішах, що дозволяє зменшити економічні ризики країни завдяки залученню широкого спектра

інвестицій. На сьогоднішній день ІТ-послуги є важливим експортним сегментом, на який припадає 13,2% від загального експорту у 2023 р., порівняно з 1,6% у 2013 р. [2].

У контексті аналізу перешкод для динамічного розвитку інформаційно-технологічної галузі України доцільно виокремити комплекс взаємопов'язаних чинників. Передусім, значний вплив мають хибні стереотипні уявлення про українське бізнес-середовище у міжнародному контексті (сприйняття України як територіально небезпечної, корумпованої, переважно аграрної держави з низьким рівнем володіння англійською мовою серед населення та загальним економічним занепадом). Суттєво ускладнюють ситуацію глобальні економічні флуктуації, воєнні дії на території держави, законодавчі новації у сфері мобілізаційної політики з відповідними механізмами резервування кваліфікованих кадрів, а також інтенсифікація міграційних процесів серед технічних спеціалістів. Деструктивного впливу зазнає також екосистема інноваційного підприємництва. Спостерігається обмеженість доступу до міжнародних фінансових ринків капіталу та недосконалість системи охорони інтелектуальної власності тощо [3–5].

Згідно з аналітичними прогнозами, фінансові показники галузі демонструватимуть стійку позитивну динаміку з середньорічним коефіцієнтом приросту на рівні 5,76% у період 2025–2029 років, що у підсумку сформує загальний обсяг ринку в еквіваленті 1879,00 мільярдів доларів США до кінця 2029 року. Стратегічні вектори розвитку інформаційно-технологічного сектору України охоплюють: досягнення глобальних конкурентних переваг у сегменті розробки безпекових та оборонних технологічних рішень, розширення кількісних та якісних показників інноваційних підприємницьких ініціатив, а також відновлення висхідної траєкторії експортних операцій [3].

У липні 2022 року Україна презентувала комплексну стратегію постконфліктної реконструкції з десятирічним горизонтом планування, що інтегрує 850 різнопрофільних проєктних ініціатив, орієнтованих на системне відродження національної інфраструктури, з прогнозованим обсягом необхідного фінансування понад 750 мільярдів доларів США. Пріоритетними векторами інвестиційного спрямування, дотичними до розвитку інформаційно-технологічної галузі,

визначено: безпосередньо ІТ-індустрію, систему вищої та професійно-технічної освіти, галузь охорони здоров'я, культурну сферу, оборонно-промисловий комплекс та підприємницький сектор [7]. Серед ключових індикаторів ефективності імплементації даної програми до 2025 року встановлено такі цільові показники: міграція 30% державних інформаційних систем до хмарної інфраструктури; забезпечення доступу до високошвидкісних телекомунікаційних мереж для 95% громадян; повномасштабна реалізація електронних публічних сервісів відповідно до запланованих параметрів тощо. Отже, в Україні існує великий кадровий потенціал, що дозволяє задовольнити попит на ІТ-послуги. Ринок характеризується високим попитом на аутсорсингові послуги з боку міжнародних клієнтів, а орієнтація на експорт забезпечує іноземним компаніям доступ до якісних та вигідних ІТ-рішень [2].

Список використаних джерел:

1. Васильців В.Г. Сектор інформаційних технологій та його місце і роль у системі економічної безпеки держави. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2016. Вип. 26.6. С. 300–307.
2. Аналіз ІТ-галузі в Україні. Pro Capital Group. 2025. URL: <https://proconsulting.ua/ua/issledovanie-rynka/analiz-it-otrasli-v-ukraine-2025-god>.
3. Digital Tiger: the Power of Ukrainian IT research for 2023. IT Ukraine Association. 2024. URL: https://itukraine.org.ua/files/ITU_GT.pdf.
4. Ринок праці ІТ-сектору в умовах війни: реалії та перспективи. Національний інститут стратегічних досліджень. 2023. URL: <https://niss.gov.ua/news/komentari-ekspertiv/rynok-pratsi-it-sektoru-v-umovakh-viyny-realiyi-ta-perpektyvy>.
5. Моткін А. Давос та перспективи українського ІТ. Економічна правда. 2024. URL: <https://www.epravda.com.ua/columns/2024/01/31/709337/>.
6. IT Services – Worldwide. Statista. 2024. URL: <https://www.statista.com/outlook/tmo/it-services/worldwide>.
7. Беловолченко А. ІТ-складова плану відновлення України: які ініціативи запускати владі і скільки вони коштують. DOU. 2022. URL: <https://dou.ua/lenta/news/it-plan-for-the-recovery-of-ukraine/>.
8. Гринько, Т., Гвініашвілі, Т., Каліберда, М.С. Стратегічне управління підприємством в умовах цифрової економіки. *Економіка та суспільство*. 2023. № 50. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-50-71>.
9. Гринько Т.В., Гвініашвілі Т.З., Романова Л.П. Науково-методичний підхід до формування механізму управління розвитком інноваційного потенціалу підприємства. *Innovation and Sustainability*, 2022. № 4. С. 30–38. <https://doi.org/10.31649/ins.2022.4.30.38>.

Канд. екон. наук Петриняк У. Я.¹, д-р екон. наук Кравченко М. В.^{2,3}

¹*Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара (Україна)*

²*Дніпровський державний аграрно-економічний університет (Україна)*

³*Дніпропетровська обласна державна адміністрація*

ДЕМОГРАФІЧНИЙ ПОТЕНЦІАЛ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ БІЗНЕС-СТРУКТУР В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

В Україні відбулася трансформація економічної структури, де жорстка конкуренція змушує бізнес оперативно реагувати на зміни ринку та впроваджувати інноваційні рішення для отримання конкурентних переваг. Чимало компаній, які до лютого 2022 року забезпечували роботою десятки тисяч українців, нині припинили діяльність, опинились на тимчасово окупованих територіях або зазнали руйнувань. Така ситуація призвела до дисбалансу на ринку праці: наявні навички та спеціалізації працівників часто не відповідають потребам діючих підприємств. Трудовий потенціал наразі визначається сукупністю характеристик персоналу, які впливають на обсяг і якість можливого трудового внеску. Відновленню економічної активності та збереженню робочих місць сприяє Програма релокації підприємств, яку Уряд України впроваджує з середини березня 2022 року. Ця програма передбачає необхідну державну підтримку у виборі відповідних приміщень для розміщення виробництва, організації перевезення і розселення персоналу, а також у пошуку нових працівників на нових місцях дислокації після здійснення переїзду.

За час дії Програми понад 600 підприємств завершили переїзд з областей, де тривають бої. За даними Міністерства економіки України, 390 релокованих підприємств відновили роботу на нових майданчиках у відносно безпечних регіонах України. Ще 87 підприємств перебувають на різних стадіях транспортування та 151 підприємство вже в процесі переміщення або оформлює потрібні документи [2]. Воєнний стан, запроваджений в Україні з 24 лютого 2022 року, призвів до скорочення трудового потенціалу з 17 мільйонів осіб у 2021 році до 12 мільйонів у 2023-му. У цих умовах ефективне використання персоналу та розвиток людського капіталу стають надзвичайно актуальними, зважаючи на такі чинники: потребу в залученні додаткових ресурсів, зокрема трудових, для підтримки оборонно-промислового комплексу; стимулювання економічного

зростання та відновлення; а також забезпечення податкових надходжень до бюджету для фінансування безпеки та оборони країни.

Людський капітал є одним із складових Програми Ukraine Facility з залучення додаткового міжнародного фінансування задля економічного розвитку та відновлення України в рамках вступу до Європейського Союзу. Потенційним ефектом від впровадження реформ з людського капіталу українські урядовці вбачають підвищення рівня життя, покращення демографічної ситуації та повернення людей [1].

У сучасному безпечному бізнес-середовищі забезпечення високого рівня конкурентоспроможності бізнес-структур є ключовим фактором для відновлення економічного зростання, стійкості, утримання позицій на ринку та досягнення стабільного фінансового стану [4]. Економічний розвиток залишається однією з основних цілей діяльності будь-якого вітчизняного підприємства, адже він сприяє задоволенню нових потреб споживачів, підвищенню конкурентоспроможності та зміцненню позицій відповідної компанії у своїй галузі. Аналіз конкурентоспроможності охоплює оцінку структури трудового потенціалу та всіх її важливих складових, які формують ресурсний потенціал держави. Водночас людський капітал опосередковано впливає на формування конкурентних переваг будь-якого підприємства, посилюючи його позиції на цільовому ринку.

Список використаних джерел:

1. Петриняк У.Я. Формування системи управління конкурентоспроможністю бізнес-структур на основі креативності ключових компетенцій: дис...докт. екон. наук: 08.00.04. Дніпро. 2024. 451с.
2. Програма: поглянь на професії? по новому. Мріємо та діємо по-новому. URL:<https://mriemotadiemorazom.org/profesii?fbclid=IwZXh0bgNhZW0CMTAAR3nDJpcBj7XJ11I0vlgIQ>.
3. Amoros J. Entrepreneurship and Quality of Institutions. A Developing-Country Approach. World Institute for Development Economics Research (UNU-WIDER). Research Paper. 2009. 23 p.
4. Гринько Т.В., Гвініашвілі Т.З. Формування системи конкурентоспроможності суб'єктів підприємництва в умовах цифровізації. Підприємництво: сучасні виклики, тренди та трансформації: колективна монографія / за заг. ред. Гринько Т.В. Вид-во: Біла К.О. 2023. С. 121–186.

Репіч М. О., канд. екон. наук Олійник Т. І.

Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара (Україна)

**СУЧАСНІ ПІДХОДИ ДО ОПТИМІЗАЦІЇ ВИТРАТ ПІДПРИЄМСТВА
В УМОВАХ ЕКОНОМІЧНОЇ НЕСТАБІЛЬНОСТІ**

В умовах сучасного економічного середовища, яке характеризується високим рівнем волатильності, нестабільності та посиленням конкурентної боротьби, питання ефективного управління витратами стає критично важливим фактором забезпечення сталого розвитку підприємства [5]. Оптимізація витрат є не просто інструментом підвищення прибутковості, а стратегічним напрямом діяльності, що забезпечує адаптаційні можливості компанії в динамічному бізнес-середовищі. Тому актуальність дослідження сучасних підходів до оптимізації витрат зумовлена необхідністю забезпечення економічної стійкості підприємств в умовах нестабільності.

Аналіз наукової літератури свідчить про різноманітність підходів до визначення сутності витрат. Т.Ю. Копотієнко розглядає витрати як економічну категорію, що відображає вартість ресурсів, які підприємство використовує у процесі господарської діяльності для досягнення певної мети [2, с. 629]. Важливість класифікації витрат для ефективного управління ними підкреслюється у працях А.В. Піскуна, який зазначає, що належна систематизація витрат дозволяє приймати обґрунтовані управлінські рішення щодо їх оптимізації [3, с. 6].

У сучасній економічній науці та практиці сформувалося декілька концептуальних підходів до оптимізації витрат, які застосовуються підприємствами в умовах економічної нестабільності. Розглянемо основні з них. Процесно-орієнтований підхід (Activity-Based Costing) передбачає розподіл витрат за видами діяльності та бізнес-процесами з метою виявлення найбільш витратомістких операцій. Цей підхід дозволяє встановити причинно-наслідкові зв'язки між процесами та витратами, що виникають у процесі їх реалізації. Як зазначають О.В. Гуріна та А.І. Чернова, «процесно-орієнтований підхід забезпечує більш точне визначення собівартості продукції та дозволяє виявити неефективні бізнес-процеси, які потребують реінжинірингу для зниження витрат» [1, с. 164]. Стратегічний підхід до управління витратами передбачає інтеграцію системи управління витратами у загальну стратегію розвитку підприємства. При цьому

оптимізація витрат розглядається не як тактичне завдання скорочення витрат, а як стратегічний напрям забезпечення конкурентних переваг. Інноваційний підхід до оптимізації витрат базується на впровадженні нових технологій, автоматизації виробничих процесів, використанні цифрових інструментів управління. В умовах економічної нестабільності саме інноваційні рішення дозволяють компаніям досягати суттєвого скорочення витрат без негативного впливу на якість продукції та клієнтський сервіс. Дослідження показують, що впровадження цифрових технологій у систему управління витратами дозволяє підприємствам знизити операційні витрати в середньому на 15–20% [3, с. 58]. Інтегрований підхід до оптимізації витрат передбачає комплексне використання різних методів і технологій управління витратами з урахуванням галузевої специфіки підприємства та особливостей його операційної діяльності. Цей підхід включає елементи бюджетування, контролінгу, lean-технологій, аутсорсингу та інших інструментів оптимізації витрат. Н. Свічкарь, І. Олініченко та М. Цибулін зазначають, що «бюджетування як система управління діяльністю підприємства дозволяє оптимізувати використання фінансових ресурсів, підвищити ефективність контролю за витратами та створити основу для обґрунтованого прийняття управлінських рішень» [4, с. 177].

Підсумовуючи, можна стверджувати, що сучасні підходи до оптимізації витрат підприємства в умовах економічної нестабільності характеризуються комплексністю, стратегічною спрямованістю, орієнтацією на інновації та управління ризиками. Ефективне управління витратами передбачає не просто їх скорочення, а оптимізацію структури з метою забезпечення стійкого розвитку підприємства у довгостроковій перспективі. Це потребує системного підходу, який інтегрує різні методи та інструменти оптимізації витрат з урахуванням специфіки підприємства та особливостей його операційного середовища.

Список використаних джерел:

1. Гуріна О.В., Чернова А.І. Ефективне управління витратами. *The 7 th International scientific and practical conference. Eurasian scientific congress* (July 12–14, 2020) Barca Academy Publishing, Barcelona, Spain. 2020. 377 p.. 2020. URL: <https://surl.li/uexkns>.
2. Копотієнко Т.Ю. Економічна сутність та класифікація витрат як об'єкта внутрішнього аудиту. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2018. № 23. С. 627–635. URL: <http://globalnational.in.ua/archive/23-2018/123.pdf>.
3. Піскун А.В. Теоретичний аспект управління витратами підприємства. *Науковий погляд: економіка та управління*. 2020. № 4. С. 55–59. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/vamsue_2020_4_11.

4. Свічкач Н., Олініченко І., Цибулін М. Бюджетування як система управління діяльністю підприємства на основі міжнародних стандартів фінансової звітності. *Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка*. 2024. № 19. С. 175–185. <https://doi.org/10.32782/2708-0366/2024.19.21>.
5. Гринько Т.В., Єрмакова Г.В. Сутність інноваційної активності підприємства та її оцінка. *Бізнес Інформ*. 2011. № 11. С. 62–64.

Д-р екон. наук Семенча І. Є.

Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара (Україна)

ЗНАЧЕННЯ МЕНЕДЖМЕНТУ В ДІЯЛЬНОСТІ МІКРО- ТА МАЛОГО БІЗНЕСУ: БЕЗПЕКОВИЙ АСПЕКТ

Актуальність дослідження значення менеджменту в діяльності мікро- та малого бізнесу в безпековому аспекті зумовлена сучасними викликами, з якими стикаються підприємці в умовах нестабільного економічного середовища, кіберзагроз, кризових ситуацій та військових дій. Ефективне управління ризиками, фінансами, персоналом та цифровими технологіями є ключовим фактором виживання та розвитку малого бізнесу, що становить основу економіки багатьох країн. Відсутність стратегічного підходу до менеджменту може призводити до низької конкурентоспроможності, втрати ресурсів та банкрутства. Саме тому вивчення безпекового аспекту менеджменту у цьому секторі є необхідним для формування адаптивних і стійких бізнес-моделей.

Звісно, у період затяжної війни та економічної кризи, з'явилося багато досліджень щодо питань безпеки бізнесу. Наприклад, дослідження Гаркуши В. та Єршова Н. [1], Капелюшної Т.В. [2], Зайченка К.С. та Діма Н.І. [3], Марусяк Н.Л. та Бак Н.А. [4], Матвієнко-Біляєвої Г.Л. [5] та Ріяка Є. [6]. Але, різницю між здійсненням менеджменту між мікро- та малим бізнесом ніхто не розглядав. Отже, менеджмент мікро-бізнесу в аспекті забезпечення безпеки ведення підприємницької діяльності відрізняється своєю гнучкістю, особистою відповідальністю власника та обмеженими ресурсами. Основна увага приділяється швидкій адаптації до змін ринку, мінімізації фінансових та операційних ризиків, захисту конфіденційних даних, а також побудові довірчих відносин із клієнтами та партнерами.

Власник часто самотійно приймає управлінські рішення, контролює фінансові потоки та визначає стратегії безпеки, зокрема щодо кіберзахисту та

правових аспектів діяльності. На відміну від середнього та великого бізнесу, де існують спеціалізовані підрозділи безпеки, мікро-бізнес потребує простих, але ефективних методів ризик-менеджменту, таких як страхування, правова підтримка, цифровий контроль та антикризове планування. Таким чином, менеджмент мікро-бізнесу у сфері безпеки базується на персональній відповідальності, швидкому реагуванні та використанні доступних технологічних рішень для мінімізації загроз.

Менеджмент малого бізнесу у контексті безпеки ведення підприємницької діяльності відрізняється від менеджменту мікро-бізнесу масштабістю підходів, рівнем формалізації процесів та використанням додаткових ресурсів. Основні відмінності можна побачити за такими параметрами (табл. 1).

Таблиця 1

Відмінності між менеджментом мікро- та малого бізнесу в контексті безпеки ведення підприємницької діяльності за параметрами

Менеджмент мікро-бізнесу	Менеджмент малого бізнесу
1. Система управління та рівень централізації	
Власник особисто контролює всі аспекти діяльності, включаючи питання безпеки, що дозволяє швидко ухвалювати рішення, але збільшує операційне навантаження	Відбувається часткова або повна делегованість функцій безпеки спеціально призначеним працівникам або аутсорсинговим компаніям (наприклад, охоронні служби, ІТ-безпека, юристи)
2. Фінансові можливості щодо забезпечення безпеки	
Обмежені бюджети, що змушує використовувати найпростіші та найбільш доступні методи (наприклад, базові ІТ-рішення, мінімальне страхування, юридичний консалтинг на запит)	Може дозволити собі інвестувати у більш комплексні рішення: страхові пакети для бізнесу, відбір внутрішніх спеціалістів з безпеки, впровадження корпоративних систем управління ризиками
3. Технологічні та цифрові рішення	
Часто використовує прості інструменти безпеки – наприклад, базові CRM-системи для контролю транзакцій та кібербезпеки, паролі та двофакторну аутентифікацію	Вже може впроваджувати автоматизовані системи контролю доступу, комплексний моніторинг даних, використання захищених корпоративних серверів
4. Юридичний захист та правове забезпечення	
Працює без внутрішнього юриста, звертаючись до спеціалістів лише у разі потреби. Контрактна база мінімальна, що створює ризики	Може мати внутрішнього або аутсорсингового юридичного консультанта, що допомагає укладати більш комплексні договори, знижуючи правові ризики
5. Антикризове планування	
Найчастіше працює за реактивною моделлю, тобто реагує на загрози після їх виникнення	Більш структурований у плануванні, має антикризові стратегії, фінансові резерви для стабілізації та плани на випадок економічних, політичних чи кіберзагроз

Таким чином, головна різниця між безпековим менеджментом мікро- та малого бізнесу полягає у рівні системності, доступності ресурсів та можливості інвестувати у довгострокову стратегію захисту. Мікро-бізнес діє більш інтуїтивно

та оперативно, у той час як малий бізнес має змогу впроваджувати стратегічні безпекові заходи.

В умовах поточної воєнної ситуації та економічної кризи менеджмент мікро- та малого бізнесу повинен особливо зосереджуватися на комплексному управлінні ризиками, адаптивності та фінансовій стійкості підприємства. Ключові аспекти, на які, на нашу думку, варто звертати увагу:

- 1) поточна оцінка та мінімізація операційних ризиків;
- 2) створення фінансової подушки безпеки та оптимізація витрат; побудова цифрової безпеки та створення кіберзахисту;
- 3) забезпечення гнучкості у ланцюгах постачання та планових партнерствах;
- 4) створення умов психологічної та кадрової безпеки; створення програм комплаєнсу, використання адаптивних стратегій та інновацій.

Отже, безпека бізнесу потребує системного підходу, де менеджмент має бути не лише стратегічним, а й тактичним у прийнятті рішень, забезпечуючи гнучкість, фінансову стійкість і максимальну адаптацію до динамічних умов.

Список використаних джерел:

1. Гаркуша В., Єршова Н. Систематизація наукових поглядів щодо сутності поняття «економічна безпека підприємства». *Економіка та суспільство*. 2021. № 28. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-28-34>.
2. Зайченко К.С., Діма Н.І. Економічна безпека підприємства: сутність та роль. *Ефективна економіка*. 2021. № 5. URL: www.economy.nayka.com.ua/pdf/5_2021/92.pdf.
3. Капелюшна Т.В. Формування площини безпеки підприємства під дією ризиків та загроз. *Бізнес Інформ*. 2024. № 3. С. 255–262.
4. Марусяк Н.Л., Бак Н.А. Фінансова безпека підприємства та загрози її втрати в сучасному економічному середовищі. *Економіка та держава*. 2022. № 2. С. 109–113.
5. Матвієнко-Біляєва Г.Л. Економічна безпека сучасного бізнесу в умовах діджиталізації. *Економіка. Фінанси. Право*. 2022. № 4. URL: <https://doi.org/10.37634/efp.2022.4.5>.
6. Ріако Є. Безпека бізнесу в Україні у 2023: поради керівнику. *Юридична газета online*. № 1-2(759-760). URL: <https://jur-gazeta.com/dumka-eksperta/bezpeka-biznesu-v-ukrayini-u-2023-poradi-kerivniku.html>.

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

Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара (Україна)

**СУЧАСНІ ПРОБЛЕМИ ТА ВИКЛИКИ, З ЯКИМИ СТИКАЮТЬСЯ
ТОРГОВЕЛЬНІ ПІДПРИЄМСТВА ПРИ ПОБУДОВІ ЕФЕКТИВНОЇ
СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ**

Сучасні торговельні підприємства стикаються з численними проблемами та викликами у процесі побудови ефективної системи управління, що зумовлено швидкими змінами в економічному середовищі, зростанням конкуренції та впровадженням цифрових технологій. Глобалізація ринків, нерівномірність економічного розвитку різних регіонів, нестабільність фінансових систем та непередбачуваність споживчих запитів створюють додаткові труднощі для ефективної координації бізнес-процесів.

Огляд наукових публікацій щодо проблем ефективного управління торговельними підприємствами свідчить про розмаїття підходів та акцентів у дослідженні цього питання: про сучасні методи оптимізації управлінських структур, підкреслюючи важливість адаптації до певних ринкових умов; про ефективність внутрішнього контролю як ключового елементу забезпечення стійкості підприємства на ринку; про специфічні виклики, з якими стикаються торговельні підприємства в кризових умовах та шляхи їх подолання; про проблеми побудови управлінської моделі торговельного підприємства в умовах інтелектуалізації; про роль фінансового контролінгу як складової системи управління розвитком торговельного підприємства [1–5].

Метою даного дослідження є комплексний аналіз сучасних проблем і викликів, з якими стикаються торговельні підприємства при побудові ефективної системи управління, а також визначення оптимальних підходів до їх вирішення. Особлива увага приділяється вивченню ролі інновацій, внутрішнього контролю, організаційної структури та адаптаційних механізмів у контексті сучасних економічних та соціально-політичних умов.

Важливим аспектом є внутрішньогосподарський та управлінський контроль, кожен з яких має свої завдання. Це дозволяє по-новому структурувати систему управління підприємством, підкреслюючи важливість обох підходів для ухвалення управлінських рішень. Також важливим є необхідність державної підтримки через податкові пільги, фінансову допомогу та адаптацію законодавства до

умов війни. Цікавим також є визначення сутності управління торговельним підприємством в умовах інтелектуалізації діяльності та побудова моделі розвитку підприємства через інтелектуалізацію діяльності. Це включає етапи і механізми реформування від концепції до досягнення ефективного результату.

Роль фінансового контролінгу та обґрунтування доцільності його застосування в системі управління торговельним підприємством також не викликає сумнівів. Фінансовий контролінг призначений покращити управління підприємством в умовах невизначеності. Це інноваційний інструмент управління, який допомагає підтримувати внутрішній фінансовий баланс підприємства та приймати оптимальні управлінські рішення. Також фінансовий контролінг є важливим елементом управління, який впливає на прийняття рішень, що стосуються прибутковості, ліквідності та вартості підприємства. Однак, впровадження системи контролінгу вимагає змін у системах управління та підвищення організаційної культури.

За результатами дослідження можна зробити висновок, що сучасні торговельні підприємства стикаються з численними викликами в умовах динамічного та нестабільного ринкового середовища, що вимагає ефективних управлінських рішень. Дослідження акцентують увагу на важливості інтеграції контролінгових систем у внутрішні процеси підприємств, що сприяє підвищенню їх конкурентоспроможності, фінансової стійкості та розвитку.

Список використаних джерел:

- 1 Воронко Р.М., Редченко К.І., Бурдик О.Ю. Роль внутрішнього контролю в системі управління торговельним підприємством. *Підприємництво і торгівля*. 2023. № 35. С. 11–20.
- 2 Гирич С.В. Проблеми підприємств торгівлі в умовах воєнного стану та шляхи їх вирішення. *Економіка та суспільство*. 2024. № 59. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-59-79>.
- 3 Гужавіна І.В., Сьомкіна Т.В., Згурська О.М. Фінансовий контролінг у системі управління торговельним підприємством. *Економіка та держава*. 2021. № 12. С. 11–18. URL: <https://doi.org/10.32702/2306-6806.2020.12.11>.
- 4 Трофименко К.В. Сучасні підходи до формування організаційної структури управління в корпоративних торговельних системах. *Modern engineering and innovative technologies*. 2023. С. 8-21. <https://doi.org/10.30890/2567-5273.2023-30-00-092>.
- 5 Хаврова К.С. Побудова моделі управління торговельним підприємством в умовах інтелектуалізації діяльності. *Trade and market of Ukraine*. 2020. № 47(1). С. 17–25. <https://doi.org/10.33274/2079-4762-2020-47-1-17-25>.

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

Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара (Україна)

ОСОБЛИВОСТІ ФОРМУВАННЯ СТРУКТУРИ ТА ШЛЯХИ ЗМЕНШЕННЯ ВИТРАТ НА ПІДПРИЄМСТВАХ СФЕРИ ПОСЛУГ

Актуальність особливості формування структури та шляхів зменшення витрат на підприємствах сфери послуг в умовах сучасної економіки України є одним із ключових секторів, що забезпечує значну участь ВВП та зайнятість населення. Однак підприємства цього сектора стикаються з чисельними викликами, серед яких висока вартість ресурсів, коливання попиту, інфляційні процеси та нестабільність регуляторного середовища. У таких умовах особливо актуальним стає питання формування ефективної структури витрат і пошук шляхів їх оптимізації.

Метою даного дослідження є аналіз особливостей формування структури витрат на підприємствах сфери послуг та розробка ефективних шляхів їх зменшення. Дослідження спрямоване на основні складові витрати, визначення ключових факторів, що впливають на їх рівень, а також проаналізовано сучасні підходи до оптимізації витрат у контексті підвищення конкурентоспроможності підприємств. Сфера послуг відіграє ключову роль в економіці, забезпечуючи значну зайнятість населення та формуючи вагомий внесок у ВВП. Підприємства цього сектора часто стикаються з проблемою оптимізації витрат, що впливає на їхню рентабельність та конкурентоспроможність [1]. Зовнішні фактори мають значний вплив на рівень витрат підприємств, але їх вплив не завжди призводить до загального скорочення витрат. Водночас, внутрішні фактори можуть надати компаніям можливості контролювати та оптимізувати витрати, підвищуючи ефективність їхньої діяльності та посилюючи конкурентоспроможність на ринку.

Оскільки структура витрат кожної компанії відрізняється, комплексний аналіз факторів, що впливають на витрати, вимагає широкого підходу. Залежно від конкретної галузі, компанії можуть також стикатися з іншими типами факторів, що впливають на витрати. Витрати є ключовим елементом фінансової стратегії будь-якого бізнесу, їх оптимальне управління стає стратегічним завданням для всіх підприємств, незалежно від галузевої приналежності [5]. Формування структури витрат у сфері послуг має свої особливості, оскільки в

них переважають нематеріальні активи, а головним ресурсом є людський капітал. Від характеру діяльності підприємства значною мірою залежать і його витрати [4].

Якщо у виробничій сфері основний вибір становлять витрати на сировину та матеріали, то у сфері послуг переважають витрати на оплату праці, оренду приміщень, рекламу та інформаційні технології. Однією з головних особливостей сфери послуг є те, що якість продукції та її споживча цінність значною мірою залежать від кваліфікації персоналу та рівня обслуговування клієнтів. Як наслідок, витрати на оплату праці часто становлять найбільшу частку в загальній структурі витрат [3]. Ситуація ще більше ускладнюється витратами на навчання персоналу, що є необхідним елементом для забезпечення стабільного рівня обслуговування.

Водночас, високі витрати на оплату праці є важким тягарем для компаній, особливо в умовах економічної кризи. Оптимізація кадрової політики, наприклад, перехід на змішану форму зайнятості, використання дистанційної роботи та залучення фрілансерів, може суттєво зменшити фінансове навантаження на компанії.

Безпосереднє скорочення витрат може негативно вплинути на якість обслуговування. Однак сучасні підприємства мають у своєму розпорядженні різні інструменти, які дозволяють ефективно знизити витрати, зберігаючи при цьому високу якість послуг [2]. Автоматизація бізнес-процесів, впровадження цифрових технологій та використання аутсорсингу є одними з найефективніших методів оптимізації витрат. Наприклад, впровадження CRM-системи дозволяє покращити управління взаємодією з клієнтами, знизивши витрати на маркетинг та підвищивши рівень утримання споживачів. Використання енергоефективного обладнання, перехід на альтернативні джерела енергії та оптимізація комунальних витрат дозволяє підприємствам значно скоротити експлуатаційні витрати.

У висновку можна відзначити, що в умовах глобалізації та цифрової трансформації українські підприємства сфери послуг повинні адаптуватися до нових реалій, використовуючи новітні технології та інноваційні підходи до управління витратами. Гнучкість, швидкість адаптації та стратегічне планування дають змогу компаніям не тільки скорочувати витрати, а й створювати відповідні

конкурентні переваги на ринку. Таким чином, успішне управління витратами у сфері послуг – це не тільки економічне питання, а й важливий фактор сталого розвитку вітчизняних компаній у динамічному економічному середовищі.

Список використаних джерел:

1. Кулакова С., Ткаченко А., Разно М. Сучасні аспекти управління витратами українських підприємств. *Фінансово-кредитні системи: перспективи розвитку*. 2023. № 1(8). С. 40–48.
2. Пархоменко Л.А., Малюга Л.М., Фротер О.С., Нижник І.О. Методи обліку та управління операційними витратами. *Економіка та держава*. 2022. № 1. С. 50–54.
3. Педченко Н., Тітенко Л., Мілька А., Артюх-Пасюта О., Тітенко Ю. Сутність та економічний зміст витрат підприємства: сучасний погляд. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Серія «Економічні науки»*. 2023. № 1(107). С. 29–36.
4. Ющишина Л.О. Менеджмент ресурсів та витрат: курс лекцій. Луцьк: Волинський національний університет імені Лесі Українки, 2022. 103 с.
5. Олійник Т., Бондар Д. Стратегія зниження витрат підприємства. *Молодий вчений*. 2024. № 4(128). С. 209–214. URL: <https://doi.org/10.32839/2304-5809/2024-4-128-5>.

Д-р екон. наук Семенча І. Є., Гак О. В.

Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара (Україна)

СКЛАДОВІ УПРАВЛІННЯ КОМЕРЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ТОРГОВЕЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВ

Актуальність даної теми обумовлена швидкими змінами в економічному середовищі, зокрема впливом цифровізації, глобалізації та змінами в споживчих поведінках. У сучасних умовах торговельні підприємства стикаються з численними викликами, такими як зростаюча конкуренція, необхідність адаптації до нових технологій та змін у законодавстві. Ефективне управління комерційною діяльністю стає ключовим фактором для забезпечення стабільного розвитку, підвищення конкурентоспроможності та адаптації до швидко змінюваних умов ринку. Вивчення складових управління, таких як стратегічне планування, маркетингові стратегії, управління ризиками та ресурсами, є необхідним для формування комплексного підходу до управління торговельними підприємствами, що дозволяє їм не лише виживати, а й процвітати в умовах сучасного бізнес-середовища.

Проблемі управління комерційної діяльності присвячено багато праць зарубіжних і вітчизняних вчених, що свідчить про актуальність даного питання.

Істотний вклад у розробку цієї проблеми зробили українські вчені: Єршова О., Гончаренко І. [1]; Ільченко Н. [2]; Касич А., Рафальська І. [3]; Коваль Н. [4]; Полінкевич О., Шостак Л. [5].

Метою цього дослідження є аналіз складових управління комерційною діяльністю торговельних підприємств для виявлення ефективних стратегій та інструментів, які сприяють підвищенню їх конкурентоспроможності та адаптації до змінюваного ринкового середовища. Управління комерційною діяльністю торговельних підприємств є складним і багатогранним процесом, що вимагає інтеграції різних аспектів для досягнення успіху на ринку. Ефективне управління в цій сфері дозволяє підприємствам забезпечити конкурентоспроможність, максимізувати прибутки та задовольнити потреби споживачів [2]. Однією з ключових складових є стратегічне управління, яке визначає загальний напрямок розвитку підприємства. Це включає в себе аналіз ринку, що дозволяє виявити потреби споживачів, конкурентне середовище та тенденції, які можуть вплинути на бізнес. На основі цього аналізу формулюються місія підприємства та конкретні цілі, що допомагають визначити стратегії для їх досягнення.

Наступною важливою складовою є організаційне управління, яке забезпечує структуру і порядок у функціонуванні підприємства [1]. Це передбачає визначення ієрархії, розподіл обов'язків та повноважень, а також налагодження бізнес-процесів, таких як закупівля, продаж і обслуговування клієнтів. Важливим аспектом є кадрове управління, яке охоплює найм, навчання та мотивацію працівників, що сприяє створенню ефективної команди.

Фінансове управління грає критичну роль у забезпеченні ефективного використання фінансових ресурсів підприємства. Це включає в себе планування бюджету, аналіз фінансового стану та управління капіталом. Залучення та оптимізація фінансових ресурсів дозволяють підприємству підтримувати стабільність і розвиватися в умовах конкуренції. Маркетингове управління відповідає за просування товарів і послуг на ринку. Маркетингове управління є динамічним і комплексним процесом, що вимагає гнучкості та адаптивності до змін у зовнішньому середовищі. Дослідження ринку допомагає зрозуміти потреби споживачів, а розробка товару включає визначення асортименту, упаковки та ціни [4]. Важливим елементом є також просування та збут, де вибір каналів збуту та рекламні кампанії стають вирішальними для залучення клієнтів. Успішні

підприємства, які ефективно реалізують маркетингові стратегії, можуть досягти стійкого зростання та конкурентних переваг.

Операційне управління охоплює щоденну діяльність підприємства, включаючи управління запасами, логістику та контроль якості. Ефективне операційне управління є запорукою успіху підприємства [5]. Воно дозволяє знижувати витрати, підвищувати продуктивність, забезпечувати високу якість продукції та послуг, а також задовольняти потреби споживачів. В умовах швидко змінюваного ринку підприємства, які активно впроваджують нові технології та оптимізують свої процеси, мають значну конкурентну перевагу [3]. Не менш важливим є інформаційне управління, яке забезпечує обмін інформацією в межах підприємства. Впровадження сучасних інформаційних систем, таких як ERP та CRM, дозволяє автоматизувати бізнес-процеси й використовувати аналітичні дані для прийняття обґрунтованих управлінських рішень.

Таким чином, складові управління комерційною діяльністю торговельних підприємств є взаємопов'язаними і взаємодоповнюючими, що підкреслює важливість системного підходу до управління для досягнення сталого розвитку та адаптації до змінюваних умов ринку. Ефективне управління кожною з цих складових сприяє успішній діяльності підприємства та його конкурентоспроможності.

Список використаних джерел

1. Єршова О., Гончаренко І. Сучасні моделі управління розвитком бізнесу: сутність, види, інноваційні бізнес-моделі. *Журнал стратегічних економічних досліджень*. 2022. Т. 2. С. 75–85.
2. Ільченко Н.Б. Концептуальна модель управління бізнес-процесами на підприємстві оптової торгівлі. *Проблеми економіки*. 2018. № 3(37). С. 97–103.
3. Касич А., Рафальська І. В. Бізнес-моделі сучасних підприємств: поняття, види, зарубіжний досвід. *Причорноморські економічні студії*. 2019. № 37. С. 86–92.
4. Коваль Н.В. Управління потенціалом підприємства: навч. посіб. Біла церква: БНАУ, 2019. 373 с.
5. Полінкевич О.М., Шостак Л.В. Потенціал і розвиток бізнесу: навч. посіб. Луцьк: ВежаДрук, 2019. 592 с.

Д-р екон. наук Семенча І. Є., Невеселий Д. О.

Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара (Україна)

**СКЛАДОВІ УПРАВЛІННЯ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯМ ПІДПРИЄМСТВА
МАТЕРІАЛЬНО-СИРОВИННИМИ РЕСУРСАМИ**

Забезпечення підприємства матеріально-сировинними ресурсами є однією з основних функцій, що впливає на ефективність виробничого процесу, а також конкурентоспроможність продукції на ринку. В умовах нестабільної економічної ситуації та зростання цін на сировину питання ефективного управління матеріально-сировинними ресурсами набуває ще більшої актуальності. Оптимізація закупівель, логістики, зберігання та контролю ресурсів дозволяє підприємствам знижувати витрати, забезпечуючи тим самим стійке функціонування та розвиток.

Проблематику забезпечення підприємства матеріально-сировинними ресурсами висвітлено у працях багатьох науковців, які акцентують увагу на різних аспектах управління цим процесом. Автор Т. Абушов досліджував сучасні підходи до управління матеріальними ресурсами на промислових підприємствах, підкреслюючи важливість інтеграції новітніх технологій у цьому процесі [1, с. 31]. Дослідник С. Бортнік зосередився на удосконаленні матеріально-технічного забезпечення підприємств через впровадження сорсингу та логістичних методів, що сприяє зниженню витрат та підвищенню ефективності виробництва [2]. Зокрема, М. Гарник розглядає теоретичні аспекти використання матеріальних ресурсів, акцентуючи увагу на необхідності раціонального підходу до управління запасами, щоб уникати перевитрат і забезпечувати стабільність у виробничому процесі [3, с. 121]. Автор Н. Єршова пропонує методичні підходи для оцінки ефективності використання матеріальних ресурсів, що дозволяє підприємствам краще планувати закупівлі та контролювати витрати [4, с. 103]. Автори В. Прохорова, Л. Чумак та С. Лавро дослідили актуальні тенденції в управлінні матеріальними ресурсами, наголошуючи на важливості адаптації підприємств до сучасних економічних умов і використання стратегічних підходів для оптимізації матеріально-технічного забезпечення [5, с. 211].

Метою дослідження є вивчення складових управління забезпеченням підприємства матеріально-сировинними ресурсами та визначення основних

підходів до підвищення ефективності цього процесу. Складові управління забезпеченням матеріально-сировинними ресурсами Управління забезпеченням підприємства матеріально-сировинними ресурсами включає кілька основних складових: планування потреби у ресурсах, закупівлі, організація логістики, зберігання ресурсів та контроль їх використання. Кожна з цих складових має свої особливості та вимагає впровадження індивідуальних методів і інструментів для підвищення ефективності. Планування потреби у ресурсах є вихідною складовою, від якої залежить весь процес управління ресурсами. Вона передбачає аналіз поточних і прогнозованих потреб підприємства у ресурсах на основі виробничих планів. Закупівлі – ключовий елемент, що потребує оптимізації вибору постачальників, обсягу закупівель і цінових умов, з метою зниження витрат. Важливим фактором є також забезпечення високої якості сировини [1, с. 32].

Забезпечення ефективного транспортування матеріально-сировинних ресурсів передбачає планування та координацію всіх процесів доставки, дозволяє мінімізувати витрати на логістику та скоротити час постачання. Зберігання ресурсів включає організацію складів та контроль за збереженням якості матеріалів, що особливо актуально для швидкопсувної сировини. Розробка системи управління складськими запасами дозволяє уникнути надлишкових витрат на зберігання. Впровадження контролю за раціональним використанням сировини сприяє оптимізації виробничих витрат та знижує ризики перевитрат матеріалів. Оптимізація управління матеріально-сировинними ресурсами може бути досягнута через впровадження сучасних технологій, таких як системи автоматизованого обліку та управління запасами. Використання ERP-систем дозволяє підприємствам здійснювати точний облік та планування ресурсів, своєчасно відстежувати залишки, контролювати закупівлі та прогнозувати потреби у сировині. Крім того, впровадження принципів Just-in-Time (JIT) та Lean Manufacturing допомагає зменшити обсяги запасів на складах, скоротити витрати на їх зберігання та забезпечити вчасне надходження ресурсів до виробничих цехів [3, с. 122]. Принципи екологічної стійкості також стають актуальними в управлінні матеріально-сировинними ресурсами. Зокрема, використання перероблених матеріалів і оптимізація споживання ресурсів сприяє зниженню навантаження на навколишнє середовище. Отже, ефективне управління забезпеченням

підприємства матеріально-сировинними ресурсами є складним багатофакторним процесом, що вимагає інтеграції сучасних інформаційних технологій, оптимізації процесів закупівлі та контролю ресурсів. Впровадження новітніх підходів до управління ресурсами дозволяє підприємствам підвищити продуктивність та знизити витрати, що сприяє їх стійкості та конкурентоспроможності на ринку.

Список використаних джерел:

1. Абушов Т. Огляд сучасних підходів до управління матеріальними ресурсами промислового підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2022. № 6, Том 2. С. 30–35.
2. Бортнік С.М. Удосконалення управління матеріально-технічним забезпеченням підприємства на засадах аутсорсингу та логістики. URL: <https://core.ac.uk/download/pdf/153580066.pdf>.
3. Гарник М. Теоретичні аспекти використання матеріальних ресурсів промислових підприємств. *Наука й економіка*. 2018. № 1(21). С. 121–123.
4. Єршова Н.Ю. Удосконалення методичних підходів до оцінки ефективності використання матеріальних ресурсів на промислових підприємствах. *Вісник Нац. техн. ун-ту «ХПІ»*: зб. наук. пр. Темат. вип.: Технічний прогрес та ефективність виробництва. 2019. № 38. С. 103–110.
5. Прохорова В.В., Чумак Л.Ф., Лавро С.М. Актуальні тенденції управління матеріальними ресурсами підприємства. *Бізнес Інформ*. 2017. Вип. 2. С. 210–214.

Д-р екон. наук Семенча І. Є., Підгорний І. І.

Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара (Україна)

ВПЛИВ РІЗНОМАНІТНИХ ЗОВНІШНІХ ЧИННИКІВ НА ДІЯЛЬНІСТЬ ПІДПРИЄМСТВ РОЗДРІБНОЇ ТОРГІВЛІ В УКРАЇНІ

У сьогоденній Україні роздрібна торгівля стикається з непередбаченими викликами у контексті динамічно змінюваного середовища, де зовнішньополітичні та економічні фактори кардинально впливають на стратегії бізнесу. Одним із ключових викликів є економічна нестабільність, викликана військовими діями, високим рівнем інфляції та падінням доходів населення. Це породжує радикальну трансформацію споживчих пристрастей: українці переорієнтують свої кошти на першу необхідність. Цифрові технології стають неосяжним мостом через кризу: підприємства активно інвестують у мобільні додатки, онлайн-платформи, CRM-системи і big-data для збереження конкурентоспроможності.

Технологічна революція переписує правила гри в роздрібній торгівлі – акцент на персональному підході та омніканальних стратегіях стає ключовим. В умовах таких катаклізмів роздрібна торгівля не просто важливий сектор економіки – вона є стратегічним майданчиком стабільності країни, забезпечуючи робочі місця та формуючи довгострокову економічну стійкість. Тому аналіз впливу зовнішніх чинників на роздрібний бізнес набуває особливої актуальності: необхідно не лише адаптуватися, а й інтегрувати принципи сталого розвитку в корпоративну стратегію. Це відповідає сучасним глобальним трендам і вимогам споживача, що шукає не просто товар, а ціннісний продукт для стійкого майбутнього.

Проблема впливу зовнішніх чинників на діяльність підприємств роздрібною торгівлі знайшла відображення у працях багатьох вітчизняних і зарубіжних дослідників. Проблема впливу зовнішніх чинників на діяльність підприємств роздрібною торгівлі широко висвітлюється у працях як українських, так і зарубіжних дослідників, оскільки торгівля є важливою складовою економіки, що реагує на зміни у зовнішньому середовищі. Іваненко О.М. [1] зосереджує свою увагу на впливі економічних криз, які суттєво змінюють споживчу поведінку через падіння купівельної спроможності населення. Автор наголошує, що підприємства роздрібною торгівлі змушені адаптуватися до нових умов через зміну асортиментної політики, перехід до бюджетних сегментів товарів і впровадження акційних пропозицій. У дослідженні акцентується увага на тому, що економічні кризи не лише змінюють структуру попиту, але й стимулюють підприємства до пошуку інноваційних рішень для оптимізації витрат. Петренко В.А. та Коваленко Л.Г. [2] досліджують вплив екологічної свідомості споживачів на формування маркетингових і продуктових стратегій у роздрібній торгівлі. Автори підкреслюють, що зростаючий попит на екологічно чисті товари змушує підприємства впроваджувати «зелені» практики, такі як використання екологічного пакування, перероблених матеріалів та відмова від пластику. Smith, J. та ін. [3] акцентують увагу на ролі технологічних чинників, які трансформують бізнес-моделі роздрібною торгівлі. У дослідженні підкреслено, що діджиталізація стає рушійною силою змін, адже все більше підприємств переходять до омніканальних стратегій, поєднуючи онлайн- та офлайн-продажі. Автори відзначають, що технології, такі як Big Data, штучний інтелект і CRM-системи, дозволяють бізнесу краще розуміти потреби

клієнтів і пропонувати персоналізовані рішення, що підвищує їх конкурентоспроможність. Brown, T. та Green, M. [4] розглядають вплив глобальних трендів, таких як циркулярна економіка та сталий розвиток, на діяльність роздрібних підприємств. Вони акцентують увагу на важливості інтеграції принципів сталого розвитку у бізнес-процеси, адже це дозволяє підприємствам не лише відповідати сучасним екологічним вимогам, але й отримувати фінансові переваги.

Додатково слід зазначити, що багато українських дослідників звертають увагу на специфічні проблеми, з якими стикаються підприємства роздрібної торгівлі в умовах військових дій. Наприклад, Касич А., Рафальська І. [5] досліджують адаптацію бізнесу до змін у логістиці та пошуку нових ланцюгів постачання. Автори підкреслюють, що підприємства змушені оперативно реагувати на перебої з постачанням, перепланувати маршрути логістики та шукати локальних поставальників, що сприяє розвитку регіональних виробників. Таким чином, праці дослідників формують широку теоретичну та практичну базу для аналізу зовнішніх чинників, що впливають на діяльність підприємств роздрібної торгівлі. Вивчення цих чинників дозволяє підприємствам ефективніше адаптуватися до змін та розробляти стратегії для успішного функціонування в умовах постійно змінюваного середовища.

Список використаних джерел:

1. Іваненко О.М. Екологічна свідомість споживачів: вплив на ринок. *Економіка та управління*. 2021. № 12(3). С. 45–52.
2. Петренко В.А., Коваленко Л.Г. Використання екологічного пакування у роздрібній торгівлі. *Науковий журнал економічних досліджень*. 2022. № 15(1). С. 67–74.
3. Smith J., Johnson R., Lee A. Green practices in retail: A global perspective. *Journal of Sustainability Studies*. 2023. № 28(4). P. 213–225.
4. Brown T., Green M. Digitalization in retail: Challenges and opportunities. *International Journal of Retail Studies*. 2020. № 34(2). P. 109–125.
5. Касич А., Рафальська І. Вплив економічної нестабільності на ринок роздрібної торгівлі в Україні. *Причорноморські економічні студії*. 2022. № 24(1). С. 145–153.

Сінодов І. Б.

ВСП Машинобудівний фаховий коледж

Дніпровського національного університету імені Олеся Гончара (Україна)

**ПІДПРИЄМНИЦТВО В УМОВАХ КРИЗИ:
АДАПТАЦІЯ ТА ВИЖИВАННЯ**

Визначення кризи та її вплив на підприємництво в умовах сучасної економічної ситуації. Аналіз проблем, що можуть виникати під час кризи та потребують швидкої адаптації, стратегічного управління та інноваційних підходів для виживання. Виконання досліджень стратегії адаптації та виживання підприємств під час кризи для ефективної розробки стратегічних планів підприємства на майбутнє, які розраховані на перспективу і забезпечують досягнення конкурентних цілей, шляхом координації й розподілу ресурсів підприємства.

Базові теоретичні основи антикризового управління висвітлено в наукових працях вітчизняних та зарубіжних вчених: І. Ансофф, С.Г. Беляєв, В.А. Барінов, І.А. Бланк, С.В. Валдайцев, В.О. Василенко, А.П. Градов, А.П. Грязнова, В.Ф. Коротков, Є. М. Коротков, Л.О. Лігоненко, А.П. Наливайко, С.Ф. Покропивний, Н.В. Родіонова, А.Д. Чернявський та інші [1–3].

Сучасна економіка, її характер і тенденції розвитку, антагонізми та суперечності призводять до появи цілого поля проблем, які супроводжують виникнення кризових явищ, крайнього загострення суперечностей в соціально-економічних системах, однією із яких виступає підприємство [1].

Під час кризи підприємство стикається з різними викликами, які можуть перевірити його на здатність успішно адаптуватися, витримувати труднощі та розвиватися, не зважаючи на них, а також відновлюватися після кризових ситуацій. Багато підприємців витрачають значний час, грошові кошти та інші ресурси, спрямовані на запобігання кризи, але все це може бути марним, тому що кризи неминучі. Кризи, на жаль, часто можуть бути непередбаченими. І коли вони відбуваються, необхідно розробляти різні економічні підходи, щоб вирішити їх. До криз треба готуватися, створивши комплексний план управління ними, в якому треба намагатися визначити всі потенційні ризики та розробити стратегії їх пом'якшення, забезпечити ефективне прийняття рішень під час кризи.

До основних рис, притаманних кризам, слід віднести: неминучість і всеосяжність, суб'єктивність кризових явищ, їх відносність і неоднорідність за своєю дією на систему, прогресивність кризи, оскільки вона дає адекватну відповідь на сучасні виклики; умовність кризи (вона залежить від точки відліку, “амбіцій” підприємства); постійна, потенційна присутність (криза в прихованій формі існує завжди) [1].

Досвід роботи вітчизняних підприємств вказує на те, що в умовах кризи підприємства діють несистемно, часто втрачають значний обсяг фінансових ресурсів і часу до тих пір, поки не визначаться з набором засобів, що дозволяють зменшити негативний вплив криз на функціонування підприємства. Як правило ці заходи є нелегальними і спрямовані на зменшення податкового навантаження та зобов'язань перед контрагентами. Що в свою чергу лише погіршує загальне становище у країні і не призводить до вирішення проблем ефективного функціонування вітчизняних підприємств [2]. Для дослідження стратегії адаптації та виживання підприємств під час кризи необхідно проаналізувати кризові фактори, до яких відносять економічні, політичні, соціальні та природні типи криз, а також визначити вплив цих факторів на різні сфери підприємницької діяльності. На підставі аналізу кризових факторів підприємство повинно розробити стратегію адаптації, яка повинна включати:

- 1) фінансову стабільність (оптимізацію витрат на виготовлення та реалізацію продукції, пошук додаткових джерел фінансування діяльності підприємства);
- 2) маркетингову адаптацію (зміна цінової політики, пошук нових ринків збуту готової продукції, розвиток її онлайн-продажів);
- 3) операційну гнучкість розглядається в контексті (перегляд бізнес-процесів, оптимізація виробництва, диверсифікація постачальників);
- 4) інновації та технології (впровадження нових технологій та сучасного обладнання, розробка інноваційних продуктів та послуг);
- 5) роботу з персоналом (підтримка персоналу підприємства, його навчання, залучення до процесу адаптації);
- 6) розширення асортименту продукції (розробка нових видів продукції або ж зміна профілю діяльності);
- 7) розширення географії присутності на ринку товарів та послуг (вихід на нові ринки збуту продукції).

В загальному вигляді управління ризиками та антикризове планування включає в себе ідентифікацію та оцінку ризиків, розробку антикризових планів та сценаріїв, стратегії мінімізації втрат та забезпечення стабільності.

Подолання криз залежить від методик аналізу кризових ситуацій і наявності фахівців в галузі антикризового управління. Професіоналізм управління не обмежується навичками нормального, успішного управління. Він повинен виявлятися й в умовах підвищеного ризику, екстремальних ситуацій, кризи [1].

Кожне підприємство повинно бути в змозі запобігти кризам, джерелом походження яких є зовнішнє середовище. Для попередження кризових явищ є універсальний засіб – стратегічне прогнозування, основним методом якого є оцінка впливу зовнішніх факторів.

Антикризове управління – це система управлінських заходів щодо діагностики, запобігання, нейтралізації та подолання кризових явищ та їх причин на всіх рівнях управління [3].

Висновки. Криза є викликом, але також потенційними можливостями для переосмислення головної стратегії підприємства, впровадження ефективних інновацій та зміцнення організаційної стійкості. Успішна адаптація залежить від стратегічного планування, використання технологій і здатності сучасного підприємства досить швидко реагувати на фактичні зміни у зовнішньому середовищі.

Список використаних джерел:

1. Кривов'язюк І.В. Антикризове управління підприємством : навчальний посібник. 3-тє вид., доповн. і переробл. Київ : Видавничий дім «Кондор», 2020. 396 с.
2. Кудлаєнко С.В. Теоретичні основи поняття «адаптація підприємств». *Вісник Хмельницького національного університету*. 2009. № 5. С. 172–174.
3. Гобела В.В., Живко З.Б., Леськів Г.З., Мельник С.І. Управління кризовими ситуаціями: навчальний посібник. Львів: Львівський державний університет внутрішніх справ, 2022. 228 с.

Стець С. С.

Національний університет «Києво-Могилянська академія» (Україна)

**АУДИТ ПІДПРИЄМСТВА ЗА МОДЕЛЛЮ 7s McKinsey
У ПРОЦЕСІ ПІДГОТОВКИ
ДО ПРОВЕДЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНИХ ЗМІН**

Умови турбулентного бізнес-середовища зробили організаційні зміни необхідним елементом для успішної адаптації організацій до нових викликів і використання можливостей. Постійні зміни в потребах споживачів, зростаюча конкуренція та технологічний розвиток спонукають компанії змінювати підхід до здійснення діяльності, впроваджувати проактивний підхід до змін. Для українських підприємств, попри загальні виклики, ключовим стає масштабний вплив війни, який є винятковим саме для України, тому організаційні зміни стають необхідністю та набувають термінового характеру. Тому важливо напрацьовувати власні підходи для забезпечення стійкості українського підприємництва, базуючись на кращих світових практиках.

Для успішної реалізації організаційних змін необхідна ретельна підготовка, першим кроком якої є проведення аудиту наявного стану підприємства. Комплексно проведений аудит виявить складові підприємства, які потребують змін, допоможе сформулювати пріоритетність змін та оцінити потенційні ризики. Досліджуючи тему організаційних змін приходимо до висновку, що серед відомих, немає жодної моделі чи підходу, які б могли забезпечити комплексність та вичерпність аудиту організації. Саме тому важливо за основу використовувати одну з моделей та доповнювати її іншими, враховуючи специфіку організації та очікуваний результат. Серед моделей, які можна використати для проведення аудиту оберемо 7s McKinsey [1].

Незалежно від моделі для проведення аудиту першим кроком має бути формування команди змін. Це група співробітників з різних підрозділів та рівнів організації, різним досвідом знаннями. Варто також залучати зовнішнього аудитора для забезпечення об'єктивності дослідження.

Наступним кроком у проведенні аудиту є збір даних, структурованих відповідно до елементів моделі 7S.

1. Стратегія:

- наявність стратегії загалом, її актуальність та рівень впровадженості;
- відповідність стратегії до ринкового середовища;
- діюча бізнес-модель організації та її актуальність;
- яким чином відбувається формування стратегічних цілей в організації;
- частота перегляду стратегії та які останні зміни були внесені.

2. Структура:

- наявність організаційної та функціональної структури;
- відповідність структури стратегії організації, тобто чи наявна структура забезпечить ефективне виконання стратегії;
- взаємодії між елементами структури та їхня ефективність;
- чи структура затверджена та впроваджена, тобто чи працівники організації знають/розуміють структуру та ролі в ній;
- координація та узгодженість діяльності між різними елементами структури.

3. Система:

- основні системи, які використовуються для управління організацією (фінансові, кадрові, комунікація, зберігання інформації і документів, та ін.);
- система координації, моніторингу, контролю та оцінки якості роботи кожного структурного елементу та організації в цілому;
- внутрішні правила і процеси, які використовуються організацією;
- система, процеси та методи управління персоналом;
- система оцінки ефективності процесів, автоматизації, технологій.

4. Стиль:

- стиль чи стилі управління, які застосовуються в організації;
- процес проведення замірів ефективності стилю/стилів управління;
- наскільки стиль управління сприяє розвитку працівників організації та підвищенню їхнього рівня залученості.

5. Персонал:

- кадровий склад загалом з урахуванням кваліфікації та компетенцій працівників, необхідних для реалізації стратегій організації;
- ефективність діяльності структурних підрозділів та працівників;
- заповненість штату, дефіцит персоналу загалом чи окремих позицій;

- рівень забезпечення реалізації кожного етапу ELC (employee life cycle – життєвого циклу працівника в організації);

- стан системи оцінки, навчання, розвитку та мотивації персоналу.

6. Навички:

- відповідність навичок/компетенцій працівників потребам організації, чи вони можуть забезпечити реалізацію стратегії;

- функціонал/послуги, які організація може надавати/виконувати на конкурентному рівні відповідно до навиків працівників;

- потреба організації в унікальних чи вузькоспеціалізованих навиках;

- система моніторингу та оцінки розвитку навиків працівників та аналізу потреб ринку в нових навиках.

7. Спільні цінності:

- наявні місія та візія організації, їх впровадження та прийняття працівниками;

- впроваджені цінності на яких побудована організація, та як вони співвідносяться з місією;

- вираження прийнятих цінностей та їхні прояви в роботі організації, відносинах працівників та трансляції назовні;

- культура організації та її відповідність до цінностей.

Збір даних з пунктів вище відбувається із використанням форм для опитувань працівників, проведення інтерв'ю, фокус-груп, командних зустрічей, методів картування процесів, SWOT-аналізу та аналізу внутрішньої документації.

Додатково важливо проаналізувати кілька наступних аспектів на яких модель 7s не сфокусована. Перш за все це аналіз зовнішнього середовища і тих факторів, які однозначно впливають на діяльність організації та можуть визначати її стратегію – економічна ситуація, стан галузі, політичні, соціальні та технологічні зміни.

Окремо важливо звернути увагу на аналіз конкурентів, який має включати аналіз стратегії конкурентів, їхніх продуктів/послуг, цінової політики та маркетингових активностей.

Для досягнення кращих результатів аудиту варто також провести порівняльний аналіз (Benchmarking) для порівняння процесів, продуктів чи послуг

організації із найкращими практиками і таким чином визначити точки для зростання організації та потреби змін.

Також окремо варто провести аудит фінансових показників, а саме оцінку рентабельності, прибутковості, ліквідності та інших, які є ключовими індикаторами стану діяльності організації.

Аудит поточного стану організації є необхідним кроком у підготовці підприємства до проведення будь яких змін і саме його повнота забезпечить успішність наступних кроків. Важливо також врахувати комунікаційний аспект, а саме коректне та вичерпне поширення інформації працівникам про аудит. Комунікація з працівниками має відбуватися перед початком аудиту, впродовж його проведення, а після завершенню його результати необхідно презентувати працівникам організації з трансляцією подальших кроків. Це підвищить відчуття безпеки, рівень їхньої залученості та розуміння спільного майбутнього з організацією.

Список використаних джерел:

1. Enduring Ideas: The 7-S Framework. (2008, 1 березня). McKinsey & Company. URL: <https://www.mckinsey.com/capabilities/strategy-and-corporate-finance/our-insights/enduring-ideas-the-7-s-framework>.

Щитовська Б. В., Гордєєва-Герасимова Л. Ю.

Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара (Україна)

ГНУЧКІСТЬ БІЗНЕС-МОДЕЛІ ЯК КЛЮЧОВИЙ ФАКТОР АДАПТАЦІЇ ДО ЕКОНОМІЧНИХ ПОТЯСІНЬ

У сучасному світі, що характеризується високим рівнем невизначеності та швидкими змінами, здатність бізнесу адаптуватися до економічних потрясінь є визначальним чинником його стійкості та успішності. Гнучкість бізнес-моделі дозволяє компаніям ефективно реагувати на кризові ситуації, зберігати конкурентоспроможність та використовувати нові можливості. Сьогодні, щоб досягти успіху та забезпечити стабільний розвиток, підприємствам важливо зосередитися на формуванні чіткої мети, далекоглядного бачення та розробці гнучких стратегій, які дозволять їм створювати цінність для клієнтів [1, с. 50].

Основні аспекти гнучкості включають диверсифікацію, адаптивність, фінансову стійкість, технологічні інновації та клієнтоорієнтованість.

Диверсифікація джерел доходу є ключовим інструментом для зменшення ризиків. Бізнеси, що залежать лише від одного продукту або ринку, стають більш вразливими до змін. Розширення асортименту товарів і послуг, освоєння нових географічних ринків або впровадження додаткових джерел доходу дозволяє зменшити вплив негативних факторів та забезпечити стабільність.

Адаптивні канали дистрибуції допомагають підприємствам швидко реагувати на зміну попиту. Перехід у цифровий формат, модернізація логістичних процесів або впровадження багатоканальної моделі продажів дає змогу ефективніше працювати в умовах ринкової невизначеності. Ті компанії, які активно впроваджують цифрові технології, випереджають конкурентів завдяки своїй гнучкості, здатності до інновацій та конкурентним перевагам [2, с. 1]. Гнучкість операційної діяльності також відіграє важливу роль. Автоматизація процесів, використання аутсорсингу та модульна організація виробництва дозволяють оперативно масштабувати бізнес або змінювати напрямки діяльності відповідно до ринкових тенденцій.

Фінансова стійкість і оптимізація витрат є критичними для виживання компанії в умовах кризи. Наявність резервного фонду, можливість швидкого перегляду витрат і гнучке управління фінансовими ресурсами дають змогу адаптувати бізнес-стратегію відповідно до змін економічної ситуації. Швидкість прийняття рішень залежить від організаційної структури компанії. Децентралізоване управління сприяє оперативному реагуванню на зміни, що допомагає уникнути значних втрат і зберегти конкурентні переваги. Інновації та технологічна адаптація є невід'ємною складовою успішної бізнес-моделі. Використання нових технологій, аналітики великих даних та інших цифрових рішень дозволяє компаніям швидше адаптуватися до ринкових змін і створювати нові можливості для зростання.

Збереження клієнтоорієнтованості забезпечує лояльність споживачів навіть у кризових умовах. Регулярне дослідження змін у поведінці клієнтів, швидке впровадження зворотного зв'язку та персоналізований підхід до обслуговування допомагають компанії зберегти конкурентні позиції. Компанії, що впроваджують гнучкі робочі графіки, дистанційну роботу та інші сучасні практики, здатні швидше адаптуватися до змін у трудовому середовищі [3, с. 3].

Розглянемо три приклади успішної адаптації бізнесу:

Airbnb продемонструвала ефективну адаптацію під час пандемії COVID-19. Коли попит на короткострокову оренду різко впав через обмеження на подорожі, компанія змінила фокус на довгострокові оренди. Це дозволило Airbnb утримати клієнтів, залучити нову аудиторію та зменшити фінансові втрати, спричинені кризою.

Tesla використовує гнучку бізнес-модель, яка дає змогу швидко реагувати на зміни в постачанні сировини та попиті на електромобілі. Завдяки вертикальній інтеграції та інноваційному підходу до виробництва компанія оперативно адаптується до змін у ланцюгах постачання, що особливо важливо в умовах нестабільного ринку.

Netflix є яскравим прикладом успішної трансформації бізнесу. Спочатку компанія працювала у сфері DVD-прокатів, але вчасно передбачила майбутнє цифрових технологій і перейшла на потокове відео. Це стратегічне рішення забезпечило Netflix довгострокову конкурентну перевагу та лідерство в індустрії розваг.

Ці приклади демонструють, що швидкість прийняття рішень, інновації та здатність адаптуватися до нових реалій є ключовими факторами успіху в сучасному бізнесі. Отже, гнучкість бізнес-моделі є ключовим чинником адаптації компанії до економічних потрясінь. Вона дозволяє бізнесу не лише виживати в кризові періоди, а й відкривати нові можливості для розвитку. Для забезпечення такої гнучкості компаніям необхідно інвестувати у технології, підтримувати фінансову стійкість, адаптувати організаційну структуру та бути відкритими до змін.

Список використаних джерел:

1. Бондаренко С.М. Agile-підхід до управління якістю бізнес-процесів на підприємствах в контексті сталого розвитку. *Управління бізнес-процесами та технологічними інноваціями в сучасних умовах та в післявоєнний період*: збірник тез доповідей Міжнародної наукової конференції. м. Київ. 10–11 жовтня 2023 року. Ч. 1. С. 50–52.
2. Кузьмук І.Я., Осіпова А.А., Вишнюк В.В. Адаптація бізнес-моделей до вимог цифрової економіки. *Академічні візії*. 2024. Вип. 32. URL: <https://www.academy-vision.org/index.php/av/article/view/1151/1021>.
3. Чорнодід І.С., Федотов О.О., Пекін А.Ю. Сучасні підходи до адаптації бізнес-моделей в умовах перманентних змін зовнішнього середовища. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління*. 2024. № 13. <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2024-13-04-10>.

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

Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара (Україна)

**НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ
ОБОРОТНИМИ ЗАСОБАМИ**

За умов економічної кризи, що триває в Україні, комерційні підприємства стикаються з значними фінансовими труднощами. Адаптація до швидко змінюваних умов ринку та своєчасне ухвалення ефективних управлінських рішень стали критично важливими. Підприємствам необхідно оптимізувати свої бізнес-процеси, скорочувати зайві витрати, шукати нові джерела фінансування та забезпечувати стабільний рівень ліквідності. Одним із ключових аспектів фінансового управління є ефективне керування оборотними засобами. Вирішення проблеми управління оборотними засобами є важливим аспектом забезпечення фінансової стабільності й конкурентоспроможності підприємств [1].

Оборотні засоби – це ресурси, які забезпечують постійність виробничого процесу та реалізацію продукції. Ефективне управління цими засобами є критичним для підтримання фінансової стабільності підприємства, особливо в умовах кризи. Вони виступають основою для безперебійного функціонування підприємства, забезпечуючи гнучкість у процесі прийняття управлінських рішень. Рациональне використання фінансових ресурсів, оптимізація запасів, контроль дебіторської заборгованості та управління грошовими потоками мають вирішальне значення для забезпечення стабільної діяльності компаній. Недостатній рівень оборотного капіталу може призвести до дефіциту коштів, проблем із постачальниками та кредиторами, а надмірний обсяг невикористаних активів – до їх неефективного використання та втрати фінансової гнучкості.

В умовах економічної нестабільності підприємства стикаються з ризиком втрати фінансової ліквідності через зниження доходів і нестабільність постачань. Це вимагає пошуку інноваційних підходів для забезпечення ефективного використання оборотних засобів. Криза також загострює необхідність зменшення терміну оборотності для швидшого відновлення ресурсів.

Оборотність – це показник, який демонструє, як швидко підприємство використовує свої оборотні засоби для забезпечення виробничого процесу і продажу продукції. Він може розраховуватися через кількість оборотів за певний період

або через середній час одного обороту (в днях). Наприклад, якщо оборотність висока, це означає, що ресурси швидко проходять цикл «купівля матеріалів-виробництво-продаж», і підприємство швидко отримує дохід. Ефективне управління оборотністю включає декілька напрямів: використання сучасних інформаційних технологій для автоматизації процесів управління, що дозволяє зменшити вплив людського фактору та прискорити обробку даних; оптимізація складських запасів шляхом аналізу попиту та уникнення накопичення надлишкових матеріалів; підвищення ефективності роботи з дебіторською заборгованістю.

В результат зниження оборотності основних засобів здійснюється:

- 1) покращення ліквідності – швидший цикл оборотності дозволяє підприємству частіше отримувати надходження коштів, що покращує фінансову ліквідність;
- 2) зменшення ризику заморожених ресурсів – якщо ресурси довго перебувають у вигляді запасів чи незавершеного виробництва, це може викликати фінансові затримки, а зниження оборотності допомагає уникати таких проблем;
- 3) оптимізація складських запасів – зменшується необхідність утримувати великі запаси, що економить витрати на зберігання;
- 4) швидке реагування на ринкові зміни – коротші цикли оборотності дозволяють підприємству гнучкіше адаптуватися до змін попиту.

В процесі здійснення керування оборотними засобами необхідно забезпечити баланс: з одного боку, знижувати оборотність для покращення ефективності та гнучкості, з іншого – не довести підприємство до нестачі матеріалів чи фінансових ресурсів. Це складне завдання, але при правильному управлінні результати будуть помітними. Регулярний аналіз ключових показників, таких як оборотність активів, швидкість погашення дебіторської заборгованості та рентабельність ресурсів, дозволяє виявити слабкі місця та оперативно реагувати на зміни у зовнішньому середовищі. Систематичний підхід до моніторингу сприяє впровадженню коригувальних дій для досягнення максимального комерційного ефекту. Зокрема, прогнозування грошових потоків дозволяє забезпечити їх раціональне використання, запобігти фінансовим труднощам та підвищити економічну ефективність підприємства навіть за складних умов [2].

Отже, ефективне управління оборотними засобами є ключовим фактором стабільного функціонування підприємства в умовах економічної кризи. Застосування комплексного підходу, що включає автоматизацію процесів,

оптимізацію складських запасів, підвищення контролю за дебіторською заборгованістю та систематичний моніторинг фінансових показників, дозволяє зменшити ризики і забезпечити швидку адаптацію до змін зовнішнього середовища. Раціональне фінансове планування сприяє максимізації використання ресурсів та досягненню конкурентних переваг на ринку. У підсумку, впровадження запропонованих рішень допоможе компаніям не лише вижити у складних економічних умовах, але й забезпечити сталий розвиток.

Список використаних джерел:

1. Дробишева О.О. Роль виробничих засобів у виробничому процесі підприємства. *Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії*. 2016. Випуск 2(02). С. 19–24. URL: https://old-zdia.znu.edu.ua/gazeta/evzdia_2016_2_19.pdf.
2. Заграй В.О. Аналіз ефективності використання оборотних активів підприємства. Матеріали XLVII науково-технічної конференції підрозділів Вінницького національного технічного університету: збірник доповідей. Вінниця: ВНТУ, 2018. С. 3019–3023. URL: <https://ir.lib.vntu.edu.ua/bitstream/handle/123456789/21092/4816.pdf>.

Д-р екон. наук Яровенко Т. С.

Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара (Україна)

ІННОВАЦІЙНИЙ РОЗВИТОК ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ АДАПТАЦІЙНИХ ЗМІН

Причиною зниження конкурентоспроможності та банкрутств підприємств у сучасних умовах є їх неможливість адаптуватися до динамічних змін. Шляхом виходу підприємств з кризи та потенціалом зростання фінансових результатів їх діяльності визначено інноваційний розвиток у достатніх темпах та масштабах. Інноваційний розвиток є прогресивним, заснованим на використанні науково-технічних досягнень в умовах цифрового суспільства. На думку Ємельянова О. Ю. цей тип розвитку суб'єкта господарювання представляє собою стійкі зміни внутрішніх властивостей, що обумовлені впровадженням нововведень та зміни його функціональних властивостей, внаслідок яких відбувається зростання економічного потенціалу з реалізацією набутих економічних можливостей [1]. Пілецька С.Т. та Ткаченко Є.В. наголошують, що інноваційний розвиток підприємства є сукупністю відносин, які виникають у ході цілеспрямованого

підвищення його економічної ефективності та конкурентоспроможності на основі інновацій [2]. Мігус І.П., Шатілова О.В., Шишук Н.О. та Коваль Я.С. зазначають, що швидка зміна зовнішнього середовища змушує більш рішуче розвиватись суб'єктам господарювання у напрямку цифрових інновацій [3]. Клименко К.В. обґрунтовує, що в умовах перманентних змін підприємства потребують інноваційної складової розвитку. Рушійною силою таких змін повинна стати діджиталізація, що дозволяє вийти на новий рівень розвитку [4].

Інноваційна діяльність є пріоритетним напрямом у системному розвитку, що повинна забезпечувати підвищення ефективності, результативності та якості функціонування, адаптуючись до сучасних умов. У ході інноваційної діяльності формуються прямі і зворотні зв'язки між її суб'єктами:

1) донори – науково-дослідницькі підприємства або окремі науковці-розробники, які створюють інноваційну ідею (ядро) та здійснює інноваційні розробки (джерело), виробляючи інноваційний продукт та задовольняючи потреби замовника-реципієнта;

2) замовник-реципієнт – це підприємство – споживач інновації, яке впроваджує інноваційний продукт у конкретних умовах задля певної мети (підвищення конкурентоспроможності, якості, результативності та ефективності, санація, вигравш у конкурентній боротьбі тощо);

3) каталізатори – суб'єкти, які підтримують впровадження інновації та забезпечують їх поширення: інвестори, державні органи влади та самоврядування, контролюючі органи тощо.

Виділяють наступні перешкоди на шляху до інноваційного розвитку підприємства [1]:

1) брак та неприйняття інформації під час обґрунтування доцільності нововведення;

2) отримання висновку про недоцільність нововведення;

3) недостатність ресурсного забезпечення для розроблення і впровадження нововведення;

4) невдача щодо розроблення, впровадження або набуття нововведення;

5) відмова від нововведення.

Таким чином, при розробці та проведенні інноваційної політики необхідно враховувати наступні характеристики інновацій:

- 1) науково-технічний аспект щодо отримання науково обґрунтованого інноваційного продукту;
- 2) комерційний успіх інновації;
- 3) інновація повинна відповідати потребам реципієнта;
- 4) інновації створюються з урахуванням чинників внутрішнього та зовнішнього середовища;
- 5) інновації повинні системно охоплювати усі аспекти фінансово-господарської діяльності;
- 6) інновації спричиняють незворотні зміни;
- 7) інновація стає із часом стереотипною;
- 8) інновації є формою подолання кризових явищ;
- 9) інноваційні процеси повинні бути безперервними та цілеспрямованими;
- 10) інновації провокують зміни результатів, ефективності та якості, зміну способів їх досягнення;
- 11) задля забезпечення постійного інноваційного розвитку необхідно впроваджувати механізми управління інноваціями;
- 12) ефективність впровадження інновації залежить від рівня сприйнятливості підприємства до інноваційних змін та наявності можливостей її здійснення.

Інновації мають план реалізації, а також оцінку результатів здійснення у певних умовах. Отже, впровадження інновацій передбачає розробку інноваційного проєкту щодо створення і реалізації інноваційного продукту.

Список використаних джерел:

1. Смельянов О.Ю. Інноваційний розвиток підприємств: сутність, послідовність оцінювання та перешкоди на його шляху. *Ефективна економіка*. 2020. № 11. <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2020.11.7>.
2. Пілецька С.Т., Ткаченко Є.В. Формування стратегії інноваційного розвитку підприємства. *Економічні студії*. 2020. № 1. С. 146–150.
3. Мігус, І., Коваль, Я. Інноваційний розвиток підприємств в умовах діджиталізації економіки. *Вчені записки Університету «КРОК»*. 2021. № 2(62). С. 159–165. <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2021-62-159-165>.
4. Шатілова О.В. Шишук Н.О. Цифрові інструменти інноваційного розвитку бізнес-організації. *Проблеми економіки*. 2020. № 4. С. 249–255.
5. Клименко К.В. Діджиталізація як інноваційний розвиток підприємств: досвід України. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2020. № 4. Т. 3. С. 13–18.

Д-р екон. наук Яровенко Т. С., Гарагуля А. А.

Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара (Україна)

**РОЗРОБКА ЗАХОДІВ З ПІДВИЩЕННЯ
КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ БІЗНЕСУ
В УМОВАХ АДАПТАЦІЙНИХ ЗМІН**

У сучасних умовах стрімких змін бізнес-середовища, викликаних глобалізацією, технологічними інноваціями, економічною нестабільністю та кризовими явищами, підприємства стикаються з необхідністю адаптації для збереження конкурентоспроможності. Український бізнес, зокрема, змушений реагувати на виклики війни, нестабільності ринків, зміну споживчих пріоритетів і прискорену цифровізацію. Питання конкурентоспроможності вивчалися вітчизняними та закордонними вченими й фахівцями-практиками, такими як: як Д. Рікардо, К. Макконнелл, М. Портер, А. Градов, Д. Юданов, Г. Азоев, С. Брю, Р. Фатхутдінов та інші.

Економічне поняття «конкуренція» з латинської означає «conspicuentia» – «збігаюся», «зіштовхуюся» та трактується як суперництво між учасниками ринку за кращі умови виробництва, продажу товарів та послуг [3]. Бугріменко Р.М. та Смірнова П.В. потенціалом конкурентоспроможності підприємства вважають властивість забезпечити ринкові потреби у продукції за номенклатурною позицією, обсягом, характеристиками, якістю та ціною у межах потенціалу підприємства на певному рівні: вище, нижче або на рівні конкурентів з урахуванням використання конкурентоспроможності та потенціалу її розвитку [1]. Одним із ключових її факторів є рівень задоволеності споживачів. Це включає якість продукції, швидкість обслуговування, гнучкість у виконанні замовлень, а також післяпродажний сервіс. Оцінка рівня конкурентоспроможності підприємства передбачає визначення чинників, наприклад, щодо ставлення покупців до продукції та підприємства, впливу законодавчих змін, динаміки ринків тощо, що призводить до ринкової частки й прибутку. Усі чинники конкурентоспроможності можна умовно поділити на зовнішні та внутрішні (рис. 1).

Розглянемо основні способи підвищення конкурентоспроможності:

1. Ґрунтовне вивчення запитів споживачів і аналіз конкурентів. Проведення маркетингових досліджень та аналізу поведінки споживачів допомагає компаніям

краще розуміти потреби клієнтів і швидко адаптувати свої стратегії. Використання інструментів Big Data та CRM-систем дає можливість збирати та аналізувати інформацію, що дозволяє будувати ефективні бізнес-моделі. Постійний моніторинг діяльності конкурентів дозволяє підприємствам передбачати ринкові тенденції та впроваджувати конкурентні рішення.



**Рис. 1. Чинники конкурентоспроможності підприємства у сучасних умовах
(побудовано на основі джерела [2])**

2. Обґрунтована рекламна політика. Використання ефективних рекламних каналів, таких як цифровий маркетинг, соціальні мережі та контент-маркетинг, допомагає підвищити впізнаваність бренду. Проведення таргетованих рекламних кампаній сприяє залученню цільової аудиторії, що дозволяє підприємству розширювати ринок збуту та зміцнювати свої позиції.

3. Створення нової продукції. Інноваційні розробки та аналіз потреб ринку допомагають створювати продукцію, що відповідає сучасним вимогам споживачів. Гнучке виробництво дозволяє швидко адаптуватися до змін у попиті, що забезпечує конкурентні переваги.

4. Покращення якісних характеристик продукції. Контроль якості на всіх етапах виробництва, використання високоякісних матеріалів та відповідність міжнародним стандартам сертифікації сприяють підвищенню довіри до бренду та формуванню лояльності споживачів.

5. Модернізація обладнання. Автоматизація виробничих процесів та впровадження енергоефективних рішень дозволяють знизити собівартість продукції та підвищити продуктивність праці.

6. Всебічне зниження витрат. Оптимізація бізнес-процесів, мінімізація операційних витрат та використання методів Lean Management допомагають компаніям ефективніше використовувати ресурси, що сприяє підвищенню конкурентоспроможності.

Застосування цих заходів дозволить підприємствам підвищити рівень конкурентоспроможності, адаптуватися до швидких змін ринку та забезпечити довгостроковий розвиток. Отже, розробка заходів з підвищення конкурентоспроможності бізнесу в умовах адаптаційних змін є актуальною науковою та практичною задачею, яка сприятиме розвитку стійких і гнучких бізнес-структур в сучасному економічному середовищі.

Список використаних джерел:

1. Бугріменко Р.М., Смірнова П.В. Конкурентоспроможність підприємства: навч. посіб. Харків: Харківський державний університет харчування та торгівлі, 2021, 244 с.
2. Конкурентоспроможність підприємства: оцінка рівня та напрями підвищення: монографія / за ред. О.Г. Янкового. Одеса: Атлант, 2013, 470 с.
3. Шевченко Л.С. Конкурентоспроможність бізнесу (підприємства): навч. посіб. у питаннях і відповідях. Харків: Право, 2022, 312 с.

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

Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара (Україна)

СУЧАСНІ ПІДХОДИ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА СФЕРИ ТОРГІВЛІ

Отримання стійких конкурентних переваг на ринку у сучасних умовах забезпечуються шляхом впровадження інновацій. Це особливо актуально для підприємств сфери торгівлі в умовах цифровізації. Саме тому впровадження сучасних підходів й механізмів управління інноваційною діяльністю підприємств торгівлі в Україні є стратегічно важливим для їх виживання у кризових умовах.

Шишкін В. та Самусь Г. наголошують, що створення умов для ефективного функціонування інноваційних процесів, забезпечить стійке конкурентне положення торговельного підприємства на ринку й одержання прибутку у довгостроковому періоді [1]. Пічугіна Т., Чорна М. та Проскуріна М. вважають, що управління інноваційною діяльністю повинне призводити до підвищення (досягнення) конкурентоспроможності торговельного підприємства на ринку (сегменті) після впровадження інноваційних проєктів [2]. Вони запропонували оцінку ефективності управління інноваційною діяльністю торговельного підприємства на основі матричного підходу шляхом оцінювання співвідношення зміни рентабельності товарообороту та частки ринку до й після впровадження інноваційного проєкту.

Лігоненко Л. та Красневич Г. визначають наступні інноваційні пріоритети розвитку роздрібної торгівлі для України [3]:

- 1) розвиток електронної торгівлі;
- 2) гнучке електронне ціноутворення;
- 3) електронні засоби супроводу, штрихового кодування товарів, радіочастотного моніторингу рухів відвідувачів тощо;
- 4) персоніфікований облік покупців шляхом впровадження клубних, дисконтних та карток самообслуговування;
- 5) автоматизація бізнес-процесів (зокрема, впровадження ERP-систем);
- 6) форматні та товарні новації.

Фахівці розглядають три інноваційні стратегії, що залежать від ринкової ситуації та потенціалу торговельного підприємства [4]:

- 1) підвищення якості товарів чи послуг на наявній технологічній базі;
- 2) опортуністична стратегія на основі орієнтації інноваційної діяльності підприємства на дії лідера ринку, тобто інноваційна імітація;
- 3) наступальна стратегія задля захоплення ринку.

Федулова Л. визначає основні проблеми управління інноваційним розвитком українських торговельних підприємств [5]:

- 1) обмеженість фінансування;
- 2) відсутність кадрів, здатних ефективно управляти інноваціями;
- 3) нечітка державна політика у інноваційній сфері.

Таким чином, основними функціями управління інноваційною діяльністю підприємств торгівлі можна виділити наступні:

- 1) моніторинг внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства;
- 2) аналіз інноваційної діяльності та інноваційного потенціалу підприємства;
- 3) визначення тенденцій й трендів подальшого розвитку ринку із застосуванням методів прогнозування;
- 4) вибір напряму інноваційного розвитку та обґрунтування доцільності застосування певного типу інновації (зокрема, інноваційного проєкту) з урахуванням ризиків;
- 5) реалізація інноваційного проєкту: формування команди, структури управління, ресурсне забезпечення, контроль тощо;
- 6) оцінка ефективності впровадження інноваційного проєкту та досягнення цілей інноваційного розвитку.

З урахуванням специфіки торговельної галузі складовими управління інноваційною діяльністю, на наш погляд, повинні стати:

- 1) сучасні підходи щодо маркетингових досліджень;
- 2) актуальні інструменти Інтернет-маркетингу;
- 3) аналіз асортименту товарів та додаткових послуг обслуговування;
- 4) постійний зворотній зв'язок та моніторинг задоволеності покупців, визначення очікувань споживачів;
- 5) інноваційність товарної пропозиції (гнучкі ціни, інноваційні підходи у системах лояльності, інноваційне забезпечення якості, швидкість обслуговування, частота оновлення асортименту, самостійність здійснення покупок, впровадження останніх техніко-технологічних досягнень, модні тенденції тощо).

Список використаних джерел:

1. Шишкін В. Самусь Г. Управління інноваційною діяльністю торговельного підприємства URL: http://confiapv.at.ua/publ/konferenciji_2011/section_5/upravlinnja_innovacijnoju_dija.
2. Пічугіна Т., Чорна М., Проскуріна М. Матричний метод оцінки ефективності управління інноваційною діяльністю підприємств торгівлі. *Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг*. 2013. Вип. 2(2). С. 41–47.
3. Лігоненко Л., Красневич Г. Інноваційний вектор розвитку торгівлі в Україні. URL: http://archive.nbuv.gov.ua/portal/soc_gum/tovary/2011_1/2.pdf.

4. Полясковська К.В. Інноваційний розвиток підприємств: сутність та особливості у сфері торгівлі. *Економіка розвитку*. 2014. № 3(71). С. 93–99.
5. Федулова Л. Інноваційність розвитку сфери торгівлі. *Scientia fructuosa*. 2016. № 107. С. 17–33.

Д-р екон. наук Яровенко Т. С., Полтавець О. С.

Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара (Україна)

ЗМІСТ АНТИКРИЗОВОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ РИНКОВОЇ ТУРБУЛЕНТНОСТІ

Антикризова стратегія підприємства, яка представляє собою систему стратегічних механізмів попередження кризових явищ та боротьби з ними з метою забезпечення стабільного розвитку, має специфіку в умовах ринкової турбулентності. У цілому зміст антикризової стратегії, на думку Бавико О.Є., охоплює сфери [1]: діагностики та моніторингу; планування та розробки заходів; реалізації стратегії; контролю та коригування. Основними складовими механізму реалізації антикризової стратегії Крот Л. вважає: адміністративні, економічні, фінансові та соціальні заходи, що спрямовані на забезпечення довгострокової стійкості підприємства [2]. Основними методами оцінки ефективності антикризової стратегії Житар М.О. вважає: фінансовий аналіз, оцінку рентабельності, прогнозування ринкових тенденцій та стратегічний аналіз діяльності компанії [3]. Отже, антикризова стратегія в умовах ринкової турбулентності має враховувати як макроекономічні детермінанти, так і мікроекономічні, зокрема, інноваційність технології, рівень витрат та інші аспекти функціонування й розвитку підприємства.

Зміст та механізми антикризової стратегії в умовах ринкової турбулентності містить вирішення специфічних завдань, які спрямовані на стабілізацію до ринкових змін, а також адаптацію до них з мінімальними витратами (збитками) й забезпечення довгострокового розвитку. Особливе місце в ньому відводиться моніторингу ринкової кон'юнктури та чинників ризику. Таким чином, антикризова стратегія в умовах ринкової нестабільності повинна зосереджуватись на розробці плану дій, ухваленні гнучкої стратегії, збереженні ринкових позицій і ефективній реалізації змін [4].

Вона є певною програмою адаптаційних або попереджуючих дій підприємства в умовах високого рівня динамічності, складності та невизначеності ринкового середовища. Її зміст полягає не тільки у попередженні або ліквідації зовнішніх/внутрішніх загроз, а й недопущенні подальшого поглиблення кризових явищ, відновленні конкурентоздатності й фінансової стійкості підприємства. Такі дії можуть бути розроблені у межах самоорганізації, або зовнішньої підтримки підприємства. Для кожного підприємства існує своя унікальна комбінація ринкових зовнішніх і внутрішніх кризових явищ, які визначають необхідність впровадження спеціалізованої антикризової стратегії.

Ареф'єва О., Пілецька С. та Лістрова М. вважають, що система антикризового управління підприємством передбачає управління його конкурентною поведінкою. Вона базується на формуванні збалансованої конкурентної стратегії, яка забезпечує конкурентну перевагу у довгостроковій перспективі та складається з управлінських зусиль, розроблених керівництвом для досягнення необхідних показників у відповідній сфері функціонування підприємства [5]. Тобто антикризова стратегія в умовах ринкової турбулентності визначає засоби конкурентної боротьби підприємства на цільовому ринку з метою збереження та забезпечення ефективності використання ринкового потенціалу. Для практичного використання антикризової стратегії підприємству необхідно розробляти системну антикризову програму. Крім того, вона повинна бути орієнтована, перш за все, на швидку й ефективну адаптацію до нових ринкових умов.

Список використаних джерел:

1. Бавико О.Є. Антикризова трансформація стратегій підприємницьких структур та організаційно-економічний механізм їх реалізації. *Економічний журнал Одеського політехнічного університету*. 2024. № 1(27). С. 18–26.
2. Крот Л. Еволюція наукових поглядів на зміст теорії добробуту. *Економіка та суспільство*. 2020. № 22. С. 168–176.
3. Житар М.О. Концептуальні засади управління інноваційним розвитком телекомунікаційних підприємств. *European scientific journal of Economic and Financial innovation*. 2024. № 1(13). С. 157–165.
4. Бавико О.Є. Розвиток підприємництва в умовах зростання турбулентності соціально-економічних процесів: монографія за ред. О.Є. Бавико. Одеса: Бондаренко М.О., 2022. 288 с.
5. 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>.

Д-р екон. наук Яровенко Т. С., Тюря Н. В.

Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара (Україна)

**ОРГАНІЗАЦІЯ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ
В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ**

Сучасна економічна ситуація в Україні, зумовлена повномасштабною війною, вимагає від підприємств не лише адаптації до нестабільного середовища, а й застосування ефективних механізмів антикризового управління. Воєнний стан, як форс-мажорний чинник, спричиняє глибокі трансформації у функціонуванні бізнесу, порушує традиційні ланцюги постачання, ускладнює доступ до фінансових ресурсів, знижує платоспроможний попит населення. У таких умовах антикризове управління виступає не лише як інструмент реагування, а як стратегічна парадигма забезпечення життєстійкості підприємства. На думку Олешко А.А. антикризове управління представляє собою систему управлінських рішень і заходів, спрямованих на виявлення, запобігання, локалізацію або подолання кризових явищ, збереження стабільного функціонування та досягнення цілей підприємства [2]. В умовах воєнного стану вона набуває особливої актуальності адже підприємства знаходяться у ситуації ризику та обмеженості ресурсів.

Організація антикризового управління підприємством в умовах воєнного стану вимагає глибокої адаптації бізнес-процесів, перегляду підходів управління та впровадження превентивного й оперативного реагування. На думку Марачевська А. підприємство повинно створити антикризовий штаб, тобто команду професіоналів, яка має повноваження для прийняття швидких рішень без дотримання традиційної ієрархії погодження. До команди доцільно включати керівників функціональних підрозділів. Однак всі дії повинні координуватися генеральним директором, або уповноваженою особою [1].

Першочерговим завданням антикризового штабу є діагностика фінансово-економічного стану підприємства, на основі якої формується матриця пріоритетів. Вона визначає напрями діяльності й бізнес-процеси, які повинні бути: ліквідовані, скорочені, збільшені, або збережені. На погляд Орехова М.О. в умовах воєнного стану потрібно забезпечити «фінансову подушку виживання» – це мінімальний

обсяг коштів, який необхідний для покриття критичних витрат протягом періоду (як правило, 1–3 місяці) [3]. До таких витрат належать: фонд оплати праці, орендна плата та покриття комунальних платежів, витрати на забезпечення безпеки та логістики тощо.

Марачевська А. зазначає, що антикризове управління у сфері логістики передбачає оптимізацію ланцюгів постачання, що забезпечується встановленням контактів з альтернативними постачальниками з безпечніших регіонів або мають більші складські запаси [1]. На її думку доцільно:

- 1) укласти гнучкі контракти: з можливістю зміни обсягів, строків постачання та умов оплати;
- 2) слід залучати місцевих водіїв, які знайомі із місцевістю та можуть враховувати небезпечні ділянки, співпрацювати з військовими адміністраціями щодо гуманітарних коридорів;
- 3) розглядати варіанти співпраці з міжнародними логістичними операторами, які мають досвід роботи у критичних умовах.

Олешко А. зазначає, що на рівні управління персоналом необхідно вжити заходів із збереження кадрового потенціалу, адже працівники можуть бути мобілізовані, або змушені евакуюватися [2]. Для уникнення колапсу необхідно перейти на гнучкі моделі зайнятості рекомендовано [2]:

- 1) віддалену роботу;
- 2) часткову зайнятість;
- 3) скорочені зміни;
- 4) вахтовий метод організації праці.

Особливо слід відмітити організацію психологічної підтримки працівників: забезпечення стабільної комунікації, надання актуальної інформації, консультаційна підтримка тощо. Критично важливим є уникнення паніки, тому комунікація у колективі повинна бути прозорою, чесною і регулярною. Також, важливим напрямом є взаємодія з державними органами влади, банками та міжнародними партнерами. Підприємство має забезпечити оперативне оформлення всіх необхідних документів для участі у програмах державної підтримки, таких як податкові пільги, часткове відшкодування витрат на оплату праці, доступ до кредитування під пільгові відсотки. Слід вивчати можливості участі у проєктах міжнародних організацій [1].

Таким чином, організація антикризового управління в умовах воєнного стану вимагає максимальної конкретики у діях, дисципліни в реалізації планів, високої якості управлінських рішень і готовності адаптуватися до постійно змінюваного середовища. Ефективність такого управління залежить від здатності підприємства не лише реагувати на загрози, а й знаходити нові можливості у кризі, використовуючи її як стимул для внутрішньої трансформації та розвитку.

Список використаних джерел:

1. Марачевська А. Практична цінність антикризового управління підприємством у воєнний та післявоєнний час в Україні. *SWorldJournal*. 2022. № 13/02. С. 8–13.
2. Олешко А.А. Механізм антикризового управління фінансовими корпораціями. *Ефективна економіка*. 2020. № 2. С. 12–20.
3. Орехов М.О. Виклики для антикризового менеджменту компаній в умовах повоєнного відновлення. *Економіка і організація управління*. 2023. № 1(49), С. 115–121.

ЗМІСТ

<i>Hviniashvili T. Talent Management: Peculiarities and Benefits for Organizations</i>	<i>3</i>
<i>Білявська А. В., Гордєєва-Герасимова Л. Ю. Система управління Just-in-Time</i>	<i>5</i>
<i>Воронова А. С., Кучеренко С. К. Ризики та можливості підприємства в умовах кризи</i>	<i>8</i>
<i>Гордєєва-Герасимова Л. Ю. Бізнес і соціальні мережі: переваги та виклики співпраці.....</i>	<i>10</i>
<i>Гордійчук С. М., Очеретяний Б. Р. Український бізнес в умовах кризи.....</i>	<i>13</i>
<i>Гринько Т. В., Балацька Д. В. Основні зовнішні фактори стійкості суб'єктів бізнесу в Україні в умовах воєнного стану</i>	<i>16</i>
<i>Гринько Т. В., Дуленов С. С. Формування стратегії підприємства в умовах соціально-економічної нестабільності.....</i>	<i>18</i>
<i>Гринько Т. В., Рибалко А. С. Особливості формування та розвитку конкурентного середовища підприємств</i>	<i>21</i>
<i>Дігтярь Є. Р. Підвищення ефективності управління товарними запасами торговельного підприємства в умовах воєнного часу</i>	<i>24</i>
<i>Длугопольський Д. О. Інформаційні технології як драйвер успіху підприємства в турбулентному середовищі.....</i>	<i>27</i>
<i>Жеванова Є. С., Гордєєва-Герасимова Л. Ю. Підприємництво в умовах кризи: адаптація та виживання.....</i>	<i>29</i>
<i>Касьян С. К., Гринько Т. В. Оцінка готовності підприємства до проведення стратегічних змін</i>	<i>32</i>
<i>Костюк М. С. Адаптивні стратегії управління ризиками.....</i>	<i>35</i>
<i>Літвін Я. І. Інноваційна діяльність торговельних підприємств у сучасних умовах</i>	<i>38</i>
<i>Лукінова Д. Р., Кучеренко С. К. Особливості роботи підприємства під час воєнного стану</i>	<i>41</i>
<i>Неверковець Д. В., Гордєєва-Герасимова Л. Ю. Напрями здійснення аналізу структури витрат на виробництво</i>	<i>43</i>
<i>Олійник Т. І., Бірюкова П. В. Методичні підходи до оцінювання економічної безпеки підприємства.....</i>	<i>46</i>
<i>Олійник Т. І., Годлевський Л. О. Методичні підходи в оцінці ресурсного потенціалу підприємства.....</i>	<i>48</i>
<i>Олійник Т. І., Ібрагімова Е. І. Методологічні основи аналізу ефективності сільськогосподарського виробництва</i>	<i>50</i>
<i>Олійник Т. І., Лесик О. А. Сучасний стан виробництва сільськогосподарської продукції в Україні.....</i>	<i>53</i>

Том 2. ПІДПРИЄМНИЦТВО В УМОВАХ КРИЗИ: АДАПТАЦІЯ ТА ВИЖИВАННЯ

<i>Олійник Т. І., Орел Р. В.</i> Бізнес-планування як стратегічний інструмент управління підприємством	55
<i>Олійник Т. І., Сліпенко О. А.</i> Стратегічне планування персоналу в умовах міграційних викликів	58
<i>Пащенко О. В., Наполов Д. Б.</i> Сучасні тенденції розвитку ІТ-сектору України	60
<i>Петриняк У. Я., Кравченко М. В.</i> Демографічний потенціал конкурентоспроможності бізнес-структур в умовах воєнного стану	63
<i>Репіч М. О., Олійник Т. І.</i> Сучасні підходи до оптимізації витрат підприємства в умовах економічної нестабільності	65
<i>Семенча І. Є.</i> Значення менеджменту в діяльності мікро- та малого бізнесу: безпековий аспект	67
<i>Семенча І. Є., Білоус Д. В.</i> Сучасні проблеми та виклики, з якими стикаються торговельні підприємства при побудові ефективної системи управління	70
<i>Семенча І. Є., Білявська А. В.</i> Особливості формування структури та шляхи зменшення витрат на підприємствах сфери послуг	72
<i>Семенча І. Є., Гак О. В.</i> Складові управління комерційною діяльністю торговельних підприємств	74
<i>Семенча І. Є., Невеселий Д. О.</i> Складові управління забезпеченням підприємства матеріально-сировинними ресурсами	77
<i>Семенча І. Є., Підгорний І. І.</i> Вплив різноманітних зовнішніх чинників на діяльність підприємств роздрібної торгівлі в Україні	79
<i>Сінодов І. Б.</i> Підприємництво в умовах кризи: адаптація та виживання	82
<i>Стець С. С.</i> Аудит підприємства за моделлю 7s McKinsey у процесі підготовки до проведення організаційних змін	85
<i>Щитовська Б. В., Гордєєва-Герасимова Л. Ю.</i> Гнучкість бізнес-моделі як ключовий фактор адаптації до економічних потрясінь	88
<i>Яремчак М. О., Гордєєва-Герасимова Л. Ю.</i> Напрями підвищення ефективності управління оборотними засобами	91
<i>Яровенко Т. С.</i> Інноваційний розвиток підприємств в умовах адаптаційних змін	93
<i>Яровенко Т. С., Гарагуля А. А.</i> Розробка заходів з підвищення конкурентоспроможності бізнесу в умовах адаптаційних змін	96
<i>Яровенко Т. С., Літвін Я. І.</i> Сучасні підходи управління інноваційною діяльністю підприємства сфери торгівлі	98
<i>Яровенко Т. С., Полтавець О. С.</i> Зміст антикризової стратегії підприємства в умовах ринкової турбулентності	101
<i>Яровенко Т. С., Тюря Н. В.</i> Організація антикризового управління підприємством в умовах воєнного стану	103

Н а у к о в е в и д а н н я

Мови видання: українська, англійська

ЕКОНОМІКА І МЕНЕДЖМЕНТ 2025:
ПЕРСПЕКТИВИ ІНТЕГРАЦІЇ
ТА ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ

Збірник наукових праць
Міжнародної науково-практичної конференції
(Дніпро, 3–4 квітня 2025 р.)

У семи томах

Том 2. Підприємництво в умовах кризи:
адаптація та виживання

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 Біла К. О.
Оригінал-макет Павлов Р. А., Біла К. О.

Підп. до друку 27.04.22. Формат 60х84¹/₁₆. Спосіб друку – плоский.
Ум. др. арк. 6,2. Тираж 90 пр. Зам. № 0425-01/2.

Видавець та виготовлювач СПД Біла К. О.

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

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