

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)
Університет Лусофони (м. Лісабон, Португалія)
Університет Саламанки (м. Саламанка, Іспанія)

ЕКОНОМІКА І МЕНЕДЖМЕНТ 2026:
ПЕРСПЕКТИВИ ІНТЕГРАЦІЇ
ТА ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ

Збірник наукових праць
Міжнародної науково-практичної конференції
(Дніпро, 23–24 квітня 2026 р.)

У дев'яти томах

Том 2. Драйвери виживання підприємництва в умовах кризи:
стратегічні рішення

Дніпро
Видавець Біла К. О.
2026

*Затверджено на засіданні вченої ради факультету економіки
Дніпровського національного університету імені Олеся Гончара
(протокол № 9 від 14.04.2026 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);

Маргаса Клара – д-р філософії, наукова співробітниця університету Саламанки (Іспанія);

Марія Насіменто Кунья – д-р філософії, професор факультету економічних, соціальних та бізнес наук університету Лусофони (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;

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

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

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

Зінченко О. А. – д-р екон. наук, професор, в.о. завідувача кафедри маркетингу та логістики Дніпровського національного університету імені Олеся Гончара;

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

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

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

Яровенко Т. С. – д-р екон. наук, професор, т.в.о. завідувача кафедри економіки, підприємництва та управління підприємствами Дніпровського національного університету імені Олеся Гончара

Е 45 Економіка і менеджмент 2026: перспективи інтеграції та інноваційного розвитку : зб. наук. праць Міжнар. наук.-практ. конф., 23–24 квіт. 2026 р. : у 9 т. – Дніпро : Видавець Біла К. О., 2026.

ISBN 978-617-645-544-8

Т. 2 : Драйвери виживання підприємництва в умовах кризи: стратегічні рішення. – 2026. – 155 с.

ISBN 978-617-645-546-2

У збірнику надруковано наукові праці Міжнародної науково-практичної конференції, яка відбулася 23–24 квітня 2026 року в Дніпровському національному університеті імені Олеся Гончара.

Для студентів, аспірантів, викладачів ВНЗів та наукових закладів.

УДК 336

Dr. rer. pol., Dr. h.c. Eckehard Krahn

University of Applied Sciences Mittweida (Germany),

Innovative University of Applied Sciences, Cologne (Germany)

**FROM SITUATIONAL CRISIS RESPONSE TO STAKEHOLDER
PRIORITIZATION; INTEGRATING SCCT WITH STAKEHOLDER
SALIENCE IN DYNAMIC CRISIS ENVIRONMENTS**

Situational Crisis Communication and Stakeholder Prioritization

The Situational Crisis Communication Theory is one of the most influential approaches in recent crisis communication research. It provides an evidence-based framework that prepares companies for crises, enabling them to limit reputational damage and mitigate negative stakeholder reaction [1; 3]. The core of the model lies in the assumption that stakeholders not only perceive crises but also attribute causes to them. This attribution is influenced by responsibility, which determines the extent to which the company's reputation suffers in light of stakeholder allegations. This triggers emotions and determines whether stakeholders remain connected to the company or turn away from it [2]. In practical application, this means that crisis communication cannot be carried out arbitrarily but must be tailored to the perceived crisis situation [4].

In this context, the Stakeholder Salience Model is relevant. Here, one must ask whether stakeholders should be treated differently in crisis situations. The model examines which stakeholders should be prioritized from a management perspective and why. The answer is based on three dimensions, which will be explained in their foundational pillars. This results in three attributions defined by the stakeholders' characteristics of power, urgency, and legitimacy. These categories help determine which stakeholder groups are most relevant in a crisis, which demands must be addressed immediately, and which groups the communication strategy should prioritize. This Abstract therefore develops within the framework of a thesis that, while the SCCT explains how companies should respond appropriately, the Stakeholder Salience Model specifies to whom these responses must be prioritized, graded, and tailored to specific channels.

Basic Assumptions of SCCT: Crisis, Responsibility, and Reputation

Coombs defines crises in the context of organizational and corporate operations as disruptions and abnormal behavior in business processes. These disrupt and

threaten the company's reputational capital [2]. The company's reputation is particularly important in this context, as it is not merely a communicative image but a socially ascribed asset based on past and future stakeholder expectations [2]. Consequently, a stakeholder-oriented pre-crisis reputation serves as a crisis buffer, allowing the company, with its previously built-up reputation capital, to absorb better crisis damage than companies with a weak or damaged reputation [2].

The theoretical roots of SCCT lie in attribution theory, people seek causes and culprits, especially in the face of negative and unexpected events. These circumstances give rise to causes; these, in turn, lead to attributions and assignments of responsibility, as well as emotional reactions such as anger or sympathy [2].

If responsibility is attributed to a company, this damages the company's reputation. Stakeholders react with anger. This manifests itself in negative behaviors, such as customer defection, boycotts, or negative reviews [2].

The crisis is therefore not objectively given, but is largely structured by stakeholders' processes of perception and interpretation. The SCCT's situational diagnosis builds on this line of reasoning. Coombs argues that three factors shape the threat to reputation. First is the initial crisis responsibility, second is the crisis history, and third is the prior relationship reputation with stakeholders. A company that has already experienced similar crises or has treated stakeholders poorly in the past is more likely to be perceived as problematic. Crisis, history, and relationship quality thus reinforce one another.

Stakeholder Salience: Who Counts, When, and Why?

The Stakeholder Salience Model is used to identify and prioritize stakeholder groups. The model clarifies the extent to which a stakeholder group is associated with the company and the degree to which that group can influence the company. The model is based on three key attributes: power, legitimacy, and urgency. These attributes form the basis for a profound and comprehensive typology of stakeholders and their relationships. This makes it possible to divide stakeholders into different classes in order to represent them in terms of their influence on the company and for management [5; 9]. The attributes serve as the basis for categorizing stakeholders and analyzing their significance for corporate governance [6; 7].

Power describes the ability of a stakeholder group to assert its interests against the interests of the company as well as those of other stakeholders. In this context,

power is understood as the ability to change the company's behavior and its management. Mitchell draws on various theoretical approaches to explain power and the power relationship between stakeholders and companies. Thus, power may not be fully developed at the outset of a stakeholder relationship. Rather, this dynamic evolves over time. Power can be exercised through various factors such as resources, information, or networks. Consequently, those in power can assert their claims and interests [5; 10]. In this context, Mitchell also notes the challenges that can arise when stakeholders with varying levels of power operate within a company. Stakeholders who wield significant power are often recognized as legitimate stakeholders.

Legitimacy is viewed as another central attribute. While power and legitimacy are interlinked, they represent different dimensions in the salience model. While power is portrayed as an instrument for influencing the behavior of the company and its managers, legitimacy is characterized by social acceptance and moral, ethical, and legal justification, as well as superiority over the company [5, 11]. This distinction is significant because a stakeholder may have legitimate claims but no power vis-à-vis the company. Furthermore, legitimate groups distinguish themselves from less legitimate groups. In this context, legitimacy is also situated within a social context. This relies on norms, social values, and customs. The application of the concept of legitimacy is multifaceted. It varies depending on its manifestation and external circumstances. Additionally, it depends on external influences on the company.

Legitimacy is thus regarded as a socially constructed characteristic. The perception of legitimacy is therefore subjective and arises from social, cultural, and legal norms. Consequently, a claim is considered legitimate if it is perceived as desirable and accepted within a social group and in a corresponding context. Social construction sheds light on the dynamic structure of the perception of legitimacy. Thus, stakeholders may make claims that, however, are not viewed as legitimate by society and are not recognized as such [5; 11].

The third attribute is characterized by the urgency of the stakeholder's claim vis-à-vis the company. Here, Mitchell distinguishes between a temporal factor and a central factor important to stakeholders. Thus, the attribute of urgency is understood as a measure that requires immediate attention from management. The dimension of time sensitivity focuses on how acceptable it is for management to delay responding to a specific claim. The higher the time sensitivity, the more urgent the stakeholder's

claim is [5; 11]. An example in this context is an environmental problem at a chemical company, where swift action is necessary to minimize damage or meet compliance requirements.

The connection between the two approaches: SCCT requires stakeholder salience

The connection between SCCT and stakeholder salience is theoretically obvious and practically relevant. SCCT provides rules for selecting appropriate response strategies depending on responsibility and reputational threat. However, it remains more abstract when it comes to prioritizing different stakeholder groups. The salience model precisely fills this gap. It explains why not all stakeholders can be treated equally in the same crisis and why some groups must be addressed earlier, more intensively, and with more specific communications than others.

One example is the “paracrisis” described by Coombs and Holladay [12]. The authors define this as a publicly visible crisis threat in which a company is accused of irresponsible and unethical behavior, even though no full-blown crisis is present [12]. Paracrisis arise when social media draws attention to grievances and harm. In their assessment, Coombs and Holladay explicitly draw on the stakeholder attributes of power, legitimacy, and urgency [12; 13].

Here, it becomes apparent that stakeholder salience itself alters the crisis assessment. A company may formally be in a moderate crisis, but communicatively face highly salient stakeholders whose legitimate and urgent demands require a significantly more accommodating response. Conversely, an objectively serious situation can be limited in its communicative impact if affected stakeholders have little power, their demands lack legitimacy, or they do not trigger widespread mobilization.

Implications and Conclusion

The synthesis of SCCT and stakeholder salience yields several practical implications for research. First, it should be examined whether companies engage in stakeholder mapping as an ongoing process rather than only initiating it in the event of a crisis. This includes environmental monitoring, stakeholder analysis, assessment of their power resources, and monitoring of digital arenas [9; 12]. Second, it must be examined whether the choice of crisis strategy is linked to the level of responsibility and the salience of the affected groups. High levels of responsibility among highly

salient stakeholders clearly call for rebuild-oriented responses that involve visibly taking responsibility, making corrections, and demonstrating empathy [2]. Third, the digital communication landscape demands a differentiated channel strategy. Organizations must recognize that the same message can have different effects across sub-arenas. Crisis communication is therefore not only content management but also arena management [12]. Fourth, research on moral outrage shows that crisis communication must become more emotionally and normatively sensitive. Where stakeholders perceive not only harm but also moral injury, technical explanations or mere damage control are regularly insufficient [14].

In practical terms, this insight can be summarized particularly well: The SCCT answers the question of the situation-appropriate response, the stakeholder salience model answers the question of the priority of the addressees, and recent research on paracrisis, scansis, and moral outrage shows why this connection has become indispensable under digital and morally charged conditions. In crises, companies communicate not only under time pressure but also amid competing publics, moral judgments, and dynamically increasing stakeholder salience.

It can be concluded that the SCCT provides a robust framework for analyzing crisis responsibility, reputational threats, and strategic response choices. However, it only realizes its full practical potential when linked to systematic stakeholder prioritization. The stakeholder salience model by Mitchell et al. and its further developments reveal which stakeholder groups demand particular attention in crises and how these priorities can shift. Paracrises, digital sub-arenas, and morally charged crisis forms such as Scansis and moral outrage-inducing crises demonstrate that stakeholder salience is now more dynamic, public, and emotional than in traditional organizational environments. For companies, this means that successful crisis communication is always simultaneously a diagnosis of the situation, stakeholder prioritization, and morally sensitive meaning-making.

References:

1. Coombs WT. Choosing the Right Words. *Management Communication Quarterly*. 1995;8:447–76. doi:10.1177/0893318995008004003.
2. Coombs WT. Protecting Organization Reputations During a Crisis: The Development and Application of Situational Crisis Communication Theory. *Corp Reputation Rev*. 2007;10:163–76. doi:10.1057/palgrave.crr.1550049.

3. Van Dongen B, van de Kaa G, Ludema M. Stakeholder salience and standardization: The case of the industrial internet of things. *Journal of Business Research*. 2026;205:1–13. doi:10.1016/j.jbusres.2025.115895.
4. Coombs WT. Parameters for Crisis Communication. In: Coombs T, Holladay JS, editors. *The Handbook of Crisis Communication*; 2010. p. 17–53.
5. Mitchell RK, Agle BR, Wood DJ. Toward a Theory of Stakeholder Identification and Salience: Defining the Principle of Who and What Really Counts. In: *Clarkson M, editor. The Corporation and Its Stakeholders: University of Toronto Press*, 1998. p. 853–886. doi:10.3138/9781442673496-014.
6. Beck D, Vigoda-Gadot E, Ferasso M. The virtuous cycle of stakeholder salience and cooperation in urban governance: Evidence from Brazilian cities. *Urban Governance*. 2025;5:436–46. doi:10.1016/j.ugj.2025.10.005.
7. Del Águila IM, Del Sagrado J. Salience-based stakeholder selection to maintain stakeholder coverage in solving the next release problem. *Information and Software Technology*. 2023;160:1–13. doi:10.1016/j.infsof.2023.107231.
8. Kafiriri L, Donya Razavi S. Salient stakeholders: Using the salience stakeholder model to assess stakeholders' influence in healthcare priority setting. *Health Policy Open*. 2021;2:1–7. doi:10.1016/j.hpopen.2021.100048.
9. Mitchell RK. Stakeholder Prioritization Work: The Role of Stakeholder Salience in Stakeholder Research. In: *Wasieleski DM, Weber J, editors. Stakeholder Management: Emerald Publishing Limited*; 2017. p. 123–157. doi:10.1108/S2514-175920170000006.
10. Neville B, Menguc B, Bell S. Stakeholder Salience Reloaded - Operationalizing Corporate Social Responsibility. *Conference Proceedings Adelaide*. 2003;2003:1883–9.
11. Pedrosa-Ortega C. The Stakeholder Salience Model Revisited: Evidence from Agri-Food Cooperatives in Spain. *Sustainability*. 2019;11:1–14. doi:10.3390/su11030574.
12. Coombs WT, Holladay JS. The paracrisis: The challenges created by publicly managing crisis prevention. *Public Relations Review*. 2012;38:408–15. doi:10.1016/j.pubrev.2012.04.004.
13. Raha A, Hajdini I, Windsperger J. A multilateral stakeholder salience approach: An extension of the stakeholder identification and salience framework. *Industrial Marketing Management*. 2021;97:1–9. doi:10.1016/j.indmarman.2021.06.008.
14. Coombs WT, Tachkova ER. How Emotions Can Enhance Crisis Communication: Theorizing Around Moral Outrage. *Journal of Public Relations Research*. 2024;36:6–22. doi:10.1080/1062726X.2023.2244615.

Абрамов Д. Ю., канд. техн. наук Джур О. Є.

Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара (Україна)

**АНТИКРИЗОВИЙ МЕНЕДЖМЕНТ ЯК СТРАТЕГІЧНИЙ ІНСТРУМЕНТ
ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ РОЗВИТКУ МІЖНАРОДНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ
ПІДПРИЄМСТВА**

Сучасні умови функціонування підприємств характеризуються високим рівнем нестабільності економічного середовища, що зумовлено процесами глобалізації, геополітичними конфліктами та фінансовими кризами. Підприємства,

які здійснюють міжнародну діяльність, функціонують у середовищі підвищеної невизначеності, де значну роль відіграють валютні коливання, зміни торговельної політики, логістичні обмеження та конкуренція. В умовах війни в Україні ці виклики посилюються, що обумовлює необхідність впровадження ефективного антикризового менеджменту як стратегічного інструменту забезпечення стійкості та розвитку підприємств [1; 2]. Найчастіше антикризовий менеджмент розглядають як систему управління, спрямовану на попередження кризових явищ, мінімізацію їх наслідків та забезпечення стабільного функціонування підприємства, або його «як вибір нового напрямку, що змінює свідомість людей, реалізує різні засоби зв'язку всередині та ззовні підприємства, втілює шлях досконалості і є багаторівневою системою» [3]. У сучасних умовах він виступає не лише інструментом реагування, але й важливим елементом стратегічного управління, що дозволяє підприємствам адаптуватися до змін зовнішнього середовища.

Вихід на міжнародні ринки відкриває для будь-яких підприємств нові можливості, однак супроводжується значними ризиками, серед яких нестабільність валютних курсів, політичні обмеження, логістичні труднощі та високий рівень конкуренції. Компанія NaturPro є сучасним українським виробником косметичної продукції, що здійснює діяльність на основі передових технологій, високих стандартів якості та індивідуального підходу до клієнтів, спеціалізується на виробництві косметичних засобів, зокрема тканинних масок, і є єдиним виробником тканинних масок в Україні, що формує його унікальну конкурентну позицію на внутрішньому та міжнародному ринках. Виробнича база компанії дозволяє забезпечувати повний цикл виробництва – від підготовки сировини до пакування готової продукції. Через військові події компанія NaturPro стикнулася із рядом проблем, а саме: 1) енергетична нестабільність та проблеми в логістиці; 2) нестача персоналу та ризик мобілізації необхідних фахівців; 3) залежність від сировини; 4) валютні ризики; 5) зміна споживчої поведінки; 6) збільшення податкових та інших адміністративних платежів. Для вирішення своїх проблем компанія інвестувала кошти в енергетичну автономність для забезпечення безперервності необхідних технологічних циклів варіння, застосувала гнучкі графіки роботи. Для закриття проблеми мобілізації і виїзду фахових працівників компанія впровадила програми швидкого перенавчання кадрів та автоматизацію певних ліній. Сировинна залежність від країн Азії, Європи, ПАР, логістичні

проблеми та валютні ризики змусили компанію шукати баланс між прибутковістю та доступністю цін в Україні. Раціональність споживача під час бойових дій, екологічна вимогливість змусили NaturPro адаптувати лінійки продукції, зробити акцент на масовий сегмент з преміальною якістю. Різні види зборів також змусили підприємство оптимізувати внутрішні витрати.

Сучасні підходи до антикризового менеджменту передбачають комплексне використання інструментів стратегічного планування, управління ризиками, фінансового прогнозування та цифровізації. Важливим елементом є створення систем раннього попередження кризових ситуацій, що дозволяє своєчасно реагувати на загрози. Значну роль також відіграє диверсифікація ринків збуту, яка сприяє зниженню залежності від окремих регіонів.

Проведений аналіз показав, що з метою підвищення ефективності антикризового менеджменту компанії NaturPro доцільно реалізувати такі заходи: диверсифікацію ринків збуту (розширити географічну присутність на ринках ЄС, Молдови, Грузії, тощо; отримати сертифікати згідно з європейськими стандартами ISO та GMP), реалізувати партнерства з великими ритейлерами для виготовлення продукції під власними брендами, здійснити орієнтацію на контрактне виробництво для отримання стабільних грошових потоків, отримання передоплати, оптимізацію логістичних процесів, провести подальшу роботу із асортиментом продукції, впровадження ERP-систем для автоматизації управління ресурсами, багатофункціональні заходи з управління персоналом, впровадження цифрових технологій. Важливим є також стратегічне планування з урахуванням можливих змін зовнішнього середовища. Незважаючи на динамічні та негативні зміни в зовнішньому середовищі компанії NaturPro застосуванню заходів гнучкості виробництва, вдалося зберегти свої позиції та потенціал на основі заходів активного розвитку у вигляді власних торгових марок для великих ритейлів (EVA тощо) та застосування заходів гнучкості виробництва. Отже, антикризовий менеджмент є ключовим інструментом забезпечення розвитку міжнародної діяльності підприємств в умовах нестабільності.

Список використаних джерел:

1. Бланк І. О. Антикризове управління підприємством: навч. посіб. Київ: Ніка-Центр, 2020. 480 с.

2. Василенко В. О. Антикризове управління підприємством. Київ: Центр навчальної літератури, 2019. 504 с.
3. Джур О. Є., Джига Л. В., Саламаніна С. О. Антикризовий менеджмент і лідерство на високотехнологічних підприємствах. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип. 56. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-56-123>.

Безсмола М. Д.

Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара (Україна)

ВПРОВАДЖЕННЯ ПІДПРИЄМСТВАМИ СТРАТЕГІЇ ДИВЕРСИФІКАЦІЇ ЗА УМОВ КОНКУРЕНТНОГО СЕРЕДОВИЩА

У сучасній макроекономічній системі функціонування підприємств характеризується високим ступенем невизначеності та інтенсифікацією конкурентної боротьби, що зумовлює об'єктивну необхідність пошуку дієвих інструментів забезпечення довгострокової життєздатності. Впровадження стратегії диверсифікації виступає одним із ключових механізмів адаптації суб'єктів господарювання до динамічних змін зовнішнього середовища. Концептуально диверсифікація передбачає розширення сфер діяльності підприємства шляхом виходу на нові ринки збуту або впровадження у виробництво нових видів продукції, які не є безпосередньо пов'язаними з поточним основним бізнесом [4]. В умовах насичення традиційних ринків та загострення внутрішньогалузевої конкуренції така стратегія дозволяє оптимізувати розподіл фінансових ресурсів та мінімізувати сукупний операційний ризик. Відповідно до базових принципів стратегічного управління, диверсифікація розглядається не лише як засіб просторової експансії, а як складна інтегрована система переформатування архітектури бізнесу, що вимагає глибокого попереднього аналізу внутрішнього ресурсного потенціалу та ринкових бар'єрів [3].

Фундаментальна класифікація диверсифікаційних стратегій базується на критерії технологічної та маркетингової спорідненості нових напрямків бізнесу з існуючою операційною діяльністю підприємства. Споріднена диверсифікація фокусується на пошуку нових видів діяльності, які мають стратегічні відповідності з поточним ланцюжком створення вартості. Це дозволяє підприємству генерувати синергетичний ефект через спільне використання виробничих потужностей,

логістичних каналів або науково-дослідних лабораторій, що у підсумку призводить до суттєвого зниження транзакційних витрат [1]. Неспоріднена диверсифікація ініціюється з метою оптимізації інвестиційного портфеля та переливу вільного капіталу у високорентабельні галузі, незалежно від наявності технологічних перетинів. Вибір конкретного типу стратегії жорстко детермінується поточним фінансовим станом компанії, стадією життєвого циклу її базової галузі та наявністю управлінських компетенцій, здатних контролювати гетерогенні бізнес-одиниці. Важливим аналітичним етапом є оцінка вартості входу в нову галузь, яка не повинна перевищувати капіталізовану вартість очікуваних майбутніх грошових потоків [4]. З точки зору ефективності, стратегія диверсифікації розглядається як інструмент подолання галузевих обмежень рентабельності, що дозволяє підприємству формувати збалансований портфель стратегічних зон господарювання [1].

Конкурентне середовище безпосередньо виступає каталізатором структурних трансформацій на підприємстві, формуючи зовнішні імперативи для розробки та імплементації диверсифікаційних заходів. Висока ринкова влада постачальників або споживачів, постійна загроза появи товарів-субститутів та агресивна цінова політика існуючих конкурентів об'єктивно звужують можливості для генерування економічного прибутку в межах моногалузевої моделі ведення бізнесу [3]. Відповідно, диверсифікація стає економічно доцільною, коли підприємство накопичує надлишкові ресурси, які не можуть бути рентабельно реінвестовані в існуючий бізнес через стагнацію попиту. Впровадження нових напрямків діяльності в такому контексті дозволяє хеджувати ризики сезонних коливань або технологічного старіння продукції. Маркетингова складова відіграє критичну роль в оцінці привабливості нових ринкових ніш, адже успішна експансія потребує адаптації існуючих методів просування та ціноутворення до специфіки нової конкурентної арени [2]. Формування дієвої маркетингової стратегії є обов'язковою передумовою закріплення конкурентних переваг диверсифікованого підприємства, оскільки воно забезпечує ідентифікацію цільових сегментів споживачів та розробку унікальної ціннісної пропозиції, здатної протистояти існуючим гравцям на новому ринку [2].

Хоча класичні теорії диверсифікації переважно орієнтовані на великі корпоративні структури, малі та середні підприємства також активно застосовують

цей інструмент для забезпечення власної виживаності в умовах турбулентності. Для невеликих суб'єктів господарювання диверсифікація найчастіше набуває форм розширення асортиментного ряду або надання супутніх послуг, що не вимагає критичних обсягів капіталовкладень. На відміну від великих холдингів, малі підприємства не часто вдаються до конгломератної диверсифікації через гострий дефіцит інвестиційних ресурсів та обмеженість управлінського апарату [5]. Їхня стратегія фокусується на швидкому реагуванні на локальні зміни споживчого попиту та заповненні вузьких ринкових ніш, які залишаються поза увагою великих гравців. Раціональний вибір стратегічних напрямків розвитку для малих підприємств ґрунтується на детальному аналізі поточних потреб існуючої клієнтської бази та максимальному використанні гнучкості організаційної структури. Це дозволяє здійснювати оперативний перерозподіл ресурсів без тривалих бюрократичних процедур узгодження, характерних для багатодивізіональних корпорацій [5]. Основним ризиком для малого бізнесу при впровадженні диверсифікації виступає розпорошення обмежених оборотних коштів, що за відсутності жорсткого фінансового контролю може спровокувати втрату стійких ринкових позицій у базовому сегменті діяльності.

Практична реалізація стратегії диверсифікації вимагає формування комплексної системи стратегічного планування та контролінгу в межах організації. Застосування внутрішнього органічного розвитку дозволяє підприємству зберігати повний контроль над технологічними процесами, однак характеризується значним часовим лагом між етапом інвестування та початком генерування чистого прибутку. Альтернативним механізмом виступають угоди злиття та поглинання, які забезпечують миттєвий доступ до нових ринків, передових технологій та лояльних клієнтських баз, проте супроводжуються високими ризиками виникнення конфліктів корпоративних культур та складнощами технічної інтеграції операційних систем [3]. Управління диверсифікованим портфелем бізнес-одиниць базується на матричних методах аналізу, які дозволяють корпоративному центру об'єктивно оцінювати привабливість кожної стратегічної зони господарювання та приймати математично обґрунтовані рішення щодо подальшого розподілу обмежених інвестиційних ресурсів. Головним кількісним критерієм успішності впровадження диверсифікаційної стратегії є підтверджене зростання загальної ринкової вартості підприємства та стабільне підвищення показників рентабельності власного капіталу

в довгостроковій перспективі [1]. Фінансовий та управлінський моніторинг має здійснюватися на постійній системній основі для своєчасного виявлення не-ефективних підрозділів та проведення необхідної фінансової реструктуризації або повного процесу деінвестицій нерентабельних активів [3].

Впровадження стратегії диверсифікації є складним багатоетапним процесом трансформації внутрішньої архітектури підприємства у відповідь на жорсткі виклики конкурентного середовища. Ефективність даного стратегічного маневру перебуває в прямій залежності від здатності менеджменту генерувати реальні синергетичні ефекти, раціонально розподіляти інвестиційні ресурси та адаптувати маркетингові стратегії до нових макроекономічних умов. Диверсифікація остаточно перестає розглядатися як виключно механізм агресивної експансії, трансформуючись у базову умову збереження конкурентоспроможності компанії в періоди ринкової нестабільності. Проведений системний аналіз доводить, що незалежно від масштабів господарської діяльності успішна диверсифікація вимагає жорсткого дотримання принципу повної відповідності між наявним ресурсним потенціалом та об'єктивними характеристиками обраних цільових ринків.

Список використаних джерел:

1. Забедюк М. С. Стратегія диверсифікації як шлях підвищення ефективності діяльності підприємства. *Економічний форум*. 2020. № 1. С. 87-92.
2. Лихолат С., Воробель Н. Маркетингові стратегії як основа господарської діяльності підприємства. *Наукові перспективи*. 2023. № 4 (34). С. 249-258.
3. Довбня С. Б., Найдовська А. О. Стратегія підприємства. Частина 2: навч. посібник. Дніпро: НМетАУ, 2021. 92 с.
4. Гудзь О. І. Стратегія розвитку підприємства: сутність та класифікація. *Економіка та управління підприємствами. Економіка і суспільство*. 2018. Вип. 8. С. 346-352.
5. Види стратегій розвитку для малих підприємств. Аналітично-інформаційний центр стратегічного розвитку суспільства. URL: <https://www.cssd.org.ua/post/vidi-strategy-rozvitku-dlya-malih-pidpriyemstv>.

Будай Т. А., канд. техн. наук Джур О. Є.

Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара (Україна)

**УПРАВЛІННЯ ВИХОДОМ УКРАЇНСЬКОЇ РОЗДРІБНОЇ МЕРЕЖІ
НА РИНОК ПОЛЬЩІ
НА ЗАСАДАХ КРОСКУЛЬТУРНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ**

Процеси європейської інтеграції України зумовлюють необхідність виходу вітчизняного ритейлу на ринки ЄС, де Республіка Польща виступає стратегічним плацдармом для подальшої експансії. Проте успішна інтернаціоналізація бізнесу в умовах ринкової конвергенції вимагає врахування соціокультурної дистанції. Критичною перешкодою часто стає так звана «пастка культурної близькості» (*illusion of similarity*) – хибне уявлення менеджменту про ідентичність українського та польського споживачів, що призводить до ігнорування глибоких інституційних та поведінкових розбіжностей. За цих умов кроскультурний менеджмент трансформується з допоміжного інструментарію у фундаментальний фактор стратегічної стійкості, забезпечуючи регуляторну синхронізацію та подолання бар'єрів «чужорідності». Метою дослідження є теоретичне обґрунтування та розробка управлінської моделі виходу роздрібною мережі на ринок Польщі на засадах кроскультурної адаптації бізнес-процесів. Це вимагає відмови від етноцентричних підходів на користь поліцентричного управління, що базується на науковому переосмисленні моделей міжнародної експансії.

Теоретико-методологічний базис кроскультурного аналізу в системі міжнародного менеджменту дозволяє перетворити суб'єктивні оцінки ринку на об'єктивні управлінські параметри. Застосування класичних моделей є необхідним для мінімізації ризиків інституційного ізоморфізму та забезпечення відповідності внутрішніх стандартів компанії очікуванням нового середовища. До ключових інструментів такого аналізу належать:

– модель Г. Хофстеде: ідентифікація вищого рівня індексу «уникнення невизначеності» у польському суспільстві порівняно з українським, що вимагає більш жорсткої формалізації бізнес-процесів та регламентації трудових відносин;

– теорія Е. Холла: аналіз контекстуальності комунікацій, де польська бізнес-культура тяжіє до нижчого контексту, вимагаючи прямолінійності та високої точності у договірних відносинах;

– типологія корпоративних культур: оцінка сумісності корпоративних цінностей українського ритейлера з польською етикою праці для запобігання конфліктам у мультикультурних командах.

Спираючись на ці теоретичні конструктори, доцільно оцінити специфічний ринковий ландшафт, у якому ТОВ «РУШ» (мережа «ЄВА») планує реалізувати свій потенціал. Незважаючи на лідерство в Україні, мережа «ЄВА» входить у зрілий та висококонкурентний польський ринок «дрогері» (drogerie), де домінують такі потужні гравці, як Rossmann та Hebe. Успіх експансії залежить від детермінації управлінських рішень, що враховують не лише економічні показники, а й кроскультурні чинники взаємодії.

Основними бар'єрами входу, ідентифікованими в ході аналізу, є: 1) насиченість ринку та споживчий патріотизм: висока лояльність поляків до локальних брендів та розвинених мереж Rossmann/Hebe; 2) ESG-орієнтованість: підвищена увага польського споживача до екологічності, сталого розвитку та соціальної відповідальності бізнесу порівняно з українським ринком; 3) регуляторна специфіка ЄС: жорсткі вимоги до сертифікації, маркування товарів та екологічних стандартів пакування; 4) специфіка трудової етики: відмінності у мотиваційних профілях працівників, що вимагають адаптації системи стимулювання.

Ефективна поетапна модель виходу на ринок Польщі передбачає глибоку трансформацію бізнес-систем. Використання поліцентричного підходу дозволяє сформувати гібридну модель управління, яка поєднує українську операційну ефективність із польськими культурними кодами.

Пріоритетними напрямками адаптації є:

– HR-управління: розробка моделей рекрутингу та навчання з урахуванням місцевого законодавства та психології праці для зниження плинності кадрів;

– сервісна політика: модернізація стандартів обслуговування з акцентом на захист прав споживачів та персоналізацію клієнтського досвіду;

– маркетингові комунікації: трансляція меседжів через призму раціональності, екологічності та підтримки локальних громад, що є критичним для формування довіри до іноземного бренду;

– мерчандайзинг: адаптація асортиментної матриці та private labels під преференції поляків та специфіку викладки товарів категорії здоров'я та краси.

Реалізація запропонованої стратегії потребує впровадження системи моніторингу на основі специфічних KPI, таких як Net Promoter Score (NPS) серед польських споживачів та динаміка Market Penetration Rate відносно головних конкурентів (Rossmann). Наукова новизна підходу полягає в інтеграції кроскультурних змінних безпосередньо в операційну модель управління, що дозволяє мінімізувати термін адаптації та забезпечити конкурентоспроможність у довгостроковій перспективі.

Отже, кроскультурний менеджмент у процесі експансії ТОВ «РУШ» виступає не лише як інструмент комунікації, а як стратегічний засіб нівелювання інституційних та ментальних розривів, що запобігає «пастці культурної близькості». Адаптація ключових бізнес-процесів (HR, маркетинг, сервіс) під стандарти ESG та високий рівень уникнення невизначеності в Польщі є критичною умовою подолання бар'єрів входу на ринок дрогері. Практична цінність дослідження полягає у формуванні алгоритму переходу до гібридної моделі управління, яка дозволяє українському бізнесу ефективно інтегруватися у європейське середовище, зберігаючи власну ідентичність та операційну гнучкість.

Список використаних джерел:

1. Джур О. Є., Жура С. В., Павлів І. В. Стратегії виходу українського бізнесу на нові зовнішні ринки в умовах геополітичної напруги. *Ефективна економіка*. 2026. № 2. <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2026.2.133>.
2. Хофстеде Г. *Культури та організації: Програмне забезпечення розуму*. Київ: Основи, 2012. 448 с.
3. Офіційний сайт мережі "ЄВА" (ТОВ «РУШ»). URL: <https://eva.ua/>

Василько Р. С.

Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара (Україна)

ОПТИМІЗАЦІЯ СТРУКТУРИ ОБОРОТНОГО КАПІТАЛУ В КРИЗОВИЙ ПЕРІОД

У сучасних умовах роботи підприємств важливе раціональне управління оборотним капіталом. Ці умови характеризуються економічною нестабільністю, воєнними ризиками та проблемами з логістикою. Тому управління оборотним капіталом стає особливо важливим. Оборотний капітал є важливим для

безперервної роботи підприємства. Він впливає на те, як швидко компанія може погасити свої борги, чи може вона вчасно платити за рахунками та наскільки стабільним є її фінансовий стан.

Оптимізація структури оборотного капіталу дуже важлива, особливо під час кризи. Тоді підприємства стикаються зі складнощами. Наприклад, доходи падають, не вистачає грошей, а дебіторська заборгованість збільшується. В таких умовах неефективне управління оборотними активами може призвести до фінансових втрат. Також це може знизити конкурентоспроможність організацій. Іноді це навіть призводить до банкрутства [4].

Оптимізація структури оборотного капіталу передбачає баланс його компонентів. Цей баланс має максимізувати прибутковість. Водночас він повинен мінімізувати ризики та підтримувати належний рівень ліквідності. Наукові дослідження це підтверджують. Ефективне управління активами допомагає знизити витрати. Також це допомагає уникнути перебоїв у роботі. Крім того, це забезпечує стабільність фінансів підприємства на довгий термін [1].

Одним із пріоритетних напрямків оптимізації є управління дебіторською заборгованістю. У кризових умовах підприємства часто змушені відкладати платежі. Це призводить до того, що фінансові ресурси тимчасово блокуються. Щоб зменшити ці ризики, потрібно використовувати системи кредитного аналізу. Важливо оцінювати, чи можуть контрагенти платити. Також слід створити способи контролю за часом повернення боргів [2].

Важливо оптимізувати управління матеріальними запасами. Якщо запасів занадто багато, це збільшує витрати на їх зберігання. А якщо запасів не вистачає, це може затримати виробництво. Придатними в кризові періоди є адаптивні моделі управління запасами і скорочення тривалості операційного циклу.

Крім того, критичною залишається задача забезпечення ефективного управління грошовими потоками підприємства. Належний рівень ліквідності є важливим для оперативного реагування на зміну зовнішніх умов. Формування резервів ліквідних коштів допомагає підтримувати стійкість бізнесу. Також цьому сприяє планування та контроль грошових надходжень і витрат [2].

Швидкість обігу оборотного капіталу показує, наскільки ефективно він використовується підприємством. Якщо кругообіг засобів відбувається швидко,

то не потрібно багато додаткових грошей. Дослідження показують, що зменшення тривалості операційного циклу добре впливає на прибутки підприємств. Це також допомагає зменшити ризик втрати фінансової стабільності [2].

У сучасному світі зовнішні фактори стають все важливішими. Це, зокрема, економічна нестабільність та інфляція. Також значний вплив має війна та проблеми з доставкою товарів. Вони прямо впливають на формування та роботу оборотного капіталу. Це вимагає від компаній приймати гнучкі управлінські рішення. Також потрібно впроваджувати антикризові стратегії [3].

Отже, щоб покращити структуру оборотного капіталу під час кризи, потрібен комплексний підхід. Цей підхід має включати управління всіма складовими: грошима, запасами та боргами покупців. Ключовою метою такого управління є забезпечення фінансової стабільності, ліквідності та неперервності операційної діяльності підприємства.

Підсумовуючи, важливо зазначити: ефективне управління оборотним капіталом відіграє ключову роль. Воно допомагає підприємству пристосуватися до мінливих умов ринку. Також це забезпечує його конкурентоспроможність. Рационалізація структури оборотного капіталу дозволяє зменшити негативний вплив кризи. Крім того, це створює основу для швидкого розвитку підприємства в майбутньому.

Список використаних джерел:

1. Данилків Х. П., Гембарська Н. Є. Working capital management and its finance sources. *SEMI*. 2022. Т. 6, № 1. С. 83-95. <https://doi.org/10.23939/semi2022.01.081>.
2. Данилків Х. П., Гембарська Н. Є., Когут-Ференс О. Теоретичні аспекти управління оборотним капіталом підприємств. *SEMI*. 2022. Т. 6, № 2. С. 123-134. <https://doi.org/10.23939/semi2022.02.123>.
3. Стрілець А. Управління оборотним капіталом підприємства у період воєнного стану. Економіка і фінанси бізнесу. Фінансове забезпечення сталого розвитку підприємств: тези доп. наук.-практ. конф. Київ: ДТЕУ, 2023. С. 263-267.
4. Чемчикаленко Р., Проценко А. Управління оборотним капіталом підприємства в сучасних реаліях вітчизняної економіки. *Адаптивне управління: теорія і практика. Серія Економіка*. 2022. Вип. 14(28). [https://doi.org/10.33296/2707-0654-14\(28\)-12](https://doi.org/10.33296/2707-0654-14(28)-12).

Васильченко О. О.

Таврійський державний агротехнологічний університет

імені Дмитра Моторного (Україна)

МЕТОДОЛОГІЧНИЙ АСПЕКТ СТРАТЕГІЧНОЇ АДАПТАЦІЇ ПІДПРИЄМСТВ УКРАЇНИ ДО КРИЗОВИХ ШОКІВ

Функціонування економічної системи сучасних країн світу відбувається за умов постійно зростаючої нестабільності, що обумовлюється поєднанням глобальних і національних кризових явищ, наслідком чого є поява суттєвих дисбалансів в усіх сферах економічного життя. Діяльність українських підприємств знаходиться наразі під впливом повномасштабної війни, наслідків пандемії COVID-19, енергетичної та логістичної нестабільності та характеризується високим рівнем невизначеності та ризику [1; 2]. Виникає потреба у розробці та застосуванні таких механізмів реагування на кризові шоки, які б дозволили підприємствам не тільки вижити та адаптуватися під нові виклики, але й забезпечити умови для подальшого їх розвитку [3]. Вітчизняні науковці трактують кризові шоки як різкі, непередбачувані зміни зовнішнього середовища, що порушують стабільність функціонування підприємства та потребують оперативної трансформації управлінських рішень [1; 4].

Стратегічна адаптація підприємства є складним багаторівневим процесом, що повинен спиратись на цілий комплекс суттєвих змін відповідно до зовнішніх викликів, – змін бізнес-моделі, організаційної структури, системи управління та ресурсного забезпечення. Її сутність полягає у забезпеченні відповідності внутрішнього потенціалу підприємства зовнішнім викликам шляхом формування динамічних здібностей [5].

Ключовим елементом адаптації виступає організаційна стійкість – інтегральна характеристика підприємства, що надає можливість з'ясувати, на скільки воно здатне протистояти кризовим впливам, чи спроможне адаптуватися до змін, чи має потужний потенціал для забезпечення подальшого власного розвитку [4]. Українські науковці відмічають, що стійкість передбачає три аспекти: повернення до попереднього стану; формування нових конкурентних переваг; можливість переходу до нової моделі розвитку [3].

При розробці підходів до стратегічної адаптації слід враховувати стратегічну гнучкість, що є основною передумовою безперервності бізнесу, оскільки забезпечує швидке реагування на зміни ринкового середовища. Підприємства України сьогодні активно використовують такі інструменти адаптації, як релокація виробництва, зміна логістичних ланцюгів, переорієнтація на нові ринки збуту [2].

Важливим драйвером адаптації є цифрова трансформація. Впровадження сучасних цифрових технологій активно сприяє формуванню нових клієнт орієнтованих бізнес-моделей на підставі швидкого реагування на зміни попиту [6]. Цифровізація дозволяє підвищити прозорість діяльності підприємств і покращити якість управлінських рішень.

Наступний інструмент стратегічної адаптації – диверсифікація діяльності, ефективний інструмент підвищення економічної безпеки підприємства. За сучасних умов суб'єкти економічної діяльності переорієнтовуються на нові ринки, переглядають асортимент продукції, коригують його відповідно до потреб нових споживачів, намагаються впроваджувати прогресивні інноваційні рішення [2].

Ще одним вагомим аспектом є управління фінансовою стійкістю. Мова йде про забезпечення ліквідності, оптимізацію витрат і ефективне використання фінансових ресурсів. Підприємства повинні здійснювати перегляд фінансової політики, приділяючи першочергову увагу збереженню платоспроможності та мінімізації ризиків [1].

Значну роль відіграє людський капітал та наявність якісного управлінського лідерства. Формування культури інновацій, розвиток компетенцій персоналу та підтримка внутрішньої комунікації є важливими складовими успішної адаптації підприємства [3].

Отже, в результаті проведеного дослідження нами з'ясовано, що за умов сучасної полікризової економіки ключовим чинником виживання та розвитку підприємств є стратегічна адаптація. Її ефективність залежить від здатності підприємства швидко та якісно реагувати на зміни зовнішнього середовища, впроваджувати інновації та забезпечувати фінансову стійкість.

На нашу думку, подальші вітчизняні наукові дослідження у цьому напрямку повинні зосередитись на розробленні прикладних моделей оцінювання рівня адаптивності підприємств та механізмів їх впровадження.

Список використаних джерел:

1. Іванова Н. С. Антикризисна стійкість підприємства в умовах системних викликів: стратегічна діагностика та адаптивне управління. *Економіка та суспільство*. 2025. № 75. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-75-73>.
2. Прохорова В., Крутова, А., Дяченко, К. Економічна безпека підприємств України в умовах дестабілізаційного розвитку. *Адаптивне управління: теорія і практика. Серія Економіка*. 2022. № 14(28). DOI: [https://doi.org/10.33296/2707-0654-14\(28\)-10](https://doi.org/10.33296/2707-0654-14(28)-10).
3. Шевченко Л. С. Стратегування в новій реальності: монографія. Харків: Право, 2025. 326 с.
4. Федуллова С. О. Багатомірна поточна світова криза проти концепції полікризи. *Наука, технології, інновації*. 2023. № 1. С. 3-8. DOI: <http://doi.org/10.35668/2520-6524-2023-1-01>.
5. David J. Teece. *Dynamic Capabilities: Foundational Concepts*. Cambridge University Press & Assessment, 2025. P. 86. DOI: <http://dx.doi.org/10.1017/9781009562713>.
6. Величко К., Цибульська, Е. Трансформація бізнес-моделей компаній: сучасні виклики та перспективи у цифровій економіці. *Економіка та суспільство*. 2023. № 52. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-52-39>.

Волок Ю. О.

Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара (Україна)

**ПРОБЛЕМИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМНИЦТВА
В УКРАЇНІ В УМОВАХ СУЧАСНИХ ЕКОНОМІЧНИХ
ТРАНСФОРМАЦІЙ**

Підприємництво є одним із ключових рушіїв економічного зростання держави. Підприємницька діяльність не лише забезпечує створення нових економічних суб'єктів та робочих місць, а й сприяє наповненню бюджетів усіх рівнів, підвищенню рівня життя населення та загальному зміцненню національної економіки» [2]. В умовах глобальних трансформацій, що охопили світову економіку у XXI столітті, Україна зіткнулася з безпрецедентними викликами, які суттєво ускладнили функціонування підприємницького середовища. Повномасштабне воєнне вторгнення у лютому 2022 року завдало величезних збитків вітчизняній економіці, зруйнувало усталені ланцюги постачання, скоротило внутрішній ринок та змусило мільйони підприємців переглянути свої бізнес-стратегії або й зовсім припинити діяльність.

Підприємництво в Україні пройшло складний шлях становлення від початку 1990-х років, коли розпочалося формування ринкової економіки. За даними Державної служби статистики України, станом на початок 2021 року в країні функціонувало понад 1,9 млн суб'єктів малого та середнього підприємництва (МСП), які

забезпечували близько 64% зайнятості та формували майже 55% ВВП країни. Однак воєнні дії кардинально змінили цю картину. Дослідники Інституту економічних досліджень та політичних консультацій зазначають, що вже у 2022 році кількість активних підприємств скоротилася щонайменше на 30-35% порівняно з довоєнним рівнем. Багато підприємств були змушені евакуюватися з регіонів активних бойових дій, зупинити виробництво або перейти у режим мінімального функціонування. За оцінками Київської школи економіки, прямі збитки економіці України від руйнувань лише за перший рік повномасштабної війни перевищили 135 млрд доларів США.

«Підприємництво є не просто економічною категорією, а соціальним інститутом, що формує середній клас суспільства, забезпечує зайнятість і визначає якість життя громадян» – зазначає К. Шваб у праці «Четверта промислова революція» [7]. Це твердження особливо актуальне для України, де МСП відіграє роль не лише економічного, а й соціального стабілізатора в умовах воєнного часу. Серед ключових проблем, що стримують нинішній розвиток підприємництва в Україні, можна виділити кілька взаємопов'язаних блоків.

Перший – це проблеми фінансового характеру. Доступність кредитних ресурсів залишається вкрай низькою: середня ставка за кредитами для МСП у 2023-2024 роках становила 18-22% річних, що робить банківське фінансування практично недоступним для більшості малих підприємств. Навіть державні програми підтримки, зокрема програма «5-7-9%», охоплюють лише незначну частку потреби у фінансуванні. Науковці Національного інституту стратегічних досліджень підкреслюють: «Ключовою проблемою залишається розрив між потребами бізнесу у фінансових ресурсах та реальними можливостями їх залучення через традиційні банківські інструменти, що змушує підприємців шукати альтернативні шляхи фінансування або відмовлятися від розвитку» [4].

Другим блоком проблем є регуляторне навантаження та корупція. Незважаючи на певний прогрес у дерегуляції, що стався після 2014 року та прискорився з початком євроінтеграційного процесу, підприємці в Україні досі стикаються зі значними адміністративними бар'єрами. За індексом легкості ведення бізнесу Світового банку, Україна у 2020 році посідала 64-те місце з 190 країн, демонструючи помітний прогрес, однак водночас залишаючи значний простір

для покращення, особливо у сферах оподаткування, дозвільної системи та захисту прав власності. Дослідниця О. Білоусова зауважує, що «корупційний тиск на підприємців, хоча і дещо знизився порівняно з 2010-ми роками, залишається системною проблемою, яка підриває довіру бізнесу до державних інститутів та знижує інвестиційну привабливість країни» [1].

Третім блоком є проблеми кадрового забезпечення. Масштабна трудова міграція, що мала місце ще до повномасштабного вторгнення, різко посилилася після 24 лютого 2022 року. За різними оцінками, від 6 до 8 мільйонів українців виїхали за кордон, значна частина з яких були кваліфікованими фахівцями та підприємцями. Це призвело до гострого дефіциту кадрів у багатьох галузях, передусім у сферах ІТ, виробництва, логістики та послуг.

Показовими є дані опитування Торгово-промислової палати України, проведеного у 2023 році: 67% опитаних підприємців назвали брак кваліфікованих кадрів основною перешкодою для відновлення та розвитку своєї діяльності. При цьому 43% респондентів зазначили, що навіть за умови наявності фінансових ресурсів вони не мають змоги нарощувати виробничі потужності через нестачу персоналу.

Четвертий блок проблем пов'язаний із логістичними та інфраструктурними обмеженнями. Руйнування транспортної та енергетичної інфраструктури суттєво підвищило операційні витрати підприємств. Проблеми з електропостачанням стали одним із найбільш болючих чинників: за даними Федерації роботодавців України, у 2024-2025 роках понад 70% підприємств зазнавали перебоїв з електроенергією, що вимагало значних додаткових витрат на автономні генератори та акумуляторні системи.

Зарубіжний досвід подолання подібних кризових явищ засвідчує важливість цілісної державної підтримки підприємництва. Як зазначає Нобелівський лауреат, американський економіст Д. Аджемоглу: «Інституційне середовище є вирішальним чинником для підприємницької активності: країни з інклюзивними економічними інститутами демонструють значно вищий рівень підприємницької активності та економічного зростання» [5].

Разом з тим нинішня ситуація відкриває і певні перспективи для розвитку підприємництва в Україні. Першою з таких перспектив є цифрова трансформація.

Пандемія COVID-19 та воєнні умови разом прискорили цифровізацію бізнесу: за даними Мінцифри України, кількість підприємств, що використовують хмарні сервіси та електронну комерцію, зросла вдвічі порівняно з 2019 роком. Незважаючи на воєнний стан, українські ІТ-компанії змогли перетворити виклики на конкурентні переваги. Вітчизняний ІТ-сектор не лише зберігає стабільний рівень експорту, а й зміцнює статус стратегічного партнера для провідних економік світу, включно зі США, ЄС, Великою Британією, Ізраїлем та ОАЕ.

Другою перспективою є реалізація потенціалу євроінтеграції. Статус кандидата на вступ до ЄС відкриває доступ до численних інструментів підтримки підприємництва: структурних фондів, програм Horizon Europe (Горизонт Європа), механізму кредитування ЄБРР та ЄІБ. Крім того, гармонізація законодавства з нормами ЄС сприятиме покращенню регуляторного середовища, захисту прав інтелектуальної власності та підвищенню стандартів корпоративного управління.

Третьою перспективою стане повоєнне відновлення, як каталізатор розвитку підприємництва. Відбудова та реконструкція зруйнованої інфраструктури, житлового фонду та промисловості вимагатиме залучення величезних ресурсів та генерує попит у будівництві, виробництві будівельних матеріалів, логістиці, енергетиці та інших галузях. Конференція з відновлення України (Ukraine Recovery Conference), що проходила у Лондоні у 2023 році, зафіксувала зобов'язання міжнародних партнерів щодо підтримки відновлення на суму понад 60 млрд дол. США.

Четвертою перспективою є розвиток «зеленої» економіки. Глобальний тренд на декарбонізацію та перехід до відновлювальних джерел енергії відкриває нові можливості для українського підприємництва, зокрема у сферах сонячної та вітрової енергетики, виробництва електромобілів та компонентів для них, органічного землеробства та перероблення відходів. Значний аграрний потенціал України у поєднанні з попитом ЄС на екологічно чисту продовольчу продукцію формує стратегічну нішу для розвитку агропідприємництва.

Також важливим інструментом підтримки українського підприємництва в сучасних умовах є державно-приватне партнерство. Успішні його приклади у відбудові зруйнованих громад, реконструкції доріг та мостів, відновленні комунальної інфраструктури демонструють ефективність моделі, за якої держава забезпечує регуляторне середовище та частково фінансує ризики, а приватний

бізнес вносить управлінську компетентність та операційну ефективність. Міжнародний досвід підтверджує, що правильно розбудована система підтримки МСП здатна суттєво прискорити економічне відновлення після криз. Як зазначає дослідниця Організації економічного співробітництва та розвитку Елізабет Торнтон: «Малий та середній бізнес демонструє надзвичайну стійкість в кризових умовах завдяки своїй гнучкості та здатності швидко адаптуватися до нових ринкових умов, саме тому підтримка МСП є ключовим елементом стратегій економічного відновлення в більшості розвинених країн» [8].

Для реалізації визначених перспектив необхідне впровадження цілого комплексу заходів як на загальнодержавному, так і на регіональному рівнях. Успішне подолання зазначених проблем і реалізація наявних перспектив можливі лише за умови системного підходу, що передбачає поєднання реформування регуляторного середовища, розширення фінансових інструментів підтримки, інвестицій у людський капітал та активного залучення міжнародної допомоги. Євроінтеграційний курс України надає для цього потужний інституційний та фінансовий імпульс, реалізація якого значною мірою визначатиме якість повоєнного відновлення та довгострокову конкурентоспроможність вітчизняного підприємництва.

Список використаних джерел:

1. Білоусова О. С. Інституційне середовище підприємництва в Україні: сучасний стан та напрями вдосконалення. *Економіка і суспільство*. 2023. № 48. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2345>.
2. Варналій З.С. Економічна безпека та підприємництво в Україні: системний підхід. *Економіка України*. 2020. № 3. С. 19-32.
3. Державна служба статистики України. Діяльність підприємств за 2021 рік: статистичний збірник. Київ: Держстат, 2022. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua>.
4. Жаліло Я. А., Покришка Д. С., Белінська Я. В. та ін. Економіка України в умовах війни: виклики та можливості. Київ: НІСД, 2023. 168 с. URL: <https://niss.gov.ua/doslidzhennya/ekonomika/ekonomika-ukrayiny-v-umovakh-viyny-vyklyky-ta-mozhlyvosti>
5. Acemoglu D., Robinson J. Why Nations Fail: The Origins of Power, Prosperity, and Poverty. New York: Crown Publishers, 2012. 529 p.
6. Kyiv School of Economics. War Against Ukraine: Assessment of Economic Damage. Kyiv: KSE, 2023. URL: https://kse.ua/wp-content/uploads/2023/03/KSE_War_Damage_Assessment.pdf.
7. Schwab K. The Fourth Industrial Revolution. Geneva: World Economic Forum, 2016. 184 p.
8. Thornton J. OECD SME and Entrepreneurship Outlook 2023. Paris: OECD Publishing, 2023. 264 p. <https://doi.org/10.1787/e43ae2cc-en>.
9. Ukraine Recovery Conference 2023: Summary of Commitments. London: UK Government, 2023. URL: <https://www.gov.uk/government/publications/ukraine-recovery-conference-2023>.

Гордєєва-Герасимова Л. Ю., Авсієнко В. Г.

Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара (Україна)

ДИЗАЙН-МИСЛЕННЯ В СОЦІАЛЬНОМУ ПІДПРИЄМНИЦТВІ

Сучасні соціально-економічні виклики потребують пошуку нових підходів до вирішення суспільних проблем, серед яких особливе місце займає розвиток соціального підприємництва. Соціальне підприємництво поєднує підприємницьку діяльність із вирішенням соціальних та екологічних проблем, спрямовуючи частину прибутку на досягнення суспільно значущих цілей. У цьому контексті важливим інструментом створення інноваційних рішень виступає дизайн-мислення, яке орієнтується на потреби людини та сприяє формуванню ефективних соціальних інновацій.

Дизайн-мислення розглядається як людиноцентрований підхід до розроблення продуктів, послуг та управлінських рішень, що передбачає глибоке розуміння потреб користувачів, генерування нових ідей та їх подальше тестування у практичній діяльності. Як зазначають українські дослідники, використання дизайн-мислення сприяє підвищенню інноваційності підприємницької діяльності та створенню нових моделей соціально-економічного розвитку [1; 3].

У соціальному підприємстві дизайн-мислення відіграє особливу роль, оскільки дозволяє краще зрозуміти потреби цільових груп населення, які стикаються з певними соціальними проблемами. Соціальні підприємці використовують цей підхід для дослідження проблеми, формування альтернативних рішень і розроблення інноваційних соціальних продуктів або послуг. За результатами досліджень українських науковців, впровадження інноваційних управлінських підходів, зокрема дизайн-мислення, сприяє розвитку соціальних підприємств і підвищує їхню здатність до створення соціальної цінності [2].

Сам процес дизайн-мислення зазвичай відбувається у кілька послідовних етапів. Першим етапом є емпатія, тобто намагання зрозуміти людей, які стикаються з певною проблемою. На цьому етапі соціальні підприємці вивчають досвід користувачів, їхні потреби, очікування та труднощі, з якими вони стикаються у повсякденному житті. Такий підхід допомагає побачити проблему не лише з точки зору дослідника чи менеджера, а й з позиції людини, яка безпосередньо переживає ці труднощі. Наступним етапом є визначення проблеми. На основі

зібраної інформації формулюється чітке розуміння того, яка саме проблема потребує вирішення та які її основні причини. Це дозволяє звузити фокус дослідження та визначити ключові завдання, над якими необхідно працювати.

Після цього відбувається етап генерації ідей. У процесі колективного обговорення або творчих сесій учасники пропонують різноманітні варіанти можливих рішень. На цьому етапі важливо створити атмосферу відкритості та заохочувати навіть найбільш нестандартні ідеї, оскільки саме вони часто можуть стати основою для інноваційних соціальних проєктів. З великої кількості запропонованих ідей поступово відбираються ті, які мають найбільший потенціал для реалізації.

Далі розпочинається етап прототипування. Він передбачає створення спрощених моделей майбутнього продукту або послуги. Це можуть бути тестові версії сервісів, концепції програм, макети або інші інструменти, які допомагають перевірити, як працюватиме запропоноване рішення на практиці.

Останнім етапом є тестування. Створені прототипи пропонуються представникам цільової аудиторії, які можуть оцінити їхню зручність, корисність та ефективність. Отриманий зворотний зв'язок дозволяє вдосконалити рішення, усунути недоліки та зробити продукт або послугу більш адаптованими до реальних потреб людей. Таким чином, дизайн-мислення перетворюється на гнучкий і практичний інструмент, що допомагає соціальним підприємствам створювати ефективні та інноваційні рішення для вирішення актуальних соціальних проблем.

Використання дизайн-мислення сприяє підвищенню інноваційності соціальних підприємств, оскільки дозволяє поєднувати аналітичні та креативні підходи до розроблення рішень. Крім того, цей підхід забезпечує активне залучення зацікавлених сторін – користувачів, партнерів, громадських організацій та місцевих громад до процесу створення соціальних інновацій [3].

Таким чином, дизайн-мислення виступає ефективним інструментом розвитку соціального підприємництва, оскільки сприяє створенню інноваційних, людиноорієнтованих і життєздатних бізнес-моделей. Його застосування дозволяє соціальним підприємцям більш ефективно реагувати на виклики сучасного суспільства, формувати стійкі соціальні проєкти та забезпечувати довгостроковий позитивний вплив на розвиток суспільства.

Список використаних джерел:

1. Ачкасова О. Розвиток соціального підприємництва в Україні в умовах воєнного стану. *Економіка та суспільство*. 2022. №37. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-37-40>.
2. Ільченко В. М., Бендюг Є. С. Соціальне підприємництво – інноваційний бізнес, що змінює суспільство. *Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. Серія: Економіка і управління*. 2023. Т. 34(73), № 2.
3. Lopushnyak H., Bondarenko S., Dmytruk, S. (2024). Design thinking as a tool for transforming approaches to leadership development in the social sphere. *Social Development and Security*, 2024. № 14(4), С. 261-295. <https://doi.org/10.33445/sds.2024.14.4.21>.
4. Гринько Т. В., Гвініашвілі Т. З., Алещенко В. І. Стратегічне управління як елемент організаційно-економічного механізму забезпечення економічної стійкості підприємства. *Економіка та держава*. 2021. № 12. С. 30-34.

Гордєєва-Герасимова Л. Ю., Постоялкіна І. П.

Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара (Україна)

**ПЛАНУВАННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ТОРГОВЕЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА
В УМОВАХ ДИНАМІЧНОГО РИНКОВОГО СЕРЕДОВИЩА**

Ефективне планування дає можливість підприємству завчасно передбачати можливі зміни у зовнішньому середовищі, правильно розподіляти доступні ресурси та послідовно рухатися до стратегічних результатів. У сфері торгівлі цей процес має особливе значення, оскільки діяльність таких підприємств значною мірою залежить від ринкових коливань, рівня конкуренції та швидких змін у поведінці споживачів. Для торговельних компаній вкрай важливо мати налагоджену систему планування, яка забезпечує гнучкість та стратегічну стійкість в умовах мінливого ринку.

Планування у торгівлі має свої особливості, оскільки саме цей сектор відзначається високою мінливістю та залежністю від купівельної активності клієнтів і дій конкурентів. Тому будь-які плани мають створюватися з урахуванням швидкого реагування на ринкові сигнали. Зміни тенденцій попиту, поява нових товарів чи коливання пропозиції вимагають, щоб торговельні підприємства постійно коригували свої дії. У цьому середовищі важливо мати здатність швидко змінювати підхід до продажів, асортименту та сервісу для підтримання конкурентоспроможності. Одним із ключових чинників стабільної роботи торговельного підприємства є правильне управління товарними запасами. Процес планування

передбачає прогнозування майбутнього попиту, визначення оптимальної кількості продукції на складах та своєчасне поповнення товарних залишків. Налагоджена система роботи із запасами дозволяє уникнути проблем із дефіцитом продукції або перевищенням товарних залишків, що зменшує витрати та підвищує задоволеність покупців.

Не менш важливою складовою торговельної діяльності виступають логістичні процеси. Саме швидкість та безпомилковість доставки товарів впливають на конкурентність підприємства. Використання сучасних логістичних рішень, включаючи цифрові системи відстеження поставок, здатне значно вдосконалити рух товарів, скоротити витрати й покращити рівень сервісу. Тому логістика займає центральне місце у системі планування торговельної компанії.

Планування діяльності торговельного підприємства також тісно пов'язане з формуванням товарної пропозиції, яка повинна відповідати очікуванням і реальним потребам споживачів. У цьому контексті важливим є застосування інструментів маркетингу, регулярний аналіз ринкової кон'юнктури та відстеження споживчих трендів. Саме на основі таких даних формується актуальний асортимент та забезпечується привабливість комерційної пропозиції.

Бізнес-план у сфері торгівлі виконує роль ключового документу, який визначає стратегічний курс підприємства та містить комплексні показники для його розвитку. У ньому відображаються характеристики ринку, портрет цільового споживача, конкурентні позиції, фінансові розрахунки та маркетингові напрями діяльності. Процес розробки бізнес-плану включає збір інформації, її аналітичне опрацювання та вибір найефективніших варіантів дій. Реалізація такого документу передбачає виконання поставлених завдань за визначеними етапами та регулярний контроль результатів [1].

Бізнес-планування, як складова стратегічного управління, відіграє важливу роль у діяльності торговельних компаній. Чітко сформульовані цілі, обґрунтовані прогнози та продумана структура бізнес-плану дозволяють підприємству ефективно конкурувати, своєчасно реагувати на зміни та раціонально використовувати ресурси. Наявність такого плану значно спрощує процес ухвалення управлінських рішень і сприяє системності у всіх напрямках роботи. Сучасний торговельний бізнес неможливо уявити без інновацій та технологічного розвитку. Використання

електронних платформ продажу, автоматизованих систем управління запасами, цифрової аналітики та CRM-систем дозволяє підприємствам значно підвищувати ефективність діяльності. Інновації стають важливою частиною процесу планування, оскільки забезпечують підприємству не лише економію ресурсів, але й можливість створення конкурентних переваг.

Орієнтація на споживача є фундаментальною складовою успішного планування у торговельній сфері. Глибоке розуміння потреб, очікувань, поведінки та мотивацій цільової аудиторії дає змогу підприємству адаптувати свої товари, послуги та маркетингові заходи так, щоб максимально задовольнити попит. Такий підхід сприяє формуванню лояльності клієнтів та зміцненню ринкових позицій.

Торгівля постійно перебуває під впливом зовнішніх чинників, таких як зміни у перевагах споживачів, технологічні нововведення, посилення конкурентної боротьби та коливання вартості ресурсів. Наявність продуманих планів дозволяє торговельному підприємству ефективно реагувати на такі виклики. Подальший розвиток галузі пов'язаний зі зростанням частки онлайн-продажів, модернізацією технологій та розширенням товарного асортименту.

Отже, головним завданням планування в комерційній діяльності є формування системи, здатної адаптувати підприємство до швидких ринкових змін. Гнучке стратегічне бачення, ефективний контроль товарних запасів, сучасні логістичні рішення та грамотне формування асортименту створюють основу для успішної діяльності та стабільного розвитку підприємства в умовах сучасної конкуренції.

Список використаних джерел:

1. Кузьмін О. Є., Мельник О. Г. Планування діяльності торговельного підприємства: теоретико-методологічні засади та практичні аспекти. *Вісник економічної науки України*. 2020. № 1. С. 45-52.
2. Гринько Т. В., Олійник Т. І., Петьков В. Л. Методологія наукових досліджень у формуванні лідерських підходів до антикризового управління бізнесом. *Агросвіт*. № 16, 2025. URL: <https://www.nayka.com.ua/index.php/agrosvit/article/view/7171/7287>.

Гречина А. Р., канд. фіз.-мат. наук Катан В. О.

Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара (Україна)

СЦЕНАРНО-ОПТИМІЗАЦІЙНА МОДЕЛЬ ВИБОРУ СТРАТЕГІЙ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ЕКОНОМІЧНОЇ НЕСТАБІЛЬНОСТІ

В умовах «перманентного ризику» та глобальних економічних шоків традиційне детерміноване планування втрачає ефективність. Воно не враховує нелінійність ринкових процесів: коливання попиту, волатильність цін та логістичні збої. Це вимагає впровадження адаптивних методів, що інтегрують фактор невизначеності безпосередньо в процес прийняття управлінських рішень.

Найбільш перспективним інструментом підтримки управлінських рішень є сценарно-оптимізаційний підхід. Його наукова цінність полягає в синергії двох методологій:

1. Сценарний аналіз дозволяє якісно окреслити простір можливих станів зовнішнього середовища.
2. Оптимізаційне моделювання забезпечує пошук найкращого варіанту використання ресурсів для кожного з цих станів.

Така інтеграція перетворює стратегічне планування з формального документа на динамічну систему вибору оптимальної структури активів підприємства [1].

Логіка моделі реалізується через послідовний аналітичний цикл, що пов'язує макроекономічні прогнози з мікроекономічними параметрами діяльності (див. рис. 1).

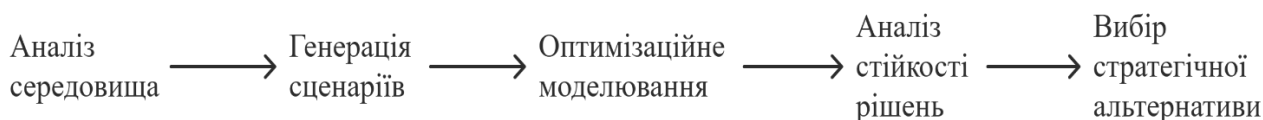


Рис. 1. Етапи функціонування сценарно-оптимізаційної моделі [2]

Етап 1. Діагностика факторів невизначеності. Виокремлюються драйвери, що мають найбільший вплив на фінансову стійкість: еластичність попиту, інфляційні очікування, доступність кредитних ресурсів та регуляторні зміни.

Етап 2. Конструювання сценаріїв. Формується множина сценаріїв $S = \{s_1, s_2, s_3\}$, що відображають різні комбінації зовнішніх умов (базовий, оптимістичний та песимістичний варіанти).

Етап 3. Оптимізаційне моделювання. Для кожного сценарію будується математична модель, де:

– Цільова функція спрямована на максимізацію чистого прибутку або маржинального доходу. Вона враховує різницю між прогнозованою ціною реалізації та змінними витратами для кожного виду продукції за умов конкретного сценарію.

– Система обмежень визначає межі допустимих рішень. Вона охоплює ліміти виробничих потужностей, доступний обсяг сировинних та фінансових ресурсів, технологічні нормативи витрат, а також маркетингові обмеження щодо максимальної місткості ринку [3].

Етап 4. Компаративний аналіз. Досліджується, як змінюється структура оптимального плану при переході між сценаріями, що дозволяє виявити найбільш чутливі зони бізнес-моделі.

Механізм прийняття стратегічного рішення передбачає вибір стратегії за умов невизначеності майбутнього середовища з використанням критеріїв теорії прийняття рішень: критерій математичного очікування дозволяє оцінити ймовірності сценаріїв і збалансувати ризики та очікувану вигоду; мінімаксий критерій Вальда орієнтує на гарантований результат, забезпечуючи життєздатність підприємства навіть у найгірших умовах; критерій Гурвіца дає змогу знайти компроміс між прагненням до максимального прибутку та обережністю, враховуючи індивідуальний коефіцієнт оптимізму.

Практична апробація моделі на даних умовного підприємства підтвердила її ефективність. Зокрема, розрахунки показали, що за реалізації песимістичного сценарію (падіння попиту на 15%) найбільш стійкою стратегією є концентрація ресурсів на високомаржинальних позиціях при одночасному скороченні низькорентабельного асортименту. Такий маневр дозволяє утримати рівень загальної рентабельності в межах 5-7%, тоді як детермінований план за таких умов призвів би до збитковості [4]. Впровадження сценарно-оптимізаційної моделі дозволяє підприємству перейти від реактивного до проактивного управління. Такий

підхід формує адаптивний портфель стратегій, де для кожного критичного сценарію вже розроблено готовий план дій. Це мінімізує час реакції менеджменту та забезпечує довгострокову конкурентоспроможність у нестабільному середовищі.

Список використаних джерел:

1. Івашко Л. М. Economic-mathematical modeling the choice of optimal strategy of development of the enterprise taking into account risk factors. *Market economy: modern management theory and practice*. 2020. Т. 19, № 2(45). С. 210-233. [https://doi.org/10.18524/2413-9998.2020.2\(45\).201431](https://doi.org/10.18524/2413-9998.2020.2(45).201431).
2. Скорук О. Ефективність економіко-математичного моделювання в оптимізації бізнес-процесів. *Економіка та суспільство*. 2023. № 57. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-57-13>.
3. Коваль З. Оцінювання ефективності стратегії підприємства методами сценарного аналізу. *Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку*. 2020. № 2(2). С. 43-52. <https://doi.org/10.23939/smeu2020.02.043>.
4. Загребельна І. Л. Економіко-математичне моделювання оптимізації виробничої структури підприємства. Полтава: Полтавська державна аграрна академія, 2025.

Д-р екон. наук Гринько Т. В., Каленічина С. О.

Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара (Україна)

ЕВОЛЮЦІЯ ПІДХОДІВ ДО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА І СТАЛОГО РОЗВИТКУ

Глобальні трансформації господарського середовища та загострення кризових явищ в Україні спонукають науковців до переосмислення підходів щодо формування і розвитку потенціалу підприємства крізь призму концепції сталості. Воєнний стан, руйнування виробничої інфраструктури та обмеженість ресурсів зумовлюють нагальну потребу в переорієнтації управлінських стратегій на принципи довгострокової стійкості й відповідального господарювання. Таким чином, взаємозв'язок між потенціалом підприємства та його сталим розвитком набуває вагомий як теоретичного, так і практичного значення.

У науковій літературі простежується еволюція поглядів на категорію «потенціал підприємства». Початково ця категорія розглядалась переважно крізь призму ресурсного підходу – як сукупність виробничих, фінансових, трудових та інформаційних ресурсів, доступних підприємству. З часом дослідники перейшли

до функціонального підходу, акцентуючи увагу на здатності підприємства ефективно використовувати наявні ресурси для досягнення стратегічних цілей. В сучасних наукових дослідженнях потенціал підприємства розглядається комплексно, охоплюючи не лише матеріальні й фінансові ресурси, а й організаційні, інноваційні та соціальні можливості його розвитку. Зокрема, Д. О. Онопрієнко наголошує, що в умовах циркулярної економіки розвиток потенціалу підприємства потребує перегляду традиційних підходів та інтеграції принципів замкненого циклу виробництва [2].

Паралельно з еволюцією концепції потенціалу відбувається становлення парадигми сталого розвитку підприємств. Якщо в класичних моделях управління пріоритет був на збільшенні прибутку, то сучасні підходи передбачають збалансованість між економічними, екологічними та соціальними цілями. У цьому контексті «зелені» стратегії розглядаються як дієвий інструмент підвищення ефективності діяльності підприємства одночасно з досягненням екологічних та соціальних результатів. Букресва Д., Коваленко Т. та Манукян А. обґрунтовують потребу у впровадженні «зеленої» концепції в стратегію діяльності українських підприємств для ефективнішого використання природних ресурсів та розвитку кадрового потенціалу [3].

Значну увагу в науковій дискусії приділяють співвідношенню між рівнем потенціалу підприємства та його можливістю підтримувати сталий розвиток.

Дослідники виокремлюють кілька ключових аспектів цього взаємозв'язку. По-перше, достатній рівень фінансового потенціалу є необхідною умовою інвестицій у екологічні технології та соціальні програми. По-друге, розвиток людського потенціалу через підвищення кваліфікації персоналу і формування корпоративної культури сталості безпосередньо впливає на операційну ефективність. І по-третє, інноваційний потенціал підприємства визначає його здатність до своєчасної адаптації до змін середовища.

Не менш важливим напрямом сучасних досліджень є аналіз впливу цифровізації на нарощування потенціалу підприємства в контексті сталого розвитку. Упровадження цифрових технологій – систем аналітики даних, автоматизованих платформ управління ресурсами та інструментів прогнозування розширює можливості підприємства в досягненні цілей сталості за рахунок підвищення прозорості процесів, скорочення ресурсних витрат та оперативного реагування

на зміни зовнішнього середовища. Таким чином, цифровий і «зелений» виміри потенціалу підприємства дедалі більше розглядаються як взаємопов'язані складники єдиного підходу до сталого зростання.

Окремого розгляду заслуговує проблематика фінансового забезпечення стабільного розвитку підприємств. О. О. Солодовнік зазначає, що визнання підприємством концепції стабільного розвитку зумовлює суттєву трансформацію в усіх сферах його діяльності. А фінансове забезпечення сталого розвитку може здійснюватися через самофінансування, кредитування та зовнішнє фінансування [1]. Такий підхід дозволяє сформувати цілісну картину потенціалу підприємства з урахуванням довгострокових перспектив його розвитку в умовах невизначеності.

Не менш важливим є кадровий та організаційний вимір потенціалу сталого розвитку. Здатність підприємства формувати команду, яка поділяє принципи відповідального бізнесу, та створювати організаційні структури, орієнтовані на довгострокові результати, визначає реальну можливість втілювати стратегії сталості на практиці. В умовах дефіциту кваліфікованих кадрів, типового для воєнного та повоєнного періоду, інвестиції в людський капітал стають стратегічним пріоритетом, адже саме компетентний персонал виступає носієм знань, потрібних для впровадження інновацій та досягнення цілей сталого розвитку.

Отже, еволюція наукових підходів до потенціалу підприємства і сталого розвитку відображає перехід від вузько ресурсного до комплексного інтегрованого розуміння цих категорій. Нинішнє розуміння потенціалу сталого розвитку підприємства ґрунтується на поєднанні ресурсного, функціонального та ціннісно-орієнтованого підходів, що дає змогу адекватно реагувати на виклики трансформаційної економіки. Подальші дослідження мають бути спрямовані на розробку практичних інструментів оцінювання та управління потенціалом сталого розвитку підприємств, з урахуванням специфіки відновлення національної економіки.

Список використаних джерел:

1. Солодовнік О. О. Фінансове забезпечення сталого розвитку підприємств. *Економіка та суспільство*. 2023. № 49.
2. Онопрієнко Д. О. Теоретичні підходи до розвитку потенціалу підприємства в умовах циркулярної економіки. *Наукові праці МАУП. Економічні науки*. 2023. № 5(72). С. 30-38.

3. Букреєва Д., Коваленко Т., Манукян А. "Зелені" стратегії для сталого розвитку підприємства та підвищення ефективності його діяльності. *Економіка та суспільство*. 2023. № 56.
4. Гринько Т. В., Гвініашвілі Т. З., Тімар В. С. Особливості впровадження інновацій в малому бізнесі в умовах діджиталізації. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 61. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3742/3663>.

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

Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара (Україна)

ІНВЕСТИЦІЙНА ПОЛІТИКА ПІДПРИЄМСТВ У ВОЄННИХ УМОВАХ: ЗМІНА ЦІЛЮВИХ ОРІЄНТИРІВ ТА МЕХАНІЗМІВ РЕАЛІЗАЦІЇ

Війна трансформує базові передумови функціонування підприємств, формуючи середовище радикальної невизначеності, підвищених безпекових ризиків, структурних диспропорцій ринку та обмеженого доступу до фінансових ресурсів [1]. Руйнування виробничої та логістичної інфраструктури, релокація бізнесу, зміна географії попиту, валютна нестабільність і скорочення інвестиційних можливостей істотно звужують простір для довгострокового стратегічного інвестування [2]. За таких умов класична парадигма інвестиційної політики, орієнтована на зростання вартості бізнесу через розширення, модернізацію та масштабування, втрачає домінуючу роль, що викликає необхідність перегляду принципів, цілей та інструментів інвестиційної політики підприємств у воєнні часи.

Зростання ризиковості інвестиційного середовища безпосередньо впливає на характер і структуру інвестицій. Фізичне знищення або пошкодження активів, порушення ланцюгів постачання, нестабільність збуту, дефіцит обігового капіталу та обмежений доступ до банківського кредитування змушують підприємства відмовлятися від масштабних довгострокових проєктів. Посилюється орієнтація на короткий горизонт планування, підвищуються вимоги до ліквідності та мобільності ресурсів, зростає значення сценарного підходу до обґрунтування інвестиційних рішень. У таких умовах інвестиційна політика дедалі більше інтегрується з системою управління ризиками та фінансовою безпекою підприємства. Паралельно відбувається деформація цільових орієнтирів інвестиційної діяльності. Якщо у довоєнний період інвестиційна політика формувалася навколо збільшення виробничих потужностей, виходу на нові ринки, підвищення рентабельності та

нарощування капіталізації, то в умовах війни пріоритети істотно зміщуються. Інвестиції перестають бути переважно інструментом зростання і дедалі більше виконують функцію збереження. На перший план виходять завдання підтримання безперервності діяльності, збереження виробничого потенціалу, мінімізації втрат активів, утримання ключового персоналу та забезпечення базової операційної стабільності. Таким чином, змінюється не лише структура вкладень, а й їх економічна логіка: підприємства інвестують не стільки з метою розширення, а здебільшого задля збереження бізнесу.

У цьому контексті доцільно розглядати трансформацію інвестиційної політики як перехід від моделі експансії до моделі стійкості, виживання та збереження з орієнтацією на повоєнне відновлення. Формуються нові пріоритети вкладень: створення та модернізація безпекової інфраструктури, резервні енергетичні системи, диверсифікація постачальників і каналів збуту, страхування ризиків, релокація або дублювання виробничих майданчиків. Такі інвестиції мають переважно стабілізаційний і захисний характер, однак саме вони формують основу для збереження економічного потенціалу підприємств і створюють передумови для майбутнього розвитку в повоєнний період. Відтак функція інвестицій розширюється: поряд із традиційною відтворювальною роллю вони виконують функцію підтримання життєздатності підприємства в екстремальних умовах.

Зазначені зміни зумовлюють і коригування підходів до оцінювання ефективності інвестиційних рішень. Класичні показники, такі як чиста приведена вартість, внутрішня норма дохідності та період окупності, залишаються важливими, проте вони вже не вичерпують змісту доцільності вкладень у воєнний період. Поряд із ними актуалізується використання додаткових індикаторів: рівня зниження операційного ризику, показників забезпечення безперервності діяльності, ступеня збереження активів, стабільності грошових потоків, здатності підприємства підтримувати мінімально необхідний обсяг операційної діяльності. Зміна акцентів у системі оцінювання відображає загальну переорієнтацію інвестиційної політики з максимізації прибутковості на забезпечення стійкості функціонування.

Окремого значення набувають інвестиції у цифрові технології. Попри воєнні обмеження, цифрова трансформація не втрачає актуальності, оскільки забезпечує дистанційне управління, автоматизацію процесів, підвищення прозорості

фінансових потоків і зниження залежності від фізичної інфраструктури. Цифровізація сприяє одночасно підвищенню ефективності та зміцненню організаційної стійкості підприємств, виступаючи одним із небагатьох напрямів, де інвестиції зберігають потенціал як короткострокової стабілізації, так і довгострокового розвитку [3].

Отже, воєнні умови зумовлюють глибоку трансформацію змісту, цілей і механізмів реалізації інвестиційної політики підприємств. Її нова конфігурація формується на перетині завдань збереження ресурсного потенціалу, забезпечення безперервності діяльності та створення передумов для повоєнного відновлення, що потребує відповідного методичного та організаційного переосмислення інвестиційних підходів.

Список використаних джерел:

1. Гринько Т. В., Дулепов С. С. Теоретичні основи формування алгоритму розвитку бізнес-структур в умовах мінливого підприємницького середовища. *Економіка та суспільство*. 2025. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-77-62>.
2. Рябенко В. Томецький В. Особливості інвестиційної діяльності в умовах воєнного стану: аналіз змін у зовнішньому та внутрішньому середовищі підприємства. *Київський економічний науковий журнал*. 2025. № 11. С. 242-249. <https://doi.org/10.32782/2786-765X/2025-11-30>.
3. Гринько Т. В., Гвініашвілі Т. З., Тімар В. С. Особливості впровадження інновацій в малому бізнесі в умовах діджиталізації. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 61. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3742/3663>.

Д-р екон. наук Гринько Т. В., Осинцев М. Е.

Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара (Україна)

ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ РОЗВИТКУ СУБ'ЄКТА ПІДПРИЄМНИЦТВА В УМОВАХ ДІДЖИТАЛІЗАЦІЇ ЕКОНОМІКИ

Діджиталізація економіки стала одним із ключових чинників трансформації підприємницького середовища в Україні. В умовах повномасштабної війни, зміни логістичних маршрутів, міграції населення та трансформації споживчої поведінки цифрові технології перестали бути інструментом додаткової конкурентної переваги та перетворилися на необхідну умову збереження та розвитку бізнесу. Для суб'єктів малого та середнього підприємництва це означає не лише

зміну каналів продажу, а глибоку трансформацію бізнес-моделей, управлінських підходів і способів створення цінності [1].

Динаміка розвитку електронної комерції підтверджує системність цифрових зрушень. Протягом 2024 року українці придбали товарів та послуг в інтернеті на загальну суму 239 млрд грн, що на 25% більше, ніж у 2023 році. У 2025 році обсяг ринку e-commerce продовжив зростання до 256-269 млрд грн, при цьому частка електронної комерції у загальній роздрібній торгівлі досягла 11,2%, а кількість активних онлайн-покупців перевищила 11 млн осіб [2]. Наведені показники свідчать про стійке зміщення споживчого попиту в цифрову площину, що формує нові умови функціонування суб'єктів підприємництва.

У такому середовищі розвиток підприємства слід розглядати не лише як кількісне зростання обсягів діяльності, а як якісну трансформацію його структури, процесів і способів взаємодії з клієнтами. Діджиталізація виступає механізмом забезпечення цього розвитку через підвищення продуктивності, оптимізацію витрат, розширення ринків збуту, персоналізацію пропозицій та інтеграцію в глобальні ланцюги створення вартості.

Для суб'єктів малого підприємництва цифрові інструменти відкривають можливість подолання територіальних обмежень та виходу за межі локального ринку. За результатами дослідження UNDP та IAB Ukraine, понад 60% малих українських підприємств, що у 2024-2025 рр. впровадили цифрові інструменти підвищили доходи на 15-30% і скоротили операційні витрати на 20% [3].

Водночас процес цифрової трансформації супроводжується низкою суттєвих бар'єрів. По-перше, зберігається цифровий розрив між регіонами, що обмежує можливості впровадження сучасних технологій на тих територіях, де відсутня стабільна інфраструктура. По-друге, зростає рівень кіберзагроз, а малі підприємства часто не мають достатніх ресурсів для формування системного захисту даних. По-третє, значною проблемою є недостатній рівень цифрової грамотності власників та працівників, що уповільнює інтеграцію нових інструментів у повсякденну діяльність. У результаті частина суб'єктів підприємництва залишається в аналоговій моделі функціонування, що поступово знижує їхню конкурентоспроможність. Для забезпечення розвитку суб'єкта підприємництва необхідною умовою є:

1. Цифровізація каналів створення та доставки цінності. Йдеться про впровадження електронної комерції, інтеграцію з маркетплейсами, розвиток

омніканальних продажів, оптимізацію мобільних версій сайтів та використання мобільних платежів. Це забезпечує доступ до ширшої клієнтської аудиторії та зменшує залежність від фізичної локації бізнесу.

2. Цифровізація внутрішніх бізнес-процесів. Використання CRM- та ERP-систем, хмарних сервісів, автоматизація бухгалтерського обліку, логістики та управління запасами сприяють підвищенню операційної ефективності. Для малого підприємства це означає скорочення непродуктивних витрат часу, зниження кількості помилок та покращення управлінського контролю.

3. Аналітична трансформація та використання даних. Застосування інструментів аналітики, елементів штучного інтелекту, персоналізованих рекомендацій, автоматизованого ціноутворення дозволяє краще розуміти поведінку клієнтів і прогнозувати попит. Це формує основу для прийняття більш обґрунтованих управлінських рішень і забезпечує конкурентну перевагу.

4. Розвиток цифрового маркетингу та комунікацій. Таргетована реклама, SEO-оптимізація, контент-маркетинг, email- та месенджер-маркетинг створюють можливості для точного позиціонування продукту та формування лояльності клієнтів. Для малого бізнесу це дозволяє конкурувати з великими компаніями не бюджетами, а гнучкістю та швидкістю реакції.

5. Забезпечення кібербезпеки та формування цифрових компетенцій. Захист персональних даних, використання двофакторної аутентифікації, регулярне навчання персоналу, відповідність базовим стандартам безпеки є необхідною умовою інтеграції в національні та міжнародні цифрові ринки. Без цього діджиталізація може перетворитися з фактора розвитку на джерело додаткових ризиків.

Таким чином, забезпечення розвитку суб'єкта підприємництва в умовах діджиталізації економіки передбачає не фрагментарне впровадження окремих цифрових інструментів, а системну трансформацію бізнес-моделі. Діджиталізація виступає механізмом підвищення продуктивності, розширення ринків збуту, оптимізації витрат і формування нової споживчої цінності. Для малого бізнесу вона є водночас викликом і можливістю, так як виступає не просто додатковим інструментом модернізації, а ключовим фактором забезпечення його розвитку.

Список використаних джерел:

1. Гринько Т. В., Гвініашвілі Т. З., Тімар В. С. Особливості впровадження інновацій в малому бізнесі в умовах діджиталізації. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 61. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3742/3663>.
2. Українці за 2025 рік витратили на онлайн-покупки 256 млрд грн. *Forbes Ukraine*, 21.01.2026. URL: <https://forbes.ua/news/ukrainsi-vitratili-na-onlayn-pokupki-256-mlrd-grn-prom-21012026-35702>.
3. Assessment of the impact of the war on micro-, small- and medium-sized enterprises in Ukraine. Kyiv: United Nations Development Programme in Ukraine, 2024, 84 pages. URL: https://www.undp.org/sites/g/files/zskgke326/files/2024-02/undp-ua-assessment-war-impact-enterprises-ukraine2_0.pdf.

Д-р екон. наук Гринько Т. В, Совгир К. С.

Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара (Україна)

**ОСОБЛИВОСТІ ВПРОВАДЖЕННЯ ТА РЕАЛІЗАЦІЇ
МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ В СУЧАСНИХ УМОВАХ**

У сучасних динамічних умовах бізнес-середовища підприємства діють в середовищі підвищеної конкуренції, швидких технологічних змін та нестабільності впливів зовнішніх факторів. Це зумовлює необхідність формування ефективних маркетингових стратегій, здатних забезпечити адаптивність, стійкість і довгостроковий розвиток бізнесу [1].

Попри активний розвиток цифрових технологій та зростання можливостей маркетингових інструментів, багато підприємств стикаються з труднощами в їх практичному застосуванні. Проблемою є недостатня гнучкість стратегічних рішень, фрагментарне використання каналів комунікацій і складність у підтриманні стабільного контакту зі споживачами в умовах швидких змін ринку. Успішний розвиток підприємства потребує, перш за все, розробку та реалізацію стратегічного набору підприємства, основою якого є маркетингова стратегія.

Впровадження маркетингової стратегії потребує системного підходу й врахування низки особливостей [2]: 1) швидка трансформація потреб та очікувань споживачів, що вимагає персоналізованих рішень; 2) активна цифровізація, яка створює нові формати взаємодії підприємства з аудиторією; 3) необхідність інтеграції онлайн- і офлайн-каналів задля створення цілісного клієнтського досвіду; 4) важливість використання аналітичних даних для прогнозування попиту та

оптимізації маркетингових дій; 5) зростання значення бренду як інструмента довіри та конкурентної переваги; 6) необхідність швидкого коригування стратегічних рішень з огляду на нестабільність економічного та соціального середовища.

Успішна реалізація стратегії можлива лише за умов комплексного підходу, чіткої координації між підрозділами та готовності впроваджувати інновації. У сучасних умовах трансформуються підходи до формування маркетингової стратегії, можна визначити такі основні етапи формування ефективної маркетингової стратегії (табл. 1).

Таблиця 1

Етапи формування ефективної маркетингової стратегії в умовах війни [3]

Етап	Опис
1. Глибоке дослідження ринку	Дослідження впливу воєнних подій на попит, пропозицію, споживчі настрої, рівень конкуренції та загальну економічну ситуацію. Виявлення актуальних потреб, ціннісних орієнтирів, мотивації та поведінкових моделей споживачів у кризових умовах. Аналіз підходів конкурентів, особливостей їх позиціонування й маркетингової діяльності
2. Формування чіткої карти позиціонування та просування	Визначення місця підприємства на ринку з урахуванням сильних сторін, наявних ресурсів і потенційних можливостей. Добір ефективних каналів взаємодії з цільовою аудиторією. Розроблення унікальної переваги продукту чи послуги, яка виразно відрізняє компанію на фоні конкурентів
3. Планування та встановлення КРІ	Формування конкретних цілей і завдань, розподіл ресурсів та бюджету, визначення термінів реалізації маркетингової стратегії. Окреслення показників, за якими оцінюватиметься результативність
4. Тестування та адаптація	Перевірка дієвості застосованих маркетингових інструментів. Урахування думки та відгуків цільової аудиторії для вдосконалення підходів. Готовність оперативно реагувати на зміни ринку, потреби споживачів і поведінку конкурентів
5. Етичність та соціальна відповідальність	Маркетингова діяльність базується на етичних принципах і відповідальному ставленні до суспільства. Підприємство демонструє підтримку населення у складних умовах, бере участь у благодійних та соціальних ініціативах

Формування маркетингової стратегії підприємства передбачає розроблення та впровадження цілісного плану дій, спрямованого на досягнення визначених ринкових завдань. Головною метою цього процесу є оптимальне використання наявних ресурсів для найбільш ефективного охоплення цільових сегментів. Розробка і реалізація маркетингової стратегії має творчий характер, а її результативність значною мірою залежить від компетентності, досвіду та інноваційного мислення управлінського персоналу, що фактично формує інтелектуальну унікальність підприємства [4]. Сучасні умови функціонування бізнесу посилюють

вимоги до якості та гнучкості маркетингових стратегій. Ефективне їх впровадження забезпечує підприємству стійку конкурентну позицію, підвищення лояльності споживачів та здатність оперативно реагувати на зміни ринку. Водночас успіх реалізації залежить від комплексності підходу, використання цифрових інструментів, аналітики та здатності швидко адаптуватися до нових викликів.

Список використаних джерел:

1. Гринько Т. В. Підходи до впровадження стратегічного планування на торговельних підприємствах. *Проблеми економіки*. 2020. Вип 4. С. 146-154. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Pekon_2020_4_19.
2. Гринько Т. В., Гвініашвілі Т. З., Малькова О. С. Особливості формування маркетингової стратегії підприємства в умовах цифровізації. *Ефективна економіка*. 2024. Вип. 5. <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2024.5.29>.
3. Петрова І. Л., Лойко, Є. М. Методичні засади розробки маркетингової стратегії підприємства. *Вчені записки університету «КРОК»*. 2022. Вип. 65. ч. 1. С. 95-104.
4. Гринько Т. В., Іотова К. О. Наукові підходи до формування міжнародної маркетингової стратегії підприємства. *Економіка і менеджмент 2019: перспективи інтеграції та інноваційного розвитку: зб. наук. праць Міжнар. наук-практ. конф., 18-19 квіт. 2019 р.: у 8 т.* Дніпро: Видавець Біла К. О., 2019. Т. 1. С. 38-41.

Д-р екон. наук Гринько Т. В., Юлдашев Р. Є.

Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара (Україна)

УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСІВ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВА ЗА УМОВ РИНКОВОЇ НЕСТАБІЛЬНОСТІ

У сучасних економічних умовах розвиток підприємства стає стратегічним завданням, що потребує постійного вдосконалення як систем управління, так і внутрішніх бізнес-процесів. Підприємства все частіше стикаються з такими факторами, як волатильність ринкової кон'юнктури, коливання валютних курсів, зростання цін на ресурси, геополітичні ризики, обмеженість логістичних можливостей та зміни в поведінці споживачів. Кожен з цих факторів призводить до системного підвищення рівня невизначеності та вимог до швидкості реагування бізнесу. Отже, управління розвитком підприємства в умовах нестабільності неможливо здійснювати за допомогою традиційних, статичних підходів. Необхідні адаптивні, гнучкі та проактивні управлінські механізми [1].

Ринкова нестабільність змушує підприємства переорієнтовуватися з довготривалої стабільності на постійну готовність до змін. Це означає, що управлінські рішення мають ухвалюватися на основі регулярного аналізу зовнішніх та внутрішніх чинників, а стратегія розвитку повинна передбачати декілька альтернативних сценаріїв, які можуть реалізовуватися залежно від конкретної ситуації на ринку. Ефективне управління розвитком передбачає поєднання методів стратегічного менеджменту, інноваційного підходу, цифрової трансформації, а також оптимізації організаційних структур і процесів [2].

Особливої уваги потребує аналіз внутрішніх проблем підприємства, які обмежують його здатність адаптуватися до зовнішніх змін. До таких проблем належать негнучкість організаційної структури, недосконалість системи мотивації персоналу, низький рівень цифровізації, обмежені фінансові ресурси, недостатня інноваційна активність та відсутність систематичного стратегічного контролю. Саме ці чинники найчастіше гальмують розвиток підприємства та не дозволяють йому ефективно реагувати на ринкові виклики.

Для того щоб визначити ключові проблеми та структурувати напрями вдосконалення, доцільно провести їх систематизацію. Узагальнені результати наведені у табл. 1. Проведена структуризація підтверджує, що проблеми охоплюють усі ключові рівні управління – стратегічний, тактичний та операційний. Тому вдосконалення процесів управління розвитком має бути комплексним і включати одночасну модернізацію управлінських інструментів, системи прийняття рішень та внутрішньої організації бізнес-процесів. У цьому контексті важливим стає впровадження адаптивних механізмів, які дозволяють підприємству не лише реагувати на зміни, а й прогнозувати їх, готувати альтернативні сценарії функціонування та забезпечувати гнучкість у розподілі ресурсів [4].

Важливою складовою удосконалення є цифрова трансформація, що надає можливість оперативно обробляти інформацію, будувати точні прогнози та забезпечувати прозорість внутрішніх процесів. Паралельно підприємство має розвивати інноваційний потенціал, створювати умови для появи нових продуктів, впроваджувати сучасні технології та оптимізувати виробничі процеси. Також необхідно оновити систему мотивації персоналу, зробивши її більш результативною та орієнтованою на досягнення стратегічних цілей [5].

Таблиця 1

Основні проблеми та напрями удосконалення системи управління розвитком підприємства

Проблема	Прояви у діяльності	Наслідки нестабільності	Напрями удосконалення
Негнучка організаційна структура	Повільне реагування, надмірна ієрархічність	Втрата клієнтів, затримка рішень	Процесний та проєктний підходи
Низький рівень цифровізації	Застарілі методи обробки даних	Неточні прогнози, помилки	CRM, ERP, цифрова аналітика
Дефіцит фінансових ресурсів	Недостатність коштів для модернізації	Зменшення конкурентоспроможності	Нові джерела фінансування, гранти
Слабка інноваційність	Відсутність оновлення продуктів	Технологічне відставання	Розвиток R&D, інноваційний менеджмент
Недосконала мотивація	Низький рівень залучення персоналу	Падіння продуктивності	KPI, матеріальні й нематеріальні стимули
Відсутність стратегічного контролю	Нерегулярний аналіз результатів	Несвоєчасне реагування на ризики	Аудит стратегій, система показників

Джерело: сформовано авторами за [3]

Загальну логіку процесу вдосконалення системи управління розвитком підприємства в умовах нестабільності можна представити у вигляді спрощеної схеми (рис. 1). Удосконалення процесів управління розвитком підприємства за умов ринкової нестабільності є ключовою передумовою довгострокової конкурентоспроможності та стійкості бізнесу. Проведений аналіз показав, що підприємства стикаються з широким спектром внутрішніх та зовнішніх проблем, які ускладнюють їхню здатність швидко адаптуватися до змін. Серед найважливіших бар'єрів – застарілі управлінські механізми, слабка цифровізація, недостатня інноваційність, негнучкі організаційні структури та недосконала система мотивації персоналу [7].

Комплексне вдосконалення управління розвитком передбачає впровадження адаптивних стратегій, створення гнучких організаційних структур, розвиток цифрових платформ, оптимізацію фінансових ресурсів, посилення інноваційної активності та формування ефективної системи контролю. Реалізація цих заходів дозволяє підприємству підвищити фінансову стійкість, забезпечити ефективність внутрішніх процесів, покращити якість управління та зміцнити позиції на ринку. В результаті підприємство отримує здатність не лише реагувати на зовнішні виклики, а й активно формувати власну розвиткову траєкторію, використовуючи можливості, які виникають у нестабільному середовищі.

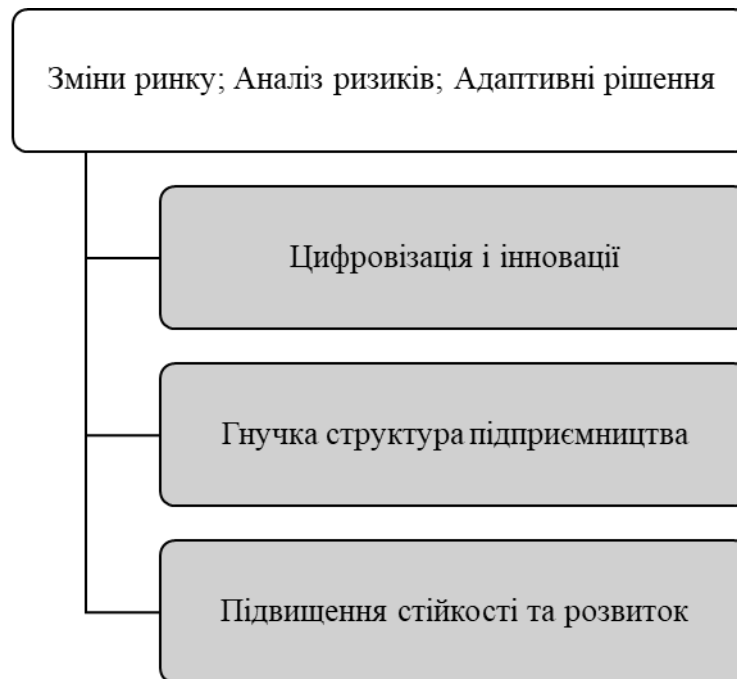


Рис. 1. Спрощена схема удосконалення управління розвитком підприємства

Джерело: розроблено авторами за [6]

Таким чином, удосконалення системи управління розвитком є стратегічним інструментом забезпечення стабільності, ефективності та довгострокового розвитку підприємства.

Список використаних джерел:

1. Базик О. В., Гринько Т. В. Моделі управління в умовах цифрової економіки: світовий досвід та українські реалії. *Цифрова економіка та економічна безпека*. 2025. № 4(19). С. 374-382. <https://doi.org/10.32782/dees.19-54>.
2. Воронка О., Воронка Ю. Управління інноваційним розвитком підприємства в умовах економічної нестабільності. *Наукові інновації та передові технології*. 2025. № 2(42). [https://doi.org/10.52058/2786-5274-2025-2\(42\)-315-324](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2025-2(42)-315-324).
3. Серета Н. Стратегічне управління ресурсами підприємства: оптимізація логістики в умовах економічної невизначеності. *Економіка та суспільство*. 2025. № 71. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-71-26> (дата звернення: 19.11.2025).
4. Степаненко С., Батіг В. Управління розвитком як фактор стійкості підприємства в довгостроковій перспективі. *Радіоелектроніка та молодь у ХХІ столітті*. Т. 8: Конференція «Актуальні проблеми економічної кібернетики та економічної безпеки». Харків, Україна, 2024. <https://doi.org/10.30837/iyf.speces.2024.006>.
5. Тіщенко І. В. Оптимізація бізнес-процесів підприємства шляхом інтеграції цифрових технологій та автоматизації. *Економіка, управління та фінансові механізми в умовах глобальної нестабільності*. 2025. <https://doi.org/10.36059/978-966-397-484-2-41>.
6. Ткаченко В. В. Впровадження інноваційної системи управління розвитком персоналу підприємства. *Ефективна економіка*. 2023. № 5. <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2023.5.73>.

7. Шолойко А. С., Спасіченко О. В. Управління автономією капіталу страховика в умовах економічної нестабільності. *Інвестиції: практика та досвід*. 2025. № 10. С. 57-63. <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2025.10.57>.

Ділай М. Ю.

Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара (Україна)

**ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ПІДХОДИ
ДО ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ СТРАТЕГІЧНИХ ЗМІН ПІДПРИЄМСТВА
В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ**

У сучасних умовах зростаючої турбулентності зовнішнього середовища, посилення конкурентного тиску, технологічних проривів та накопичення геополітичних ризиків проблема стратегічних змін на підприємствах набуває ключового значення. Поступові локальні коригування вже не забезпечують необхідного рівня стійкості та конкурентоспроможності, що зумовлює потребу у формуванні цілісної системи стратегічних змін, здатної забезпечити випереджальний розвиток підприємства в умовах невизначеності. Стратегічні зміни при цьому розглядаються як системний, довгостроковий процес переосмислення та оновлення стратегічного курсу, бізнес-моделі, організаційної структури, технологічної бази та корпоративної культури підприємства [1; 2; 8].

У науковій літературі сформовано широкий спектр підходів до трактування сутності стратегічних змін, які акцентують увагу на різних аспектах цього феномену – від адаптації до зовнішніх викликів до активного формування нових ринкових можливостей. Українські дослідники (О. Полінкевич, Н. Приймак, В. Балан, Т. Власенко та ін.) розглядають стратегічні зміни як комплексні процеси організаційної трансформації, що ґрунтуються на узгодженні зовнішніх імперативів розвитку із внутрішнім потенціалом підприємства, його ресурсною базою, компетенціями персоналу та стратегічними орієнтирами [2-4; 8]. Іноземні автори, зокрема С. Acciarini, Р. Voccardelli, Е. Peruffo, доповнюють ці підходи концепціями динамічних здібностей і цифрової трансформації, інтерпретуючи стратегічні зміни як неперервний процес оновлення стратегічної конфігурації підприємства, що поєднує адаптаційні та проактивні дії, орієнтовані на використання нових технологічних та ринкових можливостей [9]. Таким чином, стратегічні зміни

набувають характеру інтегративного механізму, який забезпечує збалансований розвиток підприємства через трансформацію ключових підсистем: стратегії, структури, процесів, персоналу та культури.

Методичні підходи до класифікації стратегічних змін ґрунтуються на багатовимірності цього явища і дозволяють диференціювати зміни за глибиною, масштабом, об'єктом, ініціатором та часовим горизонтом. Узагальнення наукових позицій свідчить, що доцільно виокремлювати технологічні, продуктові, структурні та кадрово-культурні зміни як чотири базові напрями стратегічних трансформацій підприємства [5; 8]. Технологічні зміни пов'язані з цифровізацією та промисловою революцією, впровадженням сучасних інформаційних систем, роботизацією виробництва й оптимізацією логістичних ланцюгів. Продуктові зміни охоплюють оновлення асортименту, розроблення інноваційних рішень та формування нових ціннісних пропозицій для клієнтів. Структурні зміни відображають перегляд організаційної архітектури, перехід до процесоорієнтованих, проєктних або матричних структур, децентралізацію повноважень і побудову гнучких систем управління. Зміни у сфері персоналу й корпоративної культури стосуються розвитку компетенцій, формування лідерства змін, трансформації цінностей, запровадження гнучких форматів зайнятості та мотиваційних механізмів, що підтримують інноваційність і проактивну поведінку працівників [6-8]. Сукупність цих напрямів дозволяє розглядати систему стратегічних змін як багатовекторний процес, у межах якого технологічні, продуктові, структурні та культурні трансформації взаємодіють і формують єдину траєкторію розвитку підприємства.

Окрему увагу в сучасних дослідженнях приділяють співвідношенню реактивних та проактивних стратегічних змін. Реактивні зміни, як правило, є відповіддю на вже наявні кризові явища – падіння попиту, погіршення фінансових показників, посилення конкурентного тиску і спрямовані на стабілізацію діяльності за рахунок локальних заходів з оптимізації витрат, реструктуризації боргів, тимчасового скорочення персоналу чи асортименту [2; 3]. Натомість проактивні стратегічні зміни орієнтовані на випереджальне формування нової моделі розвитку: диверсифікацію бізнесу, вихід на нові ринки, інвестування в інноваційні технології, розвиток цифрових каналів збуту, побудову партнерських екосистем. Для підприємств, що діють в умовах високої невизначеності, поєднання реактивних і проактивних

підходів стає необхідною умовою: перші забезпечують виживання у короткостроковому періоді, другі – формують довгострокові конкурентні переваги та стійкість до повторних шоків [3-4; 9].

Формування системи стратегічних змін в умовах невизначеності передбачає використання комплексного інструментарію управління змінами, що охоплює способи, стратегії, критерії та об'єкти трансформацій. До основних способів реалізації стратегічних змін належать реформація, реорганізація, реструктуризація, реінжиніринг, ревіталізація, реконструкція та повномасштабна трансформація бізнес-моделі, які відрізняються глибиною й масштабом впливу на організацію [5; 7]. Їх вибір визначається стратегічними цілями підприємства, галузевою специфікою, рівнем ризику та ресурсними можливостями. Стратегії змін можуть бути зорієнтовані на відбудову і стабілізацію, поживлення та уникнення кризи, переорієнтацію напрямів діяльності, зміну масштабів бізнесу або забезпечення стійкої конкурентної переваги за рахунок інновацій, бренду й управління знаннями [2; 6]. Критерії ефективності стратегічних змін при цьому включають фінансово-економічні показники (прибутковість, ліквідність, рентабельність), інноваційний розвиток, гнучкість і адаптивність організаційної структури, соціальну адаптивність персоналу та здатність підприємства до безперервного навчання і розвитку [3; 7]. Сукупність зазначених елементів дозволяє вибудувати системний підхід до управління трансформаціями, у межах якого зміни плануються, реалізуються та контролюються як цілісний стратегічний проєкт. Важливою складовою теоретико-методичного забезпечення стратегічних змін є оцінювання готовності підприємства до їх впровадження. Сучасні підходи виходять з того, що стратегічна готовність має багатовимірний характер і інтегрує людський, інформаційний, організаційний, ресурсний та інтелектуальний капітали підприємства [3; 4]. На основі моделей McKinsey 7S, BCG, ADKAR та інших концепцій розробляються методики, що дозволяють діагностувати узгодженість стратегії, структури, систем, стилю управління, компетенцій персоналу та корпоративних цінностей [5; 10]. Значний внесок у розвиток методичного інструментарію зробили В. Балан та Т. Власенко, які запропонували підходи до кількісної оцінки готовності підприємства на основі системи показників і використання кваліметричних та методу нечітких множин, що дає можливість сформувати індекс готовності до стратегічних змін і виявити «вузькі місця» у фінансовій,

організаційній, культурній та технологічній підсистемах [3; 4]. Оцінювання готовності розглядається ними як закономірний, багаторівневий процес, який передуює впровадженню змін і суттєво знижує ймовірність невдачі трансформаційних проектів.

Таким чином, теоретико-методичні підходи до формування системи стратегічних змін підприємства в умовах невизначеності ґрунтуються на поєднанні кількох ключових компонентів: багатовимірного розуміння сутності стратегічних змін; класифікації їх напрямів з урахуванням технологічних, продуктових, структурних і культурних аспектів; диференціації реактивних і проактивних типів трансформацій; використання комплексного інструментарію способів, стратегій, критеріїв та об'єктів змін; а також розроблення системи оцінювання стратегічної готовності підприємства. Інтеграція цих компонентів створює методичну основу для проектування та реалізації стратегічних змін, орієнтованих не лише на подолання кризових явищ, а й на формування стійких конкурентних переваг, інноваційного розвитку та довгострокової стійкості підприємств у умовах динамічної та непередбачуваної ринкової реальності.

Список використаних джерел:

1. Аверкіна М., Матвеев А. Порівняльний аналіз моделей управління організаційними змінами. *Економіка та суспільство*. 2024. № 67. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-67-83>.
2. Приймак Н. С. Впровадження управління стратегічними змінами на підприємстві в умовах ідентифікації впливу зовнішніх і внутрішніх драйверів змін. *Проблеми економіки*. 2019. № 3(41). С. 140-146.
3. Балан В. Методичне забезпечення оцінювання готовності підприємства до стратегічних змін на основі нечітких даних. *Сталий розвиток економіки*. 2024. № 1(48). С. 321-330. <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2024-48-44>.
4. Власенко Т. А. Модель оцінки готовності підприємства до стратегічних змін. *Проблеми економіки*. 2019. № 3(41). С. 84-90.
5. Деміхов О. І., Дегтярьова І. О. Стратегічне управління та управління змінами : конспект лекцій. Київ: ННІМП УМО, 2023. 128 с. URL: http://umo.edu.ua/images/content/institutes/imp/struktura/kaf_upravl_proekt/material/consp_dem_degt.pdf.
6. Лучко Г., Дугін О. Парадоксальна природа організаційних змін організації: теоретична основа та ключові концепції. *Економіка та суспільство*. 2024. № 64. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-64-78>
7. Мельник С., Коць Д. Характеристика сутності управління змінами на підприємстві. *Економіка та суспільство*. 2023. № 51. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-51-29>.
8. Полінкевич О. М., Волинець І. Г. Управління стратегічними змінами та інноваціями на підприємстві: навч. посіб. Луцьк: Вежа-Друк, 2018. 352 с.

9. Acciarini C., Boccardelli P., Peruffo E. Strategic change: A systematic review, synthesis, and a future research agenda. *European Management Review*. 2024. <https://doi.org/10.1111/emre.12668>.
10. Channon D. F., Caldart A. A. McKinsey 7S model. *Strategic Management*. 2015. № 12, P. 59-69.

Жеребець М. М.

Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара (Україна)

**АДАПТИВНЕ МАСШТАБУВАННЯ ПІДПРИЄМСТВ:
ПІДХОДИ ДО РОЗВИТКУ ТА ПІДВИЩЕННЯ
КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ**

На сьогоднішній день бізнес функціонує в умовах постійних змін, економічної нестабільності та зростаючої конкуренції. У таких реаліях підприємствам недостатньо просто підтримувати свою діяльність, важливо знаходити способи для розвитку та розширення. Саме тому питання масштабування бізнесу є великою проблемою для великих, так і для малих підприємств. Масштабування дозволяє компаніям збільшувати обсяги діяльності, долучити нових клієнтів, та вийти на нові ринки. Це створює передумови для підвищення конкурентоспроможності, щоб забезпечити постійне зростання компанії. Актуальність роботи зумовлена необхідністю розробки адаптивних підходів до стратегічного управління розвитком підприємств, які працюють в умовах високої нестабільності. Через воєнні події, руйнування інфраструктури, міграційні процеси, інфляцію та нестабільність фінансових ринків бізнес працює в нестабільному середовищі, де звичні моделі планування вже не дають потрібних результатів. В умовах економічної нестабільності та дефіциту ресурсів підприємства повинні обережно планувати розширення бізнесу, враховуючи потенційні ризики. Основними заходами досягнення цілей масштабування є кількісні та (або) якісні зміни: збільшення обсягів виробництва або чисельності клієнтів, розширення мережі збуту чи географії діяльності, впровадження нових напрямків діяльності, розвиток продукту (розширення асортименту, впровадження інноваційних продуктів), оптимізація бізнес-процесів, підвищення ефективності маркетингу, інновації тощо [1].

Масштабування бізнесу може проходити з різною швидкістю. В одних випадках розвиток відбувається дуже швидко, а в інших поступово і поетапно.

Воно може бути непередбачуваним або планомірним. Фінансування масштабування здійснюється як за рахунок одного джерела, так і через поєднання кількох фінансових ресурсів. Незалежно від обраного способу масштабування, процес вимагає гнучкості і здатності компанії швидко реагувати на зміни зовнішнього середовища. Тому підприємствам важливо постійно покращувати свої бізнес-процеси і шукати нові шляхи розвитку.

Масштабування є важливою складовою стратегії розвитку компанії, оскільки дозволяє збільшити обсяги роботи та підвищити конкурентоспроможність. Окрім збільшення присутності на ринку, стратегія охоплює глибинну модернізацію: підвищення ефективності операційної діяльності, раціоналізацію витрат та інноваційний апгрейд. Завдяки цьому бізнес отримує шанс охопити більше клієнтів і розширити присутність на нових ринках. Масштабування бізнесу є гнучкою і маневреною стратегією, яка швидко адаптується до змін і передбачає постійне вдосконалення бізнес-процесів для досягнення стратегічних цілей. Під час масштабування фірми постійно стикаються з обмеженнями своєї діяльності. Тип і розміри обмежень залежать від стадії життєвого циклу організації, розмірів бізнесу, динаміки ринку тощо. Масштабування бізнесу можна розглядати як процес подолання різних обмежень. Успіх компанії неможливий, поки вона не впоралася з обмеженнями у ресурсах, таких як матеріальні, управлінські, кадрові, інформаційні та технологічні, а також з фінансовими обмеженнями. Крім того, важливо оптимізувати бізнес-модель і операційну модель компанії. Подолавши ці обмеження, компанія може ефективніше використовувати наявні ресурси, покращувати внутрішні процеси та швидше реагувати на зміни ринку [2].

В умовах економічної невизначеності підприємства змушені шукати нові підходи до масштабування, які дозволяють не лише розширювати діяльність, а й підвищувати стійкість компаній до зовнішніх потрясінь [3]. Дослідження показують, що цифрові інструменти допомагають бізнесу швидше реагувати на зміни ринку, покращувати внутрішні процеси та швидше адаптуватися до нових умов. Використання сучасних технологій і онлайн-каналів стає важливою складовою зростання компанії та зміцнення її конкурентних переваг.

Виходячи з вищесказаного, масштабування бізнесу дозволяє рости навіть у складних економічних ситуаціях. Воно допомагає долати обмеження, швидко адаптуватися до змін на ринку та ефективніше використовувати ресурси.

Використання сучасних цифрових інструментів і технологій дозволяє підвищити гнучкість компанії, покращити внутрішні процеси та зовнішні процеси, зміцнити конкурентні переваги. Таким чином, компанія може не лише виживати, а й знаходити нові можливості для розвитку.

Список використаних джерел:

1. Яровенко Т., Гірман Н., Сасенко К. Поняття та особливості масштабування бізнесу в умовах сучасних викликів. *Галицький економічний вісник*, 2021, № 4. С. 158-163.
2. Шевченко Л. С. Економічна теорія та право : збірник наукових праць. Харків: Право, 2024. Вип. № 2(57). С. 29-34.
3. Делеган Ф. Ю. Можливості масштабування бізнесу з використанням цифрових каналів в умовах економічної турбулентності. *Економічний вісник Національного технічного університету України «Київський політехнічний інститут»*. 2025, № 35. С. 125-128.

Зеленюк І. Б.

Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара (Україна)

ІНТЕГРАЦІЯ РИЗИК-МЕНЕДЖМЕНТУ В СИСТЕМУ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

В сучасних умовах глобальної нестабільності та економічної турбулентності традиційні підходи до управління підприємством втрачають свою ефективність, що зумовлює необхідність синергії управління ризиками та антикризового управління. Управління ризиками – це не просто інструмент мінімізації збитків, а основа антикризової стратегії, що дозволяє трансформувати потенційні загрози в можливості для розвитку підприємства. Ключовою тезою інтеграції є перехід від реактивного управління (реагування на кризу, що вже сталася) до проактивного (виявлення слабких сигналів та нейтралізація ризиків на стадії їх виникнення) [1].

Механізм інтеграції передбачає впровадження ризикоорієнтованого мислення на всіх рівнях прийняття рішень. Це означає, що антикризова програма підприємства повинна базуватися на постійному моніторингу зовнішнього та внутрішнього середовища. Наприклад, логістична компанія, інтегруючи управління ризиками, не просто чекає затримок поставок через паливну кризу, а заздалегідь розробляє сценарії диверсифікації маршрутів та хеджування цін на паливо. Таким

чином, управління ризиками забезпечує інформаційну базу фондів та стійкості бізнесу (BCP – Business Continuity Planning) [2].

Важливим аспектом є використання кількісних та якісних методів оцінки ризиків для визначення «переломних точок», за яких виникає кризова ситуація. Використання методології Value-at-Risk (VaR) або стрес-тестування фінансових показників дозволяє підприємству визначити межу фінансової стійкості [3]. Наприклад, на виробничому підприємстві, що впровадило систему раннього попередження, автоматично запускається протокол антикризових заходів щодо оптимізації дебіторської заборгованості, не чекаючи стадії банкрутства, якщо коефіцієнт поточної ліквідності падає нижче встановленого порогу.

Ефективна інтеграція також вимагає формування корпоративної культури, де ризик буде сприйматися як невід’ємна частина бізнес-процесів. Важливим є створення єдиного інформаційного простору, де дані про ризики передаються від лінійних менеджерів до антикризового комітету в режимі реального часу за допомогою динамічних «карт ризиків», що візуалізують ймовірність та вплив загроз, дозволять визначити пріоритетність інструментів антикризового управління. Наприклад, ІТ-компанія фіксує критичний ризик плинності ключових фахівців, проактивно впроваджує прозору систему кар’єрного зростання, що трансформує проблему в стратегічну стійкість колективу.

Подолання таких бар’єрів інтеграції, як фрагментація управлінських функцій та нестача аналітичного персоналу, забезпечує підприємству стратегічну гнучкість. Інтегрована система дозволяє не лише вистояти, а й використовувати кризи для реструктуризації та захоплення нових ринкових ніш. Таким чином, управління ризиками є «іммунною системою» підприємства, а антикризове управління – стратегією його виживання та відновлення.

Список використаних джерел:

1. Насад Н., Терещук С. Антикризове управління ризиками підприємств в період війни. *Український економічний часопис*, 2025, № 8, С. 68-70. <https://doi.org/10.32782/2786-8273/2025-8-12>.
2. Dakic V., Mikulic Premuzic K., Petrunic R. Business Continuity Planning (BCP) and Disaster Recovery Planning (DRP). *Proceedings of the 35th International DAAAM Symposium 2024*. 2024. Vol. 35. <https://doi.org/10.2507/35th.daaam.proceedings.007>.

3. Корнієнко А. М., Гораль Л. Т. Концепт моделювання впливу ризиків на діяльність виробничих підприємств. *Економіка та управління підприємствами*. 2025. № 3. С. 193-201. <https://doi.org/10.32983/2222-0712-2025-3-193-201>.
4. Гринько Т. В., Гвініашвілі Т. З., Каліберда М. С. Стратегічне управління підприємством в умовах цифрової економіки. *Економіка та суспільство*. № 50. 2023. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-50-71>.

Коваль А. Т.

Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара (Україна)

РОЛЬ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ У ПОДОЛАННІ КРИЗОВИХ ЯВИЩ НА ПІДПРИЄМСТВІ

Функціонування підприємств дедалі більше залежить від нестабільності зовнішнього середовища, яка проявляється не лише у коливаннях макроекономічних показників, а й у зміні структури ринків, поведінки споживачів і умов конкуренції. У таких умовах кризові явища виникають не як поодинокі відхилення, а як закономірний результат розвитку підприємства, що ускладнює процес управління та підвищує вимоги до обґрунтованості управлінських рішень. Дослідження поведінки підприємств у кризових ситуаціях показують, що їх подальші дії значною мірою визначаються станом підготовленості до таких ситуацій ще до їх настання. Це змінює підхід до управління: замість реагування на вже сформовані проблеми зростає значення їх попереднього врахування при прийнятті рішень [1]. За цих умов стратегічне планування не обмежується визначенням довгострокових орієнтирів розвитку. Його зміст пов'язаний із роботою в умовах невизначеності, коли важливо не стільки передбачити конкретний результат, скільки врахувати можливі варіанти розвитку подій і забезпечити готовність до їх реалізації. Такий підхід дозволяє розглядати кризу як наслідок накопичення взаємопов'язаних змін, вплив на які можливий через систему управлінських рішень. Практичне значення стратегічного планування виявляється у здатності поєднувати аналіз середовища з вибором дій, що відповідають наявним ресурсам і обмеженням підприємства. У кризових умовах це зводиться до необхідності чіткого визначення пріоритетів та відмови від неефективних напрямів діяльності, що безпосередньо впливає на збереження стійкості та керованості підприємства (табл. 1). Додатково це сприяє більш раціональному використанню ресурсів і зменшенню внутрішніх дисбалансів [2].

Фактори виникнення кризових явищ на підприємстві

Фактори	Прояви	Механізм впливу
Макроекономічні	Інфляція, падіння попиту	Зниження виручки та обмеження грошових потоків
Ринкові	Посилення конкуренції	Скорочення продажів і втрата частки ринку
Організаційні	Недоліки структури та процесів	Уповільнення прийняття рішень і накопичення проблем
Фінансові	Дефіцит коштів	Порушення розрахунків і фінансової стійкості
Інноваційні	Застарілі технології	Зниження попиту на продукцію
Управлінські	Помилки у стратегічних рішеннях	Неефективні рішення та поглиблення кризових явищ

Джерело: розроблено автором за [3]

Кризові явища виникають як результат системної взаємодії факторів, а не їх ізольованого впливу. Зокрема, дослідження показують, що фінансові проблеми часто є похідними від стратегічних помилок – неправильного позиціонування або недооцінки ризиків. При цьому внутрішні фактори, пов'язані з управлінськими рішеннями, розглядаються як ключові передумови формування кризових ситуацій, оскільки саме вони визначають характер використання ресурсів і здатність підприємства реагувати на зміни середовища. Організаційні фактори відіграють критичну роль, оскільки саме вони визначають швидкість адаптації підприємства. Якщо структура управління є негнучкою, навіть незначні зовнішні зміни трансформуються у системну кризу. Це пояснюється тим, що затримка у прийнятті рішень порушує відповідність між внутрішніми параметрами діяльності та вимогами ринку, що з часом призводить до погіршення ключових показників функціонування [4].

Важливим є те, що кризові явища мають кумулятивний характер: відсутність стратегічного бачення призводить до накопичення латентних проблем, які проявляються вже на пізніх стадіях, коли можливості впливу обмежені. У таких умовах управління переходить у режим реагування на наслідки, а не на причини, що ускладнює стабілізацію діяльності підприємства. Додатково слід враховувати, що розвиток кризи відбувається поетапно: від появи окремих відхилень до

системного порушення функціонування, що потребує різних управлінських підходів на кожній стадії (табл. 2). Ігнорування початкових сигналів або їх неправильна інтерпретація суттєво звужує можливості своєчасного втручання.

Таблиця 2

Елементи стратегічного планування в умовах кризи

Елемент	Зміст	Роль у кризі
Аналіз середовища	Виявлення ризиків	Попереднє визначення загроз
Сценарне планування	Варіанти дій	Зниження невизначеності
Вибір пріоритетів	Концентрація ресурсів	Уникнення розпорошення
Гнучкість стратегії	Можливість змін	Адаптація до змін
Контроль	Оцінка результатів	Своєчасне коригування

Джерело: розроблено автором за [5]

Стратегічне планування забезпечує своєчасне реагування на кризові процеси та підвищує адаптивність підприємства, зменшуючи їх негативні наслідки. Кризові явища залежать від якості управлінських рішень, тому ефективне планування дозволяє знизити ризики і підтримати стабільність діяльності.

Список використаних джерел:

1. Білоус С. П., Трохименко А. С., Камінський В. В. Стратегічне управління розвитком підприємства в умовах кризи та військових викликів. *Економіка та суспільство*. 2024. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-68-62>.
2. Кривов'язюк І. В. Антикризове управління підприємством в умовах війни. *Економіка та суспільство*. 2025. № 78. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-78-26>.
3. Миськів Г. В. Етапи та заходи антикризового управління на підприємстві. *Науковий вісник НУ «Львівська політехніка»*. 2024. № 1. С. 23-31.
4. Ватченко Б. С., Шаранов Р. С. Антикризове управління підприємством в умовах війни. *Економічний простір*. 2022. № 182. С. 38-43.
5. Левковець Н. П. Удосконалення антикризового управління підприємством в умовах воєнного стану. *Вісник ПДАУ. Серія «Економіка, управління та фінанси»*. 2024. № 2. <https://doi.org/10.32782/pdau.eco.2024.2.4>.

Кондратьєва Д. О., канд. техн. наук Джур О. Є.

Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара (Україна)

**ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ МІЖНАРОДНИХ ПРОЄКТІВ
З МЕТОЮ РОЗШИРЕННЯ ЗБУТУ НА ЄВРОПЕЙСЬКИХ РИНКАХ**

Поточні умови функціонування підприємств характеризуються високим рівнем глобалізаційних трансформацій, що зумовлює активізацію процесів виходу на міжнародні ринки, зокрема європейські, які відзначаються складною інституційною архітектурою, жорсткими регуляторними вимогами та високим рівнем конкуренції. У таких умовах ефективний менеджмент міжнародних проєктів стає визначальним чинником забезпечення сталого розвитку підприємств, їх конкурентоспроможності та здатності адаптуватися до динамічних змін зовнішнього середовища.

Першочерговою особливістю менеджменту міжнародних проєктів у контексті розширення європейських ринків виступає необхідність урахування багаторівневої регуляторної системи Європейського Союзу, яка включає наднаціональні, національні та галузеві нормативи. Це обумовлює складність процесу планування та реалізації проєктів, оскільки менеджери повинні інтегрувати правові, екологічні, технічні та соціальні стандарти у структуру проєктного управління. Другою суттєвою особливістю є високий рівень культурної та інституційної різноманітності країн Європи, що вимагає від менеджерів міжнародних проєктів розвитку міжкультурної компетентності та здатності ефективно управляти мультинаціональними командами. Успішна реалізація проєктів залежить від здатності адаптувати управлінські підходи до локальних умов, враховуючи специфіку ділової культури, комунікаційних практик та поведінкових моделей учасників проєкту [1]. Важливим аспектом є необхідність інтеграції стратегічного та проєктного управління. Розширення на європейські ринки потребує чіткого узгодження стратегічних цілей підприємства з параметрами конкретних проєктів, що реалізуються. Це передбачає використання портфельного підходу до управління проєктами, який дозволяє оптимізувати розподіл ресурсів, визначати пріоритетність ініціатив та забезпечувати синергію між окремими проєктами. Українські підприємства, розуміючи необхідність розширення бізнесу за кордоном як умови виживання та розвитку отримали позитивний досвід при перебуванні

своїх процесів під високі стандарти маркетингу, логістики тощо. Українські ІТ-компанії активно застосовують гібридну модель управління Waterfall + Agile, коли проєкт розбивається на етапи, кожен етап має свій бюджет і термін, а в середині етапу команда працює спринтами. Така стратегія дає розширення збуту за рахунок швидкого тестування нових ніш. Компанії, що експортують матеріальну продукцію впроваджують систему «цифрового двійника», завдяки чому європейські ритейлери бачать шлях товару в реальному часі. Це забезпечує ефективний моніторинг ланцюга постачання. Українські підприємства харчової галузі створюють окремі проєктні офіси для впровадження стандартів ESG (Environmental, Social, and Governance), використовують технологію Blockchain для відстеження походження сировини, і як результат отримують позначки «Bio» або «Organic», що є необхідним для певних торгових мереж (Lidl, Carrefour тощо) з націнкою +30-50%. Крім того деякі компанії використовують крос-культурні проєктні команди із залученням європейських радників в структуру управління проєктом, коли, наприклад, за напрямом «Sales & Communication» працює та відповідає місцевий фахівець у країні цільового ринку. При цьому відбувається скорочення циклу продаж.

Особливу роль відіграє ризик-менеджмент, оскільки міжнародні проєкти характеризуються підвищеним рівнем невизначеності, що пов'язано з валютними коливаннями, політичними ризиками, змінами регуляторного середовища та логістичними обмеженнями. Особливої уваги потребує фінансовий аспект управління міжнародними проєктами, який включає питання залучення інвестицій, оптимізації витрат, управління валютними ризиками та оцінювання економічної ефективності проєктів. В умовах виходу на європейські ринки підприємства часто використовують змішані джерела фінансування, включаючи власні кошти, кредити міжнародних фінансових інституцій та грантові програми Європейського Союзу.

Ще однією особливістю є цифровізація процесів управління міжнародними проєктами, яка забезпечує підвищення прозорості, оперативності прийняття рішень та ефективності координації між учасниками проєкту [2]. Крім того, слід відзначити зростання значення сталого розвитку та ESG-підходів у менеджменті міжнародних проєктів. Це включає оцінювання екологічного впливу, впровадження ресурсоефективних технологій та забезпечення соціальної

відповідальності підприємств [3]. Таким чином, менеджмент міжнародних проєктів з розширення європейських ринків є складною багатовимірною системою, яка потребує інтеграції стратегічного бачення, адаптивності, високого рівня професійної компетентності та використання сучасних управлінських інструментів. Обґрунтовано, що застосування комплексного підходу до управління міжнародними проєктами дозволяє підвищити результативність виходу підприємств на європейські ринки та забезпечити їх довгострокову конкурентоспроможність.

Список використаних джерел:

1. Латишева О. В. Сучасний інструментарій проєктного менеджменту та управління змінами для успішної реалізації проєктів та програм сталого розвитку промислового комплексу України. *Економічний вісник Донбасу*. 2025. № 1(79). С. 63-68. [https://doi.org/10.12958/1817-3772-2025-1\(79\)-63-68](https://doi.org/10.12958/1817-3772-2025-1(79)-63-68).
2. Шишковський С., Аблязізов І., Суховаров-Жорновий Я. Особливості управління міжнародними проєктами. *Економіка та суспільство*. 2023. № 56. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-56-142>.
3. Джур О., Балачіна Є. Особливості застосування стандартів Зеленої Угоди на Українських підприємствах. *Економіка та суспільство*, (69). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-69-25>.

Корженко М. Д., канд. екон. наук Скрипник Н. Є.

Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара (Україна)

ВИКОРИСТАННЯ МЕТОДУ KAIZEN-COSTING ДЛЯ БЕЗПЕРЕРВНОГО ЗНИЖЕННЯ ВИРОБНИЧИХ ВИТРАТ НА ЕТАПІ ЕКСПЛУАТАЦІЇ

У сучасних умовах господарювання підприємства функціонують у середовищі жорсткої конкуренції, швидких технологічних змін та постійного зростання вимог до ефективності використання ресурсів. У таких умовах особливого значення набуває впровадження сучасних методів управління витратами, які дозволяють не лише контролювати їх рівень, але й забезпечувати поступове зниження у процесі виробничої діяльності. Одним із таких підходів є метод kaizen-costing, який базується на концепції безперервного вдосконалення виробничих процесів.

Концепція kaizen-costing сформувалася в японській управлінській практиці та є складовою ширшої філософії Kaizen, яка передбачає систематичне впровадження невеликих, але постійних покращень у діяльності підприємства. У сфері управління витратами цей підхід орієнтований на поетапне зниження витрат у процесі виробництва шляхом оптимізації технологічних операцій, раціонального використання ресурсів та підвищення ефективності організації праці [1].

На відміну від традиційних систем управління витратами, що здебільшого спрямовані на контроль відхилень від встановлених стандартів, kaizen-costing орієнтується на постійне вдосконалення виробничих процесів і систематичне зменшення витрат безпосередньо на етапі виготовлення продукції. Такий підхід передбачає регулярний аналіз виробничих операцій, виявлення втрат ресурсів та пошук внутрішніх резервів підвищення ефективності діяльності підприємства [2]. Важливою особливістю kaizen-costing є залучення працівників різних рівнів управління до процесу вдосконалення виробничої діяльності. У межах цієї концепції кожен працівник може брати участь у виявленні неефективних елементів виробничого процесу та пропонувати шляхи їх усунення. Такий підхід сприяє формуванню корпоративної культури безперервного розвитку та підвищує ефективність управління виробничими процесами [3].

Дослідники також відзначають, що kaizen-costing часто застосовується разом із методом target costing, оскільки ці підходи доповнюють один одного на різних етапах життєвого циклу продукції. Якщо target costing використовується на стадії проектування продукту з метою визначення допустимого рівня витрат, то kaizen-costing застосовується на етапі виробництва для подальшого поступового зниження фактичної собівартості продукції [4]. Як видно з табл. 1, ключова відмінність методу kaizen-costing полягає у його орієнтації на безперервне вдосконалення виробничих процесів. Якщо традиційні методи управління витратами здебільшого спрямовані на контроль вже сформованих витрат, то kaizen-costing орієнтований на їх поступове скорочення шляхом оптимізації виробничих операцій. Завдяки цьому підприємства отримують можливість підвищити ефективність використання ресурсів та забезпечити стабільне зростання продуктивності праці.

Таблиця 1

Порівняння Kaizen-costing і традиційного підходу управління витратами

Критерій	Kaizen-costing	Традиційний підхід
Основна мета	Постійне зниження витрат шляхом безперервних покращень	Контроль витрат відповідно до встановлених стандартів
Характер змін	Невеликі, поступові вдосконалення виробничих процесів	Періодичні зміни після аналізу відхилень
Участь персоналу	Активна участь працівників усіх рівнів	Основні рішення приймає керівництво
Орієнтація управління	Орієнтація на процес та його вдосконалення	Орієнтація на фінансові результати
Період зниження витрат	Постійно протягом виробничого процесу	Переважно під час планування та бюджетування

Джерело: складено на основі [3]

Отже, метод kaizen-costing є ефективним інструментом управління витратами, який базується на принципі безперервного вдосконалення виробничих процесів. Його застосування дозволяє підприємствам поступово знижувати витрати, оптимізувати використання ресурсів та підвищувати ефективність виробничої діяльності. Особливістю цього підходу є активна участь персоналу у процесі вдосконалення діяльності підприємства, що сприяє формуванню культури постійного розвитку та інновацій. У сучасних умовах господарювання впровадження kaizen-costing може стати важливим фактором підвищення конкурентоспроможності підприємств.

Список використаних джерел:

1. Biadacz R. Application of Kaizen and Kaizen Costing in SMEs. *Production Engineering Archives*. 2024. URL: <https://reference-global.com/article/10.30657/pea.2024.30.2>.
2. Gupta A. Kaizen Costing: A System of Cost Reduction Through Continuous Improvement. *International Journal of Research in Engineering, Science and Management*. 2021. URL: <https://journal.ijresm.com/index.php/ijresm/article/view/568>.
3. Kaizen Costing. StudySmarter. URL: <https://www.studysmarter.co.uk/explanations/business-studies/accounting/kaizen-costing/>
4. Reichling P., Tkachova N., Tkachov M. Formation of production cost by the methods of Target costing and Kaizen costing and their impact on enterprise efficiency. *Technology Audit and Production Reserves*. 2025. URL: <https://journals.uran.ua/tarp/article/view/323949>.

Кравчук Є. В.

Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара (Україна)

**СУЧАСНІ ПРОБЛЕМИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ
МАЛОГО БІЗНЕСУ В УМОВАХ КРИЗИ**

Малий бізнес відіграє ключову роль у сучасній світовій економіці. У багатьох країнах саме невеликі підприємства складають значну частину усіх бізнес структур і забезпечують численні робочі місця. Вони сприяють конкурентному середовищу, стимулюють появу нових ідей і створюють платформу для інноваційного розвитку. Особливу увагу відіграють мікропідприємства з чисельністю до десятка працівників, адже вони вирізняються гнучкістю і здатністю швидко адаптуватися до змін [4].

Сучасний розвиток малого бізнесу значною мірою залежить від використання цифрових технологій. Підприємства активно залучають інтернет, соціальні мережі та різноманітні онлайн-платформи для просування своїх товарів і послуг. Інтернет-маркетинг став одним із провідних інструментів, оскільки дозволяє ефективно залучати нових клієнтів і створювати попит [1].

Однією з найбільш помітних тенденцій є впровадження штучного інтелекту. Багато компаній активно використовують його для автоматизації процесів, аналізу даних і вдосконалення взаємодії з клієнтами. Наприклад, чат-боти допомагають вчасно реагувати на запити споживачів, тим самим покращуючи рівень обслуговування та оптимізуючи ефективність роботи [2].

Автоматизація є важливим аспектом. Новітні технології відкривають можливість навіть невеликим командам виконувати значні обсяги роботи. Такий підхід підвищує продуктивність і скорочує витрати, що має особливе значення для малих підприємств.

Сучасний бізнес також інтенсивно використовує аналітику для прийняття рішень. Підприємства все частіше базуються не лише на власну думку, а й на даних досліджень і аналітичних розробках, що дозволяє більш ефективно прогнозувати майбутню діяльність [3].

Глобалізація виступає ще одним значущим фактором. Завдяки стрімкому розвитку електронної комерції малий бізнес отримав унікальні можливості виходу на міжнародний ринок. Це відкриває нові перспективи для розширення

та співпраці з клієнтами по всьому світу [1]. Разом з тим, малий бізнес стикається із численними проблемами. Однією з основних є обмеженість фінансових ресурсів. Отримати інвестиції чи кредити, особливо на початкових етапах підприємницької діяльності, частіше буває нелегко. Також підприємства змушені долати такі перешкоди, як зростання витрат і економічна нестабільність [4].

Конкуренція виступає ще одним серйозним випробуванням. Малий бізнес змушений конкурувати не лише із собі подібними, а й з великими підприємствами, які володіють значно більшими ресурсами. Це змушує підприємців постійно вдосконалювати свої продукти, послуги й шукати ефективніші методи просування [4].

Не менш важливою є проблема недостатнього рівня знань і досвіду серед підприємців. Особливо це стосується галузей фінансів, маркетингу та сучасних технологій, через що темпи розвитку власного бізнесу можуть уповільнюватися.

Попри всі труднощі, малий бізнес має величезний потенціал завдяки своїй гнучкості та здатності швидко пристосовуватися до нових умов. Використання новітніх технологій допомагає підвищувати ефективність та відкривати нові ринки збуту [2].

У перспективі роль малого бізнесу тільки зростатиме через динамічний розвиток цифрової економіки, поява інноваційних технологій і зміну підходів до ведення комерційної діяльності. Ті компанії, які активно впроваджують сучасні рішення, матимуть кращі шанси на успіх.

Окрім уже згаданих труднощів, сучасний малий бізнес стикається з додатковими викликами, особливо в кризових умовах. Динаміка ринку змінюється настільки швидко, що підприємства постійно змушені адаптуватися до нових реалій, коливань попиту та змін у поведінці споживачів [5].

Одним із ключових проблемних аспектів є нестабільність доходів. У складні періоди обсяги продажів можуть суттєво падати, що ускладнює планування діяльності та стримує подальший розвиток підприємств [3].

Суттєвий вплив має також зростання витрат. Підвищення цін на логістику, енергоресурси та матеріали змушує підприємців або піднімати ціни на товари й послуги, або шукати нові способи зменшення витрат [1].

Не менш важливим викликом є впровадження нових технологій. Хоча вони пропонують чимало переваг, не всі підприємці мають достатньо знань, досвіду чи ресурсів для їхнього оперативного освоєння [2].

Значні зміни спостерігаються і в поведінці споживачів. Люди стають більш стриманими у витратах, що спонукає бізнес переглядати свої маркетингові стратегії та підходи до продажів [3].

Додаткові труднощі виникають у сфері постачання. Затримки, перебої та зростання вартості доставки негативно позначаються на операційній діяльності підприємств і можуть впливати на їх конкурентоспроможність [5].

У часи кризи ключовими факторами виживання малого бізнесу є гнучкість, здатність оперативно реагувати на зміни та ефективно використовувати сучасні інструменти і технології [5].

У сучасних умовах важливим є не лише швидке реагування на зміни, але й уміння планувати розвиток бізнесу наперед. Малим підприємствам необхідно враховувати можливі ризики, орієнтуватися на потреби ринку та поступово вибудовувати свою стратегію. Також велике значення має взаємодія з клієнтами: використання сучасних каналів комунікації та формування довіри до бренду допомагають утримувати конкурентні позиції.

Отже, малий бізнес відіграє ключову роль у світовій економіці та має великі можливості для розвитку. Хоча він стикається з певними викликами, впровадження інноваційних технологій і сучасних підходів допомагає підприємствам зберігати конкурентоспроможність та ефективність своєї діяльності [4].

Список використаних джерел:

1. Інтернет-маркетинг 2025-2026: тренди й особливості розвитку. Торгсофт. URL: <https://torgsoft.ua/articles/stati/trendy-internet-marketyngu/>.
2. Top 10 Small Business Trends Shaping 2026. Lovable. URL: <https://lovable.dev/guides/small-business-trends-2026>.
3. Маркетингові дослідження у 2025 році: ключові звіти, тренди та бізнес-висновки. Kyivstar Business Hub. URL: <https://hub.kyivstar.ua/articles/marketingovi-doslidzhennya-u-2025-roczy-klyuchovi-zviti-trendi-ta-biznes-visnovki>.
4. Small Business Challenges in 2026 – And How AI Is Changing the Game. URL: <https://www.linkedin.com/pulse/small-business-challenges-2026-how-ai-changing-game-kiran-kumar-3srcc>.
5. The World Economic Forum. URL: <https://www.weforum.org/>.

Крикун А. М., канд. екон. наук Олійник Т. І.

Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара (Україна)

**ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ЗБУТОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ
ПІДПРИЄМСТВА НА ОСНОВІ КЛІЄНТООРІЄНТОВАНОГО
СЕРВІСНОГО ПІДХОДУ**

У сучасних умовах розвитку конкурентного середовища ефективна організація збутової діяльності виступає одним із визначальних факторів підтримання стабільності діяльності та довгострокового розвитку підприємства. Збут, як завершальний етап виробничо-комерційного циклу, безпосередньо впливає на фінансові результати діяльності, рівень рентабельності та конкурентні позиції підприємства на ринку. Разом з тим сучасні тенденції розвитку бізнес-середовища обумовлюють необхідність переходу до клієнтоорієнтованої підходу, що ґрунтується на глибокому аналізі потреб споживачів, розвитку довгострокових партнерських відносин із клієнтами та підвищенні якості сервісного обслуговування. Ефективно сформована збутова система, орієнтована на клієнта, забезпечує підприємству можливість своєчасно реагувати на зміни ринкового попиту, максимально відповідати очікуванням споживачів, підвищувати рівень їх утримання та розширювати клієнтську базу, що, своєю чергою, сприяє посиленню конкурентних позицій підприємства.

Збутову діяльність підприємства доцільно розглядати як комплексний вид організаційно-економічної та управлінської діяльності, що охоплює систему взаємопов'язаних процесів формування попиту, просування та реалізації продукції, організації ефективних каналів розподілу, маркетингових заходів і післяпродажного обслуговування [2].

У процесі здійснення збутової діяльності підприємства орієнтуються на досягнення низки стратегічних і тактичних цілей, серед яких: забезпечення максимально повного задоволення потреб і запитів споживачів; підтримання високого рівня якості продукції, її конкурентоспроможності та надійності; формування та ефективне функціонування системи розподілу; зміцнення ринкових позицій в умовах інтенсивної конкуренції; отримання максимального прибутку в короткостроковій перспективі та створення передумов для сталого розвитку підприємства у майбутньому [2]. До основних форм збуту товарів

і послуг належать: прямі, роздрібні та оптові продажі, консигнаційний продаж, телемаркетингові продажі, онлайн-торгівля, продаж за підпискою, партнерські програми [3].

Ефективність збуту значною мірою залежить від здатності підприємства адаптувати свої процеси до змін поведінкових моделей у споживачів, впровадження цифрових технологій та посилення сервісної складової бізнесу. Клієнтоорієнтований сервісний підхід передбачає зміну управлінської парадигми від акценту на продукт до фокусування на досвіді клієнта. Такий підхід базується на глибокому розумінні клієнтського шляху, аналізі очікувань споживачів та формуванні індивідуалізованих рішень, що забезпечують підвищення рівня задоволеності та лояльності. Важливим елементом є створення додаткової цінності через якісне обслуговування, консультаційну підтримку, оперативність реагування та забезпечення безперервності взаємодії з клієнтом після здійснення продажу.

Оцінку ефективності збутової діяльності підприємства доцільно здійснювати на основі комплексного підходу, що передбачає систематизацію показників за ключовими функціональними напрямками. До них належать показники стану ресурсозабезпечення підприємства, фінансової стійкості та платоспроможності, ефективності використання ресурсів, а також прибутковості бізнесу. Безпосередню результативність збуту характеризують рівень товарності продукції, частка реалізованої продукції у розрахунках, витрати на збут у розрахунку на 1 грн доходу від реалізації, співвідношення темпів зростання виробництва та реалізації, а також собівартість продукції на 1 грн доходу від реалізації [1].

У межах клієнтоорієнтованого сервісного підходу до базових показників оцінювання ефективності збуту належать: рівень задоволеності, індекс готовності до рекомендації, показник утримання клієнтів, частка повторних продажів і кількість рекламацій, а також показники якості сервісу (показник швидкості реагування на запити клієнтів, тривалість розв'язання проблем і рівня їх вирішення з першої взаємодії) та показники впливу сервісу на збут (конверсія звернень у продажі, середній чек, життєва цінність клієнта, додаткові продажі).

Основними векторами підвищення результативності збутової діяльності на основі клієнтоорієнтованого сервісного підходу є: орієнтація взаємодії на індивідуальні потреби клієнтів; розвиток післяпродажного обслуговування; впро-

вадження CRM-систем; оптимізація сервісних процесів; підготовка та розвиток персоналу; розвиток клієнтоцентричної корпоративної культури.

Отже, ефективність збутової діяльності підприємства в сучасних умовах конкурентного середовища визначається не лише результатами реалізації продукції, а й рівнем розвитку клієнтських відносин, якістю сервісного обслуговування та здатністю підприємства адаптуватися до змін ринку. Перехід до клієнтоорієнтованого сервісного підходу виступає ключовим фактором підвищення результативності збуту, оскільки дозволяє змістити акцент із продуктового підходу на формування довгострокової цінності для споживача.

Список використаних джерел:

1. Гарматюк О. В. Методичні підходи до оцінювання ефективності збутової діяльності підприємств. *Економічний простір*. 2024. № 190. С. 3-7.
2. Гнатишин Л. Б., Дранус Л. С., Прокопишин О. С., Трушкіна Н. В. Трансформація підходів до маркетингового менеджменту підприємств агропромислового комплексу в умовах діджиталізації. *Економічний вісник Донбасу*. 2022. № 3(69). С. 47-58.
3. Гринько Т. В., Гвініашвілі, Т. З., Сотула В. В. Особливості управління збутовою діяльністю підприємства в сучасних умовах. *Економіка та суспільство*. 2023 № 51. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-51-8>.

Кудрявцев О. С.

Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара (Україна)

СТРАТЕГІЧНІ РІШЕННЯ ДЛЯ ВИЖИВАННЯ ПІДПРИЄМСТВА У КРИЗОВИХ УМОВАХ

Сучасний світ характеризується високою турбулентністю та непередбачуваністю. Економічні кризи, пандемії, геополітичні конфлікти та повномасштабна війна створюють екстремальні умови, в яких багато підприємств опиняються на межі виживання. Для України, яка вже понад чотири роки живе в умовах повномасштабної агресії, питання стійкості та виживання бізнесу набуло особливої гостроти. В таких умовах традиційні методи управління виявляються недостатньо ефективними. На перший план виходять ключові драйвери виживання підприємництва – фактори, які дозволяють бізнесу не лише зберегти діяльність, а й адаптуватися до нових реалій. Саме стратегічні рішення щодо використання

цих драйверів визначають, чи зможе підприємство вистояти в кризі та забезпечити своє подальше існування.

У даній роботі розглядаються основні тези щодо драйверів виживання підприємництва в умовах кризи та стратегічних рішень, які сприяють підвищенню стійкості бізнесу в сучасних українських реаліях. Науковці виокремлюють особливість диверсифікації як інструменту управління бізнесом, який дозволяє знизити залежність підприємства від одного виду чи напряму діяльності, запобігаючи великим фінансовим втратам під час кризи у певній сфері. Крім того, наголошують, що диверсифікація надає менеджменту переваги у швидкому пере-направленні матеріальних, фінансових та кадрових ресурсів у більш прибуткові та безпечні напрямки діяльності [2].

«Дніпропетровський філіал Всесоюзного науково-дослідного інституту еластомерних матеріалів і виробів» свого часу займався розробкою гумотехнічних виробів переважно для об'єктів ракетно-космічної техніки і їх складових частин. З цього напрямку діяльності у підприємства проблем замовлень і фінансування не було. Але після розпаду наступила економічна криза, заборгованість з виплати заробітної плати сягнула п'яти місяців. Вжиті керівництвом заходи щодо пошуку нових сфер діяльності за рахунок диверсифікації допомогли вийти з економічної кризи, погасити заборгованість з виплати заробітної плати, зберегти науково-технічний потенціал та забезпечити подальший розвиток підприємства. Так, використовуючи свій досвід і знання, підприємство здійснило цілу низку розробок гумотехнічних виробів для будівництва тунелів метрополітену, а також для будівництва і реконструкції шляхопроводів тощо [1].

Попри війну, SoftServe не сповільнив темпів росту бізнесу. В компанії заявляють, що здебільшого це зростання забезпечать нові офіси в Латинській Америці, а також в Польщі, Румунії та Болгарії. Водночас SoftServe продовжує розвиватися й в Україні [5]. Застосування високотехнологічних розробок в цивільних і нових галузях стає одним ключових фактором відновлення. У березні 2022 року, за декілька днів після початку військового вторгнення, команда Ajax Systems разом зі Stfalcon та за підтримки Мінцифри запустили мобільний застосунок «Повітряна тривога». Він сповіщає користувачів про п'ять видів загроз: повітряна тривога, артилерійський обстріл, вуличні бої, хімічна та радіаційна загроза [4].

Утримання кваліфікованих кадрів навіть за умов різкого скорочення фінансування є критичним для довгострокового виживання. Понад 2 900 співробітників МХП (агрохолдинг) зараз на фронті, ще більш як 900 – ветерани, які вже працюють у компанії. Для їхньої підтримки діє програма «МХП Поруч». За два роки роботи Центр опрацював понад 5 200 запитів – від допомоги військовим частинам до медичного, психологічного та правового супроводу [3].

Ефективне управління в кризі вимагає поєднання фінансової дисципліни, диверсифікації та стратегічної мобільності. Ефективне управління бізнесом сьогодні можливе лише за умови гібридного використання інструментів [2]. Нова пошта під час війни реалізувала стратегію швидкої адаптації: перехід на цифрові сервіси, розширення мережі пошто마트ів та швидкий вихід на міжнародний ринок (ЄС), що забезпечило безперервність бізнесу. Цифровізація є ключовою сферою розвитку підприємництва. Вона стає простором реалізації підприємницьких можливостей та потенціалу. Цифрові технології відкривають широкі перспективи для розвитку підприємницького потенціалу загалом [6].

Особливо важливим є доступ до цифрових технологій та інструментів, оскільки в умовах кризи він виступає одним з ключових драйверів виживання бізнесу [6]. Monobank є прикладом необанку, що працює виключно у цифровому форматі через застосунок, без фізичних відділень, що спростило доступ до фінансових послуг.

У кризових умовах, особливо під час повномасштабної війни, використання ключових драйверів виживання дозволяє підприємствам не лише зберегти свою діяльність, а й підвищити стійкість бізнесу. Найефективніше результатів досягають при комплексному використанні цих драйверів. Підприємства, які одночасно застосовують кілька стратегічних напрямків – адаптують бізнес-модель, зберігають кадри, впроваджують цифрові рішення та шукають нові ринки, мають значно вищі шанси не тільки вижити, а й вийти з кризи сильнішими.

Список використаних джерел:

1. Хорольський М. (2023). Стратегія виживання підприємства у кризових умовах. InterConf. 532-540.
2. Лелюк Л. І., Магас Н. В., Дядченко В. Інструменти управління бізнесом в умовах системних криз та небезпек. *Сталий розвиток економіки*. 2026. № 1(58).
3. МХП (Збереження людського капіталу): URL: <https://mhpgromadi.org.ua/blog/mkhp-sered-krashchykh-robotodavtsiv-dlia-veteraniv-ta-veteranok-za-versiieiu-forbes/>.

4. Ajax Systems (застосунок «Повітряна тривога»): <https://ajax.systems/ua/blog/air-alert-via-software-ajax/>.
5. SoftServe: URL: <https://www.softserveinc.com/en-us/news/whats-changed-from-the-start-of-the-war/>.
6. Зінчук Т. О. Сучасні драйвери інноваційного підприємництва: українські реалії та європейський досвід. *Економіка та суспільство*. № 66. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-66-125>.

Куриленко Д. В., канд. техн. наук Джур О. Є.

Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара (Україна)

**ВПРОВАДЖЕННЯ СИСТЕМИ ПРОЄКТНО-ОРІЄНТОВАНОГО
УПРАВЛІННЯ ДЛЯ АКТИВІЗАЦІЇ МІЖНАРОДНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ
КОМУНАЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА**

Проектно-орієнтоване управління є сучасною управлінською концепцією, що передбачає організацію діяльності підприємства на основі виділення окремих проєктів як основних структурних одиниць реалізації стратегії розвитку. У науковій літературі проєктний підхід розглядається як ефективний інструмент імплементації управлінських інновацій у діяльність організацій різних типів. Традиційні методи управління українськими підприємствами не відповідають темпам і вимогам цифровізації, міжнародного співробітництва.

Для комунальних підприємств України актуальність впровадження проєктно-орієнтованого управління (ПОУ) зумовлена необхідністю активізації участі у міжнародних програмах (ЄС, ЄБРР, Світовий банк, USAID тощо), що особливо посилюється після 2020 року в умовах реформ децентралізації та після 2022 року – у зв'язку з потребами відновлення інфраструктури [3]. Для обґрунтування необхідності впровадження ПОУ доцільно розглянути динаміку залучення міжнародного фінансування та розвитку проєктної діяльності (табл. 1).

Аналіз даних табл. 1 дозволяє виявити низку стійких тенденцій розвитку проєктної діяльності у світі та в Україні протягом 2020-2025 рр. Спостерігається стабільне зростання обсягів міжнародного проєктного фінансування (з 10,5 до 15,0 трлн. дол.), що свідчить про посилення ролі проєктного підходу як ключового механізму реалізації глобальних економічних та інфраструктурних трансформацій. Зростає частка проєктно-орієнтованих організацій (з 52 до 70%), що підтверджує трансформацію управлінських моделей у бік гнучких, адаптивних

Том 2. ДРАЙВЕРИ ВИЖИВАННЯ ПІДПРИЄМНИЦТВА В УМОВАХ КРИЗИ: СТРАТЕГІЧНІ РІШЕННЯ

та результатоорієнтованих систем. Для України характерним є різке зростання обсягів міжнародної допомоги після 2022 року (з 6,8 до 42,5 млрд дол. у 2023 р.), що обумовлено необхідністю відновлення інфраструктури та підтримки економіки в умовах воєнного стану.

Таблиця 1

Тенденції розвитку проєктної діяльності за 2020-2025 роки

Показник	2020 рік	2021 рік	2022 рік	2023 рік	2024 рік	2025 рік
Обсяг міжнародного проєктного фінансування (світ, трлн дол.)	10,5	11,2	12,8	13,5	14,3	15,0
Частка проєктно-орієнтованих організацій (%)	52	55	59	63	67	70
Обсяг міжнародної допомоги Україні (млрд дол.)	5,3	6,8	31,0	42,5	38,0	35,0
Кількість міжнародних проєктів за участю громад (%)	100% (база)	+12%	+65%	+80%	+95%	+110%
Частка КП, що використовують елементи ПОУ (%)	10	12	18	25	33	40

Джерело: складено авторами за [1-2]

Крім того, спостерігається активізація участі територіальних громад у міжнародних проєктах (зростання на понад 100% у 2025 р. порівняно з базовим рівнем), що свідчить про підвищення їхньої інституційної спроможності. Водночас частка комунальних підприємств, що використовують елементи проєктно-орієнтованого управління, залишається відносно низькою (лише 40% у 2025 р.), що вказує на наявність значного резерву для розвитку та необхідність системного впровадження ПОУ. Виявлені тенденції підтверджують, що в умовах зростання глобального проєктного фінансування та активізації міжнародної співпраці, впровадження ПОУ є об'єктивною необхідністю для комунальних підприємств України. Передусім, важливим є формування організаційної основи для реалізації проєктного підходу, що передбачає створення проєктного офісу як центру координації міжнародної діяльності. Така структура дозволить систематизувати процеси підготовки проєктних заявок, забезпечити ефективну взаємодію між підрозділами та підвищити якість управління проєктами.

Не менш значущим є розвиток кадрового потенціалу. Враховуючи низький рівень поширення ПОУ серед комунальних підприємств, особливу увагу слід

приділити підготовці персоналу у сфері міжнародного проєктного менеджменту, включаючи опанування сучасних методологій (PMI, PRINCE2, Agile). Це сприятиме підвищенню спроможності підприємств залучати міжнародне фінансування та ефективно реалізовувати проєкти.

Особливої актуальності набуває активізація роботи із залучення міжнародного фінансування. Зростання обсягів допомоги Україні створює унікальні можливості для модернізації комунальної інфраструктури, однак їх реалізація потребує системного підходу до пошуку грантів, підготовки проєктних заявок та управління проєктом портфелем. Сучасні комунальні підприємства в Україні поступово перетворюються із одержувачів дотацій на активних учасників інвестиційного ринку, що дає їм можливість залучати сучасні технології [4].

У підсумку, впровадження системи проєктно-орієнтованого управління дозволить комунальним підприємствам не лише підвищити ефективність своєї діяльності, але й забезпечити стійку інтеграцію у міжнародні економічні процеси, що є критично важливим у сучасних умовах розвитку України.

Список використаних джерел:

- 1 Project Management Institute. Pulse of the Profession 2023. Newtown Square, PA, 2023. URL: <https://www.pmi.org/learning/thought-leadership/pulse>.
- 2 World Bank. Ukraine Rapid Damage and Needs Assessment 2024. Washington, DC, 2024. URL: <https://www.worldbank.org/en/country/ukraine/publication/rapid-damage-and-needs-assessment>.
- 3 European Commission. EU support to Ukraine. 2024. URL: https://commission.europa.eu/strategy-and-policy/eu-budget/eu-support-ukraine_en.
- 4 Джур О. Є., Гульман Д. С. Сучасні наукові дослідження в менеджменті і маркетингу на прикладі сучасної української компанії. Економіка та суспільство. 2025. Вип.°69. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-69-26>.

Канд. екон. наук Кучеренко С. К.

Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара (Україна)

**ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ РІВНЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ
МАЛИХ ПІДПРИЄМСТВ**

Ефективність діяльності малого підприємства може вимірюватись співвідношенням отриманих результатів і витрат на досягнення цих результатів. Вона також визначається ступенем досягнення поставлених цілей перед підприємством та оптимальним використанням фінансових, матеріальних і трудових ресурсів малого підприємства. Таким чином показник ефективності це відносний показник, який визначається долями одиниці, а можливо й вище в умовах високорентабельного бізнесу. Сутність ефективності підприємства полягає в досягненні найвищих результатів використання ресурсів з метою його розвитку та підвищення конкурентоспроможності. Показники ефективності можуть мати різні компоненти в чисельнику і знаменнику як результат і витрати в залежності від особливостей діяльності та задач дослідників.

Визначення ефективності свідчить, що ця категорія оцінює досягнення максимальних результатів через оптимальне використання ресурсів і виконання поставлених завдань. Однак, точне розуміння ефективності може змінюватися в залежності від того, хто її визначає, та від контексту використання. Одним із найбільш поширених визначень є підхід, який розглядає ефективність як співвідношення результатів до витрат (ресурсів), і це зазвичай вважається традиційним підходом [4, с. 246]. Такий метод часто застосовується для оцінки ефективності об'єктів: від економіки в цілому до окремих малих підприємств чи управлінських систем. Наприклад, на рівні компанії ефективність оцінюється через співвідношення виробничих результатів до витрат на ресурси, такі як час, праця, матеріали та кошти. Такий підхід можна застосовувати і на рівні держави для оцінки ефективності економічних стратегій, політичних реформ або соціальних ініціатив, де ефективність визначається як співвідношення досягнутих результатів, наприклад, економічного росту чи соціального прогресу, до ресурсів, які для цього були витрачені. Однак, окрім традиційного визначення ефективності, існують й інші підходи, які можуть доповнювати ці критерії, враховуючи специфічні цілі та обставини [1]. У ринковій економіці підприємства намагаються максимізувати доходи та мінімізувати витрати, тобто прагнуть до досягнення ефективного

виробництва. Оцінка ефективності підприємства є важливим етапом в управлінні, оскільки дозволяє оцінити, наскільки успішно компанія реалізує свої цілі та як ефективно використовує свої ресурси [1]. Сьогодні існує багато методик для вимірювання ефективності діяльності малих підприємств. Різноманітність підходів виникає через відмінності в поняттях, тому для точності оцінки необхідно чітко визначити основні терміни. Ефективність підприємства оцінюється як ступінь досягнення цілей при використанні наявних ресурсів. Це поняття визначає, наскільки добре підприємство використовує свої ресурси для досягнення конкретних результатів, що є важливим аспектом як в економіці, так і в бізнесі, оскільки воно відображає здатність досягати поставлених завдань з максимальним ефектом [2, с. 106]. Класифікація ефективності може варіюватися в залежності від контексту, від напрямків і шляхів удосконалення організації управління і виробництва. Тому основні аспекти класифікації ефективності включають достатньо різні сторони діяльності підприємства:

I. Фінансова ефективність:

1. Рентабельність: співвідношення прибутку до витрат або інвестицій.
2. Оборотність активів: швидкість, з якою активи генерують прибуток.
3. Ліквідність: здатність покрити поточні зобов'язання підприємства.

II. Операційна ефективність:

1. Продуктивність праці: співвідношення виробленої продукції до витрат праці.
2. Ефективність витрат на виробництво продукції: загальні витрати з відповідною структурою на виробництво щодо обсягу продукції.
3. Якість продукції: відношення якості товарів до їх виробничих витрат [3].

III. Ефективність маркетингової діяльності:

1. Доля виробленої продукції на ринку.
2. Рівень задоволеності споживачів від продукції чи послуг.
3. Витрати на проведення маркетингових досліджень – як співвідношення витрат на ці дослідження та розміри отриманого доходу.

IV. Трудові ресурси:

1. Рівень плинності кадрів – стабільність кадрового складу.
2. Задоволеність працівників умовами праці на підприємстві: рівнем оплати праці, умовами мотивації, безпекою, напруженістю, рівнем інтелектуалізації.

3. Програми навчання і розвитку: система розвитку кваліфікацій персоналу [4, с. 191].

V. Впровадження інновацій та розвиток технічних і технологічних можливостей підприємства:

1. Наявність значних витрат на проведення досліджень і розвиток: вкладення інвестицій в оснащення сучасним обладнанням, впровадженням нових технологій та інновацій.

2. Створення нових продуктів, товарів та послуг – їх кількість та новизна.

3. Реалізація нових інноваційних проєктів: успішність і вигода [4].

Класифікацію ефективності діяльності підприємства містить багато різних аспектів діяльності підприємств і які мають різні варіанти комбінацій для оцінки загальної ефективності та різних напрямків і видів його діяльності. Важливо пам'ятати, що ефективність є комплексним поняттям, і оцінка ефективності підприємства повинна враховувати різні сторони його функціонування.

Список використаних джерел:

1. Ачкасова Л. М. Система управління ефективністю діяльності підприємства. *Економіка транспортного комплексу*. 2023. № 41. С. 5-17.
2. Орлів М. Впровадження моделі збалансованої системи показників в органах місцевого самоврядування. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2022. № 4. С. 105-110.
3. Отенко І. П. Ефективність як основне поняття та критерій діяльності підприємства. *Бізнес Інформ*. 2020. № 6. С. 190-195.
4. Пілецька С. Т., Коритько Т. Ю., Храпач В. О. Управління фінансовою стійкістю підприємства в контексті забезпечення економічної безпеки в умовах посилення інтеграційних процесів в економіці. *Бізнес Інформ*. 2020. № 12. С. 245-251.

Ляшенко О. Г., канд. екон. наук Скрипник Н. Є.

Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара (Україна)

ГНУЧКІСТЬ (AGILITY) ЯК СТРАТЕГІЧНИЙ ІНСТРУМЕНТ УПРАВЛІННЯ ОПЕРАЦІЙНИМИ РИЗИКАМИ

Турбулентність, в умовах якої функціонує українська економіка через масштабну військову агресію, характеризується розривом логістичних ланцюгів та нестабільністю ринкового середовища. Відповідно, традиційні підходи до управління відповідними операційними ризиками втрачають свою ефективність.

Класична парадигма ризик-менеджменту, що базується на ретроспективному аналізі даних та жорсткій регламентації бізнес-процесів, виявляється занадто інертною для реагування на системні шоки. У цьому контексті концепція організаційної гнучкості Agility стає сучасним стратегічним інструментом забезпечення життєстійкості бізнесу. Актуальність дослідження зумовлена необхідністю переосмислення підходів до операційної безпеки, де пріоритетом стає не уникнення ризиків, а здатність підприємства швидко адаптуватися до них.

Вагомий внесок у дослідження адаптації Agile-підходів до специфіки вітчизняного бізнесу в умовах війни зробили сучасні українські науковці М. В. Кондрашова, О. М. Кондрашов, Л. М. Мех [1]; І. В. Краснова, М. С. Щеглюк, Г. О. Тур [2]; Т. Мельник [3]; Р. Т. Яворський та С. В. Шишковський [4]; В. С. Яковенко, Д. К. Ткаліч [5]; Д. В. Ярмусь. Зокрема, Д. В. Ярмусь обґрунтовує необхідність трансформації класичних моделей ризик-менеджменту в адаптивні системи, здатні функціонувати в умовах воєнного стану та невизначеності. Р. Т. Яворський та С. В. Шишковський розглядають формування гнучкої системи менеджменту не як ситуативний захід, а як стратегічний інструмент розвитку підприємства, що забезпечує швидкість прийняття управлінських рішень. У свою чергу, колектив авторів на чолі з М. В. Кондрашовою проводить порівняльний аналіз традиційних та гнучких методологій, доводячи ефективність гібридних підходів для забезпечення операційної стійкості в умовах цифрової трансформації.

Мета дослідження полягає в аналізі ролі гнучкості як стратегічного інструменту в системі управління операційними ризиками. Концепція Agility в економічній теорії визначається як здатність організації своєчасно виявляти зміни у зовнішньому середовищі та реагувати на них шляхом швидкої реконфігурації ресурсів, процесів і стратегій. На відміну від поняття «стабільність», що передбачає опір змінам, Agility розглядає невизначеність як нову нормальність, де ефективна стратегія підприємства визначається здатністю менеджменту до гнучкого перерозподілу ресурсів.

Впровадження Agile-принципів в управління операційними ризиками передбачає перехід від довгострокового детального планування до ітераційного підходу. Це дозволяє розбити складні стратегічні завдання на короткі періоди, що суттєво знижує «ціну помилки» та дозволяє тестувати гіпотези щодо нових ринків чи продуктів з мінімальними витратами ресурсів. Спочатку розроблені

для IT-індустрії, такі принципи, як децентралізація прийняття рішень та орієнтація на результат замість жорсткого планування, виявляють себе ефективними в анти-кризовому менеджменті реального сектору. Важливим аспектом стратегічної гнучкості є цифрова трансформація. Стрімкі технологічні інновації та розвиток цифрових платформ виступили каталізаторами змін, посиливши гнучкість фінансового та операційного середовища. Використання хмарних технологій, Big Data та інструментів віддаленої роботи дозволяє підприємствам зберігати операційну керованість навіть за умови фізичного руйнування інфраструктури або неможливості доступу до офісів. Цифровізація перетворює ризик-менеджмент із захисної функції на проактивну систему, тобто, таку, що діє на випередження, а не лише реагує на події, що вже сталися; така система здатна прогнозувати загрози в режимі реального часу.

Особливу роль у забезпеченні Agility відіграє людський капітал та організаційна культура. В умовах, коли горизонт планування скорочується до тижнів, а зовнішні умови змінюються щоденно, здатність управлінської команди швидко формувати крос-функціональні групи для вирішення нагальних проблем стає критичною перевагою. Крім того, стратегічна гнучкість реалізується через диверсифікацію бізнес-моделей. Підприємства, які здатні оперативно змінювати продуктову лінійку або канали збуту, демонструють значно вищі показники відновлення діяльності в кризовий період. Вибір стратегічної альтернативи має базуватися на аналізі сценаріїв, що дозволяє підготувати організацію до різних варіантів розвитку подій.

Таким чином, сьогодні Agility є стратегічним інструментом управління операційними ризиками вітчизняного бізнесу в умовах невизначеності. Перехід до гнучких моделей управління дозволяє перетворити управління ризиками на динамічний процес, де цифрові технології забезпечують швидкість реакції, а децентралізована культура управління – якість прийняття рішень. Впровадження Agility дозволяє конвертувати операційні загрози у можливості для розвитку.

Список використаних джерел

1. Кондрашова М. В., Кондрашов О. М., Мех Л. М. Agile і традиційне управління проектами: порівняння і вибір підходу. *Економічні горизонти*. 2025. № 2(31). С. 13-19.
2. Мельник Т. Український бізнес в умовах війни: сучасний стан, проблеми та шляхи їх вирішення. *Journal of Innovations and Sustainability*. 2023. № 7(3). <https://doi.org/10.51599/is.2023.07.03.07>.

3. Яворський Р. Т., Шишковський С. В. Формування гнучкої системи менеджменту. *Бізнес Інформ*. 2023. № 10. С. 329-333. <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2023-10-329-333>.
4. Яковенко В. С., Ткаліч Д. К. Особливості механізму управління інноваційними процесами підприємства. *Бізнес Інформ*. 2022. № 12. С. 93-98.
5. Ярмусь Д. В. Ризик-менеджмент в умовах воєнного стану: адаптація моделей управління. *Вісник Херсонського національного технічного університету*. 2025. Т. 1. № 2(93). С. 337-343.

Манейло С. В.

Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара (Україна)

ЛІДЕРСТВО ТА КОРПОРАТИВНА КУЛЬТУРА В УКРАЇНСЬКОМУ БІЗНЕСІ

В сучасних українських компаніях поняття корпоративної культури слід розглядати не лише як набір формальних правил чи гасел, а як фундаментальний елемент стратегічного управління, який сприяє адаптації бізнесу до змінного середовища. Наприклад, дослідження показують, що корпоративна культура є «основою успішного бізнесу» через вплив на мотивацію, задоволеність працівників та ефективність підприємства [1]. Водночас лідерство в таких організаціях відіграє ключову роль: лідер не лише керує процесами, але й формує цінності, стандарти поведінки та самоідентифікацію команди.

Ключовий тезис: лідерство й корпоративна культура взаємопов'язані – лідер створює (або трансформує) корпоративну культуру, а культура, у свою чергу, визначає ефективність лідерства. У роботі [2] підкреслюється, що роль лідера у формуванні корпоративної культури є вирішальною для сталого розвитку організації. Адаптація міжнародних моделей корпоративної культури до національного контексту є не просто бажаною, а необхідною.

У періоди криз (наприклад, пандемії чи війни) корпоративна культура набуває особливого значення як фактор стійкості бізнесу. Дослідження показують, що під час пандемії COVID-19 підприємства, які змогли зберегти соціальні зв'язки, підтримати працівників і трансформувати культуру, мали кращі шанси на виживання. У таких умовах ефективне лідерство проявляється не лише через управління процесами, а й через об'єднання команди навколо цінностей, створення довіри та емпатії. Корпоративна культура в українському бізнесі виступає

стратегічним ресурсом розвитку підприємства: вона сприяє інноваціям, мотивації персоналу, формуванню сильного кадрового потенціалу. У дослідженні «Корпоративна культура як складова конкурентних переваг підприємства» підкреслюється, що культура може стати джерелом стійких конкурентних переваг [3].

З точки зору лідерства можна виокремити такі критичні компетенції для українського бізнес-лідера: здатність формувати спільне бачення і цінності, встановлювати стандарти поведінки, створювати середовище довіри й відкритості, адаптуватися до змін, мотивувати та залучати працівників. Дослідження [2] виділяє серед тенденцій для України емпатію, довіру, залученість як ключові характеристики лідерства у нових умовах. Однак практична реалізація цих підходів в українському бізнес-середовищі гальмується рядом викликів: низькою ступенем усвідомлення значення корпоративної культури (наприклад, значна частина керівників визнає формальну її присутність, але не практичну реалізацію); відсутністю чіткого зв'язку між задекларованими цінностями та реальною поведінкою компанії [4].

Рекомендації для українських підприємств можна сформулювати наступні напрямки вдосконалення.

1. Активна участь лідера у формулюванні, комунікації та втіленні корпоративних цінностей.

2. Побудова культури довіри й відкритості, що сприяє залученості працівників і збільшує їхню орієнтацію на спільну місію.

3. Узгодження офіційних цінностей компанії з практичними діями, щоб уникнути розриву між заявленим і реальним.

4. Адаптація культури до національного контексту та викликів (війна, економічна нестабільність, трансформація) – через підсилення ідентифікації працівника з підприємством, підтримку психологічної безпеки.

5. Інтеграція культури як стратегічного елементу управління, а не як додатку, щоб вона відігравала роль у формуванні стратегії підприємства, а не була лише внутрішнім заходом.

На завершення, лідерство й корпоративна культура в українському бізнесі – це не просто модні терміни, а взаємодіючі механізми, що визначають здатність

підприємства адаптуватися, мотивувати, витримувати виклики та досягати конкурентних переваг. Усвідомлення цього факту і активне впровадження відповідних практик можуть стати критичним фактором успіху для українських компаній.

Список використаних джерел:

1. Druhova Olena. Organizational culture as the basis of successful business. <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2024-2-24>
2. Корпоративна культура та цінності URL: <https://ligazakon.net/topics/67a3e410c2bc597e753ad80d/2025-09-25>.
3. Іжевський П. Г., Федоришина Л. М. Інновації в лідерстві: тренди та досвід для України. URL: <https://inneco.org/index.php/innecoen/article/view/1513/1662>.
4. Науковий вісник Львівського державного університету внутрішніх справ. Серія економічна / головний редактор В. В. Серета. Львів: ЛьвДУВС. 2016.

Масюк К. Р.

Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара (Україна)

УДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЇ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ СУБ'ЄКТА МАЛОГО ПІДПРИЄМНИЦТВА

Сучасні умови розвитку економіки характеризуються високим рівнем конкуренції, динамічністю ринкового середовища та швидкими технологічними змінами. Саме тому особливої актуальності набуває підвищення ефективності діяльності суб'єктів малого підприємництва, що відіграє важливу роль у формуванні конкурентного середовища, розвитку інновацій та забезпеченні зайнятості населення. Одним із ключових чинників підвищення результативності діяльності малих підприємств є раціональна організація їхніх бізнес-процесів

Бізнес-процеси підприємства являють собою взаємопов'язану сукупність дій, спрямованих на створення продукції або послуг, які мають цінність для споживача, а саме: управлінські, виробничі, маркетингові, інформаційні та інші процеси. Ефективність діяльності підприємства значною мірою визначається рівнем узгодженості та оптимальності цих процесів. Саме тому в сучасній практиці управління підприємствами широко застосовується процесний підхід, який передбачає розгляд підприємства як системи взаємопов'язаних процесів, орієнтованих на досягнення визначених стратегічних цілей [1].

Том 2. ДРАЙВЕРИ ВИЖИВАННЯ ПІДПРИЄМНИЦТВА В УМОВАХ КРИЗИ: СТРАТЕГІЧНІ РІШЕННЯ

Застосування процесного підходу дозволяє підвищити прозорість управлінських процедур, покращити координацію діяльності структурних підрозділів та забезпечити більш ефективне використання ресурсів підприємства. Особливого значення це набуває для суб'єктів малого підприємництва, діяльність яких часто здійснюється за умов обмежених фінансових і кадрових ресурсів. У таких підприємствах організаційна структура, як правило, є більш гнучкою, однак водночас внутрішні процеси часто не мають достатнього рівня формалізації. Це може призводити до дублювання функцій, нерационального використання ресурсів та зниження ефективності управління [2].

Для багатьох малих підприємств характерним є недостатній рівень автоматизації управлінських процедур та використання сучасних інформаційних технологій. Цифровізація бізнес-процесів є важливим чинником підвищення ефективності діяльності підприємства, оскільки вона сприяє суттєвому підвищенню оперативності управління, покращенню обробки інформації та оптимізації комунікацій між структурними елементами організації.

Таблиця 1

Напрями удосконалення організації бізнес-процесів суб'єкта малого підприємництва

Вид бізнес-процесу	Типові проблеми організації	Інструменти удосконалення	Очікуваний результат
1. Управлінські процеси	Відсутність чіткої регламентації управлінських процедур, недостатня координація діяльності	Моделювання та регламентація бізнес-процесів	Підвищення ефективності управління
2. Виробничі процеси	Нерациональне використання ресурсів, дублювання окремих операцій	Оптимізація та стандартизація виробничих процедур	Зниження витрат та зростання продуктивності
3. Маркетингові процеси	Недостатній аналіз ринку та взаємодії зі споживачами	Використання цифрового маркетингу та CRM-систем	Підвищення конкурентоспроможності підприємства

Джерело: складено автором на основі [1-3]

Застосування цифрових платформ, аналітичних інструментів та систем електронного документообігу сприяє підвищенню ефективності організаційних процесів та створює передумови для трансформації діяльності підприємства.

Цифровізація дозволяє не лише оптимізувати існуючі процеси, а й формувати нові можливості для розвитку підприємства та розширення його ринкової діяльності [4].

Впровадження сучасних методів моделювання процесів, стандартизація управлінських процедур та активне використання цифрових технологій сприяють підвищенню ефективності діяльності підприємства. Для суб'єктів малого підприємництва це дозволяє забезпечити більш раціональне використання обмежених ресурсів та підвищити конкурентоспроможність на ринку (табл. 1).

Отже, ефективна організація бізнес-процесів є важливою умовою підвищення результативності діяльності суб'єктів малого підприємництва. Удосконалення організації бізнес-процесів малих підприємств доцільно здійснювати шляхом їх системного аналізу, оптимізації та цифровізації. Використання сучасних управлінських інструментів і цифрових технологій сприятиме підвищенню ефективності управління, зміцненню конкурентних позицій підприємства та забезпеченню його сталого розвитку.

Список використаних джерел:

1. Ткачук Г. Ю., Біляк Т. О. Оптимізація основних та допоміжних бізнес-процесів у бізнес-моделі сучасного виробничого підприємства. *Економіка та держава*. 2022. № 2. С. 125-128.
2. Шевченко Н. Ю., Мойсеєнко К. Є., Латишева О. В. Діагностика та моделювання бізнес-процесів підприємства як компонент підвищення операційної ефективності. *Вісник економічної науки України*. 2023. № 1(44). С. 50-56.
3. Melnyk O., Sohan V., Yukhman Y. The impact of digitalization on enterprise scaling and transformation. *Management and Entrepreneurship in Ukraine*. 2025. Vol. 7(1). С. 220-227.
4. Shpak N., Shtefan V. Digital platforms and tools for optimizing the work of Ukrainian enterprises in the light industry. *Economy and Society*. 2025. № 78.
5. Гринько Т.В, Гвініашвілі Т.З., Конєв І.Є. Оцінка фінансового потенціалу підприємства в стратегічному управлінні. *Актуальні проблеми економіки*. 2023. № 9 (267). С. 40-48.

Миронець О. В.

Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара (Україна)

**АДАПТИВНІСТЬ ТА ПСИХОЛОГІЧНА СТІЙКІСТЬ ПІДПРИЄМЦЯ
ЯК ФУНДАМЕНТ ВИЖИВАННЯ БІЗНЕС-СТРУКТУР
У КРИЗОВИХ УМОВАХ**

Криза, спричинена повномасштабним вторгненням до українських земель, поставила перед підприємцями численні непередбачувані виклики, що загрожують стабільності та самому існуванню суб'єктів господарювання. В таких екстремальних умовах адаптивність організації та психологічна стійкість її керівника набувають стратегічного значення, оскільки саме ці фактори дозволяють не лише пасивно виживати, а й активно трансформувати бізнес-модель відповідно до динамічних загроз.

Ситуація в Україні ускладнена сукупним впливом факторів: постійних військових загроз, дефіциту енергопостачання, порушення усталених логістичних ланцюгів, волатильності національної валюти та необхідності швидкої адаптації до змін у податковому та митному законодавстві. Виживання компаній сьогодні безпосередньо корелює з їхньою здатністю миттєво реструктуризувати внутрішні системи та зовнішні комунікації.

Адаптивність підприємства в умовах воєнного стану проявляється через гнучке управління ресурсами, оптимізацію витрат, переміщення потужностей та пошук альтернативних джерел постачання. Наприклад, агрохолдинги були змушені швидко переорієнтувати експортні потоки з блокованих морських портів на залізничні та автомобільні маршрути через західні кордони, що вимагало повного перероблення логістичної документації та укладання нових міжнародних контрактів [1]. IT-компанії продемонстрували високу адаптивність завдяки впровадженню моделі розподіленої команди та забезпеченню офісів автономними системами зв'язку та електропостачання, що дозволило підтримувати безперервність послуг для іноземних клієнтів. Виробничий сектор також продемонстрував приклади швидкої трансформації: багато підприємств легкої промисловості переорієнтували свої лінії з виробництва модного цивільного одягу на виробництво спеціалізованої військової техніки, бронежилетів та тактичних боєприпасів, що дозволило зберегти робочі місця та підтримати

обороздатність країни. Паралельно з організаційними змінами критично важлива роль лідера. Психологічна стабільність, або стійкість лідера, стає основою, на якій будується антикризова стратегія. Стійкий лідер здатний підтримувати когнітивну ефективність в умовах стресу, приймати обґрунтовані, а не емоційні рішення та виступати гарантом безпеки своєї команди. Підприємці з високим рівнем емоційного інтелекту легше долають кризові періоди, оскільки вони здатні ефективно спілкуватися з командою, делегувати повноваження в критичні моменти та використовувати негативний досвід як стимул для пошуку інноваційних рішень [2].

Практика управління показує, що психологічний стан власника бізнесу безпосередньо впливає на корпоративну культуру: спокій і впевненість керівника знижують рівень тривожності серед співробітників, що запобігає професійному вигоранню та плинності кадрів у складні часи. Для систематичного підвищення адаптивності доцільно використовувати інструменти сценарного планування та моделювання ризиків. Це дозволяє компаніям заздалегідь готувати алгоритми дій у разі відключень електроенергії, зміни курсу валют або втрати доступу до певних ринків збуту.

Важливим елементом є впровадження гнучких методологій управління (Agile), які сприяють децентралізації прийняття рішень та збільшують швидкість реагування на зовнішні потрясіння. Тривимірна модель компетенцій у поєднанні з аналізом життєвого циклу Адізеса допомагає виявити слабкі місця в системі управління та зрозуміти, які ресурси – людські, технологічні чи фінансові потребують негайного посилення. Крім того, перехід від реактивного до проактивного управління передбачає постійний моніторинг ключових показників ефективності (KPI) та формування фінансових резервів («повітряних подушок»), що дозволяють бізнесу функціонувати навіть у разі тимчасової відсутності прибутку.

Сталий розвиток сьогодні має стати частиною довгострокової стратегії компаній, де корпоративна культура стимулює інновації, підтримує гнучкість та толерує збалансований ризик. Лише синергія адаптивної організаційної структури та емоційно стабільного керівництва створює умови не просто для виживання, а й сталого розвитку українського бізнесу в умовах глобальної нестабільності. Така взаємодія дозволяє мінімізувати операційні ризики, посилити конкурентні переваги на ринку та знайти нові вектори зростання навіть у найскладніші

періоди історії [3]. Як наслідок, саме здатність менеджера поєднувати холодний аналіз ризиків із емпатією до персоналу та швидкою трансформацією процесів визначає майбутнє національного підприємництва. Використання сучасних практичних інструментів адаптації разом із постійним розвитком soft skills лідера дає компаніям шанс вийти з кризи сильнішими, сформувавши нову модель стійкого управління, що базується на принципах життєздатності та інноваційності.

Список використаних джерел:

1. Кичигін А. М. Стійкість підприємства як компонент конкурентоспроможного потенціалу в умовах нестабільності в Україні. *Економіка і організація управління*. 2025. С. 156-161. <https://doi.org/10.31558/2307-2318.2025.2.15>.
2. Кужель М. Ю., Рудь В. М. Резильєнтність як важливий Soft Skill сучасних підприємців. *Економіка та підприємництво*. 2024. № 53. С. 166-176. http://doi.org/10.33111/EE.2024.53.KuzhelM_RudV.
3. Тухай В. С. Розробка адаптивної стратегії управління підприємствами в кризових умовах. *Економіка та підприємництво*. 2024. № 52. С. 5-17. <http://doi.org/10.33111/EE.2024.52.TuhaiV>.
4. Гринько Т.В, Гвініашвілі Т.З., Конев І.Є. Оцінка фінансового потенціалу підприємства в стратегічному управлінні. *Актуальні проблеми економіки*. 2023. № 9 (267). С. 40-48.

Моренко М. М.

Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара (Україна)

ОСОБЛИВОСТІ ФОРМУВАННЯ ТА УПРАВЛІННЯ ПРИБУТКОМ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ НЕСТАБІЛЬНОГО ЕКОНОМІЧНОГО СЕРЕДОВИЩА

Формування та управління прибутком підприємства є одним із ключових аспектів фінансової діяльності будь-якої комерційної організації. У стабільних економічних умовах підприємства можуть планувати свою діяльність, прогнозувати доходи та витрати, визначати оптимальні стратегії розподілу прибутку, а також інвестувати у розвиток. Однак сучасна економічна реальність характеризується високим рівнем нестабільності, що призводить до необхідності адаптивного підходу до управління прибутком та його формування. Нестабільне економічне середовище проявляється у коливаннях валютного курсу, зростанні цін на сировину та енергоресурси, коливаннях попиту на продукцію, а також у зміні

податкового та регуляторного середовища. Ці фактори створюють додаткові ризики для підприємств та змушують їх активно шукати механізми забезпечення фінансової стійкості та рентабельності.

Прибуток підприємства як показником ефективності своєї діяльності, а й головним джерелом самофінансування, розвитку та мотивації персоналу. У сучасних умовах формування прибутку має базуватися на системному підході, що передбачає врахування як зовнішніх, так і внутрішніх факторів. До зовнішніх факторів належать економічна кон'юнктура, державна політика, стан фінансових ринків, інфляційні процеси, динаміка попиту та конкуренції. Внутрішні причини включають ефективність управління ресурсами, організаційну структуру, виробничі процеси, технологічний рівень компанії та якість управлінських рішень. Комплексний аналіз цих факторів дозволяє підприємству своєчасно реагувати на негативні тенденції та максимально використовувати можливості, що виникають у нестабільному середовищі.

Особливості формування прибутку в умовах економічної нестабільності полягають у необхідності балансування між ризиком та прибутковістю. Підприємства, які прагнуть зберегти фінансову стабільність, змушені застосовувати консервативну політику фінансового планування. Це передбачає оптимізацію витрат, підвищення ефективності виробничих процесів, диверсифікацію джерел доходів, а також активне управління дебіторською та кредиторською заборгованістю. У той же час прагнення до зростання прибутку вимагає від підприємства гнучкості та здатності оперативно коригувати стратегії відповідно до змін ринкової кон'юнктури. Такий підхід забезпечує як стабільний фінансовий результат, а й формування конкурентних переваг у довгостроковій перспективі.

Управління прибутком у нестабільних умовах передбачає застосування сучасних методів фінансового контролю та планування. Одним з ключових інструментів є аналіз точки беззбитковості, що дозволяє визначити мінімальний рівень виробництва або продажів, необхідний покриття витрат і досягнення прибутку. Крім того, використання системи фінансових показників, таких як рентабельність активів, рентабельність власного капіталу, маржинальний прибуток та коефіцієнт операційного левериджу дозволяє здійснювати детальний контроль за ефективністю діяльності та своєчасно виявляти зони ризику. Особливу увагу слід приділяти прогнозуванню фінансових результатів з урахуванням сценаріїв

розвитку національної економіки, що дозволяє підприємству готувати резервні плани та мінімізувати відповідні втрати за негативних змін.

У разі нестабільної економіки важливим аспектом управління прибутком є його розподіл. Традиційно прибуток підприємства ділиться на інвестиції, розвиток виробництва, виплату дивідендів та формування резервних фондів. У періоди економічної невизначеності пріоритет надається створенню резервів та реінвестуванню у найефективніші напрями діяльності, що дозволяє забезпечити стабільність підприємства та здатність протистояти кризовим явищам. Важливу роль також грає гнучка податкова політика, що дозволяє оптимізувати податкове навантаження і підвищити чистий прибуток, залишаючи більше ресурсів для розвитку та інновацій.

Особливу увагу слід приділяти психологічному та стратегічному аспекту управління прибутком. Підприємства, здатні ефективно комунікувати фінансові результати зі своїми акціонерами, інвесторами та працівниками, підвищують довіру до своєї діяльності та забезпечують стабільність корпоративного управління. У нестабільному середовищі прозорість фінансової політики та чіткість стратегічних рішень стають додатковими інструментами для зниження ризиків та підвищення ефективності управління прибутком.

Таким чином, формування та управління прибутком у сучасних умовах економічної нестабільності вимагає від підприємства комплексного та адаптивного підходу, що поєднує аналітичну роботу, планування, контроль та стратегічне мислення. Основною метою такого підходу є забезпечення фінансової стійкості, максимізація ефективності діяльності та створення умов для довгострокового розвитку. Підприємства, здатні ефективно реагувати на зовнішні та внутрішні виклики, використовувати сучасні фінансові інструменти та оперативно коригувати стратегії, підвищують шанси на збереження конкурентоспроможності та забезпечення стабільного прибутку навіть у нестабільному економічному середовищі.

Список використаних джерел:

1. Іваненко О. М. Фінансовий менеджмент підприємства в умовах нестабільної економіки. Київ: КНЕУ, 2022.
2. Петренко С. В. Управління фінансовими результатами підприємств: сучасні підходи. Харків: ХНЕУ, 2023.

3. Коваленко Л. П. Стратегічне управління прибутком у кризових умовах. Дніпро: ДНУ, 2023.
4. Смирнов А. А. Фінансова стабільність підприємства та ризики у нестабільному середовищі. Київ: Фонд досліджень, 2022.

Канд. екон. наук Олійник Т. І.

Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара (Україна)

ЕФЕКТИВНІСТЬ КОМЕРЦІЙНОЇ ТА ЗАКУПІВЕЛЬНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

У сучасних умовах господарювання кожна комерційна організація незалежно від обраної стратегії розвитку та методів реалізації своїх управлінських рішень орієнтована на досягнення головної мети – отримання прибутку. В цьому сенсі комерційна діяльність підприємства безпосередньо впливає на його фінансовий результат: чим ефективніше організовані комерційні процеси, тим вищі кінцеві показники діяльності і навпаки. Такий зв'язок зумовлює потребу не лише в безперервному здійсненні комерційних операцій, але й у систематичному аналізі їх результативності, що дозволяє своєчасно виявляти недоліки та формувати обґрунтовані заходи щодо їх усунення.

Комерційна діяльність охоплює широкий спектр операцій: встановлення та підтримка господарських зв'язків із партнерами, організація оптових закупівель, формування оптимального асортименту продукції, управління товарними запасами, збут товарів і стимулювання продажів. Оцінювання ефективності кожного з цих елементів має здійснюватися на основі чітко визначених критеріїв і показників, що забезпечують адекватну оцінку результативності діяльності підприємства в цілому.

Особливо важливою складовою комерційної діяльності є закупівельна діяльність, від ефективності якої значною мірою залежить подальша реалізація товарів і послуг. Основним показником для аналізу цієї діяльності виступає обсяг закупівель, який необхідно розглядати не лише в цілому, але й у структурному розрізі: за товарними групами та за окремими постачальниками. Аналіз структури закупівель дозволяє виявляти резерви оптимізації товарообігу, встановлювати пріоритетні напрями постачання та підвищувати загальну ефективність роботи з товарними запасами.

У контексті оцінювання ефективності закупівельної діяльності важливим є і вибір постачальників, який визначає якість, надійність і своєчасність поставок. Обґрунтованість цього вибору може оцінюватися за такими показниками як частота невиконання постачальником договірних зобов'язань, обсяги і частка поставань неякісної продукції, порушення встановлених термінів поставок, відповідність асортименту фактичним умовам договору, а також дохідність операцій із конкретними партнерами.

Комплексний підхід до оцінювання ефективності комерційних і закупівельних процесів включає також оцінювання ефективності маркетингової діяльності підприємства. Сучасні маркетингові дослідження акцентують увагу на тому, що ефективність маркетингової діяльності залежить від цілого ряду чинників, серед яких виділяють правильне визначення цільової аудиторії, якість товарів чи послуг, вибір ефективних маркетингових каналів, об'єктивне вимірювання та аналіз результатів маркетингових заходів, а також врахування конкурентного середовища, у якому функціонує підприємство [1].

Серед актуальних аспектів підвищення ефективності маркетингової діяльності автори відзначають необхідність постійного дослідження ринку з метою адаптації маркетингових зусиль до потреб споживачів, формування і просування бренду, оптимізації маркетингових каналів комунікації, а також інтеграції маркетингових заходів із загальною стратегією підприємства [1].

Систематичне оцінювання ефективності комерційної та закупівельної діяльності є невід'ємною складовою сучасного управління підприємством. Такий підхід дозволяє забезпечити своєчасну ідентифікацію слабких місць у господарських процесах, підвищити якість управлінських рішень та, як наслідок, сприяти досягненню стабільних фінансових результатів [2]. У свою чергу, оцінювання ефективності маркетингової діяльності розширює аналітичну базу для прийняття стратегічних рішень та сприяє зміцненню конкурентних позицій підприємства в умовах змінного ринкового середовища.

Список використаних джерел:

1. Деділова Т. В., Осьмірко І. В. Актуальні аспекти підвищення ефективності маркетингової діяльності підприємства. *Проблеми і перспективи розвитку підприємництва*. 2023. № 30. С. 117-125. DOI: 10.30977/PPB.2226-8820.2023.30.117.
2. Гринько Т. В, Гвініашвілі Т. З., Конєв І. Є. Оцінка фінансового потенціалу підприємства в стратегічному управлінні. *Актуальні проблеми економіки*. 2023. № 9 (267). С. 40-48.

Канд. екон. наук Олійник Т. І., Агаларов А. Ф.

Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара (Україна)

**УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ
ВИРОБНИЧОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА**

У сучасних умовах глобальної конкуренції, технологічних змін і нестабільності зовнішнього середовища ефективне управління розвитком виробничої діяльності підприємства стає ключовим чинником забезпечення його конкурентоспроможності, стійкості та довгострокового зростання. Виробнича сфера є ядром функціонування будь-якого підприємства, адже саме вона формує матеріальну основу створення доданої вартості та визначає можливості інноваційного оновлення, оптимізації ресурсів і підвищення продуктивності праці.

Процес управління розвитком виробництва включає комплекс заходів, спрямованих на вдосконалення технологій, удосконалення організаційних процесів, модернізацію виробничих потужностей та оптимізацію структури управління. Важливою складовою є стратегічне бачення, яке дозволяє визначити довгострокові орієнтири, правильно оцінити конкурентне середовище, визначити потенціал підприємства та сформувані ефективний механізм забезпечення розвитку.

Одним з пріоритетних напрямів розвитку виробничої діяльності є цифровізація. Впровадження автоматизованих систем управління, використання цифрових двійників, аналітики великих даних та систем Індустрії 4.0 дає змогу підвищити точність планування, скоротити витрати, оптимізувати завантаження обладнання та підвищити якість продукції. Цифрові технології стають важливим інструментом для підвищення гнучкості виробництва, що особливо актуально в умовах турбулентності ринків та змін споживчого попиту. Важливою складовою управління розвитком є інноваційна діяльність. Вона передбачає пошук нових технологічних рішень, впровадження енергоефективних та ресурсозберігаючих технологій, модернізацію обладнання, а також розроблення нових продуктів. Інновації дозволяють підприємству адаптуватися до змін зовнішнього середовища та скорочувати операційні витрати, водночас забезпечуючи вищий рівень конкурентоспроможності продукції.

Не менш значущим напрямом є удосконалення системи управління персоналом. Розвиток виробництва неможливий без формування висококваліфікованих

кадрів, упровадження систем безперервного навчання, стимулювання інноваційного мислення та відповідальності. Виробничий персонал має бути здатним працювати з високотехнологічним обладнанням, аналізувати дані, брати участь у впровадженні нових виробничих рішень. Тому важливо формувати культуру розвитку та залучення працівників до процесів удосконалення виробництва.

Окремої уваги потребує оптимізація виробничих процесів через використання сучасних концепцій – Lean, Kaizen, TQM, теорії обмежень. Їх застосування сприяє мінімізації втрат, підвищенню ефективності використання ресурсів, зменшенню непродуктивних простоїв та покращенню взаємодії між структурними підрозділами. Такі методи сприяють створенню системи безперервного вдосконалення, що є фундаментом сталого розвитку підприємства [1].

Управління розвитком виробничої діяльності також потребує ефективної інвестиційної політики. Важливо оцінювати окупність інвестицій у нове обладнання, технології та інноваційні рішення, прогнозувати економічний ефект і визначати оптимальні джерела фінансування. Для успішного розвитку підприємство має раціонально поєднувати власні кошти, кредитні ресурси, грантові програми та партнерські інвестиції.

Значний вплив на розвиток виробництва має організаційна структура управління. Підприємства дедалі частіше впроваджують гнучкі та адаптивні моделі керування, що дозволяють швидше реагувати на зміни ринку та скорочувати час прийняття управлінських рішень [1].

Важливим аспектом є забезпечення екологічної відповідальності виробництва. Впровадження екологічно чистих технологій, раціональне використання енергії, скорочення викидів та відходів – невід’ємні складові сучасного виробничого розвитку. Екомодернізація не лише сприяє покращенню іміджу підприємства, а й дозволяє зменшити витрати, пов’язані з екологічним контролем та споживанням ресурсів.

Таким чином, управління розвитком виробничої діяльності є комплексним і багатовимірним процесом, що охоплює технологічні, організаційні, кадрові, інноваційні та фінансові аспекти. Його ефективність визначає здатність підприємства забезпечувати стабільне функціонування, швидко адаптуватися до змін та формувати конкурентні переваги на довгострокову перспективу. Сучасні підходи до управління виробничим розвитком мають ґрунтуватися на принципах

системності, інноваційності, гнучкості, цифровізації та орієнтації на безперервне вдосконалення. Саме таке поєднання дає змогу підприємствам успішно розвиватися в умовах сучасної економіки та забезпечувати високі результати своєї діяльності.

Список використаних джерел:

1. Гаврольська Н., Нянько В., Чумак Р. та ін. Моделі управління розвитком підприємства. *Development Service Industry Management*. № 1. 2025. С. 160-167.
2. Гринько Т. В., Гвініашвілі Т. З., Каліберда М. Є. Стратегічне управління підприємством в умовах цифрової економіки. *Економіка та суспільство*. 2023. № 50. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-50-71>.

Канд. екон. наук Олійник Т. І., Кебал С. О.

Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара (Україна)

СУТНІСТЬ ТА ФУНКЦІЇ ІНТЕГРОВАНОГО БІЗНЕС-ПЛАНУВАННЯ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

У сучасних умовах господарювання, що характеризуються високим рівнем динамічності та невизначеності зовнішнього середовища, планування виступає ключовим елементом системи управління підприємством. Саме завдяки плануванню забезпечується цілеспрямований розвиток підприємства, узгодженість управлінських рішень та ефективне використання ресурсного потенціалу. Особливого значення набуває інтегроване бізнес-планування, яке поєднує стратегічні та оперативні аспекти управління і формує цілісне бачення майбутнього розвитку підприємства.

Інтегроване бізнес-планування передбачає комплексний підхід до формування планових рішень, що охоплює всі основні напрями діяльності підприємства: виробничий, маркетинговий, фінансовий, інвестиційний, інноваційний та організаційний. Такий підхід дозволяє врахувати взаємозв'язки між окремими функціональними підсистемами та забезпечити їх узгоджений розвиток. На відміну від фрагментарного планування, інтегрований бізнес-план формує єдину систему цілей, показників і заходів, спрямованих на досягнення стратегічних орієнтирів підприємства [1; 2].

Процес інтегрованого бізнес-планування ґрунтується на аналізі внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства, оцінці його ресурсних можливостей, конкурентних позицій і ринкового потенціалу. Важливу роль у цьому процесі відіграють маркетингові дослідження, результати яких використовуються для обґрунтування асортиментної політики, визначення цільових ринків, прогнозування попиту та формування цінової стратегії. Отримана інформація є основою для розробки виробничих, фінансових та інвестиційних розділів бізнес-плану.

Інтегрований бізнес-план виконує низку важливих функцій у системі управління підприємством. Однією з ключових є цільова функція, яка полягає у формуванні чітких стратегічних і поточних цілей розвитку підприємства та визначенні шляхів їх досягнення. Завдяки цьому керівництво отримує орієнтири для прийняття управлінських рішень і оцінки результативності діяльності [1].

Планово-координаційна функція інтегрованого бізнес-планування забезпечує узгодження дій структурних підрозділів підприємства та сприяє концентрації ресурсів на пріоритетних напрямках діяльності. Інтегрований підхід дозволяє уникнути дублювання функцій, неузгодженості рішень і неефективного використання ресурсів, що є особливо важливим в умовах обмеженості фінансових і матеріальних можливостей.

Важливою є також аналітична функція бізнес-планування, яка передбачає оцінку альтернативних варіантів розвитку, аналіз ризиків і прогнозування фінансових результатів діяльності підприємства. Інтегрований бізнес-план дозволяє оцінити доцільність реалізації запланованих заходів, визначити їх економічну ефективність та вплив на фінансову стійкість підприємства. Це створює передумови для зниження рівня невизначеності та підвищення обґрунтованості управлінських рішень.

Контрольна функція інтегрованого бізнес-планування полягає у формуванні системи показників, за допомогою яких здійснюється моніторинг виконання планових завдань і оцінка відхилень фактичних результатів від запланованих. Наявність чітко визначених параметрів діяльності дозволяє своєчасно виявляти проблеми, коригувати плани та адаптувати управлінські рішення до змін зовнішнього середовища. Сутність інтегрованого бізнес-плану також проявляється у його ролі як інструменту залучення фінансових ресурсів. Обґрунтований

і структурований бізнес-план є важливим джерелом інформації для потенційних інвесторів, кредиторів і партнерів, оскільки він демонструє економічну доцільність проекту, очікувані фінансові результати та рівень ризиків. Таким чином, інтегроване бізнес-планування сприяє підвищенню інвестиційної привабливості підприємства.

Отже, інтегроване бізнес-планування є важливим елементом системи управління підприємством, що забезпечує узгодженість стратегічних і оперативних рішень, раціональне використання ресурсів та досягнення запланованих результатів. Його застосування дозволяє підприємству адаптуватися до змін ринкового середовища, підвищити ефективність управління та створити умови для стабільного довгострокового розвитку.

Список використаних джерел:

1. Обелець Т. В., Черноштан А. Ю. Інтегроване бізнес-планування як запорука успіху проектної діяльності підприємства. *Економічний вісник Національного технічного університету України «Київський політехнічний інститут»*. 2024. № 31. С. 51-54. <https://doi.org/10.20535/2307-5651.31.2024.319019>.
2. Гринько Т. В., Гвініашвілі Т. З., Каліберда М. С. Стратегічне управління підприємством в умовах цифрової економіки. *Економіка та суспільство*. № 50. 2023. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-50-71>.

Канд. екон. наук, доц. Олійник Т. І., Романенко М. В.

Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара (Україна)

ВИКОРИСТАННЯ АУТСОРСИНГУ ЯК СПОСОБУ ЗМЕНШЕННЯ ВИТРАТ ПІДПРИЄМСТВА

В умовах економічної нестабільності, зростання конкуренції та обмеженості фінансових ресурсів проблема зменшення витрат підприємства набуває особливої актуальності. Підприємства змушені шукати ефективні інструменти оптимізації витрат без втрати якості діяльності та конкурентних позицій на ринку. Одним із таких інструментів є аутсорсинг, який активно використовується як вітчизняними, так і зарубіжними компаніями.

Аутсорсинг є формою організації бізнесу, за якої підприємство передає виконання окремих функцій або бізнес-процесів зовнішнім спеціалізованим

Том 2. ДРАЙВЕРИ ВИЖИВАННЯ ПІДПРИЄМНИЦТВА В УМОВАХ КРИЗИ: СТРАТЕГІЧНІ РІШЕННЯ

організаціям на договірних засадах. Його економічна сутність полягає у концентрації ресурсів підприємства на ключових видах діяльності та передачі допоміжних або непрофільних функцій професійним виконавцям [2].

У сучасній практиці виділяють три основні рівні інтеграції аутсорсингу:

- ІТО (IT Outsourcing): технічна підтримка та інфраструктура;
- ВРО (Business Process Outsourcing): передача цілісних функціональних процесів (фінанси, HR);
- КРО (Knowledge Process Outsourcing): передача процесів, що потребують глибокої аналітичної експертизи (R&D, маркетингові дослідження) [4].

Використання аутсорсингу насамперед сприяє трансформації структури витрат: постійні витрати (на утримання штату та інфраструктури) переходять у категорію змінних витрат (оплата за фактично виконаний обсяг послуг). Це знижує поріг рентабельності та підвищує фінансову стійкість компанії. Детальний аналіз того, як саме відповідні різні напрями професійних послуг впливають на фінансовий стан компанії, наведено у табл. 1. Основний ефект досягається не лише через пряму економію на заробітній платі, але й завдяки доступу до потрібних технологій та ефекту масштабу, який мають спеціалізовані компанії.

Таблиця 1

Механізм зменшення витрат підприємства за рахунок використання аутсорсингу

Напрямок аутсорсингу	Витрати до аутсорсингу	Ефект від впровадження	Результат для підприємства
Бухгалтерський та фінансовий	Заробітна плата, навчання, ПЗ	Скорочення постійних витрат	Зменшення адміністративних витрат
ІТ-аутсорсинг	Обладнання, підтримка, кіберзахист	Доступ до сучасних технологій	Підвищення ефективності ІТ-процесів
Логістичний	Склади, транспорт, персонал	Ефект масштабу	Оптимізація витрат на доставку
HR-аутсорсинг	Підбір і адміністрування персоналу	Зниження кадрових витрат	Підвищення гнучкості управління
Маркетинговий	Утримання власного відділу	Оплата за результат	Скорочення витрат на просування

Джерело: складено авторами за [3]

Для оцінки економічної доцільності такого переходу доцільно використовувати модель порівняння сукупної вартості володіння (ТСО) [1]. Прийняття рішення базується на нерівності:

$$C_{in} > C_{out} + C_{trans} \quad (1)$$

де C_{in} – витрати на виконання функції власними силами;

C_{out} – вартість послуг аутсорсера;

C_{trans} – транзакційні витрати (пошук партнера, юридичний супровід, контроль якості).

Для візуалізації процесу вибору функцій, які варто передати на сторону, керівництво часто використовує матрицю стратегічної важливості. Разом із перевагами аутсорсинг супроводжується певними ризиками, які можуть спровокувати «приховані витрати»:

1) ризик втрати контролю: додаткові витрати на моніторинг діяльності.

2) інформаційна безпека: витрати на ліквідацію наслідків можливого витоку конфіденційних даних.

3) фінансова залежність: ризик необґрунтованого підвищення цін постачальником [5].

Отже, аутсорсинг є дієвим інструментом зменшення витрат підприємства в умовах економічної нестабільності. За умови обґрунтованого та системного застосування він дозволяє не лише скоротити операційні витрати, а й забезпечити підприємству доступ до інноваційних технологій без капітальних вкладень, що є вирішальним фактором конкурентоспроможності в сучасній цифровій економіці.

Список використаних джерел:

1. Гик В., Дефір, А. Облік транзакційних витрат: бібліометричний аналіз та перспективи наукових досліджень. *Економіка та суспільство*, № 70. 2024. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-70-76>.
2. Когут М. В. Використання аутсорсингу в діяльності підприємства. *Економіка та суспільство*. № 58. 2023. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-58-57>.
3. Когут М. В., Содома Р. І., Дубинецька П. П. Вплив аутсорсингу на ефективність бізнесу: аналіз вигод і ризиків. *Економіка та суспільство*. № 57. 2023. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-57-33>.
4. Потужна Марія. Що таке ІТ-аутсорсинг? Визначення, переваги, стратегії та рекомендації. Netwave. 15.04.2025. URL: <https://netwave.ua/blog/shcho-take-it-ausortyng-vyznachennya-perevagy-strategiyi-ta-rekomendaciyi/>.
5. Що таке аутсорсинг. HURMA. 30 січня 2023. URL: <https://hurma.work/blog/outsorsing-perevahy-ta-nedoliky/>.
6. Гринько Т. В., Гвініашвілі Т. З., Каліберда М. Є. Стратегічне управління підприємством в умовах цифрової економіки. *Економіка та суспільство*. 2023. № 50. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-50-71>.

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

Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара (Україна)

**ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПРОДУКЦІЇ
АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВА В ПОВОЄННИЙ ЧАС**

Сільське господарство є однією з базових галузей економіки України та має стратегічне значення для держави. Воно не лише забезпечує продовольчу безпеку країни, а й формує вагомую частку експортного потенціалу, зміцнюючи позиції України на світовому аграрному ринку. В умовах воєнного та післявоєнного відновлення роль аграрного сектору зростає ще більше, адже саме він здатний забезпечити стабільні валютні надходження, зайнятість населення в сільській місцевості та підтримку суміжних галузей – переробної промисловості, транспорту, логістики. Аграрне виробництво, як і будь-яка інша сфера господарювання, підпорядковується загальним економічним законам попиту і пропозиції, конкуренції, вартості та прибутковості. Водночас воно має специфічні риси, зумовлені тісним зв'язком із природними ресурсами. Кліматичні умови, якість ґрунтів, забезпеченість водними ресурсами, тривалість вегетаційного періоду – усе це безпосередньо впливає на обсяги та структуру виробництва. Україна володіє близько третинною світових запасів чорноземів, що створює потужний потенціал для розвитку рослинництва. Проте зміни клімату, зростання частоти посух та екстремальних погодних явищ вимагають впровадження адаптивних технологій землеробства, зрошення та систем управління ризиками.

Особливістю сільського господарства є поєднання економічного та природного процесів відтворення. Виробничий цикл часто не збігається з трудовим періодом: значна частина часу припадає на природне дозрівання продукції без безпосередньої участі працівників. Саме тому галузь характеризується вираженою сезонністю. Вона зумовлює нерівномірне використання трудових ресурсів, техніки та фінансових коштів протягом року, що потребує ретельного планування грошових потоків і диверсифікації діяльності (наприклад, поєднання рослинництва і тваринництва або розвиток переробки).

Важливим індикатором ефективності діяльності аграрних підприємств є собівартість продукції. Вона відображає сукупність витрат на виробництво,

зберігання, транспортування та реалізацію продукції. Зниження собівартості за умови збереження якості дозволяє підвищити рентабельність і зміцнити конкурентні позиції як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках. Для цього необхідний точний управлінський облік, впровадження систем бюджетування, контролінгу та цифрових рішень для моніторингу витрат.

Сучасний етап розвитку аграрного сектору неможливий без інновацій. Технології точного землеробства (GPS-моніторинг техніки, дрони для обстеження полів, датчики вологості ґрунту), автоматизація виробничих процесів, використання високопродуктивних сортів і гібридів культур дозволяють підвищити врожайність і зменшити витрати ресурсів. Особливої уваги заслуговує цифровізація агробізнесу: впровадження ERP-систем, аналітики великих даних, супутникового моніторингу [1-3].

Не менш важливим є вдосконалення логістики та інфраструктури. Ефективна організація зберігання (елеватори, холодильні склади), оптимізація транспортних маршрутів, розвиток портової інфраструктури та альтернативних шляхів експорту безпосередньо впливають на кінцеву вартість продукції. У післявоєнний період модернізація транспортної мережі та відновлення зруйнованих об'єктів інфраструктури стане одним із ключових факторів відновлення конкурентоспроможності галузі.

Крім економічного значення, сільське господарство виконує важливу соціальну функцію – забезпечує зайнятість у сільській місцевості, сприяє розвитку громад та підтримує продовольчу стабільність. У перспективі підвищення ефективності аграрного виробництва має базуватися на принципах сталого розвитку: раціональному використанні земельних ресурсів, збереженні родючості ґрунтів, впровадженні екологічно безпечних технологій та розвитку органічного виробництва.

Таким чином, підвищення конкурентоспроможності аграрного сектору України потребує комплексного підходу – поєднання економічної ефективності, технологічної модернізації, логістичної оптимізації та екологічної відповідальності. Саме це створить основу для стабільного розвитку галузі в умовах сучасних викликів і післявоєнного відновлення держави.

Список використаних джерел:

1. Негрей М. В. Цифрова трансформація аграрного сектору: перспективи, виклики та рішення. *Наукові записки НаУКМА. Економічні науки*. 2023. Т. 8, № 1. С. 94-100. <https://doi.org/10.18523/2519-4739.2023.8.1.94-100>.
2. Гринько Т. В., Гвініашвілі, Т. З., Сотула В. В. Особливості управління збутовою діяльністю підприємства в сучасних умовах. *Економіка та суспільство*. 2023 № 51. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-51-8>.
3. Гринько Т. В., Гвініашвілі Т. З., Каліберда М. С. Стратегічне управління підприємством в умовах цифрової економіки. *Економіка та суспільство*. № 50. 2023. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-50-71>.

Канд. екон. наук Олійник Т. І., Широких Д. О.

Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара (Україна)

**ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ ДЛЯ ПІДТРИМКИ
СТРАТЕГІЧНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА**

Сучасні умови господарювання характеризуються зростаючою динамічністю, невизначеністю та турбулентністю бізнес-середовища, що зумовлює необхідність системного перегляду традиційних підходів до стратегічного управління розвитком підприємства. Управління змінами в системі стратегічного розвитку передбачає цілеспрямовану діяльність щодо трансформації структур, процесів, технологій і поведінкових моделей персоналу з метою забезпечення реалізації стратегічних цілей підприємства. Зміни можуть стосуватися модернізації виробництва, впровадження інноваційних продуктів, переходу до цифрових бізнес-процесів, реінжинірингу організаційної структури або формування нової моделі комунікації із зовнішніми стейкхолдерами [3]. Ключовим аспектом є розуміння того, що будь-які зміни вимагають системної підготовки, врахування інтересів учасників процесу, попередження опору персоналу та забезпечення ефективної комунікаційної підтримки. Без якісної управлінської роботи у сфері змін стратегічні плани залишаються декларативними, а підприємство ризикує втратити позиції на ринку.

Базовою передумовою ефективного управління змінами є стратегічний аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища. Зовнішні чинники: технологічні зрушення, поведінка конкурентів, зміни споживчих переваг, регуляторні

нововведення, геополітичні ризики (формують потребу у трансформаціях), тоді як внутрішні чинники (структура виробничих потужностей, кадровий потенціал, корпоративна культура, рівень інноваційної спроможності) визначають можливості реалізації змін. На перетині цих груп факторів формується стратегічна траєкторія розвитку підприємства, у межах якої управління змінами виконує роль механізму забезпечення гнучкості та адаптивності. Важливим елементом системи управління змінами є формування бачення (vision) майбутнього стану підприємства. Стратегічне бачення створює рамкове уявлення про цілі трансформацій, визначає довгострокові орієнтири та слугує мотиваційним інструментом для персоналу. Чітко сформульоване бачення зменшує невизначеність та сприяє зниженню опору змінам, який часто виникає через страх втрати статусу, звичних методів роботи або надмірне навантаження на працівників. Водночас для успіху змін недостатньо одномоментного формування бачення – необхідна системна комунікація, що забезпечить розуміння його змісту на всіх управлінських рівнях [1; 5].

Управління змінами в контексті стратегічного розвитку також передбачає перехід до проєктного підходу. Впровадження змін часто є комплексним процесом, що включає різні фази – від діагностики до реалізації. Проєктне управління забезпечує структурованість цього процесу, створює чіткі рамки контролю за строками, ресурсами та очікуваними результатами. Використання методологій Agile, Lean, Scrum або PRINCE2 дозволяє підвищити гнучкість, особливо коли зміни пов'язані з цифровою трансформацією, впровадженням ІТ-рішень або автоматизацією бізнес-процесів. У таких випадках швидкі цикли тестування, короткі спринти та регулярний зворотний зв'язок забезпечують адаптивність і підвищують ефективність змін [1].

Фінансово-економічне забезпечення змін є ще одним ключовим елементом успішної трансформації. Будь-які зміни передбачають витрати, що пов'язані з оновленням технологій, модернізацією обладнання, оптимізацією логістики, реалізацією інноваційних проєктів або навчанням персоналу. Важливо, щоб підприємство мало чітко структурований бюджет змін, систему контролю за витратами, механізми оцінки економічної ефективності та інструменти залучення інвестицій за потреби. Оцінка доцільності впровадження змін має включати аналіз ризиків, прогнозування можливих сценаріїв та розрахунок очікуваного економічного ефекту.

Ключовим завершальним етапом у системі управління змінами є моніторинг та оцінка результатів. Підприємство повинно мати індикатори, які дозволяють оцінити успішність реалізації змін – показники фінансової ефективності, рівень продуктивності, якість роботи персоналу, інноваційну активність, ступінь задоволеності клієнтів. Регулярний аналіз результатів дає змогу визначити ефективність трансформацій, скорегувати подальші дії та забезпечити безперервність стратегічного розвитку [4]. У підсумку, управління змінами є невід’ємною складовою стратегічного розвитку підприємства, оскільки саме воно забезпечує адаптивність, гнучкість та інноваційну здатність організації. У сучасних умовах підприємства, які ефективно інтегрують зміни в управлінські процеси, мають значно більше шансів досягти стабільного зростання, зберегти конкурентні переваги та сформулювати нові можливості розвитку. Тому управління змінами слід розглядати не як разову управлінську функцію, а як постійну стратегічну компетенцію, що визначає довгостроковий успіх підприємства.

Список використаних джерел:

1. Брінь П. В., Голтвянська Ю. В. Стратегія розвитку підприємства: сутність та класифікація. *Підприємництво та інновації*. 2024. № 21. С. 31-34.
2. Касьянова Н. В. Процесна модель управління розвитком підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2023. № 4 (1). С. 7-11.
3. Краснокутська Н. С., Коптева Г. М. Стратегії забезпечення економічної безпеки бізнес-процесів підприємства. *Вісник Національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут»*. Серія: економічні науки. № 3. 2024. С. 3-6.
4. Сучасні технології стратегічного управління в умовах євроінтеграції: монографія; за заг. ред. д-ра екон. наук, проф. І. О. Кузнецової. Харків: ПромАрт, 2024. 184 с.
5. Гринько Т. В., Гвініашвілі Т. З., Алещенко В. І. Стратегічне управління як елемент організаційно-економічного механізму забезпечення економічної стійкості підприємства. *Економіка та держава*. 2021. № 12. С. 30-34.

Канд. екон. наук Олійник Т. І., Шкода О. О.

Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара (Україна)

ПЕРЕДУМОВИ ОЦІНЮВАННЯ СЕРЕДНЬОЗВАЖЕНОЇ ВАРТОСТІ КАПІТАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

Середньозважена вартість капіталу виконує подвійну функцію – з одного боку, визначає мінімальний рівень прибутковості, який очікують інвестори, а з іншого – виступає як ставка дисконту у моделі DCF, визначаючи майбутні економічні вигоди у грошовому вираженні. Таким чином, WACC є ключовим параметром, який пов’язує фінансову структуру підприємства з його ринковою оцінкою. У сучасних умовах ринкової турбулентності важливим методологічним напрямом стає поєднання класичних підходів з цифровими технологіями оцінки вартості. Використання аналітичних платформ, систем штучного інтелекту та машинного навчання дозволяє автоматизувати процес моделювання грошових потоків, оцінювати ризики в реальному часі та підвищувати точність прогнозів. Такі технології забезпечують не лише швидкість розрахунків, а й інтеграцію різних джерел даних: фінансових, ринкових і галузевих – для комплексної оцінки підприємства [1]. Водночас у практиці оцінювання вартості все більше значення набувають нематеріальні активи через бренд, репутаційний капітал, людський потенціал, технологічні інновації. Ці чинники складно піддаються кількісній оцінці, однак їх вплив на ринкову капіталізацію є надзвичайно вагомим. Саме тому сучасні моделі оцінювання доповнюються нефінансовими індикаторами, зокрема ESG-параметрами, які враховують екологічні, соціальні та управлінські аспекти діяльності підприємства [4]. Крім того, методологія оцінювання поточної вартості повинна враховувати макроекономічні ризики – інфляцію, валютні коливання, політичну нестабільність і зміни в податковій політиці. Для їх урахування застосовуються коригуючі коефіцієнти у ставці дисконту або сценарний аналіз, який дозволяє побудувати декілька варіантів прогнозу: базовий, оптимістичний та песимістичний.

Практичне значення методичних підходів полягає у можливості їх адаптації до специфіки галузі та типу підприємства. Для компаній із стабільним грошовим

потокотом дохідний підхід є найбільш релевантним, тоді як для стартапів і високо-технологічних підприємств перевагу слід віддавати методам оцінки на основі нематеріальних активів та інтелектуального капіталу. В умовах воєнної нестабільності доцільно застосовувати комбіновані моделі, що враховують як фінансові показники, так і фактори ризику, використовуючи коригувальні коефіцієнти в розрахунках EVA та DCF [3].

Поточна вартість виступає не лише фінансовим результатом, а й стратегічним індикатором ефективності бізнес-моделі, що враховує ризики, часову вартість грошей та конкурентне середовище. Тому практичні інструменти її оцінювання потребують глибокої методологічної обґрунтованості, точного математичного апарату та здатності адаптуватися до динамічних умов ринку [2]. Базовим етапом розрахунку поточної вартості є моделювання грошових потоків підприємства, яке включає прогнозування доходів, витрат, податкових зобов'язань і амортизаційних нарахувань. Ці показники формують основу для визначення чистого грошового потоку, що використовується у подальших методах оцінки [2]. Проте навіть точне прогнозування не гарантує достовірності оцінки, якщо не враховується вартість капіталу та вплив ризикових чинників. Саме тому на практиці застосовуються методи коригування майбутніх потоків із урахуванням ризику, що базуються на концепції премії за ризик. Одна з таких моделей подається у вигляді формули визначення очікуваної дохідності активу:

$$R_i = R_f + \beta_i(R_m - R_f),$$

де R_i – очікувана дохідність активу;

R_f – безризикова ставка;

R_m – середня дохідність ринку;

β_i – коефіцієнт чутливості активу до змін ринкової дохідності.

Надана модель, відома як модель оцінювання капітальних активів (CAPM), дозволяє визначити необхідну норму прибутковості, яку інвестори вимагають для компенсації ризику, притаманного певному підприємству [5]. Вона є важливою складовою розрахунку ставки дисконту в методі DCF і забезпечує об'єктивність порівняння вартості активів у різних секторах економіки.

Список використаних джерел:

1. Ареф'єва О. В., Ареф'єв С. О. Управління комплексною вартістю підприємства через інструменти цифрового маркетингу. *Business Inform.* 2023. № 3. С. 211-220. <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2023-3-211-220>
2. Карвацка Н., Савченко О., Супоніна А. Вартість підприємства, як індикатор ефективності його функціонування та інвестиційної привабливості. *Development Service Industry Management.* 2025. № 3. С. 157-162. DOI: 10.31891/dsim-2025-11(24).
3. Кривов'язюк І. В., Бурбан О. В. Аналіз чутливості ринкової капіталізації підприємства на зміну його вартості методами DCF-моделювання та компаній-аналогів. *Економічний простір.* 2022. № 179. С. 55-61. DOI: 10.32782/2224-6282/179-9.
4. Кудрицький Є. Управління вартістю приватних підприємств. *Економіка та суспільство.* 2024. № 63. DOI: 10.32782/2524-0072/2024-63-57.
5. Кукса Ю. А. Методичні підходи до вартісної оцінки капіталу підприємства. *Причорноморські економічні студії.* 2025. № 91. С. 165-171. DOI: 10.32782/bses.91-26.

Остапюк А. Ф.

Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара (Україна)

**ВПЛИВ ВІЙНИ НА УПРАВЛІННЯ
ЛАНЦЮГАМИ ДОДАНОЇ ВАРТОСТІ УКРАЇНСЬКИХ КОМПАНІЙ**

Майкл Портер у 1985 році описав ланцюг доданої вартості [3] як послідовність дій підприємства, які перетворюють сировину та ресурси на готовий продукт або послугу, що має вищу цінність для покупця. До основних дій належать: доставка матеріалів на підприємство, саме виробництво, транспортування готової продукції до клієнта, продаж і післяпродажне обслуговування. Допоміжні дії – це закупівлі, розвиток технологій, управління людьми та загальна організація роботи. Кожна дія додає вартість, а успіх компанії залежить від того, наскільки ефективно вона керує всім цим ланцюгом і зв'язками між його частинами. Саме таке управління дозволяє створювати більше цінності при менших витратах і перемагати конкурентів.

Повномасштабне вторгнення в лютому 2022 року завдало серйозного удару по всіх частинах ланцюгів доданої вартості українських компаній. Зруйновано або заблоковано багато шляхів доставки матеріалів і готової продукції. Морські порти були закриті, залізниця та дороги пошкоджені. Через це експорт товарів значно скоротився. Виробництво також сильно постраждало – особливо

металургія, де втрачено до 70 відсотків потужностей через знищення великих заводів, таких як Азовсталь та ММК імені Ілліча в Маріуполі. Експорт чорних металів скоротився майже на 60 відсотків за період 2021-2023 років [2]. Брак сировини, електроенергії, працівників і різке зростання витрат зробили роботу підприємств набагато складнішою. Через ці проблеми структура українського експорту змінилася. Раніше значну частку займали готові вироби з високою вартістю, а тепер переважає сировина – зерно, руда, олія. Частка металургії в експорті впала з 20,5% у 2021 році до 7,3% у 2023 році [3]. Загальні втрати додатної вартості сягають сотень мільярдів доларів. Ланцюги стали менш зв'язаними й глобальними, а більш фрагментованими та обмеженими одним регіоном – переважно Європою [1]. У 2022 році війна застала компанії зненацька: багато заводів зупинилися через обстріли, окупацію чи брак електроенергії, морські порти були заблоковані, а логістичні шляхи зруйновані. Керівники зосередилися виключно на виживанні бізнесу. Головні дії включали швидке переміщення підприємств у безпечніші регіони – переважно на захід України (Львівська, Івано-Франківська, Закарпатська, Волинська області). За даними Мінекономіки, близько 800 підприємств релокувалися [4]. У багатьох випадках штат скорочувався значно, іноді залишалося лише 5-7% працівників від довоєнного рівня [4]. Компанії шукали альтернативні шляхи доставки товарів (наприклад, через дунайські порти та західні кордони), створювали запаси сировини та комплектуючих, щоб не зупинятися через перебої з постачанням. Управління в цей період було кризовим: швидкі рішення, економія на всьому, фокус на збереженні хоча б частини виробництва та клієнтів. Багато фірм перейшли на роботу в режимі «виживання будь-якою ціною».

У 2023-2024 роках компанії почали переходити від простого виживання до системної адаптації. Вони активно перебудовували зв'язки з постачальниками та покупцями: шукали нових партнерів у Європі та в безпечніших регіонах України, відмовлялися від залежності від одного джерела сировини чи ринку збуту [1]. Багато підприємств збільшували переробку продукції всередині країни, наприклад, замість експорту сировини починали виробляти готові продукти з вищою вартістю (олію, борошно, металеві вироби) [2]. Значна частина компаній брала оборонні замовлення. Водночас почалася активна цифровізація: впроваджувалися системи

планування ресурсів, програми для прогнозування попиту, відстеження вантажів і контролю витрат [1]. Це допомагало керувати бізнесом, коли команди були розпорошені, а постачання нестабільними. Компанії, які вчасно накопичили запаси ресурсів і швидко перебудували мережу постачань, зменшували втрати з 8.4% до 5.5% [2]. На заході країни сформувалися нові промислові центри – там зосередилися релоковані підприємства, з'явилися спільні проєкти з європейськими партнерами [4].

До 2025 року ситуація стабілізувалася, і управління стало більш стратегічним. Компанії остаточно зосередилися на ближчих ринках – переважно на Європі, де легше доставляти товари та отримувати сировину [1]. Вони розвивали глибшу переробку сільськогосподарської продукції (наприклад, готові продукти харчування замість зерна) та металу (компоненти для машинобудування) [2]. Багато фірм створювали деталі та системи для європейських партнерів і це стало новим напрямком зростання [4]. Управління перейшло від швидких, реактивних рішень до довгострокового планування: компанії готували кілька сценаріїв розвитку (на випадок ескалації чи припинення війни), постійно оцінювали ризики, інвестували в навчання працівників і будували стійкі ланцюги постачань. Цифровізація стала нормою – від автоматизації складів до використання штучного інтелекту для прогнозування. Бізнес почав думати не лише про виживання, а про майбутнє зростання в нових умовах.

Практичні рекомендації для компаній:

1. Перебудувати ланцюги постачань. Важливо шукати кількох постачальників і нові шляхи доставки, переносити виробництво в безпечніші місця та розподіляти потужності.

2. Створювати запаси сировини, енергії та комплектуючих, використовувати цифрові програми для точного прогнозування попиту та контролю витрат.

3. Розвивати глибшу переробку сільгосппродукції та металу, виробляти готові компоненти для європейських ринків і оборонного сектору, укладати партнерські угоди.

4. Готувати плани на різні варіанти розвитку подій, навчати працівників, постійно оцінювати ризики.

Держава може допомогти покращити ситуацію через:

- а) надання субсидій та пільг (на переїзд підприємств, купівлю нового обладнання та глибшу переробку продукції);
- б) розвиток транспортної та енергетичної інфраструктури (зокрема дунайські порти та західні коридори);
- в) запровадження податкових стимулів для інвестицій у високотехнологічні напрямки та інтеграцію в європейські виробничі ланцюги;
- г) забезпечення державних гарантій страхування від воєнних ризиків і допомогу українським компаніям в контексті європейських стандартів та сертифікатів для виходу на нові ринки.

Список використаних джерел:

1. Korovkin V., Makarin A., Miyauchi Y. Supply Chain Disruption and Reorganization: Theory and Evidence from Ukraine's War. *SSRN Electronic Journal*. 2024. <https://doi.org/10.2139/ssrn.4825542>.
2. Narasymchuk I. et al. Navigating challenges and opportunities in Ukraine's steel industry amidst political turmoil and decarbonization initiatives. *Journal of Integrative Environmental Sciences*. 2025. Vol. 22, №. 1. URL: <https://doi.org/10.1080/1943815x.2025.2489958>.
3. Porter M. E. *Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance*. New York: Free Press, 1985. 557 p.
4. Якимова Л. Релокація бізнесу під час війни: Історії незавершеної війни. Чернівці: Технодрук, 2025. 186 с.

Охотник А. В., канд. екон. наук Яковенко В. С.

Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара (Україна)

УПРАВЛІННЯ ГРОШОВИМИ ПОТОКАМИ ПІДПРИЄМСТВА ТА НАПРЯМИ ОПТИМІЗАЦІЇ ЇХ РУХУ

Грошові потоки – це цілеспрямований рух грошових коштів та їх еквівалентів у поточній, господарській та інвестиційній діяльності суб'єктів господарювання [4]. Кошти є акумульовані в грошовій формі активи організації, що перебувають у її касі у вигляді готівки та грошових документів, на банківських розрахункових, валютних та спеціальних рахунках, у виставлених акредитивах, чекових книжках, переводах в дорозі та ін. Вони знаходяться в постійному русі.

Ними розраховуються з постачальниками та підрядниками, з покупцями, з замовниками, з бюджетом та позабюджетними фондами, з банками, з працівниками, з різними юридичними та фізичними особами [4]. Кошти можуть розглядатися як джерело «життєвої сили» фірми і, подібно до потоків крові в живому організмі, вони повинні підтримуватися в циркулюючому стані.

Ефективне управління складними грошовими потоками є надзвичайно важливим, оскільки конкуренція на фінансових ринках дуже висока. Щоб бути конкурентоспроможною, компанія повинна бути здатною до інновацій, щоб мати власні ресурси для розвитку. Основними напрямками оптимізації грошових потоків є: максимізація та синхронізація грошового потоку; синхронізація його обсягів у часі; балансування обсягів загалом протягом усього фінансового циклу. Важливість ефективного управління грошовими потоками підприємства ґрунтується на таких ключових моментах [1, с. 33]: Грошові потоки є ключовими фінансовими параметрами майже у всіх організаціях, що займаються підприємницькою діяльністю; раціональне управління темпами грошових потоків сприяє швидкому зростанню організаційної ефективності; правильне управління грошовими потоками зменшує потребу в позикових коштах; активний грошовий потік забезпечує високу оборотність оборотного капіталу та прискорює ділову активність; плавний грошовий потік та ефективне управління грошовими потоками сприяють зменшенню неплатоспроможності та зниженню ризику банкрутства. Управління грошовими потоками включає: аналіз та прогнозування грошових потоків, а також їх фінансування; визначення оптимального рівня грошових потоків; розрахунок оптимального циклу обігу грошових коштів; бюджетування грошових коштів [2].

Для ефективнішого управління великими, складними грошовими потоками та здійснення фінансових операцій фінансова функція повинна дотримуватися таких основних принципів: Інформація має бути достатньою для аналізу та достовірною – процес управління інформацією підтримується необхідною інформаційною базою. Забезпечення необхідного рівня ліквідності – досягається шляхом синхронізації позитивних та негативних грошових потоків протягом аналізованого періоду часу. Для досягнення цієї мети процес управління грошовими потоками повинен включати такі ключові етапи: оцінка обсягу грошових потоків; оцінка фінансування грошових потоків; облік

грошових операцій; прогнозування грошових потоків; факторний аналіз грошових потоків; оцінка показників ліквідності та платоспроможності; перевірка законності розрахункових операцій та їх відображення в бухгалтерському обліку; аналіз динамічних та структурних показників руху грошових коштів.

Раціонально керований грошовий потік є ознакою фінансового здоров'я компанії. Наразі більшість компаній не мають оборотного капіталу, проте багато з них працюють прибутково. Результат значною мірою залежить від якості управління грошовими потоками. Ефективне управління грошовими потоками забезпечує фінансову рівновагу, безперебійне виробництво, зниження потреби в позиковому капіталі, прискорення оборотності, нормальну платоспроможність та додатковий прибуток. Саме тому управління грошовими потоками є одним з ключових напрямків фінансового менеджменту [2, с. 389]. Якісне та раціональне управління грошовими потоками сприяє зростанню обсягів виробництва та продажів, а також дає змогу організації самостійно фінансувати свою діяльність, дозволяючи їй вийти на новий рівень економічного розвитку без звернення до кредиторів. Управління грошовими потоками – це фінансовий важіль, який прискорює оборотність капіталу компанії, сприяє скороченню тривалості виробничих та фінансових циклів, а також зменшує потреби в капіталі. Практична реалізація запропонованих шляхів забезпечує фінансове розвиток організації, стабілізує фінансове становище та формує сприятливий імідж організації конкурентному ринку.

Список використаних джерел:

1. Бердар М. М. Фінансовий контролінг як складова системи управління стійким розвитком підприємства. *Інвестиції: практика та досвід*. 2017. № 18. С. 33-37.
2. Кошельок Г., Губанов М. Інформаційно-аналітичне забезпечення управління грошовими потоками підприємства. *Економічний простір*. 2024. № 189. С. 384-389.
3. Томашевська А. Л. Шляхи оптимізації грошових потоків підприємства. Фінансові інструменти сталого розвитку економіки : матеріали II міжнародної науково-практичної конференції. Чернівці: Чернівецький нац. ун-т, 2019. С. 177-181.
4. Халатур С. М., Кравченко М. В., Павлік І. Д. Удосконалення управління грошовими потоками підприємства як основа забезпечення фінансово-економічної безпеки. *Економіка та держава*. 2021. № 1. С. 30-35.
5. Яковенко В. С., Зайцева Н. В. Консолідація даних у бізнес-аналізі діяльності підприємств. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2015. № 8. С. 1222-1227.

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., Кучеренко С. К. Методичні аспекти оцінювання туристичної інфраструктури України. *Бізнес Інформ*, 2022. № 6. С. 151-157.
8. 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.
9. Яковенко В. С. Використання засобів штучного інтелекту у логістичних системах дистриб'юторських компаній / за ред. Ю.Г. Лисенка. 2010. С. 118.
10. 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.

Палаш Ю. О., канд. екон. наук Яковенко В. С.

Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара (Україна)

ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ФУНКЦІОНУВАННЯ ТОРГІВЕЛЬНИХ МЕРЕЖ В УМОВАХ ЕКОНОМІЧНОЇ РЕЦЕСІЇ

Сучасний роздрібний сектор функціонує в умовах постійної невизначеності, де зовнішні економічні, соціальні та геополітичні фактори суттєво впливають на поведінку споживачів і бізнес-процеси компаній. У такому середовищі особливого значення набуває здатність підприємств не лише реагувати на зміни, а й передбачати їх, формуючи проактивні стратегії розвитку. Ефективне управління ресурсами, впровадження інноваційних підходів і гнучкість у прийнятті рішень стають ключовими передумовами для збереження конкурентоспроможності та довгострокового успіху торговельних мереж [5].

Під час економічного спаду торговельні мережі змушені швидко перебудувати свою діяльність: зміцнювати фінансову стабільність, оптимізувати пропозицію та інвестувати у довготривалу стійкість бізнесу. Досвід показує, що найбільш витривалі ритейлери заздалегідь скорочують зайві витрати й формують фінансовий резерв, який дозволяє підтримувати розвиток навіть у складні періоди, паралельно посилюючи маркетингову активність і розширюючи присутність на різних ринках [4].

Важливою складовою є також адаптація асортименту та цінової політики, адже компанії, які своєчасно переглядають товарну пропозицію, структуру цін

і принципи викладки, здатні утримувати обсяги продажів і залучати нових клієнтів, діючи в умовах підвищеної гнучкості ланцюгів постачання, активної цифровізації та орієнтації на формування лояльності споживачів. У короткостроковій перспективі, мережі, насамперед, зосереджуються на контролі витрат і збереженні прибутковості, скорочуючи операційні витрати для вивільнення ресурсів, які можна спрямувати на розвиток, що в підсумку дозволяє більшості таких компаній перевищувати докризові фінансові показники. Водночас вони не відмовляються від інвестицій у персонал і сервіс, надаючи перевагу підвищенню кваліфікації працівників і гнучкому управлінню їх зайнятістю, замість масових скорочень.

Ланцюги постачання в умовах кризи також трансформуються, оскільки традиційні підходи без запасів стають ризикованими, тому компанії створюють буферні запаси, розширюють коло постачальників, зокрема локальних, і впроваджують технологічні рішення для вдосконалення логістики, що разом із швидким ухваленням рішень і координацією між підрозділами дозволяє оперативно реагувати на перебої та мінімізувати втрати. Зміни у споживчій поведінці змушують ритейлерів переглядати асортимент і ціни, зосереджуючись на товарах першої необхідності, скорочуючи малопопулярні позиції та спрямовуючи ресурси на найбільш прибуткові категорії, одночасно застосовуючи гнучкі підходи до ціноутворення, включно з короткостроковими знижками на популярні товари та формуванням багаторівневих цінових стратегій у довгостроковій перспективі [2].

Водночас цифрова трансформація та розвиток омніканальних рішень залишаються ключовими напрямками, оскільки компанії з розвиненими онлайн-каналами та інтегрованими сервісами мають вищу конкурентоспроможність і здатність швидко адаптуватися до змін [3]. Вони активно впроваджують нові формати обслуговування, розширюють географію доставки та використовують аналітичні й інтелектуальні технології для кращого розуміння поведінки клієнтів і підвищення ефективності продажів [1]. Не менш важливим є утримання клієнтів і зміцнення їх лояльності, що досягається через системний аналіз потреб аудиторії, її сегментацію та впровадження персоналізованих пропозицій у різних каналах, завдяки чому компанії зменшують неефективні маркетингові витрати та водночас підвищують конверсію і загальні обсяги продажів.

Отже, ефективне функціонування торговельних мереж у складних економічних умовах залежить від їхньої здатності швидко адаптуватися, раціонально управляти ресурсами, впроваджувати технологічні рішення та зберігати орієнтацію на потреби клієнтів, що в сукупності забезпечує не лише стабільність у кризовий період, а й формує основу для подальшого розвитку.

Список використаних джерел:

1. Зайцева Н. В., Яковенко В. С. Консолідація даних у бізнес-аналізі діяльності підприємств. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2015. Випуск № 8. С. 1222-1228. URL: <http://global-national.in.ua/issue-8-2015>.
2. Козікова А. С., Пічугіна М. А. Управління ризиками та стійкість ланцюгів поставок у кризові період. Міжнародна науково-практична конференція «Бізнес, інновації, менеджмент: проблеми та перспективи». URL: <https://confmanagement-proc.kpi.ua/article/view/303952>.
3. Тренди рітейлу 2022. End-To-End Retail & Wholesale Digital Transformation > Consulting for Retail. URL: <https://www.c4r.eu/ukr/blog/trendy-riteyla/trendy-riteyla-2022/>.
4. 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.
5. Яковенко В. С., Ткаліч Д. К. Особливості механізму управління інноваційними процесами підприємства. *Бізнес Інформ*. 2022. № 12. С.93-98. <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2022-12-93-98>.

Потап М. О.

Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара (Україна)

МЕХАНІЗМИ АДАПТАЦІЇ ДЛЯ ПІДВИЩЕННЯ ІНВЕСТИЦІЙНОЇ ПРИВАБЛИВОСТІ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ РИНКОВОЇ ТУРБУЛЕНТНОСТІ

В умовах глобальних викликів, воєнних дій та дефіциту ресурсів, стратегічне управління інвестиційною привабливістю стає визначальним фактором життєздатності бізнесу. Адаптивна інвестиційна політика в періоди високої турбулентності не лише забезпечує стабільність, а й формує базу для майбутнього розвитку.

Сама по собі інвестиційна привабливість є результатом комплексної оцінки фінансового та організаційного потенціалу підприємства, що визначає його здатність ефективно оперувати залученим капіталом [1]. На цей показник

впливає розгалужена система факторів: від географічного розташування до якості корпоративного управління. Особливе значення для потенційних партнерів мають ринкові позиції, впізнаваність бренду, показники ліквідності та загальна прибутковість [2]. Саме системна взаємодія цих компонентів формує остаточне рішення інвестора щодо доцільності вкладень.

Висока турбулентність, зумовлена воєнними ризиками та фінансовою нестабільністю, ускладнює прогнозування доходів і процеси капіталізації. У таких умовах зміцнення інвестиційної привабливості стає стратегічним запобіжником, що дозволяє бізнесу зберігати конкурентоспроможність та залучати необхідне фінансування навіть у кризові періоди. Для формування об'єктивного інвестиційного профілю доцільно використовувати інтегрований аналітичний метод. Поєднання аналізу рентабельності з оцінкою інвестиційних ризиків та ринкової вартості бізнесу дозволяє отримати найбільш точну картину стану підприємства [3]. Реалізація такої аналітичної моделі має базуватися на принципах інноваційного менеджменту, зокрема адаптивності, ієрархічності управлінських рішень та чіткому розумінні потреб цільової аудиторії інвесторів [4]. Для комплексного зміцнення ринкових позицій підприємства в умовах нестабільності було сформовано систему заходів, розподілену за ключовими напрямками впливу [5].

По-перше, фінансовий аспект передбачає перехід до моделі жорсткого управління витратами та підтримку високого рівня ліквідності. У періоди інфляційних стрибків особливого значення набуває постійний аудит ціноутворення та оптимізація витрат на сировину, що дозволяє втримати рентабельність бізнесу.

По-друге, важливим є технологічне оновлення з акцентом на екологічність. Зокрема, розвиток власної енергогенерації та енергоефективних систем дозволяє мінімізувати залежність від зовнішніх мереж. Хоча вітчизняний сектор сонячної енергетики зараз переживає складні часи, для іноземного капіталу наявність автономних джерел енергії на підприємстві є ознакою низьких операційних ризиків [6].

По-третє, управлінська складова має базуватися на капіталізації репутації. Це досягається через розвиток професійних компетенцій персоналу та

впровадження відкритих інформаційних систем, які роблять бізнес зрозумілим для зовнішнього інвестора.

У висновку варто зазначити, що в сучасних умовах нестабільності неможливо підвищити інвестиційну привабливість лише одним методом. Це завдання потребує поєднання зусиль у різних сферах: від фінансів до екології та управління персоналом. Якщо підприємство буде комплексно впроваджувати запропоновані фінансові, екологічні та управлінські заходи, воно зможе набагато швидше пристосуватися до сьогоденних складних викликів. Більше того, така активна позиція допоможе створити прозору та зрозумілу репутацію для міжнародних партнерів. Це стане надійним фундаментом для залучення іноземних інвестицій, які будуть критично необхідними для успішного відновлення української економіки в майбутньому.

Список використаних джерел:

1. Китайчук Т. Інвестиційна привабливість: теоретичний аналіз та впливові фактори. *Економіка та суспільство*. 2023. № 54. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-54-65>.
2. Дзеніс В. О., Дзеніс О. О., Шестакова О. А. Міжнародна інвестиційна привабливість підприємства. *Інфраструктура ринку*. 2017. Вип. 5. С. 135-140. URL: <http://www.repository.hneu.edu.ua/jspui/handle/123456789/16531>.
3. Погребняк А. Ю., Лопатюк В. С. Оцінка інвестиційної привабливості підприємства. *Економічний вісник Національного технічного університету України «Київський політехнічний інститут»*. 2023. № 26. С. 79-83. <https://doi.org/10.20535/2307-5651.26.2023.287411>.
4. Яковенко В. С., Ткаліч Д. К. Особливості механізму управління інноваційними процесами підприємства. *Бізнес Інформ*. 2022. № 12. С. 93-98. <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2022-12-93-98>.
5. Науменко О. В. Напрями підвищення інвестиційної привабливості підприємства метою його розвитку. *Управління розвитком*. 2013. № 21. С. 21-23 URL: <http://www.repository.hneu.edu.ua/jspui/handle/123456789/4867>.
6. Яковенко В. С., Гаркуша В. В. 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>.

Рябцева Д. О.

Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара (Україна)

**АНТИКРИЗОВИЙ МЕНЕДЖМЕНТ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ
НА ПРИКЛАДІ КОРПОРАЦІЇ McDonald's**

Керування в умовах кризи вирізняється низкою специфічних рис у плані процесів та технологічних аспектів. Притаманними йому рисами є: гнучкість та енергійність у застосуванні наявних ресурсів, впровадженні трансформацій та запуску інноваційних проєктів, застосування методів, які орієнтовані на конкретні цілі й програми, процеси створення та виконання управлінських ухвал, посилення акценту на етапах як до, так і після прийняття управлінських рішень, а також при доборі варіацій дій, створення та оперування чітким алгоритмом дій у кризових ситуаціях. Керування кризовими ситуаціями на підприємствах розуміється як формування та впровадження планів дій, спрямованих на подолання кризи. Основні підходи до цього включають:

- стратегічний наголос на попередженні (зосередження зусиль на унеможливленні виникнення кризових ситуацій на підприємстві);
- стратегія уповільнення (запровадження кроків для гальмування швидкості прогресування ознак кризи);
- стратегія оборони (спрямування роботи компанії на зведенні до мінімуму фінансових втрат та недоотриманого прибутку внаслідок розвитку подій);
- стратегія зменшення масштабів і збереження (обмеження обсягів виробництва та тимчасове призупинення тих напрямків діяльності, які можуть стати збитковими в умовах нестабільності);
- стратегія констатації кризи (робота підприємства в умовах, коли передбачувані негативні явища вже настали, і впроваджується відповідний набір компенсуючих заходів);
- стратегія перебудови (зміна фінансово-економічної моделі функціонування компанії під час кризи з метою виходу на новий етап розвитку, включно із заходом оздоровлення) [1].

Збройний конфлікт є надзвичайно потужним руйнівником для економічної структури країни, що провокує масштабне знищення шляхів логістики,

виробничих комплексів та об'єктів, необхідних для функціонування суспільства. Подібні явища суттєво ускладнюють ведення комерційної діяльності на усіх щаблях. Як наслідок, чимало господарюючих суб'єктів змушені зменшувати масштаби своєї роботи або ж цілком її зупиняти, що неминуче веде до скорочення ВВП, збільшення кількості непрацевлаштованих громадян та поглиблення рівня злиднів. У результаті цього всього відбувається тотальне розлагодження фінансово-економічних, політичних та промислово-виробничих ресурсів [2].

Воєнний час являє собою один із найтяжчих випробувань для ділових кіл, адже він акумулює в собі економічну вразливість, фізичну загрозу та значний психологічний тиск на клієнтів та персонал. Для такої корпорації як McDonald's, управління кризовими ситуаціями в таких обставинах виходить за межі набору стандартних управлінських практик, перетворюючись на цілісну систему ухвалення рішень, де домінуючим елементом є людина. Забезпечення безпеки співробітників та відвідувачів є абсолютним пріоритетом компанії – у районах, де наявний ризик бойових дій чи обстрілів, мережа тимчасово припиняє функціонування закладів, аби не наражати команду на небезпеку. Там, де операційна діяльність є можливою, розклад роботи коригується відповідно до комендантської години, а персонал проходить тренінги щодо дій у разі оголошення повітряної тривоги, тому на практиці це означає, що кожен працівник чітко усвідомлює, що його здоров'я та життя стоять вище за будь-які фінансові показники, а не просто слідує формальним інструкціям.

Водночас, корпорація стикається з серйозним викликом, який пов'язаний з організацією безперебійного постачання. Військові дії руйнують логістичні ланцюги, спричиняють зростання транспортних витрат та створюють дефіцит певних компонентів, тому мережа активно зміцнює зв'язки саме з українськими постачальниками, а також модифікує свій асортимент, зосереджуючи свою увагу на більш затребуваних та доступних позиціях. Такий підхід допомагає підтримати стабільність роботи ресторанів, а також слугує підтримкою для економіки в цей складний період. Наприклад, чистий прибуток корпорації на кінець 2024 року склав 16 604 226 тис. грн.

Щодо фінансів, то вони також потребують більш продуманого та обережного планування, тому корпорація оптимізує свої витрати, відмовляється від

великомасштабних інвестиційних проєктів, проте докладає максимум зусиль, аби зберегти робочі місця та забезпечити виплати персоналу. Для значної частини команди стабільна оплата праці в кризовий момент це не лише джерело доходу, а й важливий елемент впевненості та відчуття підтримки з боку роботодавця. Наприклад, коли оголосили воєнний стан, всі працівники McDonald's, не дивлячись на те, що вони не працювали у ресторанах, отримували виплати заробітної плати, а також матеріальну грошову допомогу тим працівникам, у яких постраждало житло у наслідок бойових дій. Тому фінансовий антикризовий підхід у корпорації нерозривно пов'язаний із принципами соціальної відповідальності. Особливої уваги набувають гнучкість бізнес-моделей та впровадження цифрових рішень. Корпорація дуже активно розвиває послуги доставки, мобільні замовлення, системи drive-thru та опції безконтактних розрахунків, які дають змогу компанії підтримувати роботу навіть за умов обмеження вільного переміщення та підвищених загроз. Для клієнтів це означає можливість отримати послуги у більш безпечніший спосіб, а для корпорації зберегти контакт зі своєю аудиторією.

Отже, кризове управління в McDonald's під час воєнного стану ставить на перше місце безпеку персоналу, високу маневреність у прийнятті рішень та виконання соціальних зобов'язань. Завдяки збалансованому підходу, що включає пристосовані робочі процедури, фінансову обачність, впровадження цифрових інструментів та уважну взаємодію з громадськістю, корпорація здатна підтримувати рівень своєї роботи навіть у край напружених обставинах.

Список використаних джерел:

1. Матукова Г., Багашова Н., Матукова-Ярига Д. Антикризовий менеджмент: алгоритм підвищення конкурентоспроможності підприємства. *Економіка та суспільство*. 2021. № 32. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-32-89>.
2. Король В. С., Стефанишин Л. С. Антикризове управління в умовах війни: цілі і завдання, стратегічні альтернативи та вектори. *Наукові записки Львівського університету бізнесу та права. Серія економічна. Серія юридична*. 2025. Вип. 44. С. 338-346. <https://doi.org/10.5281/zenodo.15403109>.
3. МакДональдз Україна. McDonald's Ukraine Ltd. URL: <https://www.mcdonalds.com/ua/uk-ua.html>.

Свиридов Д. Є.

Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара (Україна)

**ІНСТРУМЕНТИ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ
ТОРГОВЕЛЬНИМ ПІДПРИЄМСТВОМ**

У сучасних умовах функціонування економіки України торговельні підприємства зазнають суттєвого впливу кризових факторів, зокрема воєнного стану, що проявляється у порушенні логістичних ланцюгів, зниженні платоспроможного попиту та зростанні рівня невизначеності. Це обумовлює необхідність формування ефективної системи антикризового управління, здатної забезпечити адаптацію підприємства до нестабільного середовища та збереження його економічної стійкості [1]. Антикризове управління доцільно розглядати як комплекс взаємопов'язаних заходів, спрямованих на попередження, діагностику та подолання кризових явищ. До його основних складових належать стратегічне планування, фінансове регулювання, контроль витрат і підвищення гнучкості управлінських рішень. Важливою умовою є своєчасне виявлення кризових симптомів і впровадження превентивних заходів [2].

Особливого значення набуває управління ризиками, яке є ключовим елементом антикризової системи (табл. 1). В умовах воєнного стану підприємства стикаються з логістичними, фінансовими, операційними та ринковими ризиками. Ефективне управління ними передбачає використання інструментів диверсифікації постачання, створення резервів, цифровізації процесів та постійного моніторингу зовнішнього середовища [3].

Таблиця 1

Основні інструменти антикризового управління торговельним підприємством

Інструмент	Сутність	Переваги	Обмеження
Диверсифікація постачання	Залучення альтернативних постачальників	Зменшення логістичних ризиків	Зростання витрат
Оптимізація витрат	Скорочення непродуктивних витрат	Підвищення ефективності	Може вплинути на якість
Цифровізація	Впровадження ІТ-систем	Підвищення швидкості управління	Потребує інвестицій
Ризик-менеджмент	Ідентифікація та оцінка ризиків	Зниження втрат	Складність реалізації

Сучасні підходи до антикризового управління також передбачають формування стратегій розвитку підприємства в умовах нестабільності (табл. 1). Зокрема, важливими є впровадження адаптивного стратегічного планування, орієнтація на інновації та використання цифрових технологій, що дозволяє підвищити ефективність управління та забезпечити конкурентоспроможність підприємства [4]. Крім того, дослідження показують, що ефективність антикризового управління залежить від комплексного підходу, який поєднує стратегічні та оперативні заходи, а також враховує вплив зовнішніх і внутрішніх факторів розвитку підприємства [5].

Оцінка ефективності антикризового управління здійснюється за допомогою фінансово-економічних показників, таких як ліквідність, рентабельність та оборотність активів. Це дозволяє визначити рівень стійкості підприємства до кризових явищ та своєчасно коригувати управлінські рішення [6]. Таким чином, формування ефективної системи антикризового управління торговельним підприємством є необхідною умовою забезпечення його стабільного функціонування в умовах воєнного стану. Використання сучасних інструментів управління, цифровізації та ризик-менеджменту дозволяє мінімізувати негативний вплив кризових факторів та забезпечити сталий розвиток підприємства.

Список використаних джерел:

1. Кисельова Ю. Антикризове управління підприємством в умовах воєнного стану. *Науковий вісник Державного торговельно-економічного університету*. 2023. № 2. С. 17-23.
2. Гудзь О. Є., Півнюк А. В. Принципи антикризового управління підприємств. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2022. № 3-4(40). С. 12-16.
3. Насад Н. В., Терещук С. А. Антикризове управління ризиками підприємств в період війни. *Український економічний часопис*. 2025. № 8. С. 68-70.
4. Петрук Ю. В., Артеменко Л. П. Особливості стратегічного планування підприємства в умовах кризи. *Економічний вісник НТУУ «КПІ»*. 2022. № 22. С. 72-78.
5. Дворник І., Дворник О., Гарафонова О., Палієв В. Удосконалення механізму антикризового управління підприємством. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2023. № 3. С. 338-343.
6. Чуркіна І. Є., Рябоконт А. Є. Система антикризового управління підприємствами в умовах світової нестабільності. *Ринкова економіка: сучасна теорія і практика управління*. 2024. Т. 23. Вип. 3 (58). С. 132-147.

Свір С. В.

Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара (Україна)

**АВТОМАТИЗАЦІЯ ВИРОБНИЧИХ ПРОЦЕСІВ ЯК ПЕРЕДУМОВА
ВИЖИВАННЯ БІЗНЕСУ В СУЧАСНИХ УМОВАХ**

На сьогодні одним із головних викликів України є демографічна криза та викликаний нею дисбаланс на ринку праці. На жаль, ці проблеми не зникнуть із завершенням війни, і будуть супроводжувати Україну ще не одне десятиліття. За офіційними оцінками, з України на постійній основі виїхало не менше 5 млн. осіб, з яких 56% – особи працездатного віку, 71% мають вищу освіту [1; 12]. Якщо врахувати осіб, які зберегли певний зв'язок з Україною, але де-факто не є постійними учасниками трудових або інших економічних відносин, то фактично економічну систему країни покинуло до 10 млн. осіб [2].

Протягом найближчого десятиріччя, навіть за умови закінчення війни, дефіцит на ринку праці становитиме не менше 4,5 млн. працівників [1; 12]. Вказані показники показують картину в цілому по країні. Очевидно, що у східних та центральних регіонах ситуація набагато гірша. При цьому соціальне навантаження на бюджет та відповідно на тих співробітників, хто залишиться на ринку праці, буде катастрофічно зростати через подальше збільшення частки людей непрацездатного віку та людей, які втратили працездатність через війну.

У той же час, в умовах неминучої інтеграції України у світову економіку, із закінченням війни багатократно зросте конкурентний тиск з боку іноземних виробників, які зараз активно не заходять в Україну через питання безпеки.

Отже, на сьогодні невід'ємною умовою подальшого виживання підприємств на мікрорівні, а також збереження економічної системи країни на макрорівні, є підвищення продуктивності праці. Одним з двох основних її індикаторів, які досліджуються Міжнародною організацією праці, є обсяг ВВП на одного зайнятого (Real GDP Output per worker) [7; 8].

На рис. 1 та рис. 2 наведено динаміку обсягу ВВП на одного зайнятого та частки зарплат у ВВП в Україні та деяких інших країнах [4; 5].

Отже, продуктивність праці у грошовому виразі в декілька раз нижче, ніж у європейських країнах (40 тис. дол. проти 80-120 тис. дол.), а частка

Том 2. ДРАЙВЕРИ ВИЖИВАННЯ ПІДПРИЄМНИЦТВА В УМОВАХ КРИЗИ: СТРАТЕГІЧНІ РІШЕННЯ

зарплати у ВВП лише незначно нижче (50% проти 60%). Таке співвідношення є тривожним, адже воно свідчить про те, що у суб'єктів господарювання дуже слабкий «запас міцності» по витратах на оплату праці. До 2022 року недостатня продуктивність праці значною мірою компенсувалася наступними факторами:

- більша кількість доступної робочої сили;
- нижчі ціни на інфраструктуру, енергоносії та логістику;
- слабка залежність від європейського ринку.

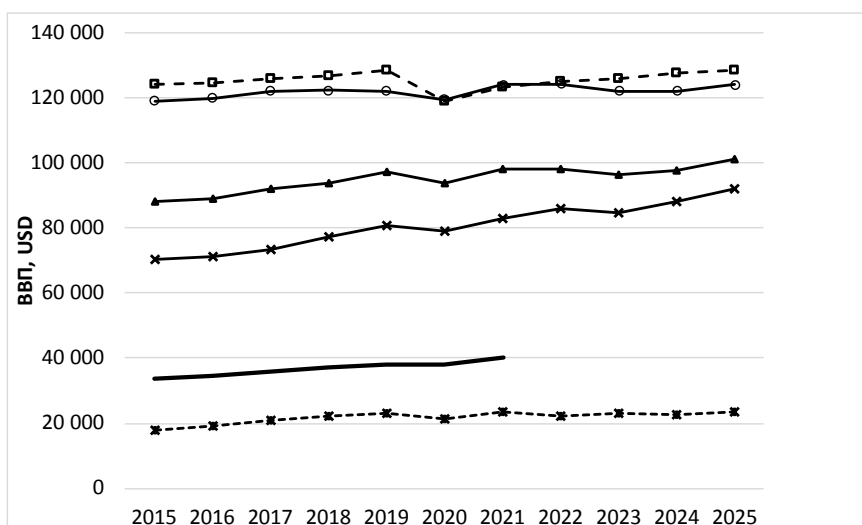


Рис. 1. Динаміка продуктивності праці на одного зайнятого

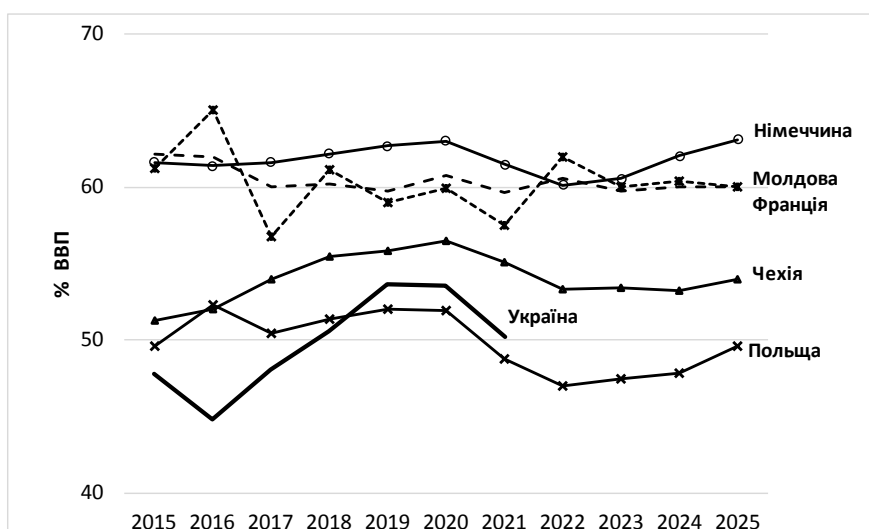


Рис. 2. Динаміка частки зарплати у ВВП

На сьогодні ці переваги не діють, і український бізнес вже працює у рівних умовах з європейським, а за деякими параметрами – навіть у більш жорстких.

Історично причинами нижчої продуктивності праці в Україні є:

- значна частка продукції з низькою доданою вартістю (в т.ч. сировини);
- низька ступінь автоматизації, висока доля ручної праці;
- відсутність економічних стимулів для підвищення продуктивності за наявності вищенаведених компенсуючих переваг.

Таким чином, в умовах демографічної кризи, враховуючи наведені вище фактори, одним з основних драйверів виживання виробничого бізнесу в Україні вбачається автоматизація виробничих процесів та оновлення обладнання з пріоритетом саме на підвищення продуктивності праці.

Значну роль у процесі стимулювання оновлення обладнання взяла на себе держава, запроваджуючи наступні програми:

- мікрогранти на розвиток бізнесу;
- гранти на розвиток переробних підприємств;
- компенсація процентів по кредитах по програмі «5-7-9».

Безумовно, наявність цих програм є позитивним фактором. Але, на думку автора, вони мають обмежений короткостроковий ефект та не стимулюють мультиплікативне залучення приватних інвестицій.

З метою підвищення ефективності використання бюджетних коштів у довгостроковій перспективі, державі слід зосередитися на заходах, які більш складні у реалізації [9], але орієнтовані на створення привабливої інфраструктури для залучення приватних інвестицій у оновлення обладнання:

- розвиток програми страхування військових ризиків (дане питання є предметом окремого дослідження автора [8]);
- надання податкових пільг підприємствам, які інвестують у основні засоби;
- фінансування наукових розробок та освіти з метою забезпечення бізнесу кваліфікованими співробітниками, в т.ч. інженерно-технічного профілю для обслуговування сучасного виробничого обладнання;
- зміщення фокусу державного грантового фінансування на користь проєктів, які передбачають більшу продуктивність праці (додавання відповідного критерію у систему прийняття рішень про надання грантів).

Список використаних джерел:

1. Стратегія демографічного розвитку України на період до 2040 року. URL: <https://www.kmu.gov.ua/npas/pro-skhvalennia-stratehii-demohrafichnoho-rozvytku-ukrainy-na-period-do-2040-roku-922r-300924>.
2. Демографічна криза в Україні: оцінки Інституту демографії та варіанти вирішення проблем. URL: <https://unn.ua/news/demohrafichna-kryza-v-ukraini-otsinky-institutu-demohrafii-ta-varianty-vyrishennia-problem>.
3. IMF World Economic Outlook. <https://www.imf.org/en/publications/weo/issues/2025/10/14/world-economic-outlook-october-2025>.
4. International Labour Organization Statistics on labour productivity. URL: <https://ilostat.ilo.org/topics/labour-productivity/#data-catalogue>.
5. International Labour Organization Statistics: Output per worker. URL: https://rplumber.ilo.org/data/indicator?id=GDP_211P_NOC_NB_A&lang=en&type=label&format=.csv.gz&channel=ilostat.
6. Gross fixed capital formation (% of GDP). World Bank Group. URL: <https://data.worldbank.org/indicator/NE.GDI.FTOT.ZS>.
7. Махортов Ю. О., Секрет О. В. Продуктивність праці в українському та світовому вимірах. *Економічний простір*. 2020. № 163. С. 7-13. <https://doi.org/10.32782/2224-6282/163-1>.
8. Свір С. В. Система страхування військових ризиків як найбільш ефективний механізм стимулювання інвестицій. Соціально-економічні та правові проблеми розвитку країн: Матеріали XIII Міжнародної науково-практичної конференції (м. Дніпро, 23-24.10.25 р.). Прага: Oktan Print, 2025. 321 с.
9. Гринько Т., Гільорме Т., Управління інноваціями бізнес-структур у цифровому контексті. *Економіка та суспільство* / 2024. № 67. <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/4749>.

Д-р екон. наук Семенча І. Є., Кісін Б. О.

Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара (Україна)

**ПІДХОДИ ДО ОРГАНІЗАЦІЇ ЗБУТУ
В ДІЯЛЬНОСТІ МЕРЕЖЕВОГО РІТЕЙЛУ**

Сучасний мережевий ритейл (МР) функціонує в умовах високої конкуренції, насиченості ринку та динамічних змін. Швидко глобальна цифрова трансформація, пандемія COVID 2019 року та окремі локальні кризи прискорили перехід до омніканальної моделі збуту що висуває перед підприємствами нові складні вимоги до організації збутової діяльності. Ефективність збутових процесів впливає на ключові показники такі як: оборот, прибутковість та швидкість масштабування мережі. Оскільки МР функціонує у динамічній середі підприємства

постійно шукають та пропонують споживачам нові формати, сервіс, новий асортимент товарів. Дослідження Давидова Л. І. [1], Лукіна І. І. [2], Гуменюк О. В. [3] є важливим для розуміння сучасних проблем і можливих рішень для бізнесу в умовах економічних криз.

Потреба в систематизації та вдосконаленні підходів до збуту зумовлена:

1. Фрагментацією каналів збуту. Клієнти використовують фізичні магазини, мобільні додатки та послугами доставки.

2. Зростання операційних витрат. Витрати на логістику та утримання великих фізичних площ вимагають постійної оптимізації та впровадження нових систем обліку та контролю.

3. Універсальні збутові стратегії більше не працюють тож необхідно адаптуватися до нових індивідуальних потреб споживачів.

Основною метою дослідження є аналіз систематизація та оцінка сучасних підходів до організації збутової діяльності і мережевого рітейлу та розробка практичних рекомендацій спрямованих на підвищення операційної та фінансової ефективності.

Вважаємо, що напрями, які можуть допомогти бізнесу у адаптації, – це, передусім, автоматизація процесів управління, моніторинг фінансових потоків та впровадження CRM систем. Впровадження автоматизації процесів буде використано для зменшення витрат на різноманітні операції. Також завдяки впровадженню такої системи ми маємо можливість знизити ризик помилок та різноманітну залежність від людських факторів.

Слід зауважити, що впровадження таких систем, н думку [2], вимагає значних капіталовкладень на перших етапах впровадження, що може викликати труднощі у підприємства. Сучасний розвиток електронної комерції є одним з важливіших напрямків розвитку оскільки сучасний клієнт все більше вибирає онлайн аніж оффлайн покупки. Онлайн-платформи дозволяють продовжувати та розширити зону продажів. Слід зауважити що онлайн-платформа не буде ефективною без налаштування надійних онлайн-платежів, логістики забезпечення безпеки даних та клієнт сервісу, що може стати викликом для деяких підприємств.

Перехід до омніканальної системи збуту, що є не просто наявність кількох каналів збуту, а їх безшовна інтеграція, створюється для єдиного та послідовного

клієнтського досвіду. Ефективний збут вимагає, щоб клієнт міг розпочати взаємодію в одному каналі (онлайн замовлення наприклад) і завершити в іншому (у фізичному магазині) тобто за моделлю «Click & Collect». В сучасному МР існує постійний конфлікт між потребою в уніфікації процесів і необхідністю адаптації до локального попиту. Закупівля, управління ланцюгом постачання, фінансовий контроль, все це забезпечує ефект масштабу та знижує транзакційні витрати. Мерчандайзинг, локальна реклама, управління взаємовідносин з клієнтами, все це підвищує гнучкість та відповідність регіональній специфіці.

Сучасний підхід передбачає централізовану аналітику та контроль через впровадження ERP/CRM систем і децентралізованого виконання. Це дозволяє швидко адаптувати асортимент і промоції до місцевих умов зберігаючи загальну стратегічну керованість.

За результатами дослідження можна зробити висновок, що ефективна організація збуту в мережевому ритейлі є результатом впровадження нових сучасних систем та технологічно підтримуваної омніканальної стратегії, яка успішно балансує між централізацією стратегічних та децентралізацією тактичних рішень. На основі дослідження мережевому ритейлу слід створити єдину платформу даних, розвивати гібридні точки збуту та впроваджувати електронну комерцію.

Список використаних джерел:

1. Давидов Л. І. Економіка війни. Київ: Наукова думка, 2021. С. 45-67.
2. Лукін І. І. Вплив економічної кризи на підприємства малого та середнього бізнесу. Львів: ЛНУ, 2022. С. 22-39.
3. Гуменюк О. В. Цифровізація бізнесу в умовах економічної нестабільності. Київ: Економіка, 2022. С. 12-25.

Сироєжкін Р. Р.

Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара (Україна)

**УДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЇ ВИКОРИСТАННЯ
МАТЕРІАЛЬНО-ТЕХНІЧНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА**

В умовах загострення конкурентної боротьби актуальною проблемою є формування стратегії підприємства та визначення його конкурентних переваг, а удосконалення використання матеріально-технічного потенціалу може бути головною конкурентною перевагою підприємства, що забезпечить зменшення його витрат та сприятиме зростанню фінансових результатів господарської діяльності [1].

В дослідженнях науковців-економістів матеріально-технічний потенціал підприємства розглядається під неодностайним кутом зору: як сукупність операцій, як процес, як вид діяльності [1]. Проблематика розробки стратегії вдосконалення матеріально-технічного потенціалу висвітлена в наукових розвідках багатьох українських дослідників, зокрема: Р. Лупак, О. Вараксіна, М. Науменко, О. Касьян, А. Гріньов. З позиції твердження того, що матеріальний, технічний й фінансовий потенціал є запорукою розвитку інноваційного потенціал дає можливість суб'єкту підприємництва отримувати конкурентні переваги, вирішувати виробничі проблеми та займати стійку конкурентну позицію на ринку [2].

Матеріально-технічне потенціал – це процес забезпечення будь-якого підприємства необхідними видами матеріальних та технічних ресурсів у встановлений термін і в обсягах, необхідних для нормальної роботи [1, с. 24]. Метою стратегічного управління матеріально-технічним потенціалом є отримання стабільної достатньої кількості ресурсів відповідної якості, в потрібний час, у необхідному місці від постійних постачальників, за своєчасного виконання всіх своїх обов'язків та досягнення оптимальних сукупних витрат управління матеріальним потоком [3, с. 285].

На підприємстві систему матеріально-технічного потенціалу треба розглядати як логістичну систему, яка забезпечує реалізацію його цілей на основі логістичних принципів [4]. Для того, щоб зрозуміти сам процес реалізації

функціонування матеріально-технічного потенціалу підприємства як логістичної системи, необхідно в першочергово аналізувати логістичне управління внутрішніх бізнес-процесів, так і бізнес-процесів постачальників. Це передбачає координацію логістичних механізмів з партнерства та довгострокових угод постачання сировини і послуг, обслуговування технічних засобів, які є надважливою умовою виробництва. Необхідно координувати внутрішні бізнес-процеси, пов'язані з матеріальними, інформаційними та фінансовими потоками, що забезпечить прозорість управління та мінімізує ризики операційних втрат. Впровадження «концепції безперервного покращення» стабільно підвищує гнучкості та адаптивність матеріально-технічного потенціалу. Консолідації даних на кожній ділянці у бізнес-аналізі дозволяє перетворити первинну інформацію у данні про обладнання, матеріалі та інші необхідні ресурси, а у свою чергу ці дані перетворити у знання, тому вона цілісно відображають стан виробництва у бізнес-процесі в цілому [5].

Удосконалення використання матеріально-технічного потенціалу виступає одним із ключових стратегічних викликів у досягненні конкурентних переваг, оскільки забезпечує підвищення ресурсної віддачі, оптимізацію структури витрат та раціоналізацію виробничо-логістичних процесів.

Удосконалення управління матеріально-технічними ресурсами сприяє не тільки зменшенню собівартості продукції, а й скороченню непродуктивних втрат, підвищенню показників оборотності ресурсів та зростанню рентабельності діяльності як такої. За умов системного підходу, інтеграції внутрішніх процесів і координації з партнерами таке вдосконалення трансформується у довгострокову конкурентну перевагу, що є складною для імітації конкурентами.

Отже, раціональне формування та використання матеріально-технічного потенціалу не лише підтримує реалізацію стратегії підприємства, а й може виступати визначальним фактором підвищення його конкурентоспроможності та гарантування сталої прибутковості виробництва, яке має важливе економічне значення для забезпечення потенціалу суспільства в цілому.

Список використаних джерел:

1. Вараксина О., Касьян О., Шевченко В. Теоретичні підходи до матеріально-технічного забезпечення підприємства. *Економіка та суспільство*. Вип. 24. 2021. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-24-6>.

2. Науменко М., Товма Л., Морозов І. Управління матеріально-технічним забезпеченням територіально розділених структур: логістичний підхід. *Financial and credit activity problems of theory and practice*. Том 2. № 33. 2021. С. 324-334. <https://doi.org/10.18371/fcaptr.v2i33.206972>.
3. Зайцева Н. В., Яковенко В. С. Консолідація даних у бізнес-аналізі діяльності підприємств. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2015. Випуск № 8. С. 1222-1228. URL: <http://global-national.in.ua/issue-8-2015>.
4. Яковенко В. С. Використання засобів штучного інтелекту у логістичних системах дистрибуторських компаній / Редакційний колектив: ЮГ Лисенко (голова) – член-кор. НАН України, 2010. С. 118.
5. 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.
6. Zinchenko, O.; Redko, V.; Iakovenko, V.; Privarnikova, I. Cluster analysis of the capitals of European countries by the «green» image indicators in the context of sustainable development. *Environmental Economics*. 2025. № 16. P. 104-118. [http://dx.doi.org/10.21511/ee.16\(2\).2025.08](http://dx.doi.org/10.21511/ee.16(2).2025.08).

Канд. екон. наук Скрипник Н. Є.

Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара (Україна)

**РОЗВИТОК ПІДПРИЄМСТВ МАЛОГО ТА СЕРЕДНЬОГО БІЗНЕСУ
В УМОВАХ ДЕСТАБІЛІЗАЦІЙНИХ ВПЛИВІВ
ГІБРИДНОЇ СИСТЕМИ «МИР – ВІЙНА»**

Сучасна глобальна реальність визначається переходом до нового світового порядку, який характеризується станом постійної турбулентності. Фундаментальною концепцією для розуміння цих процесів є гібридна система «мир – війна». Вона описує стан, де мир і війна не є антиподами, а існують як взаємопроникні компоненти єдиної системи, де економічні, інформаційні та кібернетичні інструменти дестабілізації використовуються перманентно. Для малого бізнесу це означає необхідність функціонування в умовах «негативної визначеності». Якщо раніше стратегії будувалися на прогнозованих циклах росту, то сьогодні виживання малих та середніх підприємств залежить від їхньої здатності інтегруватися в цю гібридну реальність, мінімізуючи вплив інституційних розривів та безпекових загроз.

Теоретичне підґрунтя дослідження базується на працях, що аналізують природу гібридних систем та економічної резильєнтності. Концепція системи

«мир – війна» обґрунтована у працях акад. НАН України А. Гриценка, ним доведено, що гібридність стає тотальним атрибутом сучасної економіки, де межа між воєнними та мирними засобами боротьби нівелюється [1]. Дослідження J. Kaszmarek виокремлюють механізми впливу мікрорівневих деструкцій (кібератак, дезінформації) на макроекономічну стабільність [2]. Праці Т. Єфименко підкреслюють роль інформаційно-фіскального простору у зміцненні стійкості національної економіки під час системних шоків [3].

Функціонування малих підприємств у гібридній системі супроводжується низкою специфічних викликів, які можна класифікувати за трьома векторами:

1) операційна асиметрія: малий бізнес змушений нести витрати, нетипові для мирного часу (автономне енергозабезпечення, фізичний захист активів, релокація), що призводить до «вимивання» оборотних коштів;

2) інформаційно-психологічний тиск: гібридна війна супроводжується інтенсивними ІПСО, що дестабілізують споживчий попит та змушують власників приймати емоційні, а не раціональні управлінські рішення;

3) розрив інституційних зв'язків: традиційні механізми держпідтримки часто виявляються надто інертними для умов, що змінюються щотижня.

Аналіз поточної ситуації дозволяє виділити наступні ключові тенденції. Малі підприємства переходять від простої цифровізації до побудови захищених екосистем, хмарні технології стають інструментом збереження бізнес-процесів у разі фізичного пошкодження офісів чи серверів. Перехід до стратегії «Anti-fragility» (антикрихкість), тобто замість довгострокового планування бізнес освоює ітеративне управління, планування скорочується до горизонту 1-3 місяців з високим ступенем готовності до миттєвої зміни ніші або локації. Соціалізація та мілітарі-інтеграція, тобто спостерігається зростання частки МСП, які інтегруються в ланцюги забезпечення оборонного сектору (від пошиття спорядження до виробництва компонентів БПЛА), що стає формою адаптації до нових потреб ринку. Експортна деризикація, українські МСП все активніше виходять на ринки ЄС та США через маркетплейси (Amazon, Etsy) як спосіб диверсифікації валютних та безпекових ризиків. Глобальний сектор МСП у 2024-2025 рр. демонструє адаптацію до геополітичних ризиків. За даними звітів ЄС, близько 80% європейських МСП вважають підготовку до гібридних загроз пріоритетом.

Ключовим ризиком визначено кібербезпеку (витрати на відновлення після атак зросли на 25% за рік) [4].

За даними звіту OECD 2025 р. фіксується ускладнення доступу до кредитів через високі відсоткові ставки, що змушує МСП переходити до стратегій самофінансування та залучення грантових коштів. Глобальні індекси свідчать про зростання операційних витрат малих підприємств на 12-15% через нестабільність транспортних коридорів у зонах конфліктів [5].

Український малий бізнес демонструє унікальну стійкість, станом на 2025 р., понад 90% ММСП відновили свою діяльність, прогноз зростання сектора складає близько 6% на рік (за даними UNDP). Основними перешкодами підприємці називають дефіцит капіталу (39,8%), податковий тиск (36,3%) та нестачу кваліфікованих кадрів через міграційні процеси. Понад 65% українських МСП інтегрували хмарні сервіси та альтернативні джерела енергії для мінімізації впливу гібридних атак на інфраструктуру [6].

Розвиток малого бізнесу в умовах системи «мир – війна» вимагає стратегії національно укоріненої стійкості, ключовими напрямками якої є:

- 1) перехід від захисту від окремих загроз до побудови цілісної системи економічної резильєнтності;
- 2) трансформація державного регулювання з контролюючого на сервісно-стимулююче;
- 3) використання переваг малих форм господарювання для швидкого заміщення розірваних глобальних ланцюгів постачання.

Список використаних джерел:

1. Гриценко А. С. та ін. Формування засад національно укоріненої стійкості та безпеки економічного розвитку України в умовах гібридної системи «мир – війна»: монографія / за ред. А. С. Гриценка. Київ: ДУ «Ін-т екон. та прогнозув. НАН України», 2025. 340 с.
2. Єфименко Т. І. Інформаційно-фіскальний простір зміцнення стійкості економіки. *Фінанси України*. 2024. № 11. С. 7-24. URL: <https://finukr.org.ua/>.
3. Kaczmarek J. Hybrid Threats and Economic Development: Challenges and Responses in the Context of Digital Transformation. ResearchGate. 2025. URL: <https://www.researchgate.net/>.
4. Financing SMEs and Entrepreneurs 2024: An OECD Scoreboard. OECD iLibrary. 2024. <https://doi.org/10.1787/610aac42-en>.
5. Assessment of the Impact of the War on Micro, Small and Medium Enterprises in Ukraine. UNDP Ukraine. 2025. URL: <https://www.undp.org/ukraine/publications>.
6. SME Preparedness in the EU - Summary of Survey Responses and Recommendations 2026. Tillv?xtverket. 2026. URL: <https://tillvaxtverket.se/>.

Собецький Є. А.

Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара (Україна)

**АДАПТИВНЕ УПРАВЛІННЯ ПОТЕНЦІАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА
В УМОВАХ КРИЗОВОЇ НЕСТАБІЛЬНОСТІ**

Адаптивне управління потенціалом підприємства в умовах кризової нестабільності є ключовим інструментом забезпечення його життєздатності, конкурентоспроможності та сталого розвитку в середовищі високої невизначеності. Сучасні кризи, зокрема економічні, соціальні, політичні та технологічні трансформації, створюють нові виклики для бізнесу, одночасно відкриваючи можливості для переосмислення підходів до управління ресурсами та потенціалом, що має нагальну потребу для вітчизняних підприємств [1].

Потенціал підприємства розглядається як сукупність ресурсів, компетенцій та можливостей, що забезпечують досягнення стратегічних цілей. В умовах кризи особливого значення набуває не лише наявність ресурсів, але й здатність трансформувати їх відповідно до нових умов ведення бізнесу. Динамічне управління передбачає здатність підприємства швидко реагувати на зміни у зовнішньому та внутрішньому середовищах, коригувати стратегії розвитку та ефективно використовувати існуючий потенціал.

Важливою складовою адаптивного управління є впровадження сценарного планування, що дозволяє підприємствам формувати альтернативні сценарії та швидко вибирати оптимальні рішення залежно від змін навколишнього середовища. Головною умовою є спрямовання на мінімізацію негативного впливу кризових явищ, підтримку безперервності бізнес-процесів та забезпечення конкурентоспроможності підприємства на довготривалий період.

Наприклад, українські сільськогосподарські підприємства в умовах воєнного стану адаптують структуру посівів, логістичних маршрутів та каналів збуту, що дозволяє їм підтримувати ефективність бізнесу навіть за умов обмежених ресурсів та небезпечних умов роботи [2]. Іншим прикладом є підприємства роздрібною торгівлі, які під час пандемії COVID-19 активно впроваджували цифрові технології, переходили на онлайн-продажі та оптимізували витрати, що стало їхньою перевагою, а не лише рятівним колом.

Дослідження показують, що ефективне ситуаційне управління базується на поєднанні стратегічної гнучкості, інновацій та проактивності, коли підприємство не лише реагує на зміни, а й передбачає їх [1; 2]. Важливу роль відіграє цифрова трансформація: доступ до актуальної інформації допомагає оптимізувати використання ресурсів підприємства та приймати правильні рішення. Крім того, управління в умовах невизначеності передбачає розвиток внутрішніх компетенцій персоналу, формування гнучких організаційних структур та впровадження систем моніторингу ризиків.

Таким чином, адаптивне управління потенціалом підприємства в умовах кризової нестабільності – це складний процес, який поєднує стратегічне бачення, операційну гнучкість та здатність до інновацій. Його ефективне впровадження дозволяє підприємствам не лише вижити в кризових умовах, а й використати їх як можливість для розвитку та зміцнення своїх позицій на ринку.

Список використаних джерел:

1. Гринько Т. В., Гвініашвілі Т. З., Халецька В. В. Сучасний стан та проблеми інноваційного розвитку вітчизняних суб'єктів підприємництва в кризових умовах. *Інвестиції: практика та досвід*. 2022. № 24. С. 31-36. <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2022.24.5>.
2. Ольшанський О. В., Маслош О. В., Касаткіна М. В. Методологія адаптації управлінських рішень для агропромислових підприємств в умовах криз. *Вісник Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля*. 2025. № 3 (289). С. 110-119. <https://doi.org/10.33216/1998-7927-2025-289-3-110-119>.

Соболь І. В.

Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара (Україна)

ОПТИМІЗАЦІЯ РОЗПОДІЛУ ПРИБУТКУ ЯК ФАКТОР ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА

У сучасному світі, де конкуренція є жорсткою, а глобалізація стає все частішою, інноваційний розвиток є визначальним фактором для забезпечення довгострокової конкурентоспроможності підприємства.

Тим часом, прибуток є основним внутрішнім джерелом фінансування для інновацій. В результаті, його успішний розподіл стає все більш актуальним.

Ірраціональний характер розподілу прибутку може стримувати інноваційний процес і обмежувати ефективність підприємства з технологічною інтеграцією, модернізацією виробництва та людським капіталом. Багато вітчизняних та зарубіжних вчених досліджували проблему розподілу прибутку та його вплив на розвиток підприємства. Питання формування дивідендної політики, оптимізації структури капіталу та управління грошовими коштами привертає значну увагу [5].

Взаємозв'язок між розподілом прибутку та інноваційною діяльністю підприємства ще не достатньо досліджений, що може бути вирішено в майбутніх роботах у цьому напрямку. Прибуток підприємства виконує кілька важливих функцій: оцінювальну, стимулюючу та інвестиційну [6].

Інвестиційна функція прибутку має першочергове значення для сприяння інноваціям. Це здійснюється через реінвестування частини прибутку в дослідження та розробки, заміну основних засобів, впровадження нових технологій та навчання працівників [5].

Оптимізація розподілу прибутку полягає в оптимізації його споживання (виплати дивідендів, соціальні виплати) до накопичення (реінвестування) відповідно до раціонального балансу. Надмірне інвестування в дивіденди зменшить інвестиційну потужність компанії, а повна відмова від дивідендів знизить її інвестиційну привабливість [3].

Основні напрями використання прибутку в сферах, що впливають на інноваційний розвиток, можна підсумувати наступним чином: фінансування розвитку НДДКР, модернізація виробничих потужностей, впровадження цифрових технологій, кваліфікований персонал та розвиток інноваційної інфраструктури підприємства [1]. Необхідна функціонуюча система розподілу прибутку відповідно до стратегічних цілей бізнесу. Якщо організація зосереджується на розвитку інновацій, значна частина прибутку повинна бути реінвестована. Водночас, важливо враховувати стадію розвитку підприємства: на стадії зростання потреба у фінансуванні інновацій більша, ніж на стадії зрілості [8].

Одним з інструментів для пошуку оптимізації є гнучка дивідендна політика, співвідношення виплат змінюється в залежності від фінансових результатів та інвестиційних потреб, а також коригування в системі дивідендів. Розподіл

прибутку також повинен мати нормативний підхід, що стосується цільових пропорцій між споживанням та накопиченням капіталу [2].

Ефективність використання реінвестованих прибутків є важливим аспектом. У цьому контексті можуть бути використані фінансові показники інвестицій, термін окупності інноваційних проєктів та рівень інноваційної активності підприємства [7].

Окрім оптимізації перерозподілу прибутку, також важливо враховувати зовнішні фактори, такі як стан ринку капіталу, державна податкова політика, ступінь конкуренції, наявність зовнішніх джерел фінансування. З огляду на поточну ситуацію, в якій фінансова та інноваційна стратегія підприємства повинна бути інтегрована, ця інтеграція є особливо важливою. Це сприяє узгодженості між розподілом прибутку та майбутніми цілями розвитку у формі послідовних довгострокових планів. Оптимізація розподілу прибутку є ключовою для сприяння інноваційному розвитку підприємства [1; 6].

Таким чином раціональне співвідношення споживання до прибутку дозволяє генерувати достатній рівень інвестиційних ресурсів для реалізації інноваційних проєктів. Приваблива дивідендна політика, орієнтована на стратегічні цілі організації, сприяє підвищенню її конкурентоспроможності та інвестиційної привабливості.

Список використаних джерел:

1. Болгар Т. М., Карчева Г. Т., Крамаренко Г. О. Сучасний інноваційний менеджмент і фінансова аналітика: методологія і практика: монографія. Дніпро: Університет імені Альфреда Нобеля. 2021. 232 с.
2. Бланк І. О. Фінансовий менеджмент підприємства в сучасних умовах: навчальний посібник. Київ. 2022. 724 с.
3. Микитюк П. П., Крисько Ж. Л., Овсянюк-Бердадіна О. Ф., Скочиляс С. М. Інноваційний розвиток підприємства: навчальний посібник. Тернопіль. 2015. 157 с.
4. Олійник Т. В. Критерії та напрями удосконалення процесу управління прибутковістю. *Економіка: реалії часу*. 2017. Вип. № 1. С. 86-97. <https://economics.net.ua/files/archive/2017/No1/86.pdf>.
5. Поддєрьогін А. М. Фінансовий менеджмент : підручник. Київ. КНЕУ. 2017. 534 с.
6. Савицька Г. В. Економічний аналіз діяльності підприємства: нові підходи. Київ. 2023. 662 с.
7. Яковенко В. С., Ткаліч Д. К. Особливості механізму управління інноваційними процесами підприємства. *Бізнес Інформ*. 2022. №12. С. 93-98. <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2022-12-93-98>.

8. 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.
9. Zinchenko, O.; Redko, V.; Iakovenko, V.; Privarnikova, I. Cluster analysis of the capitals of European countries by the «green» image indicators in the context of sustainable development. *Environmental Economics*. 2025. № 16. P. 104-118. [http://dx.doi.org/10.21511/ee.16\(2\).2025.08](http://dx.doi.org/10.21511/ee.16(2).2025.08).

Сокольченко В. О.

Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара (Україна)

**ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ
ПІДПРИЄМСТВОМ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ**

Кризи воєнного часу не можна порівнювати з типовими ринковими коливаннями. Через постійний вплив бойових дій такі деструктивні процеси є тривалими, а їхні наслідки – незворотними. За цих умов головною метою бізнесу стає не повернення до довоєнних показників, а адаптація та виживання в новій реальності. Сьогодні неефективність багатьох українських підприємств зумовлена неспроможністю менеджменту адаптувати управлінські підходи до турбулентного середовища. Недостатнє використання специфічного інструментарію подолання криз актуалізує питання впровадження системного антикризового управління як пріоритетної стратегії розвитку.

Антикризове управління – це система стратегічних та тактичних дій, спрямованих на попередження, подолання та мінімізацію негативних наслідків кризових ситуацій для підприємства [1].

Ефективна модель антикризового управління потребує перегляду класичних підходів та формування гнучкої стратегії виживання, тому базується на трьох стратегічних векторах [2]:

1. Превентивна спрямованість виявлення кризових явищ – спрямування на попередження, своєчасне виявлення кризових явищ.

2. Відновлювальні дії забезпечення життєстійкості підприємства – відновлення платоспроможності, забезпечення життєстійкості, подальшого розвитку підприємства шляхом забезпечення ліквідності компанії та збереження її можливості до погашення наявних заборгованостей.

3. Стабілізаційна стратегія – дотримання вимог фінансової стійкості, яка дозволяє на певний час позбавити підприємство від можливої втрати платоспроможності, втім, надмірне забезпечення виконання цього правила може свідчити про неефективне використання ресурсів компанії, втрату можливого прибутку. Отже, ефективність антикризового менеджменту в умовах війни залежить від здатності керівництва збалансувати випереджальну діагностику загроз із оперативним відновленням ліквідності. Антикризове управління за своєю суттю має стратегічний характер і повинно ґрунтуватися на збалансованих і обґрунтованих стратегіях [3]. Реалізація такого підходу дозволяє підприємству чітко сформулювати траєкторію свого руху, встановити ключові показники результативності та врахувати особливості внутрішньої структури й фінансової системи. У кінцевому результаті це забезпечує злагоджену роботу систем раннього попередження ризиків та миттєве впровадження заходів для їх мінімізації.

Формування антикризової стратегії базується на глибокому аналізі зовнішніх і внутрішніх чинників, постійному моніторингу загроз та підготовці плану дій для подолання кризових явищ. На стратегічному рівні ключова увага приділяється створенню запасів критичних ресурсів і диверсифікації логістичних ланцюгів, що дозволяє підтримувати виробничі процеси навіть у разі розриву звичних зв'язків. Тактичне антикризове управління відповідає за реалізацію конкретних кроків, що забезпечують виконання глобальних планів у короткостроковій перспективі. Своєю чергою, операційний рівень зосереджений на щоденному виконанні завдань та безпосередній протидії поточним викликам. Отже, якщо стратегічне управління фокусується на довгостроковій стійкості та ресурсному забезпеченні, то тактичне – на гнучкому коригуванні напряму, а операційне на підтримці поточної дієздатності підприємства. Лише синергія цих трьох рівнів дає змогу організації не тільки подолати кризу, а й стабільно розвиватися в умовах високої ринкової турбулентності.

У нинішніх економічних реаліях представники харчової промисловості вимушені протидіяти комплексу дестабілізуючих чинників: від нестабільності поставок сировини та зростання собівартості до трансформації споживчого попиту й посилення безпекових вимог. Задля підтримання життєздатності та конкурентних переваг підприємства галузі впроваджують інтегровані антикризові

моделі, що базуються на інструментах адаптації до мінливого середовища. Функціонування такої системи передбачає перехід від застарілих статичних підходів до динамічного менеджменту, де стратегічне накопичення ресурсів поєднується з високою гнучкістю бізнес-процесів. В умовах воєнного стану це вимагає розробки багаторівневого алгоритму дій, який забезпечує оперативну зміну логістичних маршрутів та швидку корекцію асортименту продукції відповідно до пріоритетних запитів ринку.

Узагальнюючи вищевикладене, слід підкреслити, що впровадження системного антикризового управління є критичною умовою виживання підприємств харчової промисловості в реаліях воєнного стану. Сучасні виклики актуалізують необхідність повної трансформації управлінських підходів та відмови від застарілих методів на користь спеціалізованого антикризового інструментарію. Успішна адаптація до турбулентного середовища потребує інтеграції стратегічного планування, тактичного коригування та оперативної протидії загрозам для забезпечення безперервності бізнес-процесів. Лише збалансоване поєднання превентивної діагностики ризиків із гнучким використанням ресурсів дозволяє компаніям мінімувати втрати та зберігати стійкі ринкові позиції.

Список використаних джерел:

1. Богуславська С. І., Білоус С. П., Дяк В. С. Стратегії антикризового управління підприємством. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип. 55. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-55-17>.
2. Шарапов В. С. Формування концепції антикризового менеджменту в умовах воєнного стану. *Збірник наукових праць Humanities Studies*. № 14(91). 2023.
3. Левковець Н. П. Удосконалення антикризового управління підприємством в умовах воєнного стану. *Вісник ПДАУ*. Вип. 2. 2024. URL: <https://journals.pdau.poltava.ua/index.php/econom/article/view/36>.

Шинкаренко Н. С., канд. техн. наук Джур О. Є.

Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара (Україна)

**РОЗРОБКА МЕТОДОЛОГІЇ ОЦІНКИ ВПЛИВУ ВІДДАЛЕНОЇ РОБОТИ
НА ПРОДУКТИВНІСТЬ МІЖНАРОДНИХ КОМАНД:
УПРАВЛІННЯ ТАЛАНТАМИ ТА ЗМІШАНІ МЕТОДИ**

Активне поширення віддаленої роботи стало однією з найважливіших змін у сфері управління персоналом за останнє десятиліття. За даними міжнародної статистики, у 2025 році близько 48% працівників у світі працюють повністю або частково віддалено. Актуальною є потреба у розробці методології, яка б дозволила комплексно оцінити вплив віддаленої роботи на продуктивність міжнародних команд із урахуванням як об'єктивних показників, так і суб'єктивного досвіду працівників.

У наукових дослідженнях останніх років спостерігається значний інтерес до проблематики зростання ролі віддаленої роботи як чинника продуктивності. Емпіричні дані свідчать, що до 77% працівників відзначають підвищення ефективності завдяки гнучкості, скороченню часу на дорогу та зменшенню відволікаючих чинників. Рандомізоване дослідження (Bloom et al., 2015) зафіксувало зростання продуктивності на 13% (9% – за рахунок збільшення робочого часу, 4% – через зниження плинності). Подальші дослідження (Bloom et al., 2023) показують, що гібридний формат підвищує продуктивність на 3-5% і знижує плинність на 33%. Водночас повністю віддалена робота супроводжується скороченням міжкомандних взаємодій на 25% і зменшенням міжфункціональних зв'язків на 18-20%, що потенційно обмежує інноваційність. Рівень залученості є найвищим у гібридних командах (37% проти 30% в офісних і 32% у віддалених).

Попри переваги, дистанційний формат пов'язаний із ризиками соціальної ізоляції, зниження неформальної комунікації та психологічного перевантаження. Вплив віддаленої роботи є контекстуальним і залежить від організаційної культури, стилю управління, цифрової зрілості та навичок самоменеджменту. Це обмежує застосування одновимірних підходів до оцінювання продуктивності.

Метою дослідження є розробка методології оцінки продуктивності міжнародних команд на основі змішаних методів.

Кількісна складова базується на HR-метриках (KPI, строки виконання, плинність, залученість), що забезпечують об'єктивну оцінку результатів. Опитування працівників дозволяють оцінити самооцінку продуктивності, автономію та якість комунікації. Середній індекс продуктивності становить: офісний формат – 100, гібридний – 108, віддалений – 112, що підтверджує ефективність гнучких моделей за умови належного управління. Якісна складова (інтерв'ю) виявляє контекстні чинники: довіру, міжкультурну взаємодію, психологічну безпеку та сприйняття справедливості. Встановлено, що ключовим детермінантом продуктивності є стиль управління: чіткість цілей, регулярний зворотний зв'язок і доступ до цифрових інструментів підвищують ефективність, тоді як надмірний контроль і неструктурована комунікація її знижують.

Інтеграція кількісних і якісних даних забезпечує комплексне пояснення результатів та підвищує обґрунтованість управлінських рішень. Запропоновано інтегральний індекс продуктивності (IPI):

$$IPI = 0,35KPI + 0,20Eng + 0,15Ret + 0,15Qcollab + 0,15WB,$$

де показники відображають результативність, залученість, утримання персоналу, якість взаємодії та психологічний добробут. Шкала: 90-100 – висока продуктивність; 75-89 – стабільна; 60-74 – ризик; <60 – критичний рівень.

Висновки підтверджують, що віддалена робота є ефективною за умов належних управлінських практик і цифрової інфраструктури. Її вплив не є однозначним і потребує змішаних методів оцінювання. Інтегрований підхід дозволяє врахувати як результати діяльності, так і їхні причинні механізми, що є критично важливим для управління міжнародними командами.

Менеджмент майбутнього при вирішенні питань віддаленої роботи, управління командами та талантами може проявляти себе через створення підсистеми «орієнтованих даних управління талантами», орієнтацію на використання гнучких форматів роботи та цифрової екосистеми, культурну інклюзивність та міжнародну взаємодію, акцент на людському потенціалі, використанні змішаних методів для комплексної оцінки продуктивності, штучному інтелекту в управлінні, етичному менеджменті і цифровій безпеці при застосуванні віддаленого методу роботи і комунікації [6].

Список використаних джерел:

1. Yang, L., Holtz, D., Jaffe, S., Jiang, X., Gibson, C., & Larson, B. Z. (2022). The effects of remote work on collaboration among information workers. *Nature Human Behaviour*, 6, 43-54. URL: <https://www.nature.com/articles/s41562-021-01196-4>.
2. Beale, R. (2025). Am I productive? Exploring the experience of remote workers with task management tools. *arXiv*. <https://arxiv.org/abs/2510.06816>.
3. Thompson, Z. (2024). The impact of remote work on employee productivity: A study of IT companies in Silicon Valley. *Journal of Business and Management Insights*, 1(1), 23-40.
4. Ziemba, P., Piwowarski, M., & Nermend, K. (2023). Remote work in post-pandemic reality- multi-criteria evaluation of teleconferencing software. *Sustainability*, 15(13), 9919.
5. International Workplace Group (IWG). (2024). Hybrid working makes employees happier, healthier and more productive, study shows. *The Guardian* <https://www.theguardian.com/business/article/2024/jun/16/hybrid-working-makes-employees-happier-healthier-and-more-productive-study-shows>.
6. Джур О. Є., Гульман Д. Сучасні наукові дослідження в менеджменті і маркетингу на прикладі сучасної української компанії *Економіка та суспільство*, (69). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-69-26>.

Шмалько М. О.

Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара (Україна)

**ОСНОВНІ НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ ЕНЕРГОЕФЕКТИВНОСТІ ТА
ДОСЯГНЕННЯ ЕНЕРГОЗАЛЕЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА: ВІТЧИЗНЯНИЙ
ТА ЗАРУБІЖНИЙ ДОСВІД, ТЕНДЕНЦІЇ ТА ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ**

У сучасних умовах функціонування економіки України, що характеризуються високим рівнем невизначеності, енергетичними ризиками та зростанням вартості енергоносіїв, проблема підвищення енергоефективності підприємств набуває стратегічного значення. Енергетичні ресурси формують вагому частку витрат підприємств, що безпосередньо впливає на рівень собівартості продукції та конкурентоспроможність на ринку. В умовах економічної кризи раціональне використання енергії стає важливим чинником забезпечення фінансової стійкості та адаптивності суб'єктів господарювання.

Проблематика енергоефективності та енергетичної незалежності підприємств знайшла відображення у працях сучасних українських науковців. Зокрема, Р. В. Грінченко та О. М. Орленко обґрунтовують необхідність підвищення енергоефективності як складової економічної безпеки держави та підприємств [1].

О. М. Сидоренко розглядає можливості інтеграції цифрових технологій у процеси управління енергоспоживанням, що дозволяє оптимізувати використання ресурсів [2]. І. М. Дашко та Д. В. Крилов акцентують увагу на проблемах оцінювання рівня енергоефективності та необхідності вдосконалення методичних підходів [3]. Т. В. Лівощко досліджує механізми управління енергоресурсами на підприємствах, підкреслюючи роль системного підходу [4], тоді як С. І. Павлова аналізує практичні аспекти реалізації енергоефективних проєктів [5]. Водночас слід зазначити, що питання комплексного забезпечення енергоефективності підприємств в умовах кризових явищ потребує подальшого дослідження.

Метою дослідження є узагальнення теоретичних положень щодо підвищення енергоефективності та забезпечення енергетичної незалежності підприємств, а також визначення ключових напрямів їх реалізації в умовах економічної нестабільності.

Енергоефективність підприємства доцільно трактувати як здатність досягати максимального економічного результату при мінімальному використанні енергетичних ресурсів. Вона виступає важливим індикатором ефективності господарської діяльності та відображає рівень раціональності використання ресурсного потенціалу. У сучасних умовах енергоефективність трансформується з інструменту економії витрат у стратегічний фактор розвитку підприємства. Значущим напрямом забезпечення стабільності діяльності підприємств є досягнення енергетичної незалежності. Зменшення залежності від зовнішніх постачальників енергоресурсів дозволяє мінімізувати ризики, пов'язані з коливанням цін та перебоями в постачанні. Як свідчать дослідження, підприємства, які впроваджують енергоефективні рішення, демонструють вищу стійкість до кризових явищ та швидше адаптуються до змін зовнішнього середовища [1].

Економічна криза суттєво впливає на структуру енергоспоживання підприємств, стимулюючи їх до пошуку шляхів оптимізації витрат. Одним із таких шляхів є впровадження інноваційних технологій, що дозволяють підвищити ефективність використання ресурсів. Зокрема, цифровізація виробничих процесів створює можливості для більш точного контролю енергоспоживання та його оптимізації [2].

Високий рівень енергетичних витрат на підприємствах обумовлений рядом факторів, серед яких ключовими є зношеність обладнання, технологічна відсталість та недостатній рівень інвестицій у модернізацію виробництва. Крім того, відсутність системного підходу до управління енергоресурсами значно обмежує можливості підвищення ефективності їх використання [3].

Підвищення енергоефективності потребує комплексного підходу, що передбачає поєднання технічних, організаційних та управлінських заходів. Важливу роль відіграє впровадження систем енергетичного менеджменту, які забезпечують постійний моніторинг та аналіз енергоспоживання, а також сприяють прийняттю обґрунтованих управлінських рішень [4]. У цьому контексті значення набуває також реалізація енергоефективних проєктів, що дозволяють досягти відчутного економічного ефекту [5].

Перспективним напрямом є використання альтернативних джерел енергії, що сприяє диверсифікації енергопостачання підприємств та зниженню їх залежності від традиційних енергоносіїв. Впровадження таких рішень дозволяє не лише зменшити витрати, але й забезпечити екологічну безпеку діяльності підприємств.

Отже, підвищення енергоефективності та досягнення енергетичної незалежності підприємств є взаємопов'язаними процесами, що потребують системного підходу. Реалізація відповідних заходів сприятиме зниженню витрат, підвищенню конкурентоспроможності та забезпеченню сталого розвитку підприємств в умовах економічної нестабільності.

Список використаних джерел:

1. Грінченко Р. В., Орленко О. М. Енергоефективність в Україні: стан та перспективи покращення. *Науковий вісник Одеського національного економічного університету*. 2024. № 1-2. С. 117-125.
2. Сидоренко О. М. Синергія енергоефективності та Індустрії 4.0 у післявоєнній модернізації України. *Проблеми економіки*. 2024. № 4. С. 108-116.
3. Дашко І. М., Крилов Д. В. Енергоефективність: проблеми оцінки та наявний стан. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2021. № 3. С. 108-112.
4. Лівощко Т. В. Забезпечення ефективного управління енергоресурсами на промислових підприємствах. *Ефективна економіка*. 2022. № 1. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=10052>.
5. Павлова С. І. Управління проєктами енергоефективності промислових підприємств. *Інтелект XXI*. 2021. № 4. С. 78-82.

6. Гринько Т.В., Мазур-Каскевич В. М. Енергоємність машинобудівної галузі. *Досвід*. 2004. Вип. 4. С. 38-41.
7. Гринько Т., Гільорме Т., Управління інноваціями бізнес-структур у цифровому контексті. *Економіка та суспільство*. 2024. № 67. <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/4749>.

Д-р екон. наук Яровенко Т. С., Дмитренко М. Р.

Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара (Україна)

УДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЇ РОБОТИ ТРАНСПОРТНОГО ПІДПРИЄМСТВА У СУЧАСНИХ УМОВАХ

Злагоджена й результативна робота транспортного та складського господарств є ключовим чинником формування довгострокових конкурентних переваг для транспортного підприємства-дистриб'ютора. Саме ефективне управління їхньою діяльністю створює підґрунтя для стабільного економічного розвитку, оскільки від організації роботи цих підрозділів безпосередньо залежить ефективність і майбутні можливості компанії в цій сфері.

Наукові та практичні проблеми, що пов'язані з удосконаленням діяльності транспортного підприємства, а також транспортного та складського господарств відображені у роботах: Є. Крикавського, А. Джаміні, А. Альбекова, О. Митько, Д. Бауерсокса, Н. Власової, Ю. Пономарьової, А. Гаджинського, Д. Джонсона, А. Зевакова, М. Киршиної, Б. Анікіна, Ю. Неруша та ін. Але підвищення ефективності діяльності транспортних підприємств-дистриб'юторів й досі є актуальним завданням, у зв'язку зі зміною умов функціонування та появою нових ризиків й можливостей розвитку.

Волобуєва Т. В., Сирота В. М., Мастепан С. М., Мастепан М. А. вважають, що на підприємствах автомобільного транспорту в питаннях організації транспортних процесів є багато проблем [1]: необхідність виділення значних трудових, матеріальних, енергетичних ресурсів; автомобіль вимагає якісних автомобільних доріг, а маршрути перевезень пасажирів і вантажів не завжди співпадають з якісними ділянками доріг, і підприємству доводиться формувати маршрути перевезень; автомобіль – один із найбільших забруднювачів навколишнього

середовища; аварійність; економічні втрати підприємства при виробництві транспортних послуг.

Антонюк О. П. акцентує увагу на підвищенні ефективності використання рухомого складу транспортного підприємства через оптимізацію процесу забезпечення запасними частинами. Це досягається шляхом врахування доступності запасних частин у регіоні та фінансових можливостей АТП для визначення номенклатури та обсягів запасів, які слід утримувати на складі підприємства [2]. Харченко С. В., Байцан В. Г., Косякевич Д. П., Лисенко С. В. розглядають підвищення ефективності використання парків транспортних та технологічних машин шляхом вдосконалення системи технічного обслуговування і ремонту [3]. Дослідники приділяють увагу певним сферам функціонування транспортних підприємств. Так, Ачкасова Л. М. розглядає удосконалення інформаційної системи автотранспортного підприємства [4]. Манойленко О., Давидюк Т., Шевченко М. досліджують напрями удосконалення управлінського обліку операційних витрат автотранспортних підприємств [5]. Штих С. Р. та Сакно О. П. визначають основні напрями вдосконалення автомобільних перевезень. Вони підкреслюють, що розробка маршрутів дозволяє точно визначати обсяг вантажоперевезень від постачальників до споживачів, кількість автомобілів, задіяних у перевезеннях, зменшувати простої транспорту під час завантаження та розвантаження, ефективніше використовувати рухомий склад і звільняти значні матеріальні ресурси у споживачів. Крім того, маршрутизація підвищує продуктивність автомобілів і водночас знижує потребу у збільшенні рухомого складу при збереженні обсягу перевезень [6].

Значні аспекти, спрямовані на підвищення якості та ефективності функціонування транспортного господарства, включають [1-3]:

- поглиблення предметної і функціональної спеціалізації виробництва та розвиток кооперації;
- збільшення рівня автоматизації виробничих процесів та управління;
- зниження середнього віку транспортних засобів та підвищення частки сучасного, високоефективного обладнання у складі автопарку;
- удосконалення систем нормування, обліку та контролю за використанням транспортних засобів із впровадженням мотиваційних механізмів, що сприяють їх ефективності;

– аналіз дотримання принципів прямоточності, пропорційності й безперервності виробничих процесів із розробкою відповідних заходів для їх оптимізації.

Список використаних джерел:

1. Волобуєва Т. В., Сирота В. М., Мастепан С. М., Мастепан М. А. Формування умов ефективного функціонування транспортної системи автотранспортного підприємства. *Вісник машинобудування та транспорту*. 2024. № 1. С. 21-28.
2. Антонюк О. П. Покращення процесу забезпечення запасними частинами рухомого складу автотранспортного підприємства: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. техн. наук: 05.22.20. Житомир, 2021. 24 с.
3. Харченко С. В., Байцан В. Г., Косякевич Д. П., Лисенко С. В. Підвищення ефективності використання парків транспортних та технологічних машин шляхом вдосконалення системи технічного обслуговування і ремонту. *Центральноукраїнський науковий вісник. Технічні науки*: зб. наук. пр. Кропивницький: ЦНТУ, 2025. Вип. 11(42). Ч. 2. С. 382-393.
4. Ачкасова Л. М. Удосконалення інформаційної системи автотранспортного підприємства. *Економіка транспортного комплексу*. 2021. Вип. 38. URL: <https://api.dspsa.se.khadi.kharkov.ua/server/api/core/bitstreams/ff8d50b5-8fdd-42c3-b152-c1dfd79dd4aa/content>.
5. Манойленко О., Давидюк Т., Шевченко М. Напрями удосконалення управлінського обліку операційних витрат автотранспортних підприємств. *Цифрова економіка та економічна безпека*. 2023. URL: <https://repository.sspu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/f3ae9f33-9219-4bd2-83a5-4e6090d6beab/content>.
6. Штих С. Р., Сакно О. П. Напрями удосконалення автомобільних перевезень. 2022. URL: <https://ir.nmu.org.ua/server/api/core/bitstreams/89e9ba01-d0af-4ded-a0b7-4163cc96c751/content>.

Д-р екон. наук Яровенко Т. С., Колесникова К. С.

Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара (Україна)

**ЛІКВІДНІСТЬ ЯК КЛЮЧОВИЙ ІНДИКАТОР
АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ**

В умовах економічної нестабільності, воєнних ризиків та зростання фінансової невизначеності забезпечення фінансової стійкості підприємства стає найбільш пріоритетним завданням. Одним із ключових індикаторів ефективності антикризового управління підприємством є ліквідність, яка відображає здатність компанії своєчасно виконувати свої короткострокові зобов'язання перед кредиторами, постачальниками, співробітниками та іншими кредиторами.

Ліквідність можна розглядати як «запас міцності» підприємства – здатність швидко перетворити активи на гроші для покриття зобов'язань. В антикризовому

менеджменті вона виступає головним показником виживання: більшість підприємств банкрутують не через відсутність прибутку, а через дефіцит готівки тут і зараз [1].

Кризові ситуації зазвичай проходять кілька стадій, і втрата ліквідності є тим моментом, коли приховані проблеми стають очевидними:

1. Затримки виплат: неможливість своєчасно виплатити зарплату або розрахуватися з постачальниками.

2. Зростання вартості капіталу: кредитори підвищують ставки або відмовляють у фінансуванні.

3. Касові розриви: терміни надходження коштів не збігаються з термінами платежів [2].

Антикризове управління на основі ліквідності дозволяє своєчасно виявити загрозу дефіциту грошових коштів, попередити касові розриви та мінімізувати ризик банкрутства.

Оцінка фінансової стійкості підприємства безпосередньо залежить від його здатності вчасно розраховуватися за своїми зобов'язаннями. Кризові ситуації зазвичай розвиваються поступово, проте саме втрата ліквідності стає тим критичним моментом, коли приховані проблеми перетворюються на очевидні загрози. Це проявляється через затримки виплат заробітної плати чи розрахунків із постачальниками, зростання вартості залученого капіталу через недовіру кредиторів і, нарешті, через виникнення касових розривів, коли терміни надходження коштів не збігаються з графіком платежів.

Для запобігання таким сценаріям антикризове управління використовує систему коефіцієнтів ліквідності, що дозволяють оцінити платоспроможність на різних часових горизонтах. Найсуворішим показником є коефіцієнт абсолютної ліквідності, який розраховується як відношення грошових коштів та їх еквівалентів до поточних зобов'язань. Його нормативне значення понад 0,2 свідчить про здатність компанії погасити п'яту частину своїх боргів негайно, що є критично важливим у моменти раптової фінансової напруги.

Більш широку картину дає коефіцієнт швидкої ліквідності (acid-test). Додаючи до грошових коштів дебіторську заборгованість, ми отримуємо можливість оцінити, наскільки компанія залежить від платіжної дисципліни своїх клієнтів.

Оптимальний діапазон цього показника (0,7-1,0) вказує на те, що підприємство здатне покрити більшість боргів за рахунок очікуваних надходжень, не вдаючись до термінового розпродажу майна.

Загальний потенціал платоспроможності на найближчий рік відображає коефіцієнт поточної ліквідності, що порівнює всі оборотні активи з поточними зобов'язаннями (норма – 1,5-2,0). Однак варто пам'ятати, що в умовах гострої кризи цей показник може бути оманливим: якщо значну частину активів складають неліквідні запаси на складі, які неможливо швидко реалізувати, формальне дотримання норми не врятує від дефіциту готівки [4]. Для більш глибокого аналізу гнучкості управління використовують також показник чистого оборотного капіталу (різниця між активами та зобов'язаннями), який демонструє обсяг власних ресурсів, що залишаються у розпорядженні підприємства після погашення усіх короткострокових боргів.

Окрім відносних коефіцієнтів, ключову роль у виявленні ризиків банкрутства відіграє аналіз часових параметрів – так званий ліквідний розрив (Liquidity Gap). Він визначається за формулою:

$$G_{ap} = A_t - L_t,$$

де A_t – активи, що перетворюються на гроші в певний період,

L_t – зобов'язання до погашення в той самий час.

Якщо значення $Gap < 0$, підприємство опиняється в зоні високого ризику, оскільки навіть наявність великих контрактів у майбутньому не допоможе покрити поточний дефіцит коштів «тут і зараз». Системний моніторинг цих показників дозволяє своєчасно виявити загрозу дефіциту грошових коштів та попередити фінансовий крах [3].

Виявлення ліквідного розриву потребує впровадження комплексу анти-кризових заходів: оптимізації оборотного капіталу, оперативного планування грошових потоків та диверсифікації джерел фінансування. Додаткова стабілізація платоспроможності досягається через реструктуризацію короткострокових зобов'язань та впровадження політики скорочення витрат (cost cutting).

Системний контроль цих процесів у межах бюджетування забезпечує підтримку необхідного рівня ліквідності та підвищує адаптивність підприємства до зовнішніх економічних шоків. Надмірно високий рівень ліквідності може

свідчити про неефективне використання наявних ресурсів, оскільки надлишкові кошти не залучаються в інвестиції. Завдання антикризового управління полягає у забезпеченні балансу між ліквідністю та прибутковістю, що гарантує фінансову стійкість та успішний розвиток підприємства.

Отже, ліквідність виступає ключовим індикатором антикризового управління, оскільки дозволяє підприємству не лише оцінити свій поточний фінансовий стан, а й своєчасно приймати управлінські рішення, спрямовані на стабілізацію та розвиток бізнесу в умовах економічної нестабільності.

Список використаних джерел:

1. Головне про ліквідність компанії. Школа бізнесу Нова пошта. 20.03.2025. URL: <https://online.novaposhta.education/blog/golovne-pro-likvidnist-kompanii>.
2. Дмитровська В. С., Костенко Ю. О., Васильєва Н. Б. Управління ліквідністю підприємства: сучасні підходи та стратегії. *Академічні візії*. № 40. 2025. <https://doi.org/10.5281/zenodo.15090594>.
3. Задирайко У. Я. Оцінка ризиків управління ліквідністю в банку: методи мінімізації негативних наслідків кризових явищ (на прикладі АБ «УКРГАЗБАНК»). Тернопіль: ТНТУ ім. Івана Пулюя. 2025. 79 с.
4. Корнільюк Р. Коефіцієнтний фінансовий аналіз. Блог YC.Market. 28.02.2023. URL: <https://blog.youcontrol.market/koiefitsientnii-finansovii-analiz/>.

ЗМІСТ

<i>Eckehard Krah. From Situational Crisis Response to Stakeholder Prioritization; Integrating SCCT with Stakeholder Saliency in Dynamic Crisis Environments</i>	3
<i>Абрамов Д. Ю., Джур О. Є. Антикризовий менеджмент як стратегічний інструмент забезпечення розвитку міжнародної діяльності підприємства</i>	8
<i>Безсмола М. Д. Впровадження підприємствами стратегії диверсифікації за умов конкурентного середовища</i>	11
<i>Будай Т. А., Джур О. Є. Управління виходом української роздрібною мережі на ринок Польщі на засадах кроскультурного менеджменту</i>	15
<i>Василько Р. С. Оптимізація структури оборотного капіталу в кризовий період</i>	17
<i>Васильченко О. О. Методологічний аспект стратегічної адаптації підприємств України до кризових шоків</i>	20
<i>Волок Ю. О. Проблеми та перспективи розвитку підприємництва в Україні в умовах сучасних економічних трансформацій</i>	22
<i>Гордєєва-Герасимова Л. Ю., Авсієнко В. Г. Дизайн-мислення в соціальному підприємстві</i>	27
<i>Гордєєва-Герасимова Л. Ю., Постоялкіна І. П. Планування діяльності торговельного підприємства в умовах динамічного ринкового середовища</i>	29
<i>Гречина А. Р., Катан В. О. Сценарно-оптимізаційна модель вибору стратегій діяльності підприємства в умовах економічної нестабільності</i>	32
<i>Гринько Т. В., Каленічина С. О. Еволюція підходів до потенціалу підприємства і сталого розвитку</i>	34
<i>Гринько Т. В., Неверковець Д. В. Інвестиційна політика підприємств у воєнних умовах: зміна цільових орієнтирів та механізмів реалізації</i>	37
<i>Гринько Т. В., Осинцев М. Е. Забезпечення розвитку суб'єкта підприємництва в умовах діджиталізації економіки</i>	39
<i>Гринько Т. В., Совгир К. С. Особливості впровадження та реалізації маркетингової стратегії в сучасних умовах</i>	42
<i>Гринько Т. В., Юлдашев Р. Є. Удосконалення процесів управління розвитком підприємства за умов ринкової нестабільності</i>	44

<i>Ділай М. Ю.</i> Теоретико-методичні підходи до формування системи стратегічних змін підприємства в умовах невизначеності.....	48
<i>Жеребець М. М.</i> Адаптивне масштабування підприємств: підходи до розвитку та підвищення конкурентоспроможності.....	52
<i>Зеленюк І. Б.</i> Інтеграція ризик-менеджменту в систему антикризового управління підприємством.....	54
<i>Коваль А. Т.</i> Роль стратегічного планування у подоланні кризових явищ на підприємстві.....	56
<i>Кондратьєва Д. О., Джур О. Є.</i> Вдосконалення управління міжнародних проектів з метою розширення збуту на європейських ринках.....	59
<i>Корженко М. Д., Скрипник Н. Є.</i> Використання методу kaizen-costing для безперервного зниження виробничих витрат на етапі експлуатації.....	61
<i>Кравчук Є. В.</i> Сучасні проблеми та перспективи розвитку малого бізнесу в умовах кризи.....	64
<i>Крикун А. М., Олійник Т. І.</i> Підвищення ефективності збутової діяльності підприємства на основі клієнтоорієнтованого сервісного підходу.....	67
<i>Кудрявцев О. С.</i> Стратегічні рішення для виживання підприємства у кризових умовах.....	69
<i>Куриленко Д. В., Джур О. Є.</i> Впровадження системи проектно-орієнтованого управління для активізації міжнародної діяльності комунального підприємства.....	72
<i>Кучеренко С. К.</i> Шляхи підвищення рівня ефективності діяльності малих підприємств.....	75
<i>Ляшенко О. Г., Скрипник Н. Є.</i> Гнучкість (agility) як стратегічний інструмент управління операційними ризиками.....	77
<i>Манейло С. В.</i> Лідерство та корпоративна культура в українському бізнесі.....	80
<i>Масюк К. Р.</i> Удосконалення організації бізнес-процесів суб'єкта малого підприємництва.....	82
<i>Миронець О. В.</i> Адаптивність та психологічна стійкість підприємця як фундамент виживання бізнес-структур у кризових умовах.....	85
<i>Моренко М. М.</i> Особливості формування та управління прибутком підприємства в умовах нестабільного економічного середовища.....	87

Том 2. ДРАЙВЕРИ ВИЖИВАННЯ ПІДПРИЄМНИЦТВА В УМОВАХ КРИЗИ: СТРАТЕГІЧНІ РІШЕННЯ

<i>Олійник Т. І.</i> Ефективність комерційної та закупівельної діяльності підприємства.....	90
<i>Олійник Т. І., Агаларов А. Ф.</i> Управління розвитком виробничої діяльності підприємства.....	92
<i>Олійник Т. І., Кебал С. О.</i> Сутність та функції інтегрованого бізнес-планування в системі управління підприємством.....	94
<i>Олійник Т. І., Романенко М. В.</i> Використання аутсорсингу як способу зменшення витрат підприємства.....	96
<i>Олійник Т. І., Сліпенко О. А.</i> Підвищення конкурентоспроможності продукції аграрних підприємства в повоєнний час.....	99
<i>Олійник Т. І., Широких Д. О.</i> Забезпечення управління змінами для підтримки стратегічного розвитку підприємства.....	101
<i>Олійник Т. І., Шкода О. О.</i> Передумови оцінювання середньозваженої вартості капіталу підприємства.....	104
<i>Остапюк А. Ф.</i> Вплив війни на управління ланцюгами доданої вартості українських компаній.....	106
<i>Охотник А. В., Яковенко В. С.</i> Управління грошовими потоками підприємства та напрями оптимізації їх руху.....	109
<i>Палаш Ю. О., Яковенко В. С.</i> Підвищення ефективності функціонування торговельних мереж в умовах економічної рецесії.....	112
<i>Потан М. О.</i> Механізми адаптації для підвищення інвестиційної привабливості підприємств в умовах ринкової турбулентності.....	114
<i>Рябцева Д. О.</i> Антикризовий менеджмент в умовах воєнного стану на прикладі корпорації McDonald's.....	117
<i>Свиридов Д. Є.</i> Інструменти антикризового управління торговельним підприємством.....	120
<i>Свір С. В.</i> Автоматизація виробничих процесів як передумова виживання бізнесу в сучасних умовах.....	122
<i>Семенча І. Є., Кісін Б. О.</i> Підходи до організації збуту в діяльності мережевого рітейлу.....	125
<i>Сироєжкін Р. Р.</i> Удосконалення стратегії використання матеріально-технічного потенціалу підприємства.....	128
<i>Скрипник Н. Є.</i> Розвиток підприємств малого та середнього бізнесу в умовах дестабілізаційних впливів гібридної системи «мир – війна».....	130
<i>Собецький Є. А.</i> Адаптивне управління потенціалом підприємства в умовах кризової нестабільності.....	133

**« Е К О Н О М І К А І М Е Н Е Д Ж М Е Н Т 2 0 2 6 :
П Е Р С П Е К Т И В И І Н Т Е Г Р А Ц І Ї Т А І Н Н О В А Ц І Й Н О Г О Р О З В И Т К У »**

<i>Соболь І. В.</i> Оптимізація розподілу прибутку як фактор забезпечення інноваційного розвитку підприємства	134
<i>Сокольченко В. О.</i> Формування системи антикризового управління підприємством в умовах воєнного стану	137
<i>Шинкаренко Н. С., Джур О. Є.</i> Розробка методології оцінки впливу віддаленої роботи на продуктивність міжнародних команд: управління талантами та змішані методи.....	140
<i>Шмалько М. О.</i> Основні напрями підвищення енергоефективності та досягнення енергозалежності підприємства: вітчизняний та зарубіжний досвід, тенденції та перспективи розвитку	142
<i>Яровенко Т. С., Дмитренко М. Р.</i> Удосконалення організації роботи транспортного підприємства у сучасних умовах	145
<i>Яровенко Т. С., Колесникова К. С.</i> Ліквідність як ключовий індикатор антикризового управління підприємством.....	147

Наукове видання

Мови видання: українська, англійська

ЕКОНОМІКА І МЕНЕДЖМЕНТ 2026:
ПЕРСПЕКТИВИ ІНТЕГРАЦІЇ
ТА ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ

Збірник наукових праць
Міжнародної науково-практичної конференції
(Дніпро, 23–24 квітня 2026 р.)

У дев'яти томах

Том 2. Драйвери виживання підприємництва в умовах кризи:
стратегічні рішення

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

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

Підп. до друку 27.04.22. Формат 60x84^{1/16}. Спосіб друку – плоский.
Ум. др. арк. 8,4. Тираж 90 пр. Зам. № 0422-03/3.

Видавець та виготовлювач СПД Біла К. О.

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

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

