

Міністерство освіти і науки України
Департамент освіти і науки Дніпропетровської обласної державної адміністрації
Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара (м. Дніпро, Україна)
Університет митної справи та фінансів (м. Дніпро, Україна)
Дніпропетровський науково-дослідний інститут судових експертиз
Міністерства юстиції України (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)
Університет страхування та фінансів ВУЗФ (м. Софія, Болгарія)
Університет міста Ле-Ман (м. Ле-Ман, Франція)

ЕКОНОМІКА І МЕНЕДЖМЕНТ 2023:
ПЕРСПЕКТИВИ ІНТЕГРАЦІЇ
ТА ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ

Збірник наукових праць
Міжнародної науково-практичної конференції
(Дніпро, 6–7 квітня 2023 р.)

У шести томах

Том 1. Економіка підприємства:
сучасні проблеми та перспективи розвитку

Дніпро
Видавець Біла К. О.
2023

*Затверджено на засіданні вченої ради факультету економіки
Дніпровського національного університету імені Олеся Гончара
(протокол № 9 від 03 квітня 2023 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, проф., 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;

Богодістов Євген – д-р філософії, професор Центру менеджменту м. Інсбрук (Австрія);

Вазов Радостін – д-р філософії, завідувач кафедри бізнес-адміністрування та маркетингу Університету страхування та фінансів ВУЗФ (Болгарія);

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

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

Гвініашвілі Т. З. – канд. екон. наук, доцент, в.о. завідувача кафедри економіки, підприємництва та управління підприємствами Дніпровського національного університету імені Олеся Гончара;

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

Іванов Р. В. – д-р екон. наук, професор, завідувач кафедри економічного моделювання, обліку та статистики Дніпровського національного університету імені Олеся Гончара;

Коваленко О. В. – д-р екон. наук, проф., директор Дніпропетровського науково-дослідного інституту судових експертиз Міністерства юстиції України;

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

Менар Себастьян – д-р філософії, професор факультету права, економіки та менеджменту університету міста Ле-Ман (Франція);

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

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

Е 45 Економіка і менеджмент 2023: перспективи інтеграції та інноваційного розвитку : зб. наук. праць Міжнар. наук.-практ. конф., 6–7 квіт. 2023 р. : у 6 т. – Дніпро : Видавець Біла К. О., 2023.

ISBN 978-617-645-498-4

Т. 1 : Економіка підприємства: сучасні проблеми та перспективи розвитку. – 2023. – 124 с.

ISBN 978-617-645-499-1

У збірнику надруковано наукові праці Міжнародної науково-практичної конференції, яка відбулася 6–7 квітня 2023 року в Дніпровському національному університеті імені Олеся Гончара.

Для студентів, аспірантів, викладачів ВНЗів та наукових закладів.

УДК 336

ISBN 978-617-645-498-4

ISBN 978-617-645-499-1 (Т. 1)

© Авторський колектив, 2023

Kirichek Anton

National University of Life and Environmental Sciences of Ukraine (Ukraine)

**THE ESSENCE AND FEATURES OF THE FUNCTIONING OF THE
COMMODITY MARKET FOR PLANT PROTECTION IN UKRAINE**

In the difficult conditions of the martial law, the development of economic relations in Ukraine suffered a shock. The functioning of market relations in a number of territories has become practically impossible, and the production base and logistics chains developed over decades have also been affected. In such extremely difficult conditions, the agricultural industry continued to work to ensure food security, first of all, of the country and to make a significant contribution to the food supply of peoples on the world market.

The foundation of the economy of any country is commodity relations, which are manifested in the process of buying and selling goods and services in the realm of commodity exchange, therefore, through the action of the commodity market.

Its main characteristics in pre-war Ukraine are: relationships and changes in supply and demand and the ability to adapt to these changes through its tools; to encourage product manufacturers to release new, innovatively improved, more perfect products; encourages the transformation of commercial and economic relations in the direction of speeding up logistics, and therefore, shortening the terms of production and financial cycles; consolidates commodity flows from producers to consumers of products, goods and services in sufficient volume, assortment diversity and compliance with a certain time lag; is responsible for high-quality qualified storage of commodity stocks (especially when it comes to plant protection products), etc [1].

The shock situation caused by the invasion of the Russian Federation completely destroyed the functioning of full-fledged commodity markets and all the listed elements of them in the southeast of Ukraine and partially in the rest of the country. The development of the country's economy under these complex challenges requires balancing market relations more than ever before. The meaning of the concept of «market» constantly underwent transformational changes under the influence of various factors with the development of civilization.

At the initial stage, the meaning of this concept was understood literally as the place where the meeting of the seller and the buyer took place [2]. Later, this concept took on the meaning of the purchase and sale mechanism itself with the interaction of sellers and buyers. Now, in our opinion, this concept is definitely understood as a center of trade where commodity and monetary exchange takes place and various economic relations are manifested. It serves as a platform for the reproduction of the aggregate national product and is the driving force regulating the economic processes of the country [3].

V. Lysiuk in his works notes that the commodity market is the main grassroots unit of the market economy system and within the scope of which a fully completed cycle of reproduction of the consumer value of goods takes place in the range of its formation-consumption and differs in its structure, principles of functioning and development [2].

Thus, the goods market is the primary form of the market where the mechanism of buying and selling means of production and consumer goods is carried out.

The market of plant protection products is one of the main elements of the agrarian economy of the plant growing sub-sector. The optimality and timeliness of the use of plant protection products as a resource that increases the effectiveness of agricultural production and contributes to maximizing the efficiency of agricultural enterprises depends on the effectiveness of the functioning of its mechanisms and components. The domestic market of PPE is quite specific, it has certain features that are determined by a small number of competing sellers and certain characteristics of the product itself (it is not a product of general consumption) and special conditions are required for its production and sale.

A specific characteristic of the market of plant protection products in Ukraine is relatively stable inelastic demand and supply, represented by the products of a limited number of manufacturers and suppliers. At the same time, the demand on the pharmaceutical market is derived from the climatic conditions of each year, the demand on the markets of agricultural products, seasonality and the constant improvement of the quality of innovativeness and environmental friendliness of drugs.

The improvement of methodical approaches to the formation and functioning of the market of plant protection products is a very relevant issue today, which should

be based on the development of effective mechanisms for the interaction of all agents of this market, as well as on the state support program.

Therefore, the Ukrainian commodity market of plant protection products is quite specific in its characteristics, its formation and development in war and post-war times requires special attention from the state, the scientific community, all market participants and society as a whole.

References:

1. Gromova T.M. The essence and peculiarities of the functioning of the commodity market. *Bulletin of ONU named after Mechnikova*. 2018. Vol. 23. Issue 3(68). P. 7-10.
2. Lysyuk V.M. To the theory of research and development of commodity markets. *Economic innovations*. 2010. Issue 40. P. 256-268.
3. Olefir V. Commodity market as an object of research. *Bulletin of KNEU*. 2008. № 3(5). P. 5-15.

Байлова О. О., Малькова О. С.

Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара (Україна)

РИЗИКИ В УПРАВЛІННІ ПІДПРИЄМСТВОМ У СУЧАСНИХ УМОВАХ В УКРАЇНІ

Кожне підприємство, будь то малий бізнес чи транснаціональна корпорація, стикається з різними ризиками, які можуть вплинути на його роботу та ефективність. Ці ризики можуть бути внутрішніми або зовнішніми та можуть виникати з різних джерел, таких як економічні фактори, конкуренція, дотримання нормативних вимог, технології, людські ресурси та стихійні лиха. Для ефективного управління цими ризиками підприємствам важливо мати комплексну структуру управління ризиками, яка визначає, оцінює та пом'якшує потенційні ризики. Ми розглянемо ризики в управлінні підприємством і типи ризиків, з якими стикаються підприємства України, з акцентом на різні стратегії, які підприємства можуть використовувати для управління цими ризиками.

Управління ризиками підприємства (ERM) – це процес виявлення, оцінки та управління ризиками, які можуть вплинути на здатність підприємства досягати своїх цілей. ERM є важливим аспектом корпоративного управління,

оскільки він дозволяє підприємствам приймати обґрунтовані рішення щодо ризику та оптимізувати компроміс між ризиком і прибутком [1]. Наведемо деякі ризики, з якими стикаються підприємства у своїй діяльності.

Фінансовий ризик – означає можливість збитків через коливання на фінансових ринках, непогашення кредитів або несподівані зміни процентних ставок чи курсів валют. Управління фінансовими ризиками передбачає виявлення та кількісну оцінку фінансових ризиків і впровадження стратегій для мінімізації впливу таких ризиків на фінансову діяльність конкретного підприємства.

Операційний ризик – це ризик втрати, що виникає внаслідок неадекватних або збійних процесів, людей, систем або зовнішніх подій. Приклади операційних ризиків включають системні збої, людські помилки, внутрішнє шахрайство, збитки, що виникли в результаті ненавмисного або недбалого невиконання професійних зобов'язань перед конкретними клієнтами. Головною різницею між іншими ризиками є те, що операційний з'являється в середині підприємства [3].

Політичні ризики – одні із головних ризиків, з якими стикаються підприємства. Для пом'якшення політичних ризиків, підприємства повинні прийняти проактивний підхід. Щоб керувати цим ризиком, підприємства в Україні мають розробити плани на випадок надзвичайних ситуацій. Це може включати диверсифікацію їх діяльності в інших країнах, зменшення їхнього впливу на Україну, розробка планів на випадок несподіваних політичних подій та за необхідністю їх коригування [4].

Економічні ризики. Економіка України характеризувалася нестабільністю в останні роки з періодами швидкого зростання, за якими слідувала рецесія. Пандемія COVID-19 також створила відчуття невизначеності, оскільки порушила ланцюжки поставок і знизила попит на товари та послуги, особливо в секторах туризму та гостинності. У 2022 році в країні почалась повномасштабна війна, що спричинила великих збитків у різних секторах економіки. Підприємства в Україні зіткнулися з такими викликами, як коливання валютних курсів, високий рівень інфляції та, навіть, ризик втрати майна через обстріли, через атаки на енергетику, зіпсування товару для продажу.

Для управління економічними ризиками підприємства в Україні повинні зосередитися на диверсифікації своєї діяльності в різних секторах економіки. Це може включати розширення на нові ринки або розробку нових продуктів чи послуг, які менш чутливі до економічних коливань. Крім того, підприємства повинні уважно стежити за економічними показниками, такими як зростання ВВП, інфляція та споживча впевненість, і за необхідності коригувати свою діяльність відповідно до змін економічних умов. Також сучасні умови дали поштовх для вміння швидкого пристосування до змін, адже невідомо що буде завтра.

Юридичні ризики. Україна має складну правову систему, в деяких сферах бюрократичну неефективність, що може збільшити правові ризики для підприємств, що працюють в Україні. Крім того, Україна перебуває в процесі впровадження низки законодавчих та регуляторних реформ, які можуть вплинути на бізнес, наприклад зміни трудового законодавства та нормативних актів щодо іноземних інвестицій. Для управління юридичними ризиками підприємства в Україні повинні тісно співпрацювати з юридичними консультантами, щоб забезпечити дотримання відповідних законів і нормативних актів [5].

У сучасному світі ризик є невід'ємною складовою управління підприємством. Ризики відображають можливі наслідки дій або бездіяльності та впливають на фінансовий стан підприємства. Тому важливо розуміти усю суть ризиків та мати знання, щодо їх запобігання або, при умові утворення – усунення.

Список використаних джерел:

1. Управління ризиками підприємства (ERM). URL: <https://uk.bienngoocruise.com/enterprise-risk-management>
2. Основні види ризиків та їх характеристика URL: <http://um.co.ua/8/8-12/8-121736.html>
3. Байєсівські моделі для оцінювання операційних ризиків у страхуванні. URL: https://ela.-kpi.ua/bitstream/123456789/44745/1/Shepel_bakalavr.pdf
4. Експерти назвали головні ризики, з якими стикнеться Україна у 2023 році URL: <https://www.5.ua/dv/life/297142>
5. Концепція подолання корупції в Україні «На шляху до доброчесності». URL: https://minjust.gov.ua/m/str_7094

Байлова О. О., Голуб О. В.

Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара (Україна)

БІЗНЕС-ПЛАНУВАННЯ НА ПІДПРИЄМСТВІ

Майбутнє підприємства залежить від правильного попереднього планування; бізнес-планування містить інтелектуальне передбачення майбутнього підприємства, утворюючи ядро для подальшого розвитку підприємства. Перед розробкою комплексного бізнес-плану часто проводиться коротке техніко-економічне обґрунтування, щоб дослідити фундаментальну доцільність передбачуваного венчурного проєкту за допомогою попереднього грубого аналізу. Якщо не виявлено попиту споживачів або бажання клієнтів платити за передбачувану пропозицію продукту чи послуги, від цього конкретного венчурного проєкту, якщо розглядати його реалістично, слід відмовитися вже на етапі техніко-економічного обґрунтування. Крім того, після успішного грубого аналізу можна підготувати детальний бізнес-план.

Планування є важливою бізнес-функцією, яка вимагає цілеспрямованих зусиль від команди керівництва компанії для повної реалізації переваг. Компанії часто мають процес річного планування, за допомогою якого визначаються стратегії та бюджет на наступний рік, але в ідеалі планування має бути частиною повсякденного мислення керівництва. Це мислення постійного пошуку способів зробити підприємство більш конкурентоспроможним.

У процесі планування встановлюються цілі як на короткий, так і на довгостроковий період. Після встановлення цілей визначаються стратегії досягнення цілей. Це дії, які необхідно вжити для досягнення поставлених цілей та виконавці, які несуть відповідальність за їх виконання. Планування забезпечує чітко сфокусований план, за яким управлінська команда може керувати підприємством.

Інформація є сировиною, яка живить процес планування. Керівництво має зібрати детальну інформацію про сильні та слабкі сторони конкурентів, щоб розробити стратегії, які створюють конкурентні переваги для підприємства. Щоб спланувати бізнес-підприємство, потрібне повне розуміння

поточного стану галузі для визначення нових можливостей. Дослідження ринку також є ключовим; розуміння клієнтів дозволить краще залучати та обслуговувати їх. Потреби споживачів змінюються, їхні смаки та уподобання також змінюються, і те, що вони готові платити за продукти чи послуги, змінюється залежно від стану конкретного економічного середовища.

Для планування потрібне бачення або здатність бачити успіх підприємства ще до його досягнення. Важливою складовою успішного планування є знання того, де ви хочете, щоб компанія опинилася через три-п'ять років, і чого ви хочете досягти за цей час.

Основною концепцією корпоративного планування є розподіл ресурсів або прийняття складних рішень про те, куди витратити гроші, щоб досягти всіх цілей підприємства та успіху в порівнянні з конкурентами. Підприємства повинні розподіляти свої ресурси на важливі напрями, і повинні постійно шукати нові можливості. Найкращі можливості підприємства є результатом поєднання його можливостей або того, що воно робить особливо добре порівняно зі своїми конкурентами, і того, які найважливіші потреби клієнтів. Продукти та послуги, які пропонує конкретне підприємство, повинні відповідати різноманітним потребам клієнтів. Зростання ускладнює роботу бізнесу та може виявити слабкі місця в управлінні.

Хоча універсальних формул для покращення бізнес-процесів не існує, наступні кроки забезпечують стабільну основу для планування, впровадження та оптимізації: відображення процесу, його аналіз, перепланування робочого процесу, призначення ресурсів, розробка бізнес-плану, виконання бізнес-плану.

Удосконалення бізнес-процесів може бути безцінним інструментом для будь-якого підприємства, незалежно від його розміру чи галузі. Виконання вручну наведених вище кроків покращення бізнес-процесу може зайняти багато часу. Підприємства можуть заощадити значну кількість часу та грошей, водночас отримуючи додаткову інформацію, використовуючи програмне забезпечення для керування бізнес-процесами, яке спрощує вдосконалення бізнес-процесів.

Якість управлінської команди є важливою детермінантою успішної діяльності підприємства. Власник бізнесу, як частина процесу планування, повинен постійно оцінювати навички та здібності своєї команди з урахуванням мінливих вимог бізнесу.

Список використаних джерел:

1. Перезовова І.В., Кафка С.М., Запухляк І.Б. Експертиза бізнес-плану як ключовий елемент успіху підприємницької ідеї. *Актуальні проблеми розвитку економіки регіону*. 2016. № 8. С. 89-96.
2. Чичун В.А., Паламарчук В.Д. Бізнес-планування як фактор успішної підприємницької діяльності. URL: <http://intkonf.org/ken-chichun-va-palamarchuk-vd-biznes-planuvannya-yak-faktor-uspishnoyi-pidpriemnitskoyi-diyalnosti/>
3. Babets E.K., Maksimchuk A.G., Stasiuk V.P. 2017. *Fundamentals of Management: textbook*. Kyiv: Profesional, 496 p.

Байлова О. О., Кичан О. О.

Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара (Україна)

ОСОБЛИВОСТІ БІЗНЕС-ПЛАНУВАННЯ В УКРАЇНІ ТА ЗА КОРДОНОМ

Бізнес-планування – це сучасний термін, який останнім часом дуже популярний у бізнес-середовищі, це важлива частина побудови успішного бізнесу, але в різних країнах можуть бути різні шляхи і підходи до цього процесу. В Україні розробка бізнес-плану та реалізація заходів у рамках довгострокового бізнес-плану з урахуванням усіх нюансів цієї концепції знаходиться на нижчому рівні за європейські, світові практики. Тож доцільно розглянути процеси бізнес-планування в Україні та за кордоном, окреслити напрямки розвитку для українського бізнесу.

Зміст і структура бізнес-плану не має суворо встановленої форми, проте, зазвичай, включає необхідні розділи, в яких розкривається концепція і мета бізнесу, специфіка продукту і задоволення ринку, оцінюється ємкість ринку та встановлюється належна стратегія поведінки компанії на певних сегментах ринку, визначається організаційна та виробнича структури, формується фінансовий проект підприємства, у тому числі фінансова стратегія та інвестиційні пропозиції, описуються перспективи розвитку конкретної компанії.

Дослідження діяльності іноземних компаній показують, що причиною більшості невдач бізнесу є прорахунок або відсутність бізнес-плану. Проте використання бізнес-плану для розробки та обґрунтування управлінських рішень на українських підприємствах з'явилося не відразу. Через, переважно, стихійний розвиток ринкових відносин, перші бізнес-плани в Україні з'явилися на початку 1990-х років. Але з розвитком ринкової економіки та міжнародних відносин потреба в бізнес-плануванні стала очевидною. Вже у 1994-1995 роках бізнес-план став обов'язковим документом, який використовується з метою вдосконалення методів розрахунку економічної ефективності проєктних рішень і комерційної доцільності інвестицій.

Бізнес-планування в Україні стає все популярнішим, але все ще не є поширеним серед менеджерів та підприємців. Водночас, бізнес-плани стають все більш вимогливими з боку інвесторів та фінансових установ, тому їх якість та деталізація є важливими факторами успіху.

За останні роки в Україні (до війни) відбувався позитивний розвиток бізнес-екосистеми. З'являлись бізнес-інкубатори та акселератори для стартапів, бізнес-школи та конференції для підприємців, державні програми підтримки малого та середнього бізнесу. Все це збільшує інтерес до бізнес-планування та допомагає багатьом підприємцям у розробці та впровадженні ефективних стратегій.

Однак, на даний момент бізнес-планування в Україні ще має свої проблеми та виклики. До них можна віднести недостатню кваліфікацію та досвід бізнес-аналітиків, низький рівень розвиненості фінансового ринку та обмежені можливості фінансування бізнесу. Також, в Україні існують складнощі з законодавчим та регуляторним середовищем, що може ускладнювати розробку та впровадження бізнес-планів.

В Україні законодавчо не закріплено конкретну чітку структуру бізнес-плану, проте наявні Методичні рекомендації з розроблення бізнес-планів інвестиційних проєктів Державного агентства України з інвестицій та розвитку (2010 р.) [1].

Відповідно до Методичних рекомендацій Державного агентства України з інвестицій та розвитку, за стандартами United Nations Industrial Development Organization (UNIDO), бізнес-план має складатися з таких пунктів: титульний

аркуш; меморандум про конфіденційність; резюме; опис суб'єкта господарювання та сфера його діяльності; загальна інформація про інвестиційний проєкт, у тому числі відповідність завданням і пріоритетам, визначеним програмою діяльності кабінету міністрів України; опис продукції суб'єкта господарювання; маркетинг і збут продукції; виробничий план; організаційний план; фінансовий план; оцінка ефективності реалізації інвестиційного проєкту; ризики; додатки [1].

У розвинених країнах, таких як США та країни ЄС, розробка бізнес-плану є більш стандартизованою процедурою. Важливими елементами бізнес-плану є детальний аналіз конкурентних переваг і можливих ризиків. Бізнес-плани часто містять детальний аналіз фінансових показників і джерел фінансування. У деяких країнах увага може бути зосереджена на соціальній та екологічній відповідальності бізнесу.

У рейтингу щодо сприятливості умов бізнес-планування та ведення бізнесу за 2020 рік, за офіційними даними, Україна займає 64-те місце [2]. Це досить високе підвищення порівняно з 2016 роком (80-те місце), та все одно відсталість від передових країн свідчить про те, що в нашій країні низький рівень розвитку бізнес-планування, тому необхідно розвивати цю сферу. Наприклад, США зайняли 6-те місце, Швеція – 10-те, Великобританія – 8-ме, Польща – 40-ве [2].

Експерти компанії Sequoia Capital вважають, що бізнес-плани повинні містити максимальну кількість необхідної інформації, відображеної в мінімально можливій кількості слів. Sequoia Capital є однією з найвпливовіших венчурних компаній Кремнієвої долини, фінансувала такі компанії, як Google, Apple, YouTube, Airbnb і Instagram тощо, тож можна підкреслити, що цей формат бізнес-плану найкраще підходить відповідних інноваційних проєктів та IT-сфери.

Отже, бізнес-планування в Україні знаходиться на стадії розвитку та активної популяризації серед підприємців та інвесторів. Україна активно сприяє розвитку підприємництва та інвестиційного клімату, що сприяє збільшенню інтересу до бізнес-планування. Однак, все ще існує нестабільність економічної ситуації в країні, а також певна невизначеність у законодавстві, що можуть вплинути на реалізацію бізнес-планів.

Список використаних джерел:

1. Наказ Про затвердження Методичних рекомендацій з розробки бізнес-планів інвестиційних проектів. URL: <http://parusconsultant.com/?doc=06OBG9B3D7&abz=ANDY7>
2. The World Bank. Ease of Doing Business Scores. URL: <https://archive.doingbusiness.org/en/data/doing-business-score>

Байлова О. О., Османли Р.

Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара (Україна)

**ОПТИМІЗАЦІЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ ПІДПРИЄМСТВА
ЗА ДОПОМОГОЮ ERP-СИСТЕМ**

Більшість великих підприємств мають багато окремих відділів, які відповідають за виконання певного визначеного кола завдань. Проте всі підприємства мають залишатися єдиною системою та ділитися інформацією про всі оновлення всередині компанії. Кожен відділ повинен мати доступ до даних з інших відділів. Відсутність єдиної системи для всього підприємства ускладнює і затримує багато робочих процесів, робить їх повільними і неефективними.

Щоб уникнути цих незручних ситуацій, підприємствами потрібні розумні програмні рішення, які можуть синхронізувати роботу всіх відділів. Планування ресурсів підприємства є таким рішенням. Тому доцільно охарактеризувати, що таке ERP-система і як вона функціонує, що таке типи планування ресурсів підприємства та як їх успішно впровадити.

ERP-система (Enterprise Resource Planning) – це набір додатків, відповідальних за виконання повсякденних операцій на підприємствах шляхом підтримки централізованої бази даних, доступної з усіх відділів підприємства. Впровадження ERP здійснюється шляхом інтеграції даних з усіх різних відділів підприємства в одну централізовану базу даних. Система набула важливості в управлінні контролем витрат і потоком продукції, оскільки вона відстежує запаси в бізнесі. Система планування ресурсів підприємства відстежує кількість продукції, що виготовляється, і кількість проданої продукції, таким чином допомагаючи визначити ціни на продукцію та коригування, необхідні для скорочення витрат.

Таким чином ERP оптимізує такі робочі процеси: API доступу, інформація про співробітників та оновлення, управління людськими ресурсами, платіжні шлюзи, надходження, управління проєктами, витратами та активами.

Системи планування ресурсів підприємства можна використовувати в усіх сферах бізнесу. Однак є деякі галузі, які мають особливу потребу лише в одній системі та стабільних зв'язках між відділами чи навіть підприємствами. Серед них: охорона здоров'я; будівництво; виробництво та дистрибуція; доставка їжі та напоїв; освіта; професійний сервіс; гостинність; сільське господарство та фермерство; роздрібна торгівля; техніка та електроніка; некомерційні організації та ін.

ERP – це гнучка система, яку можна легко налаштувати під конкретну галузь. Додавання необхідних бізнес-функцій дає можливість автоматизувати більше робочих процесів і зробити їх швидшими та легшими. Окрім різних бізнес-сфер, багато рішень ERP можуть мати різні типи інтеграції залежно від розміру вашого підприємства та його вимог. В основному їх три: хмарний; локальний; гібридний.

Хмарна інтеграція вважається найпопулярнішим видом впровадження ERP-рішень. Підприємства вибирають системи ERP від сторонніх постачальників ERP, які обслуговують їх протягом певного періоду часу. Це зменшує деякі витрати, оскільки підприємствам не потрібно наймати додаткових ІТ-фахівців для обслуговування систем. Крім того, важливо знайти надійного постачальника, оскільки підприємству потрібно надати повний доступ до даних вашого підприємства. Таким чином, цей тип інтеграції є найдешевшим і може задовольнити потреби невеликих підприємств з меншою кількістю працівників.

Локальний тип інтеграції ERP протилежний хмарній. Рішення ERP розміщено у внутрішньому центрі обробки даних, і підприємству потрібно найняти ІТ-фахівців для його обслуговування. Програмне забезпечення ERP встановлюється лише всередині підприємства, тому воно має повний контроль над цією системою, оскільки у підприємства є ліцензія. Крім того, вам потрібно бути в курсі та постійно оновлювати ERP новими технологіями. Такий тип інтеграції підходить для великих підприємств і контролює всі аспекти робочих процесів.

Гібридна інтеграція втілює два типи – хмарну та локальну. Здебільшого підходить для певної бізнес-ніші та великих підприємств. Цей тип забезпечує запис даних на жорстких дисках підприємства, а також у хмарах. Здебільшого він використовується, коли підприємство розпочала роботу як невелика компанія та постійно розвивається. Зрозуміло, що типи впровадження, які підходять певному підприємству, залежать лише від вимог і потреб підприємства, його розміру та швидкості зростання.

Спеціальна платформа ERP відповідає за управління численними процесами на конкретному підприємстві, і діапазон цих процесів залежить від індивідуальних потреб і вимог. Спеціальне програмне забезпечення ERP можна інтегрувати з різноманітними модулями, які відповідають за керування певними операціями. ERP-система приносить багато переваг підприємству, автоматизуючи робочий процес, його структуру та оновлення відповідних процесів.

ERP об'єднує всі відділи підприємства в єдину систему, яка надає доступ до бізнес-даних усім співробітникам. Ця система допомагає вчасно виконувати всі повсякденні завдання, спрощуючи пошук необхідної інформації. Звичайно, виникає необхідність у різних рівнях доступу. Важливо зв'язати ті підрозділи, які щоденно працюють безпосередньо один з одним.

Отже, ERP – це програмне рішення бізнес-аналітики, яке керує даними підприємства, забезпечуючи оптимізацію та доступність для відділів підприємства. Таким чином ERP оптимізує робочі процеси підприємства. Впровадження ERP має багато переваг для підприємств, оскільки робить робочий процес більш ефективним.

Список використаних джерел:

1. Лозова О.В. Управління ресурсами компанії в проектах. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі*. 2018. № 5 (90). С. 67-71.
2. Мельник А. Управління ресурсами території в контексті європейської та національної політики регіонального розвитку. *Вісник Тернопільського національного економічного університету*. № 3. 2018. С. 7-21.
3. Правові аспекти публічного управління: теорія та практика / за заг. редакцією Л. Прокопенка. Дніпро: ДРІДУ НАДУ, 2018. 316 с.

Байлова О. О., Сасенко А. Р.

Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара (Україна)

ОСОБЛИВОСТІ БІЗНЕС-ПЛАНУВАННЯ НА ПІДПРИЄМСТВАХ В СУЧАСНИХ УМОВАХ

Незважаючи на те, що у сфері бізнес-планування досягнуто прогресу, сьогодні підприємства працюють у безпрецедентній нестабільності, пов'язаній не тільки з воєнним станом в Україні, а і спричиненою зростанням очікувань клієнтів, розширенням можливостей конкурентів, постійним вимогам до ефективності діяльності з боку інвесторів. Отже, підприємства повинні покращити та запровадити більш досконалу систему бізнес-планування. Традиційна парадигма інтеграції є недостатньою і вимагає нової моделі, що поєднує різні функції планування на підприємстві.

Останнім часом бізнес-планування відбувалося у два основних етапи:

1. Планування продажів, запасів і операцій (SIOP), яке більш краще інтегрувало планування попиту із плануванням основного відповідного ланцюжка поставок.

2. Інтегроване бізнес-планування (IBP), яке розширило SIOP шляхом інтеграції ключових заходів фінансового планування з продажами та операціями.

Бізнес-планування підприємства (EBP – Enterprise Business Planning) виходить за межі IBP за своїм рівнем інтеграції, додаючи аспекти маркетингу, ціноутворення та планування активів. Таким чином, він завершує конвергенцію планування всіх функцій: операційної, фінансової (бек-офіс) і комерційної (фронт-офіс). EBP спеціально розроблений, щоб забезпечити постійну видимість фінансового погляду на операційні та комерційні рішення, щоб гарантувати, що операційні плани підтримують фінансові цілі. Об'єднання планів вимагає гнучкості, щоб мати «сценарії», ставлячи планування сценаріїв у центр можливостей EBP.

Парадигма EBP містить три основні вдосконалення:

1. Одночасне планування в масштабах підприємства: за допомогою EBP планування виконується одночасно та спільно, а не послідовно. Таким чином, EBP усуває пробіл між функціями та традиційними відокремленими процесами

за допомогою паралельних процесів планування, які тісно інтегровані загальними наборами даних, припущеннями для планування та узгодженими процедурами управління продуктивністю.

2. Інтегроване виконання: ЕВР усуває традиційні межі між плануванням і виконанням, використовуючи інтегровані процеси, системи та набори даних для створення плану, видачі інструкцій щодо виконання та моніторингу ефективності. Це перетворює необроблені дані на корисну інформацію, даючи менеджерам більше часу для реагування та дозволяючи підприємствам реагувати на неминучі зміни плану синхронізовано.

3. Безперервне, систематичне навчання: ЕВР використовує вбудовані цикли зворотного зв'язку для систематичного усунення відмінностей між планом і фактичною продуктивністю, автоматично вдосконалюючи себе для наступної ітерації планування. Це також допомагає співробітникам ставити кращі запитання та проводити більш складний і глибокий аналіз, включаючи підтримку та аналіз бізнес-стратегії, чого прагнуть багато керівників.

Завдяки цим досягненням ЕВР – це більше, ніж просто інтегрований план для всього бізнесу. Це головний компонент безперервного процесу управління, який виконує кілька ролей на підприємстві.

Координація планування, яка є однією з найбільших проблем для багатьох підприємств. ЕВР сприяє координації кількома способами. По-перше, це допомагає досягти участі, надаючи форум, де відбувається обмін думками та досягається консенсус. По-друге, це дає змогу скоординовано впроваджувати стратегічне бізнес-планування через узгоджені цілі, зобов'язання та цільові показники ефективності, які постійно контролюються, щоб переконатися, що підприємство рухається в узгодженому напрямку.

Встановлення цілей. ЕВР спрямований у майбутнє, допомагає встановити цілі, яких підприємство має намір досягти протягом періоду планування. Ці цілі включають як фінансові цілі (наприклад, зростання доходів, скорочення витрат, операційний прибуток, рентабельність капіталу), так і стратегічні цілі (наприклад, частка ринку, нові продукти). Процес передбачає встановлення та моніторинг фінансових оцінок щодо капітальних витрат і операційних бюджетів як для підприємства в цілому, так і для окремих підрозділів і бізнес-одиниць.

Підтримка прийняття рішень. ЕВР робить рішення більш узгодженими, обмежуючи діапазон альтернатив для розгляду та діючи як евристика, яка зменшує пошук, необхідний для прийняття рішення. Крім того, це дозволяє об'єднувати та інтегрувати знання про різні функції.

ЕВР стимулює зростання доходів і збільшує частку ринку за рахунок покращеної гнучкості, яка дає змогу використовувати адаптивні моделі ціноутворення на основі вартості та покращити обслуговування клієнтів і виконання замовлень. Бізнес-планування підвищує рентабельність за рахунок оптимізації цін, підвищення точності прогнозів і зниження виробничих витрат. Впровадження ЕВР може підвищити задоволеність роботою для працівників, які займаються плануванням, надаючи їм більше можливостей випробувати себе інтелектуально та побачити, як їхня робота сприяє продуктивності бізнесу.

Список використаних джерел:

1. Коюда В.О., Пасько М.І. Методологічний підхід до бізнес-планування розвитку підприємства. *Бізнес Інформ*. 2015. № 9. С. 212-218.
2. Babets E.K., Maksimchuk A.G., Stasiuk V.P. and others. *Fundamentals of Management: textbook*. Kyiv: Profesional. 2017. 496 p.
3. Danik N.V. Business planning as a tool for financial management in modern conditions of development of Ukraine. *Scientific Bulletin of Uzhgorod National University. Series: International Economic Relations and the World Economy*. 2015 vol. 2, pp. 81-84.

Байлова О. О., Сироєжкін Р. Р.

Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара (Україна)

ОСНОВНІ ПРИНЦИПИ УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ ПІДПРИЄМСТВА

Досвід провідних міжнародних компаній переконливо довів, що стабільність розвитку бізнесу та підвищення ефективності управління неможливі без активного використання інструментів ризик-менеджменту як невід'ємної частини системи управління підприємством, незалежно від його розміру, масштабу і специфіки виробництва чи надання послуг [1].

Загальним концептуальним підходом до управління економічними ризиками є:

– ідентифікація можливих наслідків підприємницької діяльності в ризикованій ситуації;

– розробка заходів, які не дозволяють, запобігають або зменшують збитки від впливу не в повній мірі врахованих факторів ризику, непередбачених обставин;

– впровадження такої системи адаптації, сприятливої до ризиків, за допомогою якої можна компенсувати не тільки ймовірні негативні результати, але й максимально використати шанси на отримання високого підприємницького доходу.

Система управління ризиками підприємства має бути спрямована на досягнення необхідного балансу між отриманням прибутку та зниженням збитковості підприємницької діяльності та стати невід'ємною частиною системи управління підприємства, тобто повинна бути інтегрованою в загальну політику компанії, її бізнес-плани та діяльність. Лише за виконання цієї умови застосування системи управління ризиками на підприємстві слід вважати ефективним [2].

Система управління ризиками підприємства повинна передбачати створення необхідної культури та бізнес-інфраструктури для виявлення причин та основних факторів ризиків; виявлення, аналізу та оцінки ризиків; прийняття рішень на основі зробленої оцінки; розробки антиризикових контрольних дій; зниження ризику до прийняттого рівня; організації виконання наміченої програми; контролю виконання запланованих заходів; аналізу та оцінки результатів рішення про ризик [3].

Створення та підтримка життєздатності на підприємстві системи ризик-менеджменту забезпечить стабільність його розвитку, підвищить обґрунтованість прийняття рішень у ризикових ситуаціях, покращить фінансовий стан шляхом проведення всіх видів діяльності в контрольованих умовах.

Управління ризиками на підприємстві має базуватися на загальних принципах управління: науковості, системності, оптимальності управління, ефективності управління, регламентації, формалізації, матеріальному та моральному стимулюванню, правильному підборі та розстановці кадрів, відповідальності, наступності управлінських рішень.

До спеціальних принципів ризик-менеджменту належать принцип лояльності до ризиків, інформаційної наповненості, передбачуваності, інтегрованості та документування.

Зміст процесу ризик-менеджменту складають функції, які представляють окремі види діяльності в загальному циклі ризик-менеджменту: планування, організація, координація, мотивація та контроль.

Важливо відзначити, що управління ризиками пов'язане як з негативними, так і з корисними наслідками. Суть управління ризиками полягає у виявленні потенційних відхилень від запланованих результатів і управлінні цими відхиленнями для покращення перспектив, зменшення витрат і підвищення обґрунтованості рішень. Управління ризиком означає виявлення можливостей для покращення та уникнення або зменшення ймовірності небажаного розвитку подій.

Управління ризиком передбачає ретельний аналіз умов для прийняття рішень і має бути логічним і систематичним процесом, який можна використовувати для вибору способу подальшого вдосконалення діяльності та підвищення ефективності бізнес-процесів підприємства. У процесі управління змінюються параметри та властивості ризику, при цьому формуються знання про відповідну поточну ситуацію та тенденції її зміни, формується новий алгоритм дій, коригуються напрями та засоби підприємницької діяльності підприємства. Результатом управлінського впливу на ризик є нове співвідношення сприятливих і несприятливих подій, нове значення ймовірності появи кожного з них. При цьому зменшується ймовірність настання несприятливих подій.

При використанні ризику як ресурсу передбачається, що вживаються заходи щодо розширення діапазону можливостей підприємця реагувати на зміни зовнішнього середовища. Слід зазначити, що управління ризиками не можна розглядати як одноетапне рішення або дію, навіть якщо воно детальне та добре обґрунтоване. У випадку бізнес-середовища, яке швидко змінюється, така статична точка зору суперечила б принципу ефективності. Отже, управління ризиками є динамічним процесом, будучи невід'ємним і важливим елементом загального менеджменту. Воно повинен відповідати всім вимогам спритності та гнучкості для прийняття бізнес-рішень.

Комплексне управління ризиками дозволить підприємству більш повно враховувати у своїй діяльності внутрішні та зовнішні ризикогенні фактори, визначати шляхи забезпечення стабільності суб'єкта підприємництва, а також його здатності протистояти несприятливим ситуаціям. В умовах динамічної трансформації операційного середовища підприємства, невизначеності та нестабільності макросередовища виникає об'єктивна потреба в регламентованій ефективній методології управління ризиками.

Список використаних джерел:

1. Балахініна А.В. Управління підприємством в умовах невизначеності та ризику. *Управління розвитком*. 2011. № 20. С. 159-163.
2. Застосування ризик-менеджменту в платоспроможності підприємства URL: <http://confm.anagement.kpi.ua/proc/article/view/230522>
3. Lesko O.Y. Development of approach to anticipatory risk management of the enterprise under uncertainty conditions. *Technology audit and production reserves*. 2017. № 4/4(36). С.9-15.

Байлова О. О., Фатейкін Я. Д.

Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара (Україна)

УДОСКОНАЛЕННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ ПІДПРИЄМСТВА

Удосконалення бізнес-процесів підприємства передбачає ідентифікацію, аналіз і вдосконалення його бізнес-процесів для оптимізації продуктивності та покращення якості. Підприємства за допомогою певних способів намагаються вдосконалити свої процеси, включають скорочення часу, необхідного для виконання завдань, покращення якості своїх продуктів або послуг і забезпечення більш високого рівня відповідності.

Хоча універсальних формул для покращення бізнес-процесів не існує, наступні кроки забезпечують стабільну основу для планування, впровадження та оптимізації процесу, його аналіз, перепланування робочого процесу, призначення ресурсів, розробка бізнес-плану, виконання бізнес-плану.

Відображення бізнес-процесів є безцінним інструментом, який використовується на ранніх етапах процесу вдосконалення бізнес-процесів. Це візуальне представлення робочих процесів, яке визначає, чим займається підприємство, як це робиться та хто відповідає за виконання кожного завдання.

Далі визначаємо процес, який хочемо покращити, та області в процесі, де виникають вузькі місця та інші проблеми. Треба зосередитися на сферах, де є значні затримки або де витрачається надто багато часу та грошей. Далі треба відстежити проблему до її ймовірного джерела.

При переплануванні робочого процесу працюють над його перепроєктуванням, щоб усунути проблеми, які були виявлені на попередньому кроці. Можливо залучити до цього процесу ключових партнерів. Вони знають існуючі робочі процеси краще за будь-кого, і в подальшому будуть невід’ємно залучені. Треба обговорити з ними проблеми, які були виявлені, і спільно запропонувати можливі варіанти їх рішення. Для кожного рішення визначається кількість часу, яка знадобиться для їх реалізації, які витрати, а також потенційні ризики.

Визначивши потенційні рішення, можливо приступати до розподілу ролей і ресурсів, про що можливо повідомити співробітників, партнерів по бізнесу, та пояснити, як виглядатиме новий робочий процес і яка користь від цього підприємству. Це зменшить занепокоєння щодо опору змінам і підготує основу для впровадження.

Розробка плану реалізації – цей крок є розширенням попереднього. Тут створюється детальний план, який включає зацікавлених сторін і ресурси, які визначили. Складіть список конкретних завдань, за виконання яких відповідатиме кожна зацікавлена сторона. Створіть детальну шкалу часу, яка позначає початок і кінець кожного завдання. Встановлення термінів гарантує, що вдосконалення бізнес-процесів буде відбуватися за графіком.

На етапі виконання плану інформація доводиться до співробітників та партнерів, доводиться, що від них очікується і коли їхні завдання мають бути виконані. Вдосконалення бізнес-процесів може передбачати впровадження абсолютно нових команд або систем, що може бути великою справою. Керувати цими меншими аспектами потрібно так само, як і загальним процесом впровадження.

Моніторинг та оптимізація подальшого вдосконалення бізнес-процесів проводиться незалежно від планування та тестування протягом процесу впровадження, та ймовірно, можливо зіткнетесь з деякими проблемами після розгортання нового процесу. Тому регулярний моніторинг процесів треба зробити пріоритетом. Проблеми треба вирішувати по мірі їх виникнення та

повторювати наведені вище кроки, щоб постійно вдосконалювати бізнес-процеси.

Оскільки бізнес-процеси на деяких підприємствах стали надто великими та складними, щоб керувати ними без допомоги автоматизованих інструментів, були розроблені програмні продукти для підтримки масштабних змін у бізнесі. Ці сприяє новим способам виявлення, проектування, вимірювання, вдосконалення та автоматизації робочих процесів. З розвитком цифрового бізнесу традиційний фокус на внутрішніх процесах перемістився до оптимізації систем взаємодії з клієнтами та співробітниками.

Загальні приклади процесів, які допомагають компаніям досягати бізнес-цілей, включають: розробка та створення нового продукту; виконання замовлення товару; управління обслуговуванням клієнтів. Такі бізнес-операції можуть передбачати сотні завдань і способів, необхідних для їх успішного виконання. Зазвичай вони включають людей, ІТ-системи та іншу техніку всередині бізнесу, а також можуть залучати постачальників послуг аутсорсингу бізнес-процесів.

Добре продуманий бізнес-процес розбиває ці завдання на структуровані повторювані кроки, які працівники можуть виконувати для досягнення стабільних результатів. Повторювані кроки допомагають підприємствам передбачити ресурси, які їм потрібні, знижуючи ризик недо- або надмірного розподілу ресурсів. Вимірювання кроків виявляє слабкі ланки та вузькі місця, вказуючи шлях до потенційного вдосконалення бізнес-процесу. Тому управління бізнес-процесами є важливим, оскільки ефективні бізнес-процеси мають вирішальне значення для успіху підприємства.

Список використаних джерел:

1. Коюда В.О., Пасько М.І. Методологічний підхід до бізнес-планування розвитку підприємства. *Бізнес Інформ*. 2015. № 9. С. 212-218.
2. Babets E.K., Maksimchuk A.G., Stasiuk V.P. and others. *Fundamentals of Management: textbook*. Kyiv: Profesional. 2017. 496 p.
3. Чичун В.А., Паламарчук В.Д. Бізнес-планування як фактор успішної підприємницької діяльності. URL: <http://intkonf.org/ken-chichun-va-palamarchuk-va-biznes-planuvannya-yak-faktor-uspishnoyi-pidpriemnitskoyi-diyalnosti/>

Богдан А. Ю.

Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара (Україна)

УКРАЇНСЬКИЙ БІЗНЕС В УМОВАХ КРИЗИ

Наразі в Україні складні часи для реалізації та підтримки бізнесу, адже нові умови ведення бізнесу в часи війни можна розглядати як кризу. Війна – низка заходів що спрямовані на привласнення іншою державою ресурсів країни, захоплення територій використовуючи армію та зброю [1].

Бізнес в Україні витримував вплив різноманітних кризових ситуацій, але війна змушує постійного адаптування до нових умов ведення бізнесу. Сьогоднішні обставини вимагають від підприємців пильного та своєчасного рішення задля порятунку бізнесу: тимчасове зупинення роботи, релокація, зміна виду діяльності, відкриття нових напрямків ведення бізнесу.

Через вторгнення на територію України велика кількість підприємств призупинили свою діяльність, або зупинили її взагалі. На це вплинули наступні фактори: зруйнована інфраструктура, різке зниження попиту на певні послуги або товари, окуповані території тощо.

Користуючись даними опитування (ЕВА), Європейської Бізнес Асоціації близько 42% українських підприємців взагалі припинили свою діяльність. Майже 34% – тимчасово припинили працювати, але планують відновити роботу у перспективі. На сьогодні, в повному обсязі, працює лише 13% малого та середнього бізнесу. Також, дані Європейської Бізнес Асоціації повідомляють що тільки 17% компаній працюють у режимі що був і до воєнного часу, 16% – здійснили релокацію, 19% – закрили частину торгових точок або офісів [2].

З початку повномасштабної війни на території України було зареєстровано понад 51 000 нових бізнесів. 43 000 з них – це ФОПи та 8 000 юридичних осіб. На початку червня було зафіксовано новий рекорд реєстрацій ФОПів – 4652 підприємця. Це найбільша цифра з моменту повномасштабного вторгнення в Україну. Найбільше було зареєстровано таких видів діяльності: неспеціалізована оптова торгівля – 45, будівництво житлових і нежитлових будівель – 31, вирощування зернових, олійних і бобових культур – 52, комп'ютерне програмування – 32, оптова торгівля зерном, тютюном, насінням – 22 [3].

За даними «Діагностування стану українського бізнесу під час повномасштабної війни країни-агресора з Україною» було встановлено:

– війна принесла значні зміни в український бізнес: до 85% підприємств були змушені частково або повністю закритись, з яких 1% припинили свою діяльність і не планують її відновлювати, а 35% припинили свою діяльність, чекаючи кращих часів;

– галузева трансформація як спосіб порятунку підприємств від закриття виявилася актуальною більш ніж для 36% бізнесів дослідження – в 21% випадків підприємство в процесі трансформації, а 16% вже частково або повністю трансформовані;

– у повоєнний період найпопулярнішими сферами підприємницької діяльності стали роздрібна торгівля продовольчими та непродовольчими товарами – до 24% компаній, що прийняли участь у програмі дослідженні належать до цих двох секторів;

– складне бізнес-середовище має значний вплив на фінансову підтримку працівників та постачальників – 3-5% компаній платять відносно високі суми, 14-19% фірм платять на довоєнному рівні, інші фірми знизили свою частку виплат або припинили взагалі, 39% не виплачують заробітну плату, а 29% не виконують виплати постачальникам [4].

Задля підтримки та розвитку економіки України, влада здійснила певні заходи що були спрямовані на підтримку малого та середнього бізнесу в умовах воєнного стану. Серед найвагоміших змін державної програми, слід зазначити можливість суб'єктам господарювання перейти на третю групу єдиного податку.

Підприємці які наважилися на відкриття бізнесу у такий складний час на території України, мають змогу користуватися певними спрощеннями щодо процесу відкриття. Наприклад, було скасовано більшість вимог для отримання дозволів на підприємницьку діяльність [5].

Здійснювати бізнес під час воєнного стану стало складніше, але, держава зі свого боку робить все можливе, щоб згладити всі фактори що впливають на сповільнення його розвитку. Проте, певна частина нововведень на практиці є неефективною. Влада України всіляко підтримує малі та великі підприємства для того, щоб розвивати економіку у такі тяжкі часи. Але, на жаль, ще дуже

далеко до повернення показників довоєнного періоду, проте необхідно продовжувати роботу, адже без рішучої економічної активності повноцінне функціонування держави в умовах війни неможливе.

Отже, державна підтримка дозволяє бізнесу адаптуватися до сучасних умов та поступово відновлювати ефективне функціонування бізнес-структур та країни в цілому. З метою ефективного подолання викликів сьогодення ключовим завданням співпраці держави та бізнесу повинно стати забезпечення функціонування підприємств в умовах бойових дій як запоруки наповнення державного бюджету, збереження платоспроможного попиту населення і посилення економічної стійкості держави.

Список використаних джерел:

1. Війна. Вікіпедія. Вільна енциклопедія. 2022. URL: <https://uk.wikipedia.org/wiki/%D0%92%D1%96%D0%B9%D0%BD%D0%B0>
2. Європейська бізнес асоціація. Дослідження. 2022. URL: <https://eba.com.ua/research/doslidzhennya-ta-analytyka/>.
3. Фопономіка: як працює український бізнес під час війни. 2022. URL: <https://opendatabot.ua/analytics/foponomics-in-war>
4. Київська школа економіки. Діагностування стану українського бізнесу під час повномасштабної війни росії з Україною. Аналітичний звіт. 2022. URL: https://gradus.app/documents/188/BusinessInWar_Gradus_KSE_Report_30032022_ua.pdf.
5. Кузьменко А.А. Економічна правда. Бізнес у воєнний час: як змінилося законодавство (28 березня 2022 р.). URL: <https://www.epravda.com.ua/columns/2022/03/28/684801/>

Водоп'ян Н. В.

Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара (Україна)

НАПРЯМИ ЗБЕРЕЖЕННЯ РЕСУРСІВ ПІДПРИЄМСТВА В КРИЗОВИХ УМОВАХ

З огляду на складні економічні умови та політичні складності, з якими стикаються підприємства в Україні, тема збереження ресурсів підприємства є дуже актуальною. В кризовий період, збереження ресурсів є одним з головних завдань підприємств для збереження фінансової стабільності та життєздатності. Метою дослідження є визначення різних напрямків збереження ресурсів, їх ефективність, а також визначення факторів, що впливають на вибір оптимальних стратегій збереження ресурсів в кризових умовах.

**Том 1. ЕКОНОМІКА ПІДПРИЄМСТВА:
СУЧАСНІ ПРОБЛЕМИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ**

Ресурси підприємства – це матеріальні, фінансові, людські, інтелектуальні та інші засоби, якими підприємство володіє та використовує для забезпечення свого функціонування та досягнення стратегічних цілей. Ресурси підприємства розглядаються в розрізі їх складових компонентів (табл. 1) [2].

Таблиця 1

Складові компоненти ресурсів підприємства

Категорія ресурсів	Опис
Матеріальні ресурси	Фізичні об'єкти, що використовуються в процесі виробництва, такі як сировина, матеріали, обладнання, машини, транспортні засоби тощо
Фінансові ресурси	Грошові кошти, що належать підприємству, включаючи капітал, прибуток, позики, інвестиції, акції та інші фінансові інструменти
Людські ресурси	Робоча сила, яка працює на підприємстві, включаючи менеджерів, робітників, спеціалістів, адміністративний персонал тощо
Інтелектуальні ресурси	Знання та навички працівників, бренд, права на інтелектуальну власність, патенти, авторські права, технології
Природні ресурси	Природні ресурси, які використовуються в процесі виробництва, наприклад, земля, вода, повітря, ліси, рудні багатства тощо
Інформаційні ресурси	Інформація, яка використовується на підприємстві, включаючи бази даних, статистичні дані, звіти, аналітичні матеріали, електронні таблиці та інші

Збереження ресурсів підприємства є важливим завданням в будь-який час, але в кризових умовах стає набагато актуальнішим. В кризовий період кожне підприємство може стикатися зі зниженням продажів, скороченням прибутку та іншими проблемами, що можуть призвести до неплатоспроможності та банкрутства. Однак, якщо підприємство зможе зберегти свої ресурси, то воно зможе зберегти свою стійкість та конкурентоспроможність навіть у складних умовах.

Збереження ресурсів підприємства в кризових умовах є важливим, оскільки це допомагає підприємству зберегти свою стійкість та конкурентоспроможність навіть у складних умовах. Існують різні напрями збереження основних видів ресурсів підприємства, основні з яких наведені в табл.2 [4].

Важливим аспектом при збереженні ресурсів є те, що воно не повинно впливати на якість продукту або послуги, яку надає підприємство. Також важливо бути готовим до кризових ситуацій і мати план дій, який дозволить швидко реагувати на негативні зміни в економіці та зменшити їх вплив на діяльність підприємства.

Основні напрями збереження ресурсів на підприємстві

Напрямок збереження ресурсів	Опис
Оптимізація процесів	Зменшення витрат на виробництво та збільшення продуктивності за рахунок використання ефективних технологій та програмного забезпечення
Енергозбереження	Зменшення витрат на електроенергію та інші джерела енергії шляхом встановлення енергоефективного устаткування, використання енергозберігаючих технологій
Використання вторинних ресурсів	Переробка відходів та використання вторинної сировини для виробництва нових продуктів
Зменшення кількості відходів	Зменшення витрат матеріалів та запчастин, переробка відходів та зниження навантаження на довкілля
Управління запасами	Рациональне планування та управління запасами для зменшення надмірного і непотрібного запасу матеріалів та запчастин
Ефективне управління витратами	Зменшення непотрібних витрат та підвищення контролю над бюджетом підприємства
Мінімізація витрат на персонал	Оптимізація робочих процесів та збільшення продуктивності працівників
Використання аутсорсингу	Передача деяких функцій підприємства на підприємства-партнери для зменшення витрат на утримання власних спеціалістів та устаткування

Для підприємства важливо мати план дій на випадок кризових ситуацій, що дозволить швидко реагувати на негативні зміни в економіці та зменшити їх вплив на діяльність підприємства. Такий план може містити такі основні елементи, як:

1. Аналіз ситуації та оцінка ризиків. Підприємство повинно провести оцінку ризиків та аналіз потенційних загроз, щоб визначити можливі наслідки кризової ситуації.

2. Розробка стратегії дій. Підприємство повинно розробити стратегію дій для кожної можливої ситуації.

3. Проведення тренінгів та навчань. Підприємство повинно проводити тренінги та навчання для своїх співробітників [5].

Список використаних джерел:

1. Аберніхіна, І., Сокиринська, І. Ефективність використання ресурсів підприємства: практичний аспект. *Вісник Тернопільського національного економічного університету*, 2020. № 3. С. 171-184.
2. Ващенко О.П. Сутність та класифікація ресурсів підприємств. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2019. № 2. С. 104-108.

3. Гросул В.А. Ресурси підприємства: теоретичне осмислення сутності. *Бізнес Інформ*. 2018. № 7. С. 236-242.
4. Терещенко С.І. Ресурсний потенціал підприємства: функції та структура. *Вісник Національного університету водного господарства та природокористування*. 2020. Вип. 2(58). С. 191 - 196.
5. Ходаківська Л., Пономаренко Т. Внутрішньогосподарський контроль збереження і використання матеріальних ресурсів. *Українська наука: минуле, сучасне, майбутнє*. 2019. Вип. 19(2). С. 229-236.

Канд. екон. наук Гвініашвілі Т. З., Колобердянко О. В.

Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара (Україна)

ОСОБЛИВОСТІ ФУНКЦІОНУВАННЯ ТОРГОВЕЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВ

Трансформаційні процеси, які зумовлені кризовими явищами в сучасній економіці, розвитком різних форм господарювання та їх удосконаленням, прискореною динамікою факторів зовнішнього середовища, підвищенням рівня невизначеності та ризику підвищують роль ефективності ділової активності підприємницьких структур. Сьогодні саме торгівля виступає суттєвим чинником соціально-економічного розвитку країни. Торговельна діяльність стає відокремленим елементом відтворювального процесу, забезпечуючи його безперервність та підтримуючи товарний та грошовий оборот.

Сутність торгівлі як однієї з соціально-економічних підсистем суспільства розглядається у сучасній науковій літературі досить широко. Типові точки зору щодо сутності торгівлі можна узагальнити за наступними напрямками [4]:

- 1) торгівля – організатор ринку;
- 2) регулятор попиту та пропозиції;
- 3) суб'єкт, який здійснює функцію обміну у відтворювальних процесах.

Практика формування торгівлі як особливого виду економічної діяльності, та її теоретичне осмислення в роботах класиків економічної думки дозволяє стверджувати, що роль торгівлі полягає в інтеграції учасників відтворювального процесу соціально-економічних систем різної просторової та функціональної локалізації. Особливе місце у відтворювальному процесі займає саме роздрібна торгівля, що представляє собою, з одного боку, окремий вид економічної діяльності відповідно до КВЕД, з іншого – широкий спектр послуг,

що забезпечують доведення результатів виробництва до кінцевих споживачів [2]. Саме роздрібна торгівля орієнтує вітчизняних виробників на максимальне задоволення запитів споживачів.

Будь-яке торговельне підприємство зазвичай сукупність певних видів діяльності (рис. 1).



Рис. 1. Основні види діяльності торговельного підприємства

Торгівля як комплексний фактор розвитку соціально-економічної системи включає сукупність наступних факторів [1]:

- інформаційне та організаційне забезпечення товарообміну;
- формування та розширення суб'єктної бази ринкового середовища;
- підвищення збалансованості ринкового середовища;
- скорочення дефіциту власних оборотних коштів суб'єктів підприємництва;
- розширення сфери використання інформаційних технологій;
- розвиток функціональних зв'язків суб'єктів підприємництва;
- удосконалення фінансово-банківської системи та взаєморозрахунків;
- раціоналізація суб'єктно-об'єктних відносин в інвестиційній діяльності суб'єктів підприємництва;
- розвиток інноваційного середовища.

Результати аналізу динаміки змін, що відбуваються у сфері роздрібно торгівлі, свідчать про те, що, незважаючи на складність економіко-політичної ситуації, спостерігається позитивна тенденція розвитку за рахунок розширення нових форм торгівлі як продовольчими, так і непродовольчими товарами, збільшується кількість магазинів формату супермаркетів, кількісно розширюються

торгові мережі [3]. Переорієнтація споживачів з цінових на якісні параметри товарів вказує на зростання ефективності торгівлі.

Отже, сьогодні економіка переживає серйозні зміни, що пов'язані з глобальною економічною кризою, політичною ситуацією в Україні, військовими діями. Однак ці негативні фактори не призводять до зупинки розвитку роздрібною торгівлі, вони лише певною мірою гальмують цей процес і змушують підприємства вдаватись до пошуку нових форм економічної поведінки. За таких обставин, особливо важливим є вирішення проблем, з якими стикаються торгові підприємства, дослідження закономірностей та тенденцій їх розвитку з метою підвищення ефективності функціонування сучасних торговельних підприємств України.

Список використаних джерел:

1. Гринько Т.В., Гвініашвілі Т.З. Управління торговельними підприємствами: інструменти, моделі, принципи та механізми. Торгівля та біржова діяльність в Україні: проблеми і стратегії розвитку: колект. моногр. / за заг. ред. Т.В. Гринько. Дніпро: Біла К.О., 2018. С. 244-320.
2. Кашперська А.І. Ринок роздрібною торгівлі України: стан і тенденції розвитку. Бізнес Інформ. 2021. №4. С. 120-127. URL: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2021-4-120-127>.
3. Кількість магазинів роздрібною торгівлі та їх торгова площа за видами економічної діяльності у 2018-2020 роках. Державна служба статистики України. URL: https://www.ukrstat.gov.ua/operativ/menu/menu_u/sze_20.htm
4. Крижановська А.С. Результативність діяльності торговельних підприємств як об'єкт управління. Вісник соціально-економічних досліджень. 2018. №4(68). С. 111-117. [https://doi.org/10.33987/vsed.4\(68\).2018.111-117](https://doi.org/10.33987/vsed.4(68).2018.111-117)

Канд. екон. наук Гвініашвілі Т. З., Шабанова К. І.

Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара (Україна)

ВЗАЄМОЗВ'ЯЗОК КАТЕГОРІЙ ЯКОСТІ, ЕФЕКТИВНОСТІ ТА РЕЗУЛЬТАТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

В принципі якість управління відноситься до таких категорій, які неможливо оцінити абсолютно точно, на відміну від якості якогось конкретного об'єкту. Але досягти більшої адекватності можна за рахунок більш глибокого дослідження самої категорії якості управління соціально-економічними системами.

Результат будь-якої діяльності (включаючи процеси, роботи, які відбуваються протягом певного періоду) узгоджується з поставленими цілями підприємства та характеризується цільовими показниками, такими як наприклад: обсяг виручки, кількість залучених клієнтів, формування висококваліфікованого персоналу, зниження впливу на екологію та безліч інших показників, які пов'язані з цілями підприємства. Управління якістю охоплює не тільки якість продукту (продукції, послуги) та діяльність соціально-економічної системи, а й якість самого управління у цій системі [3]. Водночас поняття якості управління як дуже складної управлінської категорії не має належного теоретичного обґрунтування і найчастіше трактується як ступінь досягнення соціально-економічною системою однієї чи декількох цілей. При цьому, як правило, не враховується специфічна управлінська діяльність, яка формує відносини між людьми та створює умови для стійкого досягнення цілей соціально-економічної системи у стратегічній перспективі.

Досягнутий цільовий результат може бути і ефектом, і відносним показником. Наприклад, результатом вважатимуться отримання певного обсягу прибутку, і досягнення величини рентабельності капіталу, як мети організації. Виходячи з такої постановки, результативність діяльності в загальному сенсі ширша за ефективність і може включати досягнення як абсолютного ефекту, так і відносного показника ефективності. Але в менеджменті якості оцінюються показники результативності та ефективності, хоча коректніше оцінювати якусь діяльність тільки за результативністю, всередині якої є певні показники ефективності.

Менеджмент організації оцінюється як ззовні, так і зсередини організації. Зовнішній експерт може оцінювати якість менеджменту в організації позитивно [1]. Але тільки глибокий ґрунтовний аналіз зсередини організації на основі внутрішньої, найчастіше закритої інформації дозволяє побачити майбутні проблеми і запропонувати заходи щодо поліпшення наявної поточної ситуації.

Під час розгляду якості управління у соціальних системах визнається переважно суб'єктивний характер помилок. Отже, у соціальних системах з метою підвищення якості управління необхідно в першу чергу усувати причини

помилки, а не їх наслідки. Найважливішим критерієм діяльності менеджера є успіх. Вимірником успіху є досягнення мети. Але ще точніше успіх характеризується ефективністю. Тоді, якщо виходити з припущення, що якість управління визначається безпомилковістю роботи, то витрати на підвищення цієї якості будуть насамперед складатися з витрат на контроль за діяльністю всіх співробітників, що беруть участь в управлінні, і тоді є небезпека того, що весь менеджмент зводиться до контролю. А, якщо дивитися на якість управління ширше, як на певну потенційну характеристику, то треба враховувати витрати, пов'язані з вихованням у співробітників відповідальності, насамперед за рахунок впровадження партисипативного підходу.

Неефективність менеджменту ретельно приховується менеджерами всіх рівнів і є, мабуть, однією з найбільш надійних «комерційних» таємниць компанії. Тим не менш, прийняття неефективних рішень і наступні наслідки в якийсь момент стають очевидними принаймні для співробітників компанії. Рядові співробітники та менеджмент середньої і нижчої ланки можуть адекватно оцінювати якість менеджменту, оскільки на собі відчувають результати непродуманих управлінських рішень [4].

Традиційно вважається, що успішність будь-якої компанії, її високі економічні показники є, зокрема, наслідком гарного менеджменту та ефеквної системи управління. Якщо компанія має високі економічні показники, займає гідне становище у галузі, це означає, що її менеджмент ефективний і гідний наслідування [2]. Аналітики починають досліджувати системи управління таких компаній і робити висновки про необхідність запозичення принципів та підходів до менеджменту, що забезпечує такі блискучі результати.

Отже, існує певний взаємозв'язок понять якості управління, результативності та ефективності. Результативність розглядається як ступінь реалізації запланованої діяльності та досягнення запланованих результатів, а ефективність – як співвідношення між досягнутим результатом (ефектом) та використаними ресурсами. Результативність у широкому розумінні включає аналіз результатів з усіх поставлених цілей, а якість управління у широкому розумінні включає результативність.

Список використаних джерел:

1. Власенко І.В. Роль системи управління якістю в забезпеченні конкурентоспроможності продукції промислового підприємства. *Економіка і організація управління*. 2021. № 3(43). С. 194-203.
2. Гвініашвілі Т.З., Гринько Т.В. Науково-методичне забезпечення управління ризиками інноваційної діяльності на промислових підприємствах. *Економіка та підприємництво: зб. наук. пр.* Київ: КНЕУ, 2017. № 39. С. 267-278.
3. Гринько Т.В. Організаційно-методичні засади забезпечення якості управління на промислових підприємствах. *Економіка та підприємництво*, 2018. № 40. С. 91-100.
4. Данченко О.Б., Белова О.І., Сафар Х.М. Основні аспекти управління якістю діяльності підприємства торгівлі. *Вчені записки Університету «КРОК»*, 2019. Вип. 2 (54), С. 169-175. <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2019-53-169-175>.

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

Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара (Україна)

**ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ НА ПІДПРИЄМСТВАХ
В СУЧАСНИХ УМОВАХ**

У сучасних умовах у багатьох галузях економіки різні діяльності зазнають змін. Різні інноваційні технології, впровадження нових форм діяльності та науково-технічний прогрес у цілому неминуче призводить до появи особливих технологій, відповідно до яких впроваджується нова продукція та послуги. Як наслідок, навколо нової продукції формується новий ринок.

На сьогоднішній день, кожне українське підприємство, так чи інакше, стикається з організаційними змінами, важливу роль в реалізації яких грає психологічне налаштування на зміни [1].

Зміни – це основний важливий інструмент впровадження і подальшого розвитку усіх суб'єктів господарювання, отже управління змінами слід надавати конкурентоспроможність підприємств на період адаптації до умов зовнішнього середовища [2].

Економіка розвивається, індивідуальний та суспільний добробут покращується, і запити споживачів видозмінюються разом зі структурою попиту. Кожне підприємство змушене постійно змінюватися відповідно до змін, що відбуваються у зовнішньому середовищі. Підприємства змушені змінювати власні стратегії, системи та структури управління, інакше ефективно організації буде вкрай низька. Та організація, здатна подолати конкуренцію, і навіть може

запропонувати ринку особливі управлінські рішення та особливі конкурентні переваги. У цьому тема управління зміни набуває дедалі більшого поширення, стаючи дедалі більш актуальною. Управління змінами виступає одним із найважливіших факторів успішного впровадження системи якості та розвитку організації в цілому.

Саме процес управління змінами дозволяє дотримуватись контролю процесу розвитку підприємства, а також здійснювати корекцію проєкту щодо введення системи менеджменту якості.

Зміни всередині організації відбуваються постійно та повсюдно. Саме від спрямованості, ефективності та своєчасності змін залежить ефективність та конкурентоспроможність підприємства. На думку багатьох фахівців, процес управління зміни нині є одним із найактуальніших бізнес-технологій у сфері управління. Багато фахівців наголошують, що процес управління змін є одним із найскладніших процесів, який потребує особливої майстерності від керівника організації. Особливого значення цей факт набуває в сучасному підприємстві, коли значні зміни вважаються фактором, який важливий для того, щоб організація могла адаптуватися до умов ринку, що постійно змінюються [3].

Зміни мають бути зрозумілі та проаналізовані співробітниками підприємства. Разом з тим будь-які зміни в організації завжди викликають у співробітників підприємства різні опори. Таким чином, управління змінами являє собою процес, переведення організації з поточного стану в бажане. В даний час є такі основні елементи, які є основою успішного управління змінами:

- цілеспрямована діяльність з персоналом підприємства;
- відповідні інструменти та застосовувані процеси;
- лідерські навички на всіх рівнях.

Є достатня кількість статистичних досліджень, які підтверджують взаємозв'язок процесу змін та бізнес-результативність підприємства. Відповідно до різних дослідницьких робіт, необхідно виділити основні переваги, якими володіє організація використовуючи ефективний процес змін:

- процес формулювання особливого та єдиного підходу організації до процесу змін;

– зниження опір змінам, і як результат, уникнення конфліктів між керівництвом та співробітниками підприємства, зниження продуктивності тощо;

- забезпечення стабільності змін;
- можливість постійного процесу впровадження змін;
- прискорене навчання співробітників підприємства;
- розвиток стратегій усередині організації.

Головною метою процесу управління зміни є забезпечення ефективного проведення змін, а також зниження негативного впливу на діяльність будь-якої компанії.

Сучасна реальність подальшого економічного розвитку є такою, що успішне управління підприємством не можна уявити без системного впровадження змін та нововведень, які спрямовані і націлені на активні позитивні зрушення, які, у свою чергу, змінювали і впливали б на діяльність суб'єкта господарювання у подальшій довгостроковій перспективі. Отже, зміни на будь-якому підприємстві обумовлені його відповідною реакцією на розвиток навколишнього середовища та є невід'ємним складником ведення сучасного бізнесу.

Список використаних джерел:

1. Галушка З. Стратегія управління змінами в умовах невизначеності. Матеріали Міжнародної науково-практичної конференції (24-26 травня 2022 року) «Теорія та практика менеджменту». 2022. Луцьк. С. 102-104.
2. Гринько Т.В. Управління змінами на підприємствах – необхідна умова забезпечення їх розвитку. *Бізнес Інформ*. 2013. № 10. С. 247-252.
3. Гайдей О.О. Вплив системи факторів на управління змінами на промисловому підприємстві. *Вісник Київського національного університету технологій та дизайну. Серія «Економічні науки»*. 2015. № 4 (89). С. 52-63.
4. Гвініашвілі Т.З., Гринько Т.В. Науково-методичне забезпечення управління ризиками інноваційної діяльності на промислових підприємствах. *Економіка та підприємництво: зб. наук. пр.* Київ: КНЕУ, 2017. № 39. С. 267-278.
5. Гринько Т.В., Гвініашвілі Т.З. Концептуалізація моделей управління змінами на підприємствах в сучасних умовах мінливого середовища. *Технологічний аудит та резерви виробництва*. 2015. №1/5 (21). С. 34-40.
6. Гринько Т.В., Гвініашвілі Т.З. Методичний підхід до управління змінами в діяльності суб'єктів підприємництва. *Економіка розвитку*. Харків: 2017. №3(83). С. 59-66.

Д-р екон. наук Гринько Т. В., Загинайло В. А.

Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара (Україна)

**УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ НА ПІДПРИЄМСТВАХ УКРАЇНИ
ЗА УМОВ ВОЄННОГО СТАНУ**

На сьогоднішній день вітчизняні підприємства зіткнулися з суворими реаліями «виживання» бізнесу в умовах війни. Актуальність даного дослідження полягає у невідворотності змін на підприємствах України та у необхідності створення ефективної стратегії управління цими змінами, аби втримати бізнес на плаву в кризовий час для економіки нашої держави.

Повномасштабне військове вторгнення російських окупантів на територію України зупинило на деякий час всі бізнес-процеси. І, наразі, вітчизняні підприємці намагаються пристосуватися до екстремальних умов господарювання, а отже, пріоритетним напрямом управління бізнесом виступає саме управління змінами. Спостерігається поступове відновлення ринкової вартості ресурсів, що значно ускладнює підприємцям доступ до кредитів для бізнесу, а це, в свою чергу, стримує попит у вітчизняній економіці. Тож, одним із ефективних заходів, що сприятиме покращенню стану бізнесу, може стати релокація підприємств, тобто перевезення їх на більш безпечні території, задля нормального їх функціонування [1, с. 3]. Програма релокації бізнесу, розпочата Урядом у березні 2022 року, націлена на підтримку стабільності вітчизняної економіки, але вона несе за собою глобальні зміни на підприємствах, починаючи від зміни територіального місцезнаходження, закінчуючи змінами в особовому складі співробітників (адже не всі мають можливість і бажання змінити місце проживання). Таким чином, перед керівництвом релокованих підприємств постає задача ефективного управління змінами команди співробітників, що полягає у пошуку нових кваліфікованих кадрів, їх перенавчанню (за необхідності), донесенні до нових співробітників головної місії провадження бізнесу, ознайомлення їх з їхніми робочими обов'язками тощо. І все це необхідно зробити в максимально короткі терміни, аби якнайшвидше відновити нормальну діяльність підприємства.

За сучасних умов господарювання, кожне українське підприємство, так чи інакше, стикається з організаційними змінами, важливу роль в реалізації яких

грає психологічне налаштування на зміни. Тому, задля досить ефективного управління організаційними змінами на підприємствах України в умовах воєнного стану, вельми необхідним є дотримання низки послідовних етапів [2, с. 102]:

- 1) проведення оцінки внутрішнього і зовнішнього середовища, та виявлення необхідності змін;
- 2) проведення аналізу усіх можливих параметрів змін (якісних, кількісних, структурних тощо);
- 3) визначення масштабів змін та рівня їх складності;
- 4) проведення оцінки всіх можливих ризиків;
- 5) визначення необхідного обсягу ресурсів, зусиль і строків проведення необхідних змін.

Важливим напрямом управління змінами сьогодні постає налаштування ведення бізнесу на невизначеність, мінливі умови господарювання, зміни поведінки зацікавлених сторін, утримання старих та створення нових ділових зв'язків, оновлення стилю і методів управління, а також, зміщення вектору уваги на ситуаційний підхід до управління. Пріоритетним має бути спрямування змін усередину організації, адже життєстійкість бізнесу неможлива без добре налагодженої взаємодії керівництва з працівниками і стейкхолдерами.

Також, доцільним і актуальним напрямом змін для вітчизняних підприємств може стати впровадження інструментів стрес-менеджменту, що стане запорукою «виживання» бізнесу в сучасних кризових умовах [2, с. 104]. Серед них найбільшу ефективність мають такі: делегування обов'язків, раціональне використання часу, застосування креативного підходу при прийнятті рішень, пошук засобів підбадьорення співробітників у стресових ситуаціях.

Ще одним важливим напрямом змін, на який варто звернути увагу, є ідентифікація ризиків при провадженні діяльності, що зумовлені війною, яка дозволить розробити більш ефективну систему управління підприємством, а впровадження ризик-менеджменту надасть доступ до необхідної інформації щодо уникнення ризиків та/або мінімізації їх негативного впливу на стан бізнесу.

Отже, управління змінами на підприємствах України за умов воєнного стану має ґрунтуватися, перш за все, на розгляді можливості релокації бізнесу, забезпеченні якнайшвидшого переформатування команди співробітників, налаштування ведення підприємницької діяльності на ситуаційний підхід до управління, впровадження інструментів стрес-менеджменту та проведення ідентифікації ризиків задля пристосування бізнесу до мінливих умов господарювання.

Список використаних джерел:

1. Онешко С., Башлай С., Короленко О. Особливості збереження та підтримання економічного потенціалу України в умовах війни. *Електронний журнал «Економіка та суспільство»*. 2022. Вип. 40. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-40-4>
2. Галушка З. Стратегія управління змінами в умовах невизначеності. Матеріали Міжнародної науково-практичної конференції (24-26 травня 2022 року) «Теорія та практика менеджменту». 2022. Луцьк. С. 102-104.
3. Тимошенко М.В. Ідентифікація ризиків та особливості антикризового управління в умовах війни. V міжнародна науково-практична конференція «Підприємництво і торгівля: тенденції розвитку». 2022. Одеса: Державний університет «Одеська політехніка». С. 52-54.
4. Гринько Т.В. Управління змінами на підприємствах – необхідна умова забезпечення їх розвитку. *Бізнес Інформ: Науковий журнал*, 2013. №10. С. 247-252.
5. Гринько Т.В., Гвініашвілі Т.З. Методичний підхід до управління змінами в діяльності суб'єктів підприємництва. *Економіка розвитку*. 2017. № 3(83). С. 59-66.

Д-р екон. наук Гринько Т. В., Маліновський С. Л.

Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара (Україна)

ЦІНОВА ПОЛІТИКА МЕДИЧНИХ ПОСЛУГ ЯК ФАКТОР ЯКОСТІ

Ціноутворення – один із ключових компонентів успішної системи маркетингу. Однак ціноутворення, стратегії та тактики не можуть бути ізольовані одна від одної. Щоб бути ефективною, ціна має працювати в гармонії з іншими видами маркетингової та управлінської діяльності. Незважаючи на свою важливість, використання ціноутворення як інструмент управління охороною здоров'я обмежене порівняно з іншими галузями. Цій ситуації сприяють багато факторів, у тому числі структура процесу медичної допомоги, обмежені знання споживачів та можливості для вимірювання витрат, а також конкурентоздатність серед приватних клінік. Задоволеність пацієнтів, що є

найважливішим елементом у питанні оцінки ефективності, заслуговує на розгляд як одного з базових показників ефективності будь-якої приватної лікарні, особливо невеликої через менші оберти ургентних та планових втручань. Сприйняття пацієнтом якості медичної допомоги стає все більш центральним у концептуальних та операційних моделях вимірювання ефективності. Іншими словами, задоволеність клієнтів відноситься до пацієнта та його сім'ї і включає різні аспекти, починаючи від аспектів «готельного» обслуговування (наприклад, послуги харчування або паркування) до медичних аспектів, таких як захворюваність, використання ряду лікарських препаратів або послуги медсестри.

Вартість відіграє важливу роль у ціноутворенні на медичні послуги. При встановленні цін адміністративне управління повинне враховувати корпоративні цілі, а також витрати на обладнання, закупівлю лікарських засобів, предмети медичного призначення, вартість комунальних послуг та оплату медичних фахівців, котрі насамперед є надавачами цих медичних послуг. Чисте покриття витрат є незадовільним, оскільки лікарням необхідно виконувати свої фінансові завдання та отримувати прибуток та забезпечувати гідну заробітну плату своїм робітникам. Крім урахування витрат, на стратегію ціноутворення лікарень зазвичай впливає еластичність споживчих цін. Цінова еластичність попиту вимірює реакцію споживачів, тобто пацієнтів, актуальність послуг та будь-які зміни на медичному ринку. Підхід сегментації підтримує уявлення, що різні групи споживачів будуть мати різну фінансову спроможність і, отже, вимагатимуть різних стратегій ціноутворення.

Враховуючи вищевказані фактори, перед керівництвом маленької приватної лікарні постає завдання визначити за рахунок чого і якою ціною це співвідношення досягається та які у нього є плюси й мінуси з точки зору медичного персоналу. З одного боку маленька лікарня може намагатися зменшити витрати на закупівлю усіх раніше перелічених речей, але це призведе до погіршення якості медичної допомоги за рахунок лімітів її надання; чи залишити закупівлі на тому ж рівні разом із відсутністю перегляду заробітної плати, що також буде мати схожі наслідки через відтік людського капіталу та професійне вигорання. З протилежного боку, залежачи від моральних та

етичних принципів будь-якого керівництва, такі рішення можуть дійсно збільшити прибутки, але ця стратегія з високою вірогідністю не залишиться життєздатною у довгостроковій перспективі та виявляє себе шкідливою для здоров'я як медичних фахівців, так і пацієнтів згідно зі стандартами медичної практики та її контролю.

Таким чином можна стверджувати, що медична допомога не може переслідувати та керуватися виключно комерційними цілями та зобов'язана дотримуватися інтересів та потреб своїх пацієнтів, так само як заклад охорони здоров'я повинен піклуватися про стан штату своїх співробітників.

Список використаних джерел:

1. Гринько Т.В., Гвініашвілі Т.З., Піндич А.С. Професійний розвиток середнього та молодшого персоналу закладів охорони здоров'я. *Вісник Хмельницького національного університету*. Серія: Економічні науки, 2022. № 5. Т. 1. С. 276-281. [https://doi.org/10.31891/2307-5740-2022-310-5\(1\)-44](https://doi.org/10.31891/2307-5740-2022-310-5(1)-44)
2. Гринько Т.В., Савченко К.С. Науково-методичні підходи до оцінки кадрового потенціалу медичного закладу. *Наукові записки Національного університету «Острозька академія»*. Серія «Економіка». Острог: НаУОА, 2017. № 7(35). С. 23-27.

Д-р екон. наук Гринько Т. В., Русан О. О.

Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара (Україна)

ПРЕВЕНТИВНЕ УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ ЯК СПОСІБ УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ ТА РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВА

Кожне підприємство, за своєю властивістю, потребують управління для існування у швидкоплинному сучасному середовищі і отримання прибутку. Для ефективної діяльності підприємства кожне вище керівництво розробляє певні заходи для забезпечення розвитку підприємства. Зазвичай, основою чіткого регламенту управління виступає стратегія підприємства. Однак, не існує жодної стратегії, яка гарантовано убезпечила юридичну особу від поширеного для підприємницької діяльності явища, як ризики.

В минулий і теперішній час тлумачення поняття ризик на є загально-прийнятним. Д. Рікардо та А. Сміт, представники ранньої класичної політекономії, вважали під ризиком величину очікуваних витрат, які можуть виникнути

під час реалізації певного рішення. До того ж, ці дослідники полягали, що у прибутку має бути додаткова винагорода за ризик. А. Маршал розділив особистий і підприємницький ризик у залежності від джерела формування капіталу і також підтримував тезу про те, що у прибутку має бути частка винагороди за ризик. Уперше розмежував ці терміни американський економіст Ф.-Х. Найт. Під невизначеністю він розумів такі ситуації, в яких неможливо визначити ймовірність появи події; водночас імовірність появи ризику піддається обчисленню. Сучасні школи дослідження вбачають, що ризики, як обставини, які не залежать від волі суб'єкта господарської діяльності можуть дати як негативні, так і позитивні результати, але очевидно, що призведуть до певної зміни бізнесу [1].

Ризик – об'єктивно-суб'єктивна категорія, що характеризує можливість відхилення фактичного стану від запланованого під впливом невизначеності у господарських відносинах [2].

Однак вважати, що ризики є абсолютно непідвладними – невірно. Процес прийняття управлінських рішень, який забезпечує зниження вірогідності появи ризикових обставин для бізнесу можна трактувати, як управління ризиками [3]. Управління ризиками також має ціль знижувати вплив ризиків, якщо вони невідворотні або їх ефект є занадто дестабілізаційним для бізнесу.

Превентивне управління ризиками – метод управління ризиками, який передбачає запобігання виникненню впливу ризику на підприємство. Превентивне управління ризиками передбачає регламентовані витрати певних ресурсів на підтримку керуючих операцій, які забезпечують більш-менш стабільну роботу підприємства. Головною перевагою цього методу є усвідомлення розміру витрат на ліквідацію збитків від критичного стану, спричиненого ризиком і дані витрати, в теорії, вищі від регламентованих витрат у кілька разів. Недоліком методу є складність прорахування витрат на ліквідацію збитків, і як результат, нехтування цим методом вищим керівництвом. Головна причина нехтуванням – бажання зниження витрат, які, на відміну від стабілізаційних витрат, є очевидними і регулярними. На початку здійснення управлінських дій в сучасному бізнесі рекомендовано враховувати особливості конкретних невізначених компонентів [4]:

1. Загальні ризики (ризики зовнішнього макросередовища).
2. Промислові ризики (ризики найближчого зовнішнього середовища).
3. Ризики підприємства (всі внутрішні ризики компанії).

Отже, превентивне управління ризиками, передбачає регламентовані дії, щодо унеможливлення нанесення збитків підприємству небезпечними ризиками. Однак, це не означає, що такий спосіб є виключно консервативним, який не дає змогу змінювати і розвивати конкретне підприємство. Даний метод допомагає керівним елементам бізнесу розроблювати подальші ефективні кроки розвитку власного підприємства з якомога меншою кількістю непередбачуваних подій, навіть ті, які можуть принести користь. Управління змінами не має базуватись на невизначеності і випадковостях, тому превентивне управління ризиками є одним з кращих методів їх визначення і уникнення непотрібних збитків.

Список використаних джерел:

1. Жихор О.Б., Балясна Ю.С. Управління фінансовими ризиками та методи їх нейтралізації на підприємстві. Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії та практики. 2011. Т. 2. № 11. <https://doi.org/10.18371/fcaptp.v2i11.28932>
2. Вітлінський В.В., Великоіваненко Г.І. Ризикологія в економіці та підприємстві: монографія. Київ: КНЕУ, 2004. 480 с.
3. Пісаревський І.М., Стешенко О.Д. Управління ризиками: навчальний посібник. Харків: ХНАМІ, 2008. 124 с.
4. Дюгованець О.М. Підвищення ефективності управління ризиками фірми в умовах нестабільності. Фірма в умовах глобальної нестабільності: виклики, можливості та ризики нової економіки: [кол. монографія]. Ужгород: Аутдор-Шарк, 2015. С. 193-310.
5. Гринько Т.В., Гвініашвілі Т.З. Управління змінами та розвитком підприємства: навч. посіб. Дніпро: Біла К.О. 2019. 362 с.

Зайченко Р. А.

Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара (Україна)

ОСНОВНІ ПІДХОДИ ДО УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ЗМІН НА ПІДПРИЄМСТВІ

Зміни умов зовнішнього середовища вимагають від підприємства розробки комплексу заходів щодо забезпечення сталого функціонування та розвитку. Механізм забезпечення стійкості підприємства має здійснюватися насамперед у вигляді формування стратегії сталого розвитку.

У процесі управління розвитком підприємства як складною економічною системою необхідно використовувати цілу низку принципів для забезпечення розвитку, на яких базуються різні методологічні підходи щодо формування стратегії. Під методологічним підходом розуміється єдиний, цілісний напрямок використання логіки, принципів і методів. На основі робіт зарубіжних і вітчизняних економістів можна виділити такі основні методологічні підходи до управління розвитком підприємства [1]:

1. Адаптивний: цілеспрямована зміна параметрів, структури та властивостей соціально-економічної системи у відповідь на різні зміни зовнішнього та внутрішнього середовища.

2. Інноваційний: розвиток з урахуванням активізації інноваційної діяльності.

3. Еволюційний: постійне оновлення виробництва для задоволення потреб конкретного ринку з меншими сукупними витратами.

4. Комплексний: одночасна розробка технічних, екологічних, економічних, організаційних, психологічних та інших аспектів управління у їх тісному взаємозв'язку.

5. Маркетинговий: пріоритет розвитку підприємства – орієнтація керуючої підсистеми на споживача.

6. Нормативний: встановлення нормативів управління за всіма підсистемами системи стратегічного менеджменту.

7. Процесний: серія послідовних, безперервних, взаємозалежних дій, певної цільової спрямованості.

8. Цільовий: постійна орієнтація на кінцеві результати.

9. Ресурсний: життєздатність підприємства на ринку залежить від наявності в нього унікальних ресурсів, визначальних його конкурентні переваги.

10. Ситуаційний: реакція на різні за своєю природою впливи з боку довкілля підприємства та зміни цілого ряду його організаційних характеристик.

11. Стратегічний: забезпечення відповідності між вимогами ринку та діяльністю організації у довгостроковій перспективі.

12. Кумулятивний: еволюція зводиться до поступового безперервного накопичення абсолютних і достовірних факторів.

Насправді використовується як поєднання представлених підходів до управління розвитком, так і виокремлення їх вузькоспрямованих цільових підходів.

Рівень деталізації підходів до управління розвитком залежить від впливу зовнішніх та внутрішніх факторів, характеру та перспектив управлінського рішення. Практичне застосування запропонованих підходів потребує врахування їх переваг та недоліків [2].

Завдяки використанню відомостей, отриманих у процесі управління адаптивний підхід доцільний за недостатнього часу та обсягу інформації для планування розвитку. Він дає змогу врахувати первинні невизначеності, спростити систему управління, пристосувати її до впливу факторів зовнішнього та внутрішнього середовища.

Перевагою комплексного підходу виступає всебічний аналіз всіх сфер діяльності підприємства, проте дослідження та облік факторів, що мінімально впливають на економічний розвиток, знижують ефективність функціонування системи управління розвитком за рахунок збільшення часу та витрат на моніторинг.

Маркетинговий та ресурсний підходи стимулюють зростання якості, ефективне використання ресурсів. Маркетинговий підхід має зовнішню спрямованість, і мало враховує внутрішні аспекти розвитку підприємства. Ресурсний спрямований на підвищення ефективності використання внутрішніх ресурсів підприємства, ресурсний потенціал, при цьому нівелює вплив зовнішнього середовища.

Процесний підхід забезпечує взаємозв'язки між функціями підприємства. Він акцентує увагу не на кінцевий результат функціонування системи, а на процеси із забезпечення взаємозв'язків функцій управління та перетворення ресурсів на вході та виході.

Цільовий підхід орієнтований на чітке визначення цілей та необхідних результатів. За рахунок своєї жорсткої орієнтації на перспективу при використанні цільового підходу виникає загроза не досягти кінцевих результатів зусиль та вкладень у розвиток підприємства, якщо не приділяти уваги проміжним цілям діяльності, пов'язаним із досягненням перспективних цілей розвитку.

Отже, слід пам'ятати, що жоден із підходів до управління розвитком не можна вважати найкращим. Залежно від умов ефективними можуть бути різні підходи та вибір того чи іншого підходу має базуватись на обліку реальних умов. В разі, якщо керівництво підприємства не може обрати підхід до управління змінами, слід використовувати адаптивний підхід.

Список використаних джерел:

1. Кобелева, Т., Витвицька, О., Перерва, П., Ковальчук, С. Стратегічне управління розвитком підприємства на засадах інтелектуальної власності. *Вісник Національного технічного університету (економічні науки)*. 2022. С. 52-57.
2. Вовк О., Ковальчук А. Стратегічне управління розвитком підприємств в умовах конкурентної економіки. *Збірник наукових праць Університету державної фіскальної служби України*. 2019. С. 20-32.

Зубарєв Є. А.

Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара (Україна)

УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ НА ПІДПРИЄМСТВАХ

Для керівників українських компаній вивчення теорії і практики управління змінами актуально удвічі. По-перше, не викликає сумнівів той факт, що вітчизняні компанії працюють у більш динамічному зовнішньому середовищі. По-друге, не дивлячись на те, що останнім часом теорія управління змінами почала розвиватися інтенсивніше, більшість публікацій з управління змінами ґрунтуються на досвіді крупних зарубіжних компаній, який не завжди прийнятний для вітчизняного бізнесу.

Тому важливо і значуще досліджувати ситуацію із управління змінами на вітчизняних підприємствах. У сучасних умовах таких досліджень в Україні проводиться недостатньо, їх потрібно розвивати і постійно удосконалювати.

Під поняттям організаційних змін розуміють різні види змін, що відбуваються на певних рівнях організації (рівня спеціалізації, діапазону контролю, розподілу повноважень, механізмів координації) на будь-якій стадії її життєвого циклу, що можуть проявлятися в перетворенні потенціалу організації та в зміні розмірів, масштабів та цілей її діяльності [1].

Управління змінами – це процес постійного коригування напрямку діяльності організації, модифікації поведінки її працівників в умовах змін. Необхідність управління змінами в організації пов'язана із невідповідністю процесу управління потребам, зумовлена середовищем її функціонування. При цьому потрібно брати до уваги те, що зміни у будь-якому одному підрозділі підприємства зазвичай впливають на інші підрозділи і на підприємство загалом. Таким чином, причинами змін на вітчизняних підприємствах у сучасних умовах є чинники внутрішнього та зовнішнього середовища [2].

Провідними цілями організаційних змін є не тільки модифікація вже існуючих напрямів діяльності, а й вибір нової мети підприємства. Це не вважається поганою звісткою, а може просто вказувати на те, що поставлені раніше цілі вже досягнуто. Головні завдання змін це:

- виявлення нових ринків збуту;
- введення нового виду управління;
- поєднання декількох підрозділів або підприємств в одне ціле;
- зміна стратегії підприємства;
- введення інновацій в системи управління, планування, аудиту;
- підвищення продуктивності підприємницької діяльності;
- поглинання конкурентних підприємств тощо [3].

Під час втілення різноманітних змін відбуваються не тільки перетворення в кращу сторону, а може відбутися негативне явище – опір. Ймовірність опору змін в сучасних умовах зростає. Опір змінам – це будь-який негативний прояв дій, що заважає змінам втілюватися. Як правило, виникає через відсутність належного фінансування, невчасної діагностики існуючих проблем, незацікавленості персоналу в вирішенні питань. Головними ознаками опору є: сповільнення темпу розвитку, зростання витрат на проведення модифікацій, відтермінування необхідних дій, що сприяють змінам, намагання персоналу перекрити необхідні зміни другорядними завданнями [4].

Процес створення умов для проведення змін охоплює: повний опис змін і ознайомлення з ними кожного працівника, якого цей процес стосується; залучення працівників до участі в прийнятті рішень щодо змін; спростування чуток і побоювань шляхом більш широкого поширення інформації про зміни; надання змінам якомога більш прийняттого характеру; демонстрацію зацікавленості вищого керівництва у змінах [2].

Отже, наявність чіткої системи управління змінами дає змогу зробити процес розвитку перманентним. Для підприємств, які є проблемними, управління змінами є особливо життєво важливим елементом менеджменту, оскільки створює необхідну основу для подальшого розвитку. Вибір тієї чи іншої моделі управління змінами повинен базуватися на врахуванні синергетичного поєднання таких факторів, як фінансово-економічне забезпечення наявного рівня розвитку конкретної компанії.

Список використаних джерел:

1. Криниченко В.М. Економіка підприємства. Збірник засобів діагностики. навч. посіб. Харків: ІНЖЕК, 2013. 108 с.
2. Гайдей О.О. Управління змінами на підприємстві. *Вісник Бердянського університету менеджменту і бізнесу*. 2012. № 3 (19). С. 71-75. URL: <http://old.bumib.edu.ua/sites/default/files/visnyk/13-3-19-2012.pdf>
3. Мазур Н.А., Семенець І.В. Управління змінами: навч. посіб. Кам'янець-Подільський: 2017. 165 с.
4. Гринько Т.В., Гвініашвілі Т.З. Методичний підхід до управління змінами в діяльності суб'єктів підприємництва. *Економіка розвитку*. 2017. № 3(83). С. 59-66.

Колобердянко О. В.

Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара (Україна)

МЕТОДИ АНАЛІЗУ СТАНУ ВИРОБНИЦТВА

Для ефективної роботи підприємства необхідно регулярно проводити його економічний аналіз. Аналіз виробництва продукції займає головне місце у системі економічного аналізу. Аналіз витрат на виробництво продукції дає оцінку діяльності підприємства та допомагає її ефективному плануванню. Для того, щоб на ринку успішно існувала якась продукція, підприємства мають аналізувати виробництво своєї продукції та продукції своїх конкурентів.

Метою такого аналізу є відслідковування виробничої діяльності можливих конкурентів підприємства. Питанням розвитку виробничої діяльності підприємств, займалися багато вітчизняних та зарубіжних економістів. Матеріали щодо визначення обсягу виробництва та аналізу його ефективного використання можна знайти в опрацюваннях Г. Дж. Болта, А. М. Гаджинського, В. Я. Кардаша, В. О. Литвиненка, Ю. М. Неруша, П. Г. Перерви [4].

Для того, щоб проводити аналіз стану виробництва, необхідно розуміти, які завдання він виконує. До основних завдань, які виконує аналіз стану виробництва відносяться [1]:

- оцінювання динаміки за основними показниками обсягу продукції;
- оцінювання рівня виконання плану виробництва;
- оцінювання структури виробництва продукції та її асортименту.

Після визначення ключових завдань аналізу стану виробництва, потрібно визначати, що саме являється об'єктами його дослідження.

Серед об'єктів даного напрямку аналізу можна виділити [3]:

- обсяг виробництва;
- асортимент і структура продукції;
- якість товарів;
- ритмічність випуску продукції.

Проведення аналізу стану виробництва нам необхідно для подальшого планування діяльності і розуміння розвитку виробництва своїх конкурентів, з метою підвищення якості виробництва, поліпшення умов виробництва та збільшення обсягу виробництва продукції. Але планування здійснюється в основному на неповних даних, через їх брак та відсутність повноти надання інформації в широкому доступі. Проведення загального аналізу стану виробництва проходить поетапно із застосуванням певних методів. Для проведення комплексного аналізу стану виробництва, виділяють шість ключових видів аналізу [2]:

- 1) аналіз динаміки виробництва продукції – метод розрахунок показників динаміки: абсолютний приріст, темп росту/приросту;
- 2) аналіз виконання плану – метод порівняння плану з фактичними даними;
- 3) аналіз якості продукції – метод розрахунок узагальнюючих показників: питома вага сертифікованої продукції, обсяг продукції вищого сорту та продукції на експорт; розрахунок часткових показників: надійність, довговічність, дизайн, технологічність; розрахунок показників ефективності: рівень браку, гарантійний термін роботи, зниження собівартості продукції, підвищення продуктивності праці;
- 4) аналіз асортименту продукції – метод розрахунок коефіцієнту асортиментності; порівняння видів продукції за обсягами;

5) ритмічність виробництва – метод розрахунків коефіцієнтів: ритмічності, варіації, аритмічності;

6) факторний аналіз – методи детермінованого факторного аналізу обсягів виробництва: індексний, ланцюгових підстановок, абсолютних різниць.

Після проведення всіх етапів аналізу, проводиться подальше планування діяльності виробництва продукції підприємства із необхідними корективами.

Підсумовуючи, можна сказати, що всебічний аналіз виробничої діяльності підприємства, дає можливість виявити резерви підвищення ефективності його діяльності. На жаль, ми не можемо провести глибокий аналіз через брак даних у вільному доступі, тому подальше планування роботи підприємства буде здійснюватися на існуючих даних та з урахуванням можливих змін.

Список використаних джерел:

1. Гнатенко Є. П. Аналіз збалансованості обсягів виробництва та реалізації продукції на підприємстві. *Ефективна економіка*. 2019. № 9. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=2310>
2. Замула І.В., Іваненко В.О. Аналіз обсягів виробництва промислової продукції на основі даних статистичної звітності. *Проблеми теорії та методології бухгалтерського обліку, контролю і аналізу*. 2021, № 4. С. 166-173.
3. Сімоненко І.В., Косова Т.Д. Аналіз господарської діяльності: навч. посібник. Київ: Центр учбової літератури, 2018, 470 с.
4. Петрович, Й.М.: Економіка підприємства. Львів: Магнолія, 2016. 450 с.
5. Паршин Ю.І., Паршина О.А. Основи економічного аналізу: навч. посіб. Дніпро: ФОП Дробязко С.І., 2020. 180 с.
6. Антонюк О.П., Ступницька Т.М. Економічний аналіз (практикум): посібник. Київ: Патерик, 2021. 320 с.
7. Рибчук А.В., Ковенська О.А., Антофій Н.М., Покотилова В.І. Економічний аналіз: теорія і практика: навч.-метод. посібник. Херсон: ОЛДІ-ПЛЮС, 2020. 220 с.

Кривуліна С. В.

Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара (Україна)

ОСОБЛИВОСТІ РОЗДРІБНИХ ПРОДАЖІВ ТОРГОВЕЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ТРИВАЛИХ ЕКОНОМІЧНИХ КРИЗ

Насамперед, наразі в Україні можна помітити негативні явища в економіці, які зумовлені передусім дестабілізацією регіонів в умовах воєнного стану, що призводить до дисбалансу розвитку більшості галузей, у тому числі і торгівлі.

Саме в таких умовах тривалого дисбалансу ринкової кон'юнктури керівництво торговельних підприємств потребує повної та всебічної інформації щодо стану як внутрішніх чинників, так і зовнішнього середовища загалом (попит на товари, цінову політику конкурентів, соціальні тенденції тощо).

Метою статті, насамперед, є визначення основних тенденцій розвитку роздрібною торгівлі в умовах економічної кризи та воєнного стану в країні, а також визначення напрямів подальшого перспективного її розвитку.

Особливостям роздрібною торгівлі в умовах тривалих економічних криз присвячені праці таких вчених як Зінченко О., Верхоглядова Н., Тимофєєва О., Гонський М., Кріковцев О. та інших.

Роздрібна торгівля є складовою економіки, що спричиняє виникненню інтересу і з боку торгівлі, і маркетингу, і логістики. Крім того, динаміка роздрібною торгівлі відіграє роль чинника економічного стану в цілому. Економічна роль виявляється в раціональній організації циклу «виробництво-споживання» і обороту коштів [4]. В той же час, торгівля має вплив на підтримку соціальної стабільності в країні.

Під час економічних криз, що характеризуються й стрімким падінням ВВП, інфляцією, зниженням доходів, роздрібна торгівля стикається з колом проблем, які спричинили наступні зміни: сервіс став нижчої якості, відбулося зuboжіння вибору товарів в цілому, досі лідирують іноземні товари замість українських, стрімко підвищуються ціни на товар та ін.

Слід зауважити, що на підвищення показників товарообігу загалом мають вирішальний вплив 2 чинника: збільшення показників закупівлі товарів та показників зростання відповідно й їх цін. І для нашої держави другий фактор є більш характерним. Однак аналіз динаміки індексу споживчих цін визначає, що поряд із підвищенням цін на продукцію збільшуються показники закупівлі продукції населенням, оскільки індекс роздрібною товарообігу підвищується набагато швидше, ніж індекс інфляції.

Динаміка товарообігу торговельної діяльності, насамперед, залежить від впливу різних чинників, серед яких важлива кількість роздрібних торговельних підприємств із належним устаткуванням, їх розмір; запровадження новітніх моделей організації торгівлі загалом, ефективні напрями діяльності посередників просування товарів тощо [2]. В свою чергу, роздрібний товарообігу

українських підприємств в умовах кризи утворюється за рахунок розвитку роздрібної торгівлі через торговельну мережу. Як зазначає Кріковцев О., «тенденція щорічного зменшення кількості об'єктів торгівлі за умови обсягів товарообігу до збільшення, дозволяє зробити висновок про те, що великі учасники ринку поглинають своїх конкурентів» [5]. Це означає, що дрібні торговельні підприємства кооперуються для протистояння зовнішньому конкурентному середовищу, оскільки великі торговельні мережі можуть легко вносити зміни у свою маркетингову політику.

Також наразі важливим моментом у сфері роздрібної торгівлі в умовах кризи та воєнного стану є виникнення новітніх торговельних форматів та актуалізація великих торговельних мереж, котрих розрізняють за наступними ознаками: за територією; за форматом; за кількістю власних торговельних підприємств; за обсягами діяльності; за стратегічними пріоритетами у сфері асортиментної політики [1].

Слід зазначити, що в Україні зараз існують всі вищеперелічені формати роздрібної торгівлі. В умовах сьогодення в Україні спеціалізовані мережі, які передусім тримають свій вектор на одноформатність і велике територіальне охоплення, лідирують на ринку продуктів харчування за показниками темпів зростання, кількості магазинів й, власне, роздрібного товарообігу в цілому. За цих умов головною організаційною формою торговельних мереж є «гіпермаркет» та «дискаунтер» [3].

Отже, наразі в умовах економічних тривалих криз українські торговельні мережі мають сконцентрувати свої сили на інтенсивному напрямку розвитку – збільшенні ефективності за рахунок скорочення витрат і відповідно зростання товарообороту. Внаслідок зростання вимог покупців це має відбуватися не за рахунок зниження якості товарів. Потрібно оптимізувати бізнес-процеси, використовуючи концепції маркетингу, логістики, процесного менеджменту відповідно на основі системного підходу.

В свою чергу, підхід системного управління максимізує кінцеві результати діяльності українських торговельних підприємств, забезпечуватиме стійкість підприємств та відповідну адаптацію до несприятливих факторів ззовні, забезпечить обрання відповідних рішень з безлічі варіантів. Зараз українським підприємствам під час тривалої кризи, слід звернутися до категорійного

менеджменту. Саме його застосування дозволить змінити взаємовідносини роздрібних торговельних посередників через спільне співробітництво та спільне ведення бізнесу в межах конкурентного середовища.

Список використаних джерел:

1. Верхоглядова Н. Роль і значення торгівлі для розвитку національного господарства. *Ефективна економіка*. 2012. № 7. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=1272>.
2. Зінченко О.М. Дослідження стану розвитку роздрібної торгівлі України. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Серія «Економічні науки»*. 2011. № 2. С.168-172.
3. Тимофеева О. Розвиток українських торговельних мереж на сучасному етапі. *Економіка і регіон*. 2007. № 2(13). С. 68-72.
4. Гонський М. Тенденції розвитку комерційної діяльності вітчизняних роздрібних торговельних мереж. URL: <http://allretail.ua/topics/29132>.
5. Криковцев О. Тенденції розвитку торговельних мереж. URL: <http://nauka.kushnir.mk.ua/?p=71612>.

Крохмаль І. О.

Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара (Україна)

АЛГОРИТМІЗАЦІЯ В ПРОЦЕСІ ПРИЙНЯТТЯ ГОСПОДАРСЬКИХ РІШЕНЬ

Діяльність підприємства неможливо уявити без алгоритму прийняття господарських рішень. Адже він сприяє розвитку економічного стану підприємства та всієї роботи підприємства. Багато вчених трактують поняття визначення прийняття господарських рішень по різному, серед яких В. Василенко, Д. Дерлоу, Л. Донець, В. Кігель, С. Клименко та О. Дуброва, Б. Мильнер, Ю. Петруня та інші [1-3]. Однак, незважаючи на зміни в економічній діяльності підприємства, на мою думку, не існує єдиного визначення прийняття бізнес-рішень. Тому що господарська діяльність підприємства може змінюватися з кожним роком.

Залежно від цих рішень формується подальша діяльність підприємства. Але є одна проблема, що різні доктрини по-різному трактують поняття прийняття рішень, що не дуже добре впливає на подальшу діяльність підприємства. Дане дослідження зосереджене на прийнятті господарських рішень. При вивченні поняття господарського рішення необхідно визначитись з його

трактуванням в різних літературних джерелах: «вибір варіанту», «вибір дії», «результат вибору», «вчинок», «результат».

Формування господарського рішення є невід'ємною частиною діяльності будь-якого підприємства, від якої залежить його майбутнє становище. Технологія прийняття рішень залежить від таких питань: ідея, мета (навіщо це робити?); кількість і якість об'єктів (що робити?); ресурси (якою ціною?); використовувані технології (як це робити?); виконавці (хто повинен це робити?); терміни (коли це робити?); споживачі (для кого це робити?); місце (де це робити?); економічні, соціальні, екологічні, технічні ефекти (що це дасть?).

Перейдемо до визначення, що таке алгоритмізація та як воно впливає на процес прийняття господарських рішень.

Алгоритмізація – це метод опису процесів, який шляхом створення допомагає створити правильний алгоритм (послідовність) дії для подальшого вирішення проблеми на конкретному підприємстві. Характерними ознаками алгоритмізації є:

1. У процесі алгоритмізації певних рішень суб'єкт господарювання повинен використовувати певні моделі, зокрема, модель «сміттевого бака», універсального передбачення, дискретно-інкрементальну або раціонально-дедуктивну, редукціонізму, теорію ігор, модель наукового управління, тотального управління якістю, теорію хаосу, теорію катастроф або інші. Вони покликані продемонструвати, як функціонує підприємство і як має визначатися стратегія його розвитку.

2. Господарська діяльність будь-якого підприємства в ринковій економіці характеризується певним рівнем невизначеності, а отже, певним рівнем ризику та багатоваріантністю вибору для суб'єкта господарювання. Звідси виділяють такі умови прийняття господарських рішень: визначеність (надійність), невизначеність (ненадійність), ризик (імовірнісна визначеність).

3. Сучасному менеджеру часто доводиться приймати рішення в умовах високої невизначеності, відсутності необхідної інформації, необхідності реагувати на зміну параметрів в умовах обмеженого часу, що часто призводить до неефективних рішень, а найгірше – до глибоко помилкових. Особливо гостро ця проблема постає під час кризових явищ в економіці країни, і першими її відчувають керівники малих та середніх підприємств.

Загалом, існує багато досліджень у сфері прийняття бізнес-рішень, але більшість з них зосереджені на їх раціональності. Однак, останнім часом, у зв'язку з розвитком ринкових відносин, жорсткою конкуренцією та обмеженістю ресурсів, основна увага приділяється «обмеженій раціональності».

Основні етапи алгоритмізації в процесі прийняті господарських рішень:

1. Аналіз та дослідження ситуації на підприємстві, збір необхідних даних.
2. Формування цілей на підприємстві та стратегії.
3. Вибір методу прийняття рішень.
4. Розробка алгоритму: послідовність дії.
5. Реалізація алгоритму: виконання алгоритму прийняті рішень за допомогою комп'ютерної техніки.
6. Оцінка результатів.

Отже, при алгоритмізації процесу прийняття господарських рішень необхідно враховувати різні фактори. Такі як: наявність даних, часові рамки, витрати на виконання алгоритму та інше.

Список використаних джерел:

1. Іванілов О. С. Економіка підприємства: підручник [для студ. вищ. навч. закл.]. Київ: Центр учбової літератури, 2009. 728 с.
2. Iakovenko, V., Pavlov, R., Pavlova, T., Levkovich, O. (2023). Transformational Opportunities for Business Entities in the Circular Economy. *Lecture Notes in Management and Industrial Engineering*. Springer, Cham. https://doi.org/10.1007/978-3-031-23463-7_6
3. 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>

Канд. екон. наук Куряча Н. В.

Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара (Україна)

ВИКОРИСТАННЯ ДИЗАЙН-МИСЛЕННЯ В БІЗНЕСІ

Термін дизайн-мислення почав активно застосовуватись у бізнесі починаючи з 1991 року, коли брати Келлі зі Стенфордського університету започаткували дизайнерську консалтингову компанію IDEO. Спочатку цей підхід використовувався виключно для створення фізичних об'єктів. Сьогодні його можна застосувати у різних сферах, наприклад в бізнесі або навіть в

особистому житті. В сучасній літературі, яка присвячена дизайн-мисленню розглядають окремі приклади застосування цього підходу в соціальній, підприємницькій, освітній та екологічній сферах. Н. Кросс характеризує особливості дизайн-мислення як здатність [1]:

- вирішувати нечітко визначені, складні, заплутані або wicked-проблеми;
- приймати стратегії, орієнтовані на рішення;
- використовувати абдуктивне та продуктивне мислення;
- використовувати невербальні засоби графічного/просторового моделювання, наприклад ескізи та створення прототипів.

Е. Піс називає дизайн-мислення одним із головних принципів «ощадливого стартапу» [2]. Сьогодні в літературі також висловлюються критичні оцінки дизайн-мислення через зверхність дослідження потреб клієнтів, відірваність здатності мислити як дизайнер від здатності виконувати дизайнерські проекти та зайву комерціалізацію методу [3; 4].

Термін дизайн-мислення почав активно використовуватись у бізнесі починаючи з 1991 року, коли брати Келлі зі Стенфордського університету адаптували методологію та започаткували дизайнерську консалтингову компанію IDEO – компанію, де дизайн-мислення є основною спеціалізацією [3; 4]. Цей метод, заснований на спостереженнях, експериментах і швидких змінах почав застосовуватись в бізнесі. Процес дизайн-мислення поділяється на 5 послідовних етапів: емпатія, визначення проблеми, ідеяція, прототипування, тестування.

Засновники методу відобразили основу практичної роботи інженерів і розписали основні етапи алгоритму, щоб це було зрозуміло і для людей творчих професій, і для представників бізнесу [3; 4]. Дизайн-мислення передбачає підхід до вирішення бізнес-завдань, заснований на експериментах і емпатії.

Особливістю застосування методу дизайн-мислення є робота над проектами в крос-функціональних командах. В роботу над проектом залучають на кожному етапі людей з компетенціями в різних сферах діяльності. Такий підхід збагачує креативну складову команди, збільшує кількість альтернатив для вирішення проблеми та дозволяє об'єднати всі підрозділи бізнесу навколо розуміння потреб клієнта. Емоційне включення людей та формування відчуття

приналежності до загальної місії та її розуміння. Такий підхід значно підвищує рівень довіри співробітників компанії та взаємодії між різними підрозділами та особистостями в колективі.

Для реалізації успішної бізнес-стратегії на підприємстві потрібно:

- придумати майбутнє;
- протестувати свої ідеї на практиці;
- вивести продукт на ринок.

Дизайн-мислення здатне удосконалювати виробництво товарів та послуг, для досягнення максимальної задоволеності споживача, створення позитивного клієнтського досвіду. Даний метод допомагає переосмислити внутрішні процеси на підприємстві і створити максимально мотивуючу середу для співробітників.

Найбільший ресурс у дизайн-мисленні – це помилки. Помилки говорять про те, як потрібно щось робити. І поки ви не зробите помилку, ви не зрозумієте що необхідно виправити. Що більше помилок ви робите, тим кращим у вас буде результат. Тому не бійтесь їх, адже це звичайний процес прийняття інноваційних рішень [3; 4].

Будьте допитливими, нічого не бійтеся і постійно намагайтеся щось дізнаватися нове. Спробуйте зрозуміти, як все влаштовано. Отримуйте веле-тенську кількість інформації і не зупиняйтеся, будьте допитливими. Що більше ви будете ставити собі питань, то більше креативних ідей у вас буде виникати.

Переваги застосування дизайн-мислення у бізнесі [3; 4]:

- допомагає бізнесу вирішувати складні проблеми;
- знижує ризики;
- підвищує ступінь задоволеності клієнтів, а також їх лояльність;
- генерує інноваційні;
- сприяє швидкому навчанню співробітників і розвитку компаній;
- покращує атмосферу в колективі і мотивує співробітників.

За допомогою сервісного дизайн-мислення можна передбачити очікування споживача при вході в магазин, готель або ресторан, під час перегляду веб-сайту, при взаємодії з колегами або під час влаштування на роботу. Даний спосіб мислення здатний змінювати світовідчуття учасників процесу, розвиває

інтелектуальні здібності людини. Інтерес до застосування емпатії як основного інструменту в процесі впровадження захоплює, змінює емоційний фон, спонукає переглядати індивідуальні цінності всіх учасників.

Список використаних джерел:

1. Cross N. Design Thinking: Understanding How Designers Think And Work. London; New York: Bloomsbury, 2013. 163 p.
2. Ries E. The Lean Start-up: How Today's Entrepreneurs Use Continuous Innovation to Create Radically Successful Businesses. NY: Crown Business, 2013. 328p.
3. Kolko J. The Divisiveness Of Design Thinking. ACM Interactions, 2018. May-June. URL: <http://interactions.acm.org/archive/view/may-june-2018/thedivisiveness>.
4. Vinsel L. Design Thinking Is Kind Of Like Syphilis-It's Contagious And Rots Your Brains. Medium. 2017. Dec. URL: https://medium.com/@sts_news/designthinking-is-kind-of-like-syphilis-its-contagious-and-rots-your-brains-842ed078af29.

Кучеров А. Ю.

Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара (Україна)

МЕТОДИ ЕКОНОМІЧНОЇ ДІАГНОСТИКИ КРИЗОВОГО СТАНУ ПІДПРИЄМСТВА

Діагностика кризового стану підприємства є важливим етапом в управлінні бізнесом. Основна мета такої діагностики полягає в тому, щоб вчасно виявити ознаки кризи та запобігти подальшому зниженню фінансових показників. Для цього використовуються різні методи діагностики, які дозволяють виміряти ступінь кризового стану підприємства.

Для діагностики кризового стану підприємства і виявлення його причин, необхідно використовувати різні методи економічної діагностики. Нижче наведено кілька з найбільш ефективних методів:

1. Аналіз фінансової звітності. Цей метод полягає в оцінці фінансових показників підприємства, таких як баланс, звіт про прибутки і збитки, звіт про грошові потоки. За допомогою такого аналізу можна виявити проблеми з ліквідністю, рентабельністю та стійкістю підприємства до змін на ринку.

2. Аналіз конкурентоспроможності. Цей метод дозволяє оцінити позицію підприємства на ринку та визначити, чи відповідає його товар або послуга

потребам споживачів. В результаті аналізу можна виявити проблеми з маркетингом та позиціонуванням продукту.

3. Аналіз ефективності управління. Цей метод дозволяє виявити проблеми з управлінням підприємством, такі як недостатність контролю за витратами, неправильне планування, слабка мотивація персоналу. За допомогою цього методу можна виявити можливості для покращення ефективності управління.

4. Аналіз ризиків. Цей метод дозволяє визначити можливі ризики, які можуть вплинути на діяльність підприємства, такі як зміни в законодавстві, зміни в економічному середовищі або кризові ситуації на ринку. За допомогою цього аналізу можна визначити можливі шляхи запобігання кризі.

5. Аналіз розвитку підприємства. Цей метод дозволяє визначити можливості для подальшого розвитку підприємства, такі як запровадження нових продуктів або послуг, розширення асортименту, введення нових технологій тощо. За допомогою цього аналізу можна визначити можливі шляхи збільшення обсягів продажів та покращення фінансових показників.

6. Аналіз ділової репутації. Цей метод дозволяє оцінити репутацію підприємства у споживачів, партнерів, робітників та інших стейкхолдерів. Якщо підприємство має погану репутацію, це може впливати на його фінансові показники та спричинити кризу. Аналіз репутації може допомогти виявити проблеми та запровадити заходи для покращення репутації.

Загальний підхід до діагностики кризового стану підприємства полягає в тому, щоб використовувати комплексний підхід і поєднувати різні методи діагностики. Важливо також пам'ятати, що діагностика кризового стану підприємства повинна проводитись регулярно, щоб вчасно виявляти проблеми та приймати заходи для їх вирішення.

Щоб визначити кризовий стан підприємства, необхідно оцінювати результати аналізу за допомогою різних показників. Зазвичай використовують такі показники:

Коефіцієнт ліквідності. Цей показник дозволяє оцінити, наскільки швидко підприємство може перетворити свої активи в грошові кошти. Якщо цей коефіцієнт менше 1, то підприємство може мати проблеми із погашенням зобов'язань.

Коефіцієнт рентабельності. Цей показник дозволяє оцінити, наскільки прибутковим є підприємство відносно своїх витрат. Якщо цей коефіцієнт менше 1, то підприємство може мати проблеми з отриманням прибутку.

Коефіцієнт фінансової стабільності. Цей показник дозволяє оцінити, наскільки стійким є фінансовий стан підприємства. Якщо цей коефіцієнт менше 1, то підприємство може мати проблеми зі здійсненням своєї діяльності.

Коефіцієнт покриття відсотків. Цей показник дозволяє оцінити, наскільки підприємство спроможне оплачувати за борговими зобов'язаннями.

Отже, аналіз показав, що аналіз кризового стану підприємства потрібно проводити комплексно та з врахуванням всіх можливих напрямів розвитку кризової ситуації.

Список використаних джерел:

1. Христич О.В. Аналіз економічного кризового стану підприємства: методологічні підходи та інструменти. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Серія «Інформаційні системи та мережі»*. 2018. № 901. С. 95-102.
2. Максименко І.В. Економічна діагностика кризових явищ на підприємстві. *Наукові праці Полтавської державної аграрної академії. Економічні науки*. 2019. № 4. С. 113-120.
3. Пономарьов В.А., Сухомлинська О.С. Методика діагностики кризового стану підприємства. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія «Економіка»*. 2019. Том 1(47). С. 66-70.

Куян М. С.

Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара (Україна)

ПРИЙНЯТТЯ РІШЕНЬ В УМОВАХ РИЗИКОВАНOSTІ ВЕДЕННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

Підприємство відіграє значну роль у системі зовнішньоекономічної діяльності проте актуальним є розгляд впливу на нього невизначеності та ризику. Існує проблема управління підприємницькими ризиками при здійсненні валютних операцій, проте економічний ризик є значущим у контексті економічних наукових досліджень, оскільки він багатогранний і різний в контексті соціально-економічних умов його появи та меж адаптації до зовнішньоринкового середовища [1].

Мета даного дослідження полягає в узагальненні теоретичних і практичних поглядів на виявлення ризиків зовнішньоекономічної діяльності підприємства та процесу управління ризиками підприємства, а також опрацювання найбільш кращих методів управління ними в передумовах глобалізації.

Ризик увесь час властивий ринковій економіці, оскільки ведення бізнесу передбачає прийняття управлінських рішень, які аналізуються в умовах ризику з метою отримання планових результатів. У процесі господарської діяльності абсолютно неможливо повністю усунути економічні ризики [3].

Об'єктами ризику можуть бути [2]:

- господарська операція, вид продукції, технологічні процеси, напрям виробничої діяльності;
- суб'єкт господарювання, галузь;
- країна, регіон.

Аналіз ризиків умов комерційного контракту є описовим за своєю природою, що дозволяє їх відповідним чином оцінити. Доцільно враховувати такі фактори, як ставлення керівництва до процесу укладання договорів та навчання персоналу, заохочення юридичного відділу, використання та зберігання електронних підписів, архівування та управління контрактами.

Після розрахунку основних видів ризиків необхідно розпочати побудову карти ризиків. Менеджери повинні розуміти як прийняти або передати такі ризики, тоді як незначними ризиками можна управляти оперативно.

Для управління ризиками, пов'язаними із зниженням котирувань фондового ринку, вартості акцій і цін на біржові товари, широко застосовуються різноманітні інструменти хеджування [4].

Рівень фінансового ризику, що виникає при здійсненні тієї чи іншої фінансової операції або певного виду фінансової діяльності підприємства, змінюється під дією фактору часу.

Список використаних джерел:

1. Озель Д.М. Ризики у зовнішній торгівлі та їх вплив на організацію та здійснення міжнародних розрахунків. Культура народів Причорномор'я. 2005. № 59. С. 146-148.
2. Тюріна Н.М. Карвацька Н.С. Зовнішньоекономічна діяльність підприємства: навч. посіб. Київ: Центр учбової літератури, 2012. С. 395-419.

3. Семчук Ж.В. Процевят О.С., Скриньковський Р.М. Особливості страхування зовнішньоекономічної діяльності підприємства. *Ефективна економіка*. 2013. № 10. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=2382>.
4. Сисюк С.В. Оцінка та страхування ризиків у зовнішньоекономічній діяльності: обліковий аспект. *Вісник ЖДТУ*. 2015. № 2(72). С. 86-90.
5. Крупка М.І., Ковалюк О.М., Коваленко В.М. та ін. Фінансовий менеджмент: підручник. Львів : ЛНУ імені Івана Франка. 2019. 440 с.

Мазур В. В.

Національний авіаційний університет (Україна)

ВПЛИВ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ НА ФОРМУВАННЯ ТА УПРАВЛІННЯ СТРУКТУРОЮ КАПІТАЛУ ПІДПРИЄМСТВ

Перехід до ринкової економіки, процеси лібералізації економіки, її глобалізації призвели до пошуку оптимальних та ефективних способів формування та управління капіталом підприємств. Своєю чергою дані чинники повинні збільшити конкурентоспроможність підприємства, сприяти залученню інвестицій, збільшувати додану вартість та примножувати дохід, забезпечуючи стабільний розвиток підприємства.

У розвинених країнах світу корпоративні підприємства займають одну із ключових позицій у розвитку та становленні національної економіки та виробництва.

В Україні функціонують як корпоративні, так і державні підприємства. Багато корпоративних підприємств створились шляхом приватизації державних. В переважній більшості підприємства, які були приватизовані, дістались з морально та фізично застарілим устаткуванням і обладнанням, часто збанкрутілі та з великими заборгованостями перед персоналом та державою. При приватизації вказаних підприємств корпоративним власникам, бізнесу потрібно швидко адаптувати придбаний актив до сучасних умов і вимог ринку. Важливим аспектом цього є модернізація підприємства, ефективне управління структурою капіталу, наявність висококваліфікованого персоналу, впровадження інноваційних технологій тощо.

Структура капіталу – це сукупність фінансових коштів підприємства з різних джерел довгострокового фінансування, а якщо говорити точніше –

співвідношення власних і позикових фінансових коштів, використовуваних у господарській діяльності. Структура впливає на коефіцієнт рентабельності активів і власного капіталу, визначає коефіцієнти фінансової стійкості та платоспроможності і формує співвідношення прибутковості і ризику капіталу.

У структурі капіталу відображається співвідношення позикового і власного капіталів, залучених для фінансування довгострокового розвитку компанії [1].

Варто зауважити, що від дієвої стратегії управління структурою капіталу залежить ефективність життєдіяльності самого підприємства та його інвестиційної привабливості.

Звичайно, що чим меншою буде залежність підприємства від позичкових коштів, кредитів, тим меншими можуть бути фінансові ризики для підприємства. Проте, універсальних критеріїв для формування оптимальної структури капіталу не визначено. З цього випливає, що для кожного підприємства необхідний індивідуальний підхід, що враховуватиме специфіку окремо взятого підприємства, галузь, регіональне чи територіальне розміщення, інфраструктурно-логістичне забезпечення та інше.

Управління структурою капіталу підприємства можна звести до таких трьох моментів, як:

- а) визначення загальної потреби в капіталі;
- б) оцінка вартості капіталу під час його запозичення з різних джерел фінансового ринку;
- в) оптимізація фінансової структури капіталу, тобто встановлення такого співвідношення його власних і позикових джерел, за якого забезпечується найбільш високий рівень фінансової стійкості підприємства [2].

Крім того, зважаючи на те, що наявна багатоваріантність підходів до визначення раціональної моделі управління структурою капіталу підприємства, схиляє власників діяти відповідно до власного розуміння системи фінансів, а також проводити ґрунтовний аналіз дослідження щодо застосування в діяльності відповідної моделі управління структурою капіталу.

Процес управління капіталом відбувається постійно, протягом усього життєвого циклу підприємства і вимагає розширеного заходів, що передбачає окремого підходу до формування капіталу, його збереження та використання з

подальшим залученням інвестицій. Вказані процеси взаємопов'язані між собою та залежать від системи управління фінансово-економічною діяльністю підприємства.

Необхідно зазначити, що при формуванні капіталу для прийняття управлінських рішень важливе значення має комбінованість та диференційованість вибору джерел його фінансового забезпечення. При цьому методи управління не можуть бути однокритеріальними і повинні бути націлені на раціональний вибір джерел фінансування залежно від фінансової стратегії підприємства [3].

Варто зауважити, що саме на цій стадії ухвалюються управлінські рішення для формування оптимальної структури капіталу підприємства.

Основною метою при управлінні та розподілі використання капіталу є здійснення конкурентоспроможності підприємства з поступовим розширенням діяльності, продукції та ринків.

Важливим фактором при використанні та розподілу капіталу є можливість використовувати додаткові фінансові інструменти.

Збереження та примноження капіталу підприємства у процесі управління надасть можливість для подальшого інвестування чи залучення інвестицій, оскільки ефективний фінансовий менеджмент має на меті наростити прибутковість підприємства, що своєю чергою зробить його потужною одиницею певної галузі, примножить фінансову та інвестиційну привабливість й дозволить наростити потенціал для подальшого розвитку.

Таким чином, ефективний розвиток підприємства прямо залежить від якісної управлінської політики при формуванні та управлінні структурою капіталу.

Список використаних джерел:

1. Яремко І.Й. Управління капіталом підприємства: економічний і фінансовий інструментарій: монографія. Львів: Каменярь, 2006. 176 с.
2. Золотаренко В.О. Функціонально-структурна модель управління структурою капіталу підприємства. *Управління розвитком*. 2011. № 1(98). С. 147-150.
3. Вдовенко Л.О., Черненко Д.С., Кельман О.В. Управління капіталом – основа ефективності функціонування підприємств аграрної сфери. *Фінансовий простір*. 2015. № 4. С. 139-142. URL: <https://fp.cibs.ubs.edu.ua/index.php/fp/article/view/439/438>.

Маковозов О. О.

Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара (Україна)

**РОЗВИТОК КОМЕРЦІЙНИХ ЗАКЛАДІВ
ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я**

Комерційні установи охорони здоров'я можуть проводити діяльність у економічній формі, яка передбачена законодавством для здійснення підприємницької діяльності, за умови дотримання вимог ліцензування щодо надання медичних послуг і мають отримання прибутку за основну мету. Кінцевим результатом діяльності таких закладів є надання медичних послуг за цінами ринку. Основним чинником, визначальним ефективність роботи комерційного закладу охорони здоров'я, виступає прибуток за надання відповідних послуг [1].

Комерційні заклади охорони здоров'я керуються та фінансуються окремою особою або групою людей. Власник відповідає за повсякденну роботу такої установи, забезпечує дотримання встановлених вимог, керує фінансами, людськими ресурсами [4], обладнанням лікарні тощо. Комерційні медичні установи завоювали популярність завдяки високій якості послуг, що пропонуються з точки зору коротких періодів очікування та індивідуального догляду [2].

Внутрішні бізнес-процеси комерційної установи стосуються всього: від умов перебування до дозвілля клієнта під час очікування або між супутніми процедурами, від можливості вибору лікаря та обслуговуючого медперсоналу до проведення медичних маніпуляцій з урахуванням персоналу. Перспектива якості, насамперед, обумовлена кваліфікацією лікаря та середнього і молодшого обслуговуючого персоналу закладу.

Комерційні установи охорони здоров'я мають деякі переваги, серед яких виокремлюють такі як;

- оснащення сучасним медичним обладнанням
- мають коротший період очікування
- надають індивідуальний догляд за пацієнтами
- пацієнт особисто обирає лікаря, обсяг послуги, час відвідування та ціну, яка його влаштовує.

Незважаючи на це, комерційні заклади охорони здоров'я мають певні недоліки, зокрема;

- усі послуги є платними
- вони можуть одночасно лікувати лише обмежену кількість пацієнтів
- не приймають всі страхові поліси

Комерційні заклади охорони здоров'я пропонують безліч медичних послуг, які не надаються у державному секторі і, таким чином, доповнюють медичну діагностику державних закладів охорони здоров'я. Серед переваг комерційних організацій порівняно з державними на першому та другому місцях виявилися немедичні характеристики послуг: більша увага до потреб пацієнтів та кращий сервіс. Це також свідчить про переважно заміщувальне позиціонування комерційного сектора в системі охорони здоров'я.

При цьому комерційні медичні заклади активно використовують кадровий потенціал державного сектору: частка лікарів-сумісників становить 43%. Рівень кваліфікації лікарів у приватних медичних організаціях, що вимірюється часткою лікарів, що мають вищу та першу професійні категорії [2].

Комерційні медичні установи застосовують різноманітні схеми організації оплати праці, привабливі для робітників.

Отже, комерційні установи охорони здоров'я мають привабливі умови для пацієнтів та з економічної точки зору є самостійними і будують свої відносини з іншими суб'єктами господарювання на основі укладення договорів, відповідно встановлених у країні податків, зборів, тарифів, мит.

Список використаних джерел:

1. Баєва О.В. Менеджмент у галузі охорони здоров'я. Навч. посібник. Київ. 2008. 640 с.
2. Гринько Т.В., Кузьменко О.О. Проблеми формування соціальної відповідальності закладів охорони здоров'я. *Управління розвитком*. № 4, 2018. Т 3. С. 1-7.
3. Гринько Т.В., Гвініашвілі Т.З., Піндич А.С. Професійний розвиток середнього та молодшого персоналу закладів охорони здоров'я. *Вісник Хмельницького національного університету*. Серія: Економічні науки, 2022. № 5. Т. 1. С. 276-281. DOI: [https://doi.org/10.31891/2307-5740-2022-310-5\(1\)-44](https://doi.org/10.31891/2307-5740-2022-310-5(1)-44)
4. Гринько Т.В., Савченко К.С. Науково-методичні підходи до оцінки кадрового потенціалу медичного закладу. *Наукові записки Національного університету «Острозька академія»*. Серія «Економіка». Острог: НаУОА, 2017. № 7(35). С. 23-27. [https://doi.org/10.25264/2311-5149-2017-7\(35\)-23-27](https://doi.org/10.25264/2311-5149-2017-7(35)-23-27)

Мироненко А. Є.

Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара (Україна)

НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ ВИРОБНИЧОЇ ПОТУЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА З УРАХУВАННЯМ УМОВ ВОЄННОЇ ЕКОНОМІКИ

Економіка України вже більше року потерпає від воєнних дій. Але, станом на березень 2023 року можна сказати, що економіка продовжила функціонувати, незважаючи на широкомасштабні воєнні дії в країні. Актуальність обраної теми полягає в тому, що все ж таки виробничі потужності суб'єктів господарювання значно скоротилися або взагалі знаходяться в умовах застою, що, в свою чергу, необхідно змінити.

Вітчизняні вчені досліджують проблеми розвитку підприємництва в країні та визначають найбільш перспективні чинники його розвитку. Зокрема, ці питання розглядають такі вчені: В.П. Головащенко [2], П.В. Пашко [6], Р.В. Грінченко [3], А.В. Сидорова [2] та ін. Однак, питання особливостей функціонування бізнесу в умовах воєнної економіки недостатньо вивчені та вимагають уточнення з метою підтримки національної економіки та відродження країни.

Дослідження має на меті аналіз того, як криза вплинула на обсяги виробництва підприємств та визначити напрями їх підвищення в сучасних умовах. Криза, спричинена військовими діями на території України, визначила нові умови становлення й розвитку діяльності суб'єктів господарювання. Тому зараз надзвичайно важливо своєчасно реагувати на зміну зовнішніх факторів для підтримання стабільної діяльності підприємств та покращення їх фінансово-економічних результатів [4, с. 93-94].

Наявність достатньої виробничої потужності дозволяє підприємству забезпечувати попит на свої продукти чи послуги та розвиватися. З іншого боку, недостатня виробнича потужність може призвести до втрати попиту на продукцію або послуги, що може стати на шляху до успіху підприємства.

Отже, виробнича потужність є ключовим показником, який впливає на ефективність, рентабельність та здатність підприємства задовольняти попит на продукти чи послуги. Звісно, не можливо не вказати на вплив логістики на скорочення виробничих потужностей. Логістичний ринок зазнав значних потрясінь. Ірина Бойчик у своїй статті [1, с. 16-17] зазначила, що його втрати

пов'язані з тим, що багато територій опинилися відрізнаними від сполучення та налагоджені ланцюги поставок втратили свою актуальність, а також руйнуванням залізничних колій та об'єктів залізничної інфраструктури у деяких областях України.

Однак, незважаючи на ці фактори, є кілька напрямів, які можуть допомогти збільшити виробничу потужність підприємства в умовах воєнної економіки: оптимізація виробничих процесів: необхідно зменшити кількість ресурсів, необхідних для виробництва продукції шляхом оптимізації процесів виробництва. Наприклад, використовувати більш ефективні технології, зменшувати відходи виробництва та оптимізувати логістику; розширення виробничих можливостей: для збільшення виробничої потужності можна розглядати можливість розширення виробничих площ та відкриття нових виробничих ліній, а також інвестування в додаткове обладнання та розширення штату працівників; підвищення продуктивності працівників: важливо забезпечити найкращі умови для працівників та навчити їх найефективнішим методам роботи.

Це може допомогти збільшити продуктивність працівників і знизити кількість часу, необхідного для виробництва продукції; підвищення рівня автоматизації: використання більш автоматизованих технологій може допомогти зменшити залежність від робочої сили та збільшити продуктивність виробництва. Наприклад, використання роботизованих систем може знизити кількість часу та ресурсів, необхідних для виробництва продукції; співпраця з іншими компаніями: в умовах воєнної економіки важливо співпрацювати з іншими компаніями, щоб зменшити конкуренцію та забезпечити додаткові можливості для виробництва продукції.

Важливо зазначити, що в умовах воєнної економіки найважливішим є планування та прогнозування з урахуванням нестачі ресурсів та збільшення ризику воєнних конфліктів. Такі умови потребують гнучкого та адаптивного підходу до виробництва та бізнес-стратегії.

Отже, економічна діяльність в Україні є складною і нестабільною, але підприємства намагаються поновлювати виробництво, збільшувати обсяги продажів та покращувати свої фінансові результати. Це є досить складним в сучасних умовах господарювання, саме тому важливим завданням нашої країни має стати прийняття усіх необхідних законодавчих проектів, які б сприяли

розвитку бізнесу, поліпшенню бізнес-середовища та формуванню ґрунту для економічного злету України в післявоєнний час та її розквіту як сучасної держави.

Список використаних джерел:

- 1 Бойчик, І. Підприємництво в умовах війни: стан і можливості: матеріали II Міжнар. наук.-практ. конф. [Тернопіль, 26-28 трав. 2022 р.]. Тернопіль: ЗУНУ, 2022. С. 16-17.
- 2 Головащенко В.П., Сидорова А.В. Сучасне бізнес- середовище України. Вісник СНТ. 2018. Т. 1. № 10. С.145-148.
- 3 Грінченко Р.В. Тенденції розвитку підприємництва в Україні. *Інтелект XXI*. 2019. № 3. С. 133-137.
- 4 Доценко І.О. Стратегічне управління діяльністю суб'єктів господарювання України в умовах воєнного стану. 2022. Baltija Publishing. С. 93-94. <https://doi.org/10.30525/978-9934-26-223-4-13>
- 5 Жосан Г.В., Хірса І.М. Особливості підприємницької діяльності в умовах воєнного стану в Україні. *Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка*. 2022. № 14. С. 25-31.
- 6 Пашко П.В. та ін. Підприємництво в епоху глобальних трансформацій: виклики та перспективи розвитку: монографія. Ірпінь: Університет державної фіскальної служби України, 2019. 476 с.
- 7 Причепка І.В. Перспективи розвитку підприємництва в Україні за умов глобалізації та євроінтеграції. URL: <https://ir.lib.vntu.edu.ua/bitstream/handle/123456789/17096/2270.pdf?sequence=3>

Канд. екон. наук Олійник Т. І., Абдувохїдов Шахзоджон

Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара (Україна)

УПРАВЛІННЯ ТОВАРИМ АСОРТИМЕНТОМ ПІДПРИЄМСТВ РОЗДРІБНОЇ ТОРГІВЛІ

У сучасній Україні торгівля – одна з найстабільніших галузей економіки, що динамічно розвиваються. Виникнення нових форматів, зміни в оптовій торгівлі, поява на вітчизняному ринку великих іноземних роздрібних компаній, перетворення в комунікаційному середовищі – все це призводить до посилення конкуренції на вітчизняному споживчому ринку та ставить питання про використання найсучасніших концепцій управління торговими підприємствами [2].

Роздрібна торгівля, з точки зору маркетингу, чи діяльність з продажу товарів кінцевим споживачам є важливим елементом ринкової стратегії виробників, оскільки полегшує їм процес роботи з цільовою аудиторією та

забезпечує разом із оптовою торгівлею доставку товарів конкретним групам споживачів. Але підприємства роздрібної торгівлі відіграють важливу роль і в особистому та громадському житті всіх людей, яким доводиться бувати регулярними чи нерегулярними покупцями та споживачами товарів, що спрямовується виробниками на споживчі ринки. Сучасний покупець абсолютно впевнений, що потрібні йому товари завжди є в магазинах, які він відвідує. Наявність широкого асортименту товарів у продовольчому супермаркеті, універмазі чи торговому центрі зовсім не турбує споживача, яким чином усі ці товари потрапляють до магазинів і які зусилля ці магазини мають прикласти, щоб споживач залишився задоволеним самим товаром та процесом його купівлі [4].

Ефективне управління товарним асортиментом вимагає чіткого розуміння процесу прийняття рішень покупцями та досягнення певної рівноваги між вигодами та витратами за зміни товарного асортименту. І в будь-якому випадку товарний асортимент – один із найважливіших факторів вибору покупцями торгової мережі. У ряді досліджень наводяться дані про те, що асортимент товарів за своєю значимістю для вибору магазину покупцем посідає третє місце після розташування та рівня цін у ньому. Але в той же час є чимало робіт, що доводять, що в даний час покупці стали більш чуйними до змін у товарному асортименті магазину, ніж до змін рівня роздрібних цін [1, с. 124].

На ймовірність того, що покупці виберуть той чи інший магазин, більшою мірою впливає наявність в асортименті даного магазину улюблених покупцями торгових марок та їх кількість у рамках товарної лінії, і майже не впливає кількість товарних ліній. І хоча покупці, як і раніше, приділяють велику увагу рівню цін товарів і зручності купівлі, пов'язаному з розташуванням магазину, асортимент товарів, що пропонуються, іноді переважає значення ціни і розташування магазину. У той самий час, як свідчать дослідження американських фахівців, немає і не може бути якогось одного єдиного чи універсального підходу до проблеми товарного асортименту у торгівлі, оскільки у кожному даному випадку результати зміни товарного асортименту впливають на характеристики товарів і покупців.

Визначення раціонального набору товарів, що пропонуються покупцям, становить суть управління товарним асортиментом роздрібної торгівлі. Мета

такого управління – визначити набір товарів, реалізація яких дозволить максимізувати обсяг продажу чи прибутку у межах обмежених закупівель цих товарів, обмежених складських запасів та магазинних полиць. Незважаючи на давно визнану всіма важливість управління асортиментом не існує будь-якого переважаючого рішення управління товарним асортиментом, а теоретичні та практичні підходи до вирішення проблеми розглядають лише деякі з факторів, які ускладнюють планування асортименту [2].

На практиці роздрібні та повинні торгові точки періодично переглядати свій товарний асортимент з кількох основних причин, серед яких слід зазначити: сезонність (осінній асортимент магазину одягу відрізнятиметься від весняного), надходження до магазинів нових товарів та змін смаків, уподобань споживачів. Асортимент магазину визначається набором товарів, що є в даному магазині в даний момент часу. Управління товарним асортиментом або планування – це процес визначення раціонального набору та пропорцій пропонованих покупцям товарів. Процес управління товарним асортиментом значно різниться залежно від властивості магазину та виду товару, але можна описати деякі загальні для великої кількості торгових підприємств [3, с. 45].

Таким чином, управління асортиментом починається з відповіді на питання макrorівня: скільки фінансових коштів та скільки площі магазину має бути відведено під кожну товарну категорію і яка стратегія продажів буде обрана у підсумку.

Список використаних джерел:

1. Кашперська А.І. Ринок роздрібної торгівлі України: стан і тенденції розвитку. *Бізнес Інформ*. 2021. № 4. С. 120-127. <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2021-4-120-127>
2. Комерційна діяльність: Підручник / В. Л. Дикань, А. О. Каграманян, Н. Є. Каличева та ін.; за ред. В. Л. Диканя. Харків: УкрДУЗТ, 2018. 362 с.
3. Кочнова І., Онуфрієнко Н. Управління асортиментом товарів роздрібної торгівлі. Вісник Хмельницького національного університету. Серія «Економічні науки». 2022. № 3. С. 43-46. <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2022-306-3-5>
4. Формування системи внутрішньої торгівлі України: теорія, практика, інновації : колективна монографія / за ред. В.В. Лісци, В.І. Місюкевич, О.М. Михайленко. Полтава : ПУЕТ, 2020. 232 с.
5. Гринько Т.В., Гвініашвілі Т.З., Морока Д.М. Особливості та пріоритети інноваційного розвитку підприємницьких структур в сучасних мінливих умовах. *Економічний простір*, 2021. № 175. С. 52-58.

Канд. екон. наук Олійник Т. І., Заброцька В. С.

Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара (Україна)

ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ПРИБУТКОВОСТІ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ В УКРАЇНІ

Активізація військових дій в лютому 2022 р., яка переросла в повномасштабну війну на території України, боляче вдарила по усіх сферах життя країни, в тому числі негативно вплинула на економіку та бізнес. Так, за результатами дослідження стратегічної агенції Advanter Group у квітні 2022 р. повністю чи частково не працювали 56% українських підприємств, у червні – 47%, у вересні – 34%, у листопаді – 32%, при цьому в листопаді майже 10% підприємств збільшили обсяги виробництва, що говорить про поступове відновлення підприємницької діяльності. Однак, майже 74% підприємств прогнозують подальше зменшення обсягів діяльності [1].

Воєнний стан – є тяжкою кризою для бізнесу, виживання в умовах якої вимагає від підприємств гнучкості, швидкого реагування на зміни зовнішнього середовища, формування можливостей роботи в умовах війни, збереження активів та раціонального використання ресурсів, що потребує ефективного управління різними аспектами та підприємством в цілому. Прибутковість – ключовий показник ефективності господарської діяльності підприємства в ринкових умовах, який знаходиться постійно в центрі уваги топ-менеджменту. Отже, наразі перед підприємствами постає проблема пошуку факторів впливу на рівень прибутковості підприємств в умовах воєнного стану та шляхів її підвищення.

В умовах військових дій підприємства стикнулись з низкою специфічних чинників, які впливають на формування прибутку, зокрема:

- матеріальні втрати активів: основних фондів, виробничих та товарних запасів, готової продукції;
- скорочення обсягів виробництва та реалізації, часткове та повне зупинення діяльності;
- погіршення платоспроможності клієнтів та споживачів;
- руйнування логістичних каналів та каналів збуту продукції;
- ускладнення поставок та здорожчання сировини й матеріалів;

- відключення електроенергії та зменшення лімітів її споживання;
- зростання цін на паливо-мастильні матеріали;
- інфляційні процеси, зростання курсу валют;
- відтік кваліфікованих кадрів у зв'язку з міграційними процесами за кордон, внутрішнім переміщенням та мобілізацією працівників до лав ЗСУ;
- інші фактори, пов'язані з військовими діями та їх наслідками.

Робота під час війни потребує виваженості та врахування великої кількості ризиків і непередбачуваних ситуацій. Основні засоби забезпечення та зростання прибутковості підприємств в умовах воєнного стану наступні:

- реформатування бізнесу;
- релокація з прифронтових зон в більш безпечні місця розташування;
- диверсифікація продуктового портфелю;
- перехід до нових бізнес-моделей;
- вдосконалення фінансової системи підприємства, оптимізація структури джерел фінансування в бік збільшення частки власних фінансових ресурсів;
- прискорення оборотності активів;
- активізація використання переваг електронної комерції, застосування досягнень діджиталізації та краудмаркетингових технологій;
- використання сприятливих можливостей торгівлі з країнами ЄС, Великою Британією, Канадою, створених шляхом скасування ввізного мита та квот на продукцію з України.

Під час війни змінюється цільова концепція управління підприємством, від завдання мінімум – забезпечення безпеки персоналу, активів та клієнтів, до забезпечення мінімального рівня прибутковості, необхідного рівня фінансової стійкості з метою збереження бізнесу (рис. 1).

Під час активних військових дій значна кількість підприємств вирішила працювати на межі рентабельності задля збереження можливості функціонування підприємства, кадрового потенціалу та платоспроможності по ключовим зобов'язанням перед постачальниками та за податковими платежами. Трендом стала відмова від отримання прибутку на користь збройних сил та підтримки вразливих верств населення, мова йде зокрема, про продаж продукції на потреби армії, внутрішньо переміщених осіб, постраждалих від ракетних та артилерійських обстрілів за собівартістю її виготовлення.

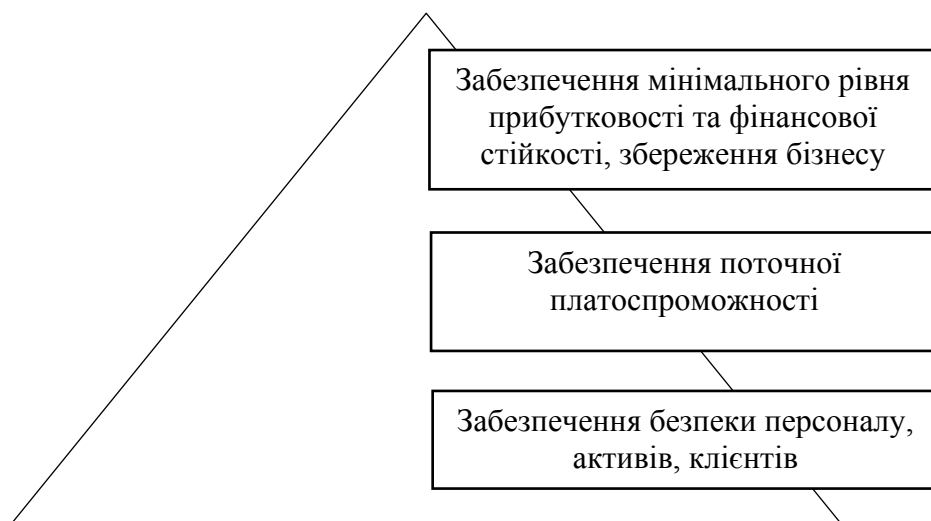


Рис. 1. Цільова концепція управління підприємством в умовах воєнного стану

Отже, в умовах воєнного стану в Україні господарська діяльність на межі рентабельності є не тільки виправданою, а й іноді необхідною умовою виживання на ринку, збереження трудового й виробничого потенціалу та можливостей швидкого відновлення в повоєнний час.

Список використаних джерел

1. Стан та потреби бізнесу в умовах війни: результати опитування в листопаді 2022 року. URL: <https://business.dii.gov.ua/cases/novini/stan-ta-potrebi-biznesu-v-umovah-vijni-rezultati-opituvanna-v-listopadi-2022-roku>

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

Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара (Україна)

ОЦІНКА РІВНЯ ЯКОСТІ ПРОДУКЦІЇ НА ПІДПРИЄМСТВІ

Якість продукції є одним з важливих факторів привернення уваги різноманітних споживачів, тому кожному підприємству дуже важливо приділяти значну увагу рівня якості товару. Стародавній грецький філософ Аристотель (384-322 до н.е.) перший вчений, який проаналізував категорію якості [1].

Представники марксистського матеріалістичного напрямку стверджують, що пізнання відбувається лише опосередковано через відчуття, а якість як

філософська категорія є первинною та стоїть на початку розвитку людства, інші ж категорії, такі як кількість та міра є похідними від якості [2].

На даний час основним документом у сфері якості є стандарт ДСТУ ISO 9000:2015 Системи управління якістю. Цей стандарт є найкращим у світі і сприяє підвищенню ефективності роботи підприємств [3].

Оцінка рівня якості продукції може здійснюватися різними методами. Органолептичний метод часто використовується під час оцінювання якості предметів споживання, а також продуктів харчування [1].

Наприклад, при визначенні якості кондитерського виробу за органолептичної оцінки якості обов'язково звертають увагу на форму, колір і запах. При дегустації особливо відзначають зовнішній вигляд та смак виробу. Позитивну оцінку отримує виріб, якщо органолептичні показники відповідають встановленим нормам або мають відхилення в межах допустимих показників. Цей метод для деяких товарів є єдино можливим наприклад, при оцінці запаху косметичних товарів.

Класифікація методів визначення якості продукції представлена на рис. 1.



Рис. 1. Методи визначення якості продукції [1]

Таким чином, щоб продукція підприємства була конкурентоспроможна, потрібно, аби саме ціна товару відповідала її якості, а також рівню сервісу, та продукція була доступна для споживача. Високі стандарти якості сприяють ефективному розвитку підприємств на зарубіжних ринках, тому важливо дотримуватися стандартів якості.

Список використаних джерел:

1. Васюта В.Б, Житник О.М. Загальні методи визначення якості споживчих товарів. Actual trends of modern scientific research. Abstracts of the 7th International scientific and practical conference. MDPC Publishing, Munich, Germany. 2021. P. 603-606.
2. Циліорик Г.І. Якість товару - ключовий важіль забезпечення його конкурентоспроможності. *Облік і фінанси АПК*. 2011. №1. С. 133-136.
3. Бондаренко С.М., Леус А.Ю. Оцінка рівня якості продукції на підприємстві. *Електронний журнал Ефективна економіка*. 2017. №4. <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5527>

Канд. екон. наук Олійник Т. І., Оразмухаммедов Максат

Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара (Україна)

СПЕЦИФІКА ФОРМУВАННЯ АСОРТИМЕНТУ РОЗДРІБНОЇ ТОРГІВЛІ В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ЕКОНОМІКИ

Сучасні цифрові технології надають все більший вплив на повсякденне життя населення. Цьому сприяють як широкий розвиток засобів телекомунікації, так і розвиток державних послуг, що надаються через мережу Інтернет. Загалом, вартість послуг Інтернет в сучасних умовах неухильно знижується, не перевищує ціну за комунальні послуги, що також сприяє розвитку цифрових технологій. В даний час Інтернет для багатьох споживачів стає основним способом пошуку товарів та послуг, але при цьому найчастіше для аналізу асортименту інтернет-магазинів використовуються традиційні методи.

Таким чином, метою цього дослідження є аналіз формування асортименту в організаціях електронної торгівлі, а також пропозиції щодо методів аналізу асортименту, що дозволяють приймати господарські рішення щодо включення та виключення позицій з асортиментної матриці інтернет-магазину. Однією з основних тенденцій розвитку останніх років є високий

рівень впровадження технологій цифрової економіки у повсякденне життя населення [1, с. 211].

В умовах цифрової економіки, при формуванні асортименту спостерігається статистичне запізнення. У цьому торговельним організаціям необхідно шукати шляхи своєчасного формування товарного асортименту. Інтернет-магазин не обмежений розміром як торгових, так і неторговельних приміщень, у зв'язку з цим широта і глибина асортименту обмежується лише розміром оборотних коштів. Інтернет-магазин має потенційну можливість запровадження нових товарних категорій, які раніше не представлені в асортименті [3]. Традиційно у торгових організаціях для аналізу асортименту застосовується метод ABC-аналізу. Більш прогресивним є використання методу PNL аналізу, що дозволяє показати цінність кожного товару в товарній матриці [5].

Аналізуючи кинуті кошики, доцільно визначити причини відмови покупців придбання замовлення. Як набір інформації для такого аналізу є аналіз дій покупця на сайті інтернет-магазину. Якщо відмова від покупки відбувається безпосередньо після перегляду того чи іншого товару, інтернет-магазину доцільно розглянути особливості такого товару, його наявність у конкурентів. Зворотна ситуація спостерігається, якщо якийсь товар додається до кошика першим. Для таких товарів можна використовувати такий показник як потенціал формування купівельних кошиків. Слід зазначити, що саме такий товар може ставитися до категорії С, давати низькі результати зі своєї реалізації, але забезпечувати досить високі продажі з інших замовлень [2, с. 99].

Також доцільним для кожного товару є аналіз його включення до замовлень постійних клієнтів. Чим частіше той самий товар включається на замовлення клієнта, тим більше ймовірність, що клієнт втрачено, якщо даний товар буде виведений з асортименту. З іншого боку, можна визначити певний товарний перелік, що формує постійні покупки. В даний час практично всі великі продуктові ритейлери заявляють про першочергову важливість повторних продажів, і це часто відіграє першорядну роль при остаточному закладі товару в асортиментну матрицю. Однією з провідних тенденцій є включення елемента розваг у процес вибору товару (retailtainment).

Важливим показником є оновлюваність асортименту в організації торгівлі. Незважаючи на прагнення покупця до звичних товарів, найчастіше паралельно

спостерігається його прагнення придбання нових товарів. Такі товари не можуть увійти в категорії А та В, однак вони дають широкий імпульсний попит, не допускаючи відтоку покупців за рекламними оголошеннями [4, с. 173].

Як наступну категорію товарів доцільно виділити товари-маркери (або товари індикатори). Ці товари можуть не становити основну частку в замовленні, але за ними проводиться загальна оцінка рівня цін в інтернет-магазині. Це визначає нижчий рівень торгової надбавки, але ефективність реалізації таких товарів має враховуватись у зв'язку з потенціалом формування замовлення.

Отже, роблячи висновок з вищевикладеного слід зазначити, що з електронної торгівлі неможливо розрахувати ефективність реалізації тієї чи іншої товару чи товарної групи. У зв'язку з цим доцільною є розробка імовірнісних моделей при формуванні асортименту, що є математичним очікуванням ефективності замовлення при додаванні в кошик певного товару. Основою побудови таких моделей є послідовність дій покупця для формування свого замовлення. Такі моделі дозволяють оцінити математичне очікування суми замовлення, що формується при виборі певного товару, а також при додаванні наступних товарів в кошик покупця. Це дозволяє ефективніше формувати асортиментну матрицю торгової організації, і навіть проводити акції зі стимулювання продажів.

Список використаних джерел:

1. Булава М. Методичні підходи до оцінювання ефективності асортиментної політики сучасного підприємства. *Молодий вчений*. 2020. №10 (86). С. 209-214.
2. Глущенко Ю.Є., Шумкова О.В. Особливості маркетингового управління асортиментом. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія «Міжнародні економічні відносини та світове господарство»*. 2019. Вип. 24. Ч. 1. С. 96-100.
3. Проскурніна Н.В. Розвиток роздрібної торгівлі в умовах динамічної природи змін. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2018. № 22(3). С. 34-38.
4. Сібрук В.Л., Ороховська Л.А. Розвиток маркетингу розподілу в контексті еволюції ритейлу як складової інфраструктури товарного ринку. *«Економічний вісник НТУУ «Київський політехнічний інститут»*. 2022. № 23. С. 171-175.
5. Fernie J., Fernie S., Moore Ch. *Principles of Retailing*. 2nd Edition Routledge, 2015. 368 p.

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

Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара (Україна)

**ЕКОНОМІЧНА ЕФЕКТИВНОСТІ ВИРОБНИЦТВА
СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКОЇ ПРОДУКЦІЇ**

Ринок сільськогосподарської продукції є однією з важливих складових національного продовольчого ринку, система товарно-валютних відносин між економічно відокремленими виробниками сировини, переробними підприємствами і споживачами, що охоплює весь суспільно-відтворювальний процес, включаючи виробництво, розподіл, обмін та споживання, для забезпечення щоденного постачання найважливіших продуктів харчування та доходу різних сегментів ринку.

У ринкових умовах успіх кожного конкретного виробника залежить від того, наскільки ефективно він може виробляти, насамперед від того, наскільки добре можна задовольнити потреби суспільства з найменшими витратами.

Однак сьогодні сільське господарство перебуває у скрутному становищі. Поступове скорочення посівних площ і поголів'я худоби вплинуло на виробництво і реалізацію продукції, а збільшення імпорту продукції призвело до погіршення сальдо зовнішньої торгівлі. Крім того, в деяких сировинних галузях Україна стоїть перед загрозою перетворення з традиційного експортера на нетто-імпортера.

Підвищення рівня економічної ефективності сільськогосподарського виробництва є актуальним питанням, від вирішення якого залежить продовольча безпека країни. Ефективність виробництва сільськогосподарської продукції є складним і багатогранним явищем, що потребує органічного поєднання та взаємодії чотирьох основних елементів праці, основних засобів, предметів праці та землі [1].

У процесі виробництва виробляються та споживаються конкретні ресурси для отримання певної споживчої вартості, яка може задовольнити відповідні потреби людей. Тому будь-яке виробництво передбачає витрачання ресурсів і отримання певних результатів. Однак за однакового обсягу споживання ресурсів результати, отримані підприємствами, значно відрізняються за порядком величини, і це відповідно впливає на ефективність виробництва (рис. 1).

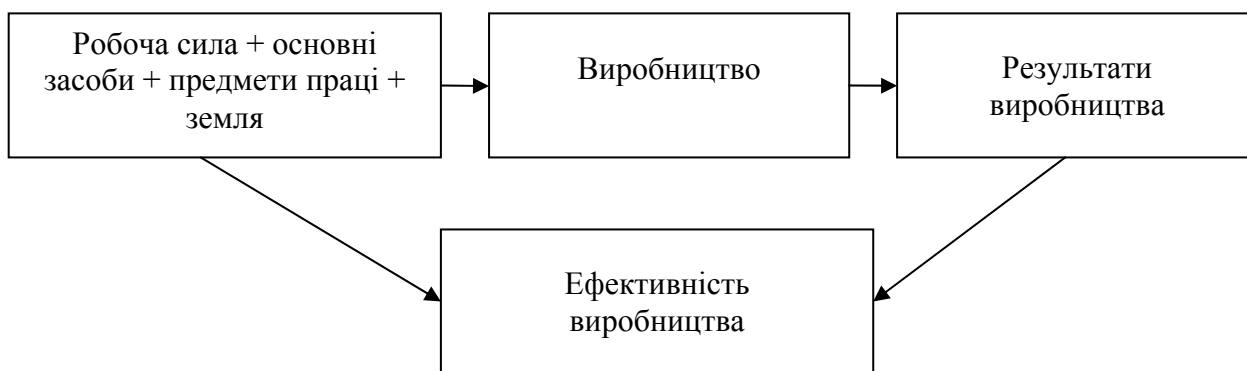


Рис. 1. Формування ефективності виробництва

Ефективність – це економічна категорія, що відображає зв’язок між отриманими результатами та ресурсами, витраченими на досягнення цих результатів. При вимірюванні ефективності ресурси можна представити як певну суму їх первісної (завищеної) вартості (застосованих ресурсів), також можливо частково представити свої витрати у вигляді виробничих накладних витрат (вироблених і спожитих ресурсів). Якщо ми врахуємо, що виробничі результати не тільки різноманітні, але й можуть приймати різні форми: вартісну, натуральну, соціальну, тоді стає очевидною потреба в категорійному аналізі та оцінці для визначення ефективності з точки зору цих важливих аспектів діяльності.

Враховуючи специфіку сільськогосподарського виробництва, запропоновано розрізняти такі види ефективності: технічну ефективність, економічну ефективність та соціальну ефективність.

Отже, ефективність виробництва є широкою економічною категорією, через яку вона втілює роль об’єктивних економічних законів і свідчить про ефективність виробництва.

Список використаних джерел:

1. Андрійчук В.Г. Економіка аграрних підприємств. Підручник. Київ, 2012. 624 с.
2. Березівський П.С., Губені Ю.Е., Михалюк Н.І. Організація виробництва і підприємницької діяльності в аграрних формуваннях. Навчальний посібник. Львів, 2014. 536 с.
3. Гавриш О. А., Кухарук А.Д. Принципи управління рівнем конкурентоспроможності підприємств. *Ефективна економіка*. 2013. № 2. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1774>

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

Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара (Україна)

ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА В РИНКОВИХ УМОВАХ

Однією з найголовніших переваг товарів є якість, яку в стратегічному плані взяли на озброєння багато виробників матеріальних товарів та послуг, які слугують джерелом розвитку економіки і умовою зростання ефективності суспільного виробництва. Одним із ключових питань на ринку є дослідження якості продукції, адже якісна продукція на ринку являє собою вирішальний чинник збільшення загального рівня життя, економічно-соціальної та екологічної безпеки людей, а також забезпечення конкурентоспроможності національної економіки України. Наші підприємства для успішної діяльності на великому ринку конкуренції змушені більше часу витратити на оцінку якості випущеної продукції та використовувати результати для прийняття управлінських рішень.

Суттєві внески до теоретико-методичних основ даної теми зробили наступні науковці: Захожай В.Б., Лойко Д.П., Михеевої Е.Н., Салимової Т.А., Шадріна А.Д., Шаповал М.І., Шуляр Р.В. та ін..

Відповідно до ДСТУ 2925-94 «оцінка якості – це сукупність певних дій, що у складі має вибірку номенклатури показників якості, вивчення значень та порівняння з базовими показниками» [2]. Головною метою управління є підвищення рівня якості з урахуванням економічних інтересів виробників та споживачів, а також вимог безпеки та екологічності продукції.

Існує схема за якою здійснюється організація управління роботи з якості, в якій головним є визначення потреб потенційних покупців і розробка вимог, перевірка відповідності необхідним властивостям, усунення відхилень даної якості. Вимоги якості поширюються на наступні об'єкти і сфери [3]: процедура, виробництво, технологія, кваліфікація, організація, продукція, управління, операції, послуги. Велику роль у зростанні показників якості у сьогоденні відіграють міжнародні стандарти ISO 9000. Вони є організаційно-технічною базою системи оцінки та відображають досвід усіх країн світу управління якістю продукції на підприємствах.

Основні етапи розвитку систем управління якістю можна розглянути на прикладі «Зірки якості» [1] (рис. 1).



Рис. 1. «Зірка якості»

Якщо проаналізувати рис.1. то у центрі зірки зображають цілі загальної системи. Унизу – дата та час формування системи у документації. Отже, можемо зробити висновок, що проблема пошуку ефективних шляхів підвищення управління якістю продукції є актуальною в сучасних умовах. Якість є вирішальним фактором підвищення ефективності функціонування не тільки окремої організації, але й інтенсивного розвитку національної економіки загалом.

Список використаних джерел:

1. Багаутдінова Н.К. Формування системи менеджменту якості. Проблеми теорії та практики управління. 2006. №1. С. 17-21.
2. ДСТУ 2925-94 Якість продукції. Оцінювання якості. Терміни та визначення. Київ. Держстандарт України, від 26.01.2018 34 с.
3. Клименко Л.П., Пізінцалі Л.В., Александровська Н.І., Євдокимов В.Д. Метрологія, стандартизація та управління якістю: навчальний посібник. Миколаїв, 2011. 345 с.

Канд. екон. наук Олійник Т. І., Юлдашев Р. Є.

Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара (Україна)

**ОСОБЛИВОСТІ ТА ОЗНАКИ, ЯКІ ХАРАКТЕРИЗУЮТЬ КРИЗУ
РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА**

У сучасному світі проводяться дискусії щодо визначення сутності та характеру криз у розвитку соціально-економічних система та розвитку підприємств. Проте практика соціально-економічного розвитку в різні періоди розвитку історії показує, що криза та кризові явища все ж неминучі, а це зумовлює важливість і актуальність своєчасного осмислення кризи, чіткого розуміння її суті та відповідної політики.

У сучасному розумінні криза – це крайнє загострення у соціально-економічній системі, що загрожує її функціонуванню, порушує стійкість системи, але тим самим, таким чином її оновлює. Стабільність та криза є постійними антонімами в побудові системи, при цьому криза має очисну силу яка потрібна не менше ніж стабільність. Тому ці дві складові не можуть існувати одне без одного, бо без боротьби та протистояння немає розвитку.

Криза нажаль є невід’ємною частиною системи, що розвивається. Тож слід розглянути період змін системи які дають змогу для виникнення нових економічних витків.

Всі соціально-економічні системи мають тільки два напрямки для існування:

– функціонування – контролювання цілісності соціально-економічної системи, її сутності та функцій.

– розвиток – поява нової якості, що заміняє стабільність та умови для функціонування системи. Факторами є підвищення продуктивності праці та використання нових технологій [1].

Зв’язок цих двох напрямків зменшує можливість і закономірність появи певних криз. Функціонування стримує розвиток, але і є його основою, бо розвиток руйнує процеси функціонування тим самим створює більш стійкі умови для здійснення. Але криза виникає у самих процесах функціонування, тому процеси можуть протікати з різною мірою гостроти, а не руйнувати систему повністю.

Кризи детально класифікують за для того щоб провести диверсифікацію засобів і способи управління ними. Тому можна виділити такі види криз:

- за масштабом – вони можуть торкнутися до усїєї соціально-економічної системи, або якоїсь її частини;
- за проблемою – бувають проблеми мікро- та макрорівня;
- за причиною виникнення, а саме екологічні, природні, суспільні [2].

Вхід із кризи не завжди пов'язаний з позитивними наслідками, бо це може призвести до нової кризи більш глибокої та тривалої. Вони виникають як ланцюгова реакція. Саме через це прийняття рішень такого характеру дуже відповідальне для керівників.

Отже, криза – це етап функціонування та розвитку соціально-економічної системи, який змушує підприємство до якісних трансформацій. На це визначення потрібно дивитися не тільки зі сторони що це щось негативне, а і як до нового подиху який підштовхне підприємство до розвитку. Відсовування кризи може стати ще більшою кризою у майбутньому, але як показує досвід кризи можливо передбачити, а при бажанні запобігати, також їх можна прискорити або до них підготуватися.

Список використаних джерел:

1. Борзенко В.І. Антикризове управління: навч. посіб. Харків: Іванченко І.С., 2016. 232 с.
2. Антикризове корпоративне управління: теор. та прикл. асп. / Гасанов С.С. та ін, Київ: ДННУ «Академія фінансового управління», 2012. 301 с.

Патракова В. В.

Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара (Україна)

СУЧАСНІ МЕТОДИ ОЦІНЮВАННЯ СТІЙКОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

У сучасних ринкових умовах, що характеризуються невизначеністю та нестабільністю, швидкими змінами тенденцій розвитку та постійним посиленням конкурентної боротьби, оцінювання стійкості підприємства є важливим завданням.

Тему оцінювання стійкості підприємства в своїх працях досліджували вчені Бірбіренко С.С., Жаданова Ю.О. [1], Кобець С.П. [3], Малярець Л.М.,

Сабадаш Л.О. [4], Пономаренко Т.В. [5; 6] та Семененко О. [7]. Багато з вчених відмічають складність процесів оцінювання стійкості підприємства, через відсутність систематизованих методичних підходів та логіки оцінки, що додатково зумовлює важливість та актуальність цієї теми.

Поняття підприємницької стійкості полягає в здатності підприємства ефективно функціонувати та розвиватися за будь-яких умов середовища, зберігаючи платоспроможність та конкурентні переваги. Стійкість підприємства охоплює усі складові компоненти його діяльності, серед яких можна виділити виробничу, фінансову, маркетингову, технологічну та кадрову [2]. Згідно цього, методи оцінювання стійкості підприємства мають бути комплексними, об'єктивно враховуючи усі ці компоненти [1]. Натомість в багатьох джерелах, оцінювання стійкості підприємства обмежуються лише фінансовою складовою, що не відбиває загальної комплексності змісту даного поняття [3].

Семененко О. [7] для оцінки стійкості підприємства пропонує спосіб виділення найбільш значущих показників, які впливають на діяльність підприємства, з урахуванням їх взаємозв'язку з факторами зовнішнього та внутрішнього середовища та сферою (галуззю) діяльності конкретного підприємства.

Кобець С.П. [3] розглядає методику оцінювання стійкості підприємства в чотирьох етапах: виборі системи показників, що враховуватимуть усі складові діяльності підприємства, стандартизації одиничних показників, визначенні комплексних показників та їх інтерпретації. Для знаходження комплексного показника кожному з одиничних показників привласнюється своя «вага» та оцінюється його значущість.

Пономаренко Т.В. [5; 6] пропонує наступну типологію сучасних методів оцінювання стійкості підприємства, поділяючи їх на такі групи: фінансово-моніторинговий, кризово-ймовірнісний, агреговано-функціональний, бенчмаркінговий та нормативно-цільовий. За її дослідженнями стійкість підприємства неможливо повністю виміряти за допомогою інтегральних показників, тому необхідно використовувати певний набір різноманітних індикаторів, які відобразатимуть якісні ознаки конкретного підприємства, що можна кількісно виміряти.

Бірбіренко С.С. та Жаданова Ю.О. [1] розглядають методи оцінювання стійкості підприємства за такою класифікацією: за кількістю параметрів (однофакторні та багатofакторні), за типом показників (статичні та динамічні), за видом ключового правила (темпоральне ранжування та порівняння фактичних та нормативних значень) та за кількістю задіяних показників (система показників та комплексне оцінювання на засадах інтегральних показників).

Таким чином, для визначення стійкості підприємства необхідний комплексний підхід щодо оцінки всіх його основних напрямків діяльності. За результатами можна зробити висновок про те, що не існує єдиної загально-прийнятої методики оцінювання, тобто кожен дослідник може розробляти власні методи, обґрунтовуючи їх зміст і можливості застосування на практиці.

Список використаних джерел:

1. Бірбіренко С.С., Жаданова Ю.О. Сучасна практика оцінювання економічної стійкості підприємства: переваги та недоліки. *Економіка та суспільство*. 2021. Вип. 25. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/228/218>
2. Васильєв О.В., Гой В.В. Методи прогнозування фінансової стійкості підприємства в умовах кризи. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Серія: Економіка і менеджмент*. 2016. Вип. 17. С. 116-121. URL: <http://repository.hneu.edu.ua/handle/123456789/16573>
3. Кобець С.П. Методичний підхід до оцінки економічної стійкості підприємств. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2015. №3. С. 37-44. URL: <http://global-national.in.ua/archive/3-2015/65.pdf>
4. Малярець Л.М., Сабадаш Л.О. Оцінювання економічної стійкості промислового підприємства в сучасних умовах. *Вісник Одеського національного університету*. 2019. Том. 24. Випуск 3 (76). С. 113-119. URL: <http://inneco.org/index.php/innecoua/article/view/516/578>
5. Пономаренко Т.В. Проблематика оцінювання економічної стійкості підприємства. *Стратегія економічного розвитку України*. 2016. № 38. С. 175-187.
6. Пономаренко Т.В. Логіка оцінювання економічної стійкості підприємства. *Науковий вісник Ужгородського національного університету: Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2016. Вип. 10 Ч. 2. С. 67-74.
7. Семененко О.В. Узагальнюючі підходи до оцінки економічної стійкості підприємств легкої промисловості. *Науковий вісник Мукачівського державного університету. Серія: Економіка*. 2015. Вип. 2(2). С. 102-107. URL: <https://er.knutd.edu.ua/handle/123456789/1307>

Петрова Ю. Ю.

Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара (Україна)

**ФАКТОРИ ВПЛИВУ НА ВИРОБНИЧІ ПОТОКИ ПІДПРИЄМСТВА
ТА ЇХ ЗРОСТАННЯ У МІНЛИВИХ УМОВАХ**

Найважливіше у діяльності будь-якого підприємства є детальне формування технологічного процесу, яке сприяє впровадженню високоточного спеціалізованого устаткування, механізації і автоматизації виробництва, швидкого та високого рівня навчання робітників, в результаті якого підвищується продуктивність праці та розвиток виробництва. Показники рівня і динаміки зміни в продовж поточного року в сукупності показують ефективність роботи та управління підприємством.

Питання організації виробництва на підприємствах та його адаптації до мінливих умов функціонування розглядалися в працях багатьох учених, наприклад Л.В. Соколов [1], О.Ю. Давидова [2], О. Гук [3] та ін. досліджують особливості організації виробництва промислових підприємств. Проте, незважаючи на вагомі досягнення вчених, не всі аспекти функціонування бізнесу в сучасних умовах змін досліджені, що створює основу для подальших наукових досліджень у цій сфері.

Мета дослідження полягає у визначенні впливу факторів на виробничі потоки в промисловому підприємстві та їх зростання у мінливих умовах. Існує багато факторів, які впливають на виробничі потоки підприємства та їх зростання у мінливих умовах. Виокремимо деякі з найважливіших факторів впливу:

1. Попит на продукцію: рівень попиту на продукцію підприємства є ключовим фактором, що впливає на виробничі потоки. Підприємство повинно розуміти потреби своїх клієнтів та аналізувати тенденції на ринку, щоб виробляти продукцію, яку споживачі хочуть купувати.

2. Конкуренція: Конкуренція на ринку також впливає на виробничі потоки. Якщо на ринку існує багато конкурентів, то підприємство повинно зробити все можливе, щоб збільшити ефективність виробництва та знизити витрати, щоб мати конкурентну перевагу.

3. Доступність ресурсів: Для виробництва продукції необхідні різноманітні ресурси, такі як праця, сировина, електроенергія, вода тощо. Якщо ці ресурси не є доступними, то це може обмежити можливості підприємства.

4. Технологічний рівень: Використання сучасних технологій та процесів може зробити виробництво ефективнішим та знизити витрати. Однак, якщо підприємство не здатне вести за технологічним розвитком, то це може обмежити його здатність збільшувати виробничі потоки.

5. Фінансові обмеження: Брак фінансових ресурсів може обмежити здатність підприємства збільшувати виробничі потоки. Підприємство повинно забезпечувати повне фінансування та обмежити можливі ризики нестачі грошей.

6. Кадрові або трудові: Охоплюють кваліфікований склад трудівників керівників, спеціалістів, технічних виконавців, робітників, які в змозі адаптуватись до динамічних вимог економіки знань, змінюваних потреб ринку [1].

7. Ресурси організаційної структури підприємства та системи управління ним: Це – характер і гнучкість управлінської системи, вони обумовлюють рівень швидкості проходження управлінських рішень, заходів [1].

8. Просторові: охоплюють виробничі приміщення, території підприємства, мережі і комунікації та ін. [1].

9. Інформаційні: характеризують систему і характер інформації про виробничу систему, її зв'язок з зовнішнім середовищем та ін. [1]

У зв'язку з тим, що було вищенаведена можна сказати, що велике значення має практика. З точки зору практичної зайнятості переваги фактичного знання факторів та можливості зростання виробничої системи що впливають на формування та динаміку виробничих потоків на підприємстві, дає можливість правильно оцінити можливі результати управління підприємств, але і не забувати про генерування виробничих потоків для досягнення певних результатів. Таким чином, наявність даних факторів є необхідною умовою для функціонування як одного підприємства, так і економіки держави. Різні комбінації дозволяють збалансувати виробництво, збільшити прибуток і мінімізувати витрати [2].

Список використаних джерел:

1. Організація виробництва: підручник / А.І. Яковлев [та ін.]; Нац. техн. ун-т «Харків. політехн. ін-т». Харків: НТУ «ХПІ», 2016. 436 с.
2. Організація та планування виробництва: Навч. посібник / Е.Д. Тартаковський, О.С. Крашенінін, О.В. Клименко та ін. Харків: УкрДУЗТ, 2018. 182 с.
3. Zakic N., Jovanovic A., Stamatovic M. External and internal factors affecting the product and business process innovation. *Economics and Organization*. 2008. № 5 (1). С. 17-29.

Рибалко А. С.

Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара (Україна)

**СТАН ТА ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ СФЕРИ
ПОСЛУГ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ В УКРАЇНІ**

Після повномасштабного вторгнення в Україну в перші дні зупинили або скоротили роботу більшість підприємств сфери послуг. Після короткотривалого періоду адаптації до нових реалій бізнес у сфері послуг почав поступово відновлюватись, але не досить швидкими темпами.

Держава, розуміючи необхідність підтримки бізнесу під час війни, розробила та впровадила декілька програм, зокрема, програму релокації бізнесу у безпечні регіони, здійснила послаблення податкового тиску, спростили процедури звільнення робітників, запровадили мораторій на перевірки податкової інспекції, тощо.

Однак, послуга має специфічні відмінності від матеріального продукту, що потребує врахування при дослідженні факторів впливу на розвиток підприємств галузі та розробки шляхів їх підтримки.

Наприклад, програму релокації використали підприємства «сфери оптової та роздрібної торгівлі, ремонту автотранспортних засобів і мотоциклів (40,24 % від загальної кількості релокованих підприємств); переробної промисловості (31,71 %); інформації та телекомунікацій (6,34 %); професійної, наукової та технічної діяльності (5,85%); будівництва (4,15%) [1].

Проте, незважаючи на корисність та затребуваність відповідної державної програми релокації вітчизняного бізнесу, скористатись нею можуть тільки ті підприємства сфери послуг, які працюють виключно у дистанційному режимі

(наприклад, підприємства, що надають послуги з дистанційної освіти, електронної комерції, різноманітних консультацій, тощо).

Підприємства, послуги яких потребують безпосереднього контакту під час надання послуги між її отримувачем та виконавцем, не можуть скористатись такою державною програмою, тому, що переміщення в інше місце розташування буде означати необхідність розпочати власний бізнес практично з нуля.

В цілому, в період активної фази військових дій намітились наступні основні варіанти функціонування та розвитку суб'єктів підприємництва в сфері послуг:

1. Повна неспроможність поновити діяльність через критичне зниження попиту на окремі види послуг, наприклад, припинили діяльність авіаперевізники, магазини елітних меблів, автосалони, тощо.

2. Відчутне зменшення масштабів діяльності та обсягів реалізації через значне скорочення платоспроможного попиту, тобто в даному випадку мова йде про послуги, отримання яких не тільки недоречне, а й обмежується платоспроможністю споживачів. У такому випадку для підприємств постає завдання забезпечення функціонування на межі рентабельності, що дозволить зберегти бізнес, не втратити постійних споживачів та підтвердити стабільність бренду.

3. Суттєва зміна продуктового портфеля відбувається у тих сферах діяльності, де довоєнні види послуг втратили актуальність, але бізнес зміг переорієнтуватись на нові споживчі запити та потреби. Наприклад, заклади громадського харчування переорієнтувались на обслуговування військових, членів ТРО, вимушено переміщених осіб; підприємства індивідуального пошиву одягу на виготовлення виробів для військових потреб.

4. Особливі проблеми виникають у тих сферах бізнесу, де послуги надають при безпосередній присутності та за участі споживача (перукарні, салони краси, медичні заклади, громадське харчування). По-перше, в таких закладах значно скоротився час роботи через введення комендантської години і вимогу припинення роботи під час повітряних тривог. По-друге, з початку масових атак на об'єкти енергетичної інфраструктури та введення екстрених (планових) відімкнень електропостачання, більшість вітчизняних підприємств сфери

послуг не мають можливості чітко планувати графіки обслуговування власних клієнтів, що призводить до ситуацій, коли неможливо надати послугу в повному обсязі. Це вимагає від таких підприємств пошуку та впровадження альтернативних джерел енергії, управління потоком споживачів в ручному режимі, що веде до додаткових витрат та втрат доходів, а отже знижує рентабельність діяльності.

З іншого боку, на все більший перелік послуг починає збільшуватись попит, Так, якщо на початку активної фази воєнних дій спостерігалось масштабне відмовлення від різних видів послуг, то наразі, оголотившись від шоку перших днів і тижнів війни, здебільшого населенням прийнята позиція «життя триває», тому попит на популярні та звичні послуги починає послідовно зростати.

Отже, за таких умов для бізнесу в сфері послуг програмою мінімум є необхідність працювати з метою власного виживання, а програмою максимум – зусилля на відновлення довоєнних обсягів діяльності та подальший розвиток.

Список використаних джерел:

1. Рета М.В. Логістичні витрати: визначення, класифікація та облік. *Бізнес-інформ*. 2012. № 8. С. 155-158.
2. Офіційний сайт Міністерства економіки України. URL: <https://www.me.gov.ua/News/Detail?lang=uk-UA&id=d152dcfe-7bde-49df-a69a8d7f9586fc13&title=ProgramaRelokatsii>
3. Лобойко С. Тримати оборону: як українські МСБ адаптувались до війни. URL: <https://mind.ua/openmind/20249028-trimati-oboronu-yak-ukrayinski-msb-adaptuvalisya-do-vijni>
4. Гринько Т.В. Особливості сучасних інноваційних процесів підприємств сфери послуг. *Держава та регіони: науково-виробничий журнал. Серія: Економіка та підприємництво*. 2013. №1 (70). С. 106-109.
5. Гринько Т.В., Максимчук О.С. Проблеми та перспективи інноваційного розвитку вітчизняних підприємств сфери послуг. *Науковий журнал «Проблеми економіки»*. 2015. №1. С. 255-260.
6. Гринько Т.В., Захарова Д.С. Особливості розвитку підприємств сфери послуг в Україні. *Збірник наукових праць Міжнародної науково-практичної конференції «Економіка і менеджмент 2017: перспективи інтеграції та інноваційного розвитку»: у 11 т. (м. Дніпро, 23-24 березня 2017 р.)*. Дніпро: Біла К.О., 2017. Т. 1. С. 78-82.

Самойленков А. П.

Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара (Україна)

ВПЛИВ ТЕХНОЛОГІЧНИХ ІННОВАЦІЙ НА ГАЛУЗЕВУ СТРУКТУРУ ТА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ

В останні десятиліття технологічні інновації мали значний вплив на структуру та конкурентоспроможність промисловості. Зі стрімким розвитком технологій підприємствам та галузям довелося адаптуватися та шукати шляхи впровадження нових технологій для того, щоб залишатися конкурентоспроможними на ринку. Це призвело до значних змін у способах ведення бізнесу, видах продукції та послуг, які вони пропонують, а також у загальній структурі різних галузей.

Технологічні інновації стосуються розробки та впровадження нових або вдосконалених технологій, продуктів, процесів або послуг. Вони можуть приймати різні форми, включаючи інкрементні інновації, які передбачають невеликі поліпшення існуючих технологій або процесів, і радикальні інновації, які передбачають розробку абсолютно нових технологій або процесів. Технологічні інновації можуть мати різні джерела, включаючи науково-дослідні та дослідно-конструкторські роботи (НДДКР) всередині компанії, партнерство з університетами або іншими науково-дослідними установами, а також придбання нових технологій шляхом злиття та поглинання. Вони також можуть надходити із зовнішніх джерел, таких як стартапи та незалежні винахідники.

Технологічні інновації мають значний вплив на галузеву структуру та конкурентоспроможність промисловості, що проявляється у різних аспектах. Одним з найбільш значущих впливів є створення нових галузей. Наприклад, розвиток Інтернету та поширення персональних комп'ютерів наприкінці 20-го століття призвело до створення цифрової економіки, включаючи такі галузі, як електронна комерція, онлайн-реклама та соціальні медіа.

Технологічні інновації можуть також сприяти трансформації усталених галузей, роблячи певні продукти або послуги застарілими або надаючи нові та більш ефективні альтернативи. Наприклад, розвиток потокових сервісів, таких

як Netflix і Hulu, підірвав традиційну телевізійну і кіноіндустрію, а поява електромобілів підірвала автомобільну промисловість. Технологічні інновації можуть також призвести до еволюції існуючих галузей, наприклад, розвиток нових виробничих технологій призвів до еволюції обробної промисловості, а впровадження автоматизації та робототехніки – до значних змін у способах виробництва товарів.

Державна політика та нормативно-правові акти можуть зменшувати або підсилювати вплив технологічних інновацій на структуру та конкурентоспроможність промисловості різними способами. Наприклад, державне фінансування може стимулювати технологічні інновації в країні або конкретному регіоні. Крім того, законодавство про інтелектуальну власність може захищати інтелектуальну власність компаній та окремих осіб, стимулюючи інновації, дозволяючи їм отримувати прибуток від винаходів.

З іншого боку, державне регулювання може також перешкоджати технологічним інноваціям. Наприклад, суворі правила щодо використання певних технологій або впровадження нових продуктів чи послуг можуть обмежувати здатність компаній впроваджувати інновації та залишатися конкурентоспроможними.

Існує ряд потенційних майбутніх змін та тенденцій у сфері технологічних інновацій, як в Україні так і за її межами, які можуть продовжувати впливати на структуру та конкурентоспроможність промисловості. Однією з тенденцій, яка, ймовірно посилиться, є зростання ролі штучного інтелекту (ШІ) та машинного навчання в різних галузях промисловості. Технології штучного інтелекту та машинного навчання мають потенціал для значного підвищення ефективності та продуктивності в різних галузях – від виробництва до охорони здоров'я та фінансів.

Список використаних джерел:

1. Гринько Т.В. Стратегія інноваційного розвитку промислових підприємств. Колективна монографія. Дніпропетровськ: Видавництво Маковецький, 2008. 154 с.
2. Гринько Т.В. Комплексний підхід оцінки конкурентоспроможності інноваційної продукції як конкурентної переваги. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2009. №5. Т. 3. С. 142-145.

3. Гринько Т.В., Кащина К.С. Формування та впровадження системи стратегічного управління інноваційним розвитком підприємства в сучасних умовах господарювання. *Економіка та підприємництво*: зб. наук. пр. / М-во освіти і науки України, ДВНЗ «Київ. нац. екон. ун-т ім. Вадима Гетьмана»; Київ: КНЕУ, 2019. № 43. С. 104-114.
4. Гринько Т.В., Гвініашвілі Т.З., Морока Д.М. Особливості та пріоритети інноваційного розвитку підприємницьких структур в сучасних мінливих умовах. *Економічний простір*, 2021. № 175. С. 52-58.

Сапа А. Г.

Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара (Україна)

ДИЗАЙН-МИСЛЕННЯ В РОЗРОБЦІ СТАРТАП-ПРОЄКТУ

Дизайн-мислення є важливою складовою процесу розробки стартап-проекту. Він допомагає команді стартапу зосередитися на потребах користувачів та знайти ефективні рішення для вирішення їх проблем. Дизайн мислення – це підхід до розв'язання проблем, який використовує методи та стратегії, зазвичай пов'язані з дизайном, щоб допомогти людям розуміти та вирішувати складні завдання. Для стартапу дизайн-мислення може бути важливим інструментом у розробці та розвитку його продукту або послуги.

Дизайн мислення став дуже популярним в останні роки, особливо в розробці стартап-проектів. Цей підхід полягає в тому, щоб дослідити потреби користувачів, знайти способи вирішення їх проблем та розробити ефективні продукти або послуги.

Ось кілька кроків, які можуть допомогти вам застосувати дизайн-мислення в розвитку вашого стартапу:

1. Розуміння потреб користувачів: зосередьтеся на потребах та бажаннях своїх потенційних користувачів та вивчайте їхні проблеми, щоб створити продукт або послугу, які відповідають їхнім потребам.

2. Генерація ідей: використовуйте методи створення ідей, наприклад, брейнштормінг, маппінг ідей або прототипування, щоб знайти ідеї для покращення вашого продукту або послуги.

3. Прототипування: створіть прототип вашого продукту або послуги, щоб перевірити, чи відповідає він потребам користувачів. Використовуйте зборку

зразків, щоб швидко створювати прототипи та витратити менше часу та коштів на розробку.

4. Тестування: випробуйте свій продукт або послугу на своїх потенційних користувачах, щоб з'ясувати, чи задовольняє він їхні потреби. Використовуйте результати тестування, щоб удосконалити свій продукт або послугу.

5. Постійне вдосконалення: використовуйте знання, зібрані в процесі розробки та тестування продукту, щоб постійно покращувати його та робити його кращим для своїх користувачів.

Дизайн мислення дозволяє розробникам отримати більш глибоке розуміння потреб та проблем своїх користувачів та розробити продукт, який відповідає їхнім потребам та очікуванням. Крім того, цей підхід може допомогти зменшити ризики, пов'язані з розробкою продукту, який може не задовольняти потреби користувачів та не бути успішним на ринку. Розвиток стартап проєкту можна розглядати з різних сторін, в залежності від етапу розвитку проєкту та його конкретних потреб. Однак, в цілому можна виділити декілька основних напрямків, які можуть допомогти стартапу розвиватися:

1. Розвиток продукту. Якщо стартап робить щось нове та корисне, продукт завжди можна покращити, зробити його більш зручним та привабливим для клієнтів. Важливо зрозуміти, які саме функції або можливості є найбільш потрібними користувачам та вдосконалювати їх.

2. Маркетинг та просування. Не менш важливим є розвиток стратегії маркетингу та реклами, яка допоможе залучити нових клієнтів та підвищити продажі. Для цього можна використовувати різні канали, такі як соціальні мережі, контекстна реклама, реклама на платформах пошуку тощо.

3. Фінансування та інвестування. Для того щоб розвиватися, стартапу потрібні кошти. Це можуть бути власні кошти засновників, інвестиції від партнерів чи інвесторів, державні підтримки тощо. Важливо зрозуміти, які саме ресурси потрібні для розвитку проєкту та активно їх залучати.

4. Команда та ресурси. Для того, щоб ефективно розвиватися, стартапу необхідна відповідна команда, яка має необхідні навички та досвід. Також важливо мати достатньо ресурсів, щоб розширювати команду та здійснювати необхідні інвестиції

Отже, дизайн мислення може бути корисним в розробці стартап-проекту, оскільки дозволяє зосередитися на потребах користувачів та вирішенні реальних проблем, що може допомогти залучити більше клієнтів та збільшити успішність проекту. Крім того, дизайн мислення може допомогти залучити інвесторів та збільшити ймовірність успіху вашого стартапу.

Список використаних джерел:

1. Iakovenko, V., Pavlov, R., Pavlova, T., Levkovich, O. (2023). Transformational Opportunities for Business Entities in the Circular Economy. *Lecture Notes in Management and Industrial Engineering*. Springer, Cham. https://doi.org/10.1007/978-3-031-23463-7_6
2. 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>
3. Яковенко В.С., Кучеренко С.К. Методичні аспекти оцінювання туристичної інфраструктури України. *Бізнес Інформ*. 2022. №6. С. 151-157 <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2022-6-151-157>
4. Яковенко В.С., Гаркуша В.Р. 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>

Д-р екон. наук Семенча І. Є., Бугера Н. Р.

Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара (Україна)

ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ ОБСЯГОМ ПІДПРИЄМСТВА ТОРГІВЛІ

Управління обсягом є доволі енерговитратним процесом, бо вимагає постійної розробки управлінських рішень на всіх рівнях роботи підприємства торгівлі. У процесі реалізації управління проводиться аналіз та прогнозування ринкової кон'юнктури, планування обсягу та складу товарообігу, планування та нормування запасів товару, планування обсягу та складу закупівлі та надходження товарів, завдяки чому забезпечується виконання планів товарообороту та інших показників господарської діяльності підприємств роздрібною торгівлі. Саме тому знання особливостей управління обсягом підприємства торгівлі є досить актуальним питанням, бо допомагає підвищити ефективність самого управління. Цю тему досліджували багато вітчизняних вчених-

економістів, таких як Власова Н.О., Мазаракі А.А., Гринів Б.В., Ушакова Н.М., Лігоненко Л.О., Коноваленко В.М. та ін. Їх праці не викликають сумніву, але в сучасних реаліях інформація постійно оновлюється і фундаментальні дослідження науковців потрібно пристосовувати до сьогодення.

Метою даної роботи є характеристика сутності особливостей управління обсягом підприємства торгівлі. Показником обсягу підприємства торгівлі виступає товарооборот, що являється фінансовим показником грошової виручки фірми за продані товари. Товарооборот – основний укрупнений показник діяльності підприємства торгівлі, який відображає ефект від його діяльності по залученню купівельних фондів споживачів [1, с. 89]. Цей показник уособлює обсяг торгівельної діяльності, який впливає на величину комерційного доходу і прибутку.

По-перше, головною метою управління обсягом товарів є забезпечення швидкого розвитку торговельних підприємств і задоволення потреб покупців, що обслуговується.

Відповідно до цієї основної мети перед управлінням товарооборотом стоять такі важливі завдання [2, с. 231-237]:

1. Узгодження темпів розвитку обсягів торгівлі з розвитком споживчого ринку регіону та його кон'юнктурними змінами.

2. Планування обсягів реалізації товарів, щоб забезпечити отримання підприємством необхідного прибутку.

3. Забезпечення ефективного використання наявних ресурсів підприємства в процесі планування товарообігу.

4. Забезпечення планування асортиментної структури, що найбільшою мірою буде відповідати структурі попиту обслуговуваної групи відповідних клієнтів.

5. Планування обсягу надходження, структури та товарних запасів для забезпечення ритмічності роботи підприємства торгівлі та стабільної наявності товару на місці продажу.

По-друге, особливістю управління обсягом підприємства є те, що необхідно постійно реагувати на ряд факторів, які формують товарооборот, з

одного боку, та звертати увагу на вплив товарообороту на фінансово-економічні результати діяльності торговельного підприємства – з іншого. Отже конкретний бізнес повинен мати дієвий спосіб визначення необхідних параметрів товарообігу для досягнення запланованого розміру прибутку та повного задоволення попиту різноманітних груп споживачів. Водночас динаміка товарообігу, яка впливає на фінансові результати, має визначати конкурентну позицію відповідного підприємства на ринку та його платоспроможність [3, с. 271].

По-третє, в умовах жорсткої конкуренції на ринку дуже важливо оволодіти всебічною інформацією про макросередовище підприємства торгівлі. Проблемою є те, що фактори маркетингового середовища є динамічною категорією, тобто їх охоплення та інтенсивність можуть швидко змінюватися відповідно до складності та мінливості ринкових ситуацій. Отже для їх аналізу необхідно провести попереднє дослідження та аналітичну оцінку законодавчих та нормативних документів, а також фінансово-економічних результатів конкурентів, державної статистики та окремо статистики відповідної досліджуваної галузі.

Отже, чітке розуміння сутності особливостей управління обсягом підприємства торгівлі сприятиме підвищенню ефективності діяльності та розширенню економічного потенціалу в майбутньому. Головне завдання управлінця – постановка правильних завдань, постійний аналіз впливу сукупних факторів на обсяг підприємства та фінансово-економічні результати діяльності, а також моніторинг інформації про макросередовище конкретного підприємства.

Список використаних джерел:

1. Власова Н.О., Колчакова О.В. Роздрібні торговельні мережі: регіональні фактори розвитку: монографія. Харківський державний університет харчування та торгівлі. Харків, 2012. 255 с.
2. Мазаракі А.А. Економіка торговельного підприємства / під ред. проф. Н.М. Ушакової. Київ: Хрещатик, 2019. 800 с.
3. Тарасюк М.В. Контролінг в управлінні торговельними мережами: теорія, методологія, практика: монографія. Київ: Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2015. 548 с.

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

Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара (Україна)

**ЗБУТОВІ ПРИЙОМИ У ПІДВИЩЕННІ ОБСЯГІВ ПРОДАЖУ
ТОРГОВЕЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА**

Сучасні тенденції з кожним роком диктують підсилення та трансформацію інтересів поміж споживачами в системі економічних відносин, що створює виключно агресивну та вкрай динамічну конкуренцію на ринку збуту, яка потребує глибоких та корінних змін, відповідно самою важливою передумовою покращення підприємства стає вдосконалення власних конкурентних можливостей у сфері збутової діяльності.

Проблемами використання різних практик та інструментів стимулювання збуту присвячені дослідження таких закордонних вчених, як Г. Стюарт, Дж. Болт, А. Стрікленд, Н. Бутенко, Ф. Котлер, А. Мескон, Ю. Петруня, М. Портер, Т. Примак. Роботи цих вчених висвітлюють різноманітні аспекти збутової діяльності, переваги та недоліки різних методів стимулювання збуту, стратегії збуту підприємства, конкуренція у використанні інструментів стимулювання збуту між різними суб'єктами економічної діяльності.

Довгий та тривалий час у наукових виданнях не згасає актуальність питання щодо ролі стимулювання збуту в організаціях. Виникає необхідність удосконалення підприємства в аспекті стимулювання збуту не може бути не помічена, оскільки для підтримання або підвищення можливого рівня конкурентоспроможності та відповідно цього рентабельності, що слугує основним параметром оцінки ефективності приватного сектору та надає підстави для подальшого розвитку та аналізу представленої проблематики.

Плинність часу з відповідною рухомою суттю економіки призводить до того, що підприємства змушені постійно еволюціонувати під тиском конкурентів та споживачів, щоб не залишитися за бортом прогресу та відповідати смаковим цінностям. Кожен наявний ринок наводнено такою кількістю товару, що компанії настільки сфокусовані на присвоєнні покупців, що підкреслює розуміння виняткової ролі збуту в діяльності підприємства. Ці процеси стимулюють необхідність росту продаж для підтримання фінансової діяльності

підприємства. Тому головним та важливим завданням будь-якого підприємця чи менеджера є задача поєднання бажання клієнтів і власних виробничих можливостей у взаємодії з донесеною та чіткою цінністю товару. Тільки в такому випадку, і в ніякому іншому, у нього з'являється можливість довести покупцю позитивні та конкурентні переваги власного товару. Але для більшої результативності потребується покращення збутової системи підприємства, тому спочатку діагностуємо стан і виявимо усі важливі риси вже функціонуючої збутової системи на цей час. На основі сильних та слабких сторін збутової діяльності, які були знайдені, вже розробляється необхідні стратегічні рішення.

Стимулювати – означає активізування або поштовх до прийняття рішення, основним завданням даного процесу являється активізація або відновлення діяльності з метою продажу товарів [1]. Кількість дефініцій поняття «стимулювання збуту» приголомшує, але ми зробимо акцент на самих важливих. Ф. Котлера висловлював таку думку, щодо цього, «стимулювання збуту – це сума усіх короткострокових стимулів, завданням яких має бути пропозиція до придбання або продажу товарів» [2]. Т.О. Примаєк додавав, підкреслюючи, що стимулювання збуту – є перетворення інформації для впливу на клієнтів та партнерів із ціллю заохочення перших до купівлі товару, а останніх до взаємодії. Стимулювання збуту – спонукально-заохочувальні тимчасовий засіб, який повинен покращувати продаж окремих товарів чи послуг споживачам або дилерам і (або) збільшити його обсяг [4].

Отже, основними завданнями стимулювання збуту є описана нижче ситуація, коли [3; 5] немає адекватної відповіді або вони незначні за своєю суттю, на конкурентні дії стосовно заохочування до купівлі товару зі стандартними характеристиками або індивідуальними; але якщо ринок спостерігає спад активності або повний занепад; товар переходить із фази постійного росту до фази насичення, коли клієнти вже починають відмовлятися від товару; тому на ринок презентується інноваційний товар або класичний товар за своїм характером; в той момент споживачі недостатньо гарно володіють інформацією щодо параметрів товару та не усвідомлюють цінність товару; тому потрібно заохотити купівлю товару на ринку; для цього і захоплюється частина ринку на

**Том 1. ЕКОНОМІКА ПІДПРИЄМСТВА:
СУЧАСНІ ПРОБЛЕМИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ**

нетривалий період завдяки засобам стимулювання збуту ;а все-таки (все ж таки) потрібне в той самий час контроль та утримання лояльних споживачів.

Засоби стимулювання збуту детально показані у табл. 1.

Таблиця 1

Переваги та недоліки різних засобів стимулювання збут

Засоби	Переваги	Недоліки
Знижки	Високий рівень стимулювання продажів, особливо під час обмеження клієнтів у часі (щоб зменшити раціональний процес вибору та направити акцент на емоційну складову)	Потребують великих об'ємів розрахунку. Можуть зашкодити іміджу товару при перенасиченні кількістю знижок, що вплине на імідж в довгостроковій перспективі та почне потребувати більш витрат на відновлення репутації
Моделі товарів	Дають змогу споживачам ознайомитись з товаром та випробувати його для корегування очікувань і бажань від товару. Дає можливість відчутти володіння товаром, що підштовхує до збереження товару у людини	Великі витрати (товар надається безкоштовно). Ефективні тільки щодо нових товарів, які суттєво відрізняються від класичних (моделі, які мають високий попит). Знижують ризик купівлі через невідповідність постійним змінам смаків клієнтів
Гарантії	Сприяють формуванню престижу підприємства	Занадто важко помітити та оцінити результату експерименту
Пакування	Збільшують обсяг реалізації за допомогою естетичної привабливості. Наочність і зручність використання	Витрати , які можуть впливати на кінцеву ціну товару та зменшення конкурентоспроможності з менш дорогими еквівалентами
Конкурси, лотереї, ігри	Приваблюють активних клієнтів та заохочує нових за допомогою ігрових елементів	Великі витрати. Потребують великого розголосу для необхідної ефективності.
Карти магазинів	Створюють коло покупців, що є основною базою для здійснення майбутніх маркетингових досліджень. Прямий вплив через інформаційні засоби. Індивідуальні та унікальні пропозиції	Розробки чи використання систем для зберігання інформації, що потребує дорогої підтримки та первісних витрат
Зниження цін	Класичний з усіх точок зору інструмент, що збільшує доходи підприємства, особливо серед лояльних покупців бренду	Використовується багатьма підприємствами. Потребує комбінації з іншими методами через високу популярність
Демонстрації	Привертання уваги та виконання функції випробування для вибраного вами товару	Потребують великих витрат на якісну підготовку демонстрації

Узагальнено на основі [5]

Отже, на основі того що було описано вище, ми можемо заключити, що збутова політика відіграє одну з найважливіших ролей в операційній та фінансовій діяльності підприємства, а стимулювання збуту являє собою функцією конкурентного стратегічного управління бізнесом через підвищення конкурентоспроможності . Така широта засобів слугує саме тим фундаментом для якісної збутової політики, та впливає на кінцеве задоволення клієнтів. Найкращим рішенням для бізнесу буде імплементація найсучасніших видів збуту, використовуючи тим же часом не менш корисні традиційні інструменти. Саме темпи розвитку економіки та її конкурентне середовище призводить до того, що контроль та аудит над методами збуту призводить до подальшого зростання підприємства та економіки в цілому.

Список використаних джерел:

1. Павленко А.Ф., Войчак А.В. Маркетинг: Підручник. Київ: КНЕУ, 2003. 246 с.
2. Денисова Є.С. Методи стимулювання збуту: навчально-практичний посібник. Київ: ЕАОІ, 2019. 200 с.
3. Котлер Ф. Основи маркетингу / пер. з англ. П.Т. Махрінського, Н.В. Сакаль. Київ, 2016. 944 с.
4. Майборода О.О. Маркетингова політика комунікацій: навч.-метод. посібник. Київ: КНЕУ, 2017. 256 с.
5. Методи стимулювання збуту. URL: <https://buklib.net/books/37396/>

Д-р екон. наук Семенча І. Є., Чумаченко Х. Л.

Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара (Україна)

СКЛАДСЬКА ЛОГІСТИКА ОПТОВОГО ТОРГОВЕЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА

В умовах ринкової конкуренції перед багатьма підприємствами гостро постають питання щодо підвищення конкурентоспроможності, збільшення прибутків і зниження витрат операційної діяльності. Вирішення таких завдань ґрунтується на ефективній оптимізації господарських процесів, а також підвищення їх функціональності. Від правильно організованої та ефективної роботи складу залежить успішна діяльність торговельних підприємств. Складські комплекси повинні забезпечувати надійне зберігання, зручне,

налагоджене керування товарними запасами та своєчасну доставку продукції [1]. Грамотна організація, впровадження інноваційних технологій, ефективна оптимізація управління робочими процесами складів є одним із стратегічних завдань сучасних компаній.

Складська логістика відіграє значну роль під час вирішення будь-яких логістичних завдань. Самі склади вважаються центральним компонентом всієї логістичної системи, оскільки на оптових торговельних підприємствах з'являється потреба у зберіганні товарних запасів упродовж усіх стадій руху матеріального потоку [2]. Складська логістика дозволяє забезпечити стійкий рух матеріального потоку в логістичному ланцюзі, а також здатна впливати на підвищення ефективності діяльності всього торговельного підприємства. Грамотна робота складу разом із інформаційними системами сприяє прийняттю правильних та ефективних управлінських рішень керівництвом підприємства.

Як відомо, система складської логістики складається з безлічі функціональних елементів і включає [3]:

організацію складу, у тому числі визначення його цільового призначення, розробки документації та встановлення експлуатаційних вимог;

– оптимізацію закупівельної діяльності, у тому числі встановлення термінів та умов зберігання товарів, обсягів та умов відвантаження, контролю якості;

– визначення стандартів та вимог до вантажів, реалізацію контролю відповідності товарів встановленим вимогам;

– обов'язкове відстеження та контроль за вимогами до розміщення товарів з урахуванням їх характеристик та індивідуальних особливостей;

– обробку замовлень, а також звітність щодо руху товарів, наявності їх на складі;

– роботу зі споживачами послуг, постачальниками, у тому числі з питань індивідуальних вимог та претензій до зберігання товарів;

– розробку систем здійснення вантажної та розвантажувальної діяльності, у тому числі з метою оптимізації графіків роботи персоналу складу;

– розрахунок та визначення параметрів завантаження складу з урахуванням попиту на конкретний вид товару, а також визначення найбільш оптимальних шляхів транспортування вантажів тощо.

З метою оптимізації складської логістики оптового торговельного підприємства, насамперед, необхідно виконати відповідно облік та аналіз ключових показників складської діяльності для того, щоб виявити слабкі та сильні сторони логістичних процесів і загалом усієї системи складської логістики [4].

До основних характеристик складської логістики оптового торговельного підприємства можна віднести показники постачання вантажів за певний проміжок часу (завантаження, відвантаження, переробка), а також показники зайнятості складських приміщень.

Отже, для досягнення ефективної, раціональної роботи організація складської логістики оптового торговельного підприємства має ґрунтуватися на таких ключових правилах:

- суворе розмежування матеріальної відповідальності (ефективна робота складу ґрунтується на одному працівнику, який відповідає за контроль збереження товарів та їх пересування);

- проведення регулярної інвентаризації як аналізу ефективності поточної складської діяльності;

- дотримання товарно-матеріальної звітності (рух товару від надходження до відвантаження має бути відображено у звітних документах);

- робота складських комплексів має вестися заплановано та систематично (всі логістичні процеси, у тому числі переміщення товарів необхідно здійснювати відповідно до заздалегідь визначеного алгоритму, оскільки такий підхід скорочує тимчасові та матеріальні витрати та дозволяє уникнути перевантажень та помилок у роботі складу);

- оптимальне розміщення товарів для швидкого та зручного його переміщення.

Таким чином, ефективно сформовані процеси складської логістики оптового торговельного підприємства забезпечують надійне зберігання товарно-матеріальних цінностей, зручність та високу швидкість їх руху задля досягнення високого рівня сервісу та економічної ефективності діяльності оптового торговельного підприємства загалом.

Список використаних джерел:

1. Жалдак Г.П., Дем'ян А.Л. Шляхи удосконалення логістичної діяльності підприємства. І Міжнародна науково-практична конференція «Бізнес, інновації, менеджмент: проблеми та перспективи», 2020. С. 208-209. URL: <http://confmanagement.kpi.ua/proc/article/view/201230>
2. Мащак Н.М. Оптимізація складської діяльності підприємства на засадах логістики. *Економіка та суспільство*, 2022. Вип. 43. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-43-33>.
3. Петухова О.М., Ткачук О.С. Удосконалення організації логістичних процесів на складі підприємства. *Ефективна економіка*. 2018. № 1. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=6045>.
4. Руденко Г.Р. Удосконалення логістичних бізнес-функцій торговельного підприємства. *Глобальні та національні проблеми економіки*, 2018. Вип. 22. С. 502-509.

Канд. іст. наук Сливенко В. А.

Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара (Україна)

**ПРОБЛЕМИ РОЗВИТКУ ВІТЧИЗНЯНИХ ПІДПРИЄМСТВ
СФЕРИ ГОСТИННОСТІ В КРИЗОВИХ УМОВАХ**

У сучасних системах управління підприємствами індустрії гостинності дедалі помітніше місце займає управління якістю запропонованої продукції та послуг. Так відбувається тому, що, по-перше, якість поруч із вартістю, сервісом, термінами обслуговування та гарантіями є найбільш значущою складовою конкурентоспроможності. По-друге, якість повинна гарантувати екологічність та безпеку послуг, забезпечувати можливість їхньої сертифікації. Визначення якості послуг може розглядатися як властивості та особливості послуги, призначені для задоволення потреб споживача (якість послуги підвищується зі збільшенням кількості таких властивостей) і як відсутність недоліків, що знижують почуття задоволеності у споживачів. Також якість розглядають у таких двох аспектах: як функціональну та технічну. Технічна якість – це предметний результат наданої послуги (наприклад, страви у ресторані), тобто те, що залишилося у споживача після взаємодії із відповідним службовцем. Функціональна якість – це враження клієнта під час надання послуги від спілкування з персоналом. В індустрії гостинності саме функціональні якості послуги є найважливішими [1].

Індивідуальність споживачів передбачає і індивідуальність послуг. Мінливість послуг передбачає коливання якості однотипних послуг залежно від

місця та часу надання, настрою клієнта та від виконавця. Таким чином, можна зробити висновок, що людський фактор помітно впливає на якість послуг, що надаються. Удосконаленням якості послуг в індустрії гостинності повинні займатися всі працівники організації. За створення високої задоволеності клієнтів несе відповідальність весь персонал, а не лише керівництво компанії. Для підприємств сфери гостинності дуже важливі методи аналізу якості. Одним із таких методів є метод точок дотику, що дозволяє досконало розібрати функції персоналу. Цей метод використовується для складання посадових інструкцій співробітників під час проведення тренінгів з обслуговування для персоналу. Він приносить користь у справі підвищення кваліфікації співробітників, і навіть покращує ставлення персоналу до роботи [2].

Використання різних методів аналізу обслуговування допомагає боротися з недбалістю в колективі, дозволяє прищеплювати у персоналу почуття відповідальності за свою роботу, увагу до потреб клієнта, намагання знайти індивідуальний підхід до кожного клієнта. Доводячи систему обслуговування клієнтів до автоматизму шляхом грамотного управління якістю, підприємство індустрії гостинності отримує величезну конкурентну перевагу, що є додатковим фактором для успішної діяльності та створення більшої частки постійних задоволених клієнтів. В даний час підприємства сфери послуг (в першу чергу туризму, харчування, розміщення) опинилися у скрутному становищі, викликаному соціально-економічними обмеженнями (економічна криза, пандемія, воєнні дії), тому і поточне становище галузі та її перспективи розвитку залежать насамперед від того, як вона зможе подолати існуючі труднощі та відновити темпи розвитку [3].

Уявімо деякі аспекти поточної ситуації докладніше. Державна підтримка у вигляді субсидій та відстрочення платежів зрештою не вирішить глобальної проблеми розвитку компаній. Це лише тимчасові заходи, що сприяють підтримці компаній у несприятливих умовах. При цьому всі відповідні фінансові зобов'язання компанія повинна буде виконати, але в більш пізні терміни.

Багато компаній змушені скорочувати частину співробітників, переводити їх на віддалену роботу, що, безсумнівно, позначається на фінансовому

благополуччі окремих верств населення. Відсутність коштів у тому обсязі, як до пандемії і тим паче до початку війни, позначається на платоспроможному попиті. Купівельна спроможність населення нажаль знижується, що також впливає на підприємства сфери послуг, які й так опинилися у складному становищі.

Розглядаючи перспективи вітчизняних компаній, що опинилися у складній ситуації, одним із можливих способів виходу з кризи можна розглядати кооперацію невеликих компаній у великі об'єднання, з урахуванням тих особливостей, які властиві ринкам та сферам діяльності, на яких представлені їхні послуги.

Підсумовуючи, зазначимо, що абсолютна більшість вітчизняних підприємств сфери гостинності зазнала достатньо значні збитки у період пандемії коронавірусу та початку війни. Одним із можливих способів виходу з кризи можна розглядати кооперацію невеликих компаній у великі об'єднання. Подібне об'єднання дозволить зменшити витрати на оренду окремих приміщень, адміністративні витрати, витрати на просування тощо. Більше того, відповідна комплексна пропозиція в деяких випадках може бути сприйнята потенційними клієнтами як важлива позитивна тенденція у сфері комплексного надання послуг.

Список використаних джерел:

1. Білоус С., Грицишин А. Інноваційність сфери гостинності як складова розвитку поствоєнної економіки. Матеріали Всеукраїнської науково-практичної інтернет-конференції «Готельно-ресторанний бізнес і курортна справа України» (Івано-Франківськ, 6 грудня 2022 р.) / Прикарпатський національний університет імені Василя Стефаника. Івано-Франківськ, 2022. С. 24-27.
2. Верстяк О., Лозова М. Інноваційні напрями управління підприємствами сфери гостинності. Управління розвитком сфери гостинності: регіональний аспект: матеріали Міжнародної науково-практичної онлайн-конференції, м. Чернівці, 5 травня 2022 р. Чернівці: Технодрук, 2022. С. 78-82.
3. Сливенко В.А., Рибалко А.С. Виклики розвитку підприємств малого бізнесу. *Економіка і менеджмент 2022: перспективи інтеграції та інноваційного розвитку*: зб. наук. праць Міжнар. наук.-практ. конф., 11-12 квіт. 2022 р. : у 5 т. – Дніпро : Видавець Біла К.О., 2022. Т2. С. 68-70.

Канд. істор. наук Сливенко В. А., Мартинова Т. Є.

Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара (Україна)

ВДОСКОНАЛЕННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА ШЛЯХОМ РЕСТРУКТУРИЗАЦІЇ

Оскільки зараз ситуація у нашій країні є економічно-кризовою, підприємству необхідно звертатися до умов реструктуризації, щоб підприємство мало змогу ефективно функціонувати у сьогоднішніх умовах. В сучасних умовах, реструктуризація – це ключовий інструмент у багатьох стратегіях розвитку бізнесу. Їх призначення – кардинально знизити втрати працівників при максимальній віддачі від бізнесу.

Основною метою реструктуризації бізнесу є кардинальне підвищення ефективності діяльності підприємств та їх конкурентоспроможності. Взагалі, реструктуризацію бізнесу (підприємства) можна охарактеризувати як перманентний процес перетворення структури підприємства шляхом впровадження певних дій. Ці дії спрямовані на подолання економічної кризи і розвиток підприємства.

Реструктуризація бізнесу передбачає перетворення усієї виробничої системи підприємства, що створюється під впливом як внутрішнього, так і зовнішнього середовища. Здійснення ефективних заходів щодо реструктуризації спрямоване на збереження здатності підприємства в умовах нестабільного зовнішнього бізнес-середовища та високого рівня невизначеності до стійкого розвитку [3].

Звернемося до законодавчих актів щодо можливих випадків відновлення платоспроможності боржника, у якому говориться, що реструктуризація підприємств означає здійснення фінансово-економічних, організаційно-господарських, технічних, правових та інших заходів, які спрямовані на реорганізацію всього виробництва, зокрема шляхом його поділу з наступним переходом усіх боргових зобов'язань до інших юридичних осіб, які не підлягає санації, і це повинно бути передбачено планом санації. Також можливе змінення форми власності та управління підприємством, організаційно-правових форм, які сприятимуть фінансовому оздоровленню підприємства, поступовому

збільшенню обсягів випуску висококонкурентної продукції, підвищенню ефективності виробництва і задоволенню усіх вимог кредиторів [1].

Простими словами реструктуризацію бізнесу можна визначити як «зміна структури підприємства», тобто це означає, що у підприємства змінюється форми власності, способи фінансування та управління активами підприємства тощо.

Необхідно зауважити, що основними причинами запровадження процесу реструктуризації бізнесу є наступні чинники:

- значне зростання собівартості продукції;
- відсутність або значне зниження попиту на продукцію підприємства;
- недосконала система організації та управління виробництвом в сучасних умовах;
- фізичне та моральне старіння [4].

Реструктуризація діючого підприємства має здебільшого «профілактичний характер» для попередження можливих майбутніх криз та спрямовано на збереження прибутку, але якщо застосувати вдалі короткострокові стратегії це призведе й до збільшення прибутку. При реструктуризації неспроможних підприємств варто використовувати середньострокові цілі (поновлення платоспроможності, зміна на нормально функціонуюче виробництво), а у негативному варіанті – це може бути лише повна його ліквідація [4].

З аналізу різних підходів до зазначеної проблеми, можна визначити такі основні етапи реструктуризації бізнесу:

- проаналізувати результати господарської діяльності;
- визначити та проаналізувати проблеми функціонування та обґрунтування доцільності реструктуризації;
- провести діагностику зовнішнього середовища підприємства;
- провести оцінку поточної конкурентної позиції на ринку;
- сформувані потенційні стратегічні можливості здійснення внутрішніх реорганізаційних заходів;
- розробити проект та основні напрями реструктуризації, формування цілей, задач та визначити методи її проведення [2].

Отже, реструктуризація підприємства є достатньо тривалим процесом, який може здійснюватися лише за допомогою фахівців різного профілю, а також спрямовуватися на підвищення ефективності функціонування підприємств та адаптацію його до сучасних умов господарювання.

Список використаних джерел:

1. Закон України «Про відновлення платоспроможності боржника або визнання його банкрутом». Закон України від 14.05.1992 № 2343–XII. URL: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/2343-12>.
2. Селівестрова Л.С. Реструктуризація як засіб подолання кризових явищ на підприємстві/ *Актуальні проблеми економіки*. 2016. №4. С.37-44.
3. Гарафонова О.І., Черташ А.В. Особливості здійснення реструктуризаційних змін на вітчизняних підприємствах. *Молодий вчений*. 2014. №5. С. 82-85.
4. Круш П.В., Якименко Р.А. Реструктуризація як фактор підвищення ефективності діяльності ПАТ «Київхліб». *Ефективна економіка*. 2016. №10. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5174>

Сотула В. В.

Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара (Україна)

УДОСКОНАЛЕННЯ ОБЛІКУ АМОРТИЗАЦІЇ НА ПІДПРИЄМСТВІ

Найважливішим елементом виробничого потенціалу сучасного підприємства є основні фонди. В умовах ринкової економіки значної ролі у створенні ефективної виробничо-господарської діяльності виробничого підприємства відіграють основні засоби, їх склад і структура, технічний стан, ступінь зносу. Однак для національної економіки характерне неефективне використання виробничих потужностей, особливо основних фондів, що проявляється не лише у постійному зниженні рівня рентабельності капіталу, а й на технічному рівні основних фондів. У сучасних умовах ринкової трансформації суспільних відносин завдання оновлення основних фондів, модернізації виробництва не ставилося ні на макрорівні, ні на рівні конкретного підприємства. Внаслідок такої політики за останні 10 років інвестиції в основний капітал значно скоротилися, що призвело до фізичного та морального зносу виробничих потужностей вітчизняних підприємств.

Якщо розглядати таке питання як амортизація в українських реаліях бухгалтерського обліку, то можна відмітити, що амортизація – це процес раціонального та систематичного розподілу вартості основних засобів протягом терміну їхнього корисного використання. Підприємство зазвичай має різноманітні довгострокові активи, такі як будівлі, обладнання та транспортні засоби. Термін служби трактується як термін корисного використання активу [1]. Оскільки очікується, що будівля буде експлуатуватися протягом багатьох років, на дату її придбання вона відображається як актив, а не як витрата. Щоб дотримуватися принципу визнання витрат, підприємства розподіляють частину цих витрат як витрати протягом терміну корисного використання активу у кожному періоді.

Протягом терміну корисної служби об'єкта основних засобів амортизація не припиняється, за винятком випадків їх переведення на консервацію в установленому законом порядку, а також періоду їх доукомплектування, додаткового обладнання, реконструкції, модернізації, технічного переозброєння за умов, коли використання об'єкта повністю призупинено. Розрахунок амортизаційних відрахувань по об'єктах основних засобів здійснюється незалежно від результатів діяльності підприємства у звітному періоді, і це відображається у бухгалтерському обліку звітного періоду у відповідності до чинного законодавства. Для формування ритмічності, як правило, використовують систематичний поділ вартості необоротних активів. Але, амортизацію не можливо визначити до: земельних ділянок; об'єктів на час їх реконструкції, реставрації, модернізації, консервації; необоротних активів, строк корисного використання яких підприємством не визначено; оцінених за справедливою вартістю довгострокових біологічних активів та інвестиційної нерухомості [3]. Отже, у сучасних умовах, амортизація може розглядатися відразу в кількох теоретико-методологічних проєкціях:

– економічний (бухгалтерський) погляд – передбачає, що підприємства використовують довгострокові активи (зокрема, основні засоби) для отримання економічних переваг протягом кількох фінансових років. На основі обліку зобов'язань та поділу фінансових періодів сума активу має бути поділена таким чином, щоб у кожний фінансовий рік нести витрати, що відповідають

перевагам, отриманим у результаті використання такого активу. У міру того, як реалізуються економічні переваги від використання активу, його облікова вартість зменшується пропорційно його споживанню;

– юридично-економічний погляд будується на положенні, що амортизація пов'язана з відображенням майна на балансі підприємства і пропонує розглядати її як бухгалтерський висновок щодо зменшення вартості активу в результаті його використання з часом, технічних змін або з якихось інших причин;

– фінансовий погляд – розглядає амортизацію як повернення інвестованого капіталу, джерело фінансування активу. Накопичення щорічної амортизації потенційно дозволяє зробити в майбутньому заміну повністю амортизованого активу, який не може або не повинен використовуватися, наприклад, через моральний знос;

– політекономічний погляд поєднується з фінансовим у вихідному стані, але розходиться у формулюванні сутнісних висновків. Відповідно до цього підходу, амортизація є механізмом, що забезпечує вихідну матеріально-фінансову основу внутрішнього відтворювального процесу щодо основного капіталу, вираженого, зокрема, у основних засобах.

Отже, кожному господарюючому суб'єкту надається можливість самостійно обирати метод нарахування амортизації. Для того, щоб визначитися з методом нарахування потрібно провести певні розрахунки, стосовно даних підприємства. Зважаючи на все потрібно мати на увазі, що пришвидшення полягає не в тому, щоб зменшити термін використання об'єкта, а в тому, щоб швидше накопичити амортизаційні суми. Беручи до уваги всі фактори, розглядаючи функціонування підприємства, котре налічує значну кількість об'єктів основних засобів, вибір методу мало змінює загальну суму амортизації, оскільки за одними об'єктами вона буде більшою, а за іншими – меншою через різні терміни надходження основних засобів.

Список використаних джерел:

1. Банасько Т.М. Окремі проблеми та напрямки удосконалення обліку основних засобів. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Серія економіка і менеджмент*. 2015. № 9. С.55-57.

2. Гринько Т.В., Гвініашвілі Т.З. Методичні підходи до класифікації змін на підприємствах. *Бізнес Інформ*. 2015. №11 (454). С. 39-44.
3. Закон України. Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/996-14#Text>
4. Левченко О.П. Проблеми організації обліку основних засобів та шляхи їх вирішення. *Молодий вчений*. 2017. № 1.1 (41.1). С. 64-67.
5. Пархоменко В.М. Облік амортизації. Збірник тез доповідей учасників XV Всеукраїнської наукової конференції присвяченої пам'яті д.е.н., професора, Заслуженого діяча науки і техніки України Олексія Сергійовича Бородкіна «Розвиток системи обліку, аналізу та аудиту в Україні: теорія, методологія, організація», 2017. 327 с.

Старосельська Є. М.

Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара (Україна)

**ВАЖЕЛІ ПІДВИЩЕННЯ ПРИБУТКОВОСТІ ПІДПРИЄМСТВА
В КРИЗОВИХ УМОВАХ**

Сьогодні гостро постає питання забезпечення прибутковості господарської діяльності вітчизняних підприємств, які змушені працювати в безпрецедентно складних умовах через тотальну невизначеність, зумовлену широкомасштабним негативним впливом російсько-української війни. Пошук ефективних важелів підтримки прибутковості за таких умов є екзистенційним для господарюючих суб'єктів, адже діючі інструменти прогнозування наразі не працюють, а тривалість та ескалація воєнних дій неможливо передбачити. Тим не менше, підприємствам необхідно підтримувати прибутковість, щоб зберегти бізнес, персонал та перечекаати складні часи.

Проблематика дослідження питань забезпечення прибутковості підприємства в кризових умовах цікавила багатьох науковців. Так, у роботі Т.Ф. Сидорчук та Д.Г. Светенко визначено шляхи збереження й підвищення прибутковості підприємств в умовах кризи з акцентом на необхідність впровадження антикризового управління [1, с. 632]. Особлива ця тема стала актуальною в умовах пандемії, коли на реальних прикладах постала можливість практично перевірити теоретично напрацьовані до цього часу моделі антикризового управління прибутковістю. Так, у дослідженні О.І. Яковенко проаналізовано зміст та практика антикризового управління підприємством в

особливо скрутних умовах пандемії [2, с. 163]. Для сьогоденного стану вітчизняних підприємств попередні дослідження містять фрагментарні підходи до вирішення проблематики підтримки прибутковості, так як не враховують вкрай негативних сценаріїв розвитку множини негативних факторів, в умовах яких сьогодні працюють підприємства України через широкомасштабну російсько-українську війну. Метою дослідження стало визначення важелів підвищення прибутковості підприємства в кризових умовах, що дозволить вітчизняним підприємствам забезпечити операційну рентабельність та функціонувати.

Розглядаючи зміст питання прибутковості, необхідно відзначити, що прибутковість є основним критерієм оцінки виробничої та господарської діяльності будь-якого підприємства. А кризу необхідно розглядати як дестабілізуючий фактор такої діяльності. При цьому, у процесі функціонування та розвитку підприємства кризи виникають постійно. Для підвищення прибутковості підприємств в умовах кризи постає необхідність використати різноманітні інструменти, серед яких необхідно відзначити [1, с. 635]: 1) комплексний моніторинг зовнішнього та внутрішнього стану, визначення вразливих місць; 2) розробка та вчасне використання запобіжних заходів у особливо вразливих місцях діяльності підприємства; 3) розробка комплексу планів для реагування на непередбачувані ситуації; 4) адекватне та виважене впровадження ризикових та нестандартних рішень; 5) систематична координація усіх дій та запровадження системи контролю.

У якості запобіжних заходів Т.Ф. Сидорчук та Д.Г. Светенко пропонують вживати наступні превентивні заходи [1, с. 634]: 1) моніторинг та усунення зовнішні факторів, які посилюють загрози банкрутства; 2) вживати заходи щодо стабілізації та покращення загального фінансового стану та окремих його показників; 3) підвищення рентабельності продукції; 4) мінімізація витрати до найбільш допустимого рівня.

Розроблений комплекс дієвих заходів, який опирається на наведені превентивні заходи сприятиме отриманню підприємством прибутку у нестійкі періоди.

Крім того, О.І. Яковенко розглядає стратегію розвитку підприємства як важливий інструмент виходу із кризи. І з метою підвищення прибутковості в

умовах кризи радить обрати одну із наступних стратегій: зростання, скорочення, ліквідації, розвитку галузі й продукту, кожна із яких має потенціал для зростання рентабельності.

І дані поради є абсолютно доречними при кризі, викликаній певним негативним розвитком станом або розвитком подій, у той же час сьогодні вітчизняні підприємства працюють в умовах вкрай негативного сценарію розвитку множини негативних факторів: макроекономічно складній ситуації; курсовій волатильності; зниженні доходів споживачів; відсутності стабільного енергопостачання та зв'язку; неможливості працювати із відстрочкою платежів як із постачальниками, так і покупцями; практичної відсутності кредитування та фізичного знищення логістичних ланцюжків та інфраструктури тощо. З усім цим сьогодні вітчизняні підприємства повинні справлятися і при цьому забезпечувати прибутковість для подальшого розвитку і утримання персоналу. За таких умов стратегічний підхід, який дозволяє справлятися із кризою, яка не має такого системного характеру, повинен бути замінений низкою коротко-строкових чітких планів дій тактичного характеру, які би враховували ситуацію та містили би набір інструктивних кроків. А операційна діяльність підприємства повинна підпорядковуватися антикризовому управлінню на усіх рівнях. За умов комплексної кризи важливими стають рішення, які містять миттєві реакції та оточуючі події, і вкрай важливими стають мобільність та гнучкість управління.

На управлінському рівні на підприємстві необхідно створити координаційний центр, до якого включити менеджерів усіх рівнів та керівництво. Також необхідно визначити основний та альтернативний канали зв'язку. Крім того, важливо розробити систему планів, яка включатиме плани на різні варіанти подій, включаючи найбільш негативні (із чітким закріпленням зон відповідальності).

В маркетинговій діяльності необхідно посилити контроль за попитом та підвищити періодичність контролю стану ринку на щоденний, щотижневий, щодакдний в залежності від специфіки діяльності. Аналіз ринку в період кризи може бути застарілим та не відображати реальний стан ринку. Враховуючи

реальний стан ринку, необхідно переглядати асортиментну політику – та швидко реагувати на потребу за рахунок введення нових товарів або виведення незатребуваних.

В операційній діяльності необхідно: 1) для забезпечення безперебійного постачання сформувати альтернативний портфель постачальників; 2) запровадити жорстку економію та мінімізацію витрат на усіх рівнях; 3) посилити контроль складських залишків (управління запасами).

На фінансовому рівні необхідно забезпечити внутрішнє фінансування. Для цього необхідно постійно переглядати ціни, зважаючи на реальний стан та необхідний рівень прибутку. Як показав 2022 рік, підвищення ціни для споживача при комплексній масштабній кризі (внаслідок війни чи стихійного лиха, масштабної аварії тощо) сприймається адекватно, тому що на ринку виникає дефіцит товарів. Ціноутворення в умовах кризи повинно швидко реагувати на зміни кон'юнктури та враховувати операційну рентабельність.

Таким чином, комплексні кризи (наприклад, російсько-українська війна), змушують переглядати підходи до антикризового управління задля підтримки прибутковості, які повинні зосереджуватися на забезпеченні мобільності та гнучкості. На управлінському рівні можна сформувати координаційний центр. На маркетинговому рівні – посилити моніторинг стану ринку. На операційному рівні – мінімізувати витрати та оптимізувати логістику. На фінансовому рівні – звернутися до внутрішніх джерел фінансування (прибутку) за рахунок поточного управління ціноутворенням. Усі ці дії повинні враховувати адаптивність, адже при комплексній кризі загроз неможливо уникнути, до них можливо адаптуватися або швидко нівелювати їх наслідки. І саме це повинен враховувати комплекс розроблених планів на різні варіанти розвитку подій, включаючи вкрай негативні – знищення підприємства, релокація бізнесу тощо.

Список використаних джерел:

1. Сидорчук Т.Ф., Светенко Д. Г. Шляхи підвищення прибутковості підприємств в умовах кризи. *Вісник Мукачівського Державного Університету. Економіка і суспільство*. 2017. Вип. № 9. С. 632-635.
2. Яковенко О.І. Антикризове управління підприємством в умовах пандемії COVID-19. *Причорноморські економічні студії*. 2022. Випуск 74. С. 163-167.

Д-р екон. наук Череп О. Г., д-р екон. наук Дашко І. М., Лошкарьова Н. М.

Запорізький національний університет (Україна)

ПРОБЛЕМИ НИЗЬКОЇ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ УКРАЇНСЬКИХ ТОВАРІВ ТА НАПРЯМКИ ЇЇ ПІДВИЩЕННЯ

Досягнення конкурентних переваг для українських товарів має важливе значення як для товаровиробника так і для країни в цілому, адже ефективно діюче підприємство гарантує прибутковість та високі економічні показники для країни. Ефективна діяльність підприємства забезпечує суспільство робочими місцями.

Товар, який може відрізнитися від аналогічних товарів кращими споживчими властивостями і в результаті придбаний покупцем, може вважатися конкурентоспроможним.

Для того щоб оцінити конкурентоспроможність товару, необхідно проаналізувати такі фактори, які мають безпосередній вплив, як ціна, якість, особливі споживчі властивості, унікальність та реакцію споживачів на товар [1].

Щоб виявити головні проблеми низької конкурентоспроможності потрібно проаналізувати наступні фактори товарів українських виробників:

- недосконале вивчення потреб ринку виробниками товарів;
- невідповідність товарів нормам міжнародних стандартів.

Товари українських виробників, не можуть конкурувати через те, що мають низький рівень якості, матеріаломісткості, з причини використання морально застарілого обладнання. Понад 90% продукції, не має сучасного технічного забезпечення [2]; не визначена стратегічна маркетингова діяльність підприємств щодо підвищення конкурентоспроможності товарів.

Високим рівнем конкурентоспроможності товарів, виробник гарантує собі особливу нішу на споживчому ринку.

Для того щоб українським виробникам закріпити місце на ринку та товари українських виробників мали змогу конкурувати з іншими аналогами, необхідно провести заходи на рівні підприємства та на рівні держави.

Заходи на рівні підприємства, повинні сприяти: удосконаленню параметрів якості, впровадженню у виробництво нових технологій; сприяти оновленню дизайну упаковки; поліпшенню каналів збуту товарів; покращенню презентації

товарів в магазинах; застосовуванню ефективної рекламної компанії, завдяки якій виробник завоює особливу нішу на ринку; вдосконаленню організації виробництва і праці, підвищенню кваліфікації кадрів [3].

Заходи на рівні держави повинні сприяти створенню сприятливого клімату для товаровиробників; контролюванню екологічності виробництв та безпечності товарів; удосконаленню законодавчої бази.

Отже, проблеми низької конкурентоспроможності українських товарів, закладені з початку виробництва, підприємствами, товару, застаріле обладнання спричиняє низьку якість, що в свою чергу знижує рівень своєї унікальності та особливих споживчих властивостей. Невстановлений чіткий контроль з боку держави, не дає змогу в повному обсязі українським виробникам просувати товари на світовий ринок. Таким чином сукупність взаємопов'язаних проблем повинна вирішуватися із двох сторін, зі сторони підприємства, і зі сторони держави.

Список використаних джерел:

1. Kotler Philip. Marketing management. Twelfth ed. Upper Saddle River, NJ: Pearson Prentice Hall, 2006. 733 [45] pages/ ISBN 0131457578, 9780131457577.
2. Звіт про конкурентоспроможність України URL: http://www.feg.org.ua/docs/Competitiveness_report_2010_ua.pdf.
3. Гарачук Ю.О. Підвищення ефективності діяльності підприємства за рахунок управління конкурентоспроможністю. *Актуальні проблеми економіки*. 2008. №2(80). С. 60-65.

Юлдашев Р. Є., Гордєєва-Герасимова Л. Ю.

Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара (Україна)

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ВИТРАТАМИ НА ПІДПРИЄМСТВІ

Традиційний досвід управління витрат можна описати як підхід, що базується на використанні стандартних методів та процедур, що вже давно використовуються в бізнесі. Цей підхід включає бюджетування та відстеження витрат, а також контроль витратних ліній підприємства [2]. Один з основних елементів традиційного підходу до управління витратами – це бюджетування.

Бюджетування допомагає організаціям розподілити ресурси між різними функціональними групами та проектами та контролювати витрати на їх реалізацію. Використання бюджетування дає можливість керівництву підприємства зрозуміти, наскільки добре організація використовує свої ресурси і як їх можна раціоналізувати.

Ще один елемент традиційного підходу – це відстеження витрат. Відстеження витрат допомагає керівництву підприємства контролювати витрати на кожному етапі бізнес-процесу, від закупівлі матеріалів до виробництва та збуту продукції. За допомогою відстеження витрат можна визначити, де можна зекономити кошти та удосконалити бізнес-процеси.

Крім бюджетування та відстеження витрат, традиційний підхід також включає контроль витратних ліній. Контроль витратних ліній допомагає керівництву підприємства витрати на окремих етапах бізнес-процесу, від служби закупівель до служби збуту. За допомогою контролю витратних ліній можна виявити некоректне використання ресурсів, необґрунтоване збільшення витрат або порушення бюджету [2].

Однак, традиційний підхід до управління витратами має свої обмеження. Наприклад, цей підхід часто ґрунтується на даних з попередніх років, але у сучасному бізнесі досвід минулих років може бути неадекватним для прогнозування майбутніх витрат. Крім того, традиційний підхід не завжди дозволяє враховувати невизначеність та ризики в бізнесі.

Також, традиційний підхід не завжди дає можливість ефективно управляти складними проектами, де витрати можуть змінюватися відповідно до технічних або ринкових факторів. Тому сучасні суб'єкти господарювання все частіше використовують нові методи та технології управління витратами, які дозволяють більш ефективно враховувати невизначеність та ризики, а також управляти складними проектами.

Вітчизняний досвід управління витратами виник у складних умовах економічної трансформації та переходу до ринкової економіки в Україні. Він базується на принципах фінансової дисципліни та стратегічного планування витрат [1]. Основною метою вітчизняного досвіду управління витрат є їх оптимізація із збереженням або покращенням якості продукту чи послуги. Для досягнення цієї мети використовується ряд інструментів та методів:

– Аналіз витрат. Він дозволяє з'ясувати, на що саме йде кошт і де можливі економії. Аналізується весь життєвий цикл продукту чи послуги – від закупки сировини до здачі готової продукції. Важливою складовою аналізу витрат є класифікація витрат на прямі та непрямі.

– Бюджетування – це процес планування витрат на наступний фінансовий рік або певний період. У бюджеті відображається планований обсяг продажів, а також витрати на рекламу, заробітну плату, сировину та інші складові витрат.

– Планування виробництва. Він дозволяє ефективно планувати використання виробничих потужностей, зменшувати затрати на зберігання готової продукції та підтримувати оптимальний рівень запасів сировини та матеріалів.

– Оцінка ризиків. Вітчизняний досвід управління витратами враховує можливі ризики, що можуть вплинути на витрати підприємства. Таким чином, при плануванні витрат враховуються ризики зміни цін на ринку, зміни валютних курсів, зміни рівня попиту на продукт або послугу та інші можливі фактори.

– Метод ABC-аналізу. ABC-аналіз – це метод класифікації витрат за значущістю. Він дозволяє визначити, які витрати є найбільш важливими для підприємства та які можуть бути зменшені або відмінені. За результатами аналізу визначаються 3 категорії витрат: «А» – високозначні витрати, «В» – середньозначні витрати та «С» – незначні витрати.

– Використання технологій. Вітчизняний досвід управління витратами базується на використанні сучасних технологій, таких як програми обліку витрат, електронний документообіг та інші. Вони дозволяють збільшити ефективність управління витратами та зменшити ризики помилок та зловживань [1].

У вітчизняному досвіді управління витратами на підприємстві особлива увага приділяється фінансовій дисципліні та плануванню. Важливим елементом вітчизняного досвіду є також відповідальність керівництва підприємства за ефективне використання ресурсів та забезпечення сталого розвитку підприємства.

Отже, традиційний досвід та вітчизняний досвід управління витрат мають свої особливості і переваги. Традиційний підхід забезпечує точність та

**Том 1. ЕКОНОМІКА ПІДПРИЄМСТВА:
СУЧАСНІ ПРОБЛЕМИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ**

прогнозованість витрат, а український підхід може допомогти підвищити ефективність витрат та оптимізувати бізнес-процеси. Однак, зрозуміло, що краще використовувати обидва підходи в поєднанні, так як це дозволить досягти кращих результатів і зменшити ризики.

Список використаних джерел:

1. Шутько Т.І. Економічна сутність управління витратами підприємства. Ефективна економіка. № 12. 2014. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=3681> (дата звернення 14.03.2023).
2. Ясінська А.І. Сутність управління витратами на вітчизняних підприємствах. URL: <https://vlp.com.ua/files/54.pdf> (дата звернення 14.03.2023).

ЗМІСТ

<i>Kirichek A.</i> The Essence and Features of the Functioning of the Commodity Market for Plant Protection in Ukraine	3
<i>Байлова О. О., Малькова О. С.</i> Ризики в управлінні підприємством у сучасних умовах в Україні	5
<i>Байлова О. О., Голуб О. В.</i> Бізнес-планування на підприємстві	8
<i>Байлова О. О., Кичан О. О.</i> Особливості бізнес-планування в Україні та за кордоном	10
<i>Байлова О. О., Османли Р.</i> Оптимізація бізнес-процесів підприємства за допомогою ERP-систем	13
<i>Байлова О. О., Саєнко А. Р.</i> Особливості бізнес-планування на підприємствах в сучасних умовах	16
<i>Байлова О. О., Сироєжкін Р. Р.</i> Основні принципи управління ризиками підприємства	18
<i>Байлова О. О., Фатейкін Я. Д.</i> Удосконалення бізнес-процесів підприємства	21
<i>Богдан А. Ю.</i> Український бізнес в умовах кризи	24
<i>Водоп'ян Н. В.</i> Напрями збереження ресурсів підприємства в кризових умовах	26
<i>Гвініашвілі Т. З., Колобердянко О. В.</i> Особливості функціонування торговельних підприємств	29
<i>Гвініашвілі Т. З., Шабанова К. І.</i> Взаємозв'язок категорій якості, ефективності та результативності управління підприємством	31
<i>Гринько Т. В., Буряк М. В.</i> Особливості управління змінами на підприємствах в сучасних умовах	34
<i>Гринько Т. В., Загинайло В. А.</i> Управління змінами на підприємствах України за умов воєнного стану	37
<i>Гринько Т. В., Маліновський С. Л.</i> Цінова політика медичних послуг як фактор якості	39
<i>Гринько Т. В., Русан О. О.</i> Превентивне управління ризиками як спосіб управління змінами та розвитком підприємства	41
<i>Зайченко Р. А.</i> Основні підходи до управління розвитком змін на підприємстві	43
<i>Зубарев Є. А.</i> Управління змінами на підприємствах	46
<i>Колобердянко О. В.</i> Методи аналізу стану виробництва	48
<i>Кривуліна С. В.</i> Особливості роздрібних продажів торговельних підприємств в умовах тривалих економічних криз	50
<i>Крохмаль І. О.</i> Алгоритмізація в процесі прийняття господарських рішень	53
<i>Куряча Н. В.</i> Використання дизайн-мислення в бізнесі	55

**Том 1. ЕКОНОМІКА ПІДПРИЄМСТВА:
СУЧАСНІ ПРОБЛЕМИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ**

<i>Кучеров А. Ю.</i> Методи економічної діагностики кризового стану підприємства	58
<i>Куян М. С.</i> Прийняття рішень в умовах ризикованості ведення економічної діяльності підприємства	60
<i>Мазур В. В.</i> Вплив управлінських рішень на формування та управління структурою капіталу підприємств	62
<i>Маковозов О. О.</i> Розвиток комерційних закладів охорони здоров'я	65
<i>Мироненко А. Є.</i> Напрями підвищення виробничої потужності підприємства з урахуванням умов воєнної економіки	67
<i>Олійник Т. І., Абдувохїдов Шахзоджон</i> Управління товарним асортиментом підприємств роздрібної торгівлі.....	69
<i>Олійник Т. І., Заброцька В. С.</i> Забезпечення прибутковості підприємства в умовах воєнного стану в Україні	72
<i>Олійник Т. І., Іванова М. О.</i> Оцінка рівня якості продукції на підприємстві	74
<i>Олійник Т. І., Оразмухаммедов Максат</i> Специфіка формування асортименту роздрібної торгівлі в умовах цифрової економіки.....	76
<i>Олійник Т. І., Туманов Д. О.</i> Економічна ефективності виробництва сільськогосподарської продукції.....	79
<i>Олійник Т. І., Шаповалова А. М.</i> Шляхи підвищення конкурентоспроможності підприємства в ринкових умовах	81
<i>Олійник Т. І., Юлдашев Р. Є.</i> Особливості та ознаки, які характеризують кризу розвитку підприємства	83
<i>Патракова В. В.</i> Сучасні методи оцінювання стійкості підприємства	84
<i>Петрова Ю. Ю.</i> Фактори впливу на виробничі потоки підприємства та їх зростання у мінливих умовах	87
<i>Рибалко А. С.</i> Стан та перспективи розвитку підприємств сфери послуг в умовах воєнного стану в Україні	89
<i>Самойленков А. П.</i> Вплив технологічних інновацій на галузеву структуру та конкурентоспроможність	92
<i>Сапа А. Г.</i> Дизайн-мислення в розробці стартап-проєкту.....	94
<i>Семенча І. Є., Бугера Н. Р.</i> Особливості управління обсягом підприємства торгівлі	96
<i>Семенча І. Є., Стадник А. В.</i> Збутові прийоми у підвищенні обсягів продажу торговельного підприємства.....	99
<i>Семенча І. Є., Чумаченко Х. Л.</i> Складська логістика оптового торговельного підприємства	102
<i>Сливенко В. А.</i> Проблеми розвитку вітчизняних підприємств сфери гостинності в кризових умовах.....	105

**« ЕКОНОМІКА І МЕНЕДЖМЕНТ 2023:
ПЕРСПЕКТИВИ ІНТЕГРАЦІЇ ТА ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ »**

<i>Сливенко В. А., Мартинова Т. Є.</i> Вдосконалення діяльності підприємства шляхом реструктуризації.....	108
<i>Сотула В. В.</i> Удосконалення обліку амортизації на підприємстві.....	110
<i>Старосельська Є. М.</i> Важелі підвищення прибутковості підприємства в кризових умовах.....	113
<i>Череп О. Г., Дашко І. М., Лошкарьова Н. М.</i> Проблеми низької конкурентоспроможності українських товарів та напрямки її підвищення.....	117
<i>Юлдашев Р. Є., Гордєєва-Герасимова Л. Ю.</i> Теоретичні засади управління витратами на підприємстві.....	118

Наукове видання

Мови видання: українська, англійська

**ЕКОНОМІКА І МЕНЕДЖМЕНТ 2023:
ПЕРСПЕКТИВИ ІНТЕГРАЦІЇ ТА ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ**

Збірник наукових праць Міжнародної науково-практичної конференції
(Дніпро, 6–7 квітня 2023 р.)

У шести томах

Том 1. Економіка підприємства:
сучасні проблеми та перспективи розвитку

Окремі доповіді друкуються в авторській редакції

Організаційний комітет не завжди поділяє позицію авторів

*За зміст, наукову новизну, достовірність та точність викладеного матеріалу
відповідальність покладається на авторів*

Відповідальний редактор *Біла К. О.*
Оригінал-макет *Павлов Р. А., Біла К. О.*
Дизайн обкладинки *Біла К. О.*

Підп. до друку 07.04.23. Формат 60x84¹/₁₆. Спосіб друку – плоский.
Ум. др. арк. 6,3. Тираж 90 пр. Зам. № 0423-01/1.

Видавець та виготовлювач
ФОП 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