МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

ІНЖЕНЕРНИЙ НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ
ІМ. Ю.М. ПОТЕБНІ

Кафедра управління та адміністрування

Кваліфікаційна робота(проєкт)

магістр
(рівень вищої освіти)

НА ТЕМУ: УПРАВЛІННЯ ЕКОНОМІЧНИМ РОЗВИТКОМ ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

Виконав: студент другого курсу, групи 8.2813-2
Спеціальності 073 «Менеджмент»
(код і назва спеціальності)

освітньої програми Промисловий менеджмент
(назва освітньої програми)
Сумрій Ілля Геннадійович
(ініціали та прізвище)

Керівник: Бушман Т.С., викладач кафедри управління та адміністрування, кандидат економічних наук
(посада, вчене звання, науковий ступінь, прізвище та ініціали)

Рецензент Міхайлов Д.С., викладач кафедри управління та адміністрування, кандидат наук з державного управління
(посада, вчене звання, науковий ступінь, прізвище та ініціали)

Запоріжжя
2024

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Інженерний навчально-науковий інститут ім. Ю.М. Потебні
Кафедра управління та адміністрування
Рівень вищої освіти магістр
Спеціальність 073 «Менеджмент»
(код та назва)
Освітня програма Промисловий менеджмент

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувач кафедри д.філос.н.,
проф.Воронкова В.Г. _____
«___» _____ 2024 року

З А В Д А Н Н Я
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ (ПРОЄКТ) СТУДЕНТОВІ (СТУДЕНТЦІ)

Сумрій Ілля Геннадійович
(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи (проєкту) Управління економічним розвитком господарської діяльності підприємства

керівник роботи Бушман Т.С., викладач кафедри управління та адміністрування, кандидат економічних наук
(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом ЗНУ від «22» 02.2024 року № 365-С

2.Строк подання студентом роботи 01 грудня 2024 р.

3.Вихідні дані до роботи 1. Формування плану. 2. Формування гіпотези дослідження. 3. Аналіз літературних джерел за останні п'ять років. 5. Методологія дослідження.

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити) *1. Теоретико-методологічні засади управління економічним розвитком господарської діяльності підприємства. 2. Аналітико-дослідницькі виміри управління економічним розвитком господарської діяльності підприємства*

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень)

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
Розділ 1	Бушман Т.С., викладач кафедри управління та адміністрування, кандидат економічних наук	01.10.24	
Розділ 2	Бушман Т.С., викладач кафедри управління та адміністрування, кандидат економічних наук	01.12.24	
Нормоконтроль	Венгер О.М., к.п.н., доц. кафедри управління та адміністрування		

7. Дата видачі завдання 30 червня 2024 року

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	З'ясувати теоретичні засади управління економічним розвитком господарської діяльності підприємства	15.09.24	
2	Сформувати понятійно-категоріальний апарат управління економічним розвитком господарської діяльності підприємства	01.10.24	
3	Розкрити методи та засоби удосконалення управління економічним розвитком господарської діяльності підприємства	15.10. 24	
4	Виявити діагностику проблем управління економічним розвитком господарської діяльності підприємства	30.10.24	
5	Дослідити напрями удосконалення управління економічним розвитком господарської діяльності підприємства	17.11.24	
6	Запропонувати інструменти удосконалення управління економічним розвитком господарської діяльності підприємства	25.11.24	
7	Обґрунтувати складові управління економічним розвитком господарської діяльності підприємства	30.11.24	
8	Розробити практичні рекомендації щодо удосконалення управління економічним розвитком господарської діяльності підприємства	02.12.24	

Студент _____ І.Г. Сумрій
(підпис) (ініціали та прізвище)

Керівник роботи (проєкту) _____ Т.С. Бушман
(підпис) (ініціали та прізвище)

Нормоконтроль пройдено

Нормоконтролер _____ О.М.Венгер
(підпис) (ініціали та прізвище)

АНОТАЦІЯ

Сумрій Ілля Геннадійович. Управління економічним розвитком господарської діяльності підприємства.

Кваліфікаційна робота для здобуття ступеня вищої освіти магістра за спеціальністю 073 «Менеджмент», науковий керівник Бушман Т.С. Запорізький національний університет. Інженерний навчально-науковий інститут ім. Ю.М.Потебні. Кафедра управління та адміністрування, 2024.

В кваліфікаційній роботі розглянуто теоретико-методологічні засади управління економічним розвитком господарської діяльності підприємства. Розглянуто особливості напрямів удосконалення управління економічним розвитком господарської діяльності підприємства. Певна увага приділяється виявленню перспектив і недоліків напрямів удосконалення управління економічним розвитком господарської діяльності підприємства.

Ключові слова: УПРАВЛІННЯ, ЕКОНОМІЧНИЙ РОЗВИТОК, ГОСПОДАРСЬКА ДІЯЛЬНІСТЬ, ПІДПРИЄМСТВО, ЕФЕКТИВНІСТЬ, РЕСУРСОЗБЕРЕЖЕННЯ, КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ

ABSTRACT

Sumrii Illia. Management of Economic Development of the Company's Economic Activity.

Qualifying work for obtaining a master's degree in higher education, specialty 073 «Management», supervisor Bushman T. Zaporizhzhia National University. Engineering Educational and Scientific Institute named after Y. Potebny. Department of management and administration, 2024.

In the qualification work, the theoretical and methodological foundations of managing the economic development of the enterprise's business activities are examined. The features of improving the management of the economic development of the enterprise's business activities are analyzed. Particular attention is paid to identifying the prospects and shortcomings of the directions for improving the management of the economic development of the enterprise's business activities.

Keywords: MANAGEMENT, ECONOMIC DEVELOPMENT, BUSINESS ACTIVITIES, ENTERPRISE, EFFICIENCY, RESOURCE SAVING, COMPETITIVENESS

ЗМІСТ

ВСТУП

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ЕКОНОМІЧНИМ РОЗВИТКОМ ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Теоретичні засади управління економічним розвитком підприємств

1.2. Понятійно-категоріальний апарат «управління економічним розвитком господарської діяльності підприємства»

1.3. Концепції економічного розвитку суб’єктів господарювання

Висновки до першого розділу

РОЗДІЛ 2. АНАЛІТИКО-ДОСЛІДНИЦЬКІ ВИМІРИ НАПРЯМІВ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ЕКОНОМІЧНИМ РОЗВИТКОМ ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

2.1. Системний метод при дослідженні управління економічним розвитком господарської діяльності підприємства

2.2. Управління економічним розвитком господарської діяльності в умовах становлення інформаційної економіки

2.3. Діагностика проблем управління економічним розвитком господарської діяльності підприємства в умовах воєнного стану

2.4. Практичні рекомендації щодо удосконалення управління економічним розвитком господарської діяльності підприємства в умовах воєнного стану

Висновки до другого розділу

ВИСНОВКИ

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

ВСТУП

Управління економічним розвитком господарської діяльності підприємства є одним із ключових факторів забезпечення його стабільності, конкурентоспроможності та адаптації до сучасних ринкових умов. В умовах глобалізації, цифровізації та посилення конкуренції підприємства змушені впроваджувати новітні управлінські підходи, оптимізувати використання ресурсів та адаптувати бізнес-моделі. Розвиток господарської діяльності, орієнтований на інновації, ресурсоефективність і соціальну відповідальність, сприяє підвищенню стійкості підприємства та його ролі в економічному зростанні країни.

В умовах глобалізації та швидких темпів соціально-економічного розвитку суспільства зростає значення ефективного управління розвитком підприємств. Вплив ключових економічних чинників зовнішнього середовища на діяльність організацій посилюється, і розвиток компаній дедалі частіше стає результатом не лише природної еволюції, а й цілеспрямованих дій управлінців. У сучасному контексті співвідношення між управлінням функціонуванням і управлінням розвитком зміщується на користь останнього, що вимагає трансформації системи управління, спрямованої на підвищення ефективності, підтримання конкурентоспроможності та забезпечення стійкості як окремих підприємств, так і промислового комплексу загалом.

Україна, зіткнувшись із повномасштабним російським вторгненням, переживає особливі виклики, які впливають на всі галузі економіки. Постійні обстріли, зміни у законодавчій базі, демографічні зрушення та інші фактори стали невід’ємною частиною діяльності підприємств, що потребує ретельної уваги. У цих умовах актуальним стає ефективне управління, спрямоване на мінімізацію негативного впливу, постійний контроль ситуації та адаптацію до змін. Воєнний стан породжує значні ризики для бізнесу, такі як перебої у

постачанні, зміни економічних умов, погіршення умов праці тощо. Створення ефективних моделей управління ризиками дозволить підприємствам мінімізувати негативні наслідки та забезпечити стійкість діяльності навіть у кризових умовах.

Воєнні дії створюють надзвичайні обставини, до яких більшість підприємств були не готові, що позначилося на економіці країни та спричинило значні наслідки, які можна проаналізувати за даними різних джерел. Збройна агресія РФ має руйнівний вплив на всі сфери суспільного життя України вже понад десять років, а повномасштабне вторгнення, розпочате 24 лютого 2022 року, призводить до ще масштабніших руйнувань. Експерти наводять різні оцінки збитків, які суттєво відрізняються через використання різних методологій, відсутність точних даних із окупованих територій та складність урахування всієї завданої шкоди.

Сьогодні підприємства стикаються з викликами, пов’язаними з необхідністю забезпечення стійкого розвитку, підвищення ефективності використання ресурсів, збереження екологічного балансу та інтеграції інновацій. Управління економічним розвитком стає важливим інструментом досягнення стратегічних цілей, таких як підвищення конкурентоспроможності, залучення інвестицій, оптимізація операційних процесів та створення доданої вартості.

Особливої актуальності ця тема набуває у контексті сучасної цифровізації, яка відкриває нові можливості для оптимізації господарської діяльності. Використання технологій штучного інтелекту, великих даних (Big Data) та автоматизації дозволяє вдосконалювати процеси планування, прогнозування та управління підприємством. Водночас такі виклики, як кібербезпека, брак кваліфікованих кадрів і високі витрати на впровадження технологій, потребують нових управлінських рішень.

Актуальність теми також обумовлена посиленням вимог до соціальної відповідальності бізнесу, що вимагає від підприємств забезпечення не лише економічної ефективності, але й дотримання екологічних стандартів,

створення робочих місць та сприяння розвитку місцевих громад.

Управління економічним розвитком підприємства має важливе значення для національної економіки, оскільки підприємства є основними рушіями економічного зростання, створення доданої вартості та формування державного бюджету через податкові надходження. Успішне вирішення питань управління економічним розвитком дозволяє підвищити конкурентоспроможність не лише окремих підприємств, а й економіки країни в цілому. Отже, дослідження і вдосконалення управлінських підходів до економічного розвитку підприємств є надзвичайно актуальним завданням, особливо у контексті сучасних глобальних викликів і тенденцій розвитку світової економіки.

Дослідженню питань управління економічним розвитком господарської діяльності підприємства присвячено праці багатьох українських дослідників, таких як Бакунов О. О., Васюткіна Н. В., Ващенко Н. В., Воронкова В. Г., Гавкалова Н. Л., Геєць В. М., Грабельська О.В., Дакус А. В., Дідик А. М., Євдокимова Н. М., Жилінська Л. О., Зінченко Д. С., Казак О. О., Касьянова Н. В., Мала Н.Т., Мельник Т. Ю., Метеленко В. Г., Мороз О. С., Мурована Т. О., Пашкуда Т. В., Редзюк Є. В., Сакун О. С., Сімченко Н. О., Сергєєва О. В., Сулима М. О., Череп А.В., Череп О. Г., Шульгіна Л. М., Юхименко В. В. Та інші.

Об’єкт дослідження – процеси управління економічним розвитком господарської діяльності підприємства.

Предмет дослідження - методи, підходи та інструменти управління економічним розвитком підприємства в контексті його господарської діяльності.

Мета дослідження – визначити та обґрунтувати підходи до вдосконалення вдосконалення механізмів управління економічним розвитком господарської діяльності підприємства для підвищення його ефективності, стійкості та конкурентоспроможності в умовах сучасного ринку.

Для досягнення поставленої мети були визначені такі основні завдання:

– визначити теоретичні засади управління економічним розвитком підприємств;

– розглянути понятійно-категоріальний апарат «управління економічним розвитком господарської діяльності підприємства»;

– проаналізувати концепції економічного розвитку суб'єктів господарювання;

– провести дослідження системного методу при дослідженні управління економічним розвитком господарської діяльності підприємства;

– провести дослідження управління економічним розвитком господарської діяльності в умовах становлення інформаційної економіки;

– діагностувати проблем управління економічним розвитком господарської діяльності підприємства в умовах воєнного стану;

– надати практичні рекомендації щодо удосконалення управління економічним розвитком господарської діяльності підприємства в умовах воєнного стану

У ході дослідження було застосовано широкий спектр загальнонаукових методів і підходів. Зокрема, проведено теоретичний аналіз наукових джерел, які охоплюють різноманітні аспекти управління економічним розвитком господарської діяльності підприємства. Для порівняння різних концепцій було використано компаративний аналіз, який дозволив зіставити міжнародний досвід впровадження технологій у цій сфері. Метод моделювання сприяв розробці нових підходів до управління економічним розвитком, тоді як емпіричні методи, зокрема опитування та статистичний аналіз, забезпечили можливість оцінити ефективність запропонованих рішень.

Монографічний метод забезпечив глибоке вивчення теоретико-методологічних аспектів системи управління економічним розвитком підприємства. Методи аналізу й синтезу, а також індукція та дедукція використовувалися як для формулювання проблеми дослідження, так і для детального аналізу об'єкта дослідження. Статистичний і техніко-

економічний аналіз дозволили узагальнити фактори та визначити показники, які впливають на ефективність управління економічним розвитком підприємства.

Для оцінки стратегічних підходів у сфері управління економічним розвитком застосовувалися експертні оцінки та метод аналізу ієрархій, що допомогли систематизувати й структурувати ключові аспекти досліджуваної теми. Системний аналіз дозволив здійснити детальне дослідження організаційно-методичних аспектів управління економічним розвитком господарської діяльності підприємства. Результати дослідження, як теоретичні, так і практичні, були представлені у структурованій і наочній формі за допомогою графічного методу.

Інформаційна база дослідження включає основні положення сучасної економічної теорії та менеджменту, наукові праці вітчизняних і зарубіжних дослідників, що стосуються ключових аспектів управління економічним розвитком підприємства, офіційну статистику, а також первинні дані, зібрані автором у процесі дослідження.

Наукова новизна одержаних результатів полягає в систематизації підходів до інтеграції інноваційних управлінських рішень із традиційними методами ведення господарської діяльності; обґрунтуванні інноваційних підходів до моделі економічного аналізу та прогнозування розвитку підприємства; визначені основних чинників, що впливають на ефективність управління економічним розвитком у сучасних умовах.

Практичне значення отриманих результатів полягає у наданні конкретних рекомендацій для використання результатів дослідження для оптимізації процесів управління, зменшення витрат та підвищення рентабельності. Рекомендації можуть бути використані у стратегічному плануванні розвитку підприємств. Рекомендовані методи можуть стати основою для створення цифрових рішень (систем підтримки прийняття рішень). Матеріали можуть бути використані в навчальному процесі для підготовки фахівців у сфері управління та економіки.

Матеріали робіт та результати досліджень схвалено на всеукраїнських науково-практичних конференціях, зокрема в Міжнародній науково-практичній конференції «Формування цифрових компетентностей у процесі викладання дисциплін «цифрової гуманітаристики» та управлінсько-економічного циклу в умовах діджиталізації», 22-23 листопада 2023 року; Всеукраїнської науково-практичної конференції за участю молодих учених та здобувачів вищої освіти «Актуальні питання суспільства у сферах екологічної та цивільної безпеки, енергозбереження, менеджменту та економіки», 16-18.10.2024 року.

РОЗДІЛ 1
ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ЕКОНОМІЧНИМ РОЗВИТКОМ ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Теоретичні засади управління економічним розвитком підприємств

Структурна трансформація вітчизняної та світової економіки, а також активізація глобалізаційних процесів призвели до суттєвих змін у механізмах функціонування українських суб'єктів господарювання. У результаті посилився вплив базових економічних чинників зовнішнього середовища на діяльність підприємств. Сучасні умови ринкового середовища вимагають від підприємств постійного розвитку та здатності до адаптації, що дозволяє не лише утримувати існуючі позиції на ринку, але й забезпечувати конкурентні переваги.

Особливого значення набуває нова модель управління економічним розвитком підприємств, яка суттєво відрізняється від традиційної. Вона враховує невизначеність зовнішнього середовища, змінює акценти від прагнення стабільності до адаптивності, спрямована на забезпечення результативності в довгостроковій перспективі. Така модель базується на використанні як якісних, так і кількісних показників, визначенні їх відхилень та аналізі причин цих змін. У зв'язку з цим виникає потреба у перегляді структури та змісту системи розвитку підприємств, а також адаптації її компонентів до сучасних умов господарювання.

В умовах таких викликів підприємства змушені будувати свої стратегії управління таким чином, щоб підвищити загальну ефективність системи, зберігаючи при цьому увагу до ресурсозбереження та охорони навколишнього середовища. Отже, впровадження стратегії управління

економічним розвитком стає найбільш доцільним інструментом для забезпечення стабільної діяльності та конкурентоспроможності підприємств у ринковому середовищі.

Богатирьов І.В. [3-7] запропонував одну з найповніших класифікацій видів розвитку на рівні підприємства, включаючи економічний розвиток. Класифікація охоплює такі критерії: масштаб змін у соціально-економічній системі підприємства, якість змін, об'єкт змін, характер змін, тип тренду, динаміку змін, природу ключового критерію, рівень невизначеності процесів, основу змін, можливість управління, корпоративну стратегію, складність змін і мету змін у соціально-економічній системі підприємства.

Основні передумови, що спонукають підприємства вдосконалювати систему управління економічним розвитком, виділено наступним чином [18]:

– кризові ситуації у господарсько-фінансовій діяльності, які свідчать про вичерпаність існуючих організаційних форм, стилю та методів управління;

– зміни у зовнішньому середовищі господарювання, що створюють нові виклики, на які підприємство має реагувати. такі зміни сприяють кращій адаптації підприємства до умов, що змінюються, і максимальному використанню позитивних сигналів із зовнішнього середовища;

– накопичення потенціалу розвитку, що включає ресурси, здатності та компетенції підприємства. якщо наявний стан вже не відповідає можливостям, це викликає необхідність реалізації накопиченого потенціалу;

– недоліки системи управління, коли форми, методи та стиль управління не відповідають сучасним умовам ведення бізнесу. це вимагає впровадження новацій, створення нових підрозділів або реорганізації бізнесу;

– досягнення меж ефективності у господарській діяльності та продуктивності праці в межах чинної організаційної структури. це вимагає реорганізації для подолання протиріч і створення нових стимулів для зростання;

– зміна потреб споживачів, яка вимагає вдосконалення продукції, її

збуту та складових маркетингового комплексу підприємства;

– посилення конкуренції, зниження конкурентоспроможності та поява довгострокових переваг у конкурентів, що змушує підприємства впроваджувати нові підходи до ведення бізнесу, такі як реінжиніринг або бенчмаркінг.

На основі наукових доробок доцільно розглядати управління економічним розвитком як складову системи економічного управління підприємством. Його можна визначити як систематизований процес впливу на формування та досягнення економічних цілей, вибір стратегії для зростання ринкової вартості підприємства, забезпечення тривалої ефективності діяльності та зміцнення конкурентних позицій.

Об'єктом управління є процес економічного розвитку підприємства, його економічні характеристики (майнові, фінансові, ринкові тощо) та їх зміни.

Суб’єктами управління можуть бути директор, власник підприємства, заступник директора, керівник економічного відділу або відділу розвитку, залежно від рівня управління. Їх дії спрямовані на виявлення джерел розвитку та їх реалізацію через виконання функцій управління.

Система інформаційного забезпечення управління економічним розвитком підприємства Характеризується як функціональний комплекс, що забезпечує цілеспрямоване та безперервне отримання інформативних показників, необхідних для аналізу, планування та підготовки обґрунтованих управлінських дій і рішень з усіх аспектів економічної діяльності підприємства.

Беручи до уваги вищезазначені аргументи, можна стверджувати, що розвиток підприємства передбачає розробку та реалізацію специфічної сукупності проектів, які мають такі особливості:

– забезпечують незворотну, спрямовану трансформацію об’єктів із набуттям ними нових якостей;

– створюються для вже функціонуючих підприємств;

– забезпечують взаємопов’язаність між існуючими та новими аспектами діяльності;

– передбачають виникнення нового якісного стану об’єктів;

– спрямовані на покращення якісних характеристик ресурсів підприємства;

– включають зміну стратегії та формулювання нових, більш амбітних цілей і пріоритетів для майбутнього стану системи;

– результатами впровадження таких проектів можуть стати: розвиток інфраструктури, створення нових робочих місць, торговельних об’єктів, диверсифікація діяльності, впровадження інноваційних послуг, технологій, кардинальна реорганізація бізнес-процесів, а також технічні, технологічні та управлінські новації або удосконалення поточної діяльності підприємства.

Процес управління розвитком підприємства являє собою комплекс цілеспрямованих і систематичних впливів на всі напрями його діяльності, що спрямовані на підвищення ефективності та якості роботи для досягнення поставлених цілей.

Розвиток підприємства є одним із ключових чинників успішності його діяльності в цілому. Під розвитком розуміють зміни, які відбуваються з різною інтенсивністю, але завжди з метою досягнення максимального результату в діяльності підприємства [31]. Основними ознаками розвитку підприємства є:

– удосконалення та модернізація основної діяльності, що має незворотний характер;

– орієнтованість на досягнення позитивного результату в розвитку.

До основних факторів розвитку підприємства належать:

– неминучість змін у структурі підприємства під впливом зовнішніх і внутрішніх умов за збереження основної діяльності;

– адаптація до потреб підприємства, суспільства та споживачів;

– модернізація існуючих структур і технологій з метою вдосконалення діяльності підприємства;

– відповідність сучасним тенденціям стійкого розвитку, що включає економічний, соціальний та екологічний аспекти;

– визнання екологічної складової та мінімізація впливу діяльності на навколишнє середовище;

– відповідність тенденціям розвитку інноваційних технологій.

Компетентний підхід до розвитку підприємства забезпечує позитивні наслідки, зокрема:

– створення управлінського апарату, який відповідає поставленим цілям і завданням;

– наявність чітких і практичних процедур, що регламентують діяльність підприємства;

– постійну роботу над розробкою концепцій розвитку підприємства тощо [22].

Розвиток підприємства є процесом раціонального розподілу різних ресурсів, зокрема фінансових, що сприяє не лише вдосконаленню діяльності підприємства, але й підвищенню ефективності всієї системи.

Процес управління розвитком підприємства охоплює управління як його функціонуванням, так і розвитком. Кожен із цих напрямів включає різні об’єкти, завдання та інструменти, необхідні для досягнення поставлених цілей.

Управління функціонуванням підприємства спрямоване на підвищення ефективності його виробничого потенціалу в поточний момент. Основним об’єктом впливу в цьому випадку є сам виробничий процес та процеси, які забезпечують його функціонування, орієнтовані на досягнення операційних цілей.

Управління розвитком підприємства спрямоване на нарощування його потенціалу за рахунок впровадження інновацій. Основний об’єкт впливу тут – процес модернізації.

Ефективне управління розвитком базується на аналізі поточного стану підприємства, розумінні його потреб і можливих напрямів зростання,

формулюванні цілей, виборі відповідних інструментів для їх реалізації, а також на постійному моніторингу й коригуванні самого управлінського процесу. Основний функціонал управління включає два ключових елементи: процес управління та визначення об’єктів впливу. При цьому важливо враховувати, до яких сфер діяльності підприємства застосовуються заходи управління (наприклад, технології, організація діяльності, матеріально-технічна база чи інформаційна підтримка).

Управління розвитком може здійснюватися з використанням різних підходів, вибір яких залежить від таких факторів:

1. Суб’єкт управління: якщо процесом керує лише управлінська ланка, застосовується адміністративний підхід; якщо управління передбачає залучення всього колективу, використовується партисипативний підхід.

2. Орієнтація управління: якщо управління орієнтоване на сам процес, чітко визначений результат може бути відсутнім; якщо управління зосереджене на досягненні конкретного результату, вибір інструментів стає більш раціональним і спрямованим на досягнення бажаного результату.

3. Інтеграція управління: автономне управління передбачає впровадження інновацій окремою особою чи групою без урахування загальної стратегії розвитку підприємства; системне управління передбачає розробку проєкту розвитку та програми його реалізації, де кожне нововведення спрямоване на загальний розвиток підприємства.

4. Типи реагування на зміни: випереджувальне управління орієнтується на прогнозування можливих факторів, що впливають на досягнення цілей, та передбачає оперативну реакцію на зміни; реактивне управління базується на прийнятті рішень уже в процесі змін, які відбуваються.

Таким чином, процес управління розвитком підприємства є комплексним і динамічним, передбачаючи адаптацію до змін, оптимальне використання ресурсів і стратегічне спрямування на досягнення довгострокових цілей.

Висока динаміка змін, нестабільність та невизначеність у системах

управління суб’єктами господарювання створюють необхідність концептуального перегляду підходів до управління економічним розвитком підприємств. Сучасна ринкова економіка висуває нові вимоги до підприємств: вони мають впроваджувати ефективні, адаптивні управлінські методи та стратегії, спрямовані на забезпечення сталого розвитку. Це включає раціональне використання ресурсів, підвищення якості продукції та послуг, зростання продуктивності праці, зміцнення конкурентоспроможності, а також максимальне задоволення потреб споживачів.

1.2. Понятійно-категоріальний апарат «управління економічним розвитком господарської діяльності підприємства»

Перш ніж розпочати теоретичний аналіз управління економічним розвитком підприємств, важливо уточнити базові поняття, такі як «управління» та «розвиток». Поняття «управління» слід розглядати з двох позицій: як процес і як стан. У загальному сенсі управління визначають як процес, спрямований на забезпечення можливості соціально-економічним системам зберігати та, у певних межах, змінювати власні кількісні та якісні характеристики. Категорія «управління» також характеризує здатність підприємства підтримувати баланс між внутрішніми і зовнішніми чинниками своєї діяльності.

Процес управління підприємством характеризується постійним і повторюваним впливом на його структурні елементи з метою забезпечення злагодженої роботи та досягнення позитивного результату. Ефективність функціонування підприємства залежить від низки чинників, серед яких рівень розвитку виробництва, матеріально-технічної бази, науково-технічного прогресу, кооперації та поділу праці, а також стимулювання продуктивності. Однак ключову роль відіграє ступінь взаємодії цих чинників

у процесі їх застосування. Використання кожного чинника окремо, без тісного взаємозв'язку з іншими, не забезпечує оптимального економічного розвитку підприємства.

У науковому середовищі існують розбіжності щодо розуміння природи розвитку. Зокрема, філософські дослідження визначають розвиток як специфічний процес змін, у результаті яких утворюється якісно нове; це поступовий перехід від нижчого до вищого, від простого до складного [13].

Термін «розвиток» тлумачиться як спрямоване та необоротне перетворення матеріальних об'єктів і життєздатності системи, що передбачає зміну її стану, а також реорганізацію економічних, соціальних і виробничих систем [3]. Згідно з позицією О. В. Раєвнєвої [34] і Д. В. Райка [33], розвиток здійснюється під впливом як зовнішніх, так і внутрішніх суперечностей.

Л. Жилінська [6] стверджує, що «управління розвитком спрямоване на забезпечення максимально ефективного виконання заходів, які сприяють підвищенню рівня розвитку підприємства».

Н. Касьянова [17] зазначає, що «управління розвитком підприємства є процесом підтримки або трансформації еволюційного напрямку розвитку в революційний, що має на меті досягнення глобальної цілі існування промислового підприємства. У цьому процесі вирішуються завдання усунення диспропорцій у разі відхилень від запланованого функціонування системи та створення суперечностей як джерела подальшого розвитку».

Н. Касьянова будує управління розвитком підприємства на основі кумулятивного підходу, який інтегрує кілька концепцій: процесний, системний, ситуаційний, цільовий і синергетичний. Вона визнає важливість застосування багатьох наукових підходів до управління розвитком підприємств, але не приділяє достатньої уваги конкретним сферам діяльності (економічній, соціальній, екологічній) чи напрямкам діяльності (інноваційному, мотиваційному тощо). Управління розвитком, за її підходом, обмежується створенням системи стратегічного управління, залишаючи поза увагою негативні явища, які часто виникають на рівні поточних і

оперативних процесів управління.

Н. Шандова [68] розглядає систему управління сталим розвитком машинобудівного підприємства як комплекс організаційно-економічних і управлінських відносин у виробничо-господарській системі. Вона спрямована на досягнення динамічної рівноваги між параметрами зовнішнього конкурентного середовища та внутрішніми характеристиками підприємства.

Н. Ващенко [18] звужує питання управління розвитком підприємства до управління розвитком персоналу. Вона вважає цей напрямок ключовим аспектом вдосконалення діяльності підприємства та умовою для його подальшого розвитку.

Таблиця 1.1 демонструє особливості та внески кожного підходу у сферу управління підприємствами, враховуючи стратегічну орієнтацію, адаптацію до змін і методи досягнення цілей.

Таблиця 1.1 – Аналіз підходів щодо управління підприємствами

Назва підходу	Характеристика підходу	Внесок у підходи в системі управління
1	2	3
Управління ефективністю розвитку	Орієнтація на досягнення максимально ефективної реалізації заходів, спрямованих на підвищення рівня розвитку підприємства	Забезпечення результативності управління за рахунок раціонального планування заходів; акцент на інтеграції всіх аспектів діяльності для досягнення стратегічних цілей
Кумулятивний підхід до управління розвитком	Комплексне об’єднання процесного, системного, ситуаційного, цільового та синергетичного підходів для побудови ефективної системи управління розвитком	Інтеграція багатьох наукових підходів в єдину систему; забезпечення гнучкості управління та адаптації до змін; врахування багатовимірності факторів, що впливають на розвиток
Еволюційно-революційний підхід	Розвиток підприємства розглядається як процес підтримки еволюційного вектора або зміна його на революційний для вирішення суперечностей та забезпечення стабільного функціонування системи	Внесення динаміки в систему управління; акцент на балансі між стабільністю (еволюція) та кардинальними змінами (революція); орієнтація на стратегічну адаптацію системи підприємства до змін середовища та внутрішніх протиріч

Продовження таблиці 1.1

1	2	3
Маркетинговий	Орієнтований на аналіз і задоволення потреб споживачів, забезпечення конкурентоспроможності продукції та послуг	Формування орієнтації на ринок, зростання лояльності клієнтів, адаптація до змін зовнішнього середовища
Динамічний	Акцент на швидку адаптацію до змін у зовнішньому та внутрішньому середовищах підприємства	Забезпечення гнучкості управління, швидке реагування на ризики та можливості, підтримання стабільності в умовах змін
Відтворювальний	Спрямований на відновлення та збереження ресурсів, оновлення виробничих фондів, зокрема через інвестиції	Підвищення продуктивності, довгострокова стабільність підприємства, забезпечення сталого розвитку
Адміністративний	Базується на централізації управління, чіткому плануванні, виконанні наказів і регламентів	Забезпечення організованості та дисципліни, зменшення рівня невизначеності; обмежена гнучкість через строгість структури
Поведінковий	Орієнтований на мотивацію та поведінкові аспекти працівників, їхні цінності та інтереси	Поліпшення корпоративної культури, підвищення мотивації персоналу, сприяння інноваціям
Кількісний	Використовує математичні методи та моделі для оптимізації рішень і ресурсів	Підвищення точності планування, оптимізація використання ресурсів, зменшення ризиків за рахунок обґрунтованих рішень
Підприємницький	Спрямований на пошук нових можливостей, інновацій та створення додаткової вартості	Сприяння розвитку інновацій, підвищення конкурентоспроможності, швидка адаптація до змін ринку
Стратегічний	Орієнтований на довгострокове планування, визначення цілей і стратегій для досягнення конкурентних переваг	Підтримка стійкого розвитку, забезпечення досягнення стратегічних цілей, ефективне використання ресурсів
Творчий	Базується на креативності, генеруванні інноваційних ідей та підходів до управління	Впровадження нових підходів до вирішення проблем, стимулювання інновацій, розвиток конкурентних переваг
Комплексний	Передбачає інтеграцію різних підходів і методів управління для досягнення оптимального результату	Досягнення системного підходу до управління, врахування багатовимірності процесів розвитку, гнучкість і адаптивність у прийнятті рішень

Таблиця 1.2 дозволяє оцінити різні підходи до управління розвитком підприємств, виділивши їхні сильні та слабкі сторони, а також особливості застосування у різних умовах.

Таблиця 1.2 – Аналіз наукових підходів щодо управління розвитком підприємств

Автор	Назва підходу	Характеристика підходу	Тенденції, характерні для системи управління	Переваги та недоліки
Н. Ващенко	Розвиток через управління персоналом	звуження управління розвитком до управління персоналом як основного чинника вдосконалення діяльності підприємства	фокус на людському капіталі як ключовому ресурсі; адаптація діяльності через розвиток навичок співробітників	Переваги: орієнтація на підвищення кваліфікації персоналу; акцент на людському факторі. Недоліки: ігнорування інших важливих напрямів управління розвитком (технології, матеріальні ресурси, екологічність).
Л. Жилінська	Управління ефективністю розвитку	спрямованість на забезпечення максимально ефективної реалізації заходів для підвищення рівня розвитку підприємства	орієнтація на досягнення високої результативності; інтеграція заходів у загальну стратегію розвитку підприємства	Переваги: акцент на результативність дій; фокус на ефективності. Недоліки: обмежена деталізація інструментів для досягнення результатів.
Н. Касьянова	Кумулятивний підхід до управління розвитком	поєднання кількох підходів (процесного, системного, ситуаційного, цільового, синергетичного) для ефективного управління розвитком підприємства	орієнтація на адаптацію до змін; забезпечення гнучкості управління	Переваги: інтеграція різних наукових підходів; комплексний підхід. Недоліки: недостатній акцент на оперативних і поточних процесах управління.
О. Раєвнєва, Д. Райко	Розвиток через вирішення суперечностей	управління розвитком підприємства здійснюється шляхом усунення зовнішніх та внутрішніх суперечностей	врахування зовнішніх і внутрішніх факторів як рушійних сил змін; орієнтація на динаміку змін	Переваги: інтеграція зовнішніх і внутрішніх умов розвитку; акцент на адаптивність. Недоліки: відсутність конкретних методик для управління суперечностями.
Н. Шандова	Управління сталим розвитком	управління сталим розвитком підприємства через забезпечення динамічної рівноваги між зовнішнім середовищем і внутрішніми параметрами	врахування впливу зовнішнього середовища та забезпечення стабільності внутрішніх процесів; орієнтація на довготривалий розвиток	Переваги: акцент на стабільності та довготривалості розвитку; врахування балансу внутрішнього та зовнішнього середовища. Недоліки: вузька орієнтація на машинобудівну галузь; недостатня універсальність.

Таким чином, аналіз розглянутих джерел інформації [6; 7; 18; 20; 33–40] свідчить про відсутність єдиних концептуальних підходів до теоретичного обґрунтування управління розвитком промислових підприємств. Це обумовлює необхідність їх систематизації за класифікаційними ознаками, такими як наукові підходи до управління, сфери діяльності підприємства, види потенціалу, етапи життєвого циклу підприємства та продукції, а також форми планування й розвитку підприємства.

Крім того, підприємство не існує ізольовано, а функціонує в тісній взаємодії з регіоном, де воно розташоване, галуззю та національною економікою загалом. Це підкреслює важливість врахування специфіки розвитку на макро-, мезо- та мікрорівнях управління. Науковці [6-8, 17, 41] акцентують увагу на управлінні за різними видами розвитку, такими як збалансований [41], сталий [8; 17] тощо. Усі автори сходяться на думці, що сталий розвиток є найбільш прогресивним і базується на ключових управлінських принципах.

Зокрема, Б. Данилишин і О. Веклич [5] визначають такі принципи сталого розвитку країни: «збалансованість розвитку суспільства через паритетність економічного, соціального та екологічного компонентів; забезпечення екологічно та техногенно безпечних умов життєдіяльності населення; утвердження гуманізму, демократії та загальнолюдських цінностей; еколого-економічну збалансованість розвитку окремих регіонів з урахуванням загальнонаціональних потреб».

Л. А. Квятковська [43] підкреслює три основних принципи концепції сталого розвитку: забезпечення гармонії між економікою та екологією; збалансування економічної та соціальної складових в інтересах населення через максимальне використання ресурсів, які генерує економічний розвиток; вирішення завдань, спрямованих не лише на потреби сучасного покоління, але й на забезпечення рівних прав на ресурси для всіх наступних поколінь.

Варто зазначити, що поняття «розвиток» та «зростання» є

взаємопов’язаними, але сутнісно відрізняються. Зростання господарюючого суб’єкта характеризується збільшенням обсягів виробництва, розширенням структури та асортименту продукції, а також зростанням кількості працівників. Таким чином, зростання є пов’язаним із якісними змінами в суб’єктах господарювання і сприяє їх розвитку.

Управління розвитком підприємства має низку специфічних характеристик, які визначаються обраним підходом до реалізації. Зміна підходу до управління призводить до модифікації структурних елементів механізму управління [5].

Процес розвитку підприємства є безперервним і постійним, складається з послідовних етапів (рис. 1.1).



Рисунок 1.1. Етапи процесу управління розвитком підприємства

Детально розглянемо зміст кожного етапу:

1. Вибір напрямків розвитку. На цьому етапі визначаються пріоритетні напрями для розвитку підприємства, встановлюються бажані показники, а

також часові рамки для їх досягнення.

2. Визначення інструментів і методів. Згідно з поставленими цілями підбираються відповідні інструменти, методи, функції та елементи управління.

3. Планування нововведень – передбачає аналіз можливих варіантів інноваційних рішень, їх порівняння та вибір оптимального.

4. Адаптація нововведень. На цьому етапі обрані інновації інтегруються в реальні умови роботи підприємства, забезпечується контроль за їх впровадженням та початковими етапами функціонування.

5. Контроль і коригування – забезпечується моніторинг ефективності нововведень, їх відповідність поставленим цілям і підбиття підсумків управлінського процесу.

Основні принципи управління розвитком підприємства:

- структуризація – чітке визначення етапів управління розвитком, включаючи вихідний стан підприємства, процес управління з певним набором інструментів та новий стан;
- деталізація – розгляд необхідних елементів і функцій на кожному етапі.

Форми розвитку підприємства:

1. Еволюційний розвиток – поступове вдосконалення, яке зазвичай починається з моменту заснування підприємства.

2. Революційний розвиток – характеризується різкими змінами, які часто супроводжуються високими ризиками, оскільки підприємство може бути не готовим до таких перетворень [15].

Управління розвитком враховує постійно змінювані умови зовнішнього середовища, орієнтується на безперервний розвиток і має стратегічну спрямованість, що є органічною складовою управління будь-яким об'єктом, проте водночас виступає окремим і відносно автономним процесом.

Управління розвитком проявляється у різних формах: стратегічному управлінні, розвитку організаційної культури, організаційному

вдосконаленні та застосуванні конкретних управлінських технологій. Етапи реалізації стратегії й стратегічного контролю є такими ж важливими, як і формування стратегії в межах стратегічного планування.

Розвиток, як економічна категорія, відображає сутність змін, що відбуваються в будь-яких системах, об’єктах або явищах. Як загальнонауковий термін, розвиток базується на таких характеристиках, як результативність, спрямованість, причинність і швидкість. Таким чином, розвиток господарюючого суб’єкта можна визначити як сукупність змін різного економічного походження, інтенсивності та спрямованості, що відбуваються у системі підприємства під впливом зовнішніх і внутрішніх чинників. Ці зміни є основою для переходу суб’єкта господарювання в різні економіко-організаційні положення, які мають відносно стійкий характер.

К. Маркс вперше застосував діалектичний підхід до аналізу економічного розвитку та зростання [6]. Він зазначав, що якісні перетворення у виробничих відносинах і продуктивних силах утворюють основу для кількісних змін, які, у свою чергу, слугують потужним поштовхом до зростання [6]. Постійне впровадження інноваційних результатів науково-дослідницьких робіт і нової техніки сприяє тому, що зростання стає якісним, набуваючи характеристик розвитку.

У визначенні поняття «економічний розвиток» існують різні підходи. Зокрема, Г. Н. Климко зазначає, що це поняття можна розкрити двома шляхами: через аналіз різних аспектів самого процесу, а також шляхом порівняння економічного розвитку з такими спорідненими категоріями, як прогрес, еволюція, модернізація чи зростання. У філософському сенсі розвиток пов'язаний із якісними змінами об'єктів, виникненням нових суспільних форм, інновацій та трансформацією внутрішніх і зовнішніх зв'язків між об'єктами [32].

На думку Н. Т. Малої та О. В. Грабельської [43], економічний розвиток є процесом кількісних і якісних змін у господарській діяльності, що дозволяє підприємству підвищувати результативність своєї роботи через ефективне

використання доступних ресурсів.

А. М. Турило, А. А. Турило, Н. В. Романченко та С. В. Святенко [57] визначають економічний розвиток як економічний аспект життєдіяльності підприємства, що проявляється у різних формах і реалізується протягом життєвого циклу під впливом екзогенних і ендогенних факторів, орієнтуючись на досягнення цілей власників.

С. В. Мочерний і М. В. Довбенко трактують економічний розвиток як незворотні закономірні зміни технологічного способу виробництва. Це охоплює техніко-економічне поєднання матеріальних і людських факторів виробництва, а також взаємодію елементів продуктивних сил у межах техніко-економічних відносин [61].

Ф. Ф. Бутинець, Н. І. Петренко та М. В. Миронюк розглядають розвиток підприємства як об'єктивну зміну якісних характеристик системи. Ці зміни зумовлені як фундаментальними законами природи (єдність і боротьба протилежностей, перехід кількості у якість, розвиток суспільства за спіраллю), так і специфічними закономірностями функціонування конкретних систем (знос обладнання, накопичення знань працівниками, виснаження природних ресурсів), які формують нові властивості системи [8].

Одним із ключових об’єктів дослідження терміну «економічний розвиток» є підприємство. Значна увага наукової спільноти до економічного розвитку суб’єктів господарювання породжує численні теоретичні підходи до трактування цього терміну (див. табл. 1.3). Уніфікація існуючих визначень поняття «економічний розвиток» у наукових джерелах дозволяє виділити два основні аспекти його розуміння: у широкому та вузькому сенсі.

У вузькому значенні розвиток підприємств розглядається як результат змін або стан діяльності суб’єкта господарювання, який переходить у нове якісне та кількісне положення під впливом зовнішніх і внутрішніх чинників.

Таблиця 1.3 – Трактування поняття «економічний розвиток підприємства»

Автор	Визначення
В. Ф. Кифяк	Динамічна система, що об'єднує взаємопов'язані підсистеми, фактори, принципи та передумови, які формують напрямок якісних і кількісних змін у діяльності суб'єкта господарювання для досягнення пріоритетних цілей.
М. Н. Нечепуренко	Процес оновлення виробничих чи бізнес-процесів, що дозволяє досягти нового якісного рівня діяльності суб'єкта господарювання.
Г. А. Какуніна, Т. Б. Надтока	Процес сукупних трансформацій у соціально-економічній системі суб'єкта господарювання, спрямований на його перехід до нового якісного та кількісного рівня в умовах дії зовнішніх і внутрішніх факторів. Цей процес може мати як позитивний, так і негативний характер.
О. Є. Кузьмін, А. М. Дідик	Розвиток кожного господарюючого суб'єкта, що має циклічний характер і відбувається через певні стадії життєвого циклу, які характеризують особливості фінансової, виробничої та інших видів діяльності.
Ю. А. Плугіна	Якісні трансформації у функціонуванні підприємства, що досягаються завдяки змінам структурних і кількісних характеристик ресурсів через раціональне використання кадрового потенціалу, інтелектуальних ресурсів та інформаційних технологій.
А. В. Дакус, Н. О. Сімченко	Керовані, цілеспрямовані, закономірні й незворотні якісні та кількісні зміни економічної системи, що відбуваються в довгостроковій перспективі під впливом економічних потреб і інтересів. Ці зміни базуються на принципах діалектики та спрямовані на досягнення оптимального функціонування суб'єктів господарювання.
Д. М. Євдокимова	Динамічний багатоваріативний процес циклічного характеру, що має спіралеподібну форму і проявляється у якісних та кількісних змінах у структурі суб'єкта господарювання.

У широкому значенні розвиток суб'єкта господарювання визначається як спрямований, незворотний процес поступових змін у його функціонуванні. Ці зміни забезпечують перехід до нового якісного та кількісного рівня за впливу зовнішніх і внутрішніх чинників. Теоретичний аналіз існуючих визначень поняття «економічний розвиток суб'єктів господарювання» розкриває багатогранність цього явища, дозволяючи трактувати його за змістовними й факторними критеріями.

Розвиток підприємства відіграє ключову роль у забезпеченні його стабільного становища та безперервної діяльності. Цей процес може зумовлюватися не лише зовнішніми чинниками, які імперативно впливають на необхідність змін, але й внутрішніми потребами самого підприємства.

Сучасні тенденції розвитку економіки спонукають керівництво підприємств вирішувати низку важливих завдань, які стосуються визначення цілей і стратегій розвитку в умовах впливу змінних зовнішніх факторів. Система управління має враховувати необхідність діяти оперативно та ефективно, щоб досягти поставлених цілей у майбутньому, зважаючи на постійну змінюваність навколишнього середовища та умов роботи. Управління сучасними підприємствами являє собою технологію, що базується на постійному моніторингу зовнішніх умов, невизначеності, а також спрямована на забезпечення ефективності та конкурентоспроможності.

1.3. Концепції економічного розвитку суб'єктів господарювання

Сучасні концепції економічного розвитку, розроблені для вирішення актуальних суспільних завдань, є важливими інструментами для аналізу та вивчення тенденцій розвитку підприємств з економічної, соціальної та екологічної точки зору. Їх застосування дозволяє забезпечувати стабільні темпи зростання ключових показників діяльності. Орієнтація на принципи сталого розвитку надає підприємствам можливість вносити корективи вже на початкових етапах, що в перспективі позитивно впливає на результати їхньої діяльності.

У сучасних умовах господарювання підприємствам необхідно приділяти особливу увагу проблемним аспектам ефективного управління власною економічною діяльністю, щоб утримувати існуючі конкурентні позиції та забезпечити виживання в майбутньому. Така ситуація вимагає розробки реалістичних стратегій економічного розвитку, які враховуватимуть невизначеність зовнішнього середовища господарської діяльності, що дозволить мінімізувати вплив несприятливих соціально-економічних чинників, тим самим зменшивши ймовірність негативних

економічних результатів або навіть банкрутства підприємств.

Управлінські процеси необхідно спрямовувати на активну адаптацію до змін у середовищі, приділяючи увагу аналізу та виявленню способів використання потенційних можливостей ринку для забезпечення економічних переваг. В умовах сьогодення підприємства функціонують у тісній взаємодії із зовнішнім середовищем, що постійно впливає на їхні ключові орієнтири. Оптимальне поєднання усіх чинників і умов має стати основою для ефективної діяльності підприємств і максимізації їхнього прибутку. Тому для забезпечення економічного розвитку господарських суб'єктів необхідно формувати стратегії, які гарантуватимуть ефективне використання ресурсів та максимальний захист від внутрішніх і зовнішніх загроз.

Сучасні тенденції розвитку економіки спонукають керівництво підприємств вирішувати низку важливих завдань, які стосуються визначення цілей і стратегій розвитку в умовах впливу змінних зовнішніх факторів. Система управління має враховувати необхідність діяти оперативно та ефективно, щоб досягти поставлених цілей у майбутньому, зважаючи на постійну змінюваність навколишнього середовища та умов роботи. Управління сучасними підприємствами являє собою технологію, що базується на постійному моніторингу зовнішніх умов, невизначеності, а також спрямована на забезпечення ефективності та конкурентоспроможності.

Як показує концептуальна модель визначення рівнів впливу та складових економічного розвитку підприємства (рис. 1.2), розвиток підприємства в умовах домінування ринкових чинників є підсумковим результатом. Усі елементи розвитку зрештою трансформуються у фінансовий вираз і впливають на економічні показники підприємства. Ще одним важливим аспектом є те, що місія створення будь-якого підприємства нині зосереджена насамперед на досягненні конкретних результатів економічного розвитку. Такі складові, як правова, фінансова, організаційна, економічна тощо, впливають у своїй різновекторній динаміці на формування

економічного результату.

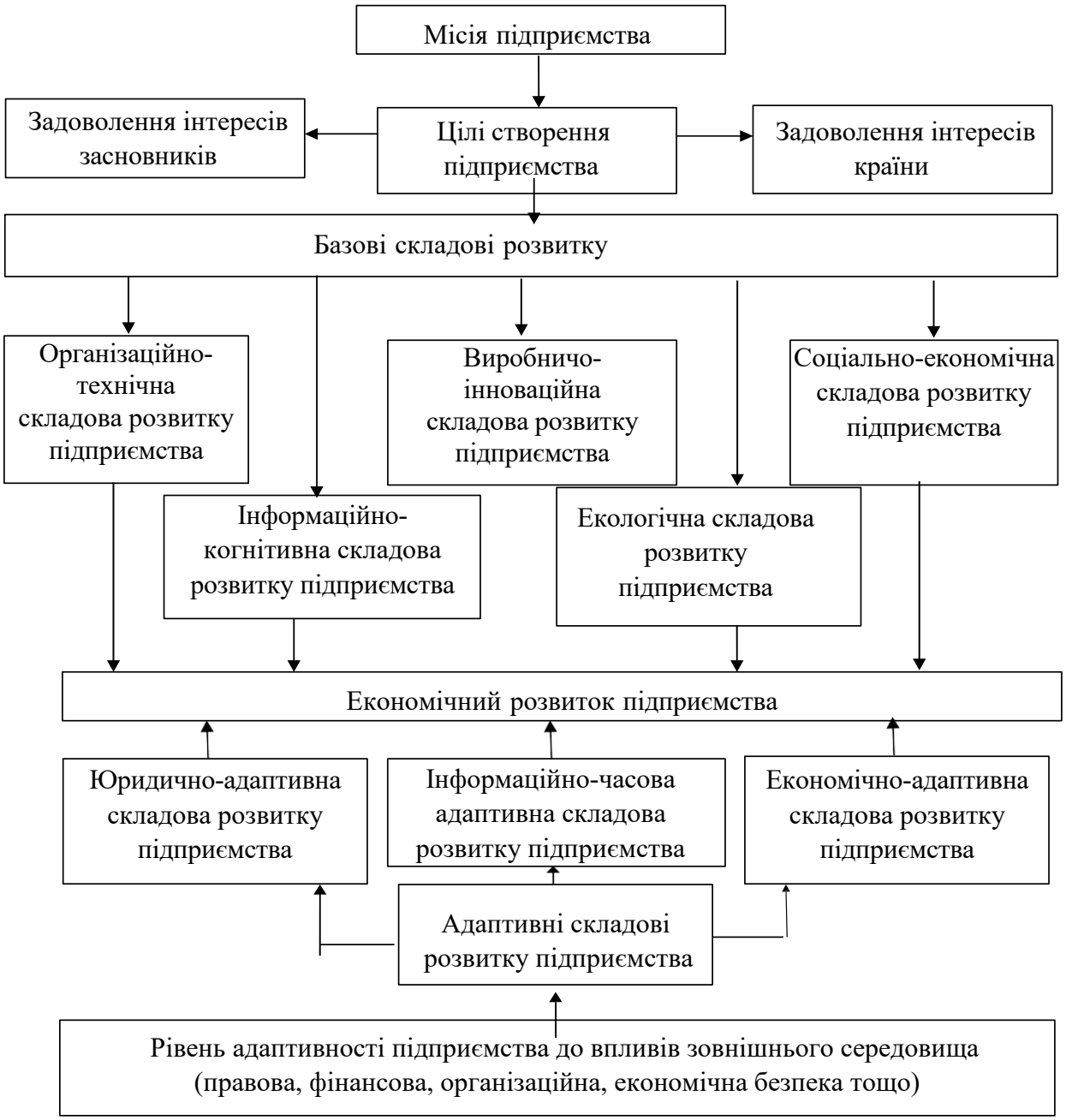


Рисунок 1.2. Концептуальна модель визначення рівнів впливу та складових економічного розвитку підприємства

Однією з ключових особливостей запропонованої моделі, на думку Зінченка Д. С., є виокремлення адаптації підприємства, або його адаптивності, як одного з найвагоміших секторів розвитку. Адаптація визначається як «процес зміни параметрів системи у відповідь на впливи

зовнішніх і внутрішніх факторів» [9]. Адаптивність підприємства варто трактувати як здатність оперативно і своєчасно пристосовуватися до змін у середовищі під впливом ендогенних та екзогенних чинників. Саме ця здатність у різних своїх аспектах є ключовою для забезпечення оптимального рівня економічної безпеки підприємства, зокрема через адаптивність у правовій, економічній та інформаційній сферах.

Хоча інші сфери діяльності підприємства також мають значний вплив і повинні відповідати вимогам адаптивності, для конкретизації предмету дослідження виділено саме зазначені три аспекти.

Особливу увагу слід звернути на виділену Зінченком Д. С. інформаційно-часову адаптивну складову розвитку підприємства, яка є важливою частиною запропонованої моделі. Значення фактора часу в економічних розрахунках є аксіоматичним і незаперечним. Проте час як окремий економічний чинник, що суттєво впливає на всі процеси, а також як величина, яка потребує розробки спеціального економічного інструментарію для вимірювання та аналізу, залишається практично нерозкритим у сучасних дослідженнях.

Сучасна економічна наука виділяє кілька основних теорій економічного розвитку, тісно пов’язаних з економічним зростанням:

- модель сталого розвитку;
- модель лінійних стадій розвитку;
- теорія ендогенного зростання;
- теорія структурних трансформацій;
- теорія зовнішньої залежності;
- неокласична модель вільного ринку.

Модель сталого економічного розвитку базується на синтезі концепцій різних наук. Її основою є зміна підходів до взаємодії людини та природи для забезпечення можливостей економічного розвитку та створення скоординованої стратегії співіснування, спрямованої на відновлення й збереження природних систем. Взаємозв’язок соціального й економічного

розвитку із проблемами довкілля заклав основу концепції «динамічної рівноваги». Така рівновага розглядається як стійкий стан системи, здатний витримувати як сучасні втручання, так і майбутні зміни.

Раціональне вирішення нагальних соціально-економічних проблем без шкоди для природного середовища лежить в основі концепції сталого розвитку (sustainable development). Наприкінці XX століття економічні моделі стали універсальними, враховуючи потреби суспільства й довкілля [12].

Модель лінійних стадій розвитку була запропонована американським дослідником В. Ростоу в його праці «Етапи зростання: некомуністичний маніфест». Вона припускає, що кожна економічна система, будучи частиною міжнародної системи взаємозв'язків, має пройти певні стадії розвитку. В.Ростоу виокремлює наступні етапи:

- традиційне суспільство;
- створення передумов для ривка;
- ривок до розвитку;
- перехід до технологічної зрілості;
- ера масового споживання.

Ключовий акцент у цій моделі робиться на необхідності акумулювати передумови для реалізації економічного ривка. Науковець зазначає, що такі передумови можуть включати зовнішні та внутрішні заощадження, які забезпечують формування достатнього обсягу інвестицій для здійснення економічного розвитку за прискореним сценарієм.

Теорія ендогенного зростання зосереджена на внутрішніх факторах і механізмах, які сприяють господарському розвитку. Саме внутрішні ресурси та можливості здатні забезпечити відтворення й розвиток економічних систем. Модель орієнтована на використання внутрішніх ресурсів у господарському обороті, створення сприятливих початкових умов для економічного розвитку та підтримання оптимальної динаміки в майбутньому. Важливу роль у цій теорії відіграє активна економічна політика, яка сприяє

ефективному використанню наявних ресурсів і механізмів для розбудови національної економічної системи.

Теорія структурних трансформацій описує перехід економіки від аграрної моделі розвитку до індустріальної. Основи цієї теорії закладені в моделі А. Льюїса, який розділяє економіку на два базові сектори:

- натуральне сільське господарство;
- промисловий сектор.

Однак модель має певні обмеження. Вона не враховує науково-технічний прогрес, проблему надлишкових трудових ресурсів у сільському господарстві та максимальної зайнятості у промисловості. Передбачається, що конкурентний ринок у промисловості функціонуватиме лише доти, доки не буде мінімізовано надлишок трудових ресурсів у аграрному секторі.

Теорія зовнішньої залежності заснована на уявленні, що світова система взаємозв'язків сформована через залежність колоній від метрополій та розвинених країн. Ця залежність породжує систему нееквівалентного обміну, де розвинені країни отримують технологічні та економічні переваги. Транснаціональні корпорації (ТНК) використовують ефект масштабу виробництва, виснажуючи природні й людські ресурси менш розвинених країн. Крім того, участь розвинених країн у міжнародних фінансово-кредитних структурах дає їм можливість впливати на умови надання кредитів і позик, що створює додаткові дисбаланси в системі глобальної економіки.

Неокласична модель вільного ринку виникла як відповідь на кризові явища, що вплинули на економічні системи. Основна ідея цієї теорії полягає в необхідності лібералізації економічних відносин, забезпеченні їх зовнішньої доступності, приватизації власності та інституційній перебудові. Багато країн прагнуть до досягнення стійкого економічного розвитку. Проте сучасні реалії висувають нові вимоги до господарювання та функціонування економічних систем. У цьому контексті головним завданням є пошук оптимальних умов, за яких економічна система та зовнішнє середовище, перебуваючи у постійній взаємодії, будуть взаємно впливати одне на одного,

сприяючи належному рівню економічного розвитку.

Виходячи з цього, актуальною стає задача створення концепції раціонального економічного розвитку, яка враховуватиме динамічність процесів, що впливають на економічні системи. Стабільність функціонального середовища постійно порушується через ці процеси, однак водночас відбувається безперервне її відновлення.

Висновки до першого розділу

Поняття «економічний розвиток» має ключове значення для будь-якого підприємства чи організації, адже воно дозволяє задовольняти потреби суспільства, зміцнювати ринкові позиції суб'єкта господарювання та підвищувати його конкурентоспроможність. Зважаючи на природу економічного розвитку, необхідно створювати ефективну систему управління, яка дозволить визначати стратегічні цілі, пріоритетні завдання та ресурси для забезпечення розвитку підприємства.

Наукова спільнота активно працює над створенням оптимальних економічних моделей для підприємств, у яких сталий економічний розвиток та адаптивність до змін функціонального середовища будуть основними чинниками. Глобальні економічні та фінансові кризи показали, що традиційні економічні підходи втрачають свою ефективність в умовах трансформації економічних систем та відносин. Основний виклик сьогодення полягає в розробці економічних моделей і концепцій, які відповідатимуть сучасним вимогам і раціонально реагуватимуть на кризові явища.

РОЗДІЛ 2
АНАЛІТИКО-ДОСЛІДНИЦЬКІ ВИМІРИ НАПРЯМІВ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ЕКОНОМІЧНИМ РОЗВИТКОМ ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

2.1. Системний метод при дослідженні управління економічним розвитком господарської діяльності підприємства

Системний метод є одним із ключових підходів, що дозволяє комплексно аналізувати та ефективно управляти економічним розвитком господарської діяльності підприємства. Його актуальність пояснюється сучасними умовами функціонування бізнесу, що характеризуються складністю, динамізмом і високим рівнем невизначеності як у внутрішньому, так і в зовнішньому середовищі.

Системний метод дає змогу враховувати взаємозв’язки між усіма елементами підприємства, такими як ресурси, процеси, функції, та зовнішніми факторами, включаючи ринок, економічну політику, соціальні та технологічні зміни, що дозволяє більш точно оцінити вплив різних чинників на економічний розвиток, виявити проблемні місця та резерви для його покращення.

Проаналізуємо особливості системного методу у дослідженні управління економічним розвитком підприємства:

1. Комплексність аналізу. Системний метод дозволяє розглядати підприємство як цілісну систему, що складається з взаємозалежних підсистем: фінансової, виробничої, кадрової, маркетингової тощо. Кожна підсистема має свій вплив на економічний розвиток підприємства, а також взаємодіє з іншими елементами.

2. Врахування динамічності середовища. У сучасних умовах зовнішнє

середовище підприємства змінюється з високою швидкістю. Системний метод забезпечує можливість оперативного аналізу впливу екзогенних (зовнішніх) та ендогенних (внутрішніх) факторів на розвиток, що дозволяє своєчасно адаптувати управлінські рішення.

3. Інтеграція кількісних і якісних оцінок. За допомогою системного підходу можна поєднати кількісні індикатори (наприклад, фінансові результати, продуктивність) із якісними показниками (організаційна культура, рівень інноваційності), що дає змогу отримати більш об'єктивну картину економічного розвитку.

4. Виявлення причинно-наслідкових зв'язків. Економічний розвиток підприємства залежить від багатьох факторів. Системний метод дозволяє виявити причинно-наслідкові зв'язки між ними, оцінити вплив кожного чинника окремо та в комплексі, що є важливим для прийняття ефективних управлінських рішень.

5. Планування і прогнозування. Системний підхід сприяє створенню моделей розвитку підприємства, які враховують множинність варіантів розвитку подій, що дозволяє формувати стратегії управління з урахуванням різних сценаріїв майбутнього, що підвищує точність і ефективність планування.

6. Підтримка адаптивності. Системний метод дає змогу оцінити рівень адаптивності підприємства до змін у зовнішньому середовищі та виявити напрями, які потребують покращення. Висока адаптивність є критичною умовою успішного економічного розвитку.

Управління економічним розвитком підприємства є багатогранним процесом, що потребує врахування як стратегічних, так і операційних аспектів. Системний метод дозволяє вирішувати такі ключові завдання:

- формування цілісної стратегії розвитку з урахуванням внутрішніх і зовнішніх умов;
- забезпечення узгодженості між окремими підсистемами підприємства;

– підвищення ефективності використання ресурсів;

– зменшення ризиків, пов’язаних із зовнішніми викликами та змінами;

– оптимізація управлінських процесів для досягнення довгострокових цілей.

У підсумку, застосування системного методу дозволяє створити ефективну модель управління економічним розвитком підприємства, яка враховує сучасні виклики, сприяє підвищенню конкурентоспроможності та забезпечує стійкість у динамічному економічному середовищі.

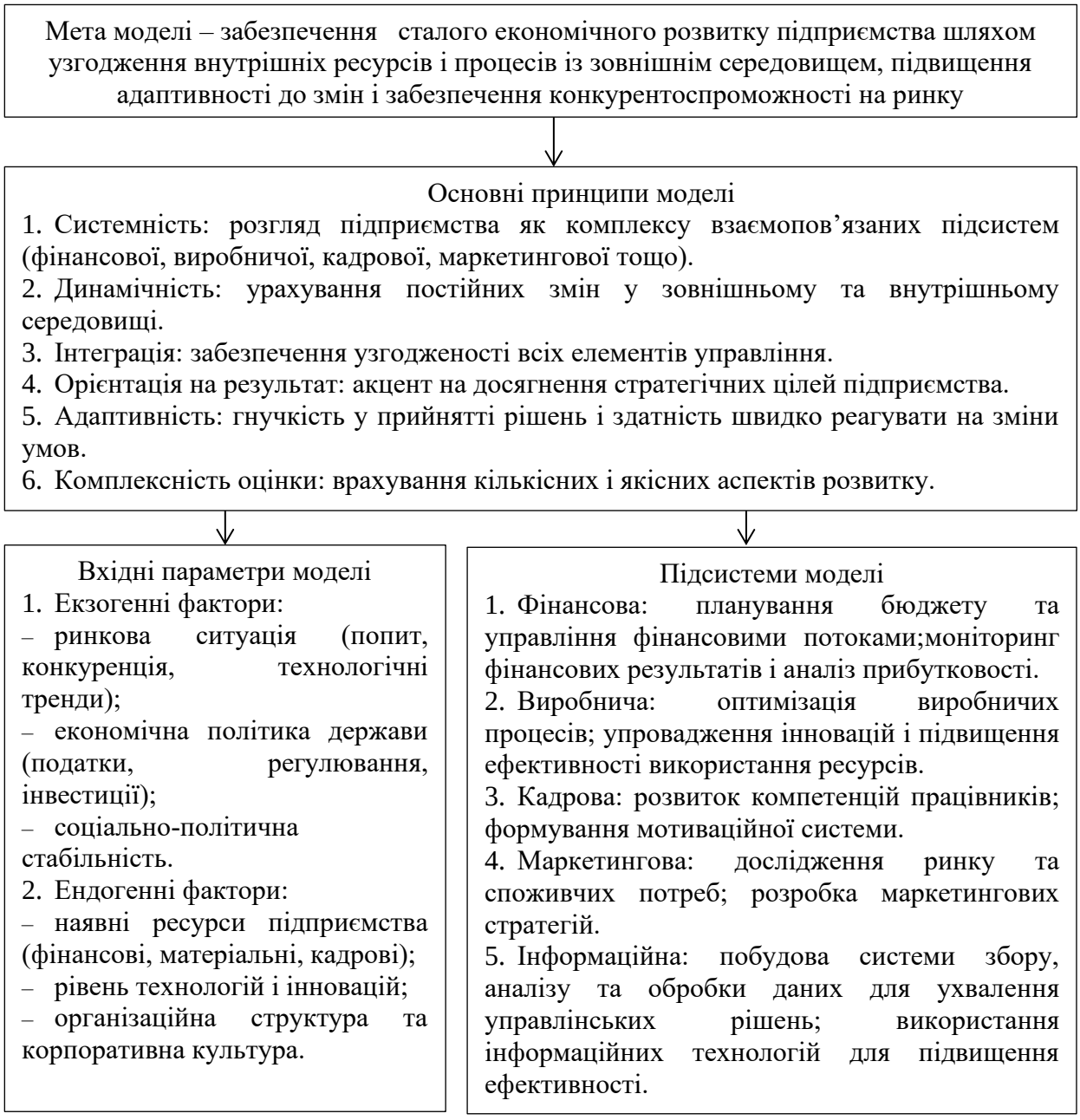


Рисунок 2.1. Ефективна модель управління економічним розвитком підприємства на основі системного методу

Аналіз	оцінка поточного стану підприємства та його середовища
Стратегічне планування	визначення довгострокових цілей економічного розвитку
Операційне управління	реалізація планів у короткостроковому періоді
Моніторинг і контроль	постійний збір даних про результати діяльності та відповідність цілей
Коригування	адаптація планів і стратегій до змінних умов

Рисунок 2.2. Процеси моделі управління економічним розвитком підприємства на основі системного методу

1. Підготовчий етап:

- 1.1. Проведення діагностики підприємства.
- 1.2. Визначення ключових проблем і напрямів розвитку.

2. Розробка моделі:

- 2.1. Формування структури підсистем.
- 2.2. Визначення метрик оцінки економічного розвитку.

3. Впровадження:

- 3.1. Організація навчання персоналу.
- 3.3. Налагодження інформаційних потоків.

4. Моніторинг і оцінка:

- 4.1. Аналіз досягнутих результатів.
- 4.2. Внесення змін у модель за необхідності.

Рисунок 2.3. Етапи впровадження моделі управління економічним розвитком підприємства на основі системного методу

Економіко-математичне моделювання:	прогнозування динаміки розвитку.
SWOT-аналіз:	виявлення сильних і слабких сторін підприємства.
Балансова система показників:	інтеграція фінансових, клієнтських, внутрішніх і навчальних перспектив.
Інформаційні системи управління:	використання ERP-систем для автоматизації процесів.
Методи адаптаційного управління:	забезпечення гнучкості моделі.

Рисунок 2.4. Інструменти та методи підтримки моделі управління економічним розвитком підприємства на основі системного методу

Очікувані результати від застосування моделі управління економічним розвитком підприємства на основі системного методу:

1. Підвищення ефективності управління економічним розвитком.

2. Оптимізація використання ресурсів підприємства.

3. Зростання конкурентоспроможності підприємства на ринку.

4. Підвищення стійкості підприємства до зовнішніх викликів.

5. Досягнення стратегічних цілей і довгострокового економічного зростання.

Таким чином, застосування системного методу в управлінні економічним розвитком підприємства дозволяє враховувати багатовимірність впливу факторів і взаємозв'язків між ними. Ця модель сприяє ефективному плануванню, реалізації стратегій і досягненню високого рівня адаптивності, що є критично важливим у сучасних умовах економічної невизначеності.

2.2. Управління економічним розвитком господарської діяльності в умовах становлення інформаційної економіки

Актуальність управління економічним розвитком господарської діяльності в умовах становлення інформаційної економіки зумовлена глибокими трансформаціями, які відбуваються у світовій економіці, де інформація, знання та технології стають основними факторами виробництва, забезпечуючи конкурентоспроможність підприємств. У таких умовах ефективне управління економічним розвитком підприємства є ключовим інструментом для забезпечення його стійкості, динамічності та адаптивності.

Управління економічним розвитком господарської діяльності в умовах становлення інформаційної економіки означає процес забезпечення стабільного, динамічного та збалансованого розвитку підприємства шляхом ефективного використання сучасних інформаційних ресурсів, технологій та

інноваційних інструментів управління. Це поняття включає специфіку, викликану трансформацією економіки, де інформація та знання стають ключовими факторами виробництва, а традиційні підходи до управління зазнають змін.

На основі методу системного узагальнення пропонуємо таке формулювання базових характеристик поняття «економічний розвиток підприємства» як складової загальної системи його функціонування в умовах становлення інформаційної економіки:

1. Економічний розвиток підприємства є об’єктивним явищем, яке виникає незалежно від зовнішніх чи внутрішніх обставин.

2. Він існує незалежно від динаміки фінансово-економічних результатів підприємства, які можуть бути як позитивними, так і негативними.

3. Економічний розвиток припиняється лише в момент юридичної ліквідації підприємства.

4. Це одна з базових системоутворюючих економічних категорій, яка є фундаментальною для стратегії діяльності підприємства.

5. Бажаний рівень економічного розвитку визначається засновниками та менеджментом під час стратегічного планування, формулювання довгострокових і поточних цілей.

6. Економічний розвиток є вимірюваною категорією, яка може існувати як у статиці, так і в динаміці. Показник для його оцінки формується з великої кількості вимірюваних величин, які складають інтегральну комплексну систему з певними критеріями й обмеженнями.

7. Рівень економічного розвитку підприємства є результатом взаємодії всіх чинників, що впливають на нього, і ефективності реалізації всіх видів діяльності підприємства.

8. Показники оцінки економічного розвитку враховують специфіку діяльності підприємства та весь спектр його функцій.

9. Динаміка економічного розвитку може бути як позитивною, так і

від’ємною, залежно від умов діяльності підприємства.

10. Економічний розвиток підприємства має суттєвий вплив на економічну безпеку підприємства, і цей вплив є взаємним.

У подальшому слід зосередитися на практичних аспектах економічного розвитку та визначенні потенційних резервів його прискорення:

1. В інформаційній економіці основними джерелами конкурентних переваг стають знання, інформація та технології. Управління економічним розвитком має адаптуватися до цього нового середовища, інтегруючи цифрові інструменти та моделі. Традиційні методи управління, орієнтовані лише на матеріальні ресурси, втрачають актуальність. Натомість зростає потреба в інноваційних підходах, які враховують глобальні тенденції цифровізації.

2. Інформаційна економіка характеризується високою динамічністю. Швидке оновлення технологій, змінність ринкових умов і розвиток нових бізнес-моделей вимагають від підприємств високої адаптивності. Управління економічним розвитком спрямоване на забезпечення гнучкості підприємств, що дозволяє їм реагувати на зовнішні виклики та використовувати нові можливості.

3. У сучасних умовах підприємства повинні інвестувати в інновації, розробку нових продуктів і послуг, впровадження сучасних інформаційних систем і технологій. Управління економічним розвитком стає актуальним для створення інноваційного середовища всередині підприємства, що сприяє підвищенню його ефективності та конкурентоспроможності.

4. Інформаційна економіка стирає кордони між ринками, що дозволяє підприємствам виходити на глобальний рівень. Однак це також створює виклики, пов’язані з посиленням конкуренції. Ефективне управління економічним розвитком допомагає підприємствам інтегруватися в міжнародні ланцюги постачання, використовувати цифрові платформи та залучати інвестиції.

5. Цифровізація змінює всі аспекти господарської діяльності: від

виробництва до маркетингу. Використання Big Data, штучного інтелекту, автоматизації та інших технологій стає ключовим чинником успішного розвитку. Управління економічним розвитком має забезпечувати інтеграцію цих технологій у бізнес-процеси, оптимізуючи їх і підвищуючи продуктивність.

6. Інформаційна економіка створює нові виклики для безпеки: кіберзагрози, інформаційна асиметрія, ризики втрати даних. Управління економічним розвитком має враховувати ці аспекти, формуючи стратегії, що забезпечують стійкість підприємства.

Отже, управління економічним розвитком господарської діяльності в умовах становлення інформаційної економіки визначається необхідністю адаптації підприємств до нових економічних реалій. Ефективне використання інформації, знань і технологій стає ключовим фактором, що забезпечує стабільність, розвиток і конкурентоспроможність підприємств у сучасному світі.

Таблиця 2.1 – Аналіз основних аспектів управління економічним розвитком господарської діяльності в умовах становлення інформаційної економіки

Аспект	Характеристика в традиційній економіці	Особливості в умовах інформаційної економіки
1	2	3
Ресурсна база	орієнтація на матеріальні ресурси, капітал, трудові ресурси	основними ресурсами є інформація, знання, технології, інноваційний потенціал
Темпи змін	відносно стабільні ринкові умови, прогнозовані цикли розвитку	висока динаміка ринку, постійне оновлення технологій, швидкі зміни умов діяльності
Конкурентні переваги	залежність від масштабу виробництва, цінової політики, якісних характеристик продукції	орієнтація на інновації, цифровізацію, використання сучасних технологій
Роль інформації	інформація розглядається як допоміжний фактор у прийнятті рішень	інформація є основним стратегічним ресурсом для планування та управління
Технології	традиційні виробничі технології, що оновлюються поступово	використання цифрових технологій: big data, штучного інтелекту, автоматизації

Продовження таблиці 2.1

1	2	3
Ринкові умови	локальні ринки, помірна конкуренція, обмежена глобалізація	глобалізація ринків, зростання конкуренції, інтеграція у міжнародні ланцюги вартості
Стратегічне планування	зосереджено на довгострокових цілях, стабільності підприємства	гнучке планування, адаптація до швидких змін, інтеграція цифрових інструментів у стратегії
Адаптивність	низький рівень адаптації до змін, залежність від попередньо визначених планів	висока адаптивність до змін зовнішніх і внутрішніх умов діяльності
Економічна безпека	традиційні загрози: економічні кризи, зміна ринкових умов	нові загрози: кіберзлочинність, інформаційні асиметрії, захист даних
Інноваційна діяльність	розглядається як вторинний процес, залежить від наявності надлишкових ресурсів	інновації є ключовою умовою виживання та розвитку підприємств
Показники ефективності	зосередження на фінансових результатах (прибуток, рентабельність)	комплексні показники: рівень цифровізації, адаптивність, інноваційний потенціал

Таким чином, управління економічним розвитком господарської діяльності в умовах інформаційної економіки суттєво змінюється: головний акцент переноситься на інтеграцію цифрових технологій, розвиток інноваційного потенціалу та адаптивність, що вимагає нових підходів до стратегічного планування, використання ресурсів і управління конкурентними перевагами.

В умовах інформаційної економіки управління економічним розвитком господарської діяльності підприємства потребує:

- постійного моніторингу технологічних інновацій;
- врахування глобалізації та міжнародної конкуренції;
- використання системного підходу для інтеграції інформаційних, організаційних і фінансових ресурсів у єдину систему.

Цей підхід дозволяє підприємствам залишатися стійкими, конкурентоспроможними та ефективними в умовах цифрової трансформації та постійних змін у глобальній економіці.

2.3. Діагностика проблем управління економічним розвитком господарської діяльності підприємства в умовах воєнного стану

Дослідження стану бізнесу в умовах воєнних дій є ключовим завданням, що дає змогу оцінити вплив війни на економічну сферу та підприємницьку діяльність. Такий аналіз допомагає виявити існуючі проблеми та труднощі, з якими стикаються суб'єкти господарювання, а також визначити ефективні шляхи їх подолання для забезпечення сталого соціально-економічного розвитку України.

У період війни підприємницький сектор залишається одним із головних факторів підтримки функціонування національної економіки. Він відіграє вирішальну роль у забезпеченні ринку та населення необхідними товарами та послугами, наповненні державного та місцевих бюджетів податковими надходженнями, створенні робочих місць та сприянні формуванню справедливих ринкових відносин. Водночас низка чинників, таких як руйнування підприємств та інфраструктури, порушення логістичних ланцюгів, енергетична криза, скорочення пропозиції товарів і послуг, підвищення виробничих витрат, високий рівень корупції та низька купівельна спроможність населення, значно ускладнюють ведення бізнесу в умовах війни.

У 2022–2024 роках економіка та соціальна сфера України зіткнулися з надскладними викликами через повномасштабну військову агресію російської федерації, що негативно вплинуло на умови ведення бізнесу. Так, за офіційними даними Державної служби статистики України, реальний ВВП у 2022 році скоротився на 29,1 %, що стало найбільшим спадом за всю історію незалежності країни. У цінах попереднього року реальний ВВП склав 3,86 трлн грн, що суттєво менше порівняно з 5,45 трлн грн у 2021 році. Незважаючи на ці негативні показники, рівень падіння виявився меншим, ніж очікувалося, завдяки високій адаптивності бізнесу, домогосподарств та

стійкості енергетичної системи.

Прогнози на 2023 рік були різними: згідно із Законом України «Про державний бюджет» передбачається зростання реального ВВП на 3,2 %, тоді як міжнародне рейтингове агентство Moody’s прогнозувало скорочення на 2 %. Національний банк очікував незначного зростання на 0,3 %, із подальшим зростанням у 2024 та 2025 роках на 4,1 % і 6,4 % відповідно.

Попри труднощі, представники бізнесу поступово знижують негативні очікування щодо власного розвитку. За результатами досліджень Advanter Group, Центру розвитку інновацій та національного проєкту «Дія.Бізнес», у червні 2023 року Індекс активності бізнесу (UBI) становив 35,34 зі 100 можливих, що перевищує показники квітня 2023 року (34,03) та червня 2022 року (22,73). Хоча значення індексу нижче 50 вказує на негативні очікування, його зростання свідчить про прагнення бізнесу до стабілізації та інтенсифікації діяльності.

Попри воєнні дії та перебої з енергопостачанням, підприємницька активність в Україні зростає. У червні 2023 року було зареєстровано рекордну кількість нових підприємців за останні три роки – 31 477 фізичних осіб-підприємців. Загалом за перше півріччя 2023 року зареєстровано майже 134 тис. нових бізнесів, що становить 70 % від загальної кількості нових підприємців за весь 2022 рік.

Український бізнес пройшов кілька етапів еволюційної адаптації до умов воєнного стану. Багато підприємців, опинившись у зонах активних бойових дій, були змушені евакуюватися в безпечніші регіони або повністю припинити діяльність. Однак навіть ті підприємці, які розташовані у відносно спокійних районах, стикаються з численними труднощами. За результатами опитування, проведеного Європейською Бізнес Асоціацією з 24 квітня по 11 травня 2023 року серед представників малого та середнього бізнесу (загалом 90 учасників), основними проблемами залишаються низька купівельна спроможність українців (57 %) та брак фінансування і доступу до кредитів (31 %). Крім того, підприємці стикаються із дефіцитом кваліфікованих

працівників і складнощами з бронюванням співробітників від мобілізації (28 %).

Зруйнована інфраструктура, пошкодження виробничих фондів, розриви ланцюгів постачання та зменшення каналів збуту спричинили високий попит на оборотний капітал і проєктне фінансування. Водночас доступ до фінансових ресурсів обмежується здебільшого державними програмами. Згідно з опитуваннями, фінансування за допомогою кредитів і грантів, які пропонуються урядом, залишається однією з найсерйозніших проблем для бізнесу з початку війни. Незважаючи на дію державних ініціатив, таких як програма «5-7-9 %», проєкт «єРобота» та галузеві програми підтримки (зокрема для сільського господарства та роздрібної торгівлі), багато підприємств продовжують стикатися із суттєвою нестачею ліквідності.

Головною складовою бізнесу залишаються людські ресурси, і дефіцит кадрів є однією з найважливіших проблем для функціонування та розвитку підприємств. З початком війни пошук працівників із необхідними навичками став ще складнішим через мобілізацію, зовнішню та внутрішню трудову міграцію, а також руйнування житла в постраждалих регіонах. У звільнених областях та районах активних бойових дій зберігається суттєва нестача робочої сили. Хоча внутрішнє переміщення робочої сили зробило її менш дорогою, часто існує невідповідність між навичками переселенців і потребами роботодавців. Ця проблема особливо гостра в трудомістких галузях, таких як сільське господарство, текстильна промисловість, виробництво одягу та взуття, тоді як попит на послуги в галузях туризму, HoReCa та розваг значно знизився.

Окрім зазначених проблем, існують інші перешкоди для бізнесу, серед яких: дефіцит палива, перебої з електропостачанням, руйнування виробничих потужностей, нестача сировини та матеріалів, недобросовісна конкуренція, пошкодження майна внаслідок бойових дій та корупція. Експортери стикаються з труднощами через блокування морських портів російським флотом і вузькі місця у транспортних каналах, таких як залізничний та

автомобільний транспорт.

Управління економічним розвитком у воєнний час стикається з численними викликами як на державному, так і на підприємницькому рівнях. Вирішення цих проблем вимагає впровадження комплексного підходу: з боку держави – через підтримку економіки, інвестиційні програми, стимулювання підприємств, надання гарантій безпеки; з боку підприємств – через адаптацію до нових умов, впровадження інновацій, кризовий менеджмент і співпрацю з державними та міжнародними організаціями.

Таблиця 2.2 – Діагностика проблем управління економічним розвитком господарської діяльності на рівні держави та підприємств в умовах воєнного стану в Україні

Рівень аналізу	Основні проблеми	Причини виникнення	Можливі наслідки
1	2	3	4
На рівні держави			
Економічна нестабільність	різке падіння ВВП, скорочення обсягів виробництва, зростання інфляції	воєнні дії, руйнування інфраструктури, скорочення експортного потенціалу, зменшення інвестицій	економічний занепад, зниження рівня життя населення, дефіцит бюджету
Податково-бюджетна політика	зменшення надходжень до бюджету, зростання витрат на оборону, гуманітарну допомогу	руйнування підприємств, скорочення робочих місць, відтік робочої сили за кордон	зростання боргового навантаження, дефіцит фінансування соціальних програм
Проблеми інвестиційного клімату	відтік іноземних інвестицій, низька довіра міжнародних партнерів	нестабільність економіки, високі ризики, відсутність гарантій безпеки для капіталовкладень	зменшення можливостей модернізації та відновлення виробничих потужностей
Енергетична криза	пошкодження енергетичної інфраструктури, дефіцит електроенергії, перебої у постачанні	атаки на енергетичні об’єкти, залежність від імпорту енергоресурсів	скорочення виробництва, соціальні напруження через обмежений доступ до енергії
Кадровий потенціал	відтік населення, зокрема кваліфікованих кадрів, за кордон, мобілізація працівників	війна, міграція населення, необхідність мобілізації робочої сили для забезпечення обороноздатності	нестача кваліфікованих кадрів, зниження продуктивності підприємств

Продовження таблиці 2.2

1	2	3	4
На рівні підприємств			
Порушення ланцюгів постачання	втрата зв’язків з постачальниками, проблеми з логістикою, закриття ринків збуту	руйнування інфраструктури, зміна територіального контролю, блокування портів	зниження обсягів виробництва, дефіцит сировини, втрата клієнтів
Фінансова нестабільність	скорочення оборотних коштів, зростання кредитного навантаження, неможливість своєчасного погашення зобов’язань	зменшення доходів, інфляція, зростання процентних ставок за кредитами	неплатоспроможність підприємств, банкрутства
Зруйновані активи	руйнування виробничих потужностей, складів, офісів	воєнні дії, цілеспрямовані атаки на об’єкти критичної інфраструктури	втрата майна, зменшення виробничих можливостей, додаткові витрати на відновлення
Зниження конкурентоспроможності	неможливість оновлення обладнання, технологій, зниження якості продукції	фінансові обмеження, зменшення доступу до сучасних технологій, обмежений ринок збуту	втрата позицій на внутрішньому та зовнішньому ринках
Проблеми управління	низька адаптивність до швидких змін, недостатній рівень кризового менеджменту	брак досвіду у кризовому управлінні, недостатність інформаційної підтримки	зниження ефективності управління, неправильне прийняття рішень у критичних ситуаціях
Соціальні аспекти	скорочення персоналу, затримка виплати заробітної плати, 50абл.50ивація працівників	фінансові труднощі, втрата ринків, загальна нестабільність	зростання соціальної напруги, зменшення продуктивності праці

Суттєвий вплив війни відчув на собі малий бізнес, адже майже половина підприємств, які повністю припинили свою діяльність, належить до цього сектора. Підприємницька діяльність завжди супроводжувалася різноманітними ризиками, але з початком війни їх кількість, ймовірність настання та серйозність наслідків значно зросли. У 50абл.. 2.3 представлені основні види ризиків, спричинені війною, та їхній вплив на діяльність підприємств.

Таблиця 2.3 – Аналіз ризиків підприємств під час війни у вигляді порівняльної таблиці

Вид ризиків	Джерела/причини виникнення	Вплив на діяльність підприємства	Методи/інструменти для запобігання
1	2	3	4
Фінансові ризики	- втрата доходів через зниження попиту; - нестабільність валют; - валютні коливання; - інфляція; - зниження платоспроможності населення,; - посилення податкового навантаження;	- втрата ліквідності; - зростання витрат на операційну діяльність; - скорочення обсягів виробництва; - втрати прибутку; - ускладнення доступу до фінансування.	- диверсифікація джерел доходу і збуту; - використання резервних фондів; - оптимізація витрат; - адаптація до попиту; - управління ліквідністю
Логістичні ризики	- руйнування транспортної інфраструктури; - заборона переміщень; - закриття маршрутів; - блокування портів; - обмеження доступу до ринків;	- затримки постачання товарів; - перебої у виробничих процесах; - збільшення термінів доставки; - зростання витрат на транспортування	- налагодження альтернативних логістичних маршрутів; - використання локальних постачальників; - співпраця з міжнародними партнерами; - оптимізація внутрішніх логістичних процесів;
Ризик окупації	- ситуація на фронті, що впливає на ймовірність окупації, особливо для підприємств, розташованих поблизу зони бойових дій;	- захоплення територій, де розташоване підприємство, може призвести до припинення роботи, втрати доходів і повного руйнування активів;	- релокація бізнесу до безпечних регіонів;
Ризик колабораціонізму	- небезпека взаємодії підприємства з країною-агресором, яка може стосуватися як окупованих територій, так і контрольованих регіонів України	- загрожує штрафами, позбавленням волі для керівників та втратою репутації	- проведення перевірок на зв’язки з рф, припинення такої співпраці та адаптація бізнесу до нових умов;
Податкові ризики	- зміни у податковій політиці; - помилки у бухгалтерському обліку; - недоліки у фінансовому контролі;	- неправильний розрахунок податків; - санкції; - фінансові втрати та зниження прибутку;	- найм висококваліфікованих бухгалтерів,; - посилення контролю за податковими операціями;

Продовження таблиці 2.3

1	2	3	4
Ризики безпеки	- воєнні дії поблизу підприємств; - загроза для працівників;	- зупинка діяльності через небезпеку; - втрата персоналу;	- організація безпечних умов праці; - переведення персоналу на дистанційний режим; - евакуація працівників і обладнання;
Репутаційні ризики	- порушення етичних стандартів; - невиконання зобов'язань; - відсутність чіткої позиції щодо війни; - співпраця з державою-агресором та її підтримкою; - недостатня підтримка захисників України	- втрата довіри клієнтів, партнерів і працівників, що може призвести до фінансових втрат, погіршення репутації та повної заборони на діяльність; - погіршення іміджу підприємства;	- прозора комунікація з клієнтами; - виконання соціальної відповідальності; - впровадження антикризового pr-плану; - моніторинг публічного іміджу; - прозоре спілкування; - благодійна діяльність; - захист персональних даних
Правові ризики	- зміни в законодавстві; - недотримання нових нормативних вимог; - невчасне реагування на нові вимоги;	- санкції та штрафи; - складнощі у виконанні контрактів; - обмеження та заборона діяльності;	- постійний моніторинг законодавства; - консультації з юридичними експертами; - адаптація внутрішніх політик до нових вимог; - розробка системи контролю за регуляторними вимогами;
Ризики втрати активів	- знищення майна через бойові дії; - постійні обстріли та активні військові дії, що спричиняють пошкодження підприємств, складів і матеріальних активів; - захоплення активів;	- збитки через пошкодження та втрату матеріальних цінностей; - руйнування майна, втрати складських запасів і виробничих потужностей;	- страхування активів; - переміщення цінностей у безпечні регіони; - залучення охоронних служб;

Продовження таблиці 2.3

1	2	3	4
Технологічні ризики	- пошкодження виробничих потужностей; - кіберзагрози;	- зупинка виробництва; - витік конфіденційної інформації;	- інвестування в кібербезпеку; - резервування виробничих потужностей; - підтримка обладнання в робочому стані;
Ризики втрати персоналу	- мобілізація працівників; - вимушена міграція за кордон або до безпечніших регіонів України;	- дефіцит кваліфікованих працівників, що знижує продуктивність та ефективність роботи; - підвищення витрат на навчання та залучення нових кадрів;	- автоматизація процесів; - програми підтримки для працівників; - перепідготовка та навчання нових співробітників; - формування резерву кадрів; - гнучкі робочі умови; - дистанційна робота, бронювання співробітників; - співпраця з ЗВО для залучення молодих спеціалістів

З початком повномасштабного російського вторгнення кількість ризиків для бізнесу значно збільшилася, створюючи загрозу стабільності роботи компаній. Для ефективного управління ризиками необхідно враховувати такі аспекти:

– збереження бізнесу дозволяє захистити діяльність підприємств в умовах війни, уникнути значних фінансових втрат або мінімізувати їх, а також зберегти ресурси та активи;

– мінімізація втрат: правильне планування та управління ризиками допомагають зменшити потенційні збитки від воєнних дій, зокрема руйнування майна, втрати виробничих потужностей та зупинки виробництва;

– захист працівників передбачає забезпечення безпеки співробітників, включаючи створення безпечних умов праці та організацію евакуації за необхідності;

– збереження репутації: ефективне управління ризиками дозволяє

уникнути ситуацій, які могли б зашкодити діловій репутації підприємства, зокрема порушення етичних стандартів;

– забезпечення стійкості та безперервності діяльності сприяє підтриманню стабільності та продовженню роботи підприємства в умовах криз, що є критично важливим у період війни.

Варто зазначити, що за понад два роки повномасштабного російського вторгнення багато підприємств змогли протистояти викликам і продовжити свою діяльність. Це стало можливим завдяки розробці та дотриманню певних моделей управлінської поведінки, які дозволяють ефективно реагувати на постійні ризики воєнного часу. У табл. 2.4 наведені приклади таких моделей поведінки підприємств, а також їхні переваги та недоліки, які, на наш погляд, відображають основні підходи до подолання викликів сучасності.

Таблиця 2.4 – Моделі управлінської поведінки підприємств

Назва моделі	Сутність	Переваги	Недоліки
1	2	3	4
Модель адаптивної поведінки	Модель передбачає здатність підприємства оперативно реагувати на зміни в зовнішньому і внутрішньому середовищі навіть в умовах нестабільності. Вона орієнтована на гнучкість, інноваційність і швидку імплементацію змін, таких як реструктуризація, реінжиніринг, адаптація логістики та управління ресурсами	Забезпечує конкурентну перевагу, легкість адаптації до змін ринку чи економічних умов, а також швидкість реагування на проблеми, що сприяє збереженню стабільності бізнесу	Може вимагати значних фінансових ресурсів для адаптації; надто швидкі рішення можуть бути необґрунтованими, що підвищує ризик помилок та збитків
Модель ризик-орієнтованої поведінки	Фокусується на оцінці ризиків, розробці стратегій їх мінімізації та запобігання. Включає створення резервів, диверсифікацію ринків і використання страхових продуктів для зменшення впливу зовнішніх загроз	Дозволяє вчасно ідентифікувати та мінімізувати ризики, розробляючи превентивні плани. Сприяє підвищенню стійкості підприємства до зовнішніх і внутрішніх загроз	Вимагає значних ресурсів, зусиль і залучення кваліфікованих фахівців з ризик-менеджменту. Існує ризик неправильної оцінки потенційних загроз або затримки у прийнятті рішень

Продовження таблиці 2.4

1	2	3	4
Модель антикризової поведінки	Передбачає впровадження управлінських стратегій, спрямованих на ідентифікацію, запобігання і подолання кризових ситуацій. Включає антикризову діагностику, розробку та реалізацію плану дій, а також моніторинг результатів і коригування стратегії за необхідності	Мінімізує вплив кризових подій, сприяє швидкому реагуванню, збереженню ресурсів і стійкості діяльності навіть за надзвичайних умов	Реалізація антикризових заходів вимагає значних ресурсів, що може бути проблематично для малих і середніх підприємств. Не всі ризики можна передбачити, а деякі заходи можуть бути надмірно обтяжливими або непропорційними до масштабів кризи
Модель вичікуваної поведінки	Орієнтується на реакції інших підприємств у схожих ситуаціях і базується на припущеннях щодо очікуваних наслідків рішень. Управлінські дії формуються в залежності від розвитку ситуації та можливих реакцій інших суб’єктів	Не потребує додаткових витрат на створення спеціальних систем для запобігання ризикам	Є ризик значних збитків через відсутність превентивних дій. Очікування можуть виявитися хибними, а збитки – перевищувати витрати на заходи із запобігання ризикам
Модель випереджаючої поведінки	Базується на попередньому прогнозуванні і прийнятті стратегічних рішень для запобігання негативним наслідкам. Включає реалізацію таких заходів, як релокація підприємства в безпечні регіони, координація з владними структурами та іншими організаціями для мінімізації ризиків	Мінімізує велику кількість ризиків, таких як ризик окупації, матеріальних втрат і логістичних проблем. Сприяє співпраці з іншими суб’єктами для забезпечення стійкості	Застосування обмежене специфікою діяльності підприємства: наприклад, аграрні підприємства не можуть перемістити свої основні ресурси (поля, ліси) до інших регіонів

Отже, представлена таблиця демонструє, що кожна з моделей управлінської поведінки має унікальні підходи та стратегії, які можуть бути використані підприємствами для реагування на мінливі й непередбачувані умови зовнішнього середовища. Ці моделі дозволяють обрати оптимальний шлях для подальшого планування діяльності та підтримання прибутковості. Кожна з моделей має свої переваги та недоліки, тому вибір найбільш

доцільної залежить від специфіки діяльності підприємства, умов зовнішнього середовища, стратегічного бачення та професійного рівня менеджменту.

В умовах невизначеності ефективне управління стає критично важливим завданням. Варто враховувати, що універсального рішення для всіх підприємств не існує. Успішне управління вимагає інтеграції різних підходів і гнучкості у їх застосуванні. При виборі моделі поведінки в умовах воєнного стану слід ретельно аналізувати всі аспекти ситуації, обираючи такий підхід, який дозволить підприємству не лише вижити у складних умовах, а й адаптуватися до них.

Ризики супроводжують підприємства завжди, виникаючи як через зовнішні впливи, так і внаслідок внутрішніх помилок. Управління ризиками є невід'ємною складовою діяльності будь-якого підприємства, яке має бути системно впроваджене та постійно підтримуване незалежно від галузі. У контексті війни значення управління ризиками суттєво зростає. Зважаючи на це, запропоновано алгоритм управлінських дій, який може стати вектором для адаптації підприємств до сучасного ризикового середовища.

Основою ефективного управління ризиками є використання методів запобігання, уникнення або мінімізації їхніх наслідків. Здатність обрати оптимальний метод дозволяє підприємству знизити фінансові втрати, зберегти репутацію, підвищити ефективність операцій та забезпечити довгостроковий розвиток.

Серед інструментів, які доцільно застосовувати для мінімізації ризиків, спричинених воєнними діями, варто виділити:

– резервування та диверсифікацію виробництва, постачальників і каналів збуту, що дозволить рівномірно розподілити вразливість і забезпечити стабільне функціонування в умовах невизначеності;

– ретельне планування запасів і відносин із постачальниками, яке сприятиме збереженню доступу до необхідної сировини та компонентів у разі перебоїв із постачанням;

– розробку антикризових планів, які спрямовані на забезпечення підприємства здатністю оперативно й координовано реагувати на негативні події, мінімізуючи їхній вплив на бізнес.

Таким чином, впровадження продуманих і адаптивних заходів управління ризиками стане ключовим інструментом для підприємств, що прагнуть стабільного функціонування навіть у складних і непередбачуваних умовах.

Найбільш доцільним інструментом у поточних умовах можна вважати страхування воєнних ризиків. Такий механізм дозволяє суттєво знизити фінансові втрати в разі реалізації ризиків, забезпечуючи додатковий рівень захисту для підприємств у період війни. Наразі держава розглядає можливість впровадження цього інструменту для всіх суб'єктів господарювання. Принцип дії такої концепції полягає в наступному: ймовірність виникнення певного ризику (наприклад, пожежі) залежить від низки факторів, таких як географічне розташування чи криміногенна ситуація. Під час страхування майна від такого ризику страхова компанія визначає страхову премію, яка розраховується пропорційно до ймовірності настання події. У разі реалізації ризику страховик компенсує встановлену суму збитків [9].

Таким чином, кожен із запропонованих методів, за умови їх ефективного застосування та впровадження, здатний надати підприємствам більшу стабільність у середовищі постійної невизначеності, спричиненої воєнними діями.

Підсумовуючи, можна зазначити, що ризики, пов'язані з воєнними діями, створюють значні загрози для бізнесу. До них належать порушення ланцюгів постачання, втрата майна та даних, а також зниження попиту на продукцію чи послуги. У відповідь на ці виклики було представлено ключові моделі управлінської поведінки підприємств: адаптивну, ризик-орієнтовану, антикризову, вичікувану та випереджаючу. Кожна з них пропонує нові підходи до управління, які спрямовані на забезпечення стабільності та

стійкості в умовах непередбачуваних змін зовнішнього та внутрішнього середовища.

Інтеграція цих моделей у загальну управлінську стратегію підприємства сприятиме мінімізації можливих втрат, ефективному управлінню ризиками та забезпеченню довготривалої стійкості організації навіть у найскладніших умовах.

Незважаючи на всі труднощі, український бізнес залишається активним учасником боротьби за незалежність країни протягом усієї повномасштабної війни. Ведення бізнесу в умовах війни є надзвичайно складним завданням, але підприємці не здаються і продовжують рухатися вперед. Багато компаній переорієнтували своє виробництво на товари, які користуються попитом у воєнний час, виходять на міжнародні ринки, переміщують виробництво в безпечніші регіони або залучають новий персонал через фонди безробітних.

Для бізнесу під час війни пріоритетним завданням є збереження підприємства, вихід із кризового стану та пошук шляхів для відновлення активності.

2.4. Практичні рекомендації щодо удосконалення управління економічним розвитком господарської діяльності підприємства в умовах воєнного стану

Підтримка українського бізнесу під час війни відіграє ключову роль у збереженні економічної стабільності та забезпеченні функціонування країни. У цей непростий період найважливішими заходами для стимулювання розвитку вітчизняного підприємництва, на нашу думку, є такі:

– оперативне запровадження нових стандартів і нормативно-правових актів, спрямованих на соціально-економічний розвиток України з урахуванням умов безпеки та бойових дій. Навіть в умовах війни країна має

забезпечувати навчання, розвиток, функціонування та розбудову;

– підтримка та створення стійких до кризових умов каналів реалізації української продукції на експорт, а також впровадження системи податково-митних стимулів для експортних операцій [2];

– розширення обсягу, поліпшення якості та забезпечення доступності фінансової підтримки для бізнесу, а також впровадження нових механізмів такої допомоги. Уряд може надавати фінансову підтримку через гранти, субсидії або кредити на пільгових умовах, що дозволить компаніям зберегти ліквідність і зменшити фінансове навантаження;

– створення оптимальної моделі податкової системи, яка забезпечить стабільність і передбачуваність у податковій політиці. Важливим є також продовження надання податкових пільг чи відстрочок у сплаті податків, що знизить фінансовий тиск на підприємства в умовах економічної нестабільності;

– прискорене відновлення інфраструктури, зокрема енергетичної та транспортної, за рахунок міжнародних грантів, фондів, траншів та допомоги;

– скорочення адміністративних бар’єрів і спрощення бюрократичних процедур для поліпшення бізнес-середовища та стимулювання підприємництва;

– розробка спеціальних програм для підтримки інноваційних проєктів і проведення наукових досліджень.

Ці заходи сприятимуть збереженню економічного потенціалу країни, розвитку підприємництва та забезпеченню стійкості бізнесу навіть у складних умовах війни.

Нові програми, спрямовані на підтримку відновлення бізнесу, мають заохочувати підприємства до впровадження інноваційних та стійких підходів, що включають принципи циркулярної та зеленої економіки, досягнення нульового рівня викидів, зменшення енергоємності виробництва та розвиток співпраці [56]:

– створення більш ефективної державної системи перекваліфікації

населення відповідно до актуальних і перспективних потреб бізнесу;

– організація мережі інформаційно-консультативної підтримки для підприємців, що надаватиме актуальну інформацію про перебіг війни, економічні умови, доступні інструменти підтримки та розвитку, що сприятиме зменшенню невизначеності та допоможе підприємствам ухвалювати обґрунтовані управлінські рішення.

Відновлення українського бізнесу в умовах війни вимагає комплексного підходу та ретельного планування. Самостійно підприємства не здатні подолати всі наявні перешкоди, тому надзвичайно важливо, щоб державні органи влади різних рівнів, підприємці та міжнародні партнери спільно сприяли економічному відродженню, що передбачає трансформацію бізнесу, формування нових ланцюгів постачання, встановлення ділових партнерств, оптимізацію витрат і забезпечення фінансової підтримки [20].

У середньостроковій перспективі підприємства потребуватимуть підтримки для сталого відновлення через запровадження інноваційних підходів, залучення імпакт-інвестування, створення робочих місць, а також адаптацію до екологічних, соціальних та управлінських стандартів, що відповідають вимогам ЄС. Особливий акцент має бути зроблений на розвиток галузей із високим потенціалом для економічного зростання, таких як сільське господарство, харчова промисловість, IT-сектор, будівництво та інфраструктура [65].

Попри всі виклики війни, цей період може стати стимулом для підприємців до творчого мислення, пошуку нових можливостей і розробки стратегій виживання. Важливо розуміти, що криза може відкрити потенціал для гнучких і інноваційних компаній, дозволяючи їм змінити напрям діяльності та зайняти лідерські позиції на ринку після її завершення.

Підприємствам необхідно усвідомити, що традиційні підходи до організації виробництва, просування продукції та конкурентної боротьби, які були ефективними ще кілька місяців чи років тому, зазнали кардинальних змін. Розробка нових сценаріїв поведінки для бізнесу є вкрай важливим

завданням.

Таким чином, стан українського бізнесу в умовах повномасштабної війни супроводжується значними викликами, які вимагають креативних рішень, швидкої адаптації та злагоджених зусиль підприємців, держави, громадськості та міжнародних партнерів для подолання цього важкого періоду.

Проведені дослідження показують, що в умовах повномасштабної війни український бізнес стикається з серйозними викликами та проблемами, які вимагають негайного та цілеспрямованого вирішення. Поточний стан економіки під впливом війни потребує злагоджених дій уряду, бізнес-спільноти, громадянського суспільства та міжнародних партнерів, оскільки майбутнє країни залежить від їхнього спільного внеску.

Серед ключових проблем, з якими стикається український бізнес у період війни, можна виділити фінансову нестабільність, скорочення попиту, підвищені ризики та втрати, обмежений доступ до фінансових ресурсів і зниження інвестиційної привабливості. Малий і середній бізнеси особливо потребують підтримки для збереження ліквідності, адаптації до нових умов та впровадження інноваційних стратегій розвитку.

Разом із цим, існують шляхи для подолання цих труднощів і підтримки українських підприємств. Реалізація комплексних програм фінансової допомоги, запровадження податкових пільг, розробка спеціалізованих ініціатив для малих і середніх підприємств, а також залучення інвестицій у нові сектори та інноваційні проєкти можуть сприяти економічному зростанню. У середньостроковій перспективі особливу увагу слід приділити реформуванню бізнес-середовища, зниженню бюрократичних бар’єрів, підвищенню конкурентоспроможності та стимулюванню експорту. Важливим напрямом є також підтримка освіти та навчання, що сприятиме розвитку нових професійних навичок серед працівників.

В умовах воєнного стану українські підприємства стикаються з безпрецедентними викликами. Втрата ринків збуту, руйнування

інфраструктури, перебої в логістиці, а також психологічний тиск на працівників і керівників створюють серйозні перешкоди для їхньої діяльності. Ці обставини вимагають термінових дій і адаптації до нових реалій.

У цьому контексті державна підтримка є вирішальною для забезпечення виживання та подальшого розвитку підприємств. Напрями такої підтримки можуть варіюватися від фінансової допомоги до консультаційної підтримки, проте всі заходи мають на меті забезпечення стабільності та стимулювання розвитку бізнесу в Україні (табл. 2.5).

Таблиця 2.5 – Шляхи вирішення проблем підприємств України в умовах війни

Вид проблеми	Опис проблеми	Заходи та шляхи вирішення
1	2	3
Фінансова нестабільність	Недостатність обігових коштів, зниження ліквідності, скорочення інвестицій та зростання фінансових ризиків	Реалізація комплексних програм фінансової підтримки, надання пільгових кредитів, грантів, субсидій. Створення спеціальних програм для малого та середнього бізнесу
Зниження попиту	Скорочення купівельної спроможності населення, зменшення замовлень через економічну кризу та невизначеність	Запровадження податкових стимулів, стимулювання попиту через державні закупівлі. Зміцнення експортного потенціалу та вихід на міжнародні ринки
Пошкодження інфраструктури	Руйнування транспортних, енергетичних та виробничих об’єктів, які ускладнюють логістику та виробничі процеси	Швидке відновлення критичної інфраструктури за допомогою міжнародної фінансової допомоги, грантів та фондів
Логістичні перебої	Порушення ланцюгів постачання, обмежений доступ до ресурсів і сировини, блокування експортних шляхів	Налагодження нових ланцюгів постачання, розвиток альтернативних логістичних маршрутів. Вдосконалення транспортної інфраструктури
Брак фінансових ресурсів	Недоступність кредитів через високі ризики, зниження інвестиційної привабливості	Розширення доступу до пільгових кредитних програм, впровадження державних гарантій для зниження ризиків інвесторів
Зниження інвестиційної привабливості	Високі ризики через воєнний стан, непередбачуваність ситуації, відтік капіталу	Покращення бізнес-клімату, зменшення бюрократії, запровадження реформ, спрямованих на поліпшення правового поля для інвесторів

Продовження таблиці 2.5

1	2	3
Психологічний тиск	Психологічні наслідки війни для працівників та керівників, що знижує продуктивність і працездатність	Забезпечення психологічної підтримки через консультації та програми реабілітації. Підвищення соціальної підтримки для працівників
Недостатність кваліфікованих кадрів	Мобілізація, трудова міграція, зменшення доступності фахівців із необхідними навичками	Створення програм перекваліфікації для працівників, стимулювання залучення внутрішньо переміщених осіб до роботи
Збільшення витрат	Зростання вартості сировини, енергії, транспорту та інших виробничих ресурсів	Оптимізація витрат через впровадження енергоефективних технологій, державна підтримка для зниження витрат на енергоносії
Ризики для експорту	Блокада морських портів, обмеження доступу до міжнародних ринків, зростання витрат на транспорт	Стимулювання експорту через податково-митні пільги, розвиток альтернативних шляхів доставки, наприклад, залізницею або автотранспортом через сусідні країни
Невизначеність розвитку	Непередбачуваність воєнної ситуації, яка впливає на планування та прийняття рішень	Створення інформаційно-консультативних центрів для надання бізнесу актуальної інформації про економічні та політичні умови, підтримка стратегічного планування
Відсутність інноваційних підходів	Брак інвестицій у дослідження, розробки та інновації, що знижує конкурентоспроможність підприємств	Стимулювання інновацій через гранти, інвестування в наукові дослідження, розвиток стартапів, впровадження державних програм підтримки інноваційних проєктів

У контексті війни, що триває в Україні, підприємства зіштовхуються з безпрецедентними викликами, які загрожують їх виживанню та стабільному функціонуванню. Від логістичних проблем до фінансових втрат, від забезпечення безпеки персоналу до необхідності адаптувати бізнес-моделі до нових реалій – спектр труднощів є надзвичайно широким і складним [2]. Для вирішення цих проблем необхідно розробляти ефективні стратегії, які базуються на комплексному підході та враховують швидкоплинність умов війни (табл. 2.6).

Таблиця 2.6 – Напрями державної підтримки підприємств України в умовах війни

Напрям підтримки	Сутність напряму	Органи влади, які це можуть зробити
Фінансова підтримка	надання пільгових кредитів, грантів, субсидій для забезпечення ліквідності підприємств та їх адаптації до нових умов	Міністерство фінансів України, Державна податкова служба, органи місцевого самоврядування
Податкові стимули	запровадження податкових пільг, відстрочок або зменшення ставок для підприємств, які зазнали збитків через воєнний стан	Верховна Рада України, Державна податкова служба, Міністерство економіки України.
Розвиток експортних можливостей	сприяння виходу підприємств на міжнародні ринки, надання консультацій, зниження митних зборів, розвиток альтернативних логістичних шляхів	Міністерство економіки України, Державна митна служба, Торгово-промислова палата України
Відновлення інфраструктури	відновлення пошкодженої логістичної, торговельної та транспортної інфраструктури, що критично необхідна для роботи підприємств	Міністерство інфраструктури України, місцеві органи влади, Державна служба відновлення та розвитку інфраструктури України
Адміністративна підтримка	скорочення бюрократичних процедур, спрощення реєстраційних та дозвільних процесів для підприємств	Кабінет Міністрів України, Міністерство цифрової трансформації України, місцеві адміністрації
Освітні та консультаційні програми	організація навчання для підприємців щодо роботи в умовах кризи, залучення до програм перекваліфікації, надання актуальної інформації про економічні та правові умови	Міністерство освіти і науки України, Міністерство економіки України, регіональні центри підтримки бізнесу
Стимулювання співпраці	створення умов для формування торговельних об’єднань, кластерів та налагодження партнерств між підприємствами	Міністерство економіки України, місцеві органи влади, Торгово-промислова палата України
Забезпечення енергетичної стабільності	надання підприємствам доступу до альтернативних джерел енергії, субсидування енергоефективних рішень, зниження витрат на енергоресурси	Міністерство енергетики України, Міністерство економіки України, органи місцевого самоврядування
Підтримка інновацій	фінансування та стимулювання впровадження інноваційних рішень у, автоматизація процесів, розвиток онлайн-продажів	Міністерство цифрової трансформації України, Міністерство економіки України, фонди підтримки інновацій
Інформаційна підтримка	створення платформ для обміну інформацією про актуальні економічні, логістичні та правові зміни	Міністерство цифрової трансформації України, Торгово-промислова палата України, органи місцевого самоврядування

Український бізнес має шанси на відновлення завдяки тісному партнерству між урядом, бізнес-середовищем і громадянським суспільством. Здатність адаптуватися до нових умов, пошук інноваційних рішень та консолідація зусиль сприятимуть зміцненню бізнесу навіть у кризових умовах.

Таким чином, вирішення проблем підприємств в умовах війни потребує комплексного підходу, який охоплює логістичну підтримку, фінансову стабільність, забезпечення безпеки та адаптацію бізнесу до нових умов. Основою успіху є гнучкість, інноваційність і співпраця між підприємствами, урядом та міжнародною спільнотою. Лише об'єднані зусилля здатні допомогти бізнесу подолати нинішні виклики та забезпечити стійкий розвиток у майбутньому.

У сучасних умовах, коли екзогенні чинники, що впливають на діяльність та економічний розвиток підприємств, не мають стабільності, важливо зосередити увагу на використанні внутрішніх резервів для підвищення ефективності та конкурентоспроможності. Необхідно створити науково обґрунтовану систему оцінки ключових показників економічного розвитку, виділивши функціональну та організаційну підсистеми. Ці підсистеми мають визначальний вплив на конкурентоспроможність підприємства, дозволяючи об’єктивно оцінювати показники та розробляти заходи для реалізації виявлених резервів.

Управління економічною безпекою має розглядатися як невід'ємна частина загальної системи управління економічним розвитком підприємства. Ця інтеграція забезпечує взаємозв’язок між економічним розвитком та рівнем економічної безпеки, оскільки остання є результатом складної взаємодії численних управлінських елементів, важелів, чинників, об’єктів і суб’єктів.

Діяльність підприємства постійно піддається змінам, які можуть мати як конструктивний, так і деструктивний характер. Результатом цих змін стає рівень економічного розвитку підприємства, що, своєю чергою, визначає

його економічну безпеку. Взаємодія внутрішніх управлінських рішень та зовнішніх макрофакторів формує динаміку, тенденції та напрямок розвитку підприємства. Такі зміни слід розглядати як статичний показник у конкретних часових інтервалах, а сила та напрямок впливу змін стають першочерговими параметрами для управлінських дій.

Для ефективного управління важливо визначити, як зміни впливають на інтегровані показники економічного розвитку та економічної безпеки підприємства. Залежно від напряму та сили дії зовнішніх і внутрішніх факторів, формується поточний рівень економічної безпеки підприємства. Одні процеси можуть мати постійний характер, інші – бути дискретними. Вони по-різному впливають на кінцевий результат: деякі сприяють його покращенню, інші можуть створювати негативний ефект, а певні фактори залишаються нейтральними.

Таким чином, основою управлінської діяльності має стати індуктивний аналіз, що враховує всі види змін і їх впливи у просторовому та часовому вимірі. Різновекторність та сила цих впливів є ключовими характеристиками, які формують підсумковий рівень економічного розвитку підприємства.

Висновки до другого розділу

Сучасний динамічний характер бізнес-середовища вимагає комплексного аналізу економічного розвитку підприємств. Системний метод дозволяє враховувати взаємозв’язки між внутрішніми ресурсами, бізнес-процесами та зовнішніми впливами, забезпечуючи адаптивність і стійкість підприємства. Основні принципи цього підходу – системність, динамічність і орієнтація на результат – створюють фундамент для розробки стратегій, які відповідають викликам сучасності.

Інформаційна економіка трансформує традиційні підходи до управління, де основними ресурсами стають знання, технології та інновації. Для підприємств важливими стають впровадження цифрових технологій,

адаптивність до глобалізації та інтеграція в міжнародні ринки. Управління економічним розвитком має враховувати високі темпи змін та потребу в постійному вдосконаленні бізнес-процесів.

Воєнні дії створили безпрецедентні виклики для українського бізнесу, серед яких руйнування інфраструктури, зниження попиту та зростання ризиків. Незважаючи на це, підприємства демонструють високу адаптивність, впроваджуючи нові моделі управлінської поведінки, такі як антикризове управління, ризик-орієнтовані підходи та адаптивні стратегії. Збереження економічної стійкості підприємств у таких умовах стало ключовим завданням.

Аналіз стану українського бізнесу в період війни підкреслює важливість дослідження впливу воєнних подій на економіку та підприємництво. Це дозволяє виявити основні труднощі, що стоять перед бізнесом, і пропонувати дієві шляхи їх подолання. З початком війни економіка України зазнала значних потрясінь: багато торговельних підприємств було зруйновано або пошкоджено, що спричинило серйозні економічні втрати.

Аналіз показує, що найбільше постраждали мікробізнеси, далі – малі й середні підприємства, тоді як великий бізнес зазнав відносно менших втрат. Державна підтримка, яка включає фінансову допомогу, податкові пільги, логістичну й консультативну підтримку, є ключовою для їх виживання.

Розроблені стратегії спрямовані на вирішення існуючих проблем, забезпечення безпеки, адаптацію до змін у попиті й використання нових можливостей для відновлення. Основою для успішного подолання викликів є гнучкість, інноваційний підхід і співпраця всіх зацікавлених сторін.

ВИСНОВКИ

Дослідження теоретико-методологічних засад управління економічним розвитком підприємства підтвердило, що в умовах сучасної ринкової економіки важливість цього процесу значно зросла через вплив глобалізаційних процесів, швидких змін у зовнішньому середовищі та необхідність адаптації до нових викликів. Структурні зміни в економіці та посилення конкуренції створюють умови, за яких підприємства повинні орієнтуватися на інновації, сталий розвиток та використання сучасних підходів до управління.

У результаті аналізу встановлено, що економічний розвиток підприємства є багатогранним процесом, який включає зміни на різних рівнях – від організаційних структур до виробничих процесів. Він передбачає інтеграцію інновацій, модернізацію систем управління та впровадження передових технологій. Основними факторами, що стимулюють розвиток, є:

- кризові явища у фінансово-господарській діяльності;
- зміни у вимогах споживачів та ринкових умовах;
- необхідність підвищення конкурентоспроможності.

Проаналізовано ключові концепції управління розвитком, зокрема адаптацію еволюційного та революційного підходів, застосування кумулятивних і системних методів. Підприємства повинні враховувати специфіку впливу зовнішнього середовища, адаптуватися до змін і одночасно впроваджувати ефективні стратегії управління.

Зокрема, запропоновано визначення економічного розвитку як сукупності якісних і кількісних змін, спрямованих на досягнення конкурентних переваг і довготривалої ефективності діяльності. У процесі управління розвитком важливу роль відіграють такі етапи, як вибір напрямків розвитку, визначення інструментів і методів, планування інновацій, адаптація нововведень та контроль їх реалізації.

Розроблена концептуальна модель управління розвитком підприємства демонструє взаємозв’язок між адаптивністю підприємства, його стратегічними цілями та впливом зовнішнього середовища. Особлива увага приділена значенню людського капіталу та інноваційних підходів у забезпеченні ефективності управління.

Таким чином, управління розвитком підприємства має бути системним, гнучким і стратегічно орієнтованим. Воно повинно враховувати економічні, соціальні, екологічні та технологічні аспекти, забезпечуючи стійкий розвиток та адаптацію підприємства до умов невизначеності сучасного ринкового середовища.

Для підвищення ефективності управління підприємства потребують:

- інтеграції інноваційних і цифрових технологій для автоматизації процесів;
- підтримки державних і міжнародних програм, спрямованих на відновлення бізнесу;
- оптимізації витрат і впровадження енергоефективних рішень;
- забезпечення професійної підготовки кадрів, що відповідає сучасним викликам ринку праці;
- застосування інноваційних підходів, таких як реінжиніринг бізнес-процесів, стратегічне планування та контролінг.

Еволюція управлінських технологій базується на переході від традиційних методів до технологій, які враховують цифровізацію, автоматизацію та глобалізацію бізнесу. До ключових технологій, що підтримують конкурентоспроможність підприємств, належать ERP-системи, інжиніринг, бенчмаркінг і реінжиніринг бізнес-процесів. Їх впровадження сприяє підвищенню продуктивності, мінімізації витрат і створенню нових ринкових можливостей.

В умовах війни основна увага має бути спрямована на:

- забезпечення стабільності бізнесу через гнучкі стратегії управління;
- формування нових каналів збуту та логістичних рішень;

– використання державної підтримки для забезпечення ліквідності та мінімізації ризиків;

– розробку антикризових планів і впровадження механізмів швидкого реагування.

Загальні рекомендації:

– інтеграція інноваційних підходів має стати основою для забезпечення конкурентоспроможності підприємств;

– підвищення адаптивності до змін у зовнішньому середовищі є необхідною умовою довгострокового розвитку;

– розширення співпраці між державою, бізнесом і міжнародними партнерами сприятиме сталому економічному зростанню.

Таким чином, проведений аналіз дозволяє зробити висновок, що використання сучасних управлінських технологій у поєднанні з адаптивними підходами та інноваціями є ключовим фактором ефективного управління економічним розвитком підприємств у сучасних умовах.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Бакунов О. О., Сергєєва О. В. Управління економічною стійкістю торговельного підприємства: концептуальний підхід. *Вісник Донецького національного університету економіки і торгівлі імені Михайла Туган-Барановського.* URL: http://archive.nbuv.gov.ua/portal/soc_gum/vdnuet/econ/2009_3/18.pdf

2. Більовська О., Майстро Р. Особливості підприємницької діяльності в умовах воєнного стану в Україні. Вісник *Національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут». Економічні науки.* 2023. № 2. С. 50–54. URL: https://doi.org/10.20998/2519-4461.2023.2.50.

3. Богдан Тетяна. Дайте бізнесу спокій і він розвиватиметься: чи працює ця формула під час війни? URL: https://www.epravda.com.ua/columns/2023/08/2/702842/.

4. Бойчик І.М. Економіка підприємства: навч. посібник. Київ : Атіка, 2002. 480 с.

5. Боровик М. В. Управління соціальним розвитком промислових підприємств : автореф. … канд. екон. наук : 08.09.01. Харків : ХнеУ, 2005. с.

6. Бугайчук Оксана. Стратегія розвитку підприємства як перехід від творчості та інновацій до економіки знань. Managerial, social and technological innovations – the basis of the public good = Vadybinės, socialinės ir technologinės inovacijos – visuomenės gerovės pagrindas : tarptautinės mokslinės – praktinės konferencijos tezių rinkinys. Lithuania Marijampolė, Marijmpolės kolegija, 2023. P. 19-20.

7. Бутинець Ф.Ф., Петренко Н.І., Миронюк М.В. Діалектичні закони філософії в обліку. *Проблеми теорії та методології бухгалтерського обліку, контролю і аналізу.* 2012. Вип. 3 (24).

8. Васюткіна Н. В. Управління сталим розвитком підприємств: теоретико-методологічний аспект. Київ : Ліра-К, 2015. 334 с.

9. Ващенко Н. В. Обґрунтування концепції управління розвитком підприємства. *Академічний огляд*. 2014. № 1 (40). С. 94–102.

10. Вовк О., Іванець Д. Теоретичні засади управління економічним розвитком підприємств. *Економіка та суспільство,* 2022 (41). DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-41-37

11. Воронкова В. Г. Цифровий менеджмент як чинник як чинник ефективного управління сучасними організаціями. Геостратегічні трансформації та траєкторія національної безпеки в контексті відбудови і сталого розвитку України: матеріали Міжнародної науково-практичної конференції (25–26 травня 2023 року, м. Запоріжжя) / наук. ред. Н. Г. Метеленко; Інженерний навчально-науковий інститут ім. Ю. М. Потебні Запорізького національного університету. Одеса : Олді+, 2023. С. 266-270.

12. Воронкова Валентина, Череп Алла, Череп Олександр. Нова парадигма регенеративної економіки та управління людськими ресурсами у вимірах системності. Системний аналіз в управлінні: міжгалузеві дослідження: матеріали IV Всеукраїнської науково-практичної конференції за міжнародної участі 26-27 травня 2022 року / Національний педагогічний університет імені М. П. Драгоманова. Київ : Ореол-Сервіс, 2022. С.130-133.

13. Воронкова В. Г., Нікітенко В. О. Філософія цифрової людини і цифрового суспільства: теорія і практика: монографія. Львів-Торунь : LihaPres, 2022. 460 с.

14. Воронкова В. Г., Нікітенко В. О., Череп А. В., Череп О. Г. Європейська гуманістична візія в управлінні людським розвитком як основа досягнення прогресу. Modern trends in science and practice. Volume 1 : collective monograph / Compiled by V. Shpak; Chairman of the Editorial Board S. Tabachnikov. Sherman Oaks, California : GS Publishing Services, 2021. С.24-30.

15. Гавкалова Н. Л., Власенко Т. А. Управління розвитком промислового підприємства в контексті зниження трансакційних витрат. *Вісник Національного технічного університету «ХПІ». Серія : технічний прогрес та ефективність виробництва.* 2014. № 64. С. 58–61. URL:

http://nbuv.gov.ua/UJRn/ vcpitp_2014_64_12

16. Гаркуша О. Ю. Концептуальний підхід до формування механізму управління розвитком виноробного підприємства. *Науковий вісник Херсонського державного університету.* 2014. Вип. 6. Ч. 2. С. 128–133.

17. Геєць В. М. Нестабільність та економічне зростання. Київ : ІЕП НАН України, 2000. 344 с.

18. Гетман Олег. Як спростити умови роботи малого бізнесу у воєнний час. URL: https://www.epravda.com.ua/ columns/2023/07/7/702009/.

19. Дакус А. В., Сімченко Н. О. Економічний розвиток підприємства: сутність та визначення. *Актуальні проблеми економіки та управління*. 2012. URL: https://ela.kpi.ua/handle/123456789/12350.

20. Дегтярьова І. Б., Мельник О. І., Романченко Я. В. Економічні та фінансові інструменти забезпечення сталого регіонального розвитку: досвід ЄС. *Mechanism of Economic Regulation*. 2014. no. 3. С. 18–27.

21. Дикань В., Фролова Н. Напрями та інструменти державної підтримки розвитку малого та середнього бізнесу в Україні у воєнний час. *Економіка та суспільство*. 2022. № 38. URL: https://economyandsociety.in.ua/ index.php/journal/article/view/1309/1263. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-38-56.

22. Діденко В. М. Менеджмент : підручник. Київ : Кондор, 2008. 584 с.

23. Дідик А. М. Економічні важелі впливу на діяльність підприємств: етимологічний, семантичний та типологічний аспекти. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка».* 2014. № 797: менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку. С. 440–446.

24. Дідик А. М. Полівекторний розвиток підприємств: соціально-економічні та регулятивні аспекти : монографія. Львів : Галицька видавнича спілка, 2016. 344 с.

25. Дослідження стану бізнесу в Україні (безерезнь – квітень 2023 р.). URL: https://drive.google.com/file/d/1l6_MoBlPd9Uh3c7bhLYMSXH4tL

iXhK/view.

26. Дослідження стану бізнесу в Україні (червень 2023 р.). URL: https://drive.google.com/file/d/1X4e53R9UZs7IuXwAyPyOxrrAhhNy5rkL/view.

27. Економічна статистика України: промисловість. URL: http://www.ukrstat.gov.ua/operativ/menu/menu_u/prom.htm

28. Економічний розвиток структурних підрозділів підприємства: оцінка, механізм, мотивація: монографія / [А.М. Турило, А.А. Турило, Н.В. Романченко, С.В. Святенко]. Київ : Центр навчальної літератури, 2009. 303 с.

29. Експрес-оцінка впливу війни на мікро-, малі та середні підприємства в Україні. Аналітичний звіт. Київ: Програма розвитку ООН в Україні. 2022. 77 с. URL: https://www.undp.org/sites/g/files/zskgke326/files/2022-10/UA_Rapid_Assessment_of_War_on_MSMEs_in_Ukraine_0.pdf.

30. Євдокимова Н. М., Котенок Д. М. Інституційне підґрунтя інформаційно-аналітичного забезпечення управлінських рішень. Стратегія підприємства: підприємницький контекст: монографія Заг. ред.: Л. П. Батенко, Т. І. Решетняк. Київ : КНЕУ, 2019. 424 с.

31. Жилінська Л. О. Управління розвитком машинобудівних підприємств на стратегічну перспективу : дис. д-ра екон. наук : 08.00.04. Маріуполь, 2016. 436 с.

32. Забаштанська Т., Попело О., Нікітенко М. Маркетингові засади розвитку системи планування інновацій на підприємствах в умовах цифровізації. *Проблеми і перспективи економіки та управління*. 2021. № (28). С. 153–162.

33. Заїка О., Ткаченко В. Управління розвитком підприємства. Економіка та суспільство, 2022. (43). DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-43-55

34. Зінченко Д. С. Економічний розвиток підприємства і економічна безпека підприємства: ґенеза, взаємний вплив та взаємозалежність. *«Економічний вісник НТУУ «Київський політехнічний інститут»«* № 18,

2021. DOI: https://doi.org/10.20535/2307-5651.18.2021.240435

35. Золотова О., Іванова В., Симак Д., Кудінов О., Славута О. Економіка під час воєнного стану: проблеми й шляхи подолання кризи (український досвід). *Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії та практики.* 2023. № 3(50). С. 265–281. URL: https://doi.org/10.55643/fcaptp.3.50.2023.4076.

36. Казак О. О., Сулима М. О. Трансформація бізнесу в Україні за рік війни. *Європейський науковий журнал економічних та фінансових інновацій.* 2023. № 1(11). С. 140–150. URL: https://doi.org/10.32750/2023-0111.

37. Касьянова Н. В. Управління розвитком підприємства на основі кумулятивного підходу: концепція, моделі та методи : монографія. Донецьк : СПД Купріянов В. С., 2011. 374 с.

38. Квятковська Л. А. Реалізація принципів концепції сталого розвитку в діяльності підприємства. *Вісник соціально-економічних досліджень.* 2013. Вип. 1 (48). С. 85–89.

39. Кифяк В. Ф. Теоретичні основи визначення категорії «розвиток підприємства». *Економічний аналіз*. 2011. Вип. 8. Ч. 2. С. 190–194.

40. Климко Г.Н. та ін. Основи економічної теорії: політекономічний аспект: підручник для студ. екон. спец. вузів / 2. вид., перероб. і доп. Київ : Вища школа : Знання, 1997. 473 с.

41. Краус Н. М. Д. Рікардо – економіст епохи промислового перевороту. Історія економіки та економічної думки. Київ : Центр учб. літ., 2014. С. 150–159.

42. Кузьмін О. Є., Дідик А. М. Ознаки та особливості полівекторного розвитку підприємств. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка».* 2015. № 819. С. 3–8.

43. Майже 55 тисяч бізнесів відсьогодні втрачають податкову пільгу. URL: https://opendatabot.ua/analytics/final-of-tax-exemptions.

44. Македон В. В., Маковецька А. О. Інформаційне забезпечення економічної безпеки підприємств в умовах ринкової нестабільності.

Міжнародний науковий журнал «Інтернаука». Серія: «Економічні науки». 2023. № 12. URL: https://www.inter-nauka.com/issues/economic2023/12/9477. DOI:https://doi.org/10.25313/2520-2294- 2023-12-9477.

45. Македон В.В., Чабаненко А.В. Факторні складові цифровізації глобальної економіки та макроекономічних систем країн світу. *Ефективна економіка.* 2022. № 1. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=9875. DOI: https://doi.org/10.32702/2307-2105-2022.1.11.

46. Мала Н.Т., Грабельська О.В. Економічний розвиток підприємства: планування та моделювання. *Вісник НУ «Львівська політехніка». Львів : Видавництво Львівської політехніки*, 2012. № 739. С. 22–30.

47. Мельник Т. Український бізнес в умовах війни: сучасний стан, проблеми та шляхи їх вирішення. *Journal of Innovations and Sustainability.* 2023. №7(3). С. 07. DOI: https://doi.org/10.51599/is.2023.07.03.07

48. Мельник Т. Ю. Державна підтримка та стимулювання розвитку бізнесу в Україні під час дії воєнного стану. *Економіка, управління та адміністрування.* 2022. № 2(100). С. 3–11. URL: https://doi.org/10.26642/ema-2022-2(100)-3-11.

49. Метеленко В. Г., Воронкова В. Г., Нікітенко В. О. Сіліна І. В. Становлення і розвиток smart-економіки та її модифікацій в умовах цифрового розвитку. “Vectors of the development of science and education in the modern world ” (“Вектори розвитку науки і освіти на сучасному світі ”) / Compiled by V. Shpak; Chairman of the Editorial Board S. Tabachnikov. Sherman Oaks, California : GS Publishing Services, 2023. С.79-95.

50. Мороз О. С. Вплив цифрової трансформації на управління людською складовою бізнесу в промисловості. В кн.: Цифрова трансформація промислового менеджменту: теорія і практика / За загальною редакцією Воронкова В. Г., Метеленко Н. Г. Львів-Торунь : Liha-Pres. 2023. С. 173 - 220.

51. Мороз О. С. Інноваційні підходи до управління підприємством в умовах цифрової економіки. Матеріали Міжнародної науково-практичної

конференції 23-24 листопада 2022 року / Ред.-упорядник: д.філософ.н., проф., В. Г. Воронкова. Запоріжжя : Олді+, 2022. С. 378-384.

52. Мороз О. С. Інжинірінговий підхід до HR-менеджменту в умовах кризи 2022 р. «Домінанти розвитку HR-інжинірингу, економіки і бізнесу у XXI столітті в умовах перманентної трансформації національної і світової економік». ІІ Міжнародна науково-практична конференція 17 – 18 листопада 2022р, Хмельницький національний університет. Збірник матеріалів конференції. Вінниця : Нілан-ЛТД, 2022. С. 98-105.

53. Мороз О. С. Управління системою менеджменту підприємства як підґрунтя забезпечення його сталого розвитку. В кн.: Управління сталим розвитком промислового підприємства : теорія і практика / За загальною редакцією Воронкова В. Г., Метеленко Н. Запоріжжя : Видавничий дім «Гельветика. 2021. С. 243 – 290.

54. Москаленко О. Як пост-пандемічна економіка трансформується в повоєнну в Україні: виклики для економічної політики та суспільства? *Bezpieczny Bank.* 2022. № 86(1). С. 9–32. URL: https://doi.org/10.26354/bb.1.1.86.2022.

55. Мочерний С.В., Довбенко М.В. Економічна теорія: підручник. Київ: Видавничий центр «Академія», 2004. 856 с.

56. МСБ продовжують виплачувати зарплати та підтримувати ЗСУ попри зростання фінансових втрат. Офіційний сайт Європейської бізнес асоціації. URL: https://eba.com.ua/msb-prodovzhuyut-vyplachuvaty-zarplaty-ta-pidtrymuvaty-zsu- popry-zrostannya-finansovyh-vtrat.

57. Мурована Т. О. Вітчизняне підприємництво в умовах воєнного стану: основні тенденції та методи підтримки. *Економіка та суспільство.* 2023. Вип. 47. URL: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-47-49.

58. Нікітенко Віталіна. Філософія військового управління в умовах цифровізації як нового наукового напрямку. Humanities studies: Collection of Scientific Papers / Ed. V. Voronkova. Zaporizhzhia : Publishing house “Helvetica”, 2023. 17 (94). С. 50-59.

59. Нечепуренко М. Н. Проблеми економічного розвитку підприємств. *Питання економічних наук*. 2006. № 1 (17). С. 23–25.

60. Огляд інструментів підтримки бізнесу в період воєнного стану в Україні / Національний інститут стратегічних досліджень, 2022. URL: https://niss.gov.ua/news/komentari-ekspertiv.

61. Оновлена оцінка потреб України на відновлення та відбудову. 2024. URL: https://www. worldbank.org/uk/news/press-release/2024/02/15/updated-ukraine-recovery-and-reconstructionneeds-assessment-released

62. Офіційний сайт Державної служби статистики України. URL: https://www.ukrstat.gov.ua..

63. Пакулін С. Л. Управління сталим розвитком сучасного підприємства. *Траєкторія науки*. 2016. № 3 (8). URL: www.pathofscience.org

64. Пашкуда Т. В., Афенді А. І. Напрями розвитку торгівлі в Україні в умовах воєнного стану. *Економіка та суспільство*. 2022. № 43. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-43-73

65. Плугіна Ю. А. Розвиток персоналу підприємства: підходи, сутність, моделі. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2013. Вип. 42. С. 323–327.

66. Про внесення змін до Податкового кодексу України та інших законів України щодо особливостей оподаткування у період дії воєнного стану: Закон України від 30.06.2023 р. № 3219-IX. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3219-20#Text.

67. Продіус О., Афанасенко М., Пухленко В. Стратегічні напрями підвищення ефективності діяльності торгівельного підприємства в умовах воєнного стану. *Економіка та суспільство*, 2024. (63). URL: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-63-119

68. Промисловий потенціал складних соціально-економічних систем цифрового суспільства: макро-, мезо- та мікрорівень; колективна монографія/ за ред. д.філософ.н., проф. Воронкової В. Г., д,е.н., проф. Метеленко Н. Г. Львів-Торунь : Liha-Pres, 2022. 480 с.

69. Раєвнева О. В. Управління розвитком підприємства: методологія, механізми, моделі : монографія. Харків : ВД «Інжек», 2008. 632 с.

70. Райко Д. В. Стратегічне управління розвитком маркетингової діяльності: методологія та організація: монографія. Харків: ВД «Інжек», 2008. 632 с.

71. Редзюк Є. В. Стан, проблеми і чинники гальмування розвитку бізнес-активності в Україні. *Стратегія економічного розвитку України*. 2022. Вип. 51. С. 35–49. URL: https://doi.org/10.33111/sedu.2022.51.035.049.

72. Савицька Г.В., Жовна О.М. Економічний аналіз діяльності підприємства : навч. посібник. Київ : Знання, 2007. 668 с.

73. Сакун О. С., Щур Р. І., Мацьків В. В. Фінансові аспекти підтримки бізнес-сектору України в умовах воєнного стану. *Актуальні проблеми розвитку економіки регіону.* 2020. № 18. Том 1. С. 50–60. DOI: https://doi.org/ 10.15330/apred.1.18.60-67.

74. Синиченко А. В. Компетентнісний підхід як сучасна парадигма управління персоналом. *Фінанси, облік, банки*. 2016. № 1 (21). С. 289–294.

75. Сміт А. Багатство народів. Дослідження про природу та причини добробуту націй. Пер. Олександра Васильєва. Київ : Наш Формат, 2018.722 с.

76. Стан та перспективи МСБ в Україні: результати дослідження. Економічна правда. URL: https://www.epravda.com.ua/columns/2023/05/1/699634.

77. Стан та потреби бізнесу в умовах війни: вересень, 2022. URL: https://cid.center/state-and-needs-of-business-in-war-september-2022.

78. Стан та потреби бізнесу в умовах війни: результати опитування в січні 2023 р. URL: https://business.diia.gov.ua/cases/novini/stan-ta-potrebi-biznesu-v- umovah-vijni-rezultati-opituvanna-v-sicni-2023-roku.

79. Статистика роздрібного товарообігу в Україні. URL: https://index.minfin.com.ua/ua/economy/trade/retail/.

80. Стійкий розвиток підприємств у міжнародному економічному просторі: колективна монографія / за заг. ред. О. В. Ареф’євої. Київ : НАУ,

2018. 364 с.

81. Трофимова В. В. Концепція сталого розвитку як основа постіндустріальних моделей розвитку. *Інвестиції: практика та досвід.* 2010. № 8. С. 33–37.

82. Тульчинська С. Т., Газарян Є. А. Інноваційні стратегії розвитку промислового підприємства на сучасному ринку. Сучасні підходи до управління підприємством. Збірник тез доповідей IX Всеукраїнської науково-практичної конференції. 2018. URL: http://conf.management.fmm.kpi.ua/proc/article/view/129594.

83. Український ВВП за підсумком 2022 року впав на 29,2 % – Мінекономіки. Інформаційне агентство УНІАН. URL: https://www.unian.ua/economics/finance/vvp-ukrajini-za-pidsumkom-2022-roku-vpav-na-29-2-minekonomiki-12178173.html.

84. Українці у червні відкрили рекордну кількість ФОПів за останні три роки. URL: https://opendatabot.ua/analytics/fop-record-2023.

85. Халіна В. Ю., Абєленцєв Є. В. Теорія адаптації бізнесу до умов невизначеності. *Економіка та суспільство.* 2023. № 55. URL: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-55-6

86. Фесік Л. І. Адаптивне управління: еволюція поняття та сутнісна характеристика. URL: http://tme.umo.edu.ua/ docs/5/11fescec.pdf

87. Філіпішин І. В. Управління розвитком промислових підприємств: підходи та методологія. *Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності.* 2015. вип. 2 (12). т. 3. С. 39–44.

88. Хвостіна І. М. Механізм управління розвитком підприємства. *Інвестиції: практика та досвід.* 2015. № 1. С. 30–33.

89. Череп О. Г., Воронкова В. Г., Беспалова С. С. Мотивація персоналу: від теорії до практики стимулювання працівників до здійснення ефективної діяльності. Prospective directions of scientific and practical activity : collective monograph /Compiled by V. Shpak; Chairman of the Editorial Board S. Tabachnikov. Sherman Oaks, California : GS Publishing Services, 2023. С.57-64.

90. Череп А., Нікітенко В., Воронкова В. Становлення і розвиток концепції людської безпеки як чинник людського розвитку та досягнення прогресу. Соціально-гуманітарні виміри правової держави: матеріали Міжнародної науково-практичної конференції (м. Дніпро, 14 квітня 2023 р.). Дніпро : Дніпроп. держ. ун-т внутр. справ, 2023. С.103-107.

91. Черниш О., Курилюк Ю., Коломієць В., Томчук-Пономаренко Н., Савчук А. Стратегічні пріоритети розвитку економіки України в умовах воєнного часу: відповідь на сучасні виклики. *Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії та практики.* 2023. № 3 (50). С. 282–297. URL: https://doi.org/10.55643/fcaptp.3.50.2023.4079.

92. Шаранов Р. С. Алгоритм антикризового управління підприємства. *Центральноукраїнський науковий вісник. Економічні науки*. 2021. Вип. 6 (39). С. 288-296.

93. Шандова Н. В. Управління стійким розвитком підприємств машинобудування: методологічні підходи : автореф. дис. д-ра екон. наук : 08.00.04. Одеса, 2015. 40 с.

94. Шульгіна Л. М., Юхименко В. В. Інноваційний розвиток підприємств: формування стратегій: монографія. Київ : Univest PrePress, 2015. 212 с.

95. Шульгіна Л. М., Юхименко В. В. Інноваційний розвиток підприємств: формування стратегій: монографія. Київ: Univest PrePress, 2015. 212 с.

96. Як почувається бізнес під час війни. URL: https://suspilne.media/252189-ak-pocuvaetsa-biznes-pid-casvijni-rozpovidae-ekonomicnij-ekspert/.

97. Karl Marx. Das Kapital: From Capitalist Exploitation to Communist Revolution. *David Ramsay Steele*, Louis Rukeyser. 2006. 907 p.

98. Ramsey F. Mathematical Theory of saving. Economic Journal. 1928. Vol. 38. P. 543–559.