

2. Проценко В. М. Формування економічної поведінки підприємств під впливом внутрішнього та зовнішнього ризикового середовища. *Відкритий міжнародний університет розвитку людини «Україна» Економічний вісник*. 2019. № 3. С 181–186. <https://doi.org/10.33271/ev/68.131>.

3. Мороз О. В., Карачина Н. П., Острий І. Ф. Сучасність та перспективи дослідження економічної поведінки підприємств. URL: <https://ir.lib.vntu.edu.ua/bitstream/handle/123456789/18151/>

4. Полторацька О. В. Формування економічної поведінки як частини стратегічного управління промисловими підприємствами. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5442>.

5. Гребешкова О. М., Горбатько А. О. Конкурентна позиція підприємства: ідентифікація за чотирьох проєкційним підходом. *Економіка та підприємництво*. 2018. № 39. С. 125–144.

6. Експрес-оцінка впливу війни на мікро-, малі та середні підприємства в Україні. Аналітичний звіт. Київ. Програма розвитку ООН в Україні. URL: <https://www.undp.org/uk/ukraine/publications/ekspres-otsinka-vplyvu-viyny-na-mikro-mali-ta-seredni-pidpryyemstva-v-ukrayini>

Вусик Я. Є.

Науковий керівник: Мігай Н.Б., к.е.н., доцент

Національний університет кораблебудування імені адмірала Макарова

СТРАТЕГІЇ ЗБЕРЕЖЕННЯ РІВНЯ ПРИБУТКУ ТА РЕНТАБЕЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

Прибуток підприємства виступає не лише як основа функціонування окремого підприємства, але і як база економічного розвитку держави в цілому. Прибуток є не тільки рушійною силою для діяльності підприємств, а й основним джерелом їх розвитку. Ось чому так важливо мати ефективну стратегію для подолання різноманітних викликів і досягнення сталого прибутку та рентабельності в сучасних умовах.

В процесі управління необхідно звертати увагу на значну кількість факторів, які впливають на величину прибутку. Ці фактори можна поділити на дві великі групи: зовнішні – підприємство на них не впливає, і внутрішні, на які вплив підприємства розповсюджується.

Зовнішні фактори можуть мати значний вплив на величину прибутку, але не залежать від діяльності підприємства. До них відносять геополітичну ситуацію, природні умови, державне регулювання цін і тарифів, податкових ставок і пільг, процентних ставок тощо. До цих же факторів відносять і воєнний стан. Оскільки підприємство не має можливості вплинути на поточну ситуацію – головною метою стає мінімізувати її вплив.

Внутрішні фактори складаються з виробничих і невиробничих. Наявність і використання засобів і предметів праці, трудових і фінансових ресурсів являють собою виробничі фактори, які, у свою чергу, поділяють на екстенсивні та інтенсивні. Через такі «кількісні зміни», як обсяг засобів і предметів праці, фінансові ресурси, час роботи обладнання, чисельність персоналу та фонд робочого часу, на процес отримання прибутку впливають екстенсивні фактори.

Інтенсивними вважаються ті фактори, які здатні вплинути на процес отримання прибутку через підвищення продуктивності обладнання і його якості, використання прогресивних видів матеріалів і вдосконалення технологій їх обробки, підвищення кваліфікації та продуктивності праці персоналу, зниження трудомісткості і матеріаломісткості продукції, вдосконалення організації праці і більш ефективне

використання фінансових ресурсів, тобто через «якісні зміни» [3].

Вдале поєднання кількісних і якісних змін надасть можливість підприємству зберегти необхідний рівень прибутку, зменшивши вплив негативних зовнішніх факторів.

В умовах воєнного стану аналіз фінансових результатів набуває значно більшої актуальності, оскільки наявність прибутку надає можливість підприємствам сплачувати податок на прибуток, який розглядається як одне із ключових надходжень до Держбюджету України [4]. Зокрема, розглядаючи структуру доходів бюджету за 2022 року бачимо такі показники: 425,3 млрд грн. отримали Пенсійний та інші фонди соцстрахування у вигляді ЄСВ, 253,0 млрд. грн. одержано у вигляді ПДВ з імпорту, 213,9 млрд грн. – ПДВ з українських товарів, 148,4 млрд грн. – податок на доходи фізичних осіб та військовий збір, 78,9 млрд. грн. – акцизи, 81,0 млрд грн. – рента, 21,0 млрд. грн. – мито та 117,0 млрд грн. одержано до державного бюджету як податок на прибуток підприємств, це становить близько 7% у структурі доходів бюджету [5]. Разом з тим, надходження до бюджету податку на прибуток підприємств у період з 2016 до 2021 року становило в середньому 12 %.

Рентабельність є ключовим показником, на який потрібно опиратися при побудові фінансової моделі в умовах воєнного стану. Багато підприємств розуміють, що зупинка діяльності спричинить втрату ринку, який завойовувався впродовж багатьох років. Така ситуація для бізнесу є неприпустимою, а тому численна їх кількість вирішили працювати тільки для забезпечення життєдіяльності. Життєдіяльність бізнесу в умовах війни передбачає можливість утримання штату та забезпечення платоспроможності за податками та постачальниками. Досить часто керівники підприємства відмовляються від прибутку на користь допомоги армії, а тому працюють практично на межі беззбитковості [2]

Умови війни можуть суттєво вплинути на діяльність підприємств, створюючи проблеми для їх прибутковості та стабільності. У таких ситуаціях підприємствам необхідно прийняти стратегічні підходи для зменшення ризиків і збереження рівня рентабельності, а саме: оцінка та пом'якшення ризиків; операційна ефективність; диверсифікація ринку; модернізація та впровадження інновацій; співпраця та партнерство.

Першим кроком для підприємств, які працюють в умовах війни, є проведення комплексної оцінки ризиків. Це передбачає визначення потенційних ризиків і викликів, які можуть виникнути внаслідок конфлікту, таких як порушення ланцюгів постачання, дефіцит сировини, проблеми з транспортуванням і невизначені ринкові умови. Після того, як ризики визначено, компанії повинні запровадити надійні стратегії зменшення ризиків. Це може включати диверсифікацію ланцюгів постачання для зменшення залежності від регіонів, які постраждали від війни, забезпечення альтернативних джерел сировини та наявність планів на випадок непередбачених обставин для адаптації до мінливих ситуацій. Вчасно оцінюючи та зменшуючи ризики, підприємства можуть мінімізувати збої та зберегти свою прибутковість.

Ефективна діяльність має вирішальне значення в умовах війни, оскільки підприємствам необхідно оптимізувати свої процеси та зменшити витрати, щоб зберегти прибутковість. Це включає оптимізацію виробничих процесів, управління ланцюгом поставок і логістику. Застосування принципів економічного виробництва, впровадження заходів з економії коштів, виявлення та усунення відходів може допомогти підприємствам зменшити операційні витрати. Наприклад, оптимізація маршрутів транспортування, використання технології управління запасами (такі як, JIT (Система «точно вчасно»), EOQ-модель, ABC-аналіз, Cross-Docking (Метод безпосередньої доставки товарів), Drop-shipping, EDI (Електронний обмін даними), WMS (Система управління складом), FIFO та LIFO (Принципи зберігання на складі) та інші) та підвищення ефективності виробництва можуть призвести до значної економії коштів. Підкреслення операційної ефективності може допомогти підприємствам залишатися конкурентоспроможними та підтримувати прибутковість, незважаючи на складні обставини війни.

У постраждалих від війни регіонах часто спостерігаються зміни в ринковій динаміці зі зміною споживчих уподобань і моделей попиту. Щоб пом'якшити вплив таких змін,

компаніям необхідно диверсифікувати свою клієнтську базу та досліджувати нові ринки. Це може включати розширення в менш уражені регіони, визначення нових цільових ринків і диверсифікацію пропозицій продуктів або послуг. Підприємства можуть досліджувати міжнародні ринки або шукати альтернативні галузі чи ніші, які менше постраждали від війни. Диверсифікувавши ринок, підприємства можуть зменшити свою вразливість до ризиків і невизначеності, пов'язаних з війною, і підтримувати стабільний потік доходів.

Диверсифікація здатна забезпечити підприємству точки зростання у випадку якщо основні напрямки стануть неактуальними та збитковими. В умовах війни підприємства можуть розширити асортимент продукції шляхом випуску актуальних та дефіцитних товарів. Але цей метод також передбачає вкладення значних фінансових ресурсів, що може бути проблемою у воєнний час [1].

Модернізація має на меті оновлення або удосконалення об'єкту або процесу. Для підприємства модернізація передбачає: оновлення обладнання, введення в продаж нового продукту, модернізацію системи збуту та маркетингового відділу, удосконалення систем управління тощо. Важливість цього методу під час війни полягає в тому, що завдяки модернізації підвищується конкурентоспроможність бізнесу, продуктивність праці та забезпечується перехід до нових систем і методів ведення бізнесу [1].

Підприємства повинні наголошувати на інноваціях, розробляючи нові продукти чи послуги, які задовольняють мінливі споживчі вподобання чи потреби, що виникли внаслідок військової ситуації. Використання технологій для оптимізації процесів, автоматизації та віддаленого керування також може допомогти підприємствам адаптуватися до середовища, що розвивається. Наприклад, впровадження рішень для електронної комерції, технології управління запасами, які були згадані раніше, організації віддаленої роботи або стратегій цифрового маркетингу може допомогти підприємствам залишатися на зв'язку з клієнтами та адаптуватися до змін ринкових тенденцій.

Проте в сучасних воєнних умовах модернізація та впровадження інновацій може бути ускладнена через потребу в інвестиціях та інших фінансових ресурсах.

Співпраця з іншими підприємствами, урядами та організаціями може бути корисною для підприємств, які працюють в умовах війни. Створення стратегічних партнерств, спільних підприємств або альянсів може допомогти підприємствам об'єднати ресурси, знання та досвід, а також використовувати сильні сторони один одного для пом'якшення впливу викликів, пов'язаних з війною. Співпраця також може допомогти підприємствам отримати доступ до нових ринків і клієнтів, а також розділити ризики та витрати.

Також, варто згадати аутсорсинг, який може допомогти звільнити підприємство від процесів, які не приносять безпосереднього доходу, проте вимагають часу та людських ресурсів. Зазвичай на аутсорсинг найчастіше передаються такі функції як, ведення бухгалтерського обліку, транспортні послуги, юридичні та фінансові питання тощо. В умовах війни аутсорсинг виступає важливим інструментом збереження бізнесу. Аутсорсинг може допомогти забезпечити безперебійну роботу у разі втрати співробітників на яких були покладені певні бізнес-процеси. Вартість аутсорсингових послуг така ж сама як і робота штатного співробітника, проте перевага аутсорсингу у тому, що підприємство сплачує за роботу, яка необхідна в даний час [1]. З іншого боку, в умовах війни не завжди доцільно покладатися на зовнішніх суб'єктів. Через зниження швидкості реагування у форс-мажорних ситуаціях або закриття аутсорсингової компанії підприємство може понести додаткові втрати. Тому деякі підприємства навпаки намагаються скорочувати залежність від зовнішніх компаній та бути більш самозабезпеченими.

Таким чином, ведення бізнесу в умовах війни представляє унікальні виклики, які вимагають стратегічних підходів для збереження прибутку та рентабельності. Проводячи комплексну оцінку ризиків, оптимізуючи операції, диверсифікуючи ринки, заохочуючи модернізації та впровадження інновацій, а також налагоджуючи співпрацю, підприємства можуть орієнтуватися в складному середовищі та мінімізувати вплив негативних факторів

сьогодення. Використовуючи ці стратегії, підприємства можуть не тільки зменшити ризики та зберегти прибутковність, а й підвищити свою рентабельність навіть у розпал війни.

1. Ватченко Б. С., Шаранов Р. С. Антикризове управління підприємством в умовах війни. *Економічний простір*. 2022. № 182. С. 38–43
2. Костенко Ю. О., Короленко О. Б., Гузь М. М. Аналіз фінансової стійкості підприємства в умовах воєнного стану. *Економіка та суспільство*. 2022. № 43 <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-43-77>
3. Павлюк І. О. Управління прибутком підприємств в умовах сьогодення. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2020. № 1. С. 84–88
4. Стащук О. В., Жигар Н. М. Формування та використання прибутку суб'єктів господарювання в умовах воєнного стану. *Економічний часопис Волинського національного університету імені Лесі Українки*. 2022. № 31. С. 12–17
5. Міністерство фінансів України: офіц. веб-сайт. URL: <https://mof.gov.ua> (дата звернення: 10.04.2023)

Кобиш А. В.

Науковий керівник: Ліпич Л. Г., д. е. н., професор
Луцький національний технічний університет

ЛІДЕРСТВО В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

Зі сторони може здатися, що позиція лідера доволі проста, однак, вона вимагає від себе присутність певних рис, які властиві авторитету, до думки якого прислухаються. У цій роботі викладено матеріал, що розкриває суть, функції та значення лідерства, зокрема виокремлює кілька важливих аспектів, що стосуються управління, побудови команди, характеру авторитету тощо.

Лідер – авторитетна особистість, з думкою якої рівняються, а також залишають за нею право приймати остаточне рішення у важливих ситуаціях. Він сприймається як той, за яким слідують, як авангард групи, який користується довірою та підтримкою [3, с. 17]. Уважається, що лідерство в системі управління проявляється в трьох сферах: 1) організація та корекція діяльності працівників (постановка чітких цілей, делегація завдань, визначення результатів, виконання ролі лідера); 2) мотивація підлеглих (стимулювання цілеспрямованої поведінки, задоволення індивідуальних та групових потреб, викликання довіри та захоплення людей власним прикладом, створення групової синергії); 3) забезпечення представництва групи (представлення інтересів групи зовні, підтримання балансу між внутрішніми та зовнішніми потребами групи) [3, с. 18].

Будь-який лідер використовує певний стиль керівництва, який йому личить: авторитарний, демократичний, керівництво командою, наставництво, бюрократичний або харизматичний. Лідери великих груп не можуть ефективно взаємодіяти з усіма членами колективу, тому вони формують свою власну команду, члени якої компетентні в певних галузях. Формування робочої команди відбувається в такій послідовності: спершу визначаються ролі та склад робочої групи, далі визначаються повноваження, слідом розробляється план проектної діяльності і врешті укладається формальний меморандум [2, с. 186].

У ринкових умовах господарювання для підприємств важливо забезпечити високу конкурентоспроможність, що вимагає впровадження інновацій, зміну ролі керівника та ефективного лідерського управління. Лідерство передбачає мистецтво керувати персоналом,