

DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-63-119>

УДК 330.131.7

СТРАТЕГІЧНІ НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ТОРГІВЕЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

STRATEGIC DIRECTIONS FOR IMPROVING THE EFFICIENCY OF THE TRADING ENTERPRISE UNDER MARTIAL LAW

Продіус Оксана Іванівна

доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри,
Національний університет «Одеська політехніка»
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-0619-7567>

Афанасенко Микита Андрійович

здобувач PhD,
Національний університет «Одеська політехніка»
ORCID: <https://orcid.org/0009-0001-5335-3243>

Пухленко Володимир Віталійович

здобувач вищої освіти,
Національний університет «Одеська політехніка»
ORCID: <https://orcid.org/0009-0008-6673-3537>

Prodius Oksana, Afanasenko Nikita, Pukhlenko Volodymyr
Odesa Polytechnic National University

Стаття присвячена дослідженню актуальних питань щодо формування стратегічних напрямів підвищення ефективності діяльності торговельного підприємства в умовах воєнного стану. Представлено загальну характеристику наукових підходів до визначення поняття «ефективність діяльності підприємств», які висвітлюють багатогранність та складність цього поняття. В процесі дослідження доведено необхідність удосконалення управління та підвищення ефективності діяльності торговельних підприємств шляхом формування нових цілей, завдань та принципів менеджменту, підвищення задоволення потреб споживачів та розширення ринкових можливостей, оперативного реагування керівництва на негативний вплив факторів зовнішнього і внутрішнього середовища в умовах воєнного стану. Запропоновано формування основних складових стратегій, спрямованих на підвищення ефективності в довгостроковій перспективі: впровадження інновацій, гнучкість до ринкових змін, розвиток людських ресурсів, використання екологічних технологій та адаптація до нових вимог у взаємозв'язку з розвитком практичного інструментарію менеджменту та економічних трансформацій непередбачуваності умов воєнного стану. Наголошується на важливості комплексного підходу до реалізації стратегії підвищення ефективності діяльності, якій передбачає не лише визначення конкретних заходів, а й створення систем моніторингу, оцінки та корекції результатів у контексті сталого розвитку торговельного підприємства в умовах воєнного стану.

Ключові слова: ефективність, торговельне підприємство, стратегічні напрями, стратегія, ресурси, підвищення ефективності, воєнний стан.

The article is aimed at studying topical issues related to formation of strategic directions for improving the efficiency of a trade enterprise under martial law. A general characteristic of scientific approaches to the definition of the concept of "efficiency of enterprises" is presented, which highlights the versatility and complexity of this concept. On the basis of the study, the article proves the need to improve management and increase the efficiency of activities at trade enterprises on the basis of formation of new goals, objectives and principles of management, satisfaction of consumer needs and expansion of market opportunities, prompt response of management to the negative impact of external and internal environment factors under martial law. The conditions of martial law, growing competitive pressure, rapid changes in technology and market conditions, as well as changes in consumer preferences, force domestic enterprises to constantly update and develop strategies to improve their performance.

In such circumstances, one of the main tasks of management is to develop ways to improve the efficiency of enterprise management to ensure long-term performance, which will create favourable conditions for development and increase their competitiveness. Through the implementation of efficiency improvement strategies, modern enterprises are able not only to better adapt to changes in the environment, but also to shape their own direction of development and expansion, while increasing their competitive advantages. A well-designed strategy helps to achieve higher profitability, reduce costs, increase market share and ensure sustainable development in the long term. The author proposes to formulate the main components of strategies aimed at improving efficiency in the long term: introduction of innovations, flexibility to market changes, development of human resources, use of environmental technologies and adaptation to new requirements in connection with the development of practical management tools and economic transformations of unpredictable martial law conditions. The author emphasises the importance of an integrated approach to the implementation of a strategy for improving performance, which involves not only the identification of specific measures, but also the creation of systems for monitoring, evaluation and correction of results in the context of sustainable development of a commercial enterprise under martial law.

Key words: efficiency, trading enterprise, strategic directions, strategy, resources, efficiency improvement, martial law.

Постановка проблеми. Умови воєнного стану, зростаючий конкурентний тиск, швидкі зміни в технологіях і ринковій кон'юктурі, а також зміни в перевагах споживачів змушують вітчизняні підприємства постійно оновлювати та розробляти стратегії підвищення ефективності діяльності. За таких обставин одним з головних завдань управлінського персоналу є розробка напрямів підвищення ефективності управління підприємств для забезпечення результативності роботи в довгостроковій перспективі, що створить сприятливі умови розвитку та підвищить їх конкурентоспроможність. Завдяки впровадженню стратегій підвищення ефективності, сучасні підприємства мають можливість не лише краще адаптуватися до змін в навколишньому середовищі, але і формують власний напрям розвитку та розширення, одночасно збільшуючи конкурентні переваги. Правильно побудована стратегія сприяє досягненню більш високого рівня прибутковості, зниженню витрат, збільшення частки ринку і забезпечення стабільного розвитку в довгостроковій перспективі. Виходячи з цього, особливої актуальності набуває формування стратегічних напрямів стабілізації ефективності діяльності для забезпечення результативності роботи в довгостроковій перспективі, що створить сприятливі умови розвитку та підвищить конкурентоспроможність підприємства в умовах воєнного стану.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Значний внесок у дослідження теоретично-методичних основ ефективності діяльності підприємств зроблено як вітчизняними, так і зарубіжними науковцями серед яких: Левчук Т. М., Кривов'язюк І. В. [1], Назаренко І. С. [2], Григораш О. В., Булигіна Д. О. [3], Савицька О. М. [4], Баглаєва Н.С., Сухоєєва Ю. А. [7], Ковальська Л. Л., Кривов'язюк І. В. [8], Фісуненко П. А., Шевченко К. І. та

багато інших. У зазначених працях досліджуються визначення ефективності, їх класифікації, методичні підходи до оцінювання, напрями підвищення. Окремі аспекти впровадження стратегічних напрямів підвищення ефективності діяльності підприємства досліджено у працях Уткіна Ю. М., Тупікова О. Г. [10], які в своїй роботі пропонують комплексний, системний підхід, ретельно досліджуючи всі підрозділи, служби підприємства та ті процеси, які в них відбуваються. Щодо визначення головних складових підвищення ефективності діяльності, то Забедюк М. С. [11] пропонує використовувати стратегію диверсифікації як один із шляхів підвищення ефективності діяльності підприємства, а Єпіфанова І. М. [12] детально досліджує антикризовий менеджмент як інструмент для підвищення ефективності діяльності підприємства.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Незважаючи на існуючі дослідження щодо ефективності діяльності підприємства та шляхів їх підвищення, потребують додаткових досліджень пошук стратегічних напрямів підвищення ефективності діяльності підприємств торгівлі в контексті сучасних умов та викликів.

Постановка завдання. Метою дослідження є розкриття та аналіз проблем ефективності управління підприємствами, виявлення факторів, що впливають на її показники, а також розробка стратегічних напрямів підвищення ефективності управління торговельними підприємствами в умовах воєнного стану.

Виклад основного матеріалу дослідження. Останнім часом кожне вітчизняне підприємство знаходиться у непередбачуваних умовах, що провокують глобалізація, динаміка ринку і загалом велика кількість впливів зовнішнього середовища. Такі умови

іноді вимагають кардинальних змін в діяльності підприємства. Так, наприклад, відносно нещодавніх карантинних обмежень через пандемію Covid-19 змусили підприємства змінювати стратегію діяльності та адаптуватися під нові реалії. На жаль, деякі підприємства не змогли існувати в нових умовах та припинили свою діяльність. В той же час велика кількість підприємств швидко скоригувала стратегію розвитку компанії, адаптувались до змін навколишнього середовища та, навіть, змогли підвищити ефективність діяльності.

Складнішим викликом для вітчизняних підприємств стало повномасштабне російське вторгнення 2022 року, що створило серйозні виклики, включаючи нестабільність ринку, логістичні, фінансові та навіть ризики втрати інфраструктури. У ситуації, що склалася компаніям вкрай необхідно розробити і впровадити ефективні стратегії, що дозволяють не тільки вижити, але і підтримувати стабільну роботу, забезпечувати поставки необхідних товарів і зберігати робочі місця. Підприємства, що здатні швидко адаптуватися, отримують конкурентну перевагу і сприяють власному довгостроковому розвитку навіть у кризових ситуаціях. Крім того, виконання соціальної місії щодо забезпечення населення необхідними товарами підвищує значимість і відповідальність бізнесу перед суспільством [15–17].

Однак, зауважимо, що навіть в умовах стабільного економічного середовища, компаніям важливо постійно шукати шляхи та способи підвищення ефективності для забезпечення конкурентоспроможності та сталого розвитку. Враховуючи те, що наразі підприємницька діяльність здійснюється в умовах повномасштабної війни в Україні, дослідження стратегічних напрямів підвищення ефективності підприємств є не лише актуальним, а й необхідним для забезпечення економічної стійкості, соціальної стабільності та довгострокового розвитку. Адже розробка та впровадження стратегічних напрямів для підвищення ефективності підприємств можуть стати вирішальним фактором забезпечення конкурентоспроможності та функціонування підприємства в сучасних умовах.

Так, у сучасному економічному середовищі ефективність діяльності є одним з ключових елементів успіху та стійкості бізнесу. Поняття ефективності в діяльності підприємств охоплює широкий спектр факторів, які вимірюються та оцінюються відповідно до конкретних цілей, стратегій та вимог підприємства. На сьогоднішній день, є багато визначень сто-

совно терміну «ефективність», як економічної категорії в процесі діяльності підприємства (табл. 1).

Отже, проаналізувавши підходи до визначення поняття «ефективність діяльності підприємств», можна стверджувати, що ефективність діяльності підприємств – це складне економічне поняття, яке відображає досягнення певного результату або мети, з використанням доступних ресурсів та можливостей, показуючи залежність результату від витрат. Ефективність діяльності підприємств можна розглядати з багатьох аспектів в різних областях діяльності підприємства, і у відповідності виділених підбирати конкретні напрями оцінки ефективності, або ж, за потреби, напрями з її підвищення.

Необхідно додати, що багато науковців пропонують різноманітні підходи до класифікації ефективності, тому їх існує безліч. На нашу думку, найбільш вдале та систематизоване визначення в своєму дослідженні пропонує Пудичева Г. О., яка розглядає ефективність за окремими класифікаційними ознаками, такими як: характер наслідків, місцем отримання ефекту, ступенем повторень, метою визначення, часовою перспективою, видом діяльності, функціональною спрямованістю, базою порівняння та моментом здійснення розрахунків [5].

Узагальнюючи вище наведене, розглянемо ефективність діяльності підприємств оптової торгівлі, як здатність досягти максимального результату у співвідношенні до наявних ресурсів найбільш оптимальним чином у відповідності до поставлених цілей.

Ми вважаємо, що оптова торгівля – чудовий приклад узгодження ринкових інтересів споживачів та виробників, яка втілюється у продажі товарів і послуг для їх переробки або подальшого продажу. Торгівля відіграє важливу роль у забезпеченні товарообміну, об'єднуючи різні території та встановлюючи доцільні господарські зв'язки між виробниками і покупцями. Торгівельне підприємство яке належить до оптової торгівлі має економічні, організаційні та юридичні ознаки суб'єкта господарської діяльності, і здійснює всі операції за свій рахунок та від свого імені, спеціалізуючись на оптовій торгівлі [13].

На нашу думку, підприємства саме цього виду діяльності, найчастіше зіштовхуються зі зниженням ефективності діяльності, що провокується недостатніми практичними дослідженнями в цій сфері, високою конкуренцією, а також застарілими методами управління.

Таблиця 1

Підходи до визначення поняття «ефективність діяльності підприємств»

Автор	Підхід до визначення
Левчук Т. М., Кривов'язюк І. В.	«...означає здатність призводити до потрібних результатів, наслідків, ефекту та виражається у підвищенні результативності при однаковому обсязі витрат, включаючи облік та оцінку всіх можливих факторів впливу на підвищення даного показника.»
Назаренко І. С.	«...є складним і багатоаспектним економічним поняттям, яке доцільно розглядати як комплексне оцінювання результатів використання всіх видів ресурсів, як результативність діяльності, що визначається відношенням отриманого ефекту до витрачених ресурсів та як міру досягнення поставлених цілей для максимального задоволення потреб цільового ринку й отримання запланованого рівня прибутку.»
Грогораш О. В., Булигіна Д. О.	«...максимальну вигоду, яку можна отримати за мінімальних затрат у процесі економічної діяльності з урахуванням додаткових умов, які мають місце в момент визначення ефективності відповідного господарського заходу.»
Савицька О. М.	«...це оцінювання та порівняння отриманих результатів від діяльності підприємства з обсягом ресурсів, які були витрачені. Даний показник показує не тільки результат, але і яким чином він був досягнутий. Тому для розрахунку використовують відносні показники, що розраховуються на основі результату та витрат у процесі діяльності компанії»
Баглаєва Н. С., Суховєєва Ю. А.	«...є різновидом економічної ефективності, яка відображає ступінь використання ресурсів і засобів, які знаходяться у розпорядженні підприємства.»
Ковальська Л. Л., Кривов'язюк І. В.	«...комплексний показник, що дає узагальнене і повне відображення кінцевих результатів використання засобів, предметів праці й робочої сили на підприємстві за певний проміжок часу.»
Фісуненко П. А., Шевченко К. І.	«...це співвідношення результату, ефекту до використаних ресурсів, затрат.»
Лазарева Н. О.	«це економічна категорія, яка виражає здатність підприємства досягати встановлених тактичних та стратегічних цілей з оптимальними витратами ресурсів, що найбільш повно забезпечує реалізацію економічних інтересів його власників»
Куценко А. В.	«це цілеспрямоване оперативне регулювання діяльності за напрямками управління ефективністю для забезпечення відповідності фактичного стану підприємства заданим параметрам»

Джерело: сформовано авторами на основі [1–9]

З огляду на це, варто більш детально розглянути можливий процес побудови стратегії підвищення ефективності діяльності для підприємств оптової торгівлі.

Так, стратегія підвищення ефективності діяльності є однією з основних компонентів, що має бути в діяльності кожної компанії, і представляє собою довгостроковий план спрямований на досягнення конкретних цілей, або вирішення завдань. В умовах динамічного розвитку ринку, посилення конкуренції і швидких змін у зовнішньому середовищі варто постійно вдосконалювати процеси, оптимізувати витрати і підвищувати якість продуктів і послуг. Для формування стабільного розвитку і зміцнення позиції на ринку, необхідно

розробити ефективні стратегії підвищення ефективності, що в перспективі забезпечать фінансову стабільність і загальну продуктивність компаній. Розробка стратегії підвищення ефективності діяльності компанії оптової торгівлі передбачає конкретну послідовність дій (рис. 1).

Тобто розробка стратегії підвищення ефективності діяльності за цим процесом створюється з урахуванням ключових етапів таких як, визначення термінів, аналіз поточної ефективності, розробки стратегії та її реалізації.

На першому етапі, важливо встановити чіткі терміни для кожної стадії розробки та реалізації стратегії, що включає не лише встановлення конкретних термінів збору даних і

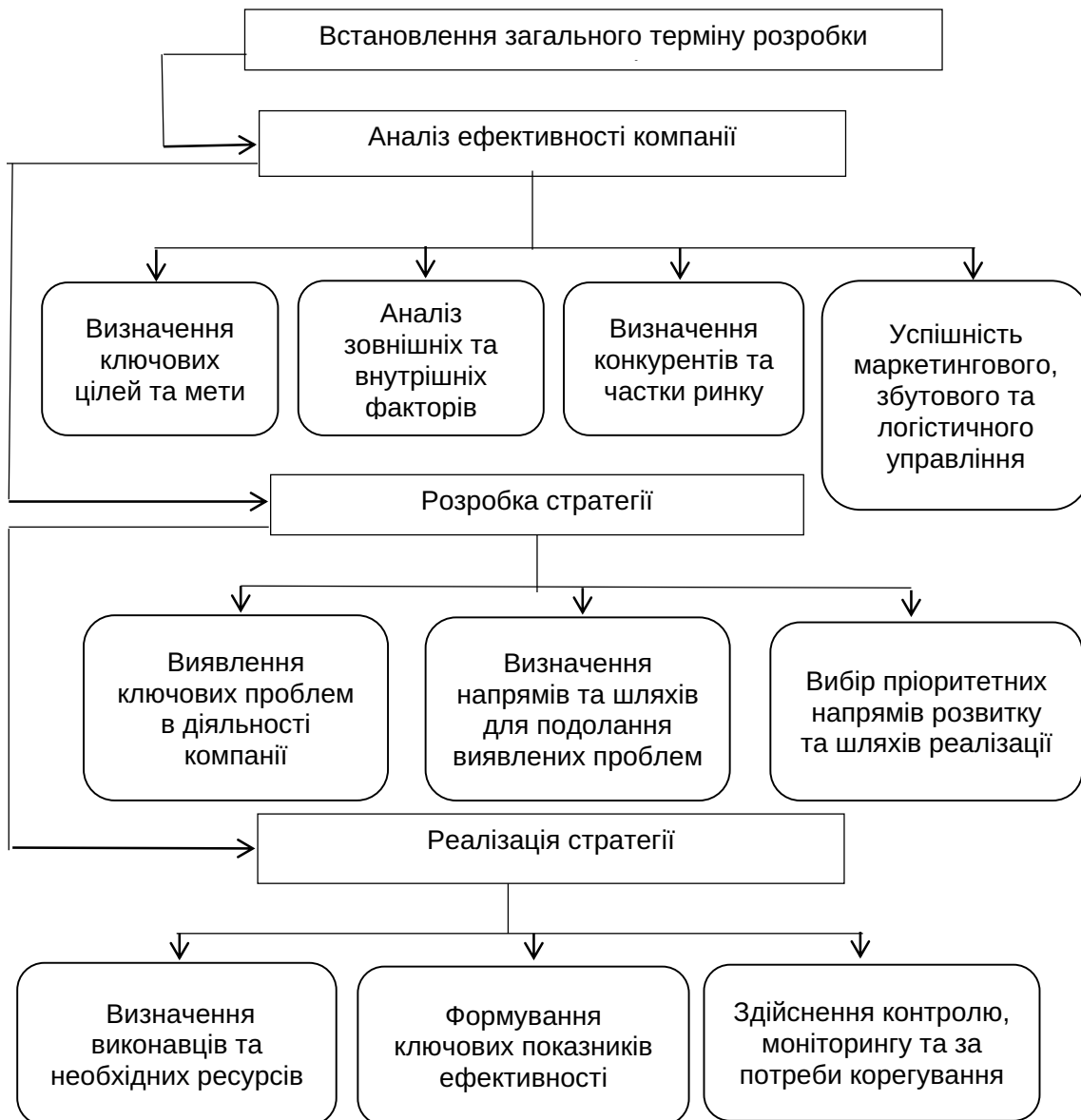


Рис. 1. Схема процесу формування стратегії підвищення ефективності діяльності компанії оптової торгівлі

Джерело: доповнено авторами на основі [14]

аналізу, але й розробки плану дій та контрольних точок для моніторингу прогресу.

На етапі аналізу поточної ефективності потрібно ретельно оцінити існуючі бізнес-процеси, виявити основні проблеми і слабкі сторони, розглянути фінансові та операційні показники, що дозволяє точніше зрозуміти, де потрібні зміни та які заходи призведуть до максимального підвищення ефективності діяльності. Розробка стратегії передбачає формування карти виявлених проблем, що вже сформувався на попередньому етапі, визначення ключових напрямків розвитку, постановку конкретних завдань, а також розробку кроків для їх досягнення. Зазначений етап

стратегії включає в себе реалізацію розробленого плану, а також визначення ключових виконавців, організацію ресурсів, постійний моніторинг і координацію, при потребі корегування дій у відповідь на досягнуті результати і зміни на ринку. Тобто управління часом, глибокий аналіз поточної ефективності, розробка стратегії та її послідовна реалізація є важливими кроками для підвищення ефективності діяльності компанії.

Варто відзначити, що особливістю компанії, що здійснює оптову торгівлю є її специфіка діяльності, яка формується за рахунок особливої уваги до логістичних операцій, відносин з постачальниками та клієнтами

та вмінням ефективно управляти запасами, тому при розробки стратегії, цьому варто приділяти найбільше уваги.

Побудова стратегії підвищення ефективності діяльності підприємства оптової торгівлі має формуватися на основі визначення проблем. Тому надалі відзначимо найчастіші проблеми, що виникають на оптових торговельних підприємствах:

– проблеми з управлінням запасами, такі як невідповідність між попитом та пропозицією, відсутність комплексного підходу до управління складськими запасами, відповідно виникає надлишок або дефіцит товару;

– логістичне управління, наприклад затримки в постачанні, недостатньо зручні маршрути доставки, проблеми зі зберіганням, які призводять до пошкодження продукції;

– фінансове управління, значна кредиторська та дебіторська заборгованість, високі витрати на фінансування, недостатня кількість обігових коштів;

– частою проблемою є відсутність маркетингового управління, що провокує зниження конкурентоспроможності, відсутність розуміння клієнта, відсутність чи неефективність рекламної діяльності. Оптові торговельні підприємства, або взагалі не впроваджують такий відділ, не розуміючи потреб в ньому, або він функціонує на недостатньому рівні.

– управління персоналом, хоча персонал і виступає найголовнішим ресурсом, однак ним нехтують, відповідно присутня низька кваліфікація персоналу, високий рівень плинності кадрів, відсутність мотиваційної системи;

Таблиця 2

Стратегічні напрями підвищення ефективності діяльності підприємств

Виявлені проблемні аспекти	Напрямок	Характеристика
Управління персоналом	Розробка програми навчання та впровадження мотиваційних заходів	Створити регулярні тренінги, провести опитування наскільки комфортні умови праці, та що хотіли б змінити працівники, ввести фінансові заохочення, проводити визнання досягнень, надання психологічної підтримки у вигляді індивідуальних та групових зустрічей з психологом.
Логістичне управління	Оптимізація транспортних маршрутів	Передати частину логістичних функцій спеціалізованому логістичним компанія, на умовах аутсорсингу. Проаналізувати на що витрачаються кошти найбільше, оптимізувати логістичні маршрути.
	Диверсифікація постачальників	Шляхом пошуку нових постачальників для вже звичних постійних товарів розподілити закупівлі серед кількох фірм з метою знизити ризик.
Маркетингове управління	Створення маркетингового відділу	Сформуванню команду потрібних спеціалістів, щоб охопити всі процеси маркетингової діяльності.
	Аналіз маркетингових стратегій і впровадження нових інструментів	Оцінити поточний стан маркетингових дій і їх ефективності, визначити конкретні цільові ринки та канали просування. Впровадження цифрового маркетингу для розширення каналів збуту.
Управління запасами	Вдосконалення системи управління запасами	Оцінити поточний стан запасів, використати процес планування та аналіз попиту для формування асортиментного ряду та збуту вже наявних товарів.
	Розширення асортиментного ряду	Оцінити поточний попит та актуальність категорій товарів, розшири асортимент впровадження нової категорії, що зараз є найбільш актуальною.
Фінансове управління	Зниження кредитних зобов'язань	Провести фінансове планування, здійснити погашення частини боргів шляхом прискорення розрахунків дебіторів.
	Оптимізація витрат	Проаналізувати та знизити найбільш не раціональні витрати.

Джерело: власна розробка авторів

– проблеми з постачальниками, також досить часто виникає в діяльності, наприклад, недобросовісні постачальники, затримки в поставках, низька якість поставленої продукції, невиконання умов договорів.

Необхідно зазначити, що вищенаведені проблеми, це лише невелика частина того, з чим зіштовхуються вітчизняні підприємства оптової торгівлі, не враховуючи конкуренцію, зовнішнє середовище, недосконалість внутрішнього середовища. Кожна з представлених проблем зменшує ефективність діяльності підприємств, призводить до зниження конкурентоспроможності, частки ринку які вони займають, погіршення фінансового стану. Звідси і виникає потреба побудови стратегії підвищення ефективності діяльності, яка будується на конкретних напрямках, відповідно до визначеної проблеми. Формування напрямів за конкретними виявленими проблемами на підприємстві оптової торгівлі представлено у вигляді таблиці 2.

Необхідно зазначити, що запропоновані стратегічні напрями підвищення ефективності діяльності підприємства можуть змінюватися в залежності від виявлених проблем та потреб на конкретному підприємстві оптової торгівлі, і відповідно кількість напрямів може бути розширена, або зменшена. Вирішення питань стратегічної спрямованості ефективної діяльності підприємств оптової торгівлі в умовах воєнного стану є доволі складним завданням, які будуються на підставі наступних складових:

– забезпечення безпеки співробітників та майна підприємства, шляхом навчання персоналу заходам безпеки та вмінням швидкого реагування на небезпеку, страхувати майно, перевозити його в більш безпечні регіони або в разі загрози заморожувати виробничі ділянки, крім того, утримувати персонал шляхом бронювання ключових робітників, переглядати системи мотивації, аналізуючи чи достатньо вони ефективні в таких умовах;

– покращення комунікацій, збереження відкритого спілкування з персоналом допоможе підтримати їхню мотивацію та лояльність в умовах нестабільності;

– впровадження новітніх технологій, таких як автоматизація процесів, зменшення ручної праці, впровадження штучного інтелекту для аналізу даних;

– диверсифікація постачальників та ринки збуту, що забезпечить своєрідний захист від можливих ризиків;

– створення альтернативних планів, визначити загальний напрям діяльності та вчасно його корегувати;

Тобто, загалом важливо мати гнучкість та швидко адаптуватись до нових реалій, і кожен з цих напрямів забезпечить ефективну діяльність підприємства в умовах воєнного стану.

Висновки з проведеного дослідження. Отже, згідно з результатами проведеного дослідження можна зробити висновки, що сучасне висококонкурентне та доволі ризикове з огляду на умови воєнного стану бізнес-середовище вимагає від компаній стратегічного підвищення ефективності діяльності для забезпечення успіху та стійкості на ринку. Ефективність діяльності оптових торговельних підприємств – це показник того, наскільки добре компанія досягла своїх цілей і завдань в рамках встановлених ресурсних обмежень, якій вимірюється за різними критеріями, включаючи продуктивність, якість продукції та послуг, використання ресурсів (грошових, людських, матеріальних, енергетичних тощо), прибутковість та конкурентоспроможність. Загалом це комплексне поняття, що потребує конкретних оцінок різноманітних показників залежно від сфери діяльності та поставлених цілей. Розробка і впровадження стратегій підвищення ефективності дозволяє торговельним підприємствам обирати найбільш прийнятний шлях розвитку з урахуванням власних специфічних особливостей та конкурентних переваг.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Левчук Т. М., Кривов'язюк І. В. Проблеми забезпечення ефективності діяльності підприємства та їх вирішення в сучасних концепціях господарювання. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. 2017. Вип. 23. Ч. 2. С. 50–53.
2. Назаренко І. С. Економічний зміст ефективності діяльності підприємств. *Галицький економічний вісник*. 2022. Том 76. № 3. С. 15–22.
3. Григораш О. В., Булигіна Д. О. Фактори підвищення ефективності діяльності підприємства. *Приазовський економічний вісник*. 2018. № 6 (11). С. 149–153.
4. Ясіновська, І., & Кольба, Р. Шляхи підвищення ефективності системи управління грошовими потоками підприємства в умовах війни. *Молодий вчений*. 2023. № 11 (123). 168–174.

5. Пудичева Г. О. Економічна сутність та класифікація ефективності. *Економіка та управління підприємствами*. 2020. № 3(77). С. 19–24.
6. Ярославський А. О. Економічна ефективність діяльності підприємства: теоретичний аспект. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2018. № 20 (3). с. 174–177.
7. Баглаєва Н. С., Суховєєва Ю. А. Теоретична сутність поняття економічна ефективність діяльності підприємства. *Вісник СНТ ННІ бізнесу і менеджменту ХНТУСГ*. 2020. Вип. 2. С. 98–101.
8. Ковальська Л. Л., Кривов'язюк І. В. Економіка підприємства: підручник. Київ : Видавничий дім «Кондор», 2020. 700 с.
9. Фісуненко П. А. Шевченко К. І. Критерій оцінювання ефективності діяльності підприємства в забезпеченні їх економічної безпеки. *Економічний простір*. 2019. № 151. С. 185–200.
10. Уткіна Ю. М., Тупікова О. Г. Стратегічні напрямки підвищення ефективності діяльності підприємств у сучасних умовах господарювання. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2018. № 64. DOI: <https://doi.org/10.18664/338.47:338.45.v0i64.149973> (дата звернення: 05.06.2024).
11. Забедюк М. С. Стратегія диверсифікації як шлях підвищення ефективності діяльності підприємства. *Економічний форум*. 2020. № 1(2). С. 87–92.
12. Єпіфанова, І. Антикризовий менеджмент як інструмент підвищення ефективності діяльності підприємства. *Scientific Notes of Lviv University of Business and Law*. 2021. № 31. С. 12–19.
13. Рахман М. С., Прус Д. В. Аналіз ринку оптової торгівлі України. *Бізнесінформ*. 2020. № 7. С. 154–160.
14. Захожай В. Б., Братусь Г. А. Методичні засади формування стратегії підвищення ефективності діяльності промислових підприємств. *Наукові праці МАУП*. 2016, Вип. 50(3), С. 159 – 164.
15. Козлова І. М., Велика О. Ю., Козлов Н. В. Особливості стратегічного розвитку підприємств в умовах воєнного стану. *Бізнес Інформ*. 2023. № 5. С. 134–140.
16. Чорнодід І. С., Василюк Н. М., Петренко В. М. Особливості управління персоналом в умовах воєнного стану. Проблеми сучасних трансформацій. 2022. №6. DOI: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2022-6-04-08> (дата звернення: 07.06.2024).
17. Ясіновська І. Ф., Кольба Р. М. Шляхи підвищення ефективності системи управління грошовими потоками підприємства в умовах війни. *«Молодий вчений»*. 2023. № 11 (123). С. 168–174.

REFERENCES:

1. Levchuk T. M., Kryvov'iazuk I. V. (2017) Problemy zabezpechennia efektyvnosti diialnosti pidpriemstva ta yikh vyrishennia v suchasnykh kontseptsiiakh hospodariuvannia [Problems of ensuring the efficiency of enterprise activities and their solution in modern economic concepts]. *Naukovyi visnyk Khersonskoho derzhavnoho universytetu*, vol. 23(2), pp. 50–53.
2. Nazarenko I. (2022) Ekonomichniy zmist efektyvnosti diialnosti pidpriemstv [Economic content of the enterprises efficiency]. *Galician economic journal*, vol. 76, no. 3, pp. 15–22.
3. Hryhorash O. V., Bulyhina D. O. (2018) Faktory pidvyshchennia efektyvnosti diialnosti pidpriemstva [Factors for increasing the efficiency of enterprise activities]. *Pryazovskiy ekonomichnyi visnyk*, no. 6 (11), pp. 149–153.
4. Yasinovska I., Kolba R. (2023) Shliakhy pidvyshchennia efektyvnosti systemy upravlinnia hroshovymy potokamy pidpriemstva v umovakh viiny [Ways to increase the efficiency of the enterprises cash flow management system under war conditions]. *Molodyi vchenyi*, no. 11 (123), pp. 168–174.
5. Pudycheva H. O. (2020) Ekonomichna sutnist ta klasyfikatsiia efektyvnosti. [Economic essence and classification of efficiency]. *Ekonomika ta upravlinnia pidpriemstvamy*, no. 3(77), pp. 19–24.
6. Yaroslavskiy A. O. (2018) Ekonomichna efektyvnist diialnosti pidpriemstva: teoretychnyi aspekt [Economic efficiency of enterprise activity: theoretical aspect]. *Naukovyi visnyk Uzhhorodskoho natsionalnoho universytetu*, no. 20 (3), pp. 174–177.
7. Bahlaieva N. S., Sukhovieieva Yu. A. (2020) Teoretychna sutnist poniattia ekonomichna efektyvnist diialnosti pidpriemstva [Theoretical essence of the concept of economic efficiency of enterprise activity]. *Visnyk SNT NNI biznesu i menedzhmentu KhNTUSH*, vol. 2, pp. 98–101.
8. Kovalska L. L., Kryvoviazuk I. V. (2020) Ekonomika pidpriemstva: pidruchnyk [Enterprise Economics: Textbook]. Kyiv: Kondor Publishing House, 700 p. (in Ukrainian)
9. Fisuneko P. A., Shevchenko K. I. (2019) Kryterii otsiniuvannia efektyvnosti diialnosti pidpriemstva v zabezpechenni yikh ekonomichnoi bezpeky [Criterion for evaluating the efficiency of enterprise activities in ensuring their economic security]. *Economic Space*, vol. 151, pp. 185–200.
10. Utkina Yu. M., Tupikova O. H. (2018) Stratehichni napriamky pidvyshchennia efektyvnosti diialnosti pidpriemstv u suchasnykh umovakh hospodariuvannia [Strategic directions for increasing the efficiency

of enterprises in modern economic conditions]. *Bulletin of Transport and Industry Economics*, vol. 64. DOI: <https://doi.org/10.18664/338.47:338.45.v0i64.149973> (accessed June 5, 2024).

11. Zabedyuk M. S. (2020) Stratehiia dyversyfikatsii yak shliakh pidvyshchennia efektyvnosti diialnosti pidpriemstva [Diversification strategy as a way to increase enterprise efficiency]. *Economic Forum*, vol. 1(2), pp. 87–92.

12. Epifanova I. (2021) Antykryzovyi menedzhment yak instrument pidvyshchennia efektyvnosti diialnosti pidpriemstva [Crisis management as a tool for increasing the efficiency of enterprise activities]. *Scientific Notes of Lviv University of Business and Law*, vol. 31, pp. 12–19.

13. Rakhman M. S., Prus D. V. (2020) Analiz rynku optovoi torhivli Ukrainy [Analysis of the wholesale trade market in Ukraine]. *Business Inform*, vol. 7, pp. 154–160.

14. Zakhochay V. B., Bratus H. A. (2016) Metodichni zasady formuvannia stratehii pidvyshchennia efektyvnosti diialnosti promyslovykh pidpriemstv [Methodological foundations for forming a strategy to increase the efficiency of industrial enterprises]. *Scientific Works of MAUP*, vol. 50(3), pp. 159–164.

15. Kozlova I. M., Velyka O. Yu., Kozlov N. V. (2023) Osoblyvosti stratehichnoho rozvytku pidpriemstv v umovakh voiennoho stanu [Features of strategic enterprise development under martial law conditions]. *Business Inform*, vol. 5, pp. 134–140.

16. Chornodid I. S., Vasylets N. M., Petrenko V. M. (2022) Osoblyvosti upravlinnia personalom v umovakh voiennoho stanu [Features of personnel management under martial law conditions]. *Problems of Modern Transformations*, vol. 6. DOI: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2022-6-04-08> (accessed June 7, 2024)

17. Yasinovska I. F., Kolba R. M. (2023) Shliakhy pidvyshchennia efektyvnosti systemy upravlinnia hroshovymy potokamy pidpriemstva v umovakh viiny [Ways to increase the efficiency of the enterprises cash flow management system under war conditions]. *Young Scientist*, vol. 11 (123), pp. 168–174.