

Список використаних джерел

1. Грек О. В., Осьмак Т. Г. Інноваційні розробки в молочній галузі, Національний університет харчових технологій, *Молочна індустрія*. №2 2013, с. 42-43
2. ТОП-5 інновацій у молочній промисловості у 2025 році, URL: <https://agrofrost.com.ua/uk/top-5-innovaciy-u-molochniy-promislovos/> (дата звернення 26.11.2025).
3. Чупріна М. О., Пермінова С. О., Ситник Н. І. Впровадження інноваційних технологій Індустрії 4.0 в систему управління якості молочної продукції. Східна Європа: *Економіка, бізнес та управління*. 2022. Вип. 3(36). С. 95-100 <https://doi.org/10.32782/easterneurope.36-15>
4. Цифрове майбутнє молочних ферм: автоматизація та її наслідки URL:<https://www.tetrapak.com/insights/cases-articles/automation-dairy-process> (дата звернення 16.11.2025).
5. Шкоропад Л. Якість та конкурентоспроможність вітчизняної молочної продукції. *Техніка і технології АПК: науково-виробничий журнал*. 2012. № 1. С. 34–36.
6. Болтянська Л. О. Сучасний стан та тенденції регіонального ринку молока. *Науковий вісник Таврійського державного агротехнологічного університету*. 2021. Вип. 11, т. 2. С. 24–36. DOI: <https://doi.org/10.31388/2220-8674-2021-2-24>
7. Тебенко В. М., Болтянська Л. О., Лисак О. І. Управління ризиками як напрям забезпечення конкурентоспроможності підприємства. *Збірник наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету (економічні науки)*. 2023. № 3 (49). С. 169–178. <https://doi.org/10.31388/2519-884X-2023-49-169-177>

УДК 330.341.1:355.018

ПІДПРИЄМНИЦЬКА ГНУЧКІСТЬ ТА ІННОВАЦІЇ В ТОРГІВЛІ ЯК ЧИННИКИ ФОРМУВАННЯ ПРИБУТКОВОСТІ БІЗНЕСУ В УМОВАХ ВІЙНИ

Болтянська Л. О.

кандидат економічних наук, доцент,

Таврійський державний агротехнологічний університет імені Дмитра Моторного,
м. Запоріжжя, Україна

ORCID: 0000-0002-6314-4429

Савченко Д. О.

здобувач освітнього ступеня магістра,

Таврійський державний агротехнологічний університет імені Дмитра Моторного,
м. Запоріжжя, Україна

Воєнний стан створює для підприємств торгівлі надзвичайно складне та нестабільне середовище функціонування, яке характеризується порушенням логістичних ланцюгів, скороченням платоспроможного попиту, зростанням операційних витрат, кадровими втратами та підвищеними ризиками господарської діяльності [1;2;4]. За таких умов традиційні підходи до управління прибутковістю виявляються малоефективними, що актуалізує пошук нових управлінських рішень і адаптаційних механізмів.

Особливого значення в цих умовах набувають підприємницька гнучкість та інновації, які дозволяють суб'єктам торгівлі швидко реагувати на зміни зовнішнього середовища, трансформувати бізнес-процеси та забезпечувати стабільне формування фінансових результатів. Підприємницька гнучкість розглядається як здатність підприємства оперативно змінювати організаційні, маркетингові, логістичні та фінансові рішення відповідно до умов воєнної економіки, тоді як інновації виступають інструментом підвищення ефективності та конкурентоспроможності бізнесу [1;3].

У зв'язку з цим дослідження ролі підприємницької гнучкості та інновацій у забезпеченні прибутковості підприємств торгівлі в умовах війни є актуальним як з наукової, так і з практичної точки зору.

У науковій літературі підприємницька гнучкість трактується як здатність підприємства оперативно змінювати структуру ресурсів, організаційні форми та бізнес-процеси у відповідь на зовнішні шоки, зберігаючи або відновлюючи конкурентоспроможність і прибутковість [4]. З позицій сучасної теорії управління гнучке підприємство характеризується високим рівнем адаптивності, диверсифікації та швидкістю прийняття управлінських рішень, що особливо актуально в умовах воєнного стану, коли ризики носять нелінійний і високовірогідний характер. Поряд з цим, гнучкість у торгівлі проявляється через можливість трансформувати формат торговельних операцій, переорієнтуватися між офлайн- і онлайн-каналами збуту, змінювати асортимент відповідно до структури попиту домогосподарств, які зазнають суттєвого зниження доходів і вимушеного переселення.

У процесі забезпечення стабільної діяльності торговельних підприємств в умовах кризи визначальною є організаційно-структурна та логістична гнучкість. Вона передбачає оперативну перебудову конфігурації ланцюгів постачання, пошук альтернативних шляхів, складських приміщень і транспортних підрядників у відповідь на блокування або руйнування інфраструктури. Узагальнення практичного досвіду українських торговельних підприємств під час повномасштабної агресії дозволило ідентифікувати низку моделей гнучкої адаптації, зокрема: часткову чи повну релокацію об'єктів (магазинів і складів) у безпечніші регіони; скорочення стаціонарної мережі з одночасним нарощуванням кур'єрської доставки; а також застосування гнучких форм зайнятості (аутсорсинг, неповна зайнятість, дистанційна праця) для оптимізації витрат на персонал. Застосування цих заходів сприяє скороченню постійних витрат і підтримці мінімального необхідного рівня обороту, що формує основу для відновлення рентабельності після стабілізації споживчого попиту [1;5].

Проте, емпіричні дослідження підтверджують, що сама по собі гнучкість без інноваційного компонента має обмежений вплив, забезпечуючи лише виживання, але не гарантуючи довгострокового зростання прибутковості [3]. Інновації в торговельній діяльності в умовах війни набувають багатоаспектного характеру, охоплюючи продуктові, процесні, організаційні та маркетингові зміни, які трансформують зміст і технологію торговельної діяльності. До продуктових інновацій відносять розробку нових товарних пропозицій, адаптованих до воєнних потреб (товари для оборони, енергетичне обладнання, тактичне спорядження, товари першої необхідності), а також корегування цінових категорій, упаковки та фасування відповідно до зниженого платоспроможного попиту та зростання витрат домогосподарств. Процесні інновації включають цифровізацію операцій, інтеграцію систем управління складськими запасами, електронний документообіг та автоматизацію касових операцій, що мінімізує транзакційні витрати й втрати від помилок [3;5]

Особливе значення мають цифрові інновації, які в умовах воєнного стану перетворюються з джерела конкурентної переваги на необхідну умову збереження присутності бізнесу на ринку [3]. Активний розвиток інтернет-торгівлі, маркетплейсів, мобільних додатків для замовлення та доставки, а також впровадження CRM-систем для персоналізації пропозицій дозволяє торговельним підприємствам частково компенсувати падіння обсягів офлайн-продажів, зменшити залежність від фізичної інфраструктури та забезпечити гнучкість каналів збуту. Аналітичні дані свідчать, що в перші місяці війни темпи реєстрації нового бізнесу зберігалися на рівні понад 80% від докризового періоду, що вказує на інтенсивне використання цифрових форматів для швидкого виходу на ринок без значних капітальних інвестицій у матеріальні активи. Це підтверджує формування специфічної бізнес-екосистеми, в якій цифрові інновації в поєднанні з підприємницькою гнучкістю стають основою масштабованих бізнес-моделей з відносно низькими постійними витратами.

Організаційні та маркетингові інновації в торгівлі у період війни виявляються у переході до клієнтоцентричних форматів, запровадженні гнучких програм лояльності, розширенні сервісів «останньої милі» та формуванні партнерських мереж між торговельними операторами, логістичними компаніями, благодійними та волонтерськими організаціями. Такі

інноваційні рішення не тільки підвищують рівень задоволеності клієнтів і частоту повторних покупок, а й сприяють формуванню соціального капіталу підприємства, що в умовах високої невизначеності мінімізує ризики втрати клієнтської бази. Окремо виділяються інституціональні інновації — використання інструментів державної та міжнародної підтримки (пільгові кредити, гранти, компенсаційні програми, податкові послаблення), які стимулюють залучення інвестицій у модернізацію логістики, торговельної інфраструктури та IT-рішень [1;2;5].

Синергія підприємницької гнучкості та інновацій безпосередньо впливає на прибутковість бізнесу через низку механізмів. По-перше, адаптивна зміна структури витрат (енергозбереження, оптимізація штату, перегляд орендних умов, децентралізація складів) у комплексі з технологічними інноваціями (автоматизація, онлайн-канали збуту) дозволяє знизити частку постійних витрат у собівартості товарів, підвищуючи операційну маржу навіть при скороченні обороту. По-друге, інноваційний асортимент і нові канали збуту забезпечують розширення ринкового покриття, дозволяючи залучати нові сегменти споживачів, зокрема інституційних клієнтів (гуманітарні місії, волонтерські фонди) та внутрішньо переміщених осіб, що позитивно впливає на обсяги продажів і стабілізацію грошових потоків. По-третє, оперативне реагування на зміни регуляторного середовища та використання державних програм підтримки зменшують фінансові ризики і вартість капіталу, опосередковано підвищуючи показники рентабельності активів і власного капіталу.

Емпіричні дослідження стану малого й середнього бізнесу України у воєнний період свідчать, що більшість підприємств, які реалізували комплекс заходів гнучкої адаптації та інноваційного розвитку, змогли частково або повністю відновити діяльність і зберегти необхідний рівень прибутковості. Значна частина цих суб'єктів господарювання перейшла від режиму «виживання» до режиму «обережного зростання», освоюючи нові ніші (e-commerce, логістика, виробництво товарів оборонного призначення), що підтверджує наявність підприємницького потенціалу для трансформації бізнес-моделей. Разом із тим, залишається актуальною проблема нерівномірного доступу до технологій і фінансових ресурсів, що спричиняє диференціацію підприємств за рівнем прибутковості та інноваційної активності, створюючи ризики посилення структурних диспропорцій у торговельному секторі.

Таким чином, теоретичний аналіз і практика функціонування українських торговельних підприємств у воєнний час дають підстави стверджувати, що інновації та підприємницька гнучкість виступають взаємодоповнюючими чинниками формування прибутковості бізнесу. Гнучкість забезпечує здатність до оперативного реагування на шоки та мінімізації втрат, тоді як інновації створюють нові джерела доходів і підвищують ефективність використання ресурсів, формуючи основу для сталого зростання у довгостроковій перспективі. Відповідно, у концептуальному апараті ці категорії доцільно розглядати як ключові елементи механізму забезпечення прибутковості торговельних підприємств у період воєнного стану та поствоєнного відновлення.

За результатами проведеного дослідження встановлено, що підприємницька гнучкість є ключовим чинником забезпечення прибутковості підприємств торгівлі в умовах воєнного стану, оскільки дозволяє мінімізувати негативний вплив кризових факторів і швидко реагувати на зміни зовнішнього середовища. Інновації, у свою чергу, є інструментом реалізації гнучких управлінських рішень та сприяють зростанню ефективності бізнес-процесів. Доведено, що найбільший вплив на формування прибутковості мають цифрові та організаційні інновації, а також інновації у сферах маркетингу та логістики. Їхнє впровадження дозволяє торговельним підприємствам оптимізувати витрати, зберегти клієнтську базу та забезпечити стабільні доходи навіть в умовах значної економічної нестабільності. Отже, стратегія забезпечення прибутковості торговельних підприємств в умовах війни має базуватися на поєднанні підприємницької гнучкості та інноваційного розвитку, що дозволить не лише зберегти життєздатність бізнесу, але й створити передумови для його подальшого відновлення та зростання.

За результатами дослідження встановлено, що підприємницька гнучкість є ключовим чинником забезпечення прибутковості підприємств торгівлі в умовах воєнного стану, оскільки

дозволяє швидко реагувати на зміни зовнішнього середовища та мінімізувати негативний вплив кризових факторів. Інновації, своєю чергою, виступають інструментом реалізації гнучких управлінських рішень і сприяють підвищенню ефективності бізнес-процесів.

Доведено, що найбільший вплив на формування прибутковості мають цифрові та організаційні інновації, а також інновації у сфері логістики та маркетингу. Їх впровадження дозволяє підприємствам торгівлі оптимізувати витрати, зберегти клієнтську базу та забезпечити стабільні доходи навіть в умовах високої економічної нестабільності.

Отже, в умовах війни стратегія забезпечення прибутковості підприємств торгівлі має ґрунтуватися на поєднанні підприємницької гнучкості та інноваційного розвитку, що дозволить не лише зберегти життєздатність бізнесу, а й створити передумови для його післявоєнного відновлення та зростання.

Список використаних джерел

1. Гирич С. Проблеми підприємств торгівлі в умовах воєнного стану в Україні. *Економіка і суспільство*. 2024. № 56. С. 45–52. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-59-79>.
2. Літвінова В. О., Кобилінський О. Ю. Проблеми функціонування торговельних підприємств під час воєнного стану в Україні. *Науковий вісник Одеського національного економічного університету*. 2024. № 10(323). С. 97–102. <https://doi.org/10.32680/2409-9260-2024-10-323-97-102>.
3. Химич І. Г. Особливості інноваційної діяльності в Україні в умовах війни. *Галицький економічний вісник*. 2023. Т. 84, № 2. С. 120–128. URL: <https://galicianvisnyk.tntu.edu.ua/pdf/84/1222.pdf> (дата звернення 14.11.2025).
4. Панькова Л. О., Гуцалюк О. В. Підприємницька діяльність в Україні в умовах воєнного стану. *Юридичний науковий електронний журнал*. 2023. № 6. С. 220–223. <https://doi.org/10.32782/2524-0374/2023-6/49>.
5. Пашкуда Т., Афенді А. Напрями розвитку торгівлі в Україні в умовах воєнного стану. *Економіка та суспільство*. 2022. № 43. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-43-73>.
6. Основи підприємництва і торгівлі: від класики до диджиталізації : навч. посібник / Л. О. Болтянська, Г. М. Завадських, О. І. Лисак, В. М. Тебенко; Таврійський державний агротехнологічний університет. Запоріжжя, 2025. 320 с. URL: <http://elar.tsatu.edu.ua/handle/123456789/19643> (дата звернення 14.11.2025).

УДК 658.3:331.2

УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ В СИСТЕМІ СТИМУЛЮВАННЯ ПРАЦІ

Бутим С. В.

Львівський національний університет імені Івана Франка, м. Львів, Україна

ORCID: <https://orcid.org/0009-0000-3023-4041>

У сучасних умовах стрімкого розвитку ринкового середовища, технологічних змін, процесів глобалізації та зростання невизначеності, управління змінами перетворюється на одну з ключових функцій ефективного менеджменту. Організації дедалі частіше стикаються з потребою оперативного реагувати на зовнішні та внутрішні чинники, що зумовлює необхідність упровадження продуманих трансформацій. У цьому контексті управління змінами постає як комплексний інструмент, що забезпечує керований перехід підприємства від поточного стану до цільової моделі його розвитку.

Розглянемо значення терміну «зміни», згідно з словником Вебстера, який надає наступне трактування:

- 1) зрадити чому-небудь інше положення або задати інший напрям;
- 2) зробити зрушення;