

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

**Старосельська Є. М.**

*Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара (Україна)*

**ВАЖЕЛІ ПІДВИЩЕННЯ ПРИБУТКОВОСТІ ПІДПРИЄМСТВА  
В КРИЗОВИХ УМОВАХ**

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

#### **Список використаних джерел:**

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