

посилення державного контролю у сфері цифрової торгівлі, що може вплинути на рівень прозорості ринку та захист прав споживачів [4].

Електронна комерція в Україні продовжує розвиватися завдяки технологічному прогресу та змінам у поведінці споживачів. Основними викликами залишаються правові питання, кібербезпека та конкуренція з міжнародними платформами. Подальший розвиток галузі можливий за рахунок покращення логістичних послуг, підвищення рівня цифрової грамотності населення та удосконалення нормативно-правового регулювання.

### **Список використаних джерел:**

1. Заяць О., Капко Я. Сучасні тенденції розвитку електронної комерції. *Економіка та суспільство*. 2023. № 55. URL : <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-55-65/>.
2. Марусей Т.В. Основні тенденції розвитку ринку електронної комерції в Україні. *Економіка та суспільство*. 2018. Вип. 14. С. 1011–1016.
3. Гарук В.В., Міронова Ю.В. Тенденції розвитку електронної комерції в Україні. *Матеріали міжнародної науково-технічної конференції молодих учених та студентів «Актуальні проблеми сучасної електроніки» (АПСЕ-2021)*. Вінниця: ВНТУ, 2021. С. 175–179.
4. Баула О., Лютак О., Федішин В. Розвиток електронної комерції та її вплив на вітчизняне та міжнародне бізнес-середовище. *Економічний простір*. 2024. № 191. С. 285–289.

**Д-р екон. наук Семенча І. Є., Яремчак М. О.**

*Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара (Україна)*

### **ПРИЙНЯТТЯ РІШЕНЬ В СУЧАСНІЙ КОМЕРЦІЇ З ВРАХУВАННЯМ АДАПТАЦІЇ ДО УМОВ КРИЗИ**

Сучасна економічна криза створює значні труднощі для комерційної діяльності в Україні. Військові дії, політична нестабільність, коливання валютного курсу, перебої у постачанні ресурсів та зростання вартості енергоресурсів є факторами, що ускладнюють роботу бізнесу. У таких умовах необхідність адаптації до кризових реалій та своєчасного прийняття відповідних управлінських рішень стає основним завданням для підприємців. Здатність оперативно реагувати на зміни і впроваджувати ефективні управлінські рішення дозволяє не лише зберегти бізнес, а й створювати конкурентні переваги.

Дослідження адаптації бізнесу до кризових умов та прийняття управлінських рішень стали темою робіт багатьох українських та міжнародних науковців.

Зокрема, Кравченко М.О. та Голюк В.Я. досліджували тенденції прийняття стратегічних рішень у часи кризи [1]. Шульга О.А. аналізував методику прийняття управлінських рішень [2]. Яворський А.А. у своїй роботі зосередився на впорядкуванні фінансових рішень, які необхідні для подолання криз [3].

Метою даного дослідження є визначення видів управлінських рішень, які забезпечують ефективну адаптацію бізнесу до умов кризи. У центрі уваги – аналіз стратегій антикризового управління, методів оптимізації витрат, підходів до управління ризиками, а також використання інноваційних інструментів для забезпечення стабільності комерційної діяльності.

В умовах кризи управлінські рішення відіграють ключову роль у забезпеченні стабільності бізнесу та потребують від підприємців комплексного підходу, що включає фінансові, операційні, маркетингові та стратегічні рішення.

В табл. 1 розглянемо основні групи управлінських рішень, на яких повинні зосередитись сучасні підприємці з врахуванням адаптації ведення бізнесу у кризових умовах.

*Таблиця 1*

**Основні групи рішень підприємця для досягнення адаптації бізнес-діяльності до умов кризи,  
складено авторами на основі [1–3]**

| <b>Види рішень</b>                               | <b>Характеристика</b>                                                                                                                   |
|--------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>1. Група фінансових рішень</b>                |                                                                                                                                         |
| Рішення щодо оптимізації витрат                  | Перегляд та скорочення необов'язкових витрат, перехід на аутсорсинг, зменшення орендних платежів або переговори щодо їх відтермінування |
| Рішення щодо диверсифікації доходів              | Створення нових джерел прибутку, впровадження додаткових послуг або товарів, що мають стабільний попит                                  |
| Рішення щодо антикризового планування            | Створення фінансової подушки, впровадження сценарного планування та розробка кризового бюджету                                          |
| Рішення щодо пошуку джерел фінансування          | Залучення грантів, державної підтримки, пільгових кредитів або інвесторів                                                               |
| <b>2. Група операційних рішень</b>               |                                                                                                                                         |
| Рішення щодо автоматизації процесів              | Впровадження CRM-систем, ERP-рішень, цифрових фінансових інструментів для підвищення ефективності роботи                                |
| Рішення щодо гнучкого управління персоналом      | Оптимізація кадрової політики, запровадження часткової зайнятості або проєктної співпраці                                               |
| Рішення щодо переходу на віддалені моделі роботи | Якщо бізнес дозволяє, впровадження гібридних або дистанційних форм співпраці                                                            |
| Рішення щодо оптимізації логістики               | Використання альтернативних постачальників, перехід на локальні ресурси                                                                 |
| <b>3. Група маркетингових рішень</b>             |                                                                                                                                         |
| Рішення щодо адаптації продукту/послуги          | Зміна асортименту відповідно до поточних потреб ринку                                                                                   |

*Продовження табл. 1*

| <b>Види рішень</b>                               | <b>Характеристика</b>                                                                   |
|--------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------|
| Рішення щодо змін в ціновій політиці             | Впровадження гнучких цін, програм лояльності, розстрочок або передплатних моделей       |
| Рішення про перехід на он-лайн формат діяльності | Активне використання онлайн-продажів, соціальних мереж та платформ електронної комерції |
| Рішення про зміни у сегментуванні бізнесу        | Пошук нових ринків, зміна цільової аудиторії відповідно до економічних змін             |
| <b>4. Група стратегічних рішень</b>              |                                                                                         |
| Рішення щодо диверсифікації бізнесу              | Розширення видів діяльності для зниження залежності від одного джерела доходу           |
| Рішення щодо розвитку партнерських програм       | Спільні проєкти, обмін клієнтськими базами, крос-промоція                               |
| Рішення щодо гнучкості в управлінні              | Швидке реагування на зміни в економіці, готовність змінювати бізнес-модель              |
| Рішення щодо масштабування на міжнародні ринки   | Вихід на експорт, співпраця з іноземними партнерами                                     |

Слід також зазначити, що до самих рішень потрібно застосовувати низку принципів, що, на наш погляд, забезпечать їх ефективність: 1) адаптивність та гнучкість, що забезпечить готовність до змін та гнучкість запропонованих стратегій; 2) орієнтація на виживання та довгострокову стійкість, що надасть збалансованість між короткостроковими та довгостроковими цілями, також мінімізацію фінансових ризиків; 3) опора на дані та аналітику замість інтуїтивного підходу; 4) клієнторієнтованість та утримання лояльних клієнтів, що забезпечить збереження клієнтської бази; 5) оптимізація витрат без шкоди для якості, що створить раціональне управління ресурсами та можливості інвестування в ключові напрями; 6) диверсифікація ризиків шляхом розширення каналів продажів та постачання, також за рахунок впровадження мультиканальної стратегії; 7) відкритість до інновацій шляхом швидкого тестування новітніх підходів, також максимальної автоматизації та цифровізації.

Таким чином, переконані, що успішне прийняття рішень в умовах кризи є запорукою збереження та розвитку бізнесу. Використання сучасних стратегій управління, адаптація до змін та впровадження інноваційних рішень дозволять підприємствам досягати ефективних комерційних результатів. Дотримання принципів адаптивності та гнучкості, оптимізації витрат без шкоди для якості і диверсифікація ризиків є ключовими аспектами для забезпечення стійкості бізнесу до умов криз.

**Список використаних джерел:**

1. Кравченко М. О., Голюк В. Я. Прийняття управлінських рішень: сутність та сучасні тенденції розвитку. *Економіка та суспільство*. 2022. Вип. 40. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-40-37>.
2. Шульга О. А. Методичні засади прийняття управлінських рішень. *Підприємництво та інновації*. 2022. № 22. С. 54–58. <https://doi.org/10.37320/2415-3583/22.9>.
3. Яворський А.А. Управління фінансовим станом підприємства в кризових умовах. *Економіка і суспільство*. 2016. Вип. 6. С. 242–248.

**Скорбіліна А. І., Гордєєва-Герасимова Л. Ю.**

*Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара (Україна)*

**CRM-СИСТЕМА ЯК ЕЛЕМЕНТ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА**

Головна мета впровадження CRM (Customer Relationship Management) – підвищення лояльності та задоволеності клієнтів через аналіз їх поведінки, оптимізацію цін і маркетингових заходів. Система автоматизує обробку інформації, дозволяючи швидко реагувати на відповідні запити клієнтів і зменшувати потребу в людських ресурсах. CRM сприяє ефективному використанню ресурсів, покращенню обслуговування, зростанню продажів і спрощенню бізнес-процесів, а також допомагає знижувати витрати та адаптувати стратегію до ринкових змін. Ключові переваги та можливості CRM-системи:

1. Формалізація схем взаємодії з клієнтами та оперативний зв'язок з ними, амортизація документообігу.
2. Швидке отримання необхідних даних і аналітичної інформації.
3. Зниження операційних витрат.
4. Контроль роботи менеджерів.
5. Узгоджена взаємодія між співробітниками і підрозділами.

Таким чином, CRM-система є стратегією підприємства, спрямованою на залучення нових клієнтів та утримання існуючих, створюючи довготривалі та взаємовигідні відносини через глибоке розуміння їхніх індивідуальних потреб. Основна мета впровадження CRM – збільшення прибутковості підприємства шляхом ефективного управління взаємодією з клієнтами.

На практиці CRM реалізується через спеціалізоване програмне забезпечення, яке автоматизує процеси комунікації з клієнтами, підвищує рівень продажів,