

вадження CRM-систем; оптимізація сервісних процесів; підготовка та розвиток персоналу; розвиток клієнтоцентричної корпоративної культури.

Отже, ефективність збутової діяльності підприємства в сучасних умовах конкурентного середовища визначається не лише результатами реалізації продукції, а й рівнем розвитку клієнтських відносин, якістю сервісного обслуговування та здатністю підприємства адаптуватися до змін ринку. Перехід до клієнтоорієнтованого сервісного підходу виступає ключовим фактором підвищення результативності збуту, оскільки дозволяє змістити акцент із продуктового підходу на формування довгострокової цінності для споживача.

#### **Список використаних джерел:**

1. Гарматюк О. В. Методичні підходи до оцінювання ефективності збутової діяльності підприємств. *Економічний простір*. 2024. № 190. С. 3-7.
2. Гнатишин Л. Б., Дранус Л. С., Прокопишин О. С., Трушкіна Н. В. Трансформація підходів до маркетингового менеджменту підприємств агропромислового комплексу в умовах діджиталізації. *Економічний вісник Донбасу*. 2022. № 3(69). С. 47-58.
3. Гринько Т. В., Гвініашвілі, Т. З., Сотула В. В. Особливості управління збутовою діяльністю підприємства в сучасних умовах. *Економіка та суспільство*. 2023 № 51. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-51-8>.

**Кудрявцев О. С.**

*Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара (Україна)*

#### **СТРАТЕГІЧНІ РІШЕННЯ ДЛЯ ВИЖИВАННЯ ПІДПРИЄМСТВА У КРИЗОВИХ УМОВАХ**

Сучасний світ характеризується високою турбулентністю та непередбачуваністю. Економічні кризи, пандемії, геополітичні конфлікти та повномасштабна війна створюють екстремальні умови, в яких багато підприємств опиняються на межі виживання. Для України, яка вже понад чотири роки живе в умовах повномасштабної агресії, питання стійкості та виживання бізнесу набуло особливої гостроти. В таких умовах традиційні методи управління виявляються недостатньо ефективними. На перший план виходять ключові драйвери виживання підприємництва – фактори, які дозволяють бізнесу не лише зберегти діяльність, а й адаптуватися до нових реалій. Саме стратегічні рішення щодо використання

цих драйверів визначають, чи зможе підприємство вистояти в кризі та забезпечити своє подальше існування.

У даній роботі розглядаються основні тези щодо драйверів виживання підприємництва в умовах кризи та стратегічних рішень, які сприяють підвищенню стійкості бізнесу в сучасних українських реаліях. Науковці виокремлюють особливість диверсифікації як інструменту управління бізнесом, який дозволяє знизити залежність підприємства від одного виду чи напряму діяльності, запобігаючи великим фінансовим втратам під час кризи у певній сфері. Крім того, наголошують, що диверсифікація надає менеджменту переваги у швидкому пере-направленні матеріальних, фінансових та кадрових ресурсів у більш прибуткові та безпечні напрямки діяльності [2].

«Дніпропетровський філіал Всесоюзного науково-дослідного інституту еластомерних матеріалів і виробів» свого часу займався розробкою гумотехнічних виробів переважно для об'єктів ракетно-космічної техніки і їх складових частин. З цього напрямку діяльності у підприємства проблем замовлень і фінансування не було. Але після розпаду наступила економічна криза, заборгованість з виплати заробітної плати сягнула п'яти місяців. Вжиті керівництвом заходи щодо пошуку нових сфер діяльності за рахунок диверсифікації допомогли вийти з економічної кризи, погасити заборгованість з виплати заробітної плати, зберегти науково-технічний потенціал та забезпечити подальший розвиток підприємства. Так, використовуючи свій досвід і знання, підприємство здійснило цілу низку розробок гумотехнічних виробів для будівництва тунелів метрополітену, а також для будівництва і реконструкції шляхопроводі тощо [1].

Попри війну, SoftServe не сповільнив темпів росту бізнесу. В компанії заявляють, що здебільшого це зростання забезпечать нові офіси в Латинській Америці, а також в Польщі, Румунії та Болгарії. Водночас SoftServe продовжує розвиватися й в Україні [5]. Застосування високотехнологічних розробок в цивільних і нових галузях стає одним ключових фактором відновлення. У березні 2022 року, за декілька днів після початку військового вторгнення, команда Ajax Systems разом зі Stfalcon та за підтримки Мінцифри запустили мобільний застосунок «Повітряна тривога». Він сповіщає користувачів про п'ять видів загроз: повітряна тривога, артилерійський обстріл, вуличні бої, хімічна та радіаційна загроза [4].

Утримання кваліфікованих кадрів навіть за умов різкого скорочення фінансування є критичним для довгострокового виживання. Понад 2 900 співробітників МХП (агрохолдинг) зараз на фронті, ще більш як 900 – ветерани, які вже працюють у компанії. Для їхньої підтримки діє програма «МХП Поруч». За два роки роботи Центр опрацював понад 5 200 запитів – від допомоги військовим частинам до медичного, психологічного та правового супроводу [3].

Ефективне управління в кризі вимагає поєднання фінансової дисципліни, диверсифікації та стратегічної мобільності. Ефективне управління бізнесом сьогодні можливе лише за умови гібридного використання інструментів [2]. Нова пошта під час війни реалізувала стратегію швидкої адаптації: перехід на цифрові сервіси, розширення мережі пошто마트ів та швидкий вихід на міжнародний ринок (ЄС), що забезпечило безперервність бізнесу. Цифровізація є ключовою сферою розвитку підприємництва. Вона стає простором реалізації підприємницьких можливостей та потенціалу. Цифрові технології відкривають широкі перспективи для розвитку підприємницького потенціалу загалом [6].

Особливо важливим є доступ до цифрових технологій та інструментів, оскільки в умовах кризи він виступає одним з ключових драйверів виживання бізнесу [6]. Monobank є прикладом необанку, що працює виключно у цифровому форматі через застосунок, без фізичних відділень, що спростило доступ до фінансових послуг.

У кризових умовах, особливо під час повномасштабної війни, використання ключових драйверів виживання дозволяє підприємствам не лише зберегти свою діяльність, а й підвищити стійкість бізнесу. Найефективніше результатів досягають при комплексному використанні цих драйверів. Підприємства, які одночасно застосовують кілька стратегічних напрямків – адаптують бізнес-модель, зберігають кадри, впроваджують цифрові рішення та шукають нові ринки, мають значно вищі шанси не тільки вижити, а й вийти з кризи сильнішими.

### **Список використаних джерел:**

1. Хорольський М. (2023). Стратегія виживання підприємства у кризових умовах. InterConf. 532-540.
2. Лелюк Л. І., Магас Н. В., Дядченко В. Інструменти управління бізнесом в умовах системних криз та небезпек. *Сталий розвиток економіки*. 2026. № 1(58).
3. МХП (Збереження людського капіталу): URL: <https://mhpgromadi.org.ua/blog/mkhp-sered-krashchykh-robotodavtsiv-dlia-veteraniv-ta-veteranok-za-versiieiu-forbes/>.

4. Ajax Systems (застосунок «Повітряна тривога»): <https://ajax.systems/ua/blog/air-alert-via-software-ajax/>.
5. SoftServe: URL: <https://www.softserveinc.com/en-us/news/whats-changed-from-the-start-of-the-war/>.
6. Зінчук Т. О. Сучасні драйвери інноваційного підприємництва: українські реалії та європейський досвід. *Економіка та суспільство*. № 66. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-66-125>.

**Куриленко Д. В., канд. техн. наук Джур О. Є.**

*Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара (Україна)*

**ВПРОВАДЖЕННЯ СИСТЕМИ ПРОЄКТНО-ОРІЄНТОВАНОГО  
УПРАВЛІННЯ ДЛЯ АКТИВІЗАЦІЇ МІЖНАРОДНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ  
КОМУНАЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА**

Проектно-орієнтоване управління є сучасною управлінською концепцією, що передбачає організацію діяльності підприємства на основі виділення окремих проєктів як основних структурних одиниць реалізації стратегії розвитку. У науковій літературі проєктний підхід розглядається як ефективний інструмент імплементації управлінських інновацій у діяльність організацій різних типів. Традиційні методи управління українськими підприємствами не відповідають темпам і вимогам цифровізації, міжнародного співробітництва.

Для комунальних підприємств України актуальність впровадження проєктно-орієнтованого управління (ПОУ) зумовлена необхідністю активізації участі у міжнародних програмах (ЄС, ЄБРР, Світовий банк, USAID тощо), що особливо посилилося після 2020 року в умовах реформ децентралізації та після 2022 року – у зв'язку з потребами відновлення інфраструктури [3]. Для обґрунтування необхідності впровадження ПОУ доцільно розглянути динаміку залучення міжнародного фінансування та розвитку проєктної діяльності (табл. 1).

Аналіз даних табл. 1 дозволяє виявити низку стійких тенденцій розвитку проєктної діяльності у світі та в Україні протягом 2020-2025 рр. Спостерігається стабільне зростання обсягів міжнародного проєктного фінансування (з 10,5 до 15,0 трлн. дол.), що свідчить про посилення ролі проєктного підходу як ключового механізму реалізації глобальних економічних та інфраструктурних трансформацій. Зростає частка проєктно-орієнтованих організацій (з 52 до 70%), що підтверджує трансформацію управлінських моделей у бік гнучких, адаптивних