

Реалізація запропонованої стратегії потребує впровадження системи моніторингу на основі специфічних KPI, таких як Net Promoter Score (NPS) серед польських споживачів та динаміка Market Penetration Rate відносно головних конкурентів (Rossmann). Наукова новизна підходу полягає в інтеграції кроскультурних змінних безпосередньо в операційну модель управління, що дозволяє мінімізувати термін адаптації та забезпечити конкурентоспроможність у довгостроковій перспективі.

Отже, кроскультурний менеджмент у процесі експансії ТОВ «РУШ» виступає не лише як інструмент комунікації, а як стратегічний засіб нівелювання інституційних та ментальних розривів, що запобігає «пастці культурної близькості». Адаптація ключових бізнес-процесів (HR, маркетинг, сервіс) під стандарти ESG та високий рівень уникнення невизначеності в Польщі є критичною умовою подолання бар'єрів входу на ринок дрогері. Практична цінність дослідження полягає у формуванні алгоритму переходу до гібридної моделі управління, яка дозволяє українському бізнесу ефективно інтегруватися у європейське середовище, зберігаючи власну ідентичність та операційну гнучкість.

Список використаних джерел:

1. Джур О. Є., Жура С. В., Павлів І. В. Стратегії виходу українського бізнесу на нові зовнішні ринки в умовах геополітичної напруги. *Ефективна економіка*. 2026. № 2. <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2026.2.133>.
2. Хофстеде Г. *Культури та організації: Програмне забезпечення розуму*. Київ: Основи, 2012. 448 с.
3. Офіційний сайт мережі "ЄВА" (ТОВ «РУШ»). URL: <https://eva.ua/>

Василько Р. С.

Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара (Україна)

ОПТИМІЗАЦІЯ СТРУКТУРИ ОБОРОТНОГО КАПІТАЛУ В КРИЗОВИЙ ПЕРІОД

У сучасних умовах роботи підприємств важливе раціональне управління оборотним капіталом. Ці умови характеризуються економічною нестабільністю, воєнними ризиками та проблемами з логістикою. Тому управління оборотним капіталом стає особливо важливим. Оборотний капітал є важливим для

безперервної роботи підприємства. Він впливає на те, як швидко компанія може погасити свої борги, чи може вона вчасно платити за рахунками та наскільки стабільним є її фінансовий стан.

Оптимізація структури оборотного капіталу дуже важлива, особливо під час кризи. Тоді підприємства стикаються зі складнощами. Наприклад, доходи падають, не вистачає грошей, а дебіторська заборгованість збільшується. В таких умовах неефективне управління оборотними активами може призвести до фінансових втрат. Також це може знизити конкурентоспроможність організацій. Іноді це навіть призводить до банкрутства [4].

Оптимізація структури оборотного капіталу передбачає баланс його компонентів. Цей баланс має максимізувати прибутковість. Водночас він повинен мінімізувати ризики та підтримувати належний рівень ліквідності. Наукові дослідження це підтверджують. Ефективне управління активами допомагає знизити витрати. Також це допомагає уникнути перебоїв у роботі. Крім того, це забезпечує стабільність фінансів підприємства на довгий термін [1].

Одним із пріоритетних напрямків оптимізації є управління дебіторською заборгованістю. У кризових умовах підприємства часто змушені відкладати платежі. Це призводить до того, що фінансові ресурси тимчасово блокуються. Щоб зменшити ці ризики, потрібно використовувати системи кредитного аналізу. Важливо оцінювати, чи можуть контрагенти платити. Також слід створити способи контролю за часом повернення боргів [2].

Важливо оптимізувати управління матеріальними запасами. Якщо запасів занадто багато, це збільшує витрати на їх зберігання. А якщо запасів не вистачає, це може затримати виробництво. Придатними в кризові періоди є адаптивні моделі управління запасами і скорочення тривалості операційного циклу.

Крім того, критичною залишається задача забезпечення ефективного управління грошовими потоками підприємства. Належний рівень ліквідності є важливим для оперативного реагування на зміну зовнішніх умов. Формування резервів ліквідних коштів допомагає підтримувати стійкість бізнесу. Також цьому сприяє планування та контроль грошових надходжень і витрат [2].

Швидкість обігу оборотного капіталу показує, наскільки ефективно він використовується підприємством. Якщо кругообіг засобів відбувається швидко,

то не потрібно багато додаткових грошей. Дослідження показують, що зменшення тривалості операційного циклу добре впливає на прибутки підприємств. Це також допомагає зменшити ризик втрати фінансової стабільності [2].

У сучасному світі зовнішні фактори стають все важливішими. Це, зокрема, економічна нестабільність та інфляція. Також значний вплив має війна та проблеми з доставкою товарів. Вони прямо впливають на формування та роботу оборотного капіталу. Це вимагає від компаній приймати гнучкі управлінські рішення. Також потрібно впроваджувати антикризові стратегії [3].

Отже, щоб покращити структуру оборотного капіталу під час кризи, потрібен комплексний підхід. Цей підхід має включати управління всіма складовими: грошима, запасами та боргами покупців. Ключовою метою такого управління є забезпечення фінансової стабільності, ліквідності та неперервності операційної діяльності підприємства.

Підсумовуючи, важливо зазначити: ефективне управління оборотним капіталом відіграє ключову роль. Воно допомагає підприємству пристосуватися до мінливих умов ринку. Також це забезпечує його конкурентоспроможність. Рационалізація структури оборотного капіталу дозволяє зменшити негативний вплив кризи. Крім того, це створює основу для швидкого розвитку підприємства в майбутньому.

Список використаних джерел:

1. Данилків Х. П., Гембарська Н. Є. Working capital management and its finance sources. *SEMI*. 2022. Т. 6, № 1. С. 83-95. <https://doi.org/10.23939/semi2022.01.081>.
2. Данилків Х. П., Гембарська Н. Є., Когут-Ференс О. Теоретичні аспекти управління оборотним капіталом підприємств. *SEMI*. 2022. Т. 6, № 2. С. 123-134. <https://doi.org/10.23939/semi2022.02.123>.
3. Стрілець А. Управління оборотним капіталом підприємства у період воєнного стану. Економіка і фінанси бізнесу. Фінансове забезпечення сталого розвитку підприємств: тези доп. наук.-практ. конф. Київ: ДТЕУ, 2023. С. 263-267.
4. Чемчикаленко Р., Проценко А. Управління оборотним капіталом підприємства в сучасних реаліях вітчизняної економіки. *Адаптивне управління: теорія і практика. Серія Економіка*. 2022. Вип. 14(28). [https://doi.org/10.33296/2707-0654-14\(28\)-12](https://doi.org/10.33296/2707-0654-14(28)-12).