

СУЧАСНІ МЕТОДИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

Танасюк І. М., кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри економіки підприємства та організації підприємницької діяльності, Одеський національний економічний університет, м. Одеса, Україна

e-mail: tanasiuk08@gmail.com

ORCID: 0000-0002-9262-4309

Анотація. Мета дослідження полягає у визначенні методів підвищення ефективності діяльності підприємства у сучасних умовах. Під час написання статті використовувався системно-аналітичний метод; метод угруповань – для систематизації фактичних даних; графічний та табличний метод – для відображення аналітичної інформації. Визначено, що використання сучасних управлінських методів підвищує ефективність діяльності підприємства завдяки створенню особливих умов, з яких найбільш важливими є інноваційність, швидкість реакції на зміни зовнішнього середовища, використання цифрових технологій, та потребує цифрової трансформації системи управління на основі використання ітеративних методів з урахуванням пропозицій співробітників компанії. Встановлено, що низький рівень інноваційної активності та низька швидкість, з якою організація реагує на вплив різних зовнішніх факторів є перешкодою результативності використання сучасних методів підвищення ефективності діяльності підприємства. Обґрунтовано необхідність використання сучасних методів підвищення ефективності діяльності підприємства на основі інформаційно-системного підходу в управлінні. Практична значимість дослідження полягає у визначенні та характеристиці умов використання сучасних методів підвищення ефективності діяльності підприємства.

Ключові слова: ефективність діяльності підприємства, сучасні методи підвищення ефективності діяльності підприємства, інформаційно-системний підхід в управлінні.

MODERN METHODS OF INCREASING THE EFFICIENCY OF ENTERPRISE ACTIVITIES

Tanasiuk Iryna, PhD in Economics, Associate professor of the Department of Economics of the enterprise and business organization, Odesa National Economic University, Odesa, Ukraine

e-mail: tanasiuk08@gmail.com

ORCID: 0000-0002-9262-4309

Abstract. The purpose of this research is to identify methods for increasing enterprise efficiency under modern conditions. The article employs the system-analytical method; the grouping method to systematize factual data; and graphical and tabular methods to present analytical information. It has been determined that the application of modern management methods enhances enterprise efficiency by creating specific conditions, the most important of which are innovation, rapid response to changes in the external environment, and the utilization of digital technologies. Dynamic changes in the external and internal environments of a company require digital transformation of the management system, which should be based on iterative methods, taking into account employee suggestions, their enhanced responsibility, and transparent reporting to foster collaboration and improve team performance. The study established that a low level of innovation activity hinders the effectiveness of modern methods aimed at increasing enterprise efficiency. Furthermore, a slow organizational response to external factors, especially in the absence of active interdepartmental communication, amplifies the role of randomness and decreases the effectiveness of planned initiatives. The necessity of applying modern methods for enhancing enterprise efficiency, based on an information-system approach to management, in conditions of increased innovation activity and accelerated response through the implementation of digital technologies, is substantiated. The practical significance of the study lies in identifying and characterizing the conditions for utilizing modern methods to increase enterprise efficiency and achieve positive outcomes.

Keywords: enterprise efficiency, modern methods of increasing enterprise efficiency, information-system approach to management, external environment uncertainty, innovativeness.

JEL Classification: L210; D240; M110; M120; M210

Постановка проблеми. Стратегічна прибутковість компанії залежить від ефективності організації діяльності та раціонального поєднання ресурсів підприємства для успішної реалізації бізнес-процесів. Уповільнення бізнес-процесів, зайве витрачання матеріальних і трудових ресурсів, відсутність швидкої реакції на виклики зовнішнього середовища та неефективна організація внутрішніх процесів зменшують результативність діяльності, а також прибуток і конкурентоспроможність підприємства.

Водночас підвищення ефективності бізнесу веде до зростання задоволеності клієнтів, покращання репутації компанії та зростання її конкурентоспроможності на ринку. Цілеспрямована та злагоджена робота компанії приводить до зростання мотивації персоналу,

який відчуває узгодженість роботи різних підрозділів зі спільною метою. Саме тому проблема створення ефективної компанії безпосередньо залежить від сучасних управлінських методів та вкрай важлива в умовах зростання конкуренції на ринку та постійних змін зовнішнього середовища.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідженню проблеми підвищення ефективності діяльності підприємств присвячено багато праць вітчизняних науковців, серед яких В. Г. Андрійчук, Т. О. Шматковська, І. М. Бойчик, С. Ф. Покропивний та ін.

У наукових розвідках теоретико-методологічних засад та ефективності застосування управлінських методів на підприємстві С. М. Лутковською, О. П. Цицкун наголошено, що методи управління дуже тісно пов'язані один з одним і утворюють сукупно певну систему, перебуваючи у постійній динамічній рівновазі, тому доцільно визначити основні методи, що сприяли б досягненню конкурентних переваг, забезпечити їх максимальну ефективність при досягненні поставленої мети [9].

І. М. Маковецька, В. О. Коровін і М. Р. Ставрїнов аналізують економічну ефективність діяльності підприємства та особливості її підвищення внаслідок удосконалення системи управління персоналом [11]. О. Продиус, М. Афанасенко та В. Пухленко розглядають формування стратегічних напрямів підвищення ефективності діяльності торговельного підприємства в умовах воєнного стану, підвищення ефективності діяльності торговельних підприємств завдяки формуванню нових цілей, завдань і принципів менеджменту, підвищенню ступеня задоволення потреб споживачів та розширенню ринкових можливостей, оперативному реагуванню керівництва на негативний вплив факторів зовнішнього і внутрішнього середовища в умовах воєнного стану [13]. Узагальнені результати досліджень ефективності аграрного виробництва наведено у науковій праці І. І. Вініченко та М. А. Полегенької [3].

Відокремлення невирішених раніше частин загальної проблеми. Незважаючи на розгляд різних ракурсів підвищення ефективності діяльності підприємства, проблема використання сучасних управлінських методів для підвищення ефективності цієї діяльності, умов та особливостей їх застосування потребує нових розробок.

Мета дослідження полягає у визначенні сучасних методів підвищення ефективності діяльності підприємства та умов для їх успішного застосування

Основний матеріал. Повномасштабне російське вторгнення, зруйнована інфраструктура, порушення логістичних зв'язків, нестача кадрів призвели до призупинення діяльності багатьох українських підприємств. Негативні тенденції постійно підсилюються і вимагають підвищення ефективності діяльності підприємств, додаткових організаційних зусиль для своєчасного реагування на зміни та використання сучасних методів управління в умовах невизначеності зовнішнього середовища.

Проблема низької ефективності діяльності українських підприємств є вкрай актуальною, а її невирішеність протягом останнього часу призводить до збитковості підприємств, їх банкрутства та закриття. За період 2019-2023 років в Україні постійно спостерігається тенденція зростання питомої ваги збиткових підприємств у загальній кількості підприємств (рис. 1). Діаграма наочно демонструє, що частка таких підприємств у загальній кількості підприємств в Україні збільшилась з 26,0% у 2019 році до 28,9% у 2023 році. У 2022 році, коли почалось повномасштабне російське вторгнення, збитковість підприємств збільшилась до 33,9%. У 2023 році підприємства адаптувалися до складних умов, але рівень збитковості є найвищим за останні 5 років. Такі показники підтверджують необхідність використання сучасних методів підвищення ефективності діяльності для виживання підприємства у мінливому середовищі та створення сприятливих умов для подальшого розвитку.

Невизначеність зовнішнього середовища підприємства потребує гнучкості та швидкої реакції на зовнішні та внутрішні виклики, використання сучасних методів управління для збалансованої взаємодії пов'язаних частин підприємства з метою підвищення ефективності діяльності. Наголошуючи на важливості сучасних методів управління, С. М. Лутковська та О. П. Цицкун визначають, що наявність прогресивних методів управління та вміле використання їх є передумовою ефективності управління і господарських процесів [9].

Відповідно до наявних класифікацій, методи управління поділяють на три основні групи: економічні, організаційно-розпорядчі та соціальні. Ці методи використовують для підвищення ефективності діяльності підприємства, втім, вони не завжди дозволяють досягти позитивного результату. Економічні методи підвищення ефективності діяльності підприємства являють собою сукупність прийомів, способів, що забезпечують використання об'єктивних економічних законів та інтересів на основі товарно-грошових відносин,

підвищення ефективності діяльності через матеріальне стимулювання окремих працівників і колективів загалом.

Організаційно-розпорядчі методи, що базуються на об'єктивних законах організації системи управління персоналом, дозволяють досягти упорядкованої взаємодії між окремими працівниками через регламентацію функціональних обов'язків, прав працівників з метою підвищення ефективності діяльності.

Соціальні методи – це набір методів, які є визначальними для впливу на розвиток персоналу й соціальні процеси всередині організації. Ці методи корелюють із особливостями працівників, культурними нормами, цінностями та комунікаціями [14, с. 105]. Застосування таких методів з метою підвищення ефективності діяльності дозволяє використовувати неформальні групи, роль і статус особистості, систему взаємовідносин у колективі, соціальні потреби безпосередньо на кожному робочому місці.

Соціальні методи стали особливо актуальними під час воєнного стану, коли формування дієздатного трудового колективу безпосередньо залежить від психологічних ресурсів у працівників, зокрема:

- розвиток упевненості працівників у собі, що підвищує самоефективність зусиль для вирішення складного завдання та зменшує хвилювання і схильність до стресу у працівника;
- розвиток емпатії, скерованої на допомогу іншим, відбувається внаслідок співпраці, взаємодопомоги та взаємопідтримки у спільних волонтерських проєктах;
- навчання та самонавчання, що дозволяє опанувати нові знання для досягнення визначених цілей [14, с. 108].

Щоб використання зазначених вище управлінських методів привело до кардинальних змін, на підприємстві необхідно створити особливі умови, з яких найбільш важливими є інноваційність, швидкість реалізації змін, використання цифрових технологій.

Насамперед основою для підвищення ефективності діяльності підприємства є інноваційна активність. На міжнародному рівні для визначення інноваційної спроможності та інноваційної готовності економіки країни використовують інтегральну оцінку стану розвитку інноваційної системи, а аналіз стану інноваційного сектору національної економіки здійснюють, базуючись на даних міжнародних рейтингів, що оцінюють інноваційний потенціал, а також інноваційну та технічну конкурентоспроможність країни [4].

На жаль, у 2024 році відбулося зниження місця України в рейтингу Глобального Інноваційного Індексу. Наша країна посіла 60 позицію із 133 країн, на відміну від 55 позиції у 2023 році [7].

Кількість інноваційно активних підприємств за період 2020-2022 рр. відносно періоду 2018-2020 рр. збільшилася лише на 13,40% [табл. 1].

Таблиця 1

Кількість інноваційно активних підприємств в Україні

Найменування показників	Одиниці виміру	2018–2020	2020–2022
Кількість інноваційно активних підприємств	Од.	2283	2589
Кількість інноваційно активних підприємств у % до загальної кількості підприємств	%	8,5	10,5

Джерело: складено авторкою за матеріалами [5]

Викликає занепокоєння, що серед інноваційно активних підприємств 53,34% не збільшували інноваційну діяльність тому, що не було потреби [5]. Проте саме розробка та впровадження інновацій створюють основу для підвищення ефективності діяльності підприємства, створення конкурентних переваг для подальшого оновлення та розвитку.

Не збільшували інноваційну діяльність за період 2020-2022 рр. через брак ресурсів (фінансів, кваліфікованого персоналу, матеріалів) 22,56% інноваційно активних підприємств [5].

Нестача фінансів є однією з головних причин зниження інноваційної активності. Витрати на інновації в Україні за період 2018-2023 рр. демонструють нестабільну динаміку. Якщо за період 2018-2020 рр. вони постійно зростали, а у 2020 році відносно 2018 року витрати на інновації збільшилися на 18,28%, то, починаючи з 2021 року, сума витрат на інновації постійно зменшується і у 2023 році знизилася на 42,62% відносно 2018 року (рис. 2).

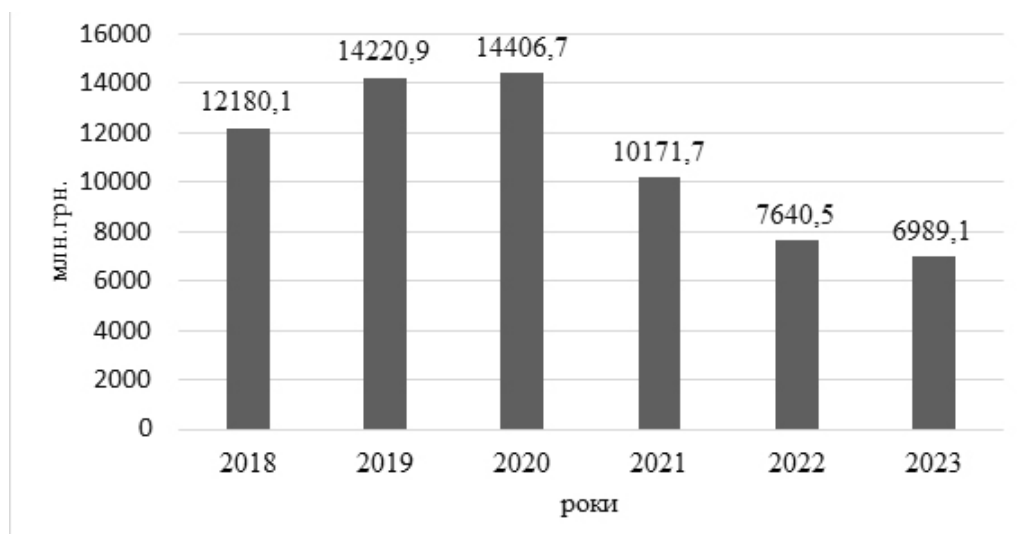


Рис. 2. Витрати на інновації в Україні за 2018-2023 рр.

Джерело: складено авторкою за матеріалами [5]

Така ситуація виникає через те, що підприємці України абсолютно не зацікавлені у довгострокових проєктах, оскільки має місце великий ризик неповернення коштів, тому фінансуються лише ті винаходи, які окупаються за короткий період [2, с. 77].

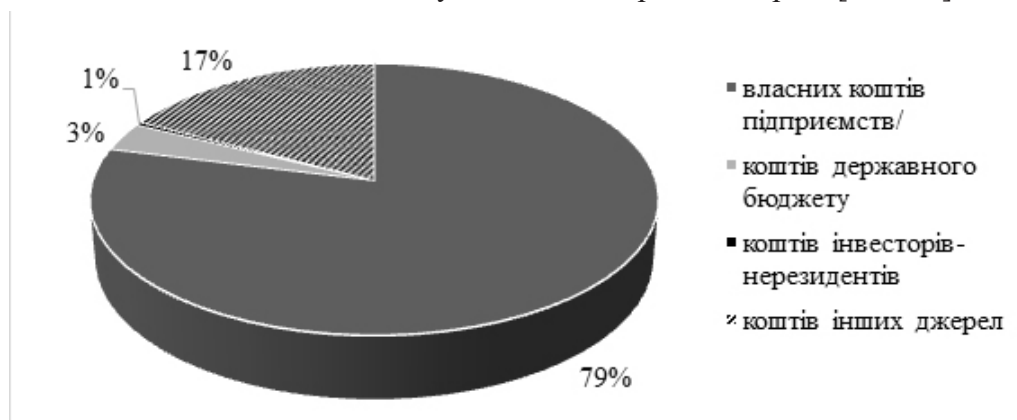


Рис. 3. Джерела фінансування інноваційної діяльності промислових підприємств в Україні у 2023 р.

Джерело: складено авторкою за матеріалами [5]

Останнім часом для розширення зв'язків з іноземними фінансовими партнерами в Україні створено електронну платформу «Advantage Ukraine», на якій представлено понад 130 проєктів вартістю \$67 млрд. у різних сферах промисловості, з яких опрацьовано більше 150 заявок від потенційних інвесторів [12].

Не менш важливою для підвищення ефективності діяльності є швидкість, з якою організація реагує на вплив різних факторів, активізуючи результативність підрозділів для врахування змін зовнішнього середовища, зменшуючи ефект випадковості. Операційна ефективність передбачає активну комунікацію між різними підрозділами та інтегроване прийняття управлінських рішень. Відкрите спілкування щодо неефективної роботи підрозділів та повсякденних операцій дозволяє з'ясувати проблеми на ранніх стадіях, надає можливість уникнути марного втрачання часу, забезпечити внутрішню збалансованість складових частин підприємства та створити умови для концентрації уваги управлінців на стратегічних проблемах для динамічного розвитку відповідно до різних економічних умов існування підприємства.

Але види висновків, за допомогою яких учасники управлінського процесу здійснюють аналіз та синтез фактів, відомостей, як правильно наголошено В. Левицьким, залежать не

лише від самих фактів, умов, але й від психологічного та емоційного стану, рівня культури осіб, які сприймають і аналізують інформацію [8].

Для оперативного реагування на зовнішні виклики необхідно змінити організаційну структуру, оптимізувати бізнес-процеси, визначивши слабкі місця, проблеми незлагодженості та розробити систему оперативної підзвітності підрозділів, яка входить до цифрової системи управління підприємства. Саме тому основу для результативного використання управлінських методів має створити інформаційно-системний підхід, який дозволяє здійснити трансформацію бізнес-моделей підприємств на засадах цифрових інструментів. Система цілей, побудована за допомогою дерева цілей та покладена в основу інформаційної моделі, визначення ключових показників ефективності (KPI) та їх моніторинг надають можливість оперативного втручання з метою підсилення підрозділів, які відстають.

Такий підхід до побудови системи управління створює базу для прозорості, порядку та чіткого формулювання політики, ролей, обов'язків персоналу та визначення робочих процесів, систематизація та стандартизація яких веде до підвищення ефективності діяльності.

Використання цифрових технологій передбачає значний спектр управлінських дій, серед яких найбільш важливими є оцифрування операційної бізнес-моделі підприємства, що дозволяє виявити наявні «вузькі місця», підвищити операційну ефективність та розробити інтегровану стратегію бізнесу на основі цифрових технологій із використанням адаптивного підходу «проб і помилок» і постійним уточненням цілей та формуванням нових бізнес-процесів відповідно до змін зовнішнього середовища [6, с. 93].

Застосовування інформаційних технологій дозволяє автоматизувати адміністративні процеси, зменшити бюрократичні бар'єри, а також оптимізувати управлінські рішення через аналіз великих обсягів даних [1, с. 190]. Упровадження цифрових технологій супроводжується змінами моделі організації управління, які сприяють більш ефективній роботі промислових підприємств [10, с. 18].

Оперативно зібрана інформація щодо результативності виконання запропонованих заходів допомагає переконатися, що все працює відповідно до визначених цілей компанії та дозволяє координувати ресурси для досягнення синергетичного ефекту, а відстеження продуктивності різних підрозділів надає можливість обмінюватися найкращими практиками.

Необхідно враховувати, що інформаційно-системний підхід в управлінні можливий при чіткому визначенні процедур координації, розподілу обов'язків та відповідальності з чітким зазначенням терміну виконання, а також оперативним відстеженням відсутності прогресу та об'єднанням зусиль для підвищення ефективності. Все зазначене вище дозволяє зробити систему управління більш оперативною, а діяльність підприємства перетворити з хаотичної на скоординований механізм за допомогою чітко визначених процедур та процесів, спрямованих на ефективність діяльності підприємства.

Висновки. Динамічні зміни зовнішнього і внутрішнього середовища компанії потребують цифрової трансформації системи управління, яка має відбуватися на основі ітеративних методів з урахуванням пропозицій співробітників компанії, їх особливої відповідальності та звітності для покращення співпраці та командних результатів.

Інноваційна активність підприємств наповнює процес управління новим змістом, створюючи умови для підвищення ефективності діяльності підприємства, а розробка та впровадження інновацій дозволяють удосконалювати систему управління, активізуючи діяльність персоналу для оперативного вирішення проблем.

Використання сучасних методів підвищення ефективності діяльності підприємства на основі інформаційно-системного підходу, що ґрунтується на підвищенні ефективності діяльності підприємства для вдосконалення своїх продуктів, процесів, організаційних структур і системи управління шляхом аналізу даних, дозволяє активізувати систему управління підприємством, документувати проходження основних бізнес-процесів, визначати ролі учасників та стандартизувати робочі процеси, узгоджуючи їх із стратегічними цілями, що сприяє збалансованості роботи підрозділів, координації між ними, усуває дублювання зусиль, покращує підзвітність і командну роботу.

Внаслідок системно-інформаційного підходу руйнуються ієрархічні бар'єри, розвивається культура спільної відповідальності, підтримується швидка організаційна гнучкість прийняття рішень, а самі управлінські рішення варіюються від невеликих постійних удосконалень на робочому місці до підвищення ефективності діяльності підприємства загалом.

Список літератури

1. Білоус С. П., Чепіль В. О. Використання інформаційних технологій для підвищення ефективності публічного управління. Інвестиції: практика та досвід. 2024. № 21. С. 189-194. URL: <https://www.nayka.com.ua/index.php/investplan/article/view/4956> (дата звернення: 17.12.24).
2. Бородіна О. М., Уваровський Р. Д. Вплив інноваційних процесів на діяльність сучасного підприємства. Економічний простір. 2020. № 154. URL: <https://prostir.pdaba.dp.ua/index.php/journal/article/view/478/466> (дата звернення: 20.12.24).
3. Вініченко І. І., Полегенька М. А. Теоретичні аспекти формування економічної ефективності агропромислового виробництва. Ефективна економіка. 2019. № 12. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/12_2019/16.pdf (дата звернення: 17.12.24).
4. Ворона А. В. Інноваційна активність підприємств як перспектива розвитку національної економіки України. Ефективна економіка. 2020. № 3. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7747> (дата звернення: 15.01.2025).
5. Державна служба статистики України. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua> (дата звернення: 14.01.2025).
6. Кобернюк С. О., Нагорна О. В., Хмарська І. А. Аналіз використання цифрових інструментів у маркетингових стратегіях українських підприємств та їх вплив на результативність. Економіка та підприємництво. 2024. № 1 (131). С. 89-95. URL: http://www.econom.stateandregions.zp.ua/journal/2024/1_2024/16.pdf (дата звернення: 27.12.24).
7. Інформаційні матеріали щодо стану інноваційної діяльності. URL: <https://me.gov.ua/documents/detail?lang=uk-ua&id=69b9a9bf-5fbc-4035-8c0f-ac26b853c0eb&title=informatsiiniaterialischodostanuinnovatsiinoiidiialnosti> (дата звернення: 17.12.24).
8. Левицький В. В. Інтегрований підхід до формування моделі прийняття управлінських рішень на підприємстві. Економіка та суспільство, 2021. № 26. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-26-22>. <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/342/327> (дата звернення: 15.01.2025).
9. Лутковська С. М., Цицкун О. П. Теоретико-методологічні засади ефективного управління підприємством. Ефективна економіка. 2020. № 12. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/12_2020/80.pdf (дата звернення: 17.12.24).
10. Македон В. В., Байлова О. О. Планування і організація впровадження цифрових технологій в діяльність промислових підприємств. Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія «Економічні науки». 2023. Випуск 47. С. 16-26. URL: <https://www.ej.journal.kspu.edu/index.php/ej/article/view/793> (дата звернення: 17.12.24).
11. Маковецька І. М., Коровін В. О., Ставрінов М. Р. Підвищення економічної ефективності діяльності підприємства за рахунок удосконалення системи управління персоналом. Економіка. Менеджмент. Бізнес. 2023. № 3. С. 71-76. URL: <https://journals.dut.edu.ua/index.php/emb/article/view/2860> (дата звернення: 22.12.24).
12. Пермінова С., Ситник Н., Чупріна М. Інноваційна діяльність в Україні в період воєнної агресії: тенденції та перспективи. Економіка та суспільство. 2024. № 59. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3409> (дата звернення: 15.01.25).
13. Продіус О., Афанасенко М., Пухленко В. Стратегічні напрями підвищення ефективності діяльності торговельного підприємства в умовах воєнного стану. Економіка та суспільство. 2024. (63). URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/4194/4123> (Дата звернення: 20.12.24).
14. Пшик-Ковальська О. О., Ковальський О. І. Розвиток соціально-психологічних методів управління персоналом в умовах воєнного стану. Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку. 2023. №2(9). С. 104-111. URL: <https://science.lpnu.ua/sites/default/files/journal-paper/2023/dec/32688/menedzhment223maket-104-111.pdf> (дата звернення: 19.12.24).

References

1. Bilous, S. P., Chepil', V. O. (2024) Use of information technologies to increase the efficiency of public administration. Investysii: praktyka ta dosvid. 21 , 189-194. Retrieved from <https://www.nayka.com.ua/index.php/investplan/article/view/4956> DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2024.21.189> (accessed 17 December 2024). [In Ukrainian].

2. Borodina, O. M., Uvarovs'kyj, R. D. (2020). Role of innovation processes on activity of modern enterprise. *Ekonomichnyj prostir*, 154. Retrieved from <https://prostir.pdaba.dp.ua/index.php/journal/article/view/478/466> DOI: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/154-13> (accessed 20 December 2024). [In Ukrainian].
3. Vinichenko, I. I., Polehen'ka, M. A. (2019). Theoretical aspects of formation of economic efficiency of agricultural production. *Efektivna ekonomika*, 12. Retrieved from http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/12_2019/16.pdf DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2019.12.14> (accessed 17 December 2024). [In Ukrainian].
4. Vorona, A. V. (2020). Innovative activity of enterprises as a prospect of development of the national economy of Ukraine. *Efektivna ekonomika*, 3. Retrieved from http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/3_2020/157.pdf DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2020.3.155> (accessed 15 January 2025). [In Ukrainian].
5. Derzhavna sluzhba statystyky Ukrainy. Retrieved from <http://www.ukrstat.gov.ua> (accessed 14 January 2025).
6. Koberniuk, S. O., Nahorna, O. V., & Khmars'ka, I. A. (2024). Analysis of the use of digital tools in marketing strategies of ukrainian companies and their effects on performance. *Ekonomika ta pidpriemnytstvo*, 1 (131), 89-95. Retrieved from http://www.econom.stateandregions.zp.ua/journal/2024/1_2024/16.pdf DOI: <https://doi.org/10.32782/1814-1161/2024-1-14> (accessed 27 December 2024). [In Ukrainian].
7. Informatsijni materialy schodo stanu innovatsijnoi diial'nosti. Retrieved from <https://me.gov.ua/documents/detail?lang=uk-ua&id=69b9a9bf-5fbc-4035-8c0f-ac26b853c0eb&title=informatsiinimaterialischodostanuininnovatsiinoidiialnosti> (accessed 17 December 2024). [In Ukrainian].
8. Levyts'kyj, V. V. (2021). Integrated approach to formation of the model of management decisions at the enterprise. *Ekonomika ta suspil'stvo*, 26. Retrieved from <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/342/327> doi.org/10.32782/2524-0072/2021-26-22. (accessed 15 January 2025). [In Ukrainian].
9. Lutkovs'ka, S. M., Tsytskun, O. P. (2020). Theoretical and methodological fundamentals of effective management of the enterprise. *Efektivna ekonomika*, 12. Retrieved from http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/12_2020/80.pdf DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2020.12.78> (accessed 17 December 2024). [In Ukrainian].
10. Makedon, V. V., Bajlova, O. O. (2023). Lanning and organizing the implementation of digital technologies in the activities of industrial enterprises. *Naukovyj visnyk Khersons'koho derzhavnoho universytetu. Seriya «Ekonomichni nauky»*, 47, 16-26. Retrieved from <https://www.ej.journal.kspu.edu/index.php/ej/article/view/793> DOI: <https://doi.org/10.32999/ksu2307-8030/2023-47-3> (accessed 17 December 2024). [In Ukrainian].
11. Makovets'ka, I. M., Korovin, V. O., & Stavrinov, M. R. (2023). Increasing the economic efficiency of the enterprise activities due to the improvement of the personnel management system. *Ekonomika. Menedzhment. Biznes*, 3, 71-76. DOI: <https://doi.org/10.31673/2415-8089.2023.037176>. Retrieved from <https://journals.dut.edu.ua/index.php/emb/article/view/2860> DOI: <https://doi.org/10.31673/2415-8089.2023.037176> (accessed 22 December 2024). [In Ukrainian].
12. Perminova, S., Sytnyk, N., & Chuprina, M. (2024). Innovation activity in Ukraine during the period of military aggression: trends and prospects *Ekonomika ta suspil'stvo*, 59. Retrieved from <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3409> DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-59-62> (accessed 15 January 2025). [In Ukrainian].
13. Prodius, O., Afanasenko, M., & Pukhlenko, V. (2024). Strategic directions for improving the efficiency of the trading enterprise under martial law. *Ekonomika ta suspil'stvo*, 63. Retrieved from <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/4194/4123> DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-63-119> (accessed 20 December 2024).
14. Pshyk-Koval's'ka, O. O., Koval's'kyj, O. I. (2023). Development of social-psychological methods of personnel management under the conditions of marital law. *Menedzhment ta pidpriemnytstvo v Ukraini: etapy stanovlennia i problemy rozvytku*, 2(9), 104-111. Retrieved from <https://science.lpnu.ua/sites/default/files/journal-paper/2023/dec/32688/menedzhment223maket-104-111.pdf> (accessed 17 December 2024). [In Ukrainian].

Стаття надійшла до редакції 10.04.2025

Прийнята до публікації 24.04.2025

Опубліковано онлайн 12.05.2025