

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ**  
**Сумський державний університет**

Науково-навчальний інститут бізнесу, економіки та менеджменту  
(повна назва інституту/факультету)

Кафедра економіки, підприємництва та бізнес-адміністрування  
(повна назва кафедри)

«До захисту допущено»  
Завідувач кафедри

\_\_\_\_\_ Олександра КАРІНЦЕВА  
(підпис) (Ім'я та ПРІЗВИЩЕ)

\_\_\_\_\_ 20\_\_ р.

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**  
**на здобуття освітнього ступеня магістр**

(бакалавр / магістр)

зі спеціальності 076 Підприємництво та торгівля,  
(код та назва)

освітньо-професійної програми Підприємництво, торгівля та логістика  
(освітньо-професійної / освітньо-наукової) (назва програми)

на тему: **Методи оптимізації господарської діяльності суб'єкта підприємницької діяльності**

Здобувача(ки) групи ПТЛ.м-32  
(шифр групи)

Оломп'єв Олександр Миколайович  
(прізвище, ім'я, по батькові)

Кваліфікаційна робота містить результати власних досліджень. Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело.

\_\_\_\_\_ Олександр ОЛОМП'ЄВ  
(підпис) (Ім'я та ПРІЗВИЩЕ здобувача)

Керівник \_\_\_\_\_ д.е.н, проф. Володимир КАСЬЯНЕНКО  
(посада, науковий ступінь, вчене звання, Ім'я та ПРІЗВИЩЕ)

\_\_\_\_\_ (підпис)

**Суми – 2024**

## **Анотація**

**Ключові слова:** розвиток, підприємницька діяльність, оптимізація діяльності, ефективність, інновації, управління ресурсами, SWOT-аналіз.

Метою дослідження є аналіз методів оптимізації господарської діяльності компанії "Аврора" в умовах війни. Особливу увагу буде приділено тому, як компанія адаптується до нових економічних реалій, які методи оптимізації дозволяють мінімізувати ризики та втрати, а також як оптимізація впливає на забезпечення стабільності бізнесу в умовах кризової ситуації.

Предметом дослідження є методи оптимізації господарської діяльності компанії "Аврора" в умовах війни, зокрема в аспектах фінансового, операційного, маркетингового та організаційного управління. Аналізуватимуться практики зниження витрат, адаптація до нових умов ринку, ефективність управління ресурсами та адаптація бізнес-стратегій у кризових умовах.

Об'єктом дослідження є компанія "Аврора" як суб'єкт підприємницької діяльності, який працює в умовах війни. Зокрема, будуть розглянуті внутрішні процеси оптимізації в компанії, аналіз організаційної структури, управлінських рішень та методів, що сприяють збереженню ефективності бізнесу в кризовий період.

Таким чином, дослідження методів оптимізації господарської діяльності на прикладі компанії "Аврора" в умовах війни дозволить отримати важливі висновки щодо того, як адаптувати підприємство до екстремальних умов, як мінімізувати негативні впливи війни та забезпечити стабільність і ефективність навіть у найскладніші часи.

**Методи дослідження:** економічний та статистичний аналіз, порівняння, метод коефіцієнтів, моделювання інноваційних напрямів розвитку.

## Зміст

Вступ .....	6
Розділ 1. Теоретичні аспекти оптимізації підприємницької діяльності .....	6
1.1. Методи оптимізації підприємницької діяльності .....	7
1.2. Показники оптимізації діяльності.. .....	23
Розділ 2. Аналіз підприємницької діяльності "Аврора".....	28
2.1. Характеристика суб'єкта підприємницької діяльності .....	28
2.2. Ефективність діяльності компанії.....	33
Розділ 3 Напрями оптимізації господарської діяльності компанії «Аврора».....	40
<b>3.1.</b> Методологія Kaizen як сучасний напрям оптимізації діяльності.....	41
<b>3.2.</b> Стратегія оптимізації діяльності компанії "Аврора".....	45
Висновки.....	48
Список літератури.....	51

## Вступ

### Актуальність дослідження:

В умовах війни підприємства стикаються з численними викликами, такими як економічна нестабільність, порушення логістичних ланцюгів, обмежені ресурси, зниження купівельної спроможності населення та інші фактори, що серйозно впливають на ефективність господарської діяльності. Для компанії "Аврора", як і для багатьох інших підприємств, оптимізація господарської діяльності в умовах війни стає критично важливою для забезпечення виживання, стабільності та подальшого розвитку. У цих умовах особливо актуальними стають адаптація бізнес-процесів, перегляд фінансових стратегій, удосконалення виробничих та операційних моделей, що дозволяють зберігати конкурентоспроможність і ефективно реагувати на швидко змінювані обставини.

Метою дослідження є аналіз методів оптимізації господарської діяльності компанії "Аврора" в умовах війни. Особливу увагу буде приділено тому, як компанія адаптується до нових економічних реалій, які методи оптимізації дозволяють мінімізувати ризики та втрати, а також як оптимізація впливає на забезпечення стабільності бізнесу в умовах кризової ситуації.

### Завдання дослідження:

- дослідити методи оптимізації підприємницької діяльності;
- охарактеризувати основні показники оптимізації підприємницької діяльності;
- на прикладі конкретного підприємства оцінити ефективність його діяльності;
- виявити напрями оптимізації діяльності в умовах адаптації підприємства в нових умовах;
- запропонувати стратегію оптимізації діяльності компанії.

Предметом дослідження є методи оптимізації господарської діяльності компанії "Аврора" в умовах війни, зокрема в аспектах фінансового, операційного, маркетингового та організаційного управління. Аналізуватимуться практики зниження витрат, адаптація до нових умов ринку, ефективність управління ресурсами та адаптація бізнес-стратегій у кризових умовах.

Об'єктом дослідження є компанія "Аврора" як суб'єкт підприємницької діяльності, який працює в умовах війни. Зокрема, будуть розглянуті внутрішні процеси оптимізації в компанії, аналіз організаційної структури, управлінських рішень та методів, що сприяють збереженню ефективності бізнесу в кризовий період.

Таким чином, дослідження методів оптимізації господарської діяльності на прикладі компанії "Аврора" в умовах війни дозволить отримати важливі висновки щодо того, як адаптувати підприємство до екстремальних умов, як мінімізувати негативні впливи війни та забезпечити стабільність і ефективність навіть у найскладніші часи.

## **Розділ 1. Теоретичні аспекти оптимізації підприємницької діяльності**

### **1.1. Методи оптимізації підприємницької діяльності**

Суб'єкти підприємницької діяльності — це фізичні або юридичні особи, які здійснюють підприємницьку діяльність відповідно до чинного законодавства [10,12,31]. Їх класифікують за формою власності, організаційно-правовою формою та масштабом діяльності.

Основні суб'єкти підприємницької діяльності:

Фізичні особи-підприємці (ФОП):

Особи, які здійснюють підприємницьку діяльність без створення юридичної особи.

Реєстрація вимагає спрощених процедур і дозволяє вести бізнес на спрощеній або загальній системі оподаткування.

Юридичні особи:

Підприємства, які створені відповідно до законодавства і мають самостійний баланс, печатку та рахунок у банку.

Види:

Приватні підприємства (ПП)

Товариство з обмеженою відповідальністю (ТОВ)

Акціонерні товариства (АТ) — публічні та приватні.

Кооперативи

Державні та комунальні підприємства

Об'єднання підприємств:

Концерни, корпорації, асоціації, холдингові компанії тощо.

Іноземні суб'єкти підприємництва:

Фізичні чи юридичні особи, зареєстровані за кордоном, але які здійснюють діяльність на території країни.

Особливості діяльності:

Підприємницька діяльність повинна бути офіційно зареєстрована.

Підприємці дотримуються певних правових та податкових норм, залежно від обраної форми ведення бізнесу.

Основною метою є отримання прибутку через виробництво, послуги або торгівлю.

Оптимізація господарської діяльності суб'єктів підприємницької діяльності включає застосування різних методів для підвищення ефективності, зменшення витрат і збільшення прибутковості. Методи можуть бути стратегічними, операційними, фінансовими та технологічними [10,12,31].

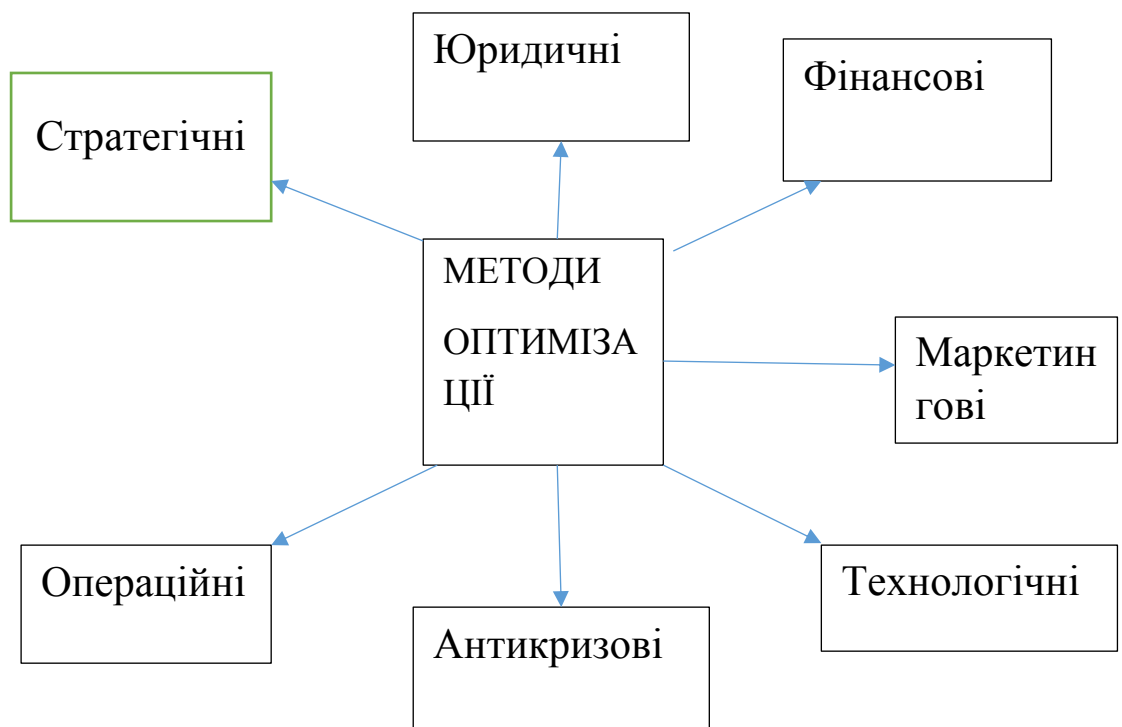


Рис 1.1. Основні методи оптимізації:

## 1. Стратегічні методи

Планування діяльності: чітке визначення цілей, завдань і стратегій розвитку.

Диверсифікація бізнесу: розширення асортименту товарів або послуг, освоєння нових ринків.

SWOT-аналіз: визначення сильних і слабких сторін, можливостей і загроз.

Конкурентний аналіз: вивчення діяльності конкурентів і використання найкращих практик.

## 2. Фінансові методи

Оптимізація витрат: скорочення зайвих витрат без шкоди для якості.

Управління обіговими коштами: ефективне використання грошових ресурсів, скорочення дебіторської заборгованості.

Залучення інвестицій: пошук зовнішніх джерел фінансування для розширення бізнесу.

Податкова оптимізація: використання пільг та спеціальних режимів оподаткування (наприклад, спрощена система).

## 3. Операційні методи

Автоматизація бізнес-процесів: використання програмного забезпечення для скорочення часу і витрат.

Підвищення продуктивності праці: впровадження тренінгів, мотиваційних програм для співробітників.

Розширення каналів збуту: розвиток онлайн-продажів, співпраця з дистриб'юторами.



Аутсорсинг: передача частини процесів стороннім компаніям (бухгалтерія, логістика, маркетинг).

#### 4. Маркетингові методи

Цільова реклама: використання інструментів digital-маркетингу (таргетована реклама, SMM, SEO).

Покращення якості обслуговування клієнтів: впровадження CRM-систем для побудови довгострокових відносин із клієнтами.

Програми лояльності: бонуси, знижки та акції для постійних клієнтів.

#### 5. Технологічні методи

Впровадження інновацій: нові технології, модернізація обладнання, використання екологічно чистих матеріалів.

Цифрова трансформація: перехід на електронний документообіг, автоматизація виробництва, розвиток онлайн-сервісів.

#### 6. Юридичні методи

Аудит договірної бази: укладення прозорих і вигідних контрактів.

Оптимізація організаційно-правової форми: вибір структури бізнесу для зменшення бюрократії та підвищення ефективності.

#### 7. Антикризові методи

Виявлення проблемних зон у господарській діяльності (глибокий аналіз витрат, прибутків і ризиків).

Розробка стратегії виходу з кризи (реструктуризація боргів, перегляд виробничих процесів).

Інструменти для реалізації методів:

ERP-системи для управління бізнесом (наприклад, SAP, 1C).

ВІ-платформи для аналізу даних (Power BI, Tableau).

Методи проектного управління (Scrum, Agile).

Тренінги та консультації для співробітників.

Переваги оптимізації:

Підвищення конкурентоспроможності.

Зниження витрат і збільшення прибутку.

Покращення якості товарів і послуг.

Стійкість бізнесу до зовнішніх ризиків.

Конкретизація стратегічних методів оптимізації господарської діяльності [10,12,31].

Стратегічні методи спрямовані на довгостроковий розвиток підприємства та забезпечення його стабільності в умовах конкурентного ринку. Вони передбачають аналіз ринкових умов, внутрішніх ресурсів компанії та прогнозування можливих ризиків.

1. Розробка місії, візії та стратегічних цілей
2. SWOT-аналіз
3. Аналіз портфеля продуктів (Матриця BCG)
4. Диверсифікація
5. Позиціонування на ринку
6. Розробка конкурентних стратегій (за Майклом Портером):
7. Інтеграція
8. Впровадження інновацій
9. Аналіз життєвого циклу продукту

## 10. Формування стратегічного партнерства

## 11. Контроль і моніторинг стратегії

Ці методи дозволяють підприємствам не лише адаптуватися до сучасних викликів, але й створити основу для сталого розвитку в умовах високої конкуренції.

Стратегічні методи оптимізації господарської діяльності спрямовані на довгостроковий розвиток бізнесу та забезпечення його конкурентоспроможності. Їх реалізація починається з розробки місії, візії та стратегічних цілей. Місія формулює основну мету існування бізнесу, візія визначає, яким підприємство прагне стати у майбутньому, а стратегічні цілі конкретизують, яких результатів потрібно досягти, наприклад, збільшити частку ринку або вивести новий продукт [10,12,31].

Одним із ключових методів є SWOT-аналіз, який допомагає оцінити сильні та слабкі сторони підприємства, а також можливості та загрози зовнішнього середовища. Це дозволяє підприємству правильно визначити пріоритети та напрямки дій. Додатково застосовується аналіз портфеля продуктів, наприклад, через матрицю BCG, що дозволяє класифікувати продукти за їх прибутковістю та перспективами, щоб зосередити ресурси на найбільш вигідних напрямках.

Диверсифікація є ще одним важливим стратегічним методом. Вона може включати розширення асортименту продукції, освоєння нових ринків або впровадження сучасних технологій у виробництво. Це знижує ризики та дозволяє підприємству краще адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі. Поряд із цим важливе значення має позиціонування на ринку, яке базується на визначенні конкурентних переваг, формуванні унікальної пропозиції для клієнтів і створенні сильного бренду.

Ефективними є також конкурентні стратегії, зокрема, стратегія лідерства за витратами, що спрямована на мінімізацію витрат і пропозицію

найкращої ціни, або стратегія диференціації, яка забезпечує унікальність продуктів чи послуг. У вузьких ринкових сегментах можна застосовувати стратегію фокусування, орієнтуючись на потреби конкретних клієнтів. Інтеграція також сприяє оптимізації. Вертикальна інтеграція дає можливість контролювати постачальників або збут, тоді як горизонтальна інтеграція дозволяє зростати за рахунок злиття чи поглинання конкурентів.

Впровадження інновацій підвищує конкурентоспроможність підприємства, а інвестиції у дослідження та розробки дозволяють створювати нові продукти та вдосконалювати технології. Аналіз життєвого циклу продукту допомагає правильно планувати стратегії на кожній стадії його розвитку: від впровадження до спаду. На стадії зростання важливо інвестувати в рекламу, а на етапі зрілості — оптимізувати витрати та підтримувати стабільний рівень продажів.

Стратегічне партнерство є важливим інструментом для розширення можливостей бізнесу. Угода з іншими підприємствами про співпрацю дозволяє оптимізувати використання ресурсів і досягати синергії. Усі ці дії потребують постійного контролю та моніторингу через впровадження ключових показників ефективності, що дозволяє оцінювати прогрес у досягненні цілей та оперативно адаптувати стратегію до змін у зовнішньому середовищі.

Контроль і моніторинг стратегії є завершальним, але не менш важливим етапом стратегічної оптимізації. Він забезпечує оцінку ефективності реалізованих заходів і дозволяє вчасно реагувати на зміни у внутрішньому чи зовнішньому середовищі. Для цього підприємства впроваджують систему ключових показників ефективності (KPI), які дають змогу кількісно вимірювати досягнення цілей. Наприклад, це можуть бути показники зростання прибутку, обсягу продажів, частки ринку чи рівня задоволеності клієнтів.

Процес контролю включає регулярний аналіз даних і порівняння поточних результатів із запланованими. При відхиленнях проводиться аналіз причин і розробляються коригувальні заходи. Моніторинг також допомагає оцінювати ефективність використання ресурсів і визначати, чи потрібно перерозподіляти їх для досягнення більшої продуктивності. Особливо важливим є врахування змін у зовнішньому середовищі, таких як дії конкурентів, економічна ситуація чи регуляторні зміни, що можуть впливати на реалізацію стратегії.

Сучасні компанії все частіше використовують цифрові інструменти для автоматизації моніторингу, такі як ERP-системи або платформи бізнес-аналітики (Power BI, Tableau), які в режимі реального часу відображають динаміку ключових показників. Завдяки цьому стратегія може бути не просто статичним документом, а гнучким планом, який змінюється відповідно до потреб ринку. Таким чином, контроль і моніторинг забезпечують безперервне вдосконалення господарської діяльності та підтримують бізнес у руслі досягнення довгострокових цілей.

Фінансові методи оптимізації господарської діяльності спрямовані на ефективне управління фінансовими ресурсами підприємства для забезпечення його стабільності та прибутковості. Основні напрями :

- Оптимізація витрат.
- Управління обіговими коштами.
- Залучення інвестицій.
- Податкова оптимізація.
- Управління кредиторською та дебіторською заборгованістю.
- Оцінка та управління фінансовими ризиками.
- Аналіз та планування грошових потоків.
- Визначення та оптимізація структури капіталу.
- Використання фінансового лізингу.

- Реструктуризація боргів.

Одним із ключових напрямів є оптимізація витрат, яка передбачає виявлення та усунення неефективних або зайвих витрат без шкоди для якості продукції чи послуг. Це може включати аналіз структури витрат, зменшення енергоспоживання, оптимізацію логістичних процесів або перегляд умов співпраці з постачальниками [10,12,31].

Управління обіговими коштами відіграє важливу роль у забезпеченні платоспроможності та стабільності підприємства. Ефективне управління включає контроль дебіторської заборгованості, прискорення обороту запасів і оптимізацію кредиторських зобов'язань. Це дозволяє зменшити затримки в руху грошових потоків та забезпечити безперебійність операційної діяльності.

Залучення інвестицій є ще одним важливим фінансовим методом. Це може бути як залучення зовнішнього фінансування (кредити, гранти, емісія акцій), так і використання внутрішніх резервів для розширення бізнесу чи модернізації виробництва. Рішення щодо інвестування базується на аналізі окупності проектів та їх впливу на загальну фінансову стійкість підприємства.

Податкова оптимізація дозволяє зменшити фінансове навантаження за рахунок раціонального використання податкових пільг і спеціальних режимів оподаткування. Це включає вибір найбільш вигідної системи оподаткування (загальної чи спрощеної), вчасне подання звітності та мінімізацію штрафних санкцій. Важливим є також дотримання податкового законодавства для уникнення ризиків і додаткових витрат.

Застосування фінансових методів сприяє не лише покращенню поточного стану підприємства, але й створенню основи для його подальшого розвитку. Оптимізація витрат, ефективне управління коштами та грамотне

використання інвестицій дозволяють підприємству залишатися конкурентоспроможним у динамічному ринковому середовищі.

Операційні методи.

Операційні методи оптимізації господарської діяльності спрямовані на покращення щоденних бізнес-процесів, зниження витрат та підвищення продуктивності. Одним із ключових напрямів є автоматизація бізнес-процесів, яка дозволяє скоротити час на виконання рутинних завдань і мінімізувати людські помилки. Використання сучасного програмного забезпечення, такого як ERP-системи, дає можливість інтегрувати та контролювати всі операційні аспекти бізнесу, включаючи закупівлі, виробництво, продажі та фінанси.

Підвищення продуктивності праці також є важливим аспектом операційної оптимізації. Це досягається за рахунок впровадження навчальних програм, мотиваційних схем для співробітників, а також чіткого розподілу обов'язків. Особливу увагу слід приділити створенню комфортного робочого середовища, яке сприяє підвищенню ефективності працівників.

Розширення каналів збуту дозволяє підприємствам охопити більшу кількість клієнтів і збільшити обсяги продажів. Це може включати розвиток онлайн-продажів, партнерські програми або співпрацю з дистриб'юторами. Одночасно варто забезпечувати ефективне управління ланцюгами постачання, щоб гарантувати своєчасне отримання сировини та доставку готової продукції.

Аутсорсинг є ще одним дієвим інструментом оптимізації. Передача частини бізнес-процесів стороннім компаніям, наприклад, бухгалтерського обліку, IT-підтримки або логістики, дозволяє зосередитися на основній діяльності та знизити витрати. Окрім цього, ефективним є впровадження

принципів "бережливого виробництва" (Lean), які зосереджуються на усуненні непотрібних витрат і максимальному використанні ресурсів.

Контроль і моніторинг операційних процесів забезпечують їхню безперебійну роботу. Це досягається через використання показників ефективності (KPI), регулярний аналіз роботи підрозділів та впровадження коригувальних дій у разі виявлення проблем. Завдяки цим методам операційна діяльність стає більш гнучкою та стійкою до зовнішніх і внутрішніх змін, що сприяє підвищенню загальної ефективності підприємства.

Маркетингові методи.

Маркетингові методи оптимізації господарської діяльності спрямовані на ефективне задоволення потреб клієнтів, розширення ринкових можливостей і підвищення конкурентоспроможності. Одним із ключових напрямів є дослідження ринку, яке передбачає збір і аналіз даних про споживачів, конкурентів та галузеві тенденції. Це дозволяє підприємству краще зрозуміти потреби клієнтів і адаптувати свою пропозицію до їхніх очікувань.

Важливим методом є розробка ефективної стратегії позиціонування. Це включає визначення конкурентних переваг продукту чи послуги, формування унікальної пропозиції для клієнтів (USP) та створення чіткого іміджу бренду. Позиціонування дозволяє підприємству виділитися на ринку та зайняти свою нішу. У цьому ж контексті особливе значення має брендинг, що передбачає створення впізнаваного і позитивного образу компанії через дизайн, комунікації та взаємодію з клієнтами.

Розробка маркетингових комунікацій є ще одним важливим аспектом. Це охоплює використання таких інструментів, як реклама, PR, соціальні мережі, email-маркетинг та інші канали для інформування, переконання і залучення клієнтів. Важливою частиною є також стратегія ціноутворення, яка



дозволяє враховувати собівартість, ринкову конкуренцію та сприйняття клієнтів, щоб забезпечити баланс між прибутковістю та доступністю.

Розвиток каналів збуту включає оптимізацію наявних і впровадження нових шляхів продажу, таких як онлайн-магазини, мобільні додатки або партнерські мережі. Це допомагає збільшити обсяг продажів і покращити доступність продукції для клієнтів. У той же час програми лояльності дозволяють утримувати клієнтів, підвищувати їхню задоволеність і стимулювати повторні покупки.

Впровадження цифрових інструментів, таких як аналітика даних або автоматизація маркетингових кампаній, дозволяє значно підвищити ефективність маркетингової діяльності. Наприклад, аналіз поведінки споживачів допомагає створювати персоналізовані пропозиції, а використання CRM-систем забезпечує ефективне управління взаємодією з клієнтами. Регулярний моніторинг маркетингових результатів через ключові показники ефективності (KPI), такі як обсяг продажів, залучення клієнтів або ROI від рекламних кампаній, дозволяє вчасно коригувати стратегії та досягати поставлених цілей. Завдяки таким методам підприємство може краще реагувати на виклики ринку та забезпечувати стабільне зростання.

#### Технологічні методи

Технологічні методи оптимізації господарської діяльності спрямовані на вдосконалення виробничих процесів, підвищення якості продукції та зниження витрат через використання новітніх технологій. Одним із основних напрямків є автоматизація виробництва, що включає впровадження роботизованих систем, автоматичних ліній, програмного забезпечення для контролю за виробничими процесами. Це дозволяє зменшити потребу в ручній праці, підвищити точність і швидкість виконання операцій, а також знизити виробничі витрати.

Інший важливий напрямок — це впровадження інформаційних технологій (ІТ) у всі сфери підприємства, включаючи облік, управління запасами, управління виробничими процесами і маркетинг. Використання ERP-систем (Enterprise Resource Planning) дозволяє інтегрувати всі бізнес-процеси в єдину платформу, що значно підвищує ефективність операцій і дозволяє оперативно приймати управлінські рішення на основі реальних даних.

Інноваційні технології у виробництві, такі як 3D-друк, віртуальна реальність або технології Internet of Things (IoT), допомагають підприємствам значно зменшити витрати на розробку та тестування нових продуктів, прискорити їх виробництво і покращити якість. 3D-друк, наприклад, дозволяє створювати прототипи без необхідності дорогого виробництва інструментів, а IoT технології забезпечують автоматизоване моніторинг обладнання та виробничих процесів, що дозволяє знижувати ризики поломок та непередбачуваних зупинок.

Інвестування в сучасні технології дозволяє підвищити енергоефективність підприємства, що є важливим фактором для зниження витрат і забезпечення сталого розвитку. Впровадження "зелених" технологій, таких як відновлювальні джерела енергії або технології повторного використання ресурсів, дозволяє не тільки знизити витрати на енергоресурси, але й покращити екологічний імідж компанії[10,12,31].

Технологічні методи також включають впровадження систем контролю якості, таких як автоматизовані системи тестування продукції, що дозволяють забезпечити високі стандарти якості і зменшити кількість дефектної продукції. Використання даних з сенсорів і аналітики дає можливість оперативно виявляти проблеми і вносити необхідні корективи в процес.

Оптимізація за допомогою технологій включає також постійне вдосконалення процесів і нововведень у використанні нових матеріалів та інструментів, що можуть знизити витрати на виробництво, підвищити довговічність обладнання і продукції. Це дозволяє підприємствам підтримувати високий рівень конкурентоспроможності в умовах швидких змін на ринку та технічних інновацій.

#### Юридичні методи.

Юридичні методи оптимізації господарської діяльності зосереджені на забезпеченні правового захисту інтересів підприємства, дотриманні законодавства та мінімізації юридичних ризиків. Одним із основних методів є правильне вибрання організаційно-правової форми підприємства, що визначає його правові зобов'язання, податкові зобов'язання, а також можливості для залучення інвестицій. Правильний вибір між товариствами з обмеженою відповідальністю, акціонерними компаніями або іншими формами дозволяє оптимізувати податкове навантаження і знизити юридичні ризики.

Дотримання корпоративного права є важливим елементом, що забезпечує внутрішню організацію та управління підприємством. Це включає складання і виконання внутрішніх нормативних актів, укладення договорів між акціонерами, розподіл повноважень між органами управління та забезпечення прозорості управлінських рішень. Важливою частиною цього процесу є належне ведення корпоративної документації і проведення регулярних зборів акціонерів чи учасників.

Захист інтелектуальної власності також є ключовим аспектом для підприємств, що займаються інноваціями або мають унікальні продукти. Це включає реєстрацію торгових марок, патентів, авторських прав та інших прав інтелектуальної власності, що дозволяє захистити унікальні розробки і

технології від несанкціонованого використання та конкуренції. Підприємства повинні бути готові до вирішення спорів щодо інтелектуальної власності, застосовуючи правові методи для захисту своїх інтересів.

Дотримання трудового законодавства є ще одним важливим аспектом юридичної оптимізації. Це включає правильне оформлення трудових договорів, забезпечення належних умов праці для співробітників, своєчасну виплату заробітної плати, дотримання вимог щодо охорони праці та соціальних гарантій. Порушення трудового законодавства може призвести до значних штрафів і репутаційних втрат, тому правильне управління трудовими відносинами є важливим елементом юридичної оптимізації.

Податкове планування є невід'ємною частиною юридичних методів оптимізації, яке передбачає вибір найбільш вигідних схем оподаткування та легітимне використання податкових пільг, знижок і відстрочок. Це включає правильне оформлення податкових декларацій, взаємодію з податковими органами та мінімізацію ризиків щодо податкових перевірок або штрафів.

Юридична підтримка договорів і угод є ще одним важливим методом оптимізації, який включає укладення юридично грамотно оформлених контрактів з постачальниками, клієнтами та іншими партнерами. Це дозволяє знизити ризики порушення умов угод і захистити інтереси підприємства у разі виникнення спорів. Усі угоди мають бути ретельно перевірені на відповідність чинному законодавству та відображення реальних умов співпраці.

Юридичні методи також включають моніторинг змін у законодавстві, що дозволяє оперативно адаптуватися до нових вимог і уникати правових проблем. Наприклад, своєчасне виконання нових вимог щодо екологічних стандартів, регулювання безпеки даних або зміни в трудовому законодавстві дозволяє уникнути штрафів і зберегти репутацію компанії.

Завдяки таким методам підприємство може забезпечити не лише законність своєї діяльності, а й ефективне управління юридичними ризиками, що в свою чергу сприяє стабільності та довгостроковій успішності бізнесу.

## 7. Антикризові методи

Антикризові методи оптимізації господарської діяльності спрямовані на стабілізацію фінансового становища підприємства, подолання труднощів, зниження ризиків та забезпечення виживання в умовах кризи. Основною метою є швидка реакція на зміни в зовнішньому і внутрішньому середовищі, мінімізація збитків та повернення до стабільного розвитку.

Одним із основних антикризових методів є фінансова реорганізація, що передбачає скорочення витрат, зменшення дебіторської заборгованості, пошук нових джерел доходу або залучення додаткових інвестицій. Підприємства можуть також вдатися до реструктуризації боргів, що передбачає перегляд умов кредитування з банками або іншими фінансовими установами для зниження фінансового навантаження.

Іншим важливим антикризовим методом є оптимізація внутрішніх процесів. Це може включати реорганізацію виробничих процесів, автоматизацію, скорочення непотрібних витрат, зменшення чисельності персоналу або вдосконалення логістики. Однак такі зміни мають бути добре продумані, щоб не втратити важливих ресурсів для підтримки конкурентоспроможності підприємства.

Диверсифікація є ще одним важливим антикризовим методом. Вона полягає в розширенні асортименту продукції або послуг, освоєнні нових ринків, розвитку нових каналів збуту. Диверсифікація дозволяє знизити залежність підприємства від одного продукту або ринку, що в свою чергу зменшує ризики у разі кризи на певному сегменті.

Інновації та інвестування в нові технології також є важливими елементами антикризової стратегії. Вони допомагають підприємствам залишатися конкурентоспроможними та знаходити нові можливості для розвитку, навіть у кризових умовах. Впровадження нових технологій може знизити витрати, підвищити якість продукції та послуг, а також створити нові продукти, що відповідають потребам ринку.

Комунікація та підтримка клієнтів відіграють важливу роль у кризовий період. Прозорість у відносинах з партнерами і клієнтами, відкритість щодо поточної ситуації та ефективне вирішення проблем можуть допомогти зберегти довіру та лояльність. Важливим є також підтримка відносин із постачальниками, зокрема, перегляд умов контрактів або пошук альтернативних партнерів.

В умовах кризи компанії часто використовують антикризове управління, яке включає створення кризового штабу або спеціальних робочих груп для швидкого реагування на зміни ситуації. Вони займаються моніторингом фінансового становища, аналізом ризиків і прийняттям оперативних рішень щодо подолання кризових явищ.

Своєчасне коригування стратегії і моніторинг результатів дозволяють підприємству не тільки вийти з кризи, але й зміцнити свої позиції на ринку в умовах змін. Успішне впровадження антикризових методів дозволяє не тільки вижити під час кризи, але й створити основу для подальшого зростання.

## 1.2. Показники оптимізації діяльності

Показники оптимізації підприємницької діяльності дозволяють оцінити ефективність різних аспектів діяльності підприємства і виявити області, де можна досягти поліпшень. Основні групи показників, які використовуються для оцінки оптимізації, включають фінансові, операційні, маркетингові та інші аспекти[10,12,31].

Фінансові показники:

Рентабельність — показує здатність підприємства генерувати прибуток на вкладені ресурси (наприклад, рентабельність продажів, рентабельність активів, рентабельність власного капіталу).

Оборотність активів — відображає ефективність використання активів підприємства для отримання доходу (оборотність оборотних активів, оборотність постійних активів).

Коефіцієнт ліквідності — показує здатність підприємства виконувати свої короткострокові зобов'язання (наприклад, поточна ліквідність, швидка ліквідність).

Валовий прибуток та чистий прибуток — показники прибутковості, які дозволяють оцінити загальний і чистий результат діяльності підприємства.

Коефіцієнт фінансової стійкості — визначає здатність підприємства фінансувати свою діяльність за рахунок власних ресурсів, а не за рахунок боргів.

Операційні показники:

Продуктивність праці — вимірює ефективність роботи співробітників підприємства (наприклад, обсяг продукції на одного працівника).

Коефіцієнт оборотності запасів — показує, як швидко підприємство використовує свої запаси для виробництва товарів чи надання послуг.

Час виробничого циклу — вимірює, скільки часу потрібно для виробництва одиниці продукції або для надання послуги.

Скорочення витрат — дозволяє оцінити ефективність застосування технологій та методів для зниження витрат виробництва чи обслуговування.

Маркетингові показники:

Доля ринку — визначає, який відсоток ринку займає продукція підприємства в порівнянні з конкурентами.

Задоволеність клієнтів — вимірюється через опитування, анкети, кількість повторних покупок або лояльність клієнтів.

Вартість залучення клієнта (CAC) — показує витрати на залучення одного клієнта через різні канали маркетингу.

Рентабельність маркетингових витрат (ROMI) — показує ефективність витрат на маркетинг і рекламу, порівнюючи доходи з витратами на рекламні кампанії.

Коефіцієнт утримання клієнтів — вимірює, скільки клієнтів повертаються для повторних покупок.

Технологічні показники:

Інноваційна продуктивність — відображає, наскільки нові технології або інновації впливають на ефективність діяльності підприємства (наприклад, час на розробку нового продукту, рівень автоматизації виробничих процесів).

Коефіцієнт використання обладнання — показує ефективність використання технічних засобів підприємства (яка частина часу обладнання працює ефективно).



Енергоефективність — вимірює, скільки енергії споживається на одиницю виробленої продукції.

Юридичні показники:

Дотримання нормативно-правових вимог — показує рівень виконання вимог щодо ліцензування, сертифікації продукції, охорони праці, податкових зобов'язань і т.д.

Кількість судових справ — вимірює кількість юридичних спорів, в яких бере участь підприємство, і їх наслідки.

Витрати на правову підтримку — включає витрати на юридичні послуги, які підприємство несе для забезпечення своєї правової безпеки.

Антикризові показники:

Коефіцієнт фінансової стійкості — показує здатність підприємства вистояти в кризових умовах і підтримувати ліквідність.

Чистий грошовий потік — вимірює реальний грошовий потік після виплат боргів і операційних витрат, що важливо в кризових ситуаціях.

Запас фінансової безпеки — визначає, скільки коштів підприємство має для подолання тимчасових фінансових труднощів.

Ці показники дозволяють комплексно оцінювати ефективність підприємства, визначати сильні і слабкі сторони його діяльності, а також впроваджувати зміни для оптимізації процесів і покращення результатів.

Наведемо таблицю з відповідними показниками оптимізації підприємницької діяльності та їх критеріальною базою:

Таблиця 1.1. Показники оптимізації підприємницької діяльності

Категорія	Показник	Критерії оцінки	Опис
Фінансові показники	Рентабельність	> 10% — висока, 5–10% — середня, < 5% — низька	Визначає прибутковість підприємства відносно доходу чи активів.

	Оборотність активів	> 2 — висока, 1–2 — середня, < 1 — низька	Вимірює ефективність використання активів для генерування доходу.
	Коефіцієнт ліквідності	> 2 — висока, 1–2 — середня, < 1 — низька	Визначає здатність підприємства виконувати короткострокові зобов'язання.
	Валовий прибуток	Позитивний — прибуткове, негативний — збиткове	Визначає загальний прибуток після вирахування витрат.
	Коефіцієнт фінансової стійкості	> 0,5 — висока, < 0,5 — низька	Показує частку власного капіталу в структурі фінансування підприємства.
Операційні показники	Продуктивність праці	> 100 одиниць/людина — висока, 50–100 — середня, < 50 — низька	Вимірює ефективність роботи персоналу підприємства.
	Коефіцієнт оборотності запасів	> 6 — висока, 4–6 — середня, < 4 — низька	Визначає, скільки разів підприємство обертає свої запаси.
	Час виробничого циклу	< 30 днів — короткий, 30–60 — середній, > 60 — довгий	Оцінка часу, необхідного для виготовлення продукту.
	Скорочення витрат	> 10% — значне, 5–10% — помірне, < 5% — незначне	Оцінка ефективності зниження витрат у виробничих процесах.
Маркетингові показники	Доля ринку	> 20% — лідер, 10–20% — середня, < 10% — низька	Визначає частку підприємства на ринку в порівнянні з конкурентами.
	Задоволеність клієнтів	> 85% — висока, 70–85% — середня, < 70% — низька	Вимірює рівень задоволення клієнтів від продуктів чи послуг.
	Вартість залучення клієнта (CAC)	< 500 грн — ефективно, 500–1000 грн — середньо, > 1000 грн — неефективно	Оцінка витрат на залучення одного нового клієнта.
	Рентабельність маркетингових витрат (ROMI)	> 300% — ефективно, 150–300% — середньо, < 150% — неефективно	Оцінка прибутковості маркетингових інвестицій.
	Коефіцієнт утримання клієнтів	> 80% — висока, 60–80% — середня, < 60% — низька	Визначає, скільки клієнтів повертаються для повторних покупок.
Технологічні показники	Інноваційна продуктивність	> 30% — високий рівень інновацій, 15–30% — середній, < 15% — низький	Оцінка частки нових технологій та інновацій в діяльності підприємства.
	Коефіцієнт використання обладнання	> 80% — висока, 60–80% — середня, < 60% — низька	Визначає ефективність використання виробничих ресурсів.
	Енергоефективність	< 1,5 кВт/од. продукції	Оцінка енергоспоживання

		— висока, 1,5–3 кВт — середня, > 3 кВт — низька	на одиницю продукції.
Юридичні показники	Дотримання нормативно-правових вимог	100% — повне дотримання, < 100% — порушення	Оцінка відповідності підприємства чинному законодавству.
	Кількість судових справ	0 — відсутні, 1–2 — мінімальні, > 2 — високі ризики	Визначає кількість юридичних спорів з партнерами чи державними органами.
	Витрати на правову підтримку	< 5% від доходу — оптимально, 5–10% — середньо, > 10% — високо	Оцінка витрат на юридичне забезпечення підприємства.
Антикризові показники	Коефіцієнт фінансової стійкості	> 1,5 — висока стійкість, < 1,5 — низька	Оцінка здатності підприємства підтримувати стійкість в кризових умовах.
	Чистий грошовий потік	Позитивний — стійкий, негативний — критичний	Визначає реальний грошовий потік після операційних витрат.
	Запас фінансової безпеки	> 6 місяців — достатній, 3–6 місяців — помірний, < 3 місяців — низький	Визначає, скільки часу підприємство може працювати без зовнішнього фінансування.

Ця таблиця допомагає визначити ефективність оптимізації в різних аспектах діяльності підприємства та сприяє плануванню стратегій для подальшого розвитку та підвищення конкурентоспроможності.

## Розділ 2. Аналіз підприємницької діяльності "Аврора"

### 2.1. Характеристика суб'єкта підприємницької діяльності

Компанія "Аврора" в Україні є суб'єктом підприємницької діяльності, який належить до юридичних осіб і діє як товариство з обмеженою відповідальністю (ТОВ) [27,28,30].

Ця компанія спеціалізується на роздрібній торгівлі через мережу магазинів формату «дрогері» (побутові товари, косметика, продукти першої необхідності). Такі компанії, як "Аврора", часто відносяться до середнього або великого бізнесу залежно від обсягів операцій і територіального охоплення.

**Компанія "Аврора"** - це не просто мережа магазинів, але й команда, яка відчула на собі важливість стати опорою для українського народу в найважчий момент. Незважаючи на втрати людей і магазинів під час повномасштабного конфлікту, вони вирішили не залишатися осторонь, а зосередитися на тому, щоб допомогти співвітчизникам.

Філософія "Аврори" - це глибока співчутливість і відданість людям. Вони активно підтримували українців, зберігаючи ціни на необхідні товари, навіть продаючи їх зі збитком. Компанія не лише вирішила не забувати про своїх співробітників, але й продовжила оплачувати рахунки постачальників, що стало важливою підтримкою для багатьох бізнес-партнерів.

Незважаючи на виклики, "Аврора" не стояла на місці. Вони розвивалися, відновлювали магазини і навіть розширювалися за кордон. Важливою для них була не лише внутрішня стійкість, але й можливість допомогти іншим країнам, які також потребують підтримки.

Такий підхід демонструє справжню силу не лише як бізнесу, але й як громадського партнера, готового взяти на себе відповідальність у важливі моменти.

Компанія "Аврора" підтверджує свою солідність не лише словами, а й цифрами. Наприклад, за підсумками 2023 року вони очікують зростання на 2 рази порівняно з попереднім роком. Це значить, що компанія не тільки відновлюється після втрат у результаті конфлікту, але й активно розвивається.

Зазначено, що після початку повномасштабного конфлікту компанія втратила понад 100 магазинів, але не зосереджувалася на матеріальних втратах. Натомість вона зосередилася на можливостях і вирішила активно допомагати українському народові.

Особливо вражає факт, що компанія продовжила оплачувати рахунки постачальників після 24 лютого 2022 року, навіть у важкий період. Це було важливою демонстрацією відданості партнерам і підтримки бізнес-екосистеми в цілому.

План відкриття магазинів у Європі, зокрема в Румунії, також свідчить про впевненість компанії у своєму майбутньому. Це стратегічне рішення підтримується вже розробленим планом з розширення за кордон, який був підготовлений ще у 2021 році.

Таким чином, компанія "Аврора" не лише виживає під час труднощів війни, але й розвивається, підтверджуючи свою сильну позицію на ринку.

Компанія "Аврора" активно розширює свою присутність за межами України, зокрема в Румунії. Вибір Румунії як нового ринку для розвитку мережі магазинів є стратегічним і добре обґрунтованим. Ця країна з 18 мільйонами населення приваблює величезний ринок з більшою платоспроможністю населення порівняно з Україною.

Підходячи до вибору нового ринку, компанія враховувала не лише розмір ринку, але й рівень конкуренції та потенціал для розвитку. Результати дослідження показали, що Румунія є більш сприятливою та динамічною в розвитку країною, з меншою конкуренцією, ніж Польща, яка вже дуже конкурентна у ритейлі.

Проведення масштабних досліджень та аналізу ринку дозволило зрозуміти, що Румунія стане важливим кроком у диверсифікації ризиків та забезпеченні стабільності бізнесу. При цьому, компанія враховує не лише свої інтереси, але й потреби місцевого населення, прагнучі побудувати в Румунії таку саму "Аврору", як і в Україні.

Ініціатива відкриття магазинів у Румунії не тільки збільшить географічний охоплення компанії, але й сприятиме розвитку українських виробників. Мета - довести частку українських виробників у румунській "Аврорі" до 20%, що стане важливим кроком у підтримці внутрішнього виробництва та експорту [27,28,30].

Для успішної експансії за кордон компанія активно працює над адаптацією до місцевих умов та законодавства, залучаючи місцевих фахівців та консультантів. Розроблений план розвитку передбачає відкриття 50 магазинів в Румунії наступного року, що дозволить "Аврорі" зміцнити свою позицію на міжнародному ринку та забезпечити стабільний ріст.

Компанія "Аврора" не лише успішно розширюється на міжнародному ринку, але й має чіткі стратегічні цілі щодо розвитку в Україні. Її амбіційне прагнення - стати амбасадором українського бізнесу у світі, пропонуючи продукти та послуги на глобальному рівні.

Протягом останнього року мережа мультимаркетів Аврора відзначилася значним збільшенням обігу. Згідно з даними Forbes та сервісу YouControl, виручка зросла на 93,5%, з 13,9 мільярда гривень до 26,9 мільярда гривень. Це вражаючий ріст, що свідчить про успішну стратегію розвитку компанії.

Протягом останнього року виручка зросла на 55%, а прибуток на 11%. Це свідчить про те, що компанія ефективно управляє своїми ресурсами та здатна привертати більше клієнтів.

Аврора планує продовжувати свій розвиток як в Україні, так і за кордоном. У планах на 2024 рік - збільшення кількості торгових точок в

Україні до 2000, з акцентом на західні регіони та Київську область. Щорічно планується відкриття не менше 500 магазинів.

Крім того, компанія планує активну експансію на ринок ЄС. У поточному році планується відкриття понад 50 магазинів у країнах Європейського Союзу, з основним акцентом на дослідженні ринку Румунії.

Такий стрімкий розвиток компанії свідчить про її успішну стратегію та ефективне управління.

Ключовими напрямками розвитку є міжнародна експансія та постійне покращення внутрішніх процесів. Компанія активно використовує Lean-методологію Kaizen, щоб стимулювати співробітників до пошуку і впровадження ідей щодо оптимізації робочих процесів.

Прозорість та відкритість у спілкуванні з партнерами є однією з ключових цінностей компанії. Регулярні зустрічі з постачальниками дозволяють обмінюватися ідеями та зворотнім зв'язком, що сприяє покращенню якості продукції та ефективності співпраці.

"Аврора" також активно розглядає можливості виходу на нові ринки, розширюючи географію свого бізнесу. Її стратегія базується на постійному пошуку нових можливостей та амбіції конкурувати на світовому рівні.

Відкритість до інновацій, активне спілкування з партнерами та постійне покращення процесів - ось ті фактори, що допомагають "Аврорі" зберігати лідерські позиції на ринку та досягати нових вершин у своєму розвитку.

Компанія "Аврора" виступає як суттєвий учасник українського та європейського ринків. Її розвиток і діяльність не обмежуються лише комерційними аспектами, але охоплюють і соціальну відповідальність.

Українська мережа "Аврора" відтіснила свою присутність на ринку з 2011 року, володіючи мережею з 1300 магазинів в Україні та 6 в Румунії. Навіть у складний період війни, компанія продовжує своє активне розширення на європейському ринку[27,28,30].

Крім успішного бізнесу, "Аврора" відзначається своєю активною благодійною діяльністю. За підсумками 2023 року компанія сплатила понад 3 мільярди гривень податків, а також успішно здійснила ряд благодійних акцій, збираючи понад 55 мільйонів гривень для підтримки військових та соціальних проєктів.

Зокрема, "Аврора" активно допомагає Силам оборони, здійснюючи пожертви через різні благодійні ініціативи, такі як "Збережемо майбутнє разом" та "Дрони гвардії". Крім того, компанія збирає кошти на підтримку соціальних проєктів, які спрямовані на покращення умов медичної допомоги та соціальної підтримки.

За допомогою своїх благодійних ініціатив, "Аврора" не лише зміцнює позиції на ринку, але і демонструє свою відповідальність перед українським суспільством, підтримуючи його у важкі часи.



## 2.2. Ефективність діяльності компанії

Для розрахунку показників ефективності можемо використати такі формули:

1. Коефіцієнт оборотності активів (КОА) - відображає, скільки грошей компанія здатна заробити на кожен одиницю активів, що перебувають у її власності. Формула:  $КОА = \text{Дохід} / \text{Середній обсяг активів}$ .
2. Рентабельність продажів (ROS) - вказує на те, який відсоток прибутку від продажів компанія отримує від реалізації своєї продукції чи послуг. Формула:  $ROS = (\text{Чистий прибуток} / \text{Виручка}) * 100\%$ .
3. Рентабельність активів (ROA) - показує, який прибуток компанія генерує на кожен одиницю своїх активів. Формула:  $ROA = (\text{Чистий прибуток} / \text{Середній обсяг активів}) * 100\%$ .
4. Рентабельність власного капіталу (ROE) - визначає, який відсоток прибутку компанії припадає на одиницю власного капіталу. Формула:  $ROE = (\text{Чистий прибуток} / \text{Власний капітал}) * 100\%$ .

Давайте розрахуємо ці показники для компанії Аврора за 2023 рік на основі наданих даних:

$$КОА(2023) = 26,997,695,000 / ((11,629,735,000 + 4,149,072,000) / 2) = 1.45$$

$$ROS(2023) = (4,155,980,000 / 26,997,695,000) * 100\% \approx 15.39\%$$

$$ROA(2023) = (4,155,980,000 / ((11,629,735,000 + 4,149,072,000) / 2)) * 100\% \approx 35.71\%$$

$$ROE(2023) = (4,155,980,000 / 3,536,965,000) * 100\% \approx 117.45\%$$

Отже, показники ефективності компанії Аврора за 2023 рік демонструють високу ефективність використання активів, а також хорошу рентабельність продажів, активів та власного капіталу.

Таблиця 2.1. - Звітність компанії "Аврора" за 2023 рік[27,28,30]:

	Показник	Значення
1	Дохід, тис. грн	26 997,695
2	Чистий прибуток, тис. грн	4 155,980
3	Активи, тис. грн	11 629,735
4	Зобов'язання, тис. грн	3 536,965
5	Кількість працівників	11 863

Таблиця 2.2. - Показники ефективності компанії за 2023 рік:

	Показник	Значення
1	Коефіцієнт оборотності активів (КОА)	1.45
2	Рентабельність продажів (ROS)	15.39%
3	Рентабельність активів (ROA)	35.71%
4	Рентабельність власного капіталу (ROE)	117.45%

Ці показники свідчать про високу ефективність та прибутковість компанії "Аврора" за 2023 рік.

Таблиця 2.3. - Звітність компанії "Аврора" за 2022 рік[27,28,30]:

	Показник	Значення
1	Дохід, тис. грн	13 978,208
2	Чистий прибуток, тис. грн	2 288,062

3	Активи, тис. грн	4 149,072
4	Зобов'язання, тис. грн	945,784
5	Кількість працівників	6 459

Таблиця 2.4. - Показники ефективності компанії за 2022 рік[27,28,30]:

	Показник	Значення
1	Коефіцієнт оборотності активів (КОА)	3.37
2	Рентабельність продажів (ROS)	16.36%
3	Рентабельність активів (ROA)	55.07%
4	Рентабельність власного капіталу (ROE)	241.58%

Ці дані вказують на значний ріст у виручці та прибутку компанії "Аврора" за 2022 рік порівняно з попереднім роком, а також на високу ефективність її діяльності.

Таблиця 2.5. - Звітність компанії "Аврора" за 2021 рік[27,28,30]:

	Показник	Значення
1	Дохід, тис. грн	5 816,4589
2	Чистий прибуток, тис. грн	431 730,800
3	Активи, тис. грн	1 701,096
4	Зобов'язання, тис. грн	858,7849
5	Кількість працівників	3 188

Таблиця 2.6. - Показники ефективності компанії за 2021 рік[27,28,30]:

	Показник	Значення
1	Коефіцієнт оборотності активів (КОА)	3.42
2	Рентабельність продажів (ROS)	7.41%
3	Рентабельність активів (ROA)	25.39%
4	Рентабельність власного капіталу (ROE)	50.32%

Ці дані показують певний ріст у виручці та прибутку компанії "Аврора" за 2021 рік порівняно з попереднім роком, але їхні показники ефективності ще не досягли рівня 2022 року.

Дохід компанії стрімко зростав протягом останніх трьох років, збільшуючись з 5.82 млрд грн у 2021 році до 27 млрд грн у 2023 році. Це свідчить про агресивну експансію та зростаючий попит на продукти компанії.

Чистий прибуток також зріс значно, з 431.73 млн грн у 2021 році до 4.16 млрд грн у 2023 році. Це показує, що компанія змогла ефективно збільшити свою прибутковість у відповідь на зростання доходів.

Активи компанії зросли з 1.70 млрд грн у 2021 році до 11.63 млрд грн у 2023 році. Це відображає інвестиції компанії в розширення своєї інфраструктури та операційної бази.

Зобов'язання зросли з 858.78 млн грн у 2021 році до 3.54 млрд грн у 2023 році. Це показує, що компанія залучала додаткові кошти для фінансування свого зростання.

Кількість працівників збільшилась з 3,188 у 2021 році до 11,863 у 2023 році. Це відображає розширення операцій та географічного охоплення компанії.

Показники ефективності показали певні тенденції.

Коефіцієнт оборотності активів знизився з 3.42 у 2021 році до 2.32 у 2023 році. Це може свідчити про те, що компанія використовує свої активи менш ефективно порівняно з минулими роками, можливо через значне збільшення активів.

Рентабельність продажів залишалася відносно стабільною з 2022 року (близько 16%), проте зросла з 7.41% у 2021 році до 15.39% у 2023 році. Це свідчить про покращення ефективності операцій.

Рентабельність активів значно зросла з 25.39% у 2021 році до 55.07% у 2022 році, а потім дещо знизилася до 35.71% у 2023 році. Це вказує на ефективне використання активів для генерування прибутку.

Рентабельність власного капіталу залишалася стабільною, трохи коливаючись між 50.32% у 2021 році, 55.11% у 2022 році, і 47.25% у 2023 році. Це показує високий рівень прибутковості на власний капітал.

#### Висновок

Компанія "Аврора" демонструє стійке зростання доходів та прибутків, активне розширення своєї мережі та збільшення кількості працівників. Показники ефективності залишаються високими, хоча є деяке зниження ефективності використання активів у 2023 році. Загалом, компанія продовжує ефективно розвиватися, підтримуючи високу рентабельність та інтенсивне зростання.

Ці показники свідчать про динамічне зростання компанії, збільшення масштабів її діяльності та позитивний вплив на економіку через створення нових робочих місць.

Грунтуючись на даних аналізу можна запропонувати певні практичні рекомендації щодо розвитку компанії.

#### 1. Зростання доходу та прибутку:

За останні три роки компанія «Аврора» демонструє значне зростання доходу та чистого прибутку. Дохід збільшився з 5.8 млрд грн у 2021 році до майже 27 млрд грн у 2023 році, тоді як чистий прибуток зріс з 431.7 млн грн до понад 4.1 млрд грн за той же період.

#### 2. Ефективність використання активів (ROA):

Показник ROA зріс, що свідчить про те, що компанія стала більш ефективно використовувати свої активи для генерації прибутку.

#### 3. Рентабельність власного капіталу (ROE):

Значне зростання ROE показує, що «Аврора» ефективно використовує капітал акціонерів, що робить інвестиції в компанію більш привабливими.

#### 4. Прибутковість продажів (Profit Margin):

Зростання показника Profit Margin свідчить про те, що компанія покращила свою здатність конвертувати дохід у чистий прибуток.

#### 5. Розширення мережі:

Компанія активно розширює свою мережу, відкриваючи нові магазини в Україні та Румунії. Планується подальше збільшення кількості торгових точок до 2000 в Україні та понад 50 у країнах ЄС.

Рекомендації можна згрупувати в окремі пункти:

- Продовжувати розширення мережі: З огляду на успішне розширення в Україні та вихід на ринок Румунії, рекомендується продовжувати відкривати нові магазини, зосереджуючись на західних регіонах України та Європейському Союзі.
- Інвестувати в ефективність операцій: Продовжувати впровадження методологій, таких як Kaizen, для постійного покращення процесів та підвищення ефективності роботи.
- Підтримувати високий рівень взаємодії з постачальниками: Регулярні зустрічі з постачальниками сприяють покращенню співпраці та підвищенню якості обслуговування. Рекомендується продовжувати цю практику та активно впроваджувати отримані пропозиції.
- Підвищувати частку українських товарів за кордоном: Зважаючи на зацікавленість румунських клієнтів у українських товарах, варто збільшувати частку українських виробників у асортименті закордонних магазинів. Це не лише зміцнить бренд, а й підтримає українських виробників.
- Диверсифікація ринків: Окрім Румунії, розглянути можливість виходу на інші ринки Східної та Центральної Європи, а також Молдови. Це допоможе знизити ризики, пов'язані з економічними та політичними факторами в окремих країнах.
- Підготовка до ІРО: Оскільки компанія розглядає можливість виходу на ІРО, варто продовжувати роботу над підвищенням прозорості та ефективності управління, що підвищить інвестиційну привабливість.

Продовження цих стратегій та рекомендацій допоможе «Аврорі» не лише закріпити свої позиції на українському ринку, але й успішно конкурувати на міжнародному рівні.

## Розділ 3 Напрями оптимізації господарської діяльності компанії «Аврора»

### 3.1. Методологія Kaizen як сучасний напрям оптимізації діяльності

Методологія Kaizen — це японський підхід до управління, який спрямований на постійне вдосконалення процесів та систем. Слово "Kaizen" складається з двох японських слів: "kai" (що означає "зміна") та "zen" (що означає "до кращого"). Отже, Kaizen перекладається як "постійне вдосконалення" або "покращення досягається через зміни".

Основні принципи методології Kaizen включають:

Залучення всіх рівнів працівників: Kaizen підтримує залучення працівників у всіх рівнях організації до процесу постійного вдосконалення. Всі працівники сприймаються як експерти у своїх областях та мають право й можливість запропонувати імпровізовані та ефективніші методи роботи.

Малими кроками до великих результатів: Kaizen покликаний досягати вдосконалення шляхом невеликих, інколи навіть інкрементальних змін. Це можуть бути невеликі модифікації процесів, які відбуваються щодня, що разом утворюють значні покращення в продуктивності та якості.

Економія часу та ресурсів: Важливим аспектом Kaizen є спрощення процесів та ефективне використання часу та ресурсів. Це допомагає уникнути зайвих витрат та підвищити продуктивність.

Неперервність процесу: Kaizen — це процес, який ніколи не закінчується. Постійне вдосконалення є невід'ємною частиною організаційної культури, і процес постійного вдосконалення завжди триває.

Прикладом впровадження методології Kaizen у компанії може бути система збору та аналізу ідей для покращення процесів, регулярні наради для



обговорення та впровадження цих ідей, а також навчання працівників методології і створення умов для її успішного застосування.

Існують кілька альтернативних методологій та підходів до управління, які також спрямовані на постійне вдосконалення процесів та систем. Ось деякі з них:

**Lean Management (Тонке управління):** Lean Management використовується для оптимізації виробничих та бізнес-процесів шляхом ефективного використання ресурсів. Цей підхід акцентується на усуненні зайвих витрат (відходів) та максимізації вартості для клієнта.

**Six Sigma (Шість сигм):** Six Sigma — це методологія, спрямована на покращення якості продукції та процесів шляхом виявлення та усунення дефектів. Вона використовує статистичні методи для аналізу даних та вдосконалення процесів з метою зменшення варіації.

**Total Quality Management (Загальне управління якістю):** Total Quality Management — це стратегія управління, яка покликана створити культуру якості в усіх аспектах бізнесу. Вона акцентується на задоволенні потреб клієнтів та постійному вдосконаленні процесів.

**Agile Methodology (Методологія Agile):** Agile — це гнучка методологія розробки програмного забезпечення, але вона також може бути застосована в інших галузях. Agile спрямований на постійну адаптацію до змін, співпрацю з клієнтом та швидке впровадження вдосконалень.

**Theory of Constraints (Теорія обмежень):** Ця методологія стверджує, що ефективність системи обмежена її найбільш слабким елементом, або "обмеженням". Теорія обмежень спрямована на виявлення та усунення цих обмежень з метою оптимізації всієї системи.

Ці методології можуть бути застосовані окремо або в комбінації з Kaizen для досягнення найкращих результатів у покращенні бізнес-процесів та систем управління. Кожна з них має свої унікальні принципи та інструменти, які можуть бути корисними в різних ситуаціях(табл.3.1.).

Таблиця 3.1. - Порівняння методології Kaizen та альтернативних підходів до оптимізації діяльності

Методологія	Основна ідея	Ключові принципи	Переваги	Сфери застосування
Kaizen	Постійне вдосконалення процесів шляхом малих змін	- Залучення всіх працівників- Малими кроками до великих результатів- Неперервність процесу	- Збільшення ефективності- Економія ресурсів- Створення культури постійного вдосконалення	Виробництво, бізнес-процеси, управління персоналом
Lean Management	Усунення відходів для максимізації цінності для клієнта	- Виявлення та усунення втрат- Орієнтація на потреби клієнта- Оптимізація потоків	- Підвищення продуктивності- Мінімізація витрат	Виробництво, логістика, сервісні компанії
Six Sigma	Покращення якості через зменшення дефектів та варіацій	- Аналіз даних- Використання статистичних інструментів- Удосконалення процесів	- Підвищення якості- Зменшення браку- Поліпшення клієнтського задоволення	Виробництво, розробка продуктів, обслуговування клієнтів
Total Quality Management	Формування культури якості в організації	- Орієнтація на клієнта- Постійне вдосконалення- Включення всіх рівнів працівників	- Задоволення клієнтів- Удосконалення всіх аспектів діяльності	Виробництво, освіта, охорона здоров'я
Agile Methodology	Швидке адаптування до змін та співпраця з клієнтами	- Інтерактивний підхід- Постійне впровадження вдосконалень- Співпраця з командою та	- Гнучкість- Швидке впровадження- Підвищення продуктивності команди	Розробка програмного забезпечення, управління проектами

		клієнтом		
Theory of Constraints	Фокусування на обмеженнях системи для підвищення її ефективності	- Ідентифікація обмеження- Оптимізація навколо обмеження- Постійна переоцінка після усунення	- Покращення ефективності системи- Усунення вузьких місць- Підвищення продуктивності	Ланцюги постачання, виробництво, управління бізнес-процесами

Ця таблиця підкреслює ключові відмінності та переваги кожної методології, що допомагає зрозуміти, як і коли їх застосовувати для оптимізації діяльності.

Методологія Kaizen та альтернативні підходи, такі як Lean Management, Six Sigma, Total Quality Management, Agile Methodology, і Theory of Constraints, демонструють значний потенціал у підвищенні ефективності бізнес-процесів. Їхні принципи та інструменти створюють унікальні можливості для вдосконалення діяльності підприємств, забезпечуючи довгострокові конкурентні переваги.

Переваги впровадження методологій:

#### 1. Kaizen:

Постійне вдосконалення, що є основою цієї методології, створює культуру інновацій і покращує залучення працівників на всіх рівнях. Вона сприяє ефективному використанню ресурсів та оптимізації процесів навіть за умови обмеженого бюджету.

- Наприклад, у виробництві Kaizen дозволяє уникати великих витрат на масштабні трансформації, замінюючи їх низкою малих, але значущих змін.

#### 2. Lean Management:

Орієнтація на усунення втрат і додавання цінності для клієнта дає змогу компаніям скоротити витрати, підвищити продуктивність і створити ефективні ланцюги постачання.

- Ця методологія ідеально підходить для виробничих галузей, таких як автомобілебудування, де вона допомагає мінімізувати час очікування та покращити якість продуктів.

### 3.Six Sigma:

Використання статистичних методів для зменшення варіації процесів допомагає забезпечити високу якість продукції.

- У фармацевтиці та охороні здоров'я Six Sigma використовується для мінімізації помилок у виробництві ліків або діагностиці, що сприяє збереженню людських життів.

### 4.Total Quality Management (TQM):

Акцент на загальну якість забезпечує гармонійний розвиток усіх підрозділів компанії, спрямовуючи їх на задоволення потреб клієнтів.

- TQM широко використовується у сфері обслуговування, де якість обслуговування має вирішальне значення для задоволення клієнтів.

### 5.Agile Methodology:

Гнучкість та швидка адаптація до змін дозволяють компаніям оперативно реагувати на ринкові виклики.

- Особливо ефективно Agile використовується в ІТ та розробці програмного забезпечення, забезпечуючи швидке впровадження оновлень.

### 6.Theory of Constraints (ТОС):

Сфокусований підхід до виявлення та усунення “вузьких місць” у системі дозволяє оптимізувати весь ланцюг створення цінності.

- Наприклад, у логістиці ТОС допомагає швидше доставляти товари, усуваючи проблеми у вузлових точках ланцюга постачання.

Інтеграція підходів:

Методології часто доповнюють одна одну. Наприклад, Kaizen можна поєднувати з Lean Management для створення культури безперервного вдосконалення, яка одночасно зменшує витрати. Також Six Sigma може бути інтегрована з TQM для підвищення якості у всіх аспектах бізнесу.

Виклики впровадження:

Попри численні переваги, реалізація цих підходів може бути складною через:

- Недостатню підготовку персоналу.
- Ресурсні обмеження для малих та середніх підприємств.
- Опір до змін з боку працівників, які звикли до традиційних методів роботи.

Отже, методологія Kaizen та її альтернативи є надзвичайно ефективними для вдосконалення бізнесу. Кожен підхід має свої унікальні переваги, що дозволяє адаптувати його до конкретних потреб підприємства. Стратегічне поєднання цих методологій може забезпечити не лише оптимізацію процесів, а й довгострокове зростання та стабільність бізнесу.

### 3.2. Стратегія оптимізації діяльності компанії "Аврора"

Стратегія розвитку компанії "Аврора" базується на кількох ключових напрямках, які допомагають їй досягати успіху на ринку[27,28,30]:

Міжнародна експансія:

Заходження на ринки інших країн, зокрема Румунії, свідчить про бажання компанії розширювати свою географічну присутність і збільшувати свою аудиторію. Це дозволяє "Аврорі" диверсифікувати свої ризики і забезпечує нові можливості для зростання. Приклад: Відкриття шести магазинів у Румунії в умови війни є відмінним прикладом міжнародної експансії. Це дозволяє компанії зростати за межами внутрішнього ринку та

диверсифікувати свої доходи, що зменшує ризики і забезпечує стабільність у складних умовах.

Стратегічне благодійництво:

Активна участь у благодійних ініціативах, спрямованих на підтримку військових та соціальних проєктів, не лише сприяє виробленню позитивного іміджу компанії, а й має соціальний вплив, зміцнюючи позиції "Аврори" у громадському житті. Приклад: Участь у благодійних ініціативах та зборів коштів для соціальних проєктів, зокрема ініціативи зі збору коштів для військових, демонструє соціальну відповідальність компанії. Наприклад, збір коштів для пошиття зимової форми для жінок через благодійну ініціативу разом з ГО "Землячки".

Інновації та вдосконалення:

Компанія активно застосовує методологію Kaizen для постійного вдосконалення своїх процесів і підвищення продуктивності. Це дозволяє "Аврорі" швидше реагувати на зміни на ринку і залишатися конкурентоспроможною. Приклад: Впровадження методології Kaizen для постійного вдосконалення процесів. Наприклад, прийняття працівників до участі в плануванні і впровадженні покращень, що дозволяє прискорити процеси та підвищити продуктивність.

Соціальна відповідальність:

Компанія активно залучається до соціальних проєктів і сприяє розвитку спільноти. Це не лише підвищує довіру споживачів до бренду, а й має позитивний вплив на бізнесове середовище, сприяючи створенню сприятливого клімату для діяльності компанії.

Загалом, стратегія "Аврори" поєднує в собі розвиток бізнесу зі збереженням соціальної відповідальності, що дозволяє компанії ефективно конкурувати на ринку та досягати стабільного зростання. Приклад: Регулярні благодійні акції компанії на підтримку військових та соціальних проєктів. Наприклад, перерахування коштів для Сил оборони, підтримка соціальних ініціатив, спрямованих на допомогу учасникам АТО.

Ці приклади ілюструють, як стратегія "Аврори" забезпечує компанії не лише бізнесовий успіх, а й позитивний вплив на спільноту та соціальне середовище.

## Висновки

Дослідження методів оптимізації господарської діяльності суб'єкта підприємницької діяльності на прикладі компанії "Аврора" дозволяє зробити низку важливих висновків щодо підвищення ефективності бізнесу та адаптації до сучасних умов, зокрема в умовах війни та економічної нестабільності.

У розділі 1 досліджено основні методи оптимізації підприємницької діяльності, зокрема стратегічні, фінансові, операційні, маркетингові, технологічні та антикризові методи. Ці методи є необхідними для ефективного управління підприємством в умовах змінного ринку та криз. Основні теоретичні підходи до оптимізації показують, як підприємства можуть мінімізувати витрати, покращити фінансові результати, зберігати конкурентоспроможність і адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі. Такі методи, як Kaizen і постійне вдосконалення, є важливими інструментами в оптимізації операцій та забезпеченні стійкості бізнесу.

Дослідження методів оптимізації господарської діяльності суб'єкта підприємницької діяльності на прикладі компанії "Аврора" дозволяє зробити низку важливих висновків щодо підвищення ефективності бізнесу та адаптації до сучасних умов, зокрема в умовах війни та економічної нестабільності.

Зростання доходу та прибутку: Компанія "Аврора" продемонструвала вражаючі фінансові результати за останні три роки. Зростання доходу та чистого прибутку свідчить про правильність вибору стратегій розвитку, ефективність управлінських рішень і здатність компанії адаптуватися до умов війни. Ці показники також підтверджують високу конкурентоспроможність "Аврори" на ринку.

Ефективність використання активів та капіталу: Показники ROA та ROE, які зросли протягом аналізованого періоду, свідчать про зростаючу



ефективність використання ресурсів компанії. Це вказує на підвищення продуктивності та оптимізацію фінансових потоків, що є ключовим фактором для стабільного розвитку компанії в умовах криз.

Рентабельність і прибутковість: Показник Profit Margin, що зростає, свідчить про поліпшення здатності компанії конвертувати дохід у чистий прибуток, що є важливим для фінансової стабільності та розвитку в умовах змінного економічного середовища.

Розширення мережі та диверсифікація: Активне розширення мережі, зокрема в Україні та Румунії, а також наміри збільшити кількість торгових точок, є важливими кроками для зміцнення позицій компанії на ринку. Диверсифікація ринків дозволить знизити залежність від економічних і політичних ризиків у окремих країнах, що сприятиме стабільності бізнесу.

Рекомендації щодо подальшого розвитку: Для забезпечення подальшого зростання компанії "Аврора" необхідно продовжувати активне розширення мережі, інвестувати в підвищення операційної ефективності, підтримувати високий рівень співпраці з постачальниками та збільшувати частку українських товарів на закордонних ринках. Крім того, диверсифікація ринків і підготовка до IPO можуть стати важливими кроками для залучення додаткових інвестицій і підвищення фінансової стабільності компанії.

Методологія Kaizen як інструмент оптимізації: Впровадження методів постійного вдосконалення, таких як Kaizen, дозволить компанії досягти високої ефективності на всіх етапах її діяльності, від виробництва до обслуговування клієнтів. Це забезпечить компанії "Аврора" можливість адаптуватися до нових економічних реалій та зберігати конкурентоспроможність навіть в умовах нестабільності.

Стратегія оптимізації діяльності: Використання стратегічних методів оптимізації дозволяє компанії зберігати високу гнучкість та здатність до

адаптації в умовах війни. Продовження вдосконалення стратегічних процесів і інтеграція новітніх підходів до управління допоможуть забезпечити компанії "Аврора" стійке зростання навіть у найскладніших умовах.

Таким чином, компанія "Аврора" демонструє високий рівень адаптації до змінних економічних умов, успішно оптимізує свої бізнес-процеси та вживає заходів для подальшого розвитку. Однак для досягнення ще більшого успіху необхідно продовжувати вдосконалювати внутрішні процеси, зосереджуючись на інноваціях, розширенні ринків та диверсифікації.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Анікін Г.О., Набока Р.М. Еволюція функцій логістичної діяльності виробничих підприємств. *Вісник Херсонського національного технічного університету*. 2020. №3. С.241–248. URL: <https://doi.org/10.35546/kntu2078-4481.2020.3.31>.
2. Биба В. В., Пінчук Н. М., Каралкін В. С. Інформаційні технології в управлінні ресурсами. *Efektivna ekonomika*. 2024. №2. URL: <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2024.2.76>.
3. Вороненко В. І. Обґрунтування напрямів розвитку сонячної енергетики для України // Енергоефективність та відновлювальна енергетика в Україні: проблеми управління / за заг. ред. д-ра екон. наук, проф. І. М. Сотник. – Суми : ПФ «Видавництво “Університетська книга”», 2019. – С. 72-85. – Режим доступу: <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/80025>
4. Вороненко В.И., Бурлакова И.М.. Эфффекты от использования энергетических природных ресурсов в странах Европейского союза и Украине. *Економіка та держава*. 2018. № 7. С. 61-66. <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/70636>
5. Вороненко В.И., Горобченко Д.В. Теоретические модели анализа эколого-экономического развития. *Економічний простір: Збірник наукових праць*. 2020. № 157. С. 65-68. <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/83711>
6. Вороненко В.І., Гриценко П.В., Омеляненко В.А. Визначення індикаторів та рівнів регуляторної ефективності податкових інструментів на національному та світовому рівнях. Проблеми та перспективи забезпечення макроекономічної стабільності : монографія / за ред. С. В. Леонова і М. М. Бричко. Суми : Сумський державний університет, 2022. С. 65-75. <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/90488>
7. Вороненко В.І., Кубатко О.В., Ковальов Б.Л., Гриценко П.В., Омеляненко В.А. Динаміка цифрової трансформації соціально-економічних та екологічних систем. *Агросвіт*. 2022. № 15-16. С. 15-22. <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/89229>
8. Гриценко П., Коваленко Є., Вороненко В., Смакоуз А., Степаненко Є. Аналіз дефініції «зміни» як економічної категорії. *Механізм регулювання економіки*, (1 (91), 92-98. URL: <https://doi.org/10.21272/mer.2021.91.07>
9. Дяченко, А. В., Карінцева, О. І., Тарасенко, С. В., Харченко, М. О., Мазін, Ю. О., Кисильова, К. С. Формування інноваційного інструментарію економічної політики в умовах розвитку світової економічної кризи 2019-2020 рр. в Україні // *Механізм регулювання економіки*. 2021. № 3. С. 21-40. DOI: <https://doi.org/10.21272/mer.2021.93.02> <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/85737>
10. *Економіка і бізнес : підручник / за ред. Л. Г. Мельника, О. І. Карінцевої*. Суми : Університетська книга, 2021. 316 с. <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/83721>

11. Економіка розвитку: європейський досвід упровадження досягнень Industries 3.0, 4.0 та 5.0. : навч. посіб. / за ред. Л. Г. Мельника, Ю. М. Завдов'євої. Суми : Університетська книга, 2022. 608 с. <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/91525>
12. Економіка та бізнес-інновації: підручник / за ред. д.е.н., проф. Л. Г. Мельника, д.е.н., проф. О. І. Карінцевої. – Суми : Університетська книга, 2023. – 702 с. <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/91523>
13. Карінцева, О. І., Харченко, М. О., Мазін, Ю. О., Фалько, К. С. Практичні засади підвищення ефективності логістичної діяльності сучасного підприємства. Вісник Сумського державного університету. Серія Економіка. 2021. № 3. С. 127–136. DOI: 10.21272/1817-9215.2021.3-14 <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/86223>
14. Карінцева, О. І., Харченко, М. О., Пономарьова, Г. С. Підвищення ефективності бізнес-процесів на виробничому підприємстві // Механізм регулювання економіки. 2020. № 4. С. 58-69. <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/83754>
15. Карінцева О.І., Дегтярьова І. Б., Харченко М.О., Долгошеева О. І., Кіріл'єва А. В. Залучення іноземних інвестицій як інструмент забезпечення конкурентоспроможності та сталого розвитку країни. Вісник СумДУ. Серія «Економіка», № 3' 2020. С. 199-211. DOI: 10.21272/1817-9215.2020.3-22 [https://visnyk.fem.sumdu.edu.ua/issues/3\\_2020/22.pdf](https://visnyk.fem.sumdu.edu.ua/issues/3_2020/22.pdf)
16. Ковальов В.В., Волкова О.Н.. Аналіз господарської діяльності підприємства, Посібник. Л.: ООО «ТК Велби», 2002. 424 с
17. Ковтун О.І. Стратегія підприємства: Навч. посібник 3-є вид., оновлене й доповнене, Львів: «Новий світ-2000», 2017. 324 с
18. Лукаш, О., Дерев'янку, Ю., Васильєва, Т., & Танащук, М. (2022). Формування конкурентного середовища у освітньому просторі: роль освітніх провайдерів. Механізм регулювання економіки, (3-4(97-98)), 31-39. <https://doi.org/10.32782/mer.2022.97-98.08>  
<https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/90532>
19. Мельник Л. (2021) Сучасні тренди економічного розвитку: Досвід ЄС та практика України: підручник / за ред. Л. Г. Мельника. Суми: ПФ «Видавництво “Університетська книга”», 2021. 432 с. <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/89235>
20. Мельник Л. Г., Карінцева О. І., Кубатко О. В., Сотник І. М., Завдов'єва Ю. М. Цифровізація економічних систем та людський капітал: підприємство, регіон, народне господарство // Механізм регулювання економіки. 2020. № 2. С. 9-28. DOI: <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/82236>
21. Мельник, Л., Карінцева, О., Кубатко, О., Дерев'янку, Ю., Маценко, О. (2022). Реструктуризація соціально-економічних систем як складова формування цифрової економіки в Україні у період кризи. Механізм регулювання економіки, (1-2(95-96)), 7-13.

22. Мельник Л. Г., Маценко О. М., Дериколенко О. М., Кириленко М. В., Стародуб І. А. Економіка підприємств, територій та макроекономічних систем в умовах цифрових трансформацій: від стабільності й лінійного мислення до антикрихкості та нелінійного, інноваційного мислення // Механізм регулювання економіки. 2021. № 3. С. 67-78. DOI: <https://doi.org/10.21272/mer.2021.93.06>  
<https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/87532>
23. Мельник, Л. (2022). Росія – країна, побудована на порушенні божих заповідей: погляд економіста. Механізм регулювання економіки, (3-4(97-98), 141-150. <https://doi.org/10.32782/mer.2022.97-98.10>  
<https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/90536>
24. Мельник, Л., Ковальов, Б. (2020). Проривні технології в економіці і бізнесі (Досвід ЄС та практика України у світлі III, IV, і V промислових революцій. Сумський державний університет, с. 180. <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/79621>
25. Ніколаєв С.О., Вороненко В.І., Ковальов Б.Л., Гриценко П.В., Одеволе О.О. Блокчейн як фактор цифрової трансформації економіки України. Вісник Сумського державного університету. Серія «Економіка». 2021. №2. С. 16-23. <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/85043>
26. Омеляненко В.А., Литвиненко С.М., Вороненко В.І. Аналіз потенціалу конвергенції біо- та нанотехнологій в космічній галузі (національний та міжнародний аспект). Інновації і трансфер технологій: методи, моделі та механізми управління: колективна монографія / за ред. д.е.н. В.А. Омеляненка. Суми: Інститут стратегій інноваційного розвитку і трансферу знань, 2023. С. 284-296.
27. Опис бізнесу ПрАТ «Аврора» [Електронний ресурс] Сайт Stockmarket [https://zvitnist.com/42657170\\_TOVARYSTVO\\_Z\\_OBMEZHENOUDPOVDA LNSTU\\_FINANSOVA\\_KO](https://zvitnist.com/42657170_TOVARYSTVO_Z_OBMEZHENOUDPOVDA LNSTU_FINANSOVA_KO)
28. Розкриття інформації: Річна звітність ПрАТ «АВРОРА» [Електронний ресурс] URL <https://opendatabot.ua/c/24370724>
29. Рясних Є. Г. Основи фінансового менеджменту – навч. пос. “Академвидав”. 2019. 336 с
30. Сайт ПрАТ «Аврора» [Електронний ресурс] URL: <https://opendatabot.ua/c/24370724>
31. Сотник І. (2018) Підприємництво, торгівля та біржова діяльність / І. Сотник, Л. Таранюк. – Суми: Університетська книга, 2018. – 572 с. <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/80114>
32. Сучасні тренди економічного розвитку. Книга 1: Трансформації економічних систем: досвід ЄС в реалізації Industries 3.0, 4.0, 5.0: навчальний посібник / за ред. Л. Г. Мельника. Суми: Університетська книга, 2022. 608 с. <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/91526>
33. Сучасні тренди економічного розвитку. Книга 2: Кращі практики ЄС для сестейнового розвитку : навч. посіб. / за ред. Л. Г. Мельника, Ю. М.

Завдов'євої. Суми : Університетська книга, 2022. 608 с.  
<https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/91527>

34. Babenko V., Matsenko O., Voronenko V., Nikolaiev S., Kazak D. Economic prospects for cooperation the European Union and Ukraine in the use of blockchain technologies. The Journal of V. N. Karazin Kharkiv National University. Series: International Relations. Economics. Country Studies. Tourism. 2020. № 12. С. 8-17. <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/83746>

35. Hrytsenko P., Voronenko V., Kovalenko Ye., Kurman T., Omelianenko V. Assessment of the development of innovation activities in the regions: Case of Ukraine. Problems and Perspectives in Management. 2021. 19(4). P. 77-88. <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/85729> (SCOPUS)

36. Hrytsenko, P. V., Kovalenko, Y. V., Voronenko, V. I., Smakouz, A. M., Stepanenko, Y. S. Analysis of the Definition of “Change” as an Economic Category // Mechanism of Economic Regulation. 2021. № 1. P. 92-98. DOI: <https://doi.org/10.21272/mer.2021.91.07>  
<https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/84025>

37. Hrytsenko, P.V., Kovalenko, Y.V., Voronenko, V.I., Smakouz, A.M., Stepanenko, Y.S. Analysis of the Definition of “Change” as an Economic Category. Mechanism of Economic Regulation. 2021. № 1. С. 92-98. <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/84025>

38. Ji, Z., & Sotnyk, I. (2023). Economic analysis of energy efficiency of China's and India's national economies. Mechanism of an Economic Regulation, (1(99), 11-16. <https://doi.org/10.32782/mer.2023.99.02>  
<https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/91221>

39. Jianming Mu, Goncharenko O. S., Chortok Yu. V., Yaremenko A. H. Peculiarities of Formation of the Region's Logistics Infrastructure on the Basis of Eco-Innovations Within the Framework of Stakeholders' Partnership in the Enterprise-Region-State System // Mechanism of Economic Regulation. 2021. № 4. P. 22-29. DOI: <https://doi.org/10.21272/mer.2021.94.03>  
<https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/87514>

40. Karintseva O. I., Yevdokymov A. V., Yevdokymova A. V., Kharchenko M. O., Dron V. V. Designing the Information Educational Environment of the Studying Course for the Educational Process Management Using Cloud Services. Механізм регулювання економіки. 2020. № 3. С. 87-97. DOI: <https://doi.org/10.21272/mer.2020.89.07>

41. Kovalov, B., Karintseva, O., Kharchenko, M., Khymchenko, Y., & Tarasov, V. (2023). Methods of evaluating digitization and digital transformation of business and economy: the experience of OECD and EU countries. Економіка розвитку систем, 5(1), 18-25. <https://doi.org/10.32782/2707-8019/2023-1-3> <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/91585>

42. Kovalov, B., Karintseva, O., Kharchenko, M., Khymchenko, Y., & Tarasov, V. (2023). Methods of evaluating digitization and digital transformation of business and economy: the experience of oecd and eu countries. Економіка

розвитку систем, 5(1), 18-25. <https://doi.org/10.32782/2707-8019/2023-1-3> <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/91585>

43. Kubatko, O. V., Kubatko, O. V., Sachnenko, T. I., Oluwaseun, O. O. Organization of Business Activities with Account to Environmental and Economic Aspects // Mechanism of Economic Regulation. 2021. № 2. P. 76-85. DOI: <https://doi.org/10.21272/mer.2021.92.08>

<https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/85180>

44. Kubatko, O., Merritt, R., Duane, S., & Piven, V. (2023). The impact of the COVID-19 pandemic on global food system resilience. Mechanism of an Economic Regulation, (1(99)), 144-148. <https://doi.org/10.32782/mer.2023.99.22> <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/91371>

45. Lukash, O. A., Derev`yanko, Y. M., Kozlov, D. V., Mukorez, A. I. Regional Economic Development in The Context of the COVID-19 Pandemic and the Economic Crisis // Mechanism of Economic Regulation. 2021. № 1. P. 99-107. DOI: <https://doi.org/10.21272/mer.2021.91.08>

<https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/84026>

46. Kubatko, O. V., Chortok, Y. V., Honcharenko, O. S., Nechyporenko, R. M., & Moskalenko, I. M. (2019). Studying Features of Vehicle Type Selection by Trade and Logistics Enterprise. Mechanism of economic regulation. – 2019. – №3. – С. 73–82. <http://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/76448>

47. Melnyk L. H., Derykolenko O. M., Mazin Yu. O., Matsenko O. I., Piven V. S. Modern Trends in the Development of Renewable Energy: the Experience of the EU and Leading Countries of the World // Механізм регулювання економіки. 2020. № 3. С. 117-133. <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/81810>

48. Melnyk, L. Hr., Shaulska, L. V., Mazin, Yu. O., Matsenko, O. I., Piven, V. S., Konoplov, V. V. Modern Trends in the Production of Renewable Energy: the Cost Benefit Approach // Mechanism of Economic Regulation. 2021. № 1. P. 5-16. DOI: <https://doi.org/10.21272/mer.2021.91.01>

<https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/83761>

49. Melnyk, L., Karintseva, O., Kubatko, O., Derev`yanko, Y., & Matsenko, O. (2022). Restructuring of socio-economic systems as a component of the formation of the digital economy in Ukraine. Mechanism of an Economic Regulation, (1-2(95-96)), 7-13. <https://doi.org/10.32782/mer.2022.95-96.01> <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/89627>

50. Melnyk, L., Kovalov, B., Mykahilov, S., Mykhailov, S., Skrypka, Y., & Starodub, I. (2022). Dynamics of reproduction of economic systems in the transition to digital economy – in the light of synergetic theory of development\*. Mechanism of an Economic Regulation, (3-4(97-98)), 7-14. <https://doi.org/10.32782/mer.2022.97-98.01>

<https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/90520>

51. Melnyk, L., Matsenko, O., Kalinichenko, L., Holub, A., & Sotnyk, I. (2023). Instruments for ensuring the phase transition of economic systems to management based on Industries 3.0, 4.0, 5.0. Mechanism of an Economic

Regulation, (1(99), 34-40. <https://doi.org/10.32782/mer.2023.99.06>  
<https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/91226>

52. Nesterenko V., Dolhosheieva O., Kirilieva A., Voronenko V., Hrytsenko P. «Green» vector of the economic development of the country. Mechanism of Economic Regulation. 2021. № 3. C. 82-90.  
<https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/87533>

53. Nesterenko, V. O., Dolhosheieva, O. I., Kirilieva, A. V., Voronenko, V. I., Hrytsenko, P. V. "Green" Vector of the Economic Development of the Country // Mechanism of Economic Regulation. 2021. № 3. P. 79-87. DOI:  
<https://doi.org/10.21272/mer.2021.93.07>  
<https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/87533>

54. Nikulina, M., Sotnyk, I., Derykolenko, O., & Starodub, I. (2022). Unemployment in Ukraine's economy: COVID-19, war and digitalization. Mechanism of an Economic Regulation, (1-2(95-96), 25-32.  
<https://doi.org/10.32782/mer.2022.95-96.04>  
<https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/89630>

55. Omelyanenko V., Pidorychev I., Voronenko V., Andrusiak N., Omelianenko O., Fyliuk H., Matkovskyyi P., Kosmidailo I. Information & Analytical Support of Innovation Processes Management Efficiency Estimations at the Regional Level. International Journal of Computer Science and Network Security. 2022. Vol. 22, No. 6. P. 400-407.  
<https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/89615>

56. Sotnyk I. M., Nahornyi M. V., Maslii M. Yu., Nikulina M. P., Yehorov Y. V. Problems of Unemployment in Ukraine Under the COVID-19 Pandemic // Mechanism of Economic Regulation. 2021. № 3. P. 88-96. DOI:  
<https://doi.org/10.21272/mer.2021.93.08>  
<https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/87534>

57. Sotnyk, I. M., Matsenko, O. M., Popov, V. S., Martymianov, A. S. Ensuring the Economic Competitiveness of Small Green Energy Projects // Mechanism of Economic Regulation. 2021. № 1. P. 28-40. DOI:  
<https://doi.org/10.21272/mer.2021.91.03>  
<https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/84021>

58. Tambovceva, T. T., Melnyk, L. Hr., Dehtyarova, I. B., Nikolaev, S. O. Circular Economy: Tendencies and Development Perspectives // Mechanism of Economic Regulation. 2021. № 2. P. 33-42. DOI:  
<https://doi.org/10.21272/mer.2021.92.04>  
<https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/85156>

59. Voronenko V., Horobchenko D. Approaches to the Formation of a Theoretical Model for the Analysis of Environmental and Economic Development. Journal of Environmental Management and Tourism. Craiova: ASERS Publishing, 2018. Vol. 9, Issue Number 5(29). P. 1108-1119.  
<https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/77227>