

фінансових механізмів, системи стратегічного планування та управління ризиками. Фактично, така діяльність закладів охорони здоров'я поступово почала набувати ознак підприємницьких структур, що проявляється у розширенні управлінських функцій керівництва, диверсифікації джерел фінансування, підвищенні ефективності використання ресурсів.

У період дії воєнного стану в Україні здійснюється реалізація спеціальних норм права на відміну від загальних, що коригують загальні механізми функціонування державних та комунальних установ. Оскільки дія загальних норм права для досягнення мети запровадження особливого правового режиму є недостатньою [1]. Відтак, у сфері охорони здоров'я запроваджуються спрощені процедури закупівель, укладання угод, використання цільових субвенцій та залучення позабюджетних ресурсів.

Фінансово-економічна специфіка воєнного часу визначається низкою ключових чинників, серед яких брак бюджетних коштів, нерегулярність постачань медичних матеріалів, підвищена потреба в інвестиціях у захист інфраструктури (укриття, мобільні бригади, резерви обладнання), а також суттєве зростання вартості логістичних послуг. Щоб пристосуватися до цих умов, частина закладів охорони здоров'я почала активно впроваджувати елементи підприємницького управління, які охоплюють оптимізацію витрат через централізацію закупівель і скорочення неефективних напрямів фінансування; укладання партнерських угод з міжнародними гуманітарними фондами та донорськими організаціями для фінансування капітальних видатків і закупівлі обладнання; розширення спектра платних послуг, що дозволяє сформувати мінімальні внутрішні резерви на випадок непередбачуваних ситуацій та підвищити прозорість використання ресурсів.

Разом із тим, така комерціалізація медичної сфери має і іншу сторону. Зростає ризик розмиття соціальної місії закладів, виникає нерівність у доступі до медичних послуг між різними групами населення, а також можливі зловживання при залученні позабюджетних коштів. У зв'язку з цим, важливо зберігати баланс між соціальною відповідальністю та підприємницькою доцільністю установ.

Підсумовуючи, можна сказати, що воєнний період став своєрідним каталізатором ґрунтовних перемін у системі охорони здоров'я України, у межах яких заклади медичної сфери поступово трансформуються у більш економічно самостійні суб'єкти, які одночасно функціонують у площині суспільного соціального обов'язку й підприємницької раціональності.

Перелік використаних джерел:

1. Khudoshyna O. V. Peculiarities of the Business of Medical Practice in Ukraine During the Period of Marital Status. *Medicine Pravo*. 2022. 2(30), 75-81. <https://doi.org/10.25040/medicallaw2022.02.075>

УДК 338.242.2:334.722(477)

Гуцало Олеся

студентка групи ППмз-61

Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя

Науковий керівник: Мариненко Наталія

доктор економічних наук, професор

професор кафедри економіки на фінансів

Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя

ФІНАНСОВИЙ МЕНЕДЖМЕНТ МАЛОГО ТА СЕРЕДНЬОГО БІЗНЕСУ В УМОВАХ ЕКОНОМІЧНОЇ ТУРБУЛЕНТНОСТІ

Малий і середній бізнес (МСБ) є невід'ємною складовою ринкової економіки, що сприяє розв'язанню широкого спектру соціальних, економічних і науково-технічних викликів суспільства. У сучасних умовах розвитку економіки України МСБ вирізняється

динамічністю, сприяє вирішенню питань зайнятості, стимулює конкуренцію, забезпечує зростання експортного потенціалу та насичення внутрішнього ринку товарами й послугами. Сучасні умови господарювання характеризуються значними викликами, що зумовлюють особливості ведення бізнесу в Україні. Багато підприємств вимушені зовсім по іншому підходити до вирішення питань, пов'язаних з управлінням фінансами.

В умовах суттєвого ускладнення господарської діяльності підприємств малого та середнього бізнесу, котрі сформувалися внаслідок деструктивного впливу війни, зумовленої агресією росії, формується низка суттєвих фінансових проблем, що пов'язані із зниженням платоспроможності цих суб'єктів господарювання. Адже посилення стану економічної нестабільності в Україні у зв'язку із воєнними діями, фінансові проблеми підприємств малого та середнього бізнесу суттєво загострюються, відчуються проблеми та сильний тиск в усіх сферах господарської діяльності, що уже призвело до відчутного зниження доходів як бізнесу, так і населення нашої держави.

До того ж, постійне зростання витрат підприємств на енергоресурси, сировину та логістику, а також перебої з постачанням тієї ж сировини, матеріалів чи вже навіть енергосистеми стали додатковим фінансовим викликом для підприємств МСБ.

З початком повномасштабної війни у 2022 р. спостерігалось різке скорочення кількості новостворених підприємств – більш ніж на 50 %, що засвідчило найнижчий рівень реєстрацій за останнє десятиліття [1, с. 217]. Така тенденція зумовлювалася високим рівнем невизначеності, загрозами для економічної стабільності, порушенням виробничо-збутових ланцюгів та суттєвим зростанням ризиків для підприємницької діяльності.

За інформацією Державної служби статистики України, станом на 01.07.2024 р. в країні було зареєстровано 1511133 юридичні особи, серед яких найбільшу частку становили товариства з обмеженою відповідальністю – 798047 одиниць, тоді як кількість приватних підприємств становила 199787 одиниць, а фермерських господарств – 50560 одиниць [2].

Бізнес як соціально-економічне явище охоплює широкий спектр суспільних відносин, які включають історичні, юридичні, економічні та психологічні аспекти. Малі та середні підприємства мають низку переваг, зокрема: забезпечують національний ринок товарами та послугами, що відповідають запитам споживачів, сприяють впровадженню інновацій і сучасних технологій, створюють робочі місця, знижують рівень безробіття, активізують споживчу активність і стимулюють зростання обсягів виробництва.

Окрім цього, малий і середній бізнес суттєво впливає на темпи економічного зростання, формує структуру та якість внутрішнього валового продукту. Основними факторами, що сприяють розвитку малого і середнього бізнесу є те, що, по-перше, невеликі компанії забезпечують вищі обсяги реалізації порівняно з великими; по-друге, суб'єкти малого і середнього бізнесу сплачують значні суми податків; по-третє, цей сектор створює більше робочих місць, ніж великі підприємства. Наприклад, у країнах Європи малі та середні підприємства становлять 99% від загальної кількості підприємств ЄС і за останні п'ять років забезпечили близько 85% нових робочих місць [3].

Однак, попри значний внесок у соціально-економічний розвиток, малий та середній бізнес залишається найбільш уразливим до впливу зовнішніх факторів, і саме в таких умовах ключове значення набуває ефективна система фінансового менеджменту, яка дозволяє адаптувати діяльність підприємств до нестабільного середовища та мінімізувати можливі втрати.

Вплив ризиків на платоспроможність малого бізнесу досліджено у роботі [4], згідно якої малі та середні підприємства, які ефективно управляють ризиками, мають більшу фінансову стійкість навіть в умовах війни. При цьому існує об'єктивна необхідність розробки та реалізації стратегій управління ризиками, таких як диверсифікація продукту, створення резервних фондів і розширення страхування у сфері малого бізнесу.

В умовах економічної нестабільності підприємства повинні адаптувати фінансове управління до підвищених ризиків і невизначеності. Це вимагає впровадження практичних

заходів, спрямованих на збереження платоспроможності, оптимізацію ресурсів і підвищення фінансової стійкості, зокрема:

- перше і чи не найважливіше та що було вже сказано – врахування підвищеного рівня ризику при прийнятті управлінських рішень, як в процесі здійсненні господарської діяльності в цілому, так і в кожному питанні окремо;
- проведення детальної оцінки на основі методів, що дозволяють адекватно проаналізувати ситуацію, формування висновку щодо доцільності їх здійснення та обґрунтування механізмів управління ризиком;
- перегляд і обґрунтування нової фінансової стратегії підприємства з метою пошуку ефективного підходу щодо формування, розподілу та використання фінансових ресурсів в умовах невизначеності;
- забезпечення можливості оперативного коригування планів діяльності відповідно до динаміки зовнішнього середовища, формування гнучких і багатоваріантних сценаріїв розвитку;
- пошук альтернативних джерел фінансування, зокрема через програми державної підтримки та міжнародну фінансову допомогу;
- використання податкових і страхових пільг як інструментів стабілізації фінансового стану;
- підтримання належного рівня фінансової стійкості та платоспроможності підприємства для забезпечення його фінансової безпеки;
- оптимізація системи управління витратами шляхом скорочення неефективних витрат і спрямування ресурсів на забезпечення безпеки персоналу та збереження майна;
- концентрування уваги на забезпеченні оптимізації грошових потоків підприємства заради підтримки його постійної платоспроможності.

Важливо відзначити, що адаптаційні заходи бізнесу неможливі без належної підтримки з боку держави. Саме держава, реагуючи на виклики економічної нестабільності, створює умови для збереження та розвитку підприємництва, розширює фінансові можливості бізнесу й стимулює його відновлення.

В умовах воєнного стану держава намагається забезпечити функціонування економіки шляхом створення широкого спектру субсидій та різного роду пільг та фінансових можливостей для бізнесу. Така підтримка має сприяти організації роботи як діючих підприємств на місцях так і переміщених підприємств, відновленню втрачених активів, збереженню робочих місць, активізації експортної діяльності, стимулюванню економічної активності та інновацій ключових галузей та регіональному розвитку.

Крім цього, уряд вжив організаційних заходів для залучення іноземних інвестицій до України, які можуть стати основою майбутньої повоєнної відбудови та прискорити процес відновлення країни. У 2022 році Міністерство економіки України уклало Меморандум із найбільшою у світі інвестиційною компанією BlackRock. Цей документ передбачає надання консультативної підтримки щодо створення спеціальної платформи для залучення приватного капіталу до відновлення України та підтримки її економіки [5].

Окрім цього, важливу роль у формуванні фінансових ресурсів відіграють міжнародні програми підтримки, які фінансуються Європейським Союзом, Світовим банком та іншими організаціями. Водночас для ефективного формування фінансових ресурсів важливо створити сприятливе регуляторне середовище. У цьому контексті вагомим кроком є цифровізація державних послуг, яка значно спрощує взаємодію підприємців з державними органами.

Через це в умовах економічної нестабільності система ризик-менеджменту повинна зосереджуватись на забезпеченні своєчасності фінансових розрахунків, збереженні майна та захисті персоналу, мінімізації загроз безперервності бізнес-процесів і підтриманні стабільності діяльності підприємства. Важливим є контроль достовірності інформації, перевірка контрагентів і нових партнерів, а також ретельний аналіз потенційних ризиків, пов'язаних із виходом на нові ринки чи зміною умов господарювання.

Перелік використаних джерел:

1. Нікольчук Ю. Фінансовий менеджмент під час війни. *Scientific journal «Modeling the development of the economic systems»*. 2024. №2. С. 215–223.
2. Офіційний сайт Державної служби статистики України. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua/> (дата звернення: 04.11.2025).
3. Ситник Н. С., Козак С. І. Роль малого та середнього бізнесу на сучасному етапі розвитку економіки України. *Економіка та управління національним господарством*. 2018. № 26-1. С. 83–87.
4. Коваленко Н. О., Гавриленко О. Є., Гребінчук О. М. Економіко-правові та психологічні аспекти управління бізнесом в умовах війни. *Наукові перспективи*. 2022. № 12 (30). DOI: [https://doi.org/10.52058/2708-7530-2022-12\(30\)-177-189](https://doi.org/10.52058/2708-7530-2022-12(30)-177-189) (дата звернення: 04.11.2025).
5. Сімків Л. Є. Інструменти державної підтримки малого та середнього бізнесу в Україні в умовах воєнного стану. *Науковий вісник ІФНТУНГ. Серія: Економіка та управління в нафтовій і газовій промисловості*. 2024. Вип. 29. С. 61–71.

УДК 658.589

Завойовський Роман

студент групи БМм-61

Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя

Науковий керівник: Галушак Ольга

к.е.н, доцент кафедри менеджменту та адміністрування,

Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя

УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВ

Новітні реалії глобалізації, технологічного прогресу та зростання конкуренції зумовлюють потребу всесторонньої розробки й постійного вдосконалення методологічної бази управління інноваційною діяльністю підприємств. Успішний менеджмент інноваційних процесів перетворюється на основний каталізатор, що сприяє збільшенню прибутковості їх діяльності, оперативному реагуванню на зміни ринку та віднайденню оптимальних ніш в умовах поточного попиту та пропозиції.

Сучасна теорія інновацій стверджує, що суть інноваційного управління - забезпечення синергії між теоретичним плануванням та практичним виконанням адміністративних функцій. Інноваційний процес - це збалансований цикл генерації ідей, їх практичної реалізації, включає елементи стратегічного планування, оперативного управління, організаційної архітектури, мотиваційного стимулювання, інформаційно-аналітичної підтримки, контроль, валідація успішності за допомогою кількісних і якісних індикаторів [1].

Невід'ємним елементом управління інноваційною діяльністю підприємства є безперервний моніторинг успішності досягнення стратегічних цілей та ефективності управлінських рішень. Найбільш поширеним методом вимірювання ефективності інноваційної діяльності є поділ на статичні та динамічні методи оцінки економічної ефективності інноваційних проєктів.

Застосування статичних методів, зокрема, ефективно в загальних групах показників, як, наприклад, період окупності, середня норма рентабельності, економічна додана вартість. Стосовно динамічних методів, то вони ґрунтуються на часовій моделі, тобто враховують фактор дисконтування – процес переведення майбутньої вартості грошей у їхню теперішню (дисконтовану) вартість, а відтак фокусуються навколо таких показників: