



Маркетинг

УДК 658.14.17

DOI <https://doi.org/10.5281/zenodo.19969129>

**Резерви підвищення результативної діяльності підприємства в умовах
конкурентного середовища**

Шевчук Анна Леонідівна

доктор філософії,

доцент кафедри менеджменту, маркетингу та підприємництва, Вінницький

кооперативний інститут,

21000, м. Вінниця вулиця Академіка Янгеля, 59

ORCID ID: 0000-0001-7749-4190

Крупський Андрій Станіславович

аспірант,

Хмельницький національний університет,

29016, м. Хмельницький, вулиця Інститутська, 11

ORCID ID: 0009-0007-9506-1074

Мірошніков Михайло Станіславович

магістр,

Вінницький торговельно-економічний інститут ДТЕУ,

21000, м. Вінниця, вулиця Соборна, 87

ORCID ID: 0009-0006-6457-8680

Прийнято: 15.04.2026 | Опубліковано: 30.04.2026



***Анотація.** У роботі висвітлено питання пошуку та використання резервів зростання результативності діяльності підприємства в умовах конкурентного середовища. Підкреслено, що за сучасної ринкової нестабільності, загострення конкурентної боротьби, активного поширення цифрових рішень і підвищення запитів споживачів особливої ваги набуває виявлення наявного потенціалу для посилення ринкових позицій суб'єкта господарювання. Розкрито зміст категорії резервів підвищення результативності діяльності та окреслено ключові напрями їх практичного використання. Встановлено, що суттєвий вплив на покращення результатів роботи мають удосконалення управлінських процесів, раціоналізація витрат, зростання продуктивності праці, застосування новітніх рішень, цифрових інструментів, сучасних маркетингових засобів і дієвих механізмів мотивації працівників. Окремо акцентовано увагу на ролі довгострокового управлінського бачення, здатності підприємства швидко реагувати на зміни ринкового середовища та створювати міцні конкурентні переваги. Узагальнено, що цілеспрямоване виявлення та ефективне використання резервів забезпечує зростання результативності функціонування підприємства, посилення його ринкової стійкості та формування умов для тривалого розвитку.*

***Ключові слова:** результативність діяльності підприємства, конкурентне середовище, резерви підвищення ефективності, управління підприємством, конкурентоспроможність, оптимізація ресурсів, маркетинг, стратегія, стратегічне управління, стратегічний розвиток.*

Reserves for increasing the performance of an enterprise in a competitive environment

Shevchuk Anna,

Doctor of Philosophy,

Docent of the Department of Management,



Marketing and Entrepreneurship, Vinnytsia Cooperative Institute,
21000 Vinnytsia, Academician Yangelya Street, 59
ORCID ID: 590000-0001-7749-4190

Krupskyi Andrii,
postgraduate student, Khmelnytskyi National University,
29016, Khmelnytskyi, Institutskaya Street, 11
ORCID ID: 0009-0007-9506-1074

Mykhailo Miroshnikov,
master's degree,
Vinnytsia Institute of Trade and Economics
of State University of Trade and Economics,
21050, Vinnytsia, Soborna, 87
ORCID ID: 0009-0006-6457-8680

Abstract. *The paper focuses on the key reserves that can enhance enterprise performance under conditions of a highly competitive market environment. Today, business entities operate in circumstances shaped by market instability, intensified competition, continuous technological renewal, widespread digitalization, and rising customer expectations. In such a setting, the ability to discover and apply both internal and external opportunities for improvement becomes a decisive factor for maintaining business stability, strengthening market positions, and achieving sustainable growth.*

The essence of performance improvement reserves is clarified through their connection with enterprise management and resource utilization. Considerable attention is given to the classification of these reserves according to their origin, functional role, way of application, and impact on business results. The major areas of their realization are associated with cost reduction, more efficient allocation of



material, financial, and human resources, growth in labor productivity, managerial improvement, and the adoption of innovative solutions.

A separate emphasis is placed on digital transformation as one of the most significant drivers of enterprise development. The integration of advanced information systems, analytical tools, and automated production and administrative processes creates new opportunities for improving operational coordination and managerial effectiveness. At the same time, marketing instruments, innovation-oriented activity, and partnership development are considered important components of overall business advancement.

It is substantiated that higher enterprise performance can be achieved only through an integrated management model that combines economic, organizational, technological, and marketing measures. Consistent identification and activation of such reserves enable firms to respond more effectively to external changes, reinforce their competitive advantages, and secure stable long-term development. Particular importance is also attached to the role of strategic flexibility, which allows enterprises to adapt their management decisions and resource allocation to changing market conditions. In addition, the effective use of these reserves contributes not only to improved current performance indicators, but also to the formation of long-term resilience and sustainable competitive advantages.

Keywords: *enterprise performance, competitive environment, efficiency improvement reserves, enterprise management, competitiveness, resource optimization, marketing, strategy, strategic management, strategic development.*

Постановка проблеми. У сучасних умовах підприємства працюють у нестабільному та конкурентному середовищі, де на результати діяльності впливають коливання попиту, зміни ринкової кон'юнктури, зростання витрат, технологічні зрушення та посилення вимог споживачів. За таких обставин забезпечення високої результативності діяльності стає не лише умовою розвитку, а й важливим чинником збереження ринкових позицій. Саме тому зростає



значення виявлення резервів розвитку, що дають можливість підвищити ефективність ресурсного забезпечення, удосконалити управлінську діяльність і закріпити конкурентні переваги підприємства.

Складність полягає в тому, що багато підприємств не реалізують усі наявні можливості, оскільки переважно орієнтуються на вирішення поточних питань і досягнення короткострокових результатів. Це знижує здатність своєчасно виявляти внутрішні недоліки, адаптуватися до зовнішніх змін і формувати стійкі механізми зростання. Тому актуальним є дослідження резервів підвищення результативності діяльності підприємства та визначення основних напрямів їх реалізації в умовах конкурентного середовища.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. У сучасних публікаціях проблему підвищення результативності діяльності підприємств у конкурентному середовищі розглядають через призму внутрішніх резервів розвитку, удосконалення управління, маркетингових рішень, цифрової трансформації та ощадливого виробництва. У межах цього напрямку Гриненко І. М. [8] зосереджує увагу на класифікації резервів у системі облікового забезпечення підприємства та показує, що їх систематизація дає змогу своєчасно виявляти невикористані можливості для підвищення ефективності управління ресурсним потенціалом. Коваленко О. В., Предеус А. В. [11] розглядають резерви як практичну основу зростання ефективності функціонування підприємства та пов'язують їх реалізацію зі скороченням втрат, поліпшенням використання ресурсів і вдосконаленням господарської діяльності. Громова О. Є., Надьоха Ю. О. [9, 10] акцентують увагу на інноваційних маркетингових підходах і доводять, що латеральний маркетинг може виступати засобом пошуку нової ринкової цінності та посилення конкурентних позицій підприємства.

Окремий напрям сучасних публікацій пов'язаний із впливом цифрової трансформації та інноваційних технологій на результати діяльності підприємств. У матеріалах McKinsey Global Institute [4], Boston Consulting Group [1], Boston Consulting Group [2] підкреслюється, що в умовах загострення конкуренції все



більшого значення набувають цифровізація бізнес-процесів, використання аналітики даних, гнучке управління витратами та впровадження технологій штучного інтелекту. У цих матеріалах результативність підприємства розглядається не лише як наслідок зростання обсягів діяльності, а і як підсумок здатності компанії швидко адаптуватися до змін середовища, підвищувати продуктивність і формувати нові джерела цінності. Подібний підхід простежується і в аналітичних матеріалах Світового банку [7], де продуктивність підприємств пов'язується зі структурними змінами в економіці, оновленням бізнес-середовища та підтримкою більш ефективних компаній.

У зарубіжних дослідженнях значну увагу приділено також операційним чинникам підвищення результативності. Ортис Дж. Л. [5] показує, що ощадливий підхід до управління запасами здатний позитивно впливати на результати діяльності підприємства, однак водночас підвищує чутливість до збоїв у постачанні та зовнішніх ризиків. Рахул М. Д., Кумар С. С. [6] доводять, що впровадження принципів lean-виробництва сприяє скороченню непродуктивних витрат, підвищенню продуктивності та покращенню фінансових результатів. Практичний вимір цих процесів відображено у звіті Kernel Holding S. A. [3] та матеріалах щодо результатів діяльності групи NOVA [12], у яких ефективність пов'язується з інвестиціями, цифровізацією та раціональним управлінням ресурсами. Додатково матеріали Eastern Ukraine EDIH [13] засвідчують посилення тенденцій цифровізації малого і середнього бізнесу в Україні. Отже, наявні публікації дають змогу стверджувати, що підвищення результативності діяльності підприємства сьогодні пов'язане з комплексним використанням управлінських, маркетингових, технологічних і виробничих рішень, хоча більшість авторів розглядає ці чинники переважно окремо, а не в межах єдиної інтегрованої моделі.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Попри значну кількість наукових праць, присвячених підвищенню ефективності діяльності підприємств, у сучасних умовах залишаються недостатньо



опрацьованими питання комплексного поєднання резервів внутрішнього розвитку, цифрових інструментів управління, маркетингових інновацій і практик ощадливого виробництва в єдиній системі забезпечення результативності підприємства. У наукових джерелах часто досліджуються окремі аспекти цієї проблеми, однак недостатньо уваги приділяється їх узгодженому застосуванню з урахуванням специфіки конкурентного середовища, обмеженості ресурсів, нестабільності ринку та потреби швидкого управлінського реагування. Саме тому актуальним залишається узагальнення наявних підходів і визначення таких напрямів підвищення результативності діяльності підприємств, які можуть бути реально використані в сучасній господарській практиці.

Формулювання цілей статті полягає у з'ясуванні теоретичних та практичних основ формування резервів підвищення результативності діяльності підприємства в умовах сучасної конкуренції, визначення основних напрямів їх використання та визначення ролі цифровізації, інновацій і управлінських інструментів у забезпеченні стійкого розвитку підприємств.

Виклад основного матеріалу дослідження. У сучасному конкурентному середовищі результативність діяльності підприємства вже не може оцінюватися лише через обсяг реалізації, прибуток або частку ринку. Реальна конкурентна сила формується через здатність підприємства швидко адаптуватися до технологічних змін, оптимізувати витрати, працювати з даними, перебудовувати внутрішні процеси та створювати нові джерела цінності для споживача. Саме тому категорія резервів підвищення результативності набуває стратегічного значення. Коваленко О. В., Предеус А. В. [11] обґрунтовують, що резерви підприємства слід розглядати як невикористані можливості підвищення ефективності роботи за рахунок кращого використання ресурсів, вдосконалення управління та усунення внутрішніх втрат. Близьку позицію займає Гриненко І. М. [8], яка показує, що резерви мають не лише виробничий або фінансовий вимір, а й обліково-аналітичний, оскільки правильна класифікація резервів є передумовою їх своєчасного виявлення та управління ними.



На основі узагальнення наукових підходів та емпіричних матеріалів було систематизовано основні напрями резервів підвищення результативності діяльності підприємства. Як видно з табл. 1, до ключових груп належать технологічні, організаційно-управлінські, виробничі, маркетингові та фінансові резерви.

Таблиця 1
Основні резерви підвищення результативності діяльності підприємства в умовах конкурентного середовища

Напрямок резервів	Основний зміст	Механізм реалізації	Очікуваний результат
Технологічні резерви	Впровадження цифрових технологій, автоматизації виробництва, штучного інтелекту	використання ERP- та CRM-систем, Big Data, цифрових платформ	підвищення продуктивності праці та ефективності управління
Організаційно-управлінські резерви	Удосконалення системи управління підприємством	оптимізація бізнес-процесів, стратегічне планування, управління витратами	підвищення ефективності прийняття управлінських рішень
Виробничі резерви	Підвищення ефективності використання ресурсів	впровадження принципів lean-виробництва, оптимізація виробничих процесів	зниження собівартості продукції та підвищення рентабельності
Маркетингові резерви	Розвиток сучасних маркетингових інструментів	цифровий маркетинг, партнерські колаборації, нові ринкові стратегії	збільшення обсягів реалізації та розширення ринків
Фінансові резерви	Рациональне управління фінансовими ресурсами	оптимізація структури капіталу, зниження витрат, підвищення оборотності активів	зростання прибутковості підприємства

Джерело: сформовано авторами

Така систематизація дозволяє перейти від загального теоретичного трактування до практичного механізму управління, коли кожен резерв має конкретний зміст, інструменти реалізації та очікуваний результат. У цьому контексті особливо важливо, що сучасне підприємство повинно працювати не з одним ізольованим напрямом, а одночасно з кількома взаємопов'язаними



блоками, оскільки зростання результативності в більшості випадків досягається саме за рахунок їх синергії. Такий підхід дає змогу комплексно оцінювати наявний потенціал підприємства та своєчасно виявляти напрями, що потребують першочергового вдосконалення. Водночас поєднання різних груп резервів створює передумови для підвищення ефективності функціонування підприємства, зміцнення його конкурентних позицій і забезпечення більш стійких результатів діяльності.

Першим великим блоком виступають технологічні резерви. У 2025 році цифровізація вже не є факультативною опцією для окремих інноваційних компаній, а перетворюється на базову умову ринкової життєздатності. Boston Consulting Group [1] показує, що лише близько 5 % компаній у світі можна вважати справді готовими до майбутнього завдяки глибокому впровадженню рішень на основі штучного інтелекту. Проте саме ці компанії демонструють у п'ять разів вище зростання доходів і в три рази більше скорочення операційних витрат порівняно з організаціями, які лише формально інвестують у цифрові рішення [1]. Це означає, що головний технологічний резерв полягає не просто у закупівлі програмного забезпечення, а в інтеграції цифрових інструментів у логіку управління бізнесом.

Rahul M. D., Kumar S. S. [6] у дослідженні фінансового впливу lean manufacturing також фактично підтверджують, що цифрові й процесні інновації мають прямий зв'язок із результативністю. Автори доводять, що комбінація методів 5S, усунення операцій без доданої вартості та покращення організації виробництва веде до зростання продуктивності, скорочення простоїв і підвищення фінансової віддачі [6]. Для підприємства це означає, що технологічний резерв слід трактувати ширше, ніж лише цифровізацію офісних функцій: він охоплює цифрову підтримку виробництва, аналітику даних, автоматизацію обліку, CRM- та ERP-рішення, прогнозування попиту, цифровий контроль запасів і підтримку управлінських рішень на базі даних.



Окрему увагу варто приділити українському контексту. Аналітичний матеріал Eastern Ukraine EDIH [13] фіксує, що середній рівень цифрової зрілості малого та середнього бізнесу в Україні становить близько 40 %. При цьому 70 % опитаних компаній висловили потребу в оновленні або впровадженні CRM-систем [13]. Це свідчить про значний невикористаний резерв підвищення результативності саме у сфері управління взаємовідносинами з клієнтами, автоматизації продажів і аналітики поведінки споживачів. Для українських підприємств цифровізація стає не лише інструментом розвитку, а й механізмом виживання в умовах нестабільності, високих логістичних ризиків та дефіциту часу на прийняття рішень.

Другим важливим напрямом виступають організаційно-управлінські резерви. Їх зміст пов'язаний із удосконаленням управлінської системи, зменшенням затримок у прийнятті рішень, поліпшенням стратегічного планування та розвитком здатності підприємства швидко реагувати на зміни ринкового середовища. Boston Consulting Group [2] підкреслює, що у 2025 році контроль витрат і надалі посідає одне з провідних місць серед стратегічних завдань корпоративного менеджменту. За результатами цього аналітичного матеріалу, близько третини керівників компаній визначили управління витратами як пріоритетний напрям управлінської діяльності, однак фактичний рівень досягнення поставлених цілей у середньому становить лише 48 % [2]. Це дає підстави стверджувати, що головне ускладнення полягає не у розумінні потреби в оптимізації, а в недостатньо ефективному втіленні управлінських рішень на практиці.

Саме тому у структурі резервів значну роль відіграє оптимізація бізнес-процесів. На рис. 1 показано, що ключовими факторами підвищення результативності підприємства виступають цифровізація бізнес-процесів, lean-виробництво та екосистемні партнерства. Така модель є важливою, бо демонструє відхід від вузького розуміння результативності як суто фінансового показника.



Результативність формується в точці перетину технологій, внутрішньої ефективності та зовнішньої ринкової взаємодії. Відповідно, управлінські резерви реалізуються тоді, коли керівництво підприємства здатне поєднати ці три напрями в єдиній системі управління.



Рис. 1. Ключові фактори підвищення результативності діяльності підприємства

Джерело: розроблено авторами

Третім великим блоком є виробничі резерви, що безпосередньо пов'язані з використанням матеріальних ресурсів, організацією виробничого потоку, усуненням втрат і підвищенням продуктивності праці. Ortiz J. L. [5] у роботі про вплив lean inventories показує, що модель мінімізації запасів здатна збільшувати вартість компанії приблизно на 1,3 %, якщо середовище є стабільним. Проте одночасно автор доводить, що в умовах зовнішніх шоків підприємства з надто «тонкими» запасами можуть зазнавати на 15 % глибшого спаду виробництва через розриви поставок [5]. Це дуже важливий висновок для українських підприємств, оскільки він демонструє: резерв результативності полягає не в механічному скороченні всіх витрат, а в досягненні балансу між ощадливістю та стійкістю.



У дослідженні Rahul M. D., Kumar S. S. [6] підкреслюється, що впровадження lean-підходів зменшує втрати часу, знижує витрати, покращує організацію процесу та сприяє вищій операційній ефективності. Для виробничих підприємств це означає, що резерви слід шукати у скороченні непродуктивних переміщень, зменшенні простоїв обладнання, оптимізації завантаження виробничих ліній, контролі браку та прискоренні обороту ресурсів. Водночас українські умови вимагають коригування класичних lean-практик: безпечний резерв сировини або комплектуючих сьогодні може виступати не втратами, а формою антикризового страхування.

Четвертим напрямом є маркетингові резерви, які в сучасному конкурентному середовищі вже неможливо зводити до реклами або просування в соціальних мережах. Йдеться про здатність підприємства формувати нову ринкову цінність, працювати з цільовими сегментами, створювати партнерства та переосмислювати логіку комунікації з клієнтом. Громова О. Є., Надьоха Ю. О. [9] у роботі про латеральний маркетинг наголошують, що традиційні маркетингові підходи дедалі частіше не забезпечують підприємству бажаного результату в умовах насиченого ринку. Автори обґрунтовують доцільність використання латерального маркетингу як інноваційного підходу, що дозволяє вийти за межі шаблонного мислення, знайти нові способи задоволення потреб споживача і таким чином посилити конкурентні позиції [9]. Це має прямий зв'язок із резервами результативності, оскільки нестандартні маркетингові рішення часто дають вищий ефект, ніж просте збільшення рекламного бюджету.

Важливим прикладом реалізації маркетингових і партнерських резервів є діяльність Групи NOVA. За офіційними підсумками 2025 року компанія доставила 522 млн посилок і вантажів, з яких 29 млн становили міжнародні відправлення, а її дохід перевищив 54 млрд грн [12]. При цьому одним із джерел результативності стала не лише логістична інфраструктура, а й розгалужена партнерська мережа, що забезпечує масштабування без пропорційного зростання витрат на власну нерухомість та точки присутності. Саме цей приклад



переконливо показує, що маркетингові резерви сьогодні пов'язані з екосистемним мисленням, кооперацією та створенням нових форматів взаємодії з ринком.

П'ятим блоком виступають фінансові резерви. Вони охоплюють оптимізацію структури капіталу, управління ліквідністю, прискорення оборотності активів, зниження боргового навантаження та більш ефективний розподіл інвестицій. На практиці фінансові резерви часто є підсумком реалізації інших резервів, але водночас можуть виступати й самостійним напрямом підвищення результативності. Показовим є приклад Kernel Holding S.A. У річному звіті компанії зазначено, що у 2024 фінансовому році її дохід зріс до 3,581 млрд дол. США, однак EBITDA знизилася на 30 %, а чистий прибуток на 44 % [3]. Попри це компанія змогла скоротити чистий борг на 53 %, зменшивши його з 595 до 281 млн дол. США, а показник Net debt/EBITDA поліпшився до 0.7x [3]. Це свідчить, що за несприятливої ринкової кон'юнктури одним із головних резервів результативності стає фінансова дисципліна, а не лише нарощування обсягів продажу.

У глобальному вимірі важливим резервом залишається також правильне стратегічне позиціонування компанії. McKinsey Global Institute [4] показує, що так звані «арени конкуренції» електронна комерція, хмарні сервіси, біофармацевтика, електромобілі та інші високодинамічні напрями забезпечували середньорічний темп зростання ринкової капіталізації на рівні 14 %, тоді як у традиційних галузях цей показник становив лише 5 % [4]. Крім того, рівень перерозподілу ринкових позицій на цих аренах сягав 66 %, що значно вище, ніж у класичних секторах [4]. Для підприємства це означає, що один із найважливіших резервів результативності полягає у здатності своєчасно змінити ринкову модель, увійти в нові сегменти або інтегрувати нові технологічні принципи у свою діяльність.

World Bank [7] звертає увагу на ще один принциповий аспект інституційне середовище. У дослідженні підкреслено, що українська економіка після 2008



року дедалі більше потрапляла у стан низького динамізму, для якого характерні падіння темпів входу нових фірм, висока концентрація ринків і слабкий зв'язок між продуктивністю та зростанням компанії [7]. Це означає, що навіть підприємства, які мають внутрішні резерви підвищення результативності, не завжди можуть їх повною мірою реалізувати в умовах недосконалої конкуренції, обмеженого доступу до капіталу та впливу великих інкубентів. Тому механізм реалізації резервів, поданий на рис. 2, є важливим не лише як внутрішня управлінська схема, а і як модель, що враховує залежність результатів підприємства від ширшого економічного контексту.



Рис. 2. Механізм реалізації резервів підвищення результативності підприємства

Джерело: розроблено авторами

Зміст цього механізму полягає в послідовному переході від аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища до виявлення резервів, розробки рішень, впровадження інновацій і отримання конкретного економічного результату. Такий підхід є принципово важливим, оскільки резерви не реалізуються автоматично. Їх виявлення вимагає якісної аналітики, професійного менеджменту, достовірної інформації та готовності підприємства до змін. Якщо на одному з етапів цей ланцюг переривається, резерв лишається потенціалом, але не перетворюється на реальний приріст результативності.



Висновки. Забезпечення високої результативності діяльності підприємств у сучасних умовах конкуренції пов'язане з комплексною реалізацією внутрішніх можливостей розвитку та вдосконалення. Посилення конкурентного тиску, швидкі технологічні зміни та активна цифровізація економіки змушують підприємства переглядати підходи до управління, раціональніше використовувати ресурси та впроваджувати нові інструменти підвищення ефективності.

Ключовими напрямками формування резервів результативності виступають технологічна, організаційно-управлінська, виробнича, маркетингова та фінансова складові. Вирішальне місце посідають технологічні можливості, що охоплюють запровадження цифрових рішень, автоматизацію процесів і використання сучасних інформаційних систем. Не менш важливими є вдосконалення системи управління, покращення внутрішньої організації діяльності та застосування підходів ощадливого виробництва, які дають змогу скорочувати витрати й підвищувати продуктивність.

Суттєвий вплив на кінцеві результати діяльності мають також маркетингові інструменти, завдяки яким підприємства можуть освоювати нові сегменти ринку, посилювати власні конкурентні позиції та ефективніше взаємодіяти зі споживачами. Поряд із цим важливою умовою стабільного функціонування є виважене управління фінансовими ресурсами, прискорення оборотності активів і вдосконалення структури капіталу. Поєднання зазначених напрямів створює основу для зростання ефективності роботи підприємств, зміцнення їх ринкової стійкості та забезпечення тривалого розвитку.

Список використаних джерел

1. Boston Consulting Group. Are you generating value from AI? The widening gap. 2025. URL: <https://www.bcg.com/publications/2025/are-you-generating-value-from-ai-the-widening-gap> (дата звернення: 12.03.2026).



2. Boston Consulting Group. Executive perspectives: BCG's guide to cost and growth. 2025. URL: <https://www.bcg.com/assets/2025/executive-perspectives-guide-to-cost-and-growth-15jan.pdf> (дата звернення: 12.03.2026).
3. Kernel Holding S. A. Annual report 2024. 2024. URL: <https://i.gremicdn.pl/file/3c3079556a305e6ee15e3daba69ddf08/20241028-223147-0027881687-fy2024-kernel-annual-report.pdf> (дата звернення: 12.03.2026).
4. McKinsey Global Institute. Capturing the next big arenas of competition in ten charts. 2025. URL: <https://www.mckinsey.com/mgi/our-research/capturing-the-next-big-arenas-of-competition-in-ten-charts> (дата звернення: 12.03.2026).
5. Ortiz J. L. Spread too thin: the impact of lean inventories. *International Finance Discussion Papers*. 2022. No. 1342. Washington: Board of Governors of the Federal Reserve System. 74 p. URL: <https://www.federalreserve.gov/econres/ifdp/files/ifdp1342.pdf> (дата звернення: 12.03.2026).
6. Rahul M. D., Kumar S. S. A study on financial impact of lean manufacturing systems in enhancing production. *International Journal for Multidisciplinary Research (IJFMR)*. 2025. Vol. 7, Issue 3 (May–June). P. 1–6. URL: <https://www.ijfmr.com/papers/2025/3/44127.pdf> (дата звернення: 12.03.2026).
7. World Bank. Ukraine's economy needs to make room for newer, more productive firms. 2025. URL: <https://blogs.worldbank.org/en/developmenttalk/ukraine-s-economy-needs-to-make-room-for-newer--more-productive-> (дата звернення: 12.03.2026).
8. Гриненко І. М. Класифікація резервів для потреб облікової системи підприємства. *Науковий вісник Національної академії статистики, обліку та аудиту*. 2020. № 4. С. 29–37. URL: <https://pdfs.semanticscholar.org/89a5/4d7e7cb461536268e894134478992776a4da.pdf> (дата звернення: 12.03.2026).
9. Громова О. Є., Надьоха Ю. О. Латеральний маркетинг як інноваційний вид маркетингу: суть і методи. *Світове господарство та*



міжнародні економічні відносини в контексті глобальних викликів суспільства: матеріали міжнародної науково-практичної конференції (23–24 травня 2025 р., м. Ужгород). Львів–Торунь: Liha-Pres, 2025. С. 134–136. URL: https://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/lib/50344/1/%D0%A3%D0%B6%D0%B3%D0%BE%D1%80%D0%BE%D0%B4%20%D0%B5%D0%BA%D0%BE%D0%BD%D0%BE%D0%BC%D1%96%D0%BA%D0%B0_%D1%82%D1%80%D0%B0%D0%B2%D0%B5%D0%BD%D1%8C_2025_%D0%905.pdf (дата звернення: 12.03.2026).

10. Громова О. Є. Маркетинговий підхід до управління конкурентоспроможністю підприємства. *Соціально-політичні, економічні та гуманітарні виміри європейської інтеграції України : Збірник наукових праць VII Міжнародної науково-практичної конференції*. Вінниця : Видавничо-редакційний відділ ВТЕІ КНТЕУ, 2019. Ч. 3. С. 109-116.

11. Коваленко О. В., Предеус А. В. Визначення резервів і розробка заходів щодо підвищення ефективності роботи підприємства. *Науковий вісник Мукачівського державного університету. Серія «Економіка»*. 2016. Вип. 2(6). С. 80–84. URL: <https://economics-msu.com.ua/en/article/download/viznachennya-rezerviv-i-rozrobka-zakhodiv-shchodo-pidvishchennya-efektivnosti-roboti-pidpriyemstva> (дата звернення: 12.03.2026).

12. Нова пошта. 522 млн посилок, 16,2 млрд грн податків та 4 млрд грн інвестицій підсумки роботи групи NOVA у 2025 році в Україні. 2026. URL: <https://novaposhta.ua/news/nova-pidsumky-2025-ukrayina/index.html> (дата звернення: 12.03.2026).

13. Тенденції цифровізації МСП в Україні: що ми побачили під час консультацій Eastern Ukraine EDIH? Eastern Ukraine EDIH. 2025. URL: <https://eastern-ukraine-edih.org/2025/11/28/tendentsii-tsyfrovizatsii-msp-eastern-ukraine-edih/> (дата звернення: 12.03.2026).