

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ**  
**ТЕРНОПІЛЬСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**  
**ІМЕНІ ІВАНА ПУЛЮЯ**

Кваліфікаційна наукова  
праця на правах рукопису

**ЕРСТЕНЮК ТАРАС МИКОЛАЙОВИЧ**

УДК 005.334:005.21:005.591.4:658

**ДИСЕРТАЦІЯ**  
**МЕХАНІЗМИ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ В**  
**УМОВАХ ЕКОНОМІЧНОЇ ТА ПОЛІТИЧНОЇ НЕСТАБІЛЬНОСТІ**

073 Менеджмент

07 Управління та адміністрування

Подається на здобуття наукового ступеня доктора філософії

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

\_\_\_\_\_ Т. М. Ерстенюк

Науковий керівник: Мариненко Наталія Юріївна, д.е.н., професор

Тернопіль – 2026

## АНОТАЦІЯ

*Ерстенюк Т. М.* Механізми управління підприємницькою діяльністю в умовах економічної та політичної нестабільності. – Кваліфікаційна наукова праця на правах рукопису.

Дисертація на здобуття наукового ступеня доктора філософії за спеціальністю 073 «Менеджмент» (07 «Управління та адміністрування»). – Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя, Тернопіль, 2026.

Дисертаційну роботу присвячено комплексному розв'язанню наукового завдання щодо обґрунтування теоретико-методичних засад та розроблення прикладного інструментарію адаптивного управління підприємницькою діяльністю, спрямованого на забезпечення життєздатності, стратегічної стійкості та конкурентоспроможності суб'єктів господарювання в умовах економічної та політичної нестабільності.

У дослідженні актуалізовано проблематику підвищення ефективності функціонування вітчизняних суб'єктів господарювання в умовах тривалої економічної та політичної нестабільності, що посилюється воєнними загрозами, макроекономічними дисбалансами, трансформацією ринкового середовища та високим рівнем стратегічної невизначеності. Обґрунтовано, що зазначені процеси суттєво змінюють умови здійснення підприємницької діяльності, ускладнюють прийняття управлінських рішень і потребують переосмислення традиційних підходів до стратегічного та антикризового управління. У роботі вихідним є положення про те, що сучасне підприємництво функціонує в режимі перманентної нестабільності, де ключового значення набувають гнучкість, адаптивність, здатність до прогнозування та швидкого реагування на зовнішні й внутрішні виклики через впровадження новітніх організаційно-економічних інструментів.

Мета дисертаційної роботи полягає в обґрунтуванні теоретико-методичних

засад та розробленні прикладного інструментарію адаптивного управління підприємницькою діяльністю, спрямованого на забезпечення життєздатності, стратегічної стійкості та конкурентоспроможності суб'єктів господарювання в умовах економічної та політичної нестабільності.

Об'єктом дослідження є процес управління підприємницькою діяльністю в умовах економічної та політичної нестабільності, а предметом дисертаційної роботи є теоретико-методичні засади, організаційно-економічний інструментарій та прикладні моделі адаптивного управління, що визначають закономірності стратегічної адаптації і збереження цілісності суб'єктів господарювання в умовах високих ризиків та інституційних обмежень.

У першому розділі дисертації сформовано теоретико-методичні засади дослідження управління підприємницькою діяльністю в умовах політичної та економічної нестабільності. Уточнено сутність і зміст дефініції «підприємництво в умовах нестабільності» як багатовимірної економічної категорії, що поєднує фінансово-економічні, організаційно-управлінські, соціальні та інституційні компоненти. Доведено, що в умовах нестабільного середовища підприємництво виходить за межі класичного розуміння як діяльності, орієнтованої виключно на отримання прибутку, та набуває ознак системи забезпечення стійкості, відновлюваності й довгострокової життєздатності бізнесу.

Значну увагу приділено еволюції підприємництва в контексті історичних етапів економічного розвитку. Проведено критичний аналіз концептуальних підходів до управління бізнес-структурами в умовах ризиків і невизначеності. Методичну базу дослідження сформовано на основі системного та процесного підходів, які дають змогу розглядати суб'єкта господарювання як відкриту соціально-економічну систему, чутливу до зовнішніх шоків і внутрішніх диспропорцій. Категорія «нестабільність» у межах роботи інтерпретується не лише як сукупність кризових подій, а як режим функціонування, за якого зростає частота змін параметрів середовища та суттєво звужується горизонт прогнозування.

Розвинено методичну логіку застосування PESTLE-аналізу шляхом акцентування на послідовності його реалізації: ідентифікація факторів → оцінювання сили та спрямованості впливу → експертне зважування → інтеграція у зведений показник. Авторська методика базується на розрахунку інтегрального коефіцієнта впливу зовнішніх чинників (КВЗЧ), що створює підстави для формалізації управлінських реакцій через інтерпретацію діапазонів його значень. Наголошено, що в умовах цифрової трансформації особливого значення набуває врахування технологічних факторів як автономного драйвера дестабілізації, що потребує інтеграції цифрових індикаторів у систему управлінської діагностики.

Другий розділ присвячено дослідженню сучасного стану функціонування підприємництва в Україні. У роботі здійснено галузевий і регіональний аналіз динаміки розвитку підприємницьких структур у період 2019–2025 рр., що дало змогу виявити ключові тенденції та асиметрії у функціонуванні бізнесу. Проаналізовано вплив пандемії COVID-19 та повномасштабної війни на результати діяльності суб'єктів господарювання. Встановлено, що нестабільність зовнішнього середовища проявляється у зростанні трансакційних витрат, порушенні логістичних зв'язків та зниженні інвестиційної активності.

Особливу увагу приділено діагностиці п'яти підприємств – баз дослідження (ПрАТ «Тернопільський молокозавод», ТОВ «СЕ Борднетце-Україна», ТОВ «Інтек-Захід», ТОВ «Щедро», ПрАТ «КрКЗ»). Здійснено порівняльний аналіз традиційних методик оцінювання ефективності та показано їхню обмеженість у ситуаціях високої невизначеності. Обґрунтовано застосування матричного підходу «ймовірність банкрутства – рівень дестабілізації зовнішнього середовища». Виявлено, що понад 43% аналізованих періодів функціонування підприємств припадали на зону критичного ризику, що актуалізує потребу у переході від реактивного до превентивного антикризового менеджменту. Систематизовано інституційні бар'єри (корупція, недосконалість правового захисту, регуляторний тиск) та економічні обмеження (інфляція, дефіцит капіталу), які кумулятивно послаблюють інноваційну активність вітчизняного бізнесу.

У третьому розділі дисертації сформовано стратегічні орієнтири підвищення ефективності системи управління. Розроблено та обґрунтовано адаптаційний механізм управління, який інтегрує аналітичну, організаційно-ресурсну та контрольну підсистеми. Архітектоніка механізму забезпечує замкнений контур «сигнал середовища → управлінське рішення → реалізація → моніторинг». Специфікою механізму є поетапна мобілізація різногалузевих ресурсів (фінансових, логістичних, цифрових) для забезпечення балансу між короткостроковим виживанням і стратегічним розвитком.

Важливим внеском є розроблення економіко-математичної моделі стратегічних траєкторій розвитку суб'єкта господарювання. Модель базується на імовірнісному сценарії та дозволяє враховувати динаміку ресурсного потенціалу і ризикових обмежень. Використання методів Монте-Карло та Multinomial Logit забезпечує високу прогностичну цінність моделі та дозволяє диференціювати стратегічний вибір між сценаріями виживання, стабілізації, диверсифікації та інноваційно-інвестиційного розвитку.

Доведено, що ключовим інструментом підвищення гнучкості бізнес-моделей є цифровізація управлінських процесів, яка в поєднанні з релокацією та диверсифікацією виробництва створює умови для збереження критичних бізнес-процесів. Обґрунтовано доцільність розвитку державно-приватного партнерства та кластерних структур як інструментів інституційної підтримки підприємництва, що сприяють мінімізації втрат від зовнішніх шоків та забезпечують відновлюваність діяльності у післявоєнний період.

Наукова новизна дисертаційної роботи полягає у теоретичному обґрунтуванні та розробленні прикладного інструментарію управління підприємницькою діяльністю в умовах економічної та політичної нестабільності. Основним науковим результатом, що отриманий вперше, є розроблення та апробація економіко-математичної моделі вибору стратегічних траєкторій розвитку суб'єктів господарювання, яка, на відміну від існуючих, базується на інтеграції їх ресурсного потенціалу та імовірнісних сценаріїв зовнішнього середовища. Модель забезпечує кількісне оцінювання рівня адаптивності,

визначення допустимого ризику та динамічне прогнозування траєкторії розвитку через перехід до адаптивного управління, що дозволяє оперативно коригувати стратегічні рішення у відповідь на зміни в умовах високої економічної та політичної нестабільності. Удосконалено адаптаційний механізм управління, що інтегрує аналітичну, організаційно-ресурсну та контрольну підсистеми в єдиний цикл швидкого реагування, забезпечуючи мобілізацію фінансових, логістичних та цифрових ресурсів для нейтралізації деструктивних чинників середовища.

Подальшого розвитку набули методичні підходи до оцінювання впливу зовнішнього середовища через модернізацію PESTLE-аналізу та впровадження інтегрального коефіцієнта (КВЗЧ), що дозволило перейти від якісного опису загроз до кількісного оцінювання рівня дестабілізації зовнішнього середовища та ідентифікації критичних точок впливу на бізнес-процеси. Удосконалено прикладний інструментарій діагностики стану суб'єкта господарювання на основі побудованої матриці «ймовірність банкрутства – рівень дестабілізації зовнішнього середовища», що дає змогу типізувати суб'єкти господарювання за рівнем стійкості та надавати диференційовані рекомендації щодо зміцнення їхньої конкурентоспроможності. Також удосконалено організаційно-економічні інструменти підвищення ефективності управління, де обґрунтовано синергетичний ефект від поєднання цифровізації, релокації та розвитку кластерних структур для забезпечення гнучкості бізнес-моделей у післявоєнний період. Набули подальшого розвитку понятійно-категоріальний апарат, зокрема уточнено сутність дефініції «підприємництво в умовах нестабільності», та систематизація інституційних бар'єрів розвитку вітчизняного бізнесу, що створює підґрунтя для формування ефективних стратегій подолання регуляторних та економічних обмежень.

Практичне значення отриманих результатів полягає у розробленні прикладного інструментарію мінімізації деструктивного впливу зовнішнього середовища на діяльність та розвиток вітчизняних суб'єктів господарювання. Результати дослідження доцільно використовувати на рівні підприємницьких структур – для впровадження адаптаційного механізму та моделювання

стратегічних траєкторій розвитку, що забезпечує діагностику ймовірності банкрутства та цифровізацію бізнес-процесів в умовах економіко-політичної нестабільності; органів державної влади та бізнес-асоціацій – для використання методики оцінювання рівня дестабілізації зовнішнього середовища (КВЗЧ) при розробленні програм підтримки підприємництва, розвитку державно-приватного партнерства та покращення бізнес-клімату.

Загалом дисертаційна робота формує цілісне наукове бачення управління підприємницькою діяльністю в умовах економічної та політичної нестабільності, розкриває закономірності трансформації управлінських систем у кризовому середовищі та обґрунтовує підходи до забезпечення стійкого функціонування суб'єктів господарювання у довгостроковій перспективі.

**Ключові слова:** підприємницька діяльність, економічна та політична нестабільність, адаптаційний механізм, адаптивне управління, цифровізація, модель, антикризове управління, ймовірність банкрутства, фінансова стійкість, чинники зовнішнього середовища (PESTLE-аналіз), інноваційно-інвестиційна діяльність, стратегічне управління, ризик-менеджмент, державна та інституційна підтримка, конкурентоспроможність.

## ANNOTATION

*Ersteniuk T. M. Mechanisms of Business Activity Management under Conditions of Economic and Political Instability.* – Qualifying scientific work on the rights of a manuscript.

Dissertation for the degree of Doctor of Philosophy in the specialty 073 «Management». – Ternopil Ivan Puluj National Technical University, Ministry of Education and Science of Ukraine, Ternopil, 2026.

The dissertation is devoted to a comprehensive solution to the scientific task of substantiating the theoretical and methodological foundations and developing applied tools for an adaptive management of business activity aimed at ensuring the viability, strategic resilience, and competitiveness of economic entities under conditions of economic and political instability.

The thesis actualizes the issues of improving the performance efficiency of domestic economic entities under conditions of prolonged economic and political instability, exacerbated by military threats, macroeconomic imbalances, transformation of the market environment, and a high level of strategic uncertainty. It is substantiated that the aforementioned processes significantly alter the conditions for business activity, complicate managerial decision-making, and necessitate a comprehensive rethinking of traditional approaches to strategic and crisis management. The study is based on the fundamental premise that modern business operates in a mode of permanent instability, where flexibility, adaptability, the capacity for forecasting, and rapid response to external and internal challenges through the implementation of the latest organizational and economic tools become of paramount importance.

The purpose of the dissertation is to substantiate the theoretical and methodological foundations and to develop applied tools for the adaptive management of business activities, aimed at ensuring the viability, strategic resilience, and competitiveness of economic entities under conditions of economic and political instability.

The object of the research is the process of business activity management under conditions of economic and political instability. The subject of the dissertation is the theoretical and methodological foundations, organizational and economic tools, and applied models of adaptive management that determine the patterns of strategic adaptation and the preservation of the integrity of economic entities under conditions of high risks and institutional constraints.

In the first section of the dissertation, the theoretical and methodological foundations for researching business activity management under conditions of political and economic instability are formed. The essence and content of the definition «business under conditions of instability» are refined as a multidimensional economic category that combines financial-economic, organizational-managerial, social, and institutional components. It is proven that in an unstable environment, business moves beyond the classical understanding of activity oriented exclusively toward profit generation and acquires the characteristics of a system for ensuring resilience, recoverability, and long-term viability.

Significant attention is paid to the evolution of business activity within the context of historical stages of economic development. A critical analysis of conceptual approaches to the management of business entities under conditions of risk and uncertainty has been conducted. The methodological framework of the research is based on systemic and process approaches, which allow considering a business entity as an open socio-economic system sensitive to external shocks and internal imbalances. Within the scope of this study, the category of «instability» is interpreted not merely as a set of crisis events, but as a permanent functional regime characterized by an increasing frequency of environmental parameter changes and a significantly narrowing horizon for reliable forecasting. The methodological logic of applying PESTLE analysis is developed by emphasizing the sequence of its implementation: factor identification → assessment of the strength and direction of influence → expert weighting → integration into a consolidated indicator. The author's methodology is based on the calculation of the integral External Factor Influence Coefficient (EFIC), which creates grounds for formalizing managerial reactions through the interpretation of its value

ranges. It is emphasized that under conditions of digital transformation, particular importance is attached to accounting for technological factors as an autonomous driver of destabilization, requiring the integration of digital indicators into the system of managerial diagnostics.

The second section is devoted to the study of the current state of business functioning in Ukraine. The research provides a sectoral and regional analysis of the dynamics of business structures' development during the period of 2019–2025, which allowed for identifying key trends and asymmetries in business activity functioning. The impact of the COVID-19 pandemic and the full-scale war on the results of economic entities' activities is analyzed. It is established that external environmental instability manifests in increasing transaction costs, disruption of logistical links, and a decrease in investment activity.

Particular attention is paid to the diagnostics of five enterprises serving as the study's bases: «Ternopil Dairy Plant» PJSC, «SE Bordnetze-Ukraine» LLC, «Intek-Zakhid» LLC, «Shchedro» LLC, and «KrKZ» PJSC. A comparative analysis of traditional efficiency assessment methodologies is performed, demonstrating their limitations in situations of high uncertainty. The application of a matrix approach «bankruptcy probability – external environmental destabilization level» is substantiated. It was revealed that over 43% of the analyzed periods of enterprises' functioning fell within the critical risk zone, which actualizes the need for a transition from reactive to preventive crisis management. Institutional barriers (corruption, imperfect legal protection, regulatory pressure) and economic constraints (inflation, capital deficit) that cumulatively weaken the innovative activity of domestic business are systematized.

In the third section of the dissertation, strategic guidelines for increasing the efficiency of the management system are formed. An adaptation management mechanism is developed and substantiated, integrating analytical, organizational-resource, and control subsystems. The architectonics of the mechanism ensures a closed-loop «environmental signal → managerial decision → implementation → monitoring». The specificity of the mechanism lies in the phased mobilization of multi-

sectoral resources (financial, logistical, digital) to ensure a balance between short-term survival and strategic development.

A significant contribution is the development of an economic-mathematical model of strategic trajectories of the economic entity development. The model is based on a probabilistic scenario and allows for the dynamic accounting of resource potential and risk constraints. The use of Monte Carlo and Multinomial Logit methods ensures the high predictive value of the model and allows for differentiating the strategic choice between survival, stabilization, diversification, and innovation-investment development scenarios.

It is proven that a key tool for increasing business model flexibility is the digitalization of managerial processes, which, in combination with relocation and production diversification, creates conditions for preserving critical business processes. The expediency of developing public-private partnerships and cluster structures as instruments of institutional support for business is substantiated, contributing to the minimization of losses from external shocks and ensuring the recoverability of activity in the post-crisis period.

The scientific novelty of the dissertation lies in the theoretical substantiation and development of applied tools for business activity management under conditions of economic and political instability. The primary scientific result, obtained for the first time, is the development and testing of an economic-mathematical model for selecting strategic development trajectories of economic entities. Unlike existing ones, this model is based on the integration of their resource potential and probabilistic environmental scenarios. The model provides a quantitative assessment of the adaptability level, determination of acceptable risk, and dynamic forecasting of the development trajectory through the transition to adaptive management, which allows for the prompt adjustment of strategic decisions in response to changes under conditions of high economic and political instability. The adaptive management mechanism has been improved, integrating analytical, organizational-resource, and control subsystems into a unified rapid response cycle, ensuring the mobilization of financial, logistical, and digital resources to neutralize destructive environmental factors.

Methodological approaches to assessing environmental impact have been further developed through the modernization of PESTLE analysis and the introduction of an integral EFIC, allowing for a transition from qualitative threat description to quantitative evaluation of the level of environmental destabilization and identification of critical points of impact on business processes. The applied diagnostic tools for assessing the state of the economic entity have been improved based on the constructed matrix «probability of bankruptcy – level of external environmental destabilization», which enables the typification of economic entities by their level of resilience and provides differentiated recommendations for strengthening their competitiveness. Furthermore, organizational and economic tools for improving management efficiency have been refined, substantiating the synergistic effect of combining digitalization, relocation, and cluster structures development to ensure business model flexibility in the post-war period. The conceptual and categorical apparatus has been further developed, specifically by clarifying the essence of the definition «business activity under conditions of instability», alongside the systematization of institutional barriers to domestic business development, which creates a foundation for forming effective strategies to overcome regulatory and economic constraints.

The practical significance of the obtained results lies in the development of applied tools to minimize the destructive impact of the external environment on the development of domestic economic entities. The research results should be utilized at the level of business structures – for implementing the adaptation mechanism and modeling strategic development trajectories, providing diagnostics of bankruptcy probability and digitalization of business processes under economic and political instability; and at the level of state authorities and business associations – for applying the methodology of assessing the level of environmental destabilization (EFIC) when developing business support programs, fostering public-private partnerships, and improving the business climate.

Overall, the dissertation thesis forms a comprehensive scientific vision of business activity management under conditions of economic and political instability, reveals the patterns of management systems transformation in a crisis environment, and

substantiates approaches to ensuring the resilient functioning and development of business entities in the long term.

**Keywords:** business activity, economic and political instability, adaptation mechanism, adaptive management, digitalization, model, crisis management, bankruptcy probability, financial stability, external environmental factors (PESTLE analysis), innovation and investment activity, strategic management, risk management, state and institutional support, competitiveness.

## СПИСОК ОПУБЛІКОВАНИХ ПРАЦЬ ЗДОБУВАЧА

### 1. Наукові праці, у яких опубліковані основні результати дисертації

#### 1.1. Публікації у наукових фахових виданнях України

1. Мариненко Н., Ерстенюк Т. Тенденції функціонування та можливості розвитку вітчизняного підприємництва в умовах воєнного стану. *Соціально-економічні проблеми і держава*. 2024. Вип. 1 (30). С. 152–168. URL: <http://sepd.tntu.edu.ua/images/stories/pdf/2024/24mnyuvs.pdf>. DOI: [https://doi.org/10.33108/sepd\\_2024.01.152](https://doi.org/10.33108/sepd_2024.01.152) (особистий внесок автора: здійснення галузевого та регіонального аналізу динаміки розвитку бізнесу в умовах війни, виявлення ключових трендів функціонування суб'єктів господарювання різних масштабів, систематизація статистичних даних щодо падіння та відновлення показників господарської діяльності).

2. Мариненко Н. Ю., Ерстенюк Т. М. Механізм антикризового управління підприємством в умовах нестабільності. *Міжнародний науковий журнал “Інтернаука”*. Серія: “Економічні науки”. 2025. № 5. DOI: <https://doi.org/10.25313/2520-2294-2025-5-11043> (особистий внесок автора: удосконалення комплексного механізму антикризового управління на основі діагностики й прогнозування, обґрунтування переходу до адаптивних і ризик-орієнтованих підходів, розроблення архітекtonіки механізму).

3. Мариненко Н. Ю., Ерстенюк Т. М. Еволюція підприємництва: історичні передумови, виклики та сучасні трансформації. *Науково-виробничий журнал «Бізнес-навігатор»*. 2025. Випуск 5 (82). С. 346–352. DOI: <https://doi.org/10.32782/business-navigator.82-53> (особистий внесок автора: дослідження історичних етапів розвитку підприємництва, уточнення сутності дефініції «підприємництво в умовах нестабільності», проведення критичного аналізу трансформації бізнесу під впливом цифровізації та сучасних глобальних викликів).

4. Ерстенюк Т. М. Специфіка формування адаптивного механізму управління підприємницькою діяльністю в умовах ризику та економіко-політичної нестабільності. *Наукові інновації та передові технології (Серія «Управління та адміністрування»)*. 2025. Випуск № 10(50). С. 337–359. DOI: [https://doi.org/10.52058/2786-5274-2025-10\(50\)-337-359](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2025-10(50)-337-359).

## 2. Опубліковані праці апробаційного характеру

1. Ерстенюк Тарас. Особливості інтеграції держави, бізнесу, науки та освіти. Матеріали ІХ Міжнародної науково-практичної конференції «*Формування механізму зміцнення конкурентних позицій національних економічних систем у глобальному, регіональному та локальному вимірах*»: зб. тез доповідей, 05 листопада 2022 р. / за заг. ред. О.В. Панухник. Тернопіль : ФОП Паляниця В.А., 2022. С. 39–40.

2. Наталія Мариненко, Тарас Ерстенюк. Соціально-економічні наслідки війни в Україні. *Трансформація бізнесу для сталого майбутнього: дослідження, діджиталізація та інновації*: збірник тез доповідей ІІ Міжнародної науково-практичної конференції (м.Тернопіль, 23–24 листопада 2022 р.) / Тернопіль: ФОП Паляниця В.А., 2022. С. 160–161.

3. Наталія Мариненко, Тарас Ерстенюк. Роль вітчизняного підприємництва у забезпеченні стабільності економіки. Матеріали Х Міжнародної науково-практичної конференції «*Формування механізму зміцнення конкурентних позицій національних економічних систем у глобальному, регіональному та локальному вимірах*»: зб. тез доповідей, 31 березня 2023 р. / за заг. ред. О.В. Панухник. Тернопіль : ФОП Паляниця В.А., 2023. С. 61–63.

4. Ерстенюк Тарас. Трансформація традиційних бізнес-моделей у відповідь на технологічні зміни ХХІ століття. Матеріали ХІ Міжнародної науково-практичної конференції «*Формування механізму зміцнення конкурентних позицій національних економічних систем у глобальному, регіональному та локальному вимірах*»: зб. тез доповідей, 03 листопада 2023 р. / за заг. ред. О.В. Панухник. Тернопіль: ФОП Паляниця В.А., 2023. С. 10–11.

5. Ерстенюк Тарас. Сучасні тенденції та підходи до управління підприємствами. Збірник матеріалів Міжнародної науково-практичної конференції. *Детермінанти соціально економічного відновлення держави, регіонів та суб'єктів господарювання*. 10 листопада 2023 р. / м. Рівне, Україна. С. 197–199.

6. Т. Ерстенюк. Прикладні аспекти розвитку цифрової економіки. Тези доповідей IV міжнародної науково-практичної конференції учених та студентів «*Цифрова економіка як фактор інновацій та сталого розвитку суспільства*» / Тернопіль: Тернопільський національний технічний університет ім. І. Пулюя (м. Тернопіль, 7-8 грудня 2023 р.), 2023. С. 5–6.

7. Наталія Мариненко, Тарас Ерстенюк. Функціонування вітчизняного бізнесу в умовах війни: основні проблеми та заходи щодо їх подолання. Матеріали XII Міжнародної науково-практичної конференції «*Формування механізму зміцнення конкурентних позицій національних економічних систем у глобальному, регіональному та локальному вимірах*»: зб. тез доповідей, 16 травня 2024 р. / за заг. ред. О.В. Панухник. Тернопіль: ФОП Паляниця В.А., 2024. С. 9-10.

8. Ерстенюк Тарас, Кутко Тарас. Роль технологій у торгівлі та ланцюгах постачань. Матеріали XIII Міжнародної науково-практичної конференції «*Формування механізму зміцнення конкурентних позицій національних економічних систем у глобальному, регіональному та локальному вимірах*»: зб. тез доповідей, 25 листопада 2024 р. / за заг. ред. О.В. Панухник. Тернопіль : ФОП Паляниця В.А., 2024. С. 93–94.

9. Мариненко Наталія, Ерстенюк Тарас, Кутко Тарас. Виклики та можливості: особливості діяльності вітчизняних підприємств в умовах повномасштабної війни. Матеріали XIV Міжнародної науково-практичної конференції «*Формування механізму зміцнення конкурентних позицій національних економічних систем у глобальному, регіональному та локальному вимірах*»: зб. тез доповідей, 20 травня 2025 р. / ФОП Паляниця В.А., 2025. С. 42–43.

10. Мариненко Наталія, Ерстенюк Тарас, Синовєрський Назар. Дослідження впливу чинників середовища функціонування підприємства на його розвиток в умовах нестабільності. *Світове господарство та міжнародні економічні відносини в контексті глобальних викликів суспільства: матеріали доповідей Міжнародної науковопрактичної конференції (м. Ужгород, 23–24 травня 2025 року) / За заг. ред.: М. М. Палінчак, В. П. Приходько, В. В. Химинець та ін. Львів-Торунь: LihaPres, 2025. С. 125–129. DOI: <https://doi.org/10.36059/978-966-397-499-6-33>.*

11. Ерстенюк Т., Кутко Т., Яворський А. Тенденції використання цифрових технологій підприємствами на сучасному етапі їх функціонування. *International Scientific Conference The Economy Today: Current Issues and Transformational Processes : Conference Proceedings (June 6-7, 2025. Leipzig, Germany) / Riga, Latvia : Baltija Publishing. С. 108-112. <https://doi.org/10.30525/978-9934-26-569-3-26>.*

12. Ерстенюк Т. М. Інституційні бар'єри та економічні обмеження функціонування підприємництва в Україні: виклики нестабільного середовища. *Економіка в контексті глобальних трансформацій. Матеріали науково-практичної конференції (м. Дніпро, 3-4 жовтня 2025 р.) / Одеса: Видавництво «Молодий вчений», 2025. С. 70–75.*

## ЗМІСТ

ПЕРЕЛІК УМОВНИХ СКОРОЧЕНЬ.....	20
ВСТУП.....	21
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ В УМОВАХ ЕКОНОМІЧНОЇ ТА ПОЛІТИЧНОЇ НЕСТАБІЛЬНОСТІ.....	30
1.1 Сутнісна характеристика та особливості функціонування підприємництва в умовах мінливості середовища.....	30
1.2 Теоретичні основи та концептуальні підходи до управління підприємницькою діяльністю в умовах невизначеності та ризиків.....	45
1.3 Методичний інструментарій оцінювання впливу факторів зовнішнього середовища на розвиток суб'єктів господарювання.....	67
Висновки до розділу 1.....	85
РОЗДІЛ 2. ДІАГНОСТИКА СТАНУ ТА ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ В УМОВАХ НЕСТАБІЛЬНОСТІ.....	87
2.1 Ідентифікація тенденцій і детермінант розвитку підприємства в Україні.....	87
2.2 Комплексне оцінювання адаптивності та фінансової стійкості вітчизняних підприємств.....	115
2.3 Систематизація інституційно-економічних обмежень та стимулів розвитку підприємницької діяльності.....	144
Висновки до розділу 2.....	170
РОЗДІЛ 3. СТРАТЕГІЧНІ ОРІЄНТИРИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ.....	173

3.1	Формування адаптаційного механізму управління підприємницькою діяльністю.....	173
3.2	Економіко-математичне моделювання стратегічних траєкторій розвитку суб'єкта господарювання на основі адаптивного управління.....	197
3.3	Прикладний інструментарій забезпечення ефективності управління підприємницькою діяльністю у турбулентних умовах.....	220
	Висновки до розділу 3.....	245
	ВИСНОВКИ.....	248
	СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	252
	ДОДАТКИ.....	282

## ПЕРЕЛІК УМОВНИХ СКОРОЧЕНЬ

- ВВП – валовий внутрішній продукт
- ДПП – державно-приватне партнерство
- ЕБА – Європейська бізнес-асоціація
- ЄБРР – Європейський банк реконструкції та розвитку
- ЄІБ – Європейський інвестиційний банк
- ЄС – Європейський Союз
- КВЗЧ – інтегральний коефіцієнт впливу зовнішніх чинників
- МСП – малі та середні підприємства
- ПІІ – прямі іноземні інвестиції
- ПКУ – Податковий Кодекс України
- ПН – податкова накладна
- ПрАТ – приватне акціонерне товариство
- ПрАТ «КрКЗ» – Приватне акціонерне товариство «Кременчуцький колісний завод»
- США – Сполучені Штати Америки
- ТОВ – товариство з обмеженою відповідальністю
- ТОВ «СЕ Борднетце-Україна» – Товариство з обмеженою відповідальністю «Сумітомо Електрик Борднетце-Україна»
- COVID-19 – пандемія коронавірусної інфекції 2019 року
- PESTLE-аналіз – аналіз політичних, економічних, соціальних, технологічних, правових та екологічних факторів
- PEST-аналіз – аналіз політичних, економічних, соціальних, технологічних факторів
- R&D – дослідження та розробки (Research & Development)
- SWOT-аналіз – аналіз сильних і слабких сторін, можливостей та загроз (strengths, weaknesses, opportunities, threats)

## ВСТУП

**Актуальність теми** дисертаційної роботи зумовлена безпрецедентною кумуляцією викликів, що визначають сучасний стан вітчизняного бізнес-середовища. Поєднання тривалої збройної агресії та макроекономічних дисбалансів сформувало умови перманентної нестабільності, за яких традиційні моделі стратегічного менеджменту втрачають свою прогностичну цінність.

Зазначені чинники призвели до системних деформацій виробничо-логістичної інфраструктури, критичного скорочення внутрішнього попиту та масової релокації капіталу. У такому контексті підприємницька діяльність трансформується з суто економічного інституту в стратегічний інструмент забезпечення життєздатності держави та відновлення її потенціалу. Це зумовлює об'єктивну потребу у розробленні гнучких адаптаційних механізмів, здатних підтримувати безперервність бізнес-процесів навіть у критичних ситуаціях.

Економічна нестабільність, що проявляється через волатильність національної валюти, обмеження доступу до кредитних ресурсів та інфляційний тиск, вимагає від суб'єктів господарювання переходу до адаптивного управління. Особливої гостроти набуває проблема пошуку нових джерел фінансової стійкості, де ключовими драйверами є цифровізація управління та впровадження інноваційних моделей взаємодії з ринком. Антикризове управління в сучасних реаліях вже не може обмежуватися лише реактивними заходами, а має ґрунтуватися на превентивній діагностиці ймовірності банкрутства та сценарному моделюванні стратегічних траєкторій.

Політична та інституційна нестабільність, спричинена військово-політичними викликами та динамічними змінами регуляторного середовища, створює додаткові бар'єри для довгострокового планування. Постійна трансформація нормативно-правового поля вимагає наукового обґрунтування нових підходів до взаємодії бізнесу та держави через механізми інституційної підтримки і державно-приватного партнерства.

Висока складність та багатовекторність окреслених проблем, пов'язаних із невідповідністю традиційного управлінського інструментарію динамічним змінам зовнішнього середовища, а також нагальна потреба у формуванні адаптивних систем стабілізації бізнесу, зумовили вибір теми дисертаційної роботи, його мету та завдання.

Історичні передумови та особливості розвитку підприємництва на різних часових етапах у своїх наукових працях розглядали зарубіжні та вітчизняні вчені, зокрема: Баумоль В., Друкер П., Кірцнер І., Найт Ф., Шумпетер Й., Бужимська К. О., Гвініашвілі Т., Гринько Т., Самойленко Д., Філіппов В. та інші.

Аналіз сутності та формування антикризового управління суб'єктами господарювання здійснюють: Васильєва Т., Воронкова Т., Коляденко І., Лігоненко Л., Самойленко В., Силкін О., Шершньова З. та ін. Питанням превентивної діагностики та антикризового менеджменту присвячено праці: Давиденка В., Кушнір Н., Литвин З. та ін. Інструментарій антикризового управління досліджували: Корженевська В., Мостенська Т., Череп А. та інші

Специфіка та особливості формування адаптаційного механізму управління суб'єктом господарювання в умовах економічної та політичної нестабільності представлені у науковому доробку таких науковців, як: Алькема В., Білошкурський М., Длігач А., Кизим М., Мариненко Н., Попело О., Турило А., Халіна В. та інших.

Питанням дослідження сутності розвитку суб'єктів господарювання, фінансово-економічним аспектам їх діяльності, стратегічному управлінню, науково-методичному забезпеченню й оцінюванню стратегії, присвячено увагу як зарубіжних, так і вітчизняних вчених, зокрема: Акоффа Р., Ансоффа І., Мескона А., Мінцберга Г., Портера М., Солоу Р., Стігліца Дж., Томпсона А., Андрушківа Б., Бланка І., Воронкової А., Ілляшенка С., Кузьміна О., Ліпич Л., Мельник Л., Покропивного С., Радинського С., Раєвневої О., Тридіда О., Фатхутдинова Р., Федулової Л., Шерстюка Р., Ястремської О. та інших.

Попри значний науковий доробок зазначених авторів, питання формування цілісного механізму управління підприємницькою діяльністю, який би інтегрував

інструменти превентивної діагностики та стратегічної адаптації в умовах економічної та політичної нестабільності, залишаються недостатньо розкритими. Необхідність розроблення прикладного інструментарію для забезпечення стійкості вітчизняних суб'єктів господарювання в умовах високої невизначеності визначає актуальність та практичну спрямованість даного дослідження.

Мета дисертаційної роботи полягає в обґрунтуванні теоретико-методичних засад та розробленні прикладного інструментарію адаптивного управління підприємницькою діяльністю, спрямованого на забезпечення життєздатності, стратегічної стійкості та конкурентоспроможності суб'єктів господарювання в умовах економічної та політичної нестабільності.

Виходячи із актуальності представленої проблематики, **основними завданнями** написання даної дисертаційної роботи є:

- уточнити сутність, специфіку та особливості функціонування підприємництва в умовах мінливості середовища;
- систематизувати теоретичні основи та концептуальні підходи до управління підприємницькою діяльністю в умовах невизначеності та ризику;
- визначити методичні основи дослідження впливу зовнішнього середовища на розвиток суб'єктів господарювання;
- здійснити аналітичне оцінювання сучасного стану та тенденцій розвитку підприємницького сектору України;
- провести діагностику управлінської та фінансово-економічної адаптивності підприємств – баз дослідження;
- систематизувати інституційно-економічні обмеження та стимули (можливості) функціонування суб'єктів господарювання;
- сформулювати адаптаційний механізм управління підприємницькою діяльністю;
- розробити економіко-математичну модель вибору стратегічних траєкторій розвитку суб'єктів господарювання на основі адаптивного управління;
- обґрунтувати прикладний інструментарій забезпечення ефективності управління підприємницькою діяльністю у турбулентних умовах.

*Об'єктом* дослідження є процес управління підприємницькою діяльністю в умовах економічної та політичної нестабільності, а *предметом* дисертаційної роботи є теоретико-методичні засади, організаційно-економічний інструментарій та прикладні моделі адаптивного управління, що визначають закономірності стратегічної адаптації і збереження цілісності суб'єктів господарювання в умовах високих ризиків та інституційних обмежень.

З метою досягнення мети дисертаційної роботи та вирішення поставлених у ній завдань було застосовано комплекс взаємопов'язаних **методів наукового дослідження**, зокрема:

– логічний та діалектичний методи – для формування понятійно-категоріального апарату дослідження, уточнення сутності понять «підприємець», «підприємництво», «антикризове управління підприємством», а також для вироблення авторських підходів до їх інтерпретації (підрозділ 1.1);

– методи аналізу, синтезу, індукції та дедукції – для ідентифікації ключових характеристик підприємницької діяльності, визначення її структурних елементів, етапів розвитку та впливу зовнішнього середовища на результативність управлінських рішень (підрозділи 1.1, 1.2);

– методи порівняння, класифікації та систематизації – для дослідження та порівняння управлінських моделей функціонування суб'єктів господарювання в умовах стабільності та нестабільності, побудови класифікацій ризиків та адаптивних інструментів управління (підрозділи 2.2, 2.3);

– системний підхід – для дослідження взаємозв'язків між політичними, економічними та організаційними чинниками, які визначають ефективність управління підприємницькою діяльністю, а також для побудови інтегрованої моделі впливу нестабільності на розвиток суб'єктів господарювання (підрозділ 2.3);

– PESTLE-аналіз – для комплексного оцінювання зовнішніх факторів (політичних, економічних, соціальних, технологічних, правових та екологічних), які впливають на підприємницьку діяльність, а також для виявлення їхнього впливу на фінансові результати та стратегічні орієнтири суб'єктів

господарювання (підрозділи 1.3, 2.2);

– емпіричні методи (опитування, експертне оцінювання) – для збору первинної інформації щодо проблем функціонування суб'єктів господарювання в умовах економічної та політичної нестабільності, зокрема щодо особливостей управління витратами, збутом та інвестиційною діяльністю (підрозділи 2.1, 2.2);

– економіко-статистичні методи – для оцінювання динаміки розвитку підприємницької діяльності, виявлення закономірностей та тенденцій зміни фінансово-економічних показників в умовах економічної та політичної нестабільності (підрозділи 2.1, 2.2, 3.1);

– методи інтегрального оцінювання та індексування – для розроблення інтегрального коефіцієнта впливу зовнішніх чинників (КВЗЧ) та кількісного вимірювання рівня дестабілізації середовища (підрозділи 1.3, 2.2);

– методи прогнозування та трендового аналізу – для визначення перспектив розвитку підприємництва в Україні, обґрунтування стратегічних напрямів зміцнення стійкості та конкурентоспроможності суб'єктів господарювання (підрозділи 2.2, 3.2, 3.3);

– методи економіко-математичного моделювання та формалізації – для побудови та апробації економіко-математичної моделі траєкторій розвитку суб'єкта господарювання через активізацію механізму адаптивного управління та пристосування до сучасних викликів (підрозділ 3.2);

– графічний метод – для візуалізації результатів дослідження, зокрема схем управлінських моделей, структурних зв'язків між елементами зовнішнього середовища, а також динаміки зміни ключових показників суб'єктів господарювання, що забезпечує наочність аналітичних висновків (розділи 1–3).

### **Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами, грантами.**

Виконане дослідження пов'язане із науковим напрямком кафедри економіки та фінансів Тернопільського національного технічного університету імені Івана Пулюя та результати дослідження використано під час виконання науково-дослідної роботи кафедри, а саме: «Сучасні фінансово-економічні системи України: новітні тренди забезпечення стійкості та ефективного управління»

(номер державної реєстрації 0124U003478). Довідка про використання результатів дисертації № 2/28-144 від 03.02.2026 представлена у додатках.

**Практичне значення дисертаційної роботи** полягає у розробленні прикладного інструментарію, який дозволяє суб'єктам господарювання мінімізувати деструктивний вплив зовнішнього середовища, забезпечити безперервність діяльності та зміцнити їхню життєздатність. Основні результати дослідження доцільно використовувати на рівні:

– підприємницьких структур – через впровадження запропонованого адаптаційного механізму та економіко-математичної моделі, що забезпечує превентивну діагностику кризового стану, обґрунтування стратегічних траєкторій розвитку та оперативне коригування бізнес-процесів в умовах економічної та політичної нестабільності;

– органів державної влади та бізнес-асоціацій – через використання методичних підходів до оцінювання рівня дестабілізації зовнішнього середовища (КВЗЧ) та аналізу інституційних бар'єрів для розроблення цільових програм підтримки підприємництва, вдосконалення механізмів державно-приватного партнерства та формування сприятливого бізнес-клімату.

Одержані в дисертаційній роботі наукові результати, концептуальні положення та науково-методичні підходи до управління підприємницькою діяльністю в умовах політико-економічної нестабільності знайшли практичне впровадження у діяльності ПрАТ «Тернопільський молокозавод» (довідка від 22.12.2025 р. №718), Департаменту економічного розвитку Тернопільської обласної державної (військової) адміністрації (довідка від 20.01.2026 р. № 03/1-16/138) та ТОВ «СЕ Борднетце-Україна» (довідка від 03.03.2026 р. № 116).

Матеріали дисертації використовуються у навчальному процесі Тернопільського національного технічного університету імені Івана Пулюя під час викладання дисциплін «Антикризовий менеджмент» (довідка від 09.02.2026 р. № 2/28-190) і «Підприємництво та стартап», «Обґрунтування господарських рішень і оцінювання ризиків», «Стратегічне управління бізнесом» (довідка від 09.02.2026 р. № 2/28-191).

## **Наукова новизна отриманих результатів дослідження:**

*вперше:*

– розроблено та апробовано економіко-математичну модель вибору стратегічних траєкторій розвитку суб'єктів господарювання, яка, на відміну від існуючих, базується на інтеграції їх ресурсного потенціалу та імовірнісних сценаріїв зовнішнього середовища. Модель забезпечує кількісне оцінювання рівня адаптивності, визначення допустимого ризику та динамічне прогнозування траєкторії розвитку через перехід до адаптивного управління, що дозволяє оперативно коригувати стратегічні рішення у відповідь на зміни в умовах високої економічної та політичної нестабільності;

*удосконалено:*

– адаптаційний механізм управління підприємницькою діяльністю, який, на відміну від традиційних підходів, інтегрує аналітичну, організаційно-ресурсну та контрольну підсистеми в єдиний цикл швидкого реагування. Специфікою механізму є поетапна мобілізація різногалузевих ресурсів (фінансових, логістичних, цифрових) для нейтралізації деструктивних чинників нестабільності та забезпечення балансу між короткостроковою стійкістю і стратегічним розвитком суб'єкта господарювання;

– методичні підходи до оцінювання впливу зовнішніх чинників на функціонування суб'єкта господарювання на основі модифікації PESTLE-аналізу. Удосконалення полягає у впровадженні інтегрального показника (КВЗЧ), що дозволяє не лише ідентифікувати загрози, а й здійснювати кількісну класифікацію рівня дестабілізації зовнішнього середовища для вибору адекватного інструментарію антикризового реагування;

– прикладний інструментарій діагностики стану суб'єкта господарювання в нестабільному середовищі шляхом побудови інтегрованої матриці «ймовірність банкрутства – рівень вплив зовнішнього середовища». Це дозволило типізувати підприємства – бази дослідження за рівнем стійкості та надати диференційовані

управлінські рекомендації щодо зміцнення їхньої конкурентоспроможності, враховуючи поточну позицію на матриці;

– використання організаційно-економічних інструментів підвищення ефективності управління підприємництвом (релокація бізнес-процесів, цифровізація управлінських та логістичних процесів, розвиток державно-приватного партнерства). Обґрунтовано синергетичний ефект їх інтегрованого застосування для забезпечення гнучкості бізнес-моделей в умовах воєнних ризиків та інституційних обмежень;

*набули подальшого розвитку:*

– понятійно-категоріальний апарат управління підприємництвом, зокрема уточнено зміст дефініцій «підприємництво в умовах нестабільності» та «антикризове управління», що дозволило чіткіше відобразити ключові ознаки функціонування суб'єктів господарювання в турбулентному середовищі;

– ретроспективний аналіз еволюції та становлення сучасного підприємництва, що дало змогу ідентифікувати циклічність виникнення інституційних бар'єрів та обґрунтувати перехід до превентивної моделі управління в умовах економічної та політичної нестабільності;

– дослідження системного характеру інституційних обмежень та стимулів функціонування підприємництва в Україні, що дозволило визначити пріоритети державної політики та інституційної трансформації для створення сприятливого бізнес-середовища в післявоєнний період.

**Особистий внесок здобувача.** Дисертація є самостійною науковою роботою, відповідно основні теоретичні, експериментальні та емпіричні дослідження в контексті повного висвітлення результатів дисертаційної роботи здійсненні автором самостійно.

**Апробація результатів дисертації.** Результати дисертаційної роботи пройшли апробацію шляхом їх представлення на науково-практичних конференціях різних рівнів, що забезпечило обговорення отриманих висновків у фаховому середовищі та підтвердило їх наукову й практичну значущість, а саме: IX–XIV Міжнародних науково-практичних конференціях «Формування механізму

зміцнення конкурентних позицій національних економічних систем у глобальному, регіональному та локальному вимірах», м. Тернопіль (05 листопада 2022 р., 31 березня 2023 р., 03 листопада 2023 р., 16 травня 2024 р., 25 листопада 2024 р., 20 травня 2025 р.); II Міжнародній науково-практичній конференції «Трансформація бізнесу для сталого майбутнього: дослідження, діджиталізація та інновації», м. Тернопіль (23–24 листопада 2022 р.); Міжнародній науково-практичній конференції «*Детермінанти соціально економічного відновлення держави, регіонів та суб'єктів господарювання*», м. Рівне (10 листопада 2023 р.); IV міжнародній науково-практичній конференції учених та студентів «Цифрова економіка як фактор інновацій та сталого розвитку суспільства», м. Тернопіль (7–8 грудня 2023 р.); Міжнародній науково-практичній конференції «Світове господарство та міжнародні економічні відносини в контексті глобальних викликів суспільства», м. Ужгород (23–24 травня 2025 року); International Scientific Conference «The Economy Today: Current Issues and Transformational Processes», Leipzig, Germany (6–7 червня 2025 р.); науково-практичній конференції «Економіка в контексті глобальних трансформацій», м. Дніпро (3–4 жовтня 2025 р.).

**Публікації.** Основні положення та результати дисертаційної роботи відображено у 16 наукових публікаціях автора, серед яких 4 – статті у фахових виданнях, 12 – матеріали міжнародних та всеукраїнських науково-практичних конференцій, які повністю розкривають зміст і результати проведеного дослідження.

**Структура дисертаційної роботи.** Дисертаційна робота складається із вступу, трьох розділів основної частини, висновків до розділів, загальних висновків, списку використаних джерел і додатків. Основний текст дисертації викладений на 200 сторінках. Робота містить 42 рисунки та 59 таблиць (з яких 34 займають повну площу сторінки і до основного обсягу не включені). Список використаних джерел налічує 243 позиції. У роботі подано 24 додатки, які розміщені на 61 сторінці. Загальний обсяг дисертації складає 343 сторінки.

# РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ В УМОВАХ ЕКОНОМІЧНОЇ ТА ПОЛІТИЧНОЇ НЕСТАБІЛЬНОСТІ

## 1.1. Сутнісна характеристика та особливості функціонування підприємництва в умовах мінливості середовища

Сучасний етап функціонування та розвитку підприємництва характеризується значними економічними кризами, політичними ризиками, технологічними змінами та цифровізацією ключових бізнес-процесів, які формують нестабільність середовища функціонування підприємства. В даних умовах підприємці змушені постійно шукати нові підходи до управління, адаптуватися до непередбачуваних обставин і впроваджувати інноваційні управлінські рішення для збереження конкурентоспроможності та фінансової ефективності в кризових умовах.

Вивчення даного питання дозволяє зрозуміти механізми стійкості бізнесу, розробити ефективні стратегії управління ризиками та сприяти сталому розвитку економіки. Першочергово для повного усвідомлення сучасних викликів підприємницької діяльності важливо простежити її витoki та еволюцію.

Зародження підприємництва відображає історичний процес розвитку економічних відносин і формування основ ринкової системи. Еволюція підприємництва постійно відбувалася в умовах дисбалансів та нестабільності, динамічних і різких змін та потрясінь, які засвідчують основні етапи розвитку суб'єктів господарювання та їх характерні особливості, представлені на рис. 1.1.

Зокрема, на першому етапі – зародження підприємства – відбувся поступовий перехід до розвитку, обміну та реалізації початкових форм підприємницької активності. Спостерігалися проблеми, пов'язані із відсутністю сформованих ринкових відносин, нестачею регуляторних механізмів і обмеженістю доступу до ресурсів. Відсутність усталених прав власності та чітких правил обміну створювала ризики для учасників економічних відносин.



Рис. 1.1. Ретроспектива становлення та розвитку підприємництва

Джерело: складено та доповнено автором на основі [1, с. 35; 2, с. 43; 3–5]

Ключовою ж проблемою було забезпечення безпеки торгівлі та гарантування виконання домовленостей, що зумовило появу перших прототипів контрактних зобов'язань і механізмів довіри. Також розвиток підприємництва стримував низький рівень продуктивності праці та технологічні обмеження, які впливали на ефективність господарювання.

Другий етап – індустріалізація та формування підприємницької системи – обумовив початок першої промислової революції, забезпечив перехід від агропромислового до індустріального виробництва. На даному етапі спостерігалися нестабільності та труднощі, пов'язані із масовою урбанізацією, соціальними змінами та нестачею кваліфікованої робочої сили. Стрімке зростання міст призводило до погіршення умов праці та життя, а також викликало соціальне напруження і протестні рухи, при цьому підприємці зіштовхувалися з нестабільністю через нерозвиненість фінансової системи, обмежений доступ до капіталу та нестачу правового регулювання. Відсутність ефективних механізмів державного контролю сприяла монополізації ринків, що призвело до економічних криз та загострення конкурентної боротьби. Значним викликом також була необхідність адаптації підприємств до нових технологій і масштабного виробництва, адже це вимагало значних інвестицій та управлінських нововведень.

Друга промислова революція обумовила появу якісних змін в промисловості країн світу та подальшого розвитку підприємництва за рахунок впровадження електрики, хімічних технологій і розвитку залізничного транспорту. Поряд із цим, існували проблеми та невизначеності у даному періоді, зокрема швидка індустріалізація призвела до масової урбанізації, що спричинило перенаселення міст, погіршення житлових умов і зростання соціальної напруги (соціальні проблеми); нерівномірний розподіл багатства та ресурсів між різними верствами населення посилював соціальну нерівність, призвівши до конфліктів та страйків (економічні виклики); зростання промислового виробництва без належних екологічних стандартів призвело до забруднення навколишнього середовища, що негативно вплинуло на здоров'я населення та природні ресурси (екологічні проблеми) [6, с. 155–156].

Наступний етап розвитку підприємництва відзначався науково-технічною революцією та глобалізацією, що обумовило впровадження інноваційних управлінських рішень у сфері виробництва, створення нових матеріалів, інтегрування інформаційних технологій в підприємницькі процеси. У сучасних умовах використання цифрових інструментів у підприємстві є необхідністю, адже вони забезпечують автоматизацію бізнес-процесів, підвищують ефективність управління, спрощують комунікацію з клієнтами та партнерами, а також сприяють аналізу великих масивів даних для прийняття стратегічних рішень. Завдяки цифровим технологіям підприємства отримують конкурентні переваги, знижують операційні витрати та адаптуються до швидких змін ринкового середовища.

Проте даний етап характеризувався викликами, загрозами та нестабільністю, а саме [7; 8]:

- спостерігався технологічний розрив, адже не всі країни та підприємства змогли швидко адаптуватися до нових технологій, що призвело до нерівномірного економічного розвитку та загострення конкуренції;
- автоматизація основних бізнес-процесів мала наслідком зростання безробіття, оскільки масове впровадження робототехніки та штучного інтелекту витіснило частину робочої сили, а також спричинило зростання безробіття і необхідність перекваліфікації кадрів;
- інтенсифікація промислового виробництва призвела до посилення екологічних загроз, зокрема забруднення довкілля та виснаження природних ресурсів;
- фінансові кризи і нестабільність світових фінансових ринків. Глобалізація зробила економіки більш взаємозалежними та посилила вплив фінансових криз на підприємництво, особливо у періоди економічних спадів;
- кіберзагрози та проблем безпеки, оскільки швидке поширення інформаційних технологій зробило підприємства вразливими до кібератак, шахрайства та витоку конфіденційної інформації.

Про значні трансформаційні процеси в економіках країн світу в цілому та в Україні зокрема свідчать дані, представлені у табл. 1.1.

Таблиця 1.1

## Показники рівня використання цифрових технологій в Україні та світі

Країна	Поширеність інтернету (%)	Використання смартфонів (%)	Використання соціальних мереж (%)	Швидкість Інтернет-з'єднання (Mbps)	Використання хмарних сервісів (%)	Використання e-commerce (%)	Кількість мобільних додатків (млн)	Використання штучного інтелекту (%)
США	76,9	81,5	69,2	33,9	63,6	12,4	2,9	37,6
Китай	50,9	59,0	51,7	68,5	41,0	36,6	4,9	16,3
Індія	34,8	24,8	20,5	12,0	11,9	3,9	2,1	8,5
Японія	89,8	70,5	40,0	19,6	55,2	10,2	1,8	29,0
Німеччина	86,2	65,0	40,9	23,7	53,1	12,6	2,2	21,4
Україна	46,0	48,5	22,7	36,2	25,3	4,8	0,7	6

Джерело: складено автором на основі [4; 10]

Аналіз даних таблиці 1.1 свідчить про значні відмінності у рівні цифрової трансформації між країнами, зокрема за рівнем поширення Інтернету, використанням смартфонів, соціальних мереж і хмарних сервісів. Лідерами цифровізації є Сполучені Штати Америки (далі – США), Китай і Японія, які досить активно розвивають e-commerce, мобільні додатки та штучний інтелект, тоді як наша країна демонструє нижчі показники цифровізації, і, як наслідок, нижчі показники економічного розвитку.

За даними Державної служби статистики України [11], рівень використання цифрових технологій серед малих підприємств є нижчим порівняно із середніми та великими суб'єктами господарювання, що відображено у додатку А. Зокрема, у 2022 році доступ до мережі Інтернет мали 83,4% малих підприємств, тоді як серед середніх підприємств такий доступ мали 91,6%, а серед великих – 88,3%. При цьому, лише 26,6% малих підприємств активно використовували соціальні медіа, тоді як для середніх підприємств цей показник становить 36%, а для великих – 51,5%. Варто зауважити, що із початком воєнних дій в Україні рівень

застосування цифрових інструментів знизився порівняно з довоєнним періодом, водночас у країнах Європейського Союзу (далі – ЄС) у 2022 році 94% малих і середніх підприємств (далі – МСП) мали доступ до Інтернету та поступалися рівню великих компаній, серед яких даний показник досягав 99% [12].

Відповідно, на малих підприємствах України, в умовах нестабільності, повільніше реалізуються процеси цифровізації порівняно з підприємствами країн ЄС. Цей аспект підтверджує важливість цифрової трансформації для економічного зростання, конкурентоспроможності бізнесу та інтеграції в глобальні технологічні процеси.

Підприємництву притаманні різні ознаки, які змінюються при настанні різного роду криз, трансформаційних процесів і сталого розвитку. Для глибшого дослідження ознак, якими володіє підприємство, перш за все, відзначимо ключові підходи до визначення сутності понять «підприємець» та «підприємництво» (рис. 1.2, табл. 1.2). Еволюція підходів до визначення цих понять відображає трансформаційні зміни у світовій економіці, суспільстві та технологічному розвитку. На початкових етапах (XVIII – початок XIX ст.) підприємництво розглядалося переважно як індивідуальна ініціатива, пов'язана з виробництвом або торгівлею, а підприємець – як особа, яка бере на себе відповідальність за повну організацію бізнесу.

З розвитком капіталістичних відносин у XIX столітті економісти, зокрема Ж.-Б. Сей, наголошували на функції координації ресурсів і перерозподілу факторів виробництва, і цим актуалізували питання ефективності використання економічних ресурсів. У XX столітті Ф. Найт та Й. Шумпетер розширили поняття підприємництва, визначаючи його через ризик, невизначеність та новаторство, що підкреслює динамічний характер підприємницької діяльності.

У другій половині XX століття підприємництво починає сприйматися як ключовий елемент економічного розвитку, здатний забезпечувати економічне зростання, стимулювати інновації та формувати конкурентне середовище.

Наприкінці XX – початку XXI століття з'являється акцент на соціальних аспектах підприємництва, його впливі на економіку та суспільство в цілому.



Рис. 1.2. Етапи становлення понять «підприємець» і «підприємництво»

Джерело: доповнено автором на основі [13-18]

Таким чином, еволюція підходів до поняття «підприємництво» демонструє поступовий перехід від традиційного індивідуального підприємництва до інноваційних бізнес-моделей, які базуються на технологічному прогресі, глобалізації та цифровій трансформації. Враховуючи дані підходи до визначення поняття, сформуємо ключові ознаки, які притаманні підприємництву (табл. 1.2).

Таблиця 1.2

Ключові ознаки підприємництва у контексті еволюції підходів до визначення даного поняття

Рік	Автор	Основні ознаки підприємництва
1940	Гінс Г. К.	Творчість, залежність від середовища, етичний аспект, вплив зовнішніх факторів
1964	Друкер П.	Ініціативність, прагнення до максимальної вигоди, адаптивність до можливостей
1975	Кірцнер І.	Арбітраж, забезпечення ринкової рівноваги, аналітичний підхід до прийняття рішень
1984	Ронштадт Р.	Динамічність, нарощування капіталу, готовність до ризику, впровадження інновацій
1985	Хизрич Р., Тіммонс Д.	Створення нових цінностей, інноваційність, ризик, витрати часу та ресурсів
1990	Хоскинг А.	Орієнтація на обмін, взаємна вигода, виробництво та надання послуг
2002	Бобров В., Крутик А., Піменова А.	Орієнтація на прибуток, економічна доцільність, прагнення до ефективності
2010	Дядін А. С., Прутська Т. Ю., Варга Н. І.	Формування ринкової економіки, конкурентне середовище, створення нових власників, насичення ринку товарами та послугами
2023	Мица І. В., Лях І. М.	Створення нових підприємств, трансформація існуючого бізнесу шляхом розробки нових цифрових технологій та/або нового використання таких технологій

Джерело: розролено автором на основі [13-18]

Беручи до уваги сказане вище, визначимо характерні ознаки підприємництва:

– творчість та інноваційність – підприємницька діяльність часто пов’язана із розробкою нових ідей, продуктів або послуг, які приносять додаткову цінність споживачам [19, с. 77];

– ініціативність – підприємець є активним учасником ринку, проявляє

ініціативу та використовує можливості для розвитку власної справи;

– ризик – підприємницька діяльність завжди супроводжується певним рівнем ризику (фінансовим, соціальним, психологічним), оскільки підприємець інвестує власні ресурси та не має гарантії успіху;

– орієнтація на прибуток – головною метою підприємницької діяльності є отримання прибутку шляхом ефективного використання різноманітних ресурсів та задоволення споживчих потреб ринку [19, с. 77];

– самостійність – підприємець сам приймає рішення щодо ведення бізнесу, визначає стратегію розвитку, інвестує ресурси та упраляє ризиками [19, с. 77];

– готовність до адаптації – сучасне підприємництво передбачає гнучкість у прийнятті рішень та швидку адаптацію до змін у ринковому середовищі;

– економічна ефективність – підприємницька діяльність спрямована на ефективне використання ресурсів для досягнення максимального економічного результату;

– конкурентність – підприємці створюють конкурентне середовище, розвиваючи ринок товарів і послуг та стимулюючи економічне зростання;

– соціальна відповідальність – підприємництво не лише спрямоване на отримання прибутку, але й відіграє важливу роль у створенні нових робочих місць, підтримці соціальних ініціатив та розвитку суспільства;

– динамічність – підприємництво є безперервним процесом, який вимагає постійного розвитку, вдосконалення та реагування на нові виклики.

Умови трансформаційних змін та невизначеність, у яких здійснюють діяльність суб'єкти господарювання, перетворюють самостійні ознаки його функціонування і розвитку, адаптуючи до поточних умов та обставин, в яких вони діють (табл. 1.3).

Таблиця 1.3

Порівняльний аналіз ключових ознак функціонування суб'єкта господарювання у звичайних умовах та в умовах нестабільності

Звичайні умови	Умови нестабільності
Творчість та інноваційність	Пошук нестандартних рішень, експериментування, адаптація до змін
Ініціативність	Активний пошук альтернатив, реагування на кризу
Ризик	Високий рівень невизначеності, ухвалення управлінських рішень при нестачі інформації
Орієнтація на прибуток	Пріоритет стабільності, пошук нових доходів
Самостійність	Гнучкість у прийнятті рішень, зміна стратегій
Готовність до адаптації	Перебудова бізнес-процесів, адаптація до нових умов
Економічна ефективність	Мобілізація ресурсів, антикризове управління
Конкурентність	Агресивні методи утримання позицій, пошук нових ринків
Соціальна відповідальність	Соціальні проекти, збереження репутації
Динамічність	Прискорене прийняття рішень, оперативне реагування

Джерело: розроблено автором

Необхідно зазначити те, що ключовими ознаками функціонування суб'єктів господарювання в умовах нестабільності є гнучкість, пошук нестандартних рішень, експериментування, адаптація до змін, реалізація антикризового управління, активний пошук альтернативних можливостей та швидка реакція на кризові ситуації.

Відповідно, суб'єкти господарювання повинні виявляти високий рівень інноваційності, стратегічного планування та здатності до швидкої зміни стратегій, що дозволяє їм ефективно функціонувати в умовах нестабільності.

Діяльність суб'єктів господарювання в нестабільних умовах має певні особливості, адже нестабільне зовнішнє середовище можна представити як сукупність трьох рівнів, характеристики яких представлено на рис. 1.3.

На нашу думку, нестабільне зовнішнє середовище можна розглядати як багаторівневу систему, в якій динаміка, складність та невизначеність відіграють ключову роль у формуванні умов для діяльності суб'єктів господарювання.



Рис.1.3. Ключові рівні діяльності суб'єктів господарювання в умовах нестабільності

Джерело: складено автором на основі [20]

Динаміка зовнішнього середовища визначає швидкість змін економічних, соціальних, політичних і технологічних чинників, які значно впливають на діяльність та розвиток суб'єктів господарювання. В умовах глобалізації та цифрової трансформації вони зіштовхуються із прискоренням темпів даних змін, що вимагає від них здатності до швидкої адаптації та прийняття стратегічних рішень в режимі реального часу. Важливим аспектом є аналіз реакції суб'єкта на такі зміни: гнучкі організаційні структури, застосування методів прогнозування та антикризового управління дозволяють мінімізувати негативні наслідки впливу зовнішнього середовища та підвищувати конкурентоспроможність.

Складність зовнішнього середовища визначається не лише кількістю подій, які впливають на діяльність суб'єктів господарювання, а й їхньою взаємозалежністю, що ускладнює процес прийняття управлінських рішень. Сучасні суб'єкти господарювання змушені аналізувати велику кількість даних з різних джерел, враховувати регуляторні зміни, моніторити конкурентне середовище та прогнозувати зміни споживчих уподобань.

Невизначеність є одним із найскладніших чинників, які впливають на

підприємницьку діяльність, оскільки вона ускладнює процес планування та прогнозування майбутнього розвитку. Традиційно передбачуваність майбутніх подій базується на аналізі історичних даних, однак у сучасних умовах стрімкого розвитку технологій та зміни глобального ринку минулий досвід не завжди є надійним орієнтиром. Зокрема, пандемія COVID-19 та війна в Україні продемонстрували те, що суб'єкти господарювання, які поклалися на традиційні методи управління, зазнали значних втрат, тоді як компанії із розвиненими цифровими інструментами швидше адаптувалися до нових умов. Відповідно, необхідно формувати альтернативні сценарії розвитку, активно застосовувати ризик-менеджмент і впроваджувати інноваційні підходи, щоб бути готовими до будь-яких змін у зовнішньому середовищі.

Таким чином, нестабільне зовнішнє середовище продукує як ризики, так і можливості для суб'єктів господарювання, а їхня стійкість і конкурентоспроможність залежать від здатності адаптуватися до динамічних змін, знаходити шляхи зменшення невизначеності через впровадження стратегічного планування та інноваційних технологій.

Значні виклики та потенційні загрози постають перед підприємствами, які здійснюють зовнішньоекономічну діяльність (далі – ЗЕД), оскільки їхня операційна діяльність відбувається в умовах підвищених ризиків – політичної нестабільності, терористичних загроз, зростання криміногенного середовища, відкритих громадянських конфліктів і можливого порушення логістичних ланцюгів постачання. Робота в зонах військово та політично нестабільних ринках вимагає гнучкості, знання місцевих законів, великого терпіння та поінформованості, адже це дає змогу уникнути ризикових дій і зберегти свою присутність на таких ринках [21].

Сучасним умовам діяльності вітчизняного бізнесу притаманні ряд характеристик.

Перш за все, одним із ключових викликів для бізнесу є логістичні труднощі та порушення ланцюгів постачання, що обумовлено руйнуванням

інфраструктури, блокуванням транспортних шляхів і зміною географії постачання.

По-друге, значним випробуванням для бізнесу стало стрімке зростання цін на товари та послуги, що спричинене порушенням економічної стабільності, девальвацією національної валюти, дефіцитом ресурсів і підвищеними витратами на забезпечення безпеки діяльності.

По-третє, війна спричинила значне зменшення попиту на продукцію та послуги, що пов'язано зі скороченням купівельної спроможності населення, відтоком клієнтів та зміною споживчих пріоритетів.

По-четверте, однією з критичних проблем бізнесу став кадровий голод через мобілізацію частини працівників, масовою міграцією населення, що вимагає від суб'єктів господарювання впровадження гнучких моделей зайнятості, автоматизації виробничих процесів і залучення дистанційних форматів роботи.

По-п'яте, одним із ключових інструментів виживання підприємств в умовах війни стала релокація бізнесу, яка передбачає переміщення виробничих потужностей, офісів і персоналу до більш безпечних регіонів країни або за кордон. Цей процес супроводжується низкою викликів, включаючи значні фінансові витрати на переїзд, труднощі у відновленні виробничих процесів, пошук нових партнерів і клієнтів, а також адаптацію до змінених умов ведення бізнесу [22, с. 119].

Отже, умови війни із рф в Україні зміни проблеми вітчизняного бізнесу, спровокувавши логістичні виклики, порушення ланцюгів постачання, зростання цін на товари і послуги, зменшення попиту та обмеження у робочій силі, що призвело до скорочення обсягів бізнесу та змін у стратегіях функціонування підприємств [23]. Такі виклики змусили бізнес переглядати свої операційні моделі, коригувати стратегії розвитку, а також шукати нові ринки збуту та джерела ресурсів. Суб'єкти господарювання оперативно адаптувалися до нових реалій шляхом диверсифікації постачання, розширення асортименту продукції та

цифровізації бізнес-процесів. В умовах невизначеності значного поширення набули антикризові управлінські підходи, які включають гнучке планування, швидку реакцію на зміни та активне використання державних і міжнародних програм підтримки, при цьому окрему роль відіграла релокація бізнесу в безпечніші регіони або за межі країни, що дозволило підприємствам повноцінно зберегти операційну діяльність та поступово відновлювати виробництво.

Узагальнення основних аспектів нестабільності, які впливають на підприємницьку діяльність в контексті розвитку економічних, соціальних і технологічних процесів, дало змогу систематизувати ключові чинники впливу та їх наслідки для бізнес-середовища (табл. 1.4).

Таблиця 1.4

Трансформаційні процеси й особливості нестабільності умов розвитку підприємництва на різних етапах його становлення

Етапи становлення підприємництва	Специфіка нестабільності умов розвитку підприємництва	Наслідки для ключових бізнес-процесів підприємств
1	2	3
I ЕТАП – Зародження підприємництва	Відсутність усталених ринкових відносин, нерозвиненість прав власності, обмежений доступ до ресурсів, низький рівень довіри між учасниками ринку	Високі ризики ведення бізнесу, обмежені можливості для масштабування, низька продуктивність і примітивні форми господарювання
II ЕТАП – Індустріалізація та формування підприємницької системи	Масова урбанізація, нерозвиненість фінансових ринків, нестача кваліфікованої робочої сили, соціальна нерівність	Формування перших великих підприємств, механізація виробництва, монополізація ринків, посилення державного регулювання
III ЕТАП – Друга промислова революція	Різкий розвиток технологій, соціальні протести через нерівність, забруднення довкілля, енергетичні виклики	Виникнення корпорацій, активне використання електрики та хімічних технологій, збільшення масштабів виробництва і транспортної інфраструктури
IV ЕТАП – Науково-технічна революція та глобалізація	Технологічний розрив між країнами, автоматизація виробництва, екологічні виклики, фінансові кризи, кіберзагрози	Використання інноваційних технологій, зміни в бізнес-моделях, глобальна конкуренція, розвиток інформаційних систем

продовження табл. 1.4

1	2	3
V ЕТАП – Цифрова трансформація підприємництва	Висока швидкість змін, необхідність адаптації до нових технологій, ризики кібербезпеки, негативний вплив штучного інтелекту на ринок праці	Автоматизація бізнес-процесів, розвиток e-commerce, аналітика великих даних, персоналізація послуг, зміна ролі людських ресурсів у підприємстві

Джерело: *адаптовано автором із врахуванням [6; 7, с. 43; 13; 14; 15, с. 155-156; 16; 17; 18]*

Кожен із цих етапів супроводжувався не лише технологічними інноваціями, а й змінами в суспільному сприйнятті ролі підприємця.

Еволюція підприємництва відображає складний і багатовимірний процес трансформацій, зумовлений економічними, соціальними, технологічними та політичними факторами. Кожен історичний етап розвитку – від зародження підприємництва до сучасної цифрової епохи – супроводжувався як інноваційними проривами, так і новими викликами для бізнес-середовища. У різні періоди змінювалися пріоритети й роль підприємця: від організатора торгівлі та виробництва до інноватора, стратегічного лідера і рушія суспільних змін [24].

Ретроспектива свідчить про те, що підприємництво завжди розвивалося в умовах нестабільності – економічних криз, соціальної нерівності, технологічних розривів, екологічних загроз і глобальних потрясінь. Водночас саме ці умови виступали каталізаторами для пошуку нових бізнес-моделей, організаційних рішень та управлінських інновацій.

У XXI столітті підприємництво набуває якісно нових ознак, орієнтуючись на цифровізацію, глобалізацію та соціальну відповідальність.

Еволюція підприємництва підтверджує його універсальність та здатність адаптуватися до змін середовища, виступаючи не лише інструментом економічного зростання, але й чинником суспільного прогресу.

## **1.2. Теоретичні основи та концептуальні підходи до управління підприємницькою діяльністю в умовах невизначеності та ризику**

Функціонування та розвиток суб'єкта господарювання відбувається в умовах постійного конфлікту його економічних інтересів із зовнішнім середовищем, з яким воно взаємодіє. Сучасний етап суспільного розвитку характеризується низкою глобальних викликів, зокрема пандемічними обмеженнями, військовими конфліктами, інтенсивним впровадженням штучного інтелекту та цифровою трансформацією усіх сфер життєдіяльності, яка спричиняє безперервне відтворення стану глибокої та, у деяких випадках, абсолютної невизначеності майбутнього.

Вказані обставини актуалізують необхідність розроблення та впровадження ефективної системи управління суб'єктом господарювання в умовах економічної та політичної нестабільності, яке в науковій літературі інтерпретується як «антикризове управління».

На необхідність реалізації кризового управління в умовах нестабільності вказує Докуніна К. І. [25], яка вважає, що антикризове управління є системою пов'язаних заходів, орієнтованих не тільки на попередження кризових обставин, але й на адаптування системи управління до відзначених реальностей із використанням специфічних методів, способів та прийомів для забезпечення стабільного його функціонування і недопущення банкрутства. Слід відзначити, що визначення, запропоноване науковицею, є комплексним, оскільки охоплює як превентивні заходи, спрямовані на уникнення кризових явищ, так і адаптивні механізми, що дозволяють підприємству ефективно реагувати на нестабільні умови. Особливо цінним є акцент на використання специфічних методів, способів і прийомів, що підкреслює необхідність застосування ситуаційного підходу в управлінні.

На думку Дурман М. О. та Дурман О. Л. [26], антикризове управління передбачає застосування механізмів прогнозування та моніторингу кризових явищ, аналізу їхніх причин, а також реалізацію заходів для мінімізації негативних наслідків. Отримані результати є основою для ухвалення

управлінських рішень, спрямованих на забезпечення стабільного розвитку підприємства в умовах обмежених ресурсів. На наш погляд, таке трактування є доволі виваженим, оскільки підкреслює важливість як аналітичного підходу, так і практичних дій для пом'якшення кризи.

Визначення антикризового управління, запропоноване Гой В. В. і Васильєвим О. В. [27], акцентує увагу на швидкій та ефективній реакції підприємства на суттєві зміни як у зовнішньому, так і у внутрішньому середовищі. Воно охоплює не лише заходи щодо запобігання кризовим явищам та мінімізації їхніх наслідків, а й використання кризових факторів як можливостей для подальшого розвитку.

На наше переконання, даний підхід є важливим, оскільки підкреслює необхідність проактивного управління та адаптивності підприємства. Проте варто також враховувати те, що не всі кризи можуть містити потенціал для розвитку, тому стратегія антикризового управління підприємства повинна передбачати гнучке поєднання заходів щодо ліквідації загроз та створення нових конкурентних переваг.

Основні підходи до визначення сутності антикризового управління, які є найбільш поширеними в економічній літературі та наукових дослідженнях, узагальнено на рис. 1.4.

Узагальнимо ключові підходи щодо визначення досліджуваного поняття. Перший підхід (представники – Докуніна К. І. [25], Єпіфанова І. Ю., Оранська Н. О. [28], Кривов'язюк І. В. [29]) передбачає прогнозування та попередження кризових явищ, при цьому акцентує увагу на попередженні виникнення кризових ситуацій, їх ранньому виявленні та застосуванні превентивних заходів для стабільного функціонування підприємства. Антикризове управління включає діагностику потенційних кризових факторів і розробку стратегій для їх запобігання.

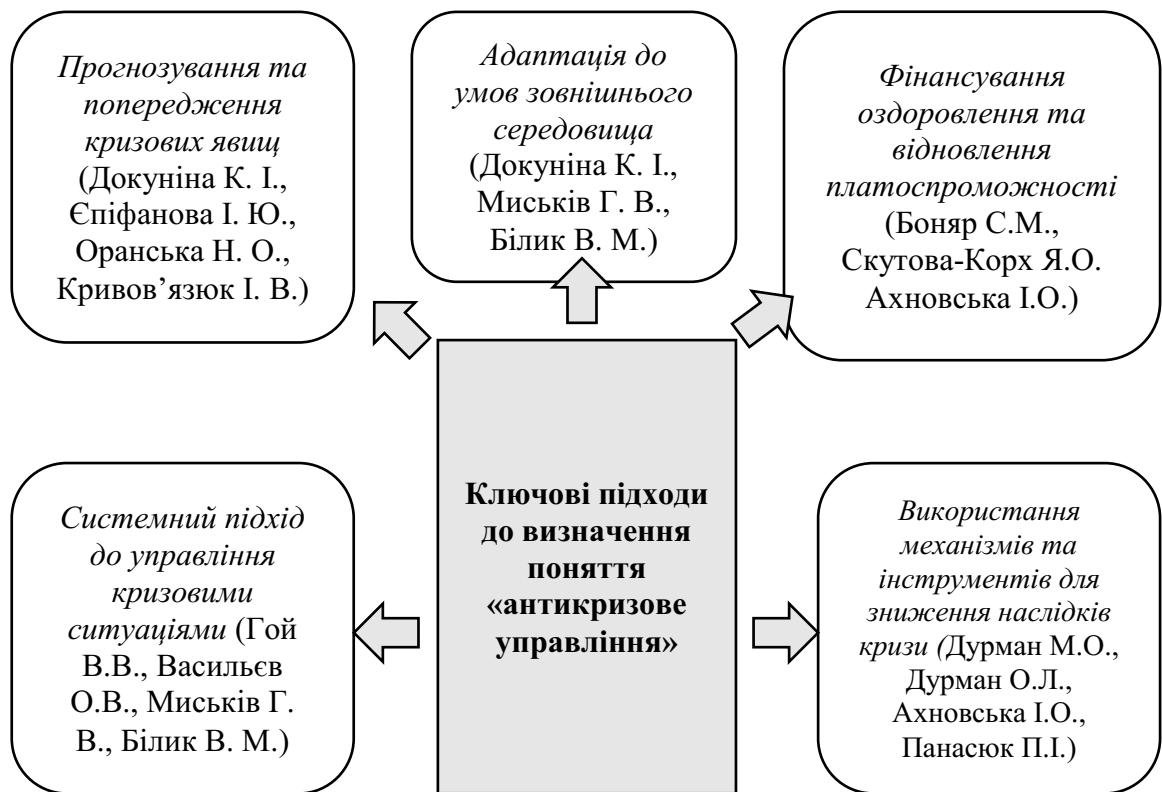


Рис. 1.4. Концептуальні підходи до визначення поняття «антикризове управління»

Джерело: складено автором на основі [25-34]

Другий підхід (Докуніна К.І. [25], Миськів Г. В., Білик В. М. [30]) передбачають важливість адаптації до умов зовнішнього середовища функціонування підприємства, при цьому підхід акцентує увагу на необхідності адаптації системи управління підприємством до змінюваного зовнішнього середовища. Він передбачає використання специфічних методів для забезпечення стабільного функціонування підприємства і недопущення банкрутства, враховуючи зовнішні та внутрішні виклики.

Третій підхід (Боняр С. М., Скутова-Корх Я. О. [31], Ахновська І. О. [32]) формує орієнтири фінансового оздоровлення та відновлення платоспроможності підприємства. При цьому підході акцентується увага на відновленні платоспроможності та ліквідності підприємства шляхом комплексного аналізу фінансового стану та впровадження заходів для його стабілізації, а також визначає механізми запобігання банкрутству.

Четвертий підхід (Гой В. В., Васильєв О. В. [27], Миськів Г. В., Білик В. М. [30], Кузнецов Є. С. [33]) акцентує увагу на системності в контексті реалізації управління кризовими ситуаціями. Антикризове управління розглядається як системний процес, який включає не лише попередження, але й подолання кризових ситуацій, адаптацію до їх наслідків та подальше функціонування підприємства, при цьому підхід охоплює як діагностику, так і розробку стратегічних рішень для подолання кризи.

Представники п'ятого підходу (Дурман М. О., Дурман О. Л. [26], Ахновська І. О., Панасюк П. І. [34]) акцентують увагу на необхідності використання механізмів і інструментів для зниження наслідків кризи. Підкреслюється важливість застосування спеціальних методик, таких як моніторинг кризових явищ і розробка методів зниження негативних наслідків кризи, що включає в себе аналізування природи кризи та можливе застосування інструментів для її подолання і пом'якшення наслідків для підприємства.

Інші підходи щодо трактування поняття «антикризове управління» узагальнено та доповнено у додатку Б.

Відповідно, аналізуючи наукові погляди до змісту антикризового управління підприємством, можна зробити висновок про те, що кожне із наведених визначень є обґрунтованим, але не розкриває сутність цього поняття комплексно. Більшість авторів трактують антикризове управління переважно як стратегію запобігання втраті платоспроможності, механізм своєчасної профілактики банкрутства або інструмент подолання кризового стану підприємства.

На наш погляд, антикризове управління – це комплексний процес стратегічного й оперативного управління суб'єктом господарювання, спрямований на прогнозування, превентивне реагування, подолання та мінімізацію деструктивних наслідків кризових явищ, що виникають під впливом турбулентних чинників внутрішнього та зовнішнього середовища з метою забезпечення його життєздатності [35].

Зазначена система управління охоплює превентивну діагностику потенційних загроз, адаптацію до мінливого зовнішнього середовища, фінансову стабілізацію суб'єкта господарювання, системне управління кризовими явищами та впровадження спеціальних інструментів мінімізації їх наслідків. В умовах економічної та політичної нестабільності формування ефективного механізму антикризового управління набуває критичного значення, оскільки дозволяє бізнесу не лише забезпечувати життєздатність у короткостроковому періоді, а й досягати стратегічної стійкості, нівелюючи ризики банкрутства.

Формування системи управління в умовах економічної та політичної нестабільності передбачає визначення мети, цілей, ключових завдань та інструментарію, а також розроблення комплексного механізму антикризового управління. Такий механізм має враховувати трансформаційні реалії середовища та бути орієнтованим на вирішення оперативних і стратегічних проблем функціонування та сталого розвитку суб'єкта господарювання. Концептуальні складові реалізації його управлінням в умовах економічної та політичної нестабільності представлено на рис. 1.5.

Основними цілями управління в такій ситуації є підтримка фінансової стійкості (через підтримання ліквідності та платоспроможності); підвищення організаційної ефективності (шляхом оптимізації бізнес-процесів та вдосконалення внутрішніх комунікацій); адаптація до турбулентних змін середовища (на основі розроблення антикризових стратегій та трансформації бізнес-моделі); зміцнення конкурентоспроможності (завдяки впровадженню інновацій, оптимізації витрат і диверсифікації ринків збуту), а також реалізація соціальної відповідальності, що передбачає збереження кадрового потенціалу та мінімізацію соціальних ризиків.

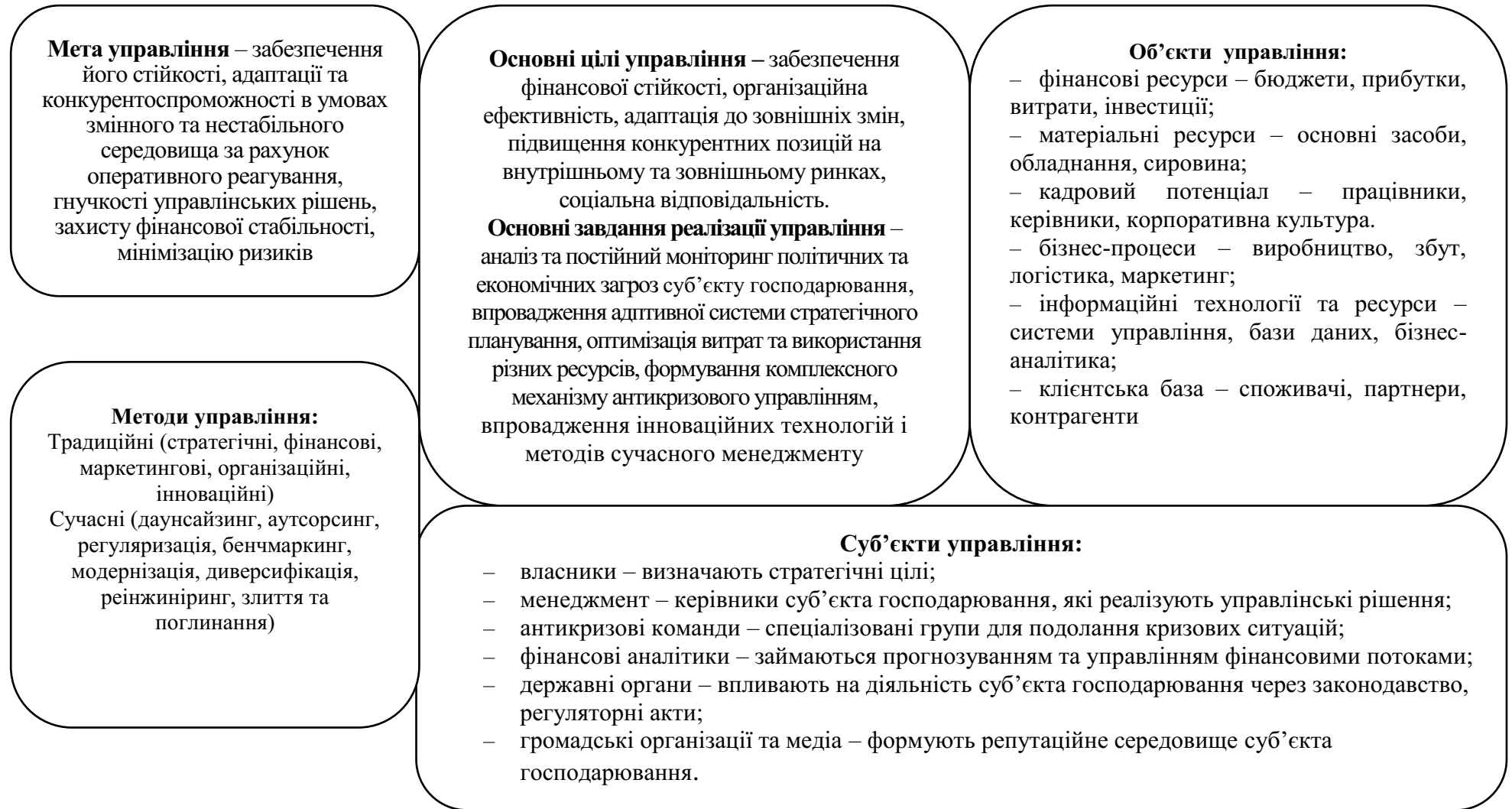


Рис. 1.5. Концептуальні складові реалізації управління суб'єктом господарювання в умовах економічної та політичної нестабільності

Джерело: адаптовано та доповнено автором із урахуванням [26; 30; 34; 36-39]

До основних завдань управління в умовах невизначеності належать: впровадження системного моніторингу й аналізу економічних і політичних загроз; розроблення адаптивної системи стратегічного планування для мінімізації ризиків; оптимізація ресурсного потенціалу суб'єкта господарювання; формування комплексного механізму антикризового управління, а також активне впровадження інноваційних технологій і методів сучасного менеджменту.

Водночас об'єктами управління є всі ключові складові функціонування суб'єкта господарювання, зокрема фінансові ресурси, які охоплюють бюджети, прибутки, витрати та інвестиції; матеріальні ресурси, серед яких основні засоби, обладнання і сировина; кадровий потенціал, що включає працівників, керівників та корпоративну культуру, бізнес-процеси, такі як виробництво, збут, логістика і маркетинг, інформаційні ресурси у вигляді систем управління, баз даних і бізнес-аналітики, а також клієнтська база, котра об'єднує споживачів, партнерів і контрагентів.

Важливу роль у процесі управління відіграють його суб'єкти, серед яких визначальну функцію виконують власники, керівники, антикризові команди, фінансові аналітики, державні органи, а також громадські організації та медіа, які формують репутаційне середовище та забезпечують громадський контроль за діяльністю суб'єкта господарювання в умовах економічної та політичної невизначеності.

Ефективність управлінських рішень у складних економічних і політичних умовах значною мірою залежить від застосування відповідних методів, які узагальнено у табл. 1.5. Характеризуючи методи управління в умовах економічної та політичної нестабільності, поряд із стратегічними, фінансовими, організаційними та маркетинговими, слід зазначити інноваційні методи, які сьогодні відіграють ключову роль у забезпеченні стійкості підприємства, оскільки саме вони дозволяють оперативно адаптуватися до змін зовнішнього середовища, знижувати витрати та підвищувати ефективність управлінських процесів.

Використання методів управління в умовах економічної та політичної  
невизначеності

Основні методи	Характеристика	Специфіка використання в умовах нестабільності
Стратегічні методи	Передбачають довгострокове планування та розробку сценаріїв розвитку підприємства в умовах невизначеності, включаючи диверсифікацію діяльності, реструктуризацію бізнес-моделі та адаптацію до змін зовнішнього середовища	Використовуються для підготовки до можливих кризових ситуацій через аналіз ризиків, розробку альтернативних сценаріїв розвитку та гнучке стратегічне планування, що враховує політичні, економічні та соціальні зміни
Фінансові методи	Спрямовані на підтримку ліквідності, управління фінансовими потоками та мінімізацію ризиків через джерел диверсифікацію фінансування, оптимізацію витрат, страхування ризиків і застосування антикризового фінансового планування	Використовуються для збереження фінансової стійкості підприємства, зокрема через реструктуризацію заборгованості, створення резервних фондів, скорочення неефективних витрат, залучення інвестицій та використання державних або міжнародних антикризових програм
Організаційні методи	Полягають у вдосконаленні внутрішніх управлінських процесів, розподілі функцій і відповідальності, підвищенні ефективності персоналу та оптимізації операційних процесів	Використовуються для швидкого реагування на кризові ситуації шляхом створення кризових штабів, перерозподілу ресурсів, застосування антикризового менеджменту та впровадження гнучких методів управління, що дозволяють оперативно адаптуватися до змінного середовища
Маркетингові методи	Включають заходи щодо адаптації маркетингових стратегій до змін попиту, поведінки споживачів і ринкової кон'юнктури, зокрема через антикризовий брендинг, таргетовану рекламу та програму лояльності	Використовуються для підтримки попиту, збереження ринкових позицій і залучення нових клієнтів через персоналізацію маркетингових кампаній, розвиток цифрового маркетингу, зміну цінової політики та адаптацію комунікаційних стратегій до нових реалій
Інноваційні методи	Охоплюють використання сучасних цифрових технологій, впровадження автоматизованих систем управління, застосування аналітики великих даних, розробку нових продуктів і послуг, які відповідають актуальним потребам ринку	Використовуються для підвищення конкурентоспроможності суб'єкта господарювання в умовах нестабільного середовища, включають цифрову трансформацію, оптимізацію бізнес-процесів через штучний інтелект, впровадження CRM-систем для управління клієнтськими відносинами та розширення онлайн-продажів

Джерело: *сформовано автором*

Використання сучасних технологій, автоматизованих систем аналізу та управління, а також розвиток цифрових каналів комунікації дозволяє не лише оптимізувати внутрішні бізнес-процеси, а й забезпечити конкурентні переваги у довгостроковій перспективі [40-42]. Ключову роль у розвитку наукової теорії антикризового управління відіграє теорія інновацій, положення якої дають змогу сформуванню новий антикризовий інструментарій для бізнесу в умовах цифрової економіки [43, с. 210]. Інноваційні методи дозволяють підприємствам швидко реагувати на кризові ситуації, знаходити нові джерела прибутку, застосовувати гнучкі стратегії управління та підтримувати високу залученість споживачів завдяки використанню сучасних маркетингових інструментів.

В умовах антикризового управління найбільш важливими сучасними методами також є даунсайзинг, аутсорсинг, регуляризація, бенчмаркінг, модернізація, диверсифікація, злиття та реінжиніринг (табл. 1.6).

Таблиця 1.6

Характеристика та можливості використання сучасних методів в умовах антикризового управління підприємством

Сучасні методи	Характеристика	Специфіка використання в умовах нестабільності
1	2	3
Даунсайзинг	Зменшення розміру підприємства, виробничих потужностей, чисельності персоналу для підвищення рівня його функціонування, зниження витрат та собівартості продукції	Використовується для оптимізації операційних витрат у кризовий період, що дозволяє підприємству сконцентруватися на ключових напрямках діяльності та уникнути перевантаження ресурсів
Аутсорсинг	Допомагає звільнити підприємство від процесів, які не приносять безпосереднього доходу, проте вимагають часу та людських ресурсів	Зменшує витрати на підтримку допоміжних функцій за рахунок передання їх на зовнішнє виконання, що дозволяє зосередитися на стратегічно важливих аспектах діяльності
Регуляризація	Передбачає впровадження новітніх підходів управління підприємством	Забезпечує стандартизацію та впровадження сучасних управлінських практик, що підвищують ефективність прийняття рішень в умовах змінного середовища

продовження табл. 1.6

1	2	3
Бенчмаркінг	Має на меті порівняння підприємства з іншими більш успішними підприємствами задля підвищення ефективності бізнесу	Використовується для аналізу успішного досвіду конкурентів та адаптації найкращих практик до специфіки власного підприємства, що дозволяє швидше реагувати на виклики ринку
Модернізація	Має на меті оновлення або удосконалення об'єкту або процесу	Дозволяє підприємству покращити технологічну базу, оптимізувати виробничі процеси та підвищити продуктивність, що є критично важливим у періоди нестабільності
Диверсифікації	Розширення асортименту продукції, освоєння нових ринків або виробництв	Зменшує ризики втрати прибутковості завдяки розширенню джерел доходу, що допомагає підприємству залишатися конкурентоспроможним навіть у разі кризових явищ на основному ринку
Злиття та поглинання	Об'єднання з іншими компаніями або придбання контрольного пакету акцій для зміцнення ринкових позицій	Використовується як стратегічний інструмент для консолідації ресурсів, розширення ринкової присутності та підвищення стійкості підприємства в нестабільних умовах
Реінжиніринг	Орієнтований на радикальне перепроєктування і переосмислення бізнес-процесів для підвищення якості функціонування системи	Дозволяє адаптувати підприємство до змін шляхом кардинальної перебудови операційної діяльності, що сприяє оптимізації витрат і підвищенню ефективності

Джерело: *адаптовано та удосконалено автором на основі [38-39]*

В умовах економічної та політичної нестабільності суб'єкти господарювання змушені застосовувати різні методи управління для забезпечення своєї життєздатності та конкурентоспроможності. Даунсайзинг та аутсорсинг дозволяють оптимізувати витрати та сфокусувати ресурси на ключових напрямках діяльності, оскільки сприяють зниженню фінансових ризиків. Диверсифікація, модернізація та бенчмаркінг допомагають підприємствам адаптуватися до змін і покращити свої ринкові позиції за рахунок впровадження інноваційних підходів. Реінжиніринг і регуляризація спрямовані на внутрішню трансформацію бізнес-процесів, що забезпечує їхню ефективність у кризовий період. Злиття та поглинання можуть стати

ефективним інструментом для розширення ринкової присутності та посилення стійкості підприємства у нестабільному середовищі. Отже, інноваційні методи є не просто засобом подолання кризових явищ, а фундаментом для формування нових підходів до ведення бізнесу, що забезпечує стабільність і розвиток суб'єкта господарювання навіть у найскладніших умовах.

Формування дієвого управлінського механізму в умовах економічної та політичної нестабільності турбулентності базується на стратегічному поєднанні ключових елементів менеджменту. Попри розмаїття наукових підходів до структурування такого механізму, існує можливість виокремлення універсального алгоритму антикризових заходів. Це дозволяє адаптувати загальну логіку управління до специфіки господарюючого суб'єкта, враховуючи унікальність кожної кризової ситуації. Так, Копитко М. та Грицан В. [36] визначають три пов'язаних етапи:

- на першому проводиться діагностика фінансового стану підприємства, виявлення ознак кризових станів, моніторинг і оцінювання зовнішнього та внутрішнього середовища функціонування, виявлення сильних і слабких сторін, можливостей та перспектив, встановлення причинно-наслідкових зв'язків між кризами та їх впливом на фінансово-господарську діяльність підприємства;

- на другому здійснюється розрахунок параметрів та визначення обсягів кризи, формування прогнозів можливих напрямків її розвитку, порівняння фактичних значень фінансових показників із нормативними і плановими, розрахунок показників масштабності кризи та ступеня її впливу на фінансовий стан підприємства, ідентифікація факторів впливу на обсяги кризового стану;

- на третьому формуються цілі і завдання антикризового управління підприємством із урахуванням параметрів кризового стану, коригування фінансової діяльності, нейтралізація та мінімізація фінансових ризиків і кризових ситуацій, виокремлення усіх ризиків, що чинять вплив на

господарську діяльність. На наш погляд, запропонований підхід є структурованим, проте для його ефективної реалізації необхідно враховувати сучасні технологічні можливості, що дозволяють прискорити процеси прийняття рішень та підвищити їхню обґрунтованість.

Миськів Г. В. та Білик В. М. [30] виділяють десять етапів механізму антикризового управління, зокрема:

1. Діагностика поточного стану підприємства та ідентифікація загроз.
2. Оцінювання фінансово-господарського стану підприємства.
3. Ідентифікація виду, фази та глибини поточної кризи.
4. Визначення мети, об'єкта та суб'єктів антикризового управління.
5. Визначення методів, інструментів та заходів антикризового управління.
6. Ухвалення антикризових рішень.
7. Зміна системи управління, фінансове оздоровлення, санація.
8. Оцінювання ефективності антикризового управління.
9. Повернення до нормального стану функціонування підприємства.
10. Превентивний моніторинг можливих загроз.

Запропонований механізм антикризового управління є більш детальним та комплексним і дозволяє врахувати всі ключові аспекти подолання кризи, починаючи від діагностики та ідентифікації загроз до превентивного моніторингу.

Розроблений Ахновською І. О. та Панасюк П. І. [34] механізм передбачає такі ключові етапи (додаток В): постійний контроль та оцінювання фінансово стану підприємства для передбачення кризових явищ; виявлення основних факторів, що призвели до кризового стану; оцінювання масштабів кризи; формування мети і основних завдань антикризового управління; встановлення суб'єкта антикризової діяльності; вибір комплексу інструментів та методик антикризового управління; контроль часових обмежень процесу антикризового управління; оцінювання наявного ресурсного потенціалу антикризового управління;

розроблення і впровадження заходів антикризового управління; внесення необхідних коректив у процес антикризового управління; формування системи профілактики та запобігання виникненню нової кризи.

Цей механізм ґрунтується на комплексній взаємодії ключових елементів антикризового управління та охоплює всі його фундаментальні складові, відповідно така багаторівнева структура методології зумовлена різноманітністю кризових явищ, їхньою природою та ступенем складності, яка потребує гнучкого й адаптивного підходу.

Ватченко Б. С. та Шаранов Р. С. [39] розглядають специфіку управління підприємством в умовах війни, виділяючи чотири ключові фази (табл. 1.7).

Таблиця 1.7

## Антикризове управління підприємством в умовах війни

Фази	Характеристика	Антикризові заходи
1	2	3
Перша фаза (початок війни)	Шокова, головне завдання антикризового управління полягає у визначенні можливості функціонування підприємства	Спілкуватися з персоналом, провести закриття підрозділів чи другорядних виробництв та, якщо підприємство безпосередньо знаходиться на лінії фронту, скористатися програмою релокації
Друга фаза – адаптація до війни є перехідною фазою від шоку до функціонування в умовах війни	Завдання цієї фази полягає у адаптації роботи підприємства в умовах війни. Важливе значення набуває діагностика – для виявлення проблем функціонування під час війни	Налагодження шляхів збуту та логістики, запровадження цифровізації для дистанційної роботи, більш ретельна робота з клієнтами, переорієнтація на нові товари тощо
Третя фаза – функціонування під час війни	Пройшовши шоківий період та адаптувавшись до умов воєнного часу, настає найдовший період, в якому головне завдання антикризового управління полягає у забезпеченні досягнення довоєнного рівня діяльності та недопущенні появи нових кризових явищ	Вихід на нові ринки, зміцнення платіжної дисципліни, оптимізація витрат, підвищення ефективності маркетингу тощо

продовження табл. 1.7

1	2	3
Четверта фаза – пост-воєнний період, яка настає після завершення війни	Головним завданням антикризового управління в цей період є мінімізація негативних економічних та соціальних наслідків, спричинених війною у діяльності підприємства та недопущення появи нових кризових явищ	Завдання діагностики полягає у постійному моніторингу, виявленні відхилень у діяльності підприємства й оцінки масштабу втрат внаслідок війни

Джерело: *складено та доповнено автором на основі [39, с. 41-42]*

Запропонована етапність антикризового управління в умовах війни демонструє системний підхід до забезпечення стабільності підприємства в екстремальних обставинах. Виділення чотирьох фаз – від шокової реакції до пост-воєнного відновлення – дозволяє керівникам адаптувати стратегію управління відповідно до поточного стану зовнішнього середовища. Кожен етап має свої ключові завдання та механізми реагування, що сприяють збереженню бізнесу та мінімізації ризиків.

Проведений аналіз дозволив систематизувати розмаїття концептуальних поглядів на побудову управлінських механізмів у контексті економічної мінливості та політичної турбулентності. Виявлено, що наявні підходи різняться за пріоритетністю інструментів реагування на зовнішні шоки.

Відповідно, пропонуємо власний механізм, яка включає ряд взаємопов'язаних етапів (рис. 1.6).

На наше переконання, впровадження механізму стратегічного менеджменту має базуватися на принципах антикризової стійкості.

Це передбачає визначення фундаментальних засад протидії деструктивним чинникам, які суб'єкт господарювання адаптує для нівелювання кризових явищ.



Рис. 1.6. Механізм антикризового управління суб'єктом господарювання в умовах економічної та політичної нестабільності

Джерело: розроблено автором на основі [30; 32; 34; 36; 44-48]

У цьому контексті слід відзначити те, що світова практика дозволяє виділити такі варіанти організації антикризового управління суб'єктом господарювання [44]:

1. Самостійне антикризове управління – передбачає те, що усі управлінські рішення щодо подолання кризової ситуації ухвалюються безпосередньо керівником суб'єкта господарювання або штатним антикризовим менеджером, що забезпечує оперативність і зменшення витрат на зовнішніх консультантів. Антикризовий консалтинг – передбачає залучення зовнішніх експертів або спеціалізованих компаній, які проводять аналіз ситуації, розробляють стратегію виходу з кризи та надають рекомендації щодо її впровадження.

2. Залучення кризового директора – означає призначення зовнішнього управлінця, який у партнерстві з власниками бізнесу здійснює стратегічне й оперативне управління з метою подолання кризової ситуації.

3. Антикризове управління під контролем кредиторів – застосовується в умовах загрози неплатоспроможності суб'єкта господарювання, коли банки чи інші кредитори встановлюють контроль над фінансовими потоками та управлінськими рішеннями.

4. Внутрішнє антикризове управління – передбачає створення спеціалізованого підрозділу або введення посад антикризових менеджерів у структурі суб'єкта господарювання для постійного моніторингу ризиків і розроблення превентивних заходів.

Детальнішу характеристику використання варіантів антикризового управління представлено у додатку Г.

Успішне подолання кризових явищ можливе лише за умови комплексного підходу, який поєднує ефективну внутрішню систему управління із орієнтуванням на принципи й інструменти у сфері кризового менеджменту, а також враховує чинники, які безпосередньо формують кризові явища.

На основі аналізу наукової літератури [49; 50, с. 41-42; 51, с. 328-330; 52, с. 65-66], слід наголосити на наявності чималої кількості чинників, які визначають специфіку діяльності суб'єкта господарювання та дестабілюють його функціонування. Традиційно їх поділяють на зовнішні (екзогенні) та внутрішні (ендогенні). Порівняльний аналіз впливу цих факторів у межах стабільного розвитку та в умовах кризи, спричиненої економіко-політичною нестабільністю, дозволив систематизувати їх у формі узагальнюючої таблиці (додаток Д).

Аналіз даних, наведених у додатку Д, свідчить про критичну інтенсифікацію деструктивного впливу екзогенних чинників на діяльність суб'єктів господарювання у періоди економіко-політичної турбулентності. Це вимагає докорінної трансформації бізнес-моделей та їх адаптації до мінливих умов. За таких обставин пріоритет менеджменту зміщується від пасивного реагування на виклики до впровадження проактивних стратегій управління ризиками, що є ключовою умовою забезпечення життєздатності та конкурентоспроможності бізнесу в довгостроковій перспективі.

Результати дослідження також підтверджують, що в умовах економічної та політичної нестабільності відбувається суттєве ускладнення внутрішніх процесів управління підприємством і це вимагає швидкої адаптації до змін середовища. Основними викликами є погіршення фінансового стану, організаційна невизначеність, зниження трудової мотивації та скорочення можливостей для інноваційного розвитку. У таких умовах першочерговим завданням стає пошук ефективних антикризових механізмів, які забезпечують фінансову стійкість, оптимізацію виробничих процесів та адаптацію маркетингових стратегій. Важливим фактором є гнучкість управлінських рішень, спрямованих на оперативне реагування на виклики та мінімізацію негативних наслідків кризи.

Відповідно, суб'єкти господарювання, які впроваджують комплексні заходи антикризового управління, мають значно вищі шанси на збереження конкурентоспроможності та подальший розвиток в умовах ринкової

нестабільності.

Механізм реалізації антикризового управління визначає наявність ключових принципів, які забезпечують ефективне реагування на кризові явища, мінімізацію ризиків та адаптацію суб'єкта господарювання до змінного зовнішнього середовища. До таких принципів належать:

- гнучкість управлінських рішень – передбачає здатність суб'єкта господарювання швидко змінювати стратегію та тактику відповідно до змін у зовнішньому та внутрішньому середовищі, що проявляється у впровадженні альтернативних бізнес-моделей, перегляді організаційних структур, делегуванні повноважень і прийнятті нестандартних рішень, які сприяють подоланню кризових явищ;

- адаптивність до умов середовища функціонування – відображає можливість суб'єкта господарювання швидко пристосовуватися до нових реалій ринку, змін у законодавстві, економічних коливань та соціальних факторів;

- оперативність реагування та впровадження заходів – вимагає від суб'єкта господарювання швидкого аналізу кризової ситуації, прийняття рішень і негайного впровадження антикризових заходів;

- стратегічне прогнозування можливих сценаріїв розвитку подій – передбачає використання аналітичних і прогностичних методів для оцінювання ризиків, виявлення слабких місць суб'єкта господарювання та розроблення сценаріїв виходу із кризових ситуацій;

- оптимізація використання наявних ресурсів у контексті зниження витрат – означає ефективний розподіл фінансових, матеріальних та людських ресурсів із метою зменшення операційних витрат і підвищення продуктивності.

Базові основи антикризового управління є фундаментом для ефективного подолання кризових ситуацій, що забезпечує суб'єкту господарювання можливість адаптації до змін зовнішнього середовища, мінімізації ризиків і підвищення стійкості бізнес-процесів. Поряд із цим,

визначальне значення має формування послідовних дій для реалізації управління суб'єктом господарювання в умовах економічної та політичної нестабільності, яка передбачає реалізацію послідовності взаємопов'язаних етапів (рис. 1.7).

Етап 1 – Ідентифікація та діагностика кризи. Основна мета – виявлення причин нестабільності та рівня її впливу на діяльність суб'єкта господарювання. На цьому етапі здійснюється комплексний аналіз макро- та мікросередовища, що дозволяє визначити ключові загрози та слабкі місця суб'єкта господарювання.

Етап 2 – Розроблення антикризової стратегії. Основна мета – визначення оптимальних шляхів подолання кризи через вибір ефективних тактичних і стратегічних рішень для стабілізації діяльності суб'єкта господарювання.

Даний етап передбачає детальне оцінювання всіх можливих варіантів розвитку кризи та вибір найбільш ефективних шляхів реагування, а на основі отриманих результатів діагностики і прогнозування майбутніх подій розробляються тактичні та стратегічні рішення, спрямовані на стабілізацію ситуації.

Етап 3 – Реалізація заходів антикризового управління. Основна мета – стабілізація фінансового стану суб'єкта господарювання, відновлення його конкурентоспроможності та забезпечення ефективності операційної діяльності. До ключових заходів належать реструктуризація заборгованості, зниження витрат, підвищення продуктивності, пошук нових ринків збуту, впровадження інноваційних технологій та управління персоналом.

Етап 4 – Моніторинг та коригування стратегії. Основна мета – оцінювання ефективності реалізованих заходів антикризового управління і внесення необхідних змін до стратегії розвитку для адаптації суб'єкта господарювання а до змін у внутрішньому та зовнішньому середовищі.

На завершальному етапі здійснюється постійний аналіз економічних показників, таких як обсяги виробництва, рівень витрат, прибутковість і платоспроможність суб'єкта господарювання.



Рис. 1.7. Деталізована схематична модель реалізації антикризового управління суб'єктом господарювання в умовах економічної та політичної нестабільності

Джерело: розроблено авторами на основі [30; 32; 34; 36; 44-48]

Запропонована послідовність реалізації антикризового управління є структурованою моделлю, що забезпечує своєчасність реагування на дестабілізуючі чинники та гнучку адаптацію суб'єкта господарювання до зовнішніх шоків. Впровадження комплексного підходу до нівелювання кризових явищ дозволяє досягти синергетичного ефекту, що виражається в покращенні ключових параметрів функціонування та розвитку суб'єкта господарювання (табл. 1.8).

Таблиця 1.8

Наслідки реалізації механізму антикризового управління суб'єктом господарювання в умовах економічної та політичної нестабільності

Ключові наслідки антикризового управління	Маркери (каталізатори) якості антикризового управління	Специфіка (характерні риси) антикризового управління
Фінансова стабілізація	Збереження ліквідності підприємства, управління борговими зобов'язаннями, мінімізація фінансових ризиків	Підтримка платоспроможності і здатності до фінансування поточних операцій, стратегічне управління борговими зобов'язаннями для уникнення дефолту
Операційна ефективність	Оптимізація бізнес-процесів, зниження витрат, підвищення продуктивності	Покращення внутрішніх процесів, адаптація до змін у попиті та зниження виробничих витрат для досягнення високої продуктивності за умов обмежених ресурсів
Підвищення конкурентоспроможності	Диверсифікація продуктового портфеля, зміцнення позицій на ринку, впровадження інновацій	Розширення асортименту товарів/послуг для задоволення різних потреб ринку, активне використання нових технологій і покращення позицій серед конкурентів
Стратегічна адаптація	Розробка довгострокових механізмів стійкості, зменшення залежності від нестабільного зовнішнього середовища	Формування стратегічних ініціатив для забезпечення стійкості підприємства через адаптацію до економічних і політичних умов, що змінюються

Джерело: *розроблено автором*

Узагальнення результатів впровадження механізму антикризового управління в умовах економіко-політичної турбулентності дозволяє сформулювати низку концептуальних висновків щодо його ефективності та стратегічної значущості для суб'єкта господарювання.

По-перше, фінансова стабілізація є критично важливим аспектом, оскільки забезпечення ліквідності підприємства та ефективне управління борговими зобов'язаннями дозволяє уникнути кризових ситуацій, які призводять до банкрутства.

По-друге, операційна ефективність є важливим каталізатором антикризового управління, адже оптимізація бізнес-процесів, зниження витрат та підвищення продуктивності безпосередньо впливають на збереження ресурсів та можливість ефективного реагування на зміни ринкових умов.

По-третє, підвищення конкурентоспроможності суб'єкта господарювання через диверсифікацію продуктового портфеля та зміцнення позицій на ринку є важливою складовою антикризової стратегії.

По-четверте, стратегічна адаптація суб'єкта господарювання до перманентних змін у зовнішньому середовищі має вирішальне значення для його стабільності. Розроблення інструментів стійкості, що мінімізують залежність від політико-економічних детермінант, дозволяє зберігати високу маневровість, що, у свою чергу, сприяє утриманню конкурентних переваг у стратегічній перспективі.

Резюмуючи, слід відзначити, що практична реалізація запропонованого механізму антикризового управління забезпечує суб'єкту господарювання такі стратегічні можливості:

- адаптивну трансформацію бізнес-моделі: швидке коригування стратегій відповідно до нових реалій, що нівелює негативний тиск нестабільності на фінансовий стан;

- превентивну мінімізацію загроз: результативний менеджмент дозволяє упереджувати економічні втрати, гарантуючи інституційну стійкість та безперервність бізнес-процесів (business continuity) у періоди пікових шоків;

- активізацію інноваційного потенціалу: переосмислення стратегічних можливостей і впровадження технологічних рішень, що дозволяють не лише зберегти, а й посилити ринкові позиції;
- системну оптимізацію витрат: виявлення прихованих резервів підвищення ефективності операційних процесів, що є критичним в умовах дефіциту ресурсів;
- підвищення організаційної гнучкості: формування адаптивних структур управління, здатних до миттєвого реагування на зовнішні виклики;
- диверсифікацію операційної діяльності: зниження концентрації ризиків через дифузію бізнес-процесів за різними ринковими сегментами чи продуктовими лініями;
- модернізацію стратегічного планування: перехід до сценарного моделювання та прогностичного аналізу, що забезпечує готовність підприємства до будь-яких векторів зміни економіко-політичної кон'юнктури.

Результати дослідження дають змогу стверджувати, що реалізація антикризового управління дає змогу підприємствам не лише «пережити» кризові моменти, а й використовувати їх як можливість для довгострокового розвитку та зміцнення позицій на ринку, забезпечуючи стійкість і конкурентоспроможність в умовах політичної та економічної нестабільності. Успішне подолання кризових явищ можливе лише за умови комплексного підходу, який поєднує ефективну внутрішню систему управління із орієнтуванням на принципи та інструменти у сфері кризового менеджменту, а також враховує чинники, які безпосередньо формують кризові явища в економічних процесах.

### **1.3. Методичний інструментарій оцінювання впливу факторів зовнішнього середовища на розвиток суб'єктів господарювання**

Комплексний моніторинг зовнішнього середовища відіграє визначальну роль у стратегічному управлінні, оскільки його функціональне

призначення полягає в ідентифікації детермінант впливу та прогнозуванні динамічних трансформацій оточення. У контексті діяльності суб'єкта господарювання в умовах високої невизначеності це дозволяє вчасно виявляти стратегічні загрози та можливості, що є критичним для реалізації поставлених цілей. Сучасні темпи структурних загальноекономічних та політичних змін актуалізують проблему вибору найбільш ефективних підходів до аналізу зовнішнього середовища, що, в свою чергу, стимулює наукове осмислення класичних теоретичних основ і традиційних методів цього важливого етапу стратегічного аналізу [53].

Розгляд підприємства як відкритої системи вимагає глибокого розуміння не лише внутрішніх структурно-функціональних зв'язків, а й природи екзогенних подій, що формують середовище його діяльності. У зв'язку з цим, аналіз зовнішніх детермінант спрямований на ідентифікацію ключових векторів впливу на суб'єкт господарювання. Кінцевою метою такого дослідження є обґрунтування адаптаційних механізмів, спроможних мінімізувати ризики та гарантувати стратегічну стійкість організації в умовах високої турбулентності.

Ключовими завданнями дослідження зовнішнього середовища є:

1. Ідентифікація та систематизація детермінант зовнішнього впливу. Проведення комплексного аналізу екзогенних чинників (політичних, економічних, соціальних, технологічних, екологічних та правових), що формують вектори загроз або створюють стратегічні можливості для суб'єкта господарювання в умовах турбулентності.

2. Критичний огляд інструментарію оцінювання та прогнозування. Систематизація існуючих методологічних підходів до моніторингу середовища, зокрема порівняльний аналіз методів PESTLE-, SWOT-, GAP- та сценарійного моделювання для визначення їхньої ефективності в умовах високої невизначеності.

3. Діагностика впливу екзогенних шоків на фінансово-економічний стан. Визначення кореляційної залежності між динамікою зовнішнього

середовища та результуючими показниками діяльності (ліквідністю, рентабельністю, платоспроможністю та інвестиційним потенціалом).

4. Оцінювання адаптивної спроможності підприємства. Визначення потенціалу організації до оперативного реагування на зовнішні виклики через впровадження управлінських та технологічних інновацій.

5. Обґрунтування антикризових стратегій і моделей управління. Формування оптимальних сценаріїв менеджменту, спрямованих на нейтралізацію ризиків, стабілізацію фінансового стану та утримання ринкових позицій у кризові періоди.

6. Розроблення прикладних рекомендацій щодо забезпечення стратегічної стійкості. Створення цілісного комплексу заходів для підвищення гнучкості бізнес-процесів та гарантування довгострокового розвитку попри деструктивні зміни зовнішньої кон'юнктури.

Методологічну основу дослідження складає сукупність інструментів оцінювання впливу зовнішнього середовища на параметри функціонування та розвитку бізнес-структур у турбулентних умовах. Сучасний науковий доробок у сфері стратегічного та антикризового менеджменту [53–65] пропонує широкий арсенал аналітичних методів, що дозволяють досліджувати різні аспекти економічного простору. Ці розробки орієнтовані на ідентифікацію критичних змін середовища, що є особливо актуальним в умовах високої невизначеності.

Зокрема, Решетняк Т. І. та Бабіч Ю. Е. [53] пропонують розгалужену класифікацію інструментарію, виокремлюючи: методи моделювання та прогнозування (екстраполяція, множинна регресія, метод «Дельфі», стохастичне та кібернетичне моделювання); методи оцінювання наслідків впливу (аналіз прямого та перехресного впливу, дедуктивний аналіз, баланс зацікавлених сил); а також експертні методи дослідження (PEST- і SWOT-аналіз, матриця «імовірність–вплив», метод «5x5»). Автори слушно зауважують, що домінування експертних оцінок у більшості стратегічних моделей зумовлює певну частку суб'єктивності та ризик отримання

суперечливих висновків, що потребує пошуку більш об'єктивних підходів у межах антикризового управління.

Певною мірою відмінним є підхід Нижника В. М. та Полінкевича О. М. [54], які, досліджуючи вплив екзогенних чинників на ключові бізнес-процеси в умовах ризику стагнації чи занепаду, акцентують на доцільності застосування методу «5x5», переліку «чотирьох питань», матриці Дж. Х. Вільсона, а також класичних SWOT- та STEP-аналізів. На думку авторів, така комбінація інструментів забезпечує формування всебічного інформаційного базису щодо стану внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства.

Поділяючи позицію науковців щодо високої інформативності відзначених методів, вважаємо за необхідне зауважити, що сучасна динаміка економіко-політичної нестабільності вимагає більш адаптивного та прогностичного інструментарію. Глобалізаційні виклики і прискорення технологічних циклів зумовлюють потребу в поглибленні аналітичного апарату.

Зокрема, вбачаємо доцільним розширення традиційного переліку методів через впровадження PESTLE-аналізу, що дозволяє деталізувати екологічні та правові детермінанти, які в умовах воєнного стану та євроінтеграційних процесів набувають критичного значення. Крім того, інтеграція сценарного планування та економетричного моделювання дозволить трансформувати якісні експертні оцінки у кількісно обґрунтовані прогнози, що суттєво підвищить точність антикризових стратегій і мінімізує суб'єктивізм управлінських рішень.

Вагоме значення у контексті ідентифікації екзогенних детермінант має праця Долгальнової О. та Пугач М. [55], які акцентують увагу на необхідності не лише моніторингу ключових чинників, а й поглибленого розуміння механізму їхнього впливу на розвиток суб'єкта господарювання. Автори обґрунтовують доцільність використання тріади класичних інструментів: моделі п'яти конкурентних сил М. Портера, SWOT- та PEST-аналізу. На

переконання дослідників, саме синергія SWOT- та PEST-підходів забезпечує формування цілісного аналітичного базису для стратегічного маневрування.

Поділяючи думку авторів щодо високої репрезентативності даного інструментарію, варто зауважити, що комбінація моделі Портера з матричними методами аналізу дозволяє отримати комплексну оцінку як галузевої конкуренції, так і макроекономічних викликів. Це створює передумови для розроблення адаптивних стратегій, що базуються на реальних ринкових можливостях та враховують потенційні зовнішні загрози.

Системне бачення інструментарію оцінювання представлене у працях Фатенок-Ткачук А. О. та Харчук М. А. [59], які здійснюють компаративний аналіз методів аналізу середовища в умовах макроекономічних дисбалансів. Автори деталізують специфіку застосування таких моделей, як TEMPLES, матриця «імовірність–вплив» Дж. Вільсона, а також еволюційний ряд факторних аналізів: від базових PEST/STEP до розширених варіацій STEEP, PESTLE та STEEPL. Вагомим теоретичним висновком дослідників є твердження про те, що попри термінологічне розмаїття, жоден із наявних методів самостійно не здатний забезпечити абсолютну об'єктивність та всебічність оцінювання.

Поділяючи позицію авторів щодо обмеженості ізольованого використання окремих методик, вважаємо за доцільне наголосити на необхідності методологічного синтезу. Саме інтеграція кількісних та якісних підходів дозволить нівелювати властивий експертним методам суб'єктивізм та сформуванню релевантну базу даних для прийняття антикризових рішень. Такий підхід створює підґрунтя для розроблення інтегральних показників стійкості, що враховують кумулятивний ефект зовнішніх шоків.

Окрему увагу методам експертного оцінювання приділяє Семенюк Ю. І. [60], пропонуючи використання модифікованої матриці SWOT-аналізу для ідентифікації стратегічних альтернатив розвитку підприємства в умовах динамічних змін. Обґрунтованою вбачається позиція автора щодо

необхідності інтенсифікації застосування в українській управлінській практиці PESTLE-аналізу та його варіацій (додаток Е).

Кожна з наведених у додатку модифікацій PESTLE-аналізу може бути адаптована до специфічних цілей діагностики зовнішнього середовища. Загалом, системне використання цього інструментарію створює методичне підґрунтя для формування стратегічних планів, орієнтованих на нейтралізацію деструктивного впливу зовнішніх шоків та зміцнення адаптивного потенціалу суб'єкта господарювання.

Поряд із традиційними SWOT- та PEST-аналізом, вагоме значення мають методи матричного моделювання, зокрема GAP- та STP-аналіз, на чому наголошує у своєму дослідженні Кащенко М. М. [66]. Зокрема, GAP-аналіз є дієвим стратегічним інструментом ідентифікації розривів між фактичними показниками та цільовими орієнтирами підприємства, що дозволяє визначити вектори їхнього подолання. Водночас STP-аналіз (Segmentation, Targeting & Positioning) спрямований на сегментацію ринку та вибір цільових ніш для максимально ефективного позиціонування продукту.

Узагальнену класифікацію методів дослідження впливу зовнішнього середовища на функціонування та розвиток суб'єкта господарювання в умовах нестабільності представлено у додатку Ж і доповнено на рис. 1.8.

На наше переконання, інтеграція зазначених методів матричного моделювання із класичними інструментами оцінювання середовища є необхідним кроком для підвищення якості стратегічного планування. Такий синтез дозволяє сформуванню багатогранного уявлення про стратегічний потенціал суб'єкта господарювання, вчасно діагностувати невідповідність між поточним станом і бажаними цілями, а також обґрунтувати оптимальну траєкторію їх досягнення в умовах нестабільності.

Дослідимо більш детально кожну із представлених груп методів оцінювання впливу зовнішнього середовища на діяльність суб'єкта господарювання, який, в тому числі, працює в умовах нестабільності.



Рис. 1.8. Класифікація методів дослідження впливу зовнішнього середовища на функціонування та розвиток суб'єкта господарювання в умовах нестабільності

Джерело: складено та удосконалено автором на основі [53-55; 57; 59; 60]

Перша група методів включає методи прогнозування та моделювання, які застосовуються для визначення майбутніх подій і розроблення різних сценаріїв їх розвитку, ґрунтуючись на наявних статистичних даних. Дані методи зазвичай використовуються для аналітичної обробки кількісної інформації, яка стосується стану зовнішнього середовища функціонування суб'єкта господарювання, або для формалізованого аналізу процесів і явищ, які піддаються кількісному оцінюванню.

До інструментарію дослідження входять такі методи, як екстраполяція, множинна регресія, побудова кривих тренду, розроблення сценаріїв, метод «Дельфі», асимптотичний аналіз, аналіз втрат і можливостей, GAP- і STR-аналіз, а також економетричне, стохастичне та кібернетичне моделювання (табл. 1.9).

Таблиця 1.9

## Характеристика ключових методів прогнозування та моделювання

Метод	Характеристика	Переваги	Недоліки
1	2	3	4
Екстраполяції	Даний метод прогнозування базується на тому припущенні, що існуючі тенденції у розвитку явища збережуться у майбутньому	Простота використання, можливість швидкого прогнозування	Не враховує можливі зміни у зовнішньому середовищі, залежність від історичних даних
Множинна регресія	Статистичний метод аналізує залежність між декількома незалежними змінними та однією залежною змінною	Висока точність прогнозування за наявності якісних даних, можливість врахування багатьох факторів	Вимагає великої кількості даних, складність у побудові моделі та інтерпретації результатів
Побудова кривих тренду	Аналіз і прогнозування динаміки показників шляхом апроксимації трендових залежностей (лінійних, експоненційних тощо)	Дозволяє оцінити загальну тенденцію розвитку, виявляє закономірності	Низька ефективність у разі раптових змін або нестабільних ринкових умов
Розробка сценаріїв	Метод, що передбачає створення декількох варіантів розвитку подій залежно від можливих змін у зовнішньому середовищі	Враховує різні варіанти розвитку подій, дає можливість адаптувати стратегію	Висока суб'єктивність, складність у визначенні ймовірності кожного сценарію
Метод «Дельфі»	Передбачає багатоетапне анкетування групи фахівців із подальшим обробленням та узагальненням їхніх відповідей	Використання колективної думки, зниження суб'єктивності окремих експертів	Витратність за часом і ресурсами, залежність від компетентності експертів

продовження табл. 1.9

1	2	3	4
Асимптотичний аналіз	Аналіз поведінки функції або процесу в граничних умовах розвитку	Можливість прогнозування довгострокових тенденцій	Складність у застосуванні для короткострокових прогнозів, необхідність значного обсягу вхідних даних
Аналіз втрат і можливостей	Метод оцінювання потенційних ризиків і вигод при прийнятті управлінських рішень	Допомагає мінімізувати ризики та приймати обґрунтовані рішення	Висока залежність від точності вхідних даних, можливість суб'єктивності оцінок
Економетричне, стохастичне та кібернетичне моделювання	Використання математичних, статистичних та кібернетичних методів для моделювання економічних процесів і прогнозування	Висока точність при наявності якісних даних, можливість автоматизації розрахунків	Вимагає великих обчислювальних ресурсів, складність у побудові моделей
GAP-аналіз	Даний метод стратегічного аналізу використовується для виявлення розривів між поточними можливостями суб'єкта господарювання та його стратегічними цілями	Чітке визначення стратегічних розривів, можливість розроблення ефективного плану дій для їх усунення, підвищення ефективності досягнення цілей	Може не враховувати зовнішні чинники, що впливають на суб'єкт господарювання, потребує якісного збору даних для достовірного аналізу
STR-аналіз	Даний метод аналізу використовується для оцінювання сильних сторін підприємства (Strengths), ринкових тенденцій (Trends) і ризиків (Risks) з метою розроблення стратегії розвитку	Дозволяє всебічно оцінити внутрішні ресурси, врахувати динаміку ринку та потенційні загрози, допомагає у виборі оптимальної стратегії	Вимагає значної аналітичної роботи та експертного оцінювання, може мати суб'єктивний характер

Джерело: *сформовано автором*

На нашу думку, використання цих методів є необхідним для більш точного передбачення змін у зовнішньому середовищі підприємства та розробки стратегій адаптації до них. Зокрема, застосування таких інструментів дозволяє підприємствам не лише реагувати на зовнішні виклики, а й проактивно створювати стратегії розвитку, враховуючи потенційні ризики та можливості. При цьому, поєднання різноманітних методів прогнозування дає змогу знижувати

рівень невизначеності, забезпечуючи більш точні й ефективні рішення для довгострокового планування на підприємствах.

Наступна група методів – методи оцінювання наслідків, які дають змогу провести аналіз очікуваних результатів будь-яких змін для визначення ефективності діяльності суб'єкта господарювання у прийнятті рішень. Методами цієї групи є аналіз прямого та перехресного впливу, дедуктивний аналіз, аналіз балансу зацікавлених сил, оцінка можливого зростання та зміни ефективності стратегічних зон господарювання тощо (табл. 1.10).

Таблиця 1.10

## Характеристика ключових методів оцінювання наслідків

Метод	Характеристика	Переваги	Недоліки
Аналіз прямого та перехресного впливу	Метод, який оцінює взаємозв'язки між різними факторами зовнішнього та внутрішнього середовища, визначаючи їхній прямиий та опосередкований вплив на діяльність суб'єкта господарювання	Враховує комплексний вплив факторів, дозволяє оцінити взаємозалежності	Висока складність аналізу, потреба у детальних даних для достовірних висновків
Дедуктивний аналіз	Метод логічного аналізу, що передбачає виведення наслідків із загальних тенденцій і закономірностей розвитку середовища	Системний підхід до аналізу, можливість прогнозування на основі загальних закономірностей	Висока ймовірність помилкових висновків у разі неправильного визначення вихідних передумов
Аналіз балансу зацікавлених сил	Метод оцінювання впливу різних груп стейкхолдерів (власників, споживачів, партнерів, конкурентів тощо) на діяльність суб'єкта господарювання	Враховує інтереси всіх зацікавлених сторін, допомагає формувати стратегію з урахуванням їхнього впливу	Суб'єктивність оцінок, складність у визначенні реального ступеня впливу кожної групи
Оцінювання можливого зростання та зміни ефективності стратегічних зон господарювання	Метод, який аналізує перспективи розвитку суб'єкта господарювання в межах визначених стратегічних зон господарювання та оцінює ефективність їх функціонування	Дозволяє визначити перспективні напрями розвитку, оцінити ефективність ресурсного використання	Висока залежність від зовнішніх факторів, необхідність регулярного оновлення даних для коректних прогнозів

Джерело: *сформовано автором*

Кожен із розглянутих методів спрямований на ідентифікацію та оцінювання різних аспектів впливу зовнішніх і внутрішніх факторів, що дозволяє підприємству адаптуватися до змін і приймати обґрунтовані рішення.

Найпоширенішими у розрізі дослідження впливу чинників зовнішнього середовища на діяльність суб'єкта господарювання є експертні методи (табл. 1.11).

Таблиця 1.11

## Характеристика ключових експертних методів

Метод	Характеристика	Переваги	Недоліки
Метод «5x5»	Метод стратегічного аналізу, що передбачає оцінювання зовнішніх і внутрішніх чинників за п'ятьма ключовими параметрами, що впливають на діяльність суб'єкта господарювання	Дозволяє системно оцінити фактори впливу, гнучкість у застосуванні	Вимагає значного обсягу інформації, можливий суб'єктивізм при оцінюванні факторів
Метод «чотирьох питань»	Метод аналізу, заснований на чотирьох ключових питаннях: «Що добре працює? Що не працює? Що потрібно змінити? Що можна залишити без змін?»	Простий у використанні, швидкий у реалізації, сприяє чіткому визначенню проблем і можливостей	Не враховує комплексного впливу зовнішніх і внутрішніх чинників, потребує доповнення іншими методами
Матриця «вірогідність посилення чинника – його вплив на організацію»	Інструмент оцінювання стратегічних ризиків, що дозволяє визначити ймовірність посилення певного чинника	Дозволяє кількісно оцінити рівень ризику, допомагає у стратегічному плануванні	Вимагає якісного збору даних, складність у визначенні точних параметрів впливу
PEST-аналіз	Метод оцінювання макросередовища підприємства шляхом аналізу політичних, економічних, соціальних і технологічних факторів	Дозволяє оцінити стратегічні ризики та можливості, враховує зовнішні умови функціонування	Не враховує внутрішніх чинників, потребує доповнення іншими методами аналізу
SWOT-аналіз	Метод оцінювання сильних і слабких сторін суб'єкта господарювання, а також можливостей і загроз зовнішнього середовища	Допомагає визначити конкурентні переваги та потенційні ризики, широко застосовується в стратегічному управлінні	Суб'єктивність у визначенні чинників, не дає чітких рекомендацій щодо дій

Джерело: сформовано автором

Розглянуті експертні методи є ефективними інструментами стратегічного управління та прогнозування розвитку суб'єкта господарювання в умовах динамічного зовнішнього середовища, вони допомагають систематизувати інформацію, оцінити вплив ключових чинників та визначити найбільш оптимальні напрями розвитку.

Четверта група методів – методи структурного аналізу, які спрямовані на визначення ключових структурних елементів зовнішнього середовища та їх взаємозв'язку, що дозволяють оцінити рівень конкуренції, ринкову позицію суб'єкта господарювання та можливі загрози з боку конкурентів (табл. 1.12).

Таблиця 1.12

## Характеристика ключових методів структурного аналізу

Метод	Характеристика	Переваги	Недоліки
Модель п'яти сил Портера	Оцінювання впливу конкурентів, постачальників, споживачів, нових гравців і товарів-замінників на суб'єкт господарювання	Дозволяє комплексно оцінити конкурентне середовище та сформулювати стратегію позиціонування	Не враховує динамічних змін у середовищі, орієнтований на аналіз поточної ситуації
Аналіз галузевих ланцюгів вартості	Визначення місця суб'єкта господарювання в галузевому ланцюгу створення доданої вартості	Дозволяє знайти можливості для підвищення ефективності та конкурентоспроможності	Вимагає значного обсягу інформації про галузь, може бути складним для малих суб'єктів господарювання
Аналіз ключових факторів успіху	Визначення основних характеристик, які забезпечують конкурентну перевагу суб'єкта господарювання у певній галузі	Дозволяє суб'єкту господарювання сфокусуватися на критичних елементах успіху та посилити конкурентні позиції	Вимагає детального дослідження ринку, можливі труднощі у визначенні ключових факторів

Джерело: *сформовано автором*

Методи структурного аналізу дозволяють враховувати вплив зовнішніх чинників на функціонування та розвиток суб'єкта господарювання, надаючи інструменти для оцінювання конкурентного середовища і стратегічного позиціонування, проте кожен з них має свої обмеження, які потрібно враховувати в умовах невизначеності та динамічних змін ринку.

П'ята група методів – когнітивного та сценарного аналізу – допомагають моделювати різні варіанти розвитку подій, з урахуванням ймовірних змін у

зовнішньому середовищі, оскільки вони є досить корисними для прогнозування довгострокових стратегій суб'єкта господарювання (табл. 1.13).

Слід зазначити, що жоден із вищеперелічених методів не забезпечує всебічної та об'єктивної оцінки середовища функціонування підприємства.

Таблиця 1.13

## Характеристика ключових методів когнітивного та сценарного аналізу

Метод	Характеристика	Переваги	Недоліки
Когнітивного моделювання	Створення когнітивних карт для аналізу взаємозв'язку факторів зовнішнього середовища та їхнього впливу на діяльність суб'єкта господарювання	Дозволяє візуалізувати складні взаємозв'язки між факторами, прогнозувати наслідки управлінських рішень	Висока залежність від якості експертних оцінок, можливий суб'єктивізм у побудові моделей
Аналізу імітаційних сценаріїв	Створення моделей можливих майбутніх подій та їх впливу на суб'єкт господарювання	Дозволяє оцінити можливі варіанти розвитку подій, визначити найбільш оптимальні управлінські рішення	Вимагає значного обсягу даних та ресурсів для побудови моделей, результати можуть бути чутливими до змін вхідних параметрів
Морфологічного аналізу	Використання спеціальних матриць для аналізу можливих сценаріїв розвитку ринку та адаптації суб'єкта господарювання до них	Забезпечує системний підхід до аналізу альтернативних стратегій, дозволяє врахувати широкий спектр варіантів розвитку	Складність реалізації через необхідність глибокого аналізу великої кількості комбінацій, трудомісткість процесу

Джерело: *сформовано автором*

Для підвищення ефективності аналізу доцільним є інтегроване застосування кількох методичних підходів одночасно, що дає змогу отримати більш комплексне уявлення про вплив екзо- та ендогенних факторів на діяльність суб'єктів господарювання для уможливлення їх швидкої адаптації до змін середовища і нових реалій функціонування [67]. У зв'язку з цим, постає необхідність у розробленні авторської методики оцінювання, яка базується на детермінації ключових зовнішніх чинників та враховує високий ступінь невизначеності функціонування суб'єкта господарювання.

Фундаментом запропонованої методики обрано інструментарій PESTLE-аналізу, оскільки він дозволяє здійснити багатоаспектну декомпозицію зовнішніх впливів (політичних, економічних, соціальних, технологічних, правових та екологічних), що є особливо релевантним для підприємств, які діють у нестабільному політико-економічному просторі.

Пропоновану методику оцінювання представлено на рис. 1.9.

Перший етап передбачає визначення ключових аспектів дослідження за методом PESTLE-аналізу.

Другий етап спрямований на деталізоване відображення ключових чинників впливу в межах PESTLE-аналізу, оскільки це дає змогу не лише визначити загальні категорії впливу, а й деталізувати окремі чинники, які мають найбільше значення для підприємства.

Деталізоване представлення ключових чинників впливу подано у додатку К.

Третій етап передбачає визначення рівня проявів чинників впливу, відповідно важливо не лише зафіксувати наявність певних зовнішніх змін, а й оцінити їхній потенційний вплив на функціонування та розвиток суб'єкта господарювання в умовах нестабільності.

Четвертий етап включає розрахунок вагового коефіцієнта кожного чинника з урахуванням його важливості.

Формула (1.1) враховує середнє значення експертних оцінок, рівень впливу чинника та загальну суму балів усіх чинників, оскільки це дозволяє кількісно оцінити значущість окремих чинників і ранжувати їх за рівнем впливу:

$$K_f = \frac{\overline{S_{\text{exp}}} \times V_f}{\sum Z_f}, \quad (1.1)$$

де  $K_f$  – ваговий коефіцієнт чиннику впливу;  $S_{\text{exp}}$  – середнє значення експертних оцінок;  $V_f$  – рівень впливу чиннику;  $\sum Z_f$  – загальна сума балів усіх чинників впливу.

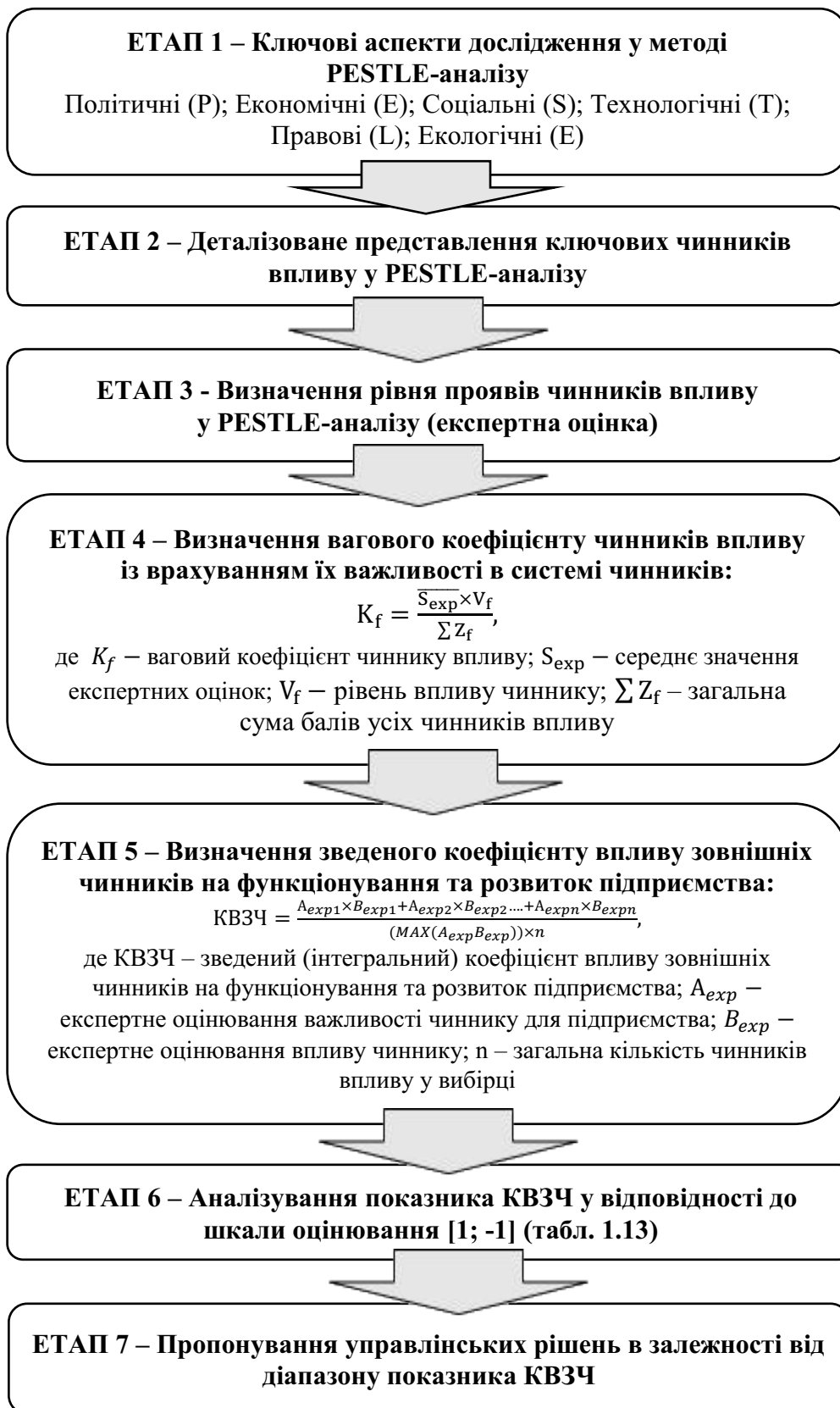


Рис. 1.9. Методика оцінювання впливу зовнішніх чинників на функціонування та розвиток суб'єкта господарювання в умовах нестабільності  
Джерело: запропоновано автором із урахуванням [55; 60; 63; 65]

На п'ятому етапі визначається зведений (інтегральний) коефіцієнт впливу зовнішніх чинників (далі – КВЗЧ) на функціонування та розвиток суб'єкта господарювання в умовах нестабільності. Використовується формула (1.2), яка враховує експертні оцінки важливості кожного чинника та його впливу, а також загальну кількість чинників у вибірці, що дає змогу отримати інтегральний показник, який характеризує загальний рівень впливу зовнішнього середовища:

$$\text{КВЗЧ} = \frac{A_{exp1} \times B_{exp1} + A_{exp2} \times B_{exp2} \dots + A_{expn} \times B_{expn}}{(\text{MAX}(A_{exp} B_{exp})) \times n}, \quad (1.2)$$

де КВЗЧ – коефіцієнт впливу зовнішніх чинників на функціонування та розвиток суб'єкта господарювання;  $A_{exp}$  – експертна оцінка важливості чиннику для суб'єкта господарювання;  $B_{exp}$  – експертна оцінка впливу чиннику;  $n$  – загальна кількість чинників впливу у вибірці.

Шостий етап передбачає аналізування показника зведеного коефіцієнта впливу у відповідності до шкали оцінювання (табл. 1.14).

Діапазон значень розподіляється від позитивного до критично негативного рівня впливу і це дозволяє визначити, наскільки сприятливим або загрозливим є зовнішнє середовище для суб'єкта господарювання.

Сьомий етап алгоритму передбачає формування стратегічного вектора управлінських рішень залежно від ідентифікованого кумулятивного рівня впливу зовнішніх чинників:

1. Позитивний вплив (зони стратегічного зростання): пріоритетними є стратегії інтенсивного розвитку, що передбачають експансію на нові ринки, нарощування інвестиційного капіталу та диверсифікацію продуктового портфеля.

2. Сприятливий вплив: доцільною є орієнтація на внутрішню оптимізацію бізнес-процесів, активізацію інноваційної діяльності та зміцнення конкурентних позицій.

3. Нейтральний вплив: управлінські зусилля зосереджуються на підтримці операційної стабільності та посиленні стратегічного моніторингу кон'юнктури ринку.

4. Негативний (загрозливий) вплив: вимагає імплементації адаптивної бізнес-моделі, перегляду стратегічних пріоритетів та активізації інструментарію антикризового управління.

5. Критично негативний (деструктивний) вплив: потребує негайного впровадження комплексних антикризових програм, реструктуризації активів та залучення додаткових фінансових ресурсів для збереження життєздатності суб'єкта господарювання.

Таблиця 1.14

## Шкала оцінювання КВЗЧ

Діапазон значень	Рівень впливу зовнішніх чинників	Можливі управлінські рішення
[0,6 – 1]	Позитивний	Активне використання можливостей, розширення ринків, збільшення інвестицій у розвиток, диверсифікація продукції та послуг
[0,35 – 0,6]	Сприятливий	Оптимізація процесів, підвищення ефективності виробництва, впровадження інновацій, зміцнення партнерських зв'язків
[0 – 0,35]	Нейтральний	Збереження поточного рівня діяльності, моніторинг ринку, підтримка стабільності, підготовка до можливих змін
[(-0,35) – 0]	Негативний	Скорочення витрат, адаптація бізнес-моделі, посилення антикризового управління, пошук альтернативних рішень
[(-0,35) – (-0,6)]	Загрозливий	Перегляд стратегій, диверсифікація ризиків, реструктуризація підприємства, зміна цільових ринків
[(-0,6) – (-1)]	Критично негативний	Комплексне антикризове управління із залученням значних приватних та державних інвестицій, вихід з нерентабельних напрямків, пошук додаткових джерел фінансування, можливе злиття чи реорганізація

Джерело: складено автором на основі [243]

Запропонований методичний підхід вирізняється науковою новизною та забезпечує низку стратегічних переваг у процесі діагностики впливу зовнішнього середовища на функціонування суб'єкта господарювання:

1. Комплексність та системність: методика охоплює повний спектр релевантних макрочинників, забезпечуючи формування верифікованої бази даних щодо стану зовнішнього середовища в умовах динамічних змін.

2. Мінімізація суб'єктивізму: поєднання експертних оцінок із методом зважування та розрахунком інтегральних показників дозволяє трансформувати якісні характеристики у кількісні параметри, що підвищує об'єктивність аналітичних висновків.

3. Чітка диференціація результатів: градуйована шкала оцінювання дозволяє класифікувати рівень зовнішнього тиску від позитивного до критично негативного (деструктивного), що спрощує ідентифікацію поточного стану підприємства.

4. Спрямованість на прийняття рішень: методика містить адаптований перелік управлінських рекомендацій для кожного рівня впливу, що посилює спроможність менеджменту до оперативного реагування на виклики нестабільності.

5. Ризик-орієнтованість та адаптивність: системний аналіз чинників на локальному, національному та глобальному рівнях сприяє превентивній мінімізації ризиків та гнучкій адаптації бізнес-моделі до нових ринкових реалій.

6. Стратегічна стійкість: можливість корегування стратегічної траєкторії розвитку на основі отриманих даних гарантує збереження конкурентних переваг і довгострокову стабільність бізнесу.

7. Універсальність застосування: адаптивність інструментарію дозволяє впроваджувати методику на підприємствах різних галузей та масштабів діяльності, позиціонуючи її як ефективний елемент системи стратегічного управління.

Таким чином, комплексний моніторинг середовища функціонування є базовим елементом адаптивного управління, оскільки дозволяє не лише

ідентифікувати ретроспективні чинники впливу, а й здійснювати превентивну діагностику дестабілізаційних тенденцій. Це створює необхідне інформаційне підґрунтя для розроблення інтегральних індикаторів оцінювання зовнішнього впливу та обґрунтування стратегічних орієнтирів суб'єктів господарювання в умовах перманентної нестабільності.

### **Висновки до розділу 1**

Узагальнюючи результати дослідження, представлені у першому розділі дисертаційної роботи, необхідно зробити наступні висновки:

1. Доведено, що підприємництво в умовах економічної та політичної нестабільності є динамічною системою, життєздатність якої визначається здатністю до швидкої адаптації під впливом деструктивних чинників зовнішнього середовища. Встановлено, що нестабільне середовище одночасно формує ризики та нові можливості, де ключовим фактором збереження конкурентоспроможності є здатність менеджменту до нівелювання невизначеності через інструментарій стратегічного планування та впровадження інноваційних моделей управління.

2. Обґрунтовано концептуальні засади функціонування суб'єктів господарювання, що базуються на парадигмі превентивного антикризового менеджменту. Запропоновано комплексний механізм антикризового управління, специфічною ознакою якого є чітка етапність (від глибокої діагностики до стратегічного коригування) та цільова орієнтація на забезпечення організаційної гнучкості. Доведено, що системна імплементація цього механізму сприяє модернізації стратегічного контуру суб'єкта господарювання та диверсифікації бізнес-процесів відповідно до масштабів сучасних викликів.

3. Аргументовано доцільність застосування системного інструментарію діагностики зовнішнього середовища як базису для прийняття управлінських рішень. Шляхом модифікації PESTLE-аналізу розроблено авторську методику, ключовим елементом якої є розрахунок КВЗЧ. Наукова перевага методики полягає у формалізації якісних експертних оцінок та їх трансформації у кількісну класифікацію рівнів дестабілізації, що дозволяє сформулювати модель

багатофакторного впливу зовнішнього середовища на стан суб'єктів господарювання. Це створює методичне підґрунтя для переходу від реактивного до превентивного управління, дозволяючи обґрунтовувати адаптивні сценарії розвитку в умовах високої невизначеності.

Результати дослідження, представлені у першому розділі, опубліковані у наукових працях автора [27; 35; 40-42; 67].

## РОЗДІЛ 2. ДІАГНОСТИКА СТАНУ ТА ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ В УМОВАХ НЕСТАБІЛЬНОСТІ

### 2.1. Ідентифікація тенденцій і детермінант розвитку підприємництва в Україні

Підприємництво є ключовою складовою національної економіки, оскільки його ефективне функціонування та розвиток забезпечують виробництво й реалізацію широкого спектру товарів і послуг, наповнення державного бюджету за рахунок податкових надходжень, розвиток інноваційної діяльності, формування кадрового потенціалу, а також утвердження справедливих і конкурентних ринкових відносин у країні .

Партнерська взаємодія між державою та бізнесом традиційно сприяла досягненню позитивних результатів і забезпечувала стабільний розвиток міст, регіонів і держави загалом. Проте повномасштабна війна з РФ зумовила зміну пріоритетів органів державної влади у бік активного стимулювання оборонної сфери, що, своєю чергою, спричинило кризові явища у підприємницькому секторі України.

Сьогодні ведення підприємницької діяльності в умовах постійних руйнувань підприємств та інфраструктури, розривів логістичних ланцюгів, дефіциту електроенергії, зменшення пропозиції товарів і послуг, зростання виробничих витрат, високого рівня корупції та низької купівельної спроможності населення стало складним або взагалі неможливим [68].

Комплексний аналіз розвитку вітчизняного підприємництва за останні роки дозволяє констатувати низку деструктивних трансформацій, першопричиною яких стали пандемія COVID-19 та впроваджені у зв'язку з нею карантинні обмеження. Критичним дестабілізуючим чинником стало повномасштабне вторгнення РФ, що спричинило масову релокацію бізнесу в межах країни та за її межі. Це зумовило необхідність миттєвої адаптації суб'єктів господарювання до воєнних реалій та змістило стратегічні пріоритети з вектору розвитку на

забезпечення виживання й протидію стагнації. Основні етапи функціонування та розвитку вітчизняного підприємництва в умовах політичної та економічної нестабільності представлено у табл. 2.1.

Таблиця 2.1

Основні етапи функціонування та розвитку вітчизняного підприємництва в умовах економічної та політичної нестабільності

Етап	Період	Характеристика
Відносна стабільність та адаптація до глобальних викликів	2019-2021	Поступове відновлення економіки після кризових явищ попередніх років; розвиток внутрішнього ринку та інноваційних напрямів; інтеграція у світову економіку; впровадження цифровізації бізнес-процесів; вплив пандемії COVID-19, що зумовила адаптацію бізнесу до дистанційних форматів роботи та нових логістичних умов
Шокова трансформація	2022	Різде погіршення економічної ситуації внаслідок повномасштабного вторгнення РФ; зупинка або релокація значної кількості підприємств; руйнування інфраструктури; переорієнтація бізнесу на оборонні потреби та забезпечення базових соціально-економічних функцій; активізація волонтерської та гуманітарної діяльності
Часткова стабілізація та адаптація до умов війни	2023	Відновлення діяльності частини підприємств, адаптація до обмежених ресурсів і логістичних труднощів; розширення міжнародної підтримки та грантових програм; розвиток військово-промислового комплексу; активізація експорту в нових напрямках; посилення ролі малого та середнього бізнесу як драйвера економічної стійкості
Структурна перебудова та інноваційний розвиток	2024-2025	Поглиблення процесів відновлення інфраструктури; впровадження нових технологій і цифрових рішень; збільшення інвестицій у відновлення та модернізацію виробництв; активізація міжнародної економічної інтеграції; формування стратегії післявоєнного розвитку; зміцнення партнерства держави, бізнесу та громадського сектору.

Джерело: *сформовано та адаптовано автором із урахуванням [69–72]*

Результати дослідження свідчать, що протягом 2019–2025 рр. український бізнес пройшов етапи відносної стабільності, шокової трансформації, часткової стабілізації та структурної перебудови, які зумовлені як внутрішніми, так і зовнішніми викликами.

Розглянемо кожен із етапів функціонування та розвитку вітчизняного підприємництва в умовах політичної та економічної нестабільності. Зокрема, на першому етапі Україна і весь світ зіштовхнулися з новим викликом – пандемією COVID-19, яка скоригувала пріоритети як державної політики, так і бізнес-

структур різних форм власності. Підприємцям усього світу довелося мати справу із питаннями, з якими вони раніше ніколи не мали справу; їм потрібно було розвернутися і швидко перебудуватися [73, с. 20]. За даними Міністерства фінансів України [74], пандемія COVID-19 не спричинила критичних деструктивних наслідків для національної економіки України, про що свідчить відносно стабільна динаміка основних макроекономічних показників у цей період (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

Макроекономічні показники України в період до та під час пандемії  
COVID-19 (2015-2021 рр.)

Показники	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Номінальний ВВП, млн грн	1979458	2383182	2982920	3558706	3974564	4194102	5459574
Приріст, млн грн	+412730	+403724	+599738	+575786	+415858	+219538	+1265472
%	26,3%	20,4%	25,2%	19,3%	11,7%	5,5%	30,2%
ВВП, млн дол. США	90615	93270	112154	130832	153781	155582	199770
Приріст, млн дол. США	-41190	+2655	+18884	+18678	+22949	+1801	+44188
%	-31,3%	2,9%	20,2%	16,7%	17,5%	1,2%	28,4%
Експорт товарів і послуг, млн грн	1044541	1174625	1430230	1608890	1636416	1637399	2224704
% до ВВП	52,8	49,3	47,9	45,2	41,2	39,0	40,7
Імпорт товарів і послуг, млн грн	1084016	1323127	1618749	1914893	1947599	1681526	2286067
% до ВВП	-54,8	-55,5	-54,3	-53,8	-49,0	-40,1	-41,9
Сальдо (експорт - імпорт), млн грн	-39475	-148502	-188519	-306003	-311183	-44127	-61363
% до ВВП	-2,0	-6,2	-6,3	-8,6	-7,8	-1,1	-1,1
Державний борг, млн грн	1572180,2	1929758,7	2141674,4	2168627,1	1998275,4	2551935,6	2671827,6
% до ВВП	79,4%	81,0%	71,8%	60,9%	50,3%	60,8%	48,9%

Джерело: складено автором на основі [74]

До початку пандемії COVID-19 макроекономічні показники України демонстрували загалом позитивну динаміку, засвідчуючи поступове відновлення економіки після кризи 2014–2015 років. Зокрема, у 2015-2019 роках спостерігалось стале зростання валового внутрішнього продукту (далі – ВВП) у національній валюті (рис. 2.1), темпи приросту якого коливалися в межах від

11,7% у 2019 році до 26,3% у 2015 році, що зумовлено поєднанням внутрішніх факторів, серед яких активізація внутрішнього ринку, зростання інвестиційної активності та розширення експорту, а також зовнішніх чинників, включаючи сприятливу цінову кон'юнктуру на світових товарних ринках.

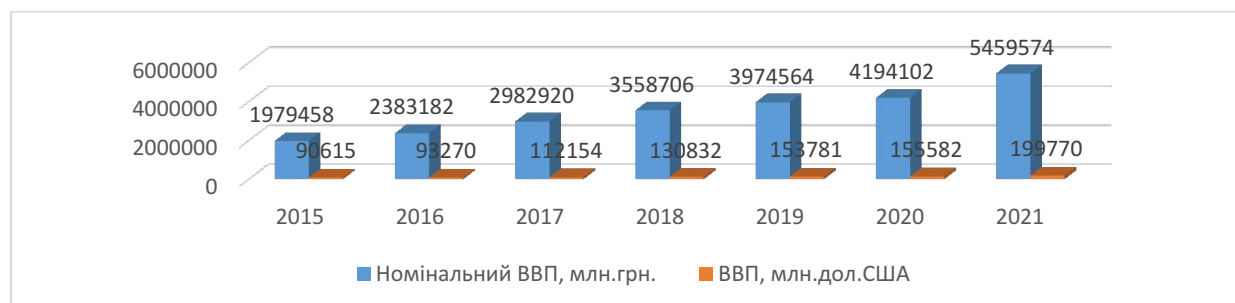


Рис. 2.1. Динаміка номінального ВВП (у млн грн та млн дол. США) за період 2015-2021 рр.

Джерело: складено автором на основі [74]

У доларовому вимірі ВВП зростав стабільно, крім 2015 року, коли відбулося суттєве зниження через девальваційні процеси та загальну макрофінансову нестабільність. При цьому структура зовнішньої торгівлі у цей період характеризувалася стійким від'ємним сальдо, обумовлюючи перевищення імпорту над експортом. Однак поступове зниження частки експорту й імпорту у відсотках до ВВП могло вказувати на зміщення акценту на внутрішнє виробництво і споживання. Рівень державного боргу до 2019 року мав тенденцію до зменшення із 79,4% ВВП у 2015 році до 50,3% у 2019 році, що відображало як зростання номінального ВВП, так і відносну стабілізацію фіскальної політики.

Початок пандемії COVID-19 у 2020 році зумовив низку негативних макроекономічних ефектів, серед яких уповільнення темпів зростання ВВП до 5,5% у гривневому вимірі та майже нульова динаміка в доларовому еквіваленті, що стало наслідком як скорочення виробничої активності, так і обмеження ділової активності через запровадження локдаунів та інших карантинних заходів.

У 2021 році, попри триваючі наслідки пандемії, відбулося значне зростання ВВП на 30,2% у гривневому вираженні та на 28,4% у доларовому еквіваленті, що

пов'язано із частковим відновленням економічної активності, адаптацією бізнесу до нових умов роботи, відновленням внутрішнього попиту та зростанням світових цін на ключові експортні товари України. Однак, при збереженні від'ємного торговельного сальдо, залежність від імпоротної продукції та сировини залишалася значною.

Поступове зниження відношення державного боргу до ВВП у 2021 році до 48,9% зумовлювалося переважно зростанням номінального ВВП (рис. 2.2), а не скороченням абсолютного боргового навантаження.



Рис. 2.2. Стан та динаміка державного боргу до ВВП України за період 2015-2021 рр., млн грн (%)

Джерело: складено автором на основі [75]

Проведене дослідження дає змогу зробити висновок, що до початку пандемії в Україні спостерігалася стійка траєкторія економічного зростання, підкріплена макрофінансовою рівновагою. Впровадження карантинних обмежень спричинило тимчасову рецесію та інтенсифікацію боргового навантаження. Водночас швидка рекуперація основних показників у наступному періоді свідчить про сформовані механізми резистентності національної економіки до зовнішніх дестабілізуючих факторів.

Поряд із макропоказниками здійснимо дослідження показників функціонування та розвитку підприємництва в період пандемії COVID-19 результати дослідження представимо у табл. 2.3.

Таблиця 2.3

Основні показники функціонування та розвитку підприємництва України в період до та під час пандемії COVID-19 (період 2015-2021 рр.)

Показники	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Кількість суб'єктів господарювання (підприємств), од.	1974439	1865631	1805144	1839672	1941701	1973652	1956320
Кількість найманих працівників, осіб	6589493	6597583	6706225	7088709	7418837	7379539	7368718
Обсяг реалізованої продукції (товарів, послуг), млрд грн	5716,43	6877,08	8467,03	10148,85	10725,44	11285,58	15240,05
Фінансовий результат до оподаткування, млрд грн	-348,47	69,89	236,95	369,21	613,04	134,73	1034,01
Чистий прибуток (збиток), млрд грн	-373,52	29,71	168,75	288,31	523,78	68,06	885,28
Прибуток прибуткових підприємств, млрд грн	352,98	396,75	515,46	584,36	772,02	599,4	1117,13
Частка підприємств, що отримали прибуток, %	73,3	73,0	72,4	73,9	73,6	71,0	72,9
Збиток збиткових підприємств, млрд грн	726,5	367,04	346,71	296,05	248,24	531,35	231,85
Частка підприємств, що отримали збиток, %	26,7	27,0	27,6	26,1	26,4	29,0	27,1
Рентабельність операційної діяльності підприємств, %	1%	7,4%	8,8%	8,1%	10,2%	6,2%	12,6%
Загальна рентабельність підприємств, %	-7,3%	0,6%	3%	4,5%	7,6%	0,9%	10,1%

Джерело: складено автором на основі [76]

У період до початку пандемії COVID-19 динаміка основних показників функціонування та розвитку підприємництва України свідчила про поступове відновлення економічної активності та підвищення ефективності діяльності суб'єктів господарювання, що зумовлювалося як внутрішніми структурними змінами, так і сприятливою зовнішньоекономічною кон'юнктурою. Загальна кількість підприємств у 2015–2019 роках, попри незначні коливання,

демонструвала тенденцію до зростання з 1974439 одиниць у 2015 році до 1941701 одиниці у 2019 році, при цьому даний факт пов'язаний із активізацією реєстрації нових суб'єктів господарювання, у тому числі у сфері малого та середнього бізнесу, а також із загальною економічною стабілізацією.

Кількість найманих працівників за цей період збільшилася на понад 800 тис. осіб, що свідчить про розширення виробничих і сервісних потужностей і збільшення попиту на робочу силу в умовах економічного зростання.

Обсяг реалізованої продукції зростав щороку, досягнувши у 2019 році 10725,44 млрд грн за рахунок як зростання внутрішнього попиту, так і розвитку експортних операцій, певним інфляційним впливом на номінальні показники. Фінансові результати підприємств до оподаткування та чистий прибуток до 2019 року мали стабільно позитивну динаміку, засвідчуючи поступове зростання прибутковості бізнесу (рис. 2.3).



Рис. 2.3. Показники прибутковості бізнесу в Україні за період 2015-2021 рр., млрд грн (%)

Джерело: складено автором на основі [76]

При цьому частка прибуткових підприємств утримувалася на рівні близько 73%, а загальна рентабельність з негативних значень у 2015 році перейшла до 7,6% у 2019 році, підтверджуючи поступове підвищення ефективності операційної діяльності.

Початок пандемії COVID-19 у 2020 році зумовив істотні зміни у

функціонуванні підприємницького сектору, серед яких варто виділити уповільнення темпів зростання кількості підприємств та скорочення чисельності найманих працівників, що стало наслідком як тимчасового призупинення роботи окремих підприємств, так і зменшення обсягів виробництва та надання послуг унаслідок карантинних обмежень.

Незважаючи на певне зростання обсягу реалізованої продукції у 2020 році до 11285,58 млрд грн, фінансові результати значно погіршилися: чистий прибуток зменшився у понад сім разів у порівнянні з 2019 роком і становив лише 68,06 млрд грн, обумовлюючи як падіння попиту, так і зростання витрат, пов'язаних з адаптацією бізнесу до нових умов роботи, включаючи впровадження дистанційних форматів та заходів санітарної безпеки. Частка збиткових підприємств зросла до 29%, а загальна рентабельність знизилася майже до нуля, що свідчить про істотне погіршення ефективності функціонування підприємницького сектору.

У 2021 році Урядом було запроваджено систему підтримки бізнесу, яка дозволила максимально зняти фінансове навантаження на підприємців у період карантинних обмежень: введення кредитних канікул; програми підтримки малого та середнього бізнесу; окремо виділені програми на підтримку бізнесу у секторі аграрного виробництва. Значну увагу приділено розробці інформаційних платформ, які сприяють підтримці бізнесу.

Малим і середнім підприємствам було надано можливість брати участь у програмах, які фінансуються з державного та місцевих бюджетів, отримувати допомогу для розвитку бізнесу як у фінансовій, так і нефінансовій формі. Безпосередньо державна підтримка мала вирішальний вплив на відновлення підприємницького сектору [23].

Відповідно, у даний період відбулося відчутне відновлення підприємницького сектору, зумовлене як послабленням карантинних обмежень, так і адаптацією суб'єктів господарювання до нових умов господарювання. Це відобразалося у зростанні обсягу реалізованої продукції до 15240,05 млрд грн, збільшенні фінансового результату до оподаткування до 1034,01 млрд грн та

чистого прибутку до 885,28 млрд грн, при цьому частка прибуткових підприємств залишалася відносно стабільною. Рівень загальної рентабельності зріс до 10,1%, а рентабельність операційної діяльності досягла 12,6% (рис. 2.4), що свідчить не лише про відновлення, але й посилення ефективності використання ресурсів порівняно з докризовим періодом.

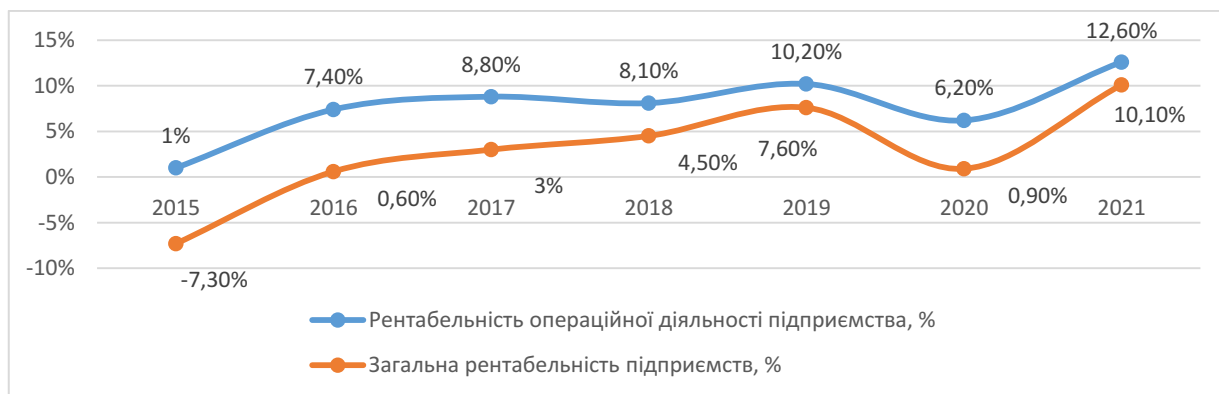


Рис. 2.4. Динаміка показників рентабельності операційної діяльності та загальної рентабельності підприємств за період 2015-2021 рр., %

Джерело: складено автором на основі [76]

Таким чином, здійснений комплексний аналіз свідчить, що до пандемії підприємницький сектор України перебував у фазі зростання та підвищення прибутковості, а пандемія спричинила різке погіршення ключових фінансово-економічних показників.

Однак уже через рік після пікового впливу карантинних обмежень спостерігалось відновлення завдяки високому рівню адаптивності українського бізнесу до зовнішніх шоків та здатності відновлювати позитивну динаміку в умовах нестабільного середовища.

За результатами дослідження у рамках першого етапу функціонування та розвитку суб'єктів господарювання в умовах економічної та політичної нестабільності, представимо SWOT-аналіз (табл. 2.4).

SWOT-аналіз функціонування та розвитку вітчизняного підприємницького сектору в період до та під час пандемії  
COVID-19 (період 2019-2021 pp.)

Сфера	S (Strengths) – Сильні сторони	W (Weaknesses) – Слабкі сторони	O (Opportunities) – Можливості	T (Threats) – Загрози
Фінансово- економічна	Поступове зростання ВВП та обсягів реалізації до 2019 р.; стабільна частка прибуткових підприємств (~73%); зростання рентабельності операційної діяльності; здатність бізнесу швидко змінювати бізнес-моделі під тиском зовнішніх факторів	Різка падіння чистого прибутку та рентабельності у 2020 р.; високий рівень збиткових підприємств; зростання витрат на адаптацію бізнесу до умов пандемії	Залучення іноземних інвестицій і грантів для модернізації; розвиток внутрішнього ринку; формування нових операційних моделей, стійких до криз	Нові економічні шоки; інфляційний тиск; зростання боргового навантаження; прискорене банкрутство слабких бізнес-моделей
Кадрова та організаційна	Зростання кількості найманих працівників до 2019 р.; швидка адаптація персоналу до дистанційної роботи; зростання командної взаємодії та залученості працівників	Скорочення чисельності персоналу у 2020 р.; кадрові втрати через міграцію; труднощі з балансом між роботою та особистим життям у віддаленому форматі	Використання гнучких форматів зайнятості; розвиток навичок дистанційної комунікації; формування культури спільної роботи	Відтік кваліфікованих кадрів за кордон; зниження продуктивності праці через хронічний стрес і перевтому
Інноваційна та технологічна	Активне впровадження цифровізації бізнес-процесів; використання онлайн-каналів взаємодії з клієнтами; швидка адаптація логістики	Низький рівень автоматизації у значної частини МСП; технологічне відставання окремих галузей; нестача інвестицій у R&D	Прискорений розвиток діджиталізації; створення інноваційних моделей доставки і обслуговування; пошук нових бізнес-моделей без значних капіталовкладень; розвиток культури інновацій	Кіберзагрози; технологічна залежність від імпорту; виснаження фінансових і людських ресурсів на інноваційні проекти
Зовнішньо- економічна	Розширення експорту до 2019 р.; здатність шукати нові ринки збуту в умовах обмежень	Стойке від'ємне сальдо торгівлі; залежність від імпортних технологій і сировини	Диверсифікація торговельних партнерів; розширення експорту через цифрові платформи	Торговельні обмеження; коливання світових цін; логістичні збої під час криз
Інституційна та регуляторна	Покращення бізнес-клімату до 2019 р.; наявність державних програм підтримки під час пандемії	Недостатня швидкість і гнучкість державних рішень у кризових ситуаціях; бюрократичні бар'єри	Розвиток державно-приватного партнерства; спрощення регуляторних процедур у кризових умовах	Політична нестабільність; зміни законодавства у несприятливий бік; нерівномірність державної підтримки
Соціальна (суспільство в цілому)	Зростання гнучкості організації робочого простору; розвиток онлайн-сервісів; вплив на екологічні аспекти (зменшення транспортного навантаження у світі)	Парадоксальне зростання автомобільного руху в Україні під час пандемії; нестача системних міських рішень для сталого розвитку	Використання криз для впровадження соціально-екологічних інновацій; підвищення якості життя через адаптацію міського середовища	Зміни поведінки споживачів, які можуть ускладнити планування; ризик соціальної напруги через економічні наслідки пандемії

Джерело: узагальнено автором на основі [74; 76-79]

Підприємницький сектор України у досліджуваний період зазнав глибокої структурної трансформації, детермінованої глобальними викликами та системними інституційними обмеженнями. Це зумовило нагальну потребу в інтенсифікації конкурентоспроможності, підвищенні стійкості бізнес-моделей та адаптації до високої турбулентності. Виявлені сильні сторони характеризуються наявністю гнучких організаційних механізмів реагування, готовністю до інновацій та кадровим потенціалом, здатним до швидкої переорієнтації в умовах дистанційної роботи й цифровізації, що підтримувало безперервність бізнес-процесів. Водночас слабкі сторони (недосконалість бізнес-моделей, обмеженість фінансових ресурсів, уразливість до кіберзагроз, недостатня диверсифікація збуту) обґрунтовують необхідність посилення стратегічного планування, розвитку інструментів ризик-менеджменту та підвищення ефективності інституційної підтримки. Пандемія COVID-19 додатково загострила нестабільність бізнес-середовища, збільшила навантаження на фінансові й людські ресурси та водночас стимулювала запровадження інноваційних рішень за умов обмежених ресурсів [79, с. 9].

Відмінною рисою COVID-інновацій є контекстно-залежний та надихаючий характер інновацій. Тим не менше, інновації можна використовувати у посткризовий період. Кризові події викликані не лише необхідністю фірм брати участь у створенні нових товарів, але й поліпшенням процесів [80].

Ідентифіковані можливості, які з'явилися внаслідок прискореної цифровізації, зміни споживчих поведінкових моделей, розвитку альтернативних каналів доставки товарів і послуг, а також зростання значення соціально відповідальних практик, відкривали перспективи для формування нових конкурентних переваг та диверсифікації діяльності, водночас створюючи умови для інтеграції у глобальні ланцюги створення вартості.

Найбільш кризовим у політичному та економічному аспектах став період повномасштабного військового вторгнення РФ на територію України, який відзначався різким поглибленням макроекономічної нестабільності, руйнуванням виробничої та логістичної інфраструктури, суттєвим скороченням внутрішнього попиту, відтоком трудових ресурсів за межі країни, а також зростанням рівня інвестиційних ризиків, що в комплексі призвело до кардинальної зміни умов функціонування національної економіки та підприємницького середовища.

На підставі аналітичних даних, отриманих у межах дослідження, проведеного на замовлення компанії Mastercard [81], встановлено, що на початковому етапі повномасштабної війни понад 60% українських підприємців продовжували господарську діяльність, незважаючи на складні умови функціонування. Водночас понад 90% тих суб'єктів підприємництва, які були змушені призупинити роботу у зв'язку з воєнними діями, висловили намір відновити бізнес. При цьому, близько 50% респондентів прогнозували тривалий період відновлення – у межах 1-3 років.

Згідно з результатами дослідження, у 79% опитаних підприємств було зафіксовано суттєве скорочення обсягів реалізації продукції та послуг, тоді як лише 2% відзначили зростання оборотів. Поряд із цим, майже половина компаній (понад 50%) зазнали організаційних або структурних змін унаслідок воєнних подій. Зокрема, 13% підприємств перемістили свою діяльність до інших регіонів України чи за кордон; 16% змінили сферу спеціалізації; 17% переорієнтували виробничо-господарську діяльність на забезпечення потреб Збройних Сил України, тоді як 54% суб'єктів господарювання зберегли попередній формат функціонування (рис. 2.5).

На основі дослідження основних проблем функціонування суб'єктів господарювання після 24 лютого 2022 року встановлено, що 56% опитаних відчували потребу у нових замовленнях та ринках збуту, 33% зіштовхувалися з нестачею фінансових ресурсів для подальшого розвитку, а 23% відзначили труднощі у сфері логістики.

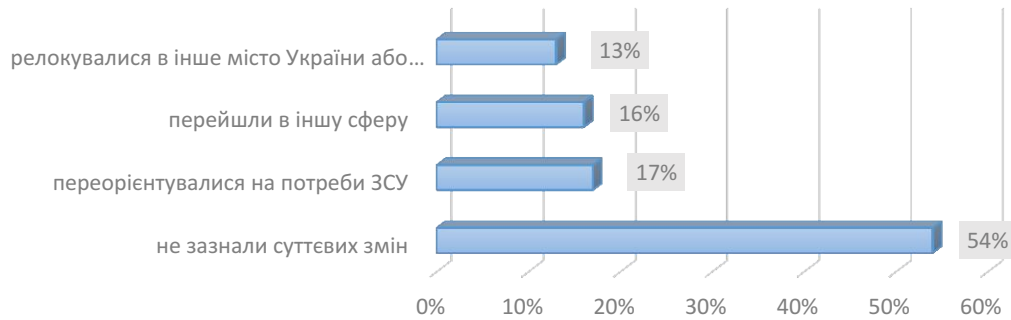


Рис. 2.5. Особливості функціонування вітчизняних суб'єктів господарювання в умовах війни, квітень 2022 року

Джерело: складено автором на основі [81]

Отримані дані свідчать, що на початковому етапі повномасштабного вторгнення, майже 50% суб'єктів господарювання були змушені змінити напрям діяльності, переорієнтуватися на нові види бізнесу або здійснити релокацію в інші регіони. Зазначене, у свою чергу, зумовило необхідність формування нових взаємовідносин із клієнтами, побудову оновлених логістичних ланцюгів та забезпечення додаткового фінансування їхньої діяльності.

Результати опитування, проведеного компанією Gradus у квітні 2022 року [82], показали, що понад половина суб'єктів бізнесу проходили або завершили процес трансформації, водночас більше третини підприємств не потребували суттєвих змін у своїй діяльності (рис. 2.6).

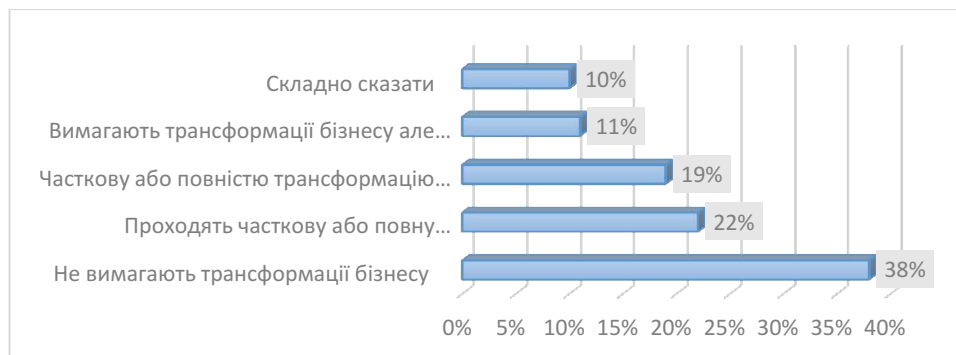


Рис. 2.6. Трансформація бізнесу в Україні, спричинена війною, травень 2022 року

Джерело: складено автором на основі [82, с. 5; 83, с. 28]

Відповідно до результатів опитування, на початковому етапі війни 21% підприємств, які планували релокацію, вже здійснили переміщення або знаходилися у процесі його реалізації, тоді як 10% респондентів визнавали потребу в переміщенні, проте фактично його не здійснили (рис. 2.7).

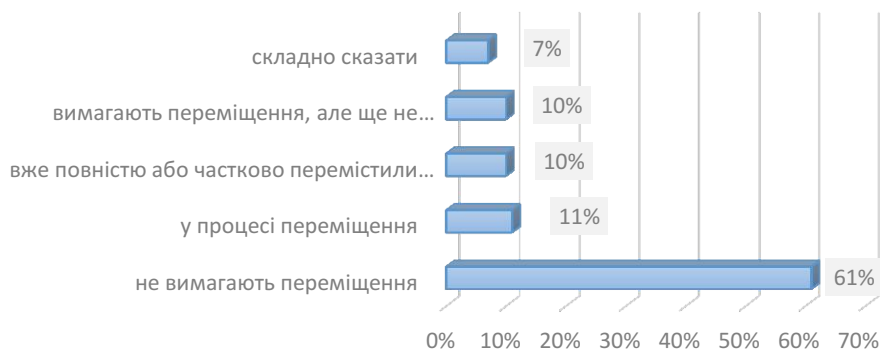


Рис. 2.7. Необхідність релокації підприємств України в умовах війни, травень 2022 року

Джерело: складено автором на основі [83, с. 29]

Акцентуючи увагу на фінансовому забезпеченні (рис. 2.8), слід відзначити низьку готовність бізнесу до воєнних подій: лише 5% підприємств змогли сформувати необхідні фінансові резерви для забезпечення діяльності в умовах форс-мажорних обставин, що дозволяло б залишатися активними на ринку протягом року.

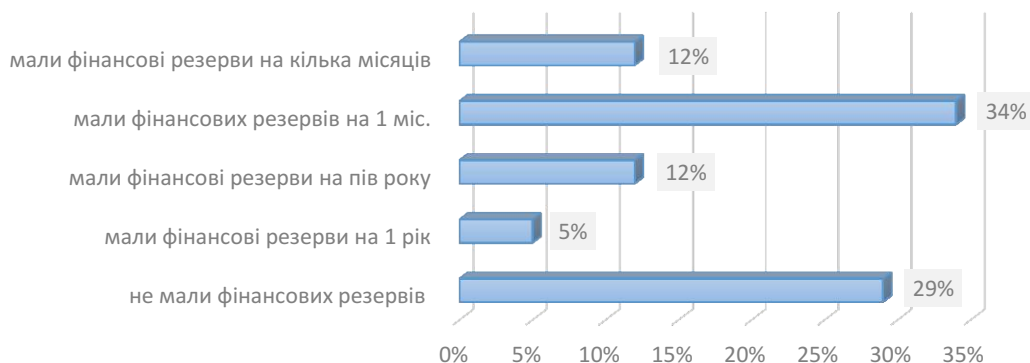


Рис. 2.8. Фінансові резерви підприємств України, травень 2022 року

Джерело: складено автором на основі [83, с. 30]

Поряд із цим, 29% суб'єктів підприємницького сектору не мали резервного капіталу та достатніх фінансових ресурсів для підтримання поточної діяльності [84]. На початку війни це спричинило різке скорочення виробництва й реалізації, вивільнення кваліфікованого персоналу, відмову від ризикових напрямів і концентрацію на виконанні наявних замовлень без формування стратегічних планів розвитку.

Для поглиблення аналізу специфіки функціонування підприємств у 2022-2023 рр. (етап шокової трансформації та етап часткової стабілізації й адаптації), визначено систему показників стану підприємницького сектору (додаток Л).

Дані за 2021-2023 рр. свідчать про зміну тенденцій під впливом повномасштабної агресії РФ у лютому 2022 р. Зокрема, у 2021 р. спостерігалися ознаки постпандемічного відновлення (зростання обсягів виробництва й реалізації, інвестицій та рентабельності), тоді як у 2022 р. відбулося суттєве погіршення ключових параметрів. Загальна кількість підприємств скоротилася на 29,4% порівняно з 2021 р. через припинення діяльності в регіонах бойових дій, руйнування інфраструктури та логістики, релокацію бізнесу й падіння попиту; найбільш уразливими виявилися малі підприємства. Чисельність зайнятих зменшилася на 15,8%, що відображає масове вивільнення персоналу та міграційні процеси. Фінансові результати у 2022 р. були критично негативними: фінансовий результат до оподаткування становив -216,59 млрд грн, чистий збиток – 276,28 млрд грн і зумовлювалося зростанням витрат, втратою ринків збуту, обмеженням експорту та подорожчанням логістики.

Рентабельність операційної діяльності знизилася до 3,3%, а загальна рентабельність стала від'ємною (-3,2%), що підтверджує різке зниження ефективності господарювання в умовах високої невизначеності (рис. 2.9).

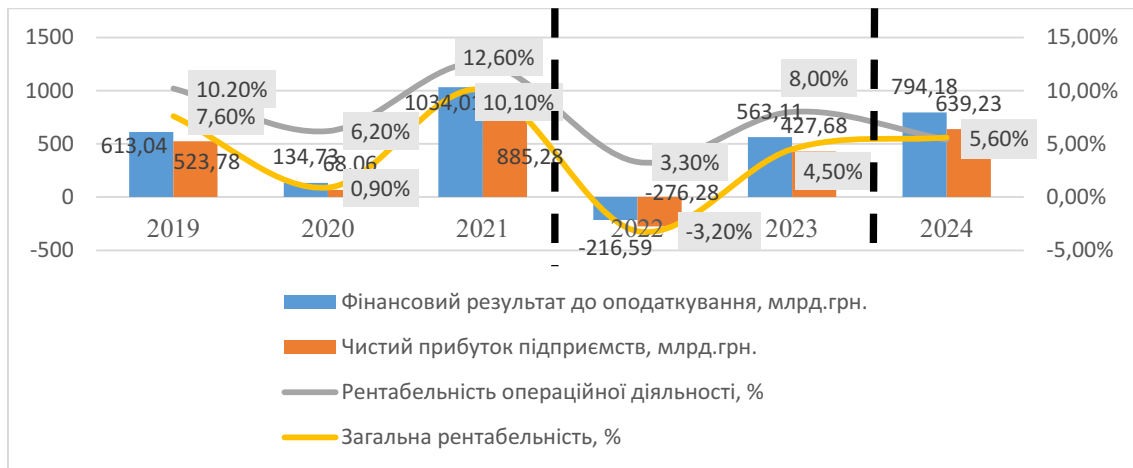


Рис. 2.9. Фінансові результати господарської діяльності підприємств в Україні за період 2019-2024 рр.

Джерело: складено автором на основі [76]

Водночас у 2023 р. намітилася тенденція до поступового відновлення, що було результатом адаптаційних процесів у бізнес-середовищі: підприємства здійснювали переорієнтацію на внутрішні ринки, шукали альтернативні логістичні маршрути, впроваджували цифрові технології та спрощені бізнес-моделі. Це дало змогу збільшити обсяги виготовленої та реалізованої продукції (відповідно на 16,4 % і 22,0 % порівняно з 2022 р.), підвищити капітальні інвестиції (на 50,4 %) (рис. 2.10), а також повернути фінансові показники в зону прибутковості.

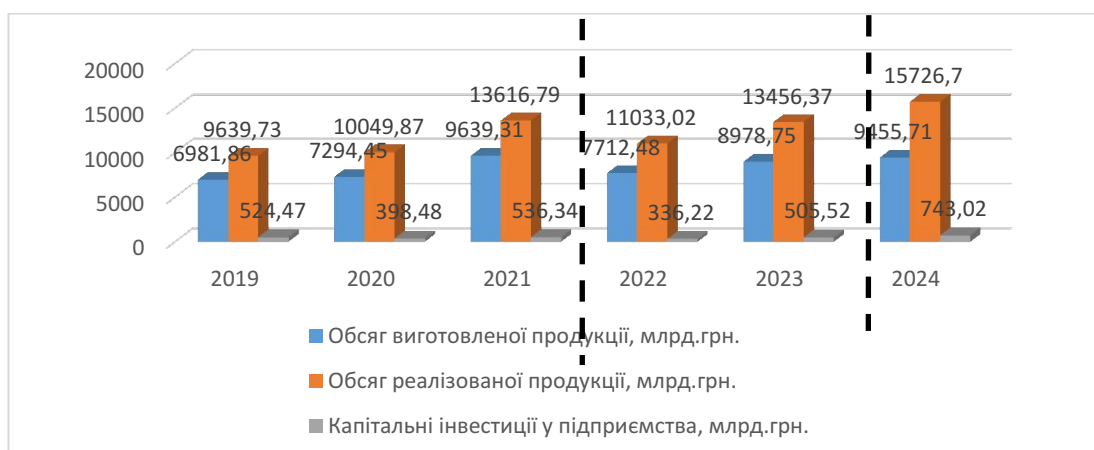


Рис. 2.10. Динаміка показників виробництва, реалізації та капітальних інвестицій у підприємництво України за період 2019-2024 рр.

Джерело: складено автором на основі [76]

Проте, незважаючи на позитивні зрушення, рівень зайнятості та кількість діючих підприємств залишалися суттєво нижчими за довоєнні значення, а рентабельність операційної діяльності не досягла показників 2021 р., що свідчить про збереження високих ризиків та нестабільності в економічному середовищі.

Початковий період повномасштабного вторгнення (лютий – грудень 2022 р.), ідентифікований як етап шокової трансформації, спричинив суттєве зниження підприємницької активності. Це було зумовлено кумулятивним впливом деструктивних чинників: фізичним руйнуванням виробничих активів, розривом логістичних ланцюгів, рецесією платоспроможного попиту, масштабним відтоком людського капіталу та практично повною зупинкою інвестиційних процесів.

У подальшому, завдяки швидкій адаптації бізнесу та підтримці з боку держави й міжнародних партнерів (2023 рік – часткова стабілізація та адаптація підприємництва до умов війни), відбулося часткове відновлення ключових економічних параметрів, проте структурні деформації, спричинені війною, продовжували визначати траєкторію розвитку підприємницького сектору.

Повномасштабна агресія РФ зумовила появу критичних деструктивних чинників у підприємницькому секторі, що нашарувалися на існуючі системні проблеми.

Якщо у довоєнний період ключовими бар'єрами були недостатня комунікація між владою та бізнесом, колізійність законодавства, дефіцит кваліфікованих кадрів, обмежений доступ до кредитування та брак інформації щодо зовнішньоекономічної діяльності, то з початком війни галузі зіткнулися з екзистенційними викликами, що вимагали миттєвої адаптації (табл. 2.5).

Таблиця 2.5

Основні проблеми функціонування вітчизняного підприємництва на початковому етапі війни України із рф

Сфера	Основні проблеми
Роздрібна та оптова торгівля	Проблеми логістичного характеру, порушення ланцюгів постачання продукції, зниження споживчого попиту, ризику, пов'язані із безпекою та дефіцит робочої сили
Харчова промисловість	Зниження споживчого попиту, проблеми логістичного характеру, порушення ланцюгів постачання, затримки платежів у великих торговельних мережах
Текстильна, швейна та взуттєва промисловість	Дефіцит робочої сили, переміщення виробничих потужностей, порушення зовнішньоторговельної логістики, скорочення співпраці з провідними брендами одягу
Агропромисловий сектор	Відсутність диверсифікованих експортних каналів, відсутність оборотних засобів для початку посівної кампанії, логістичні обмеження, обмежена пропозиція та зростання цін на сировину, порушення ланцюгів постачань, призупинення електронної системи адміністрування відшкодування ПДВ, ризику, пов'язані із безпекою
Транспорт та логістика	Затримка постачання, блокування морських портів та обмежена пропускна здатність альтернативних маршрутів, зменшення обсягів вантажоперевезень, порушення ланцюгів постачання, збільшення вартості вантажу
Будівництво	Відсутність доступу до державного реєстру речових прав на нерухоме майно, заморожений попит на ринках комерційної та житлової нерухомості, підвищена вартість будівництва
Інформаційна та телекомунікаційна сфера	Труднощі із залученням нових клієнтів, дефіцит робочої сили, інфраструктурні обмеження, постійні кібератаки

Джерело: складено автором на основі [85, с. 32-36]

Узагальнюючі SWOT-аналізи етапів шокової трансформації та часткової стабілізації та адаптації підприємництва до умов війни представлено у табл. 2.6 та 2.7.

Досліджуючи дані таблиці 2.6, слід зазначити те, що період шокової трансформації у 2022 році характеризувався різким та комплексним погіршенням фінансово-економічних, кадрових, технологічних, зовнішньо-економічних, інституційних і соціальних параметрів функціонування підприємницького сектору України.

Інституційне середовище характеризувалося бюрократичними бар'єрами та недостатньою швидкістю ухвалення рішень, а соціальна сфера – падінням купівельної спроможності населення та посиленням соціальної напруги.

SWOT-аналіз функціонування та розвитку підприємницького сектору  
в період початку повномасштабного вторгнення рф в Україну (від 24.02.2022 року до кінця року)

Сфера	S (Strengths) – Сильні сторони	W (Weaknesses) – Слабкі сторони	O (Opportunities) – Можливості	T (Threats) – Загрози
Фінансово- економічна	Готовність понад 60% підприємців продовжувати діяльність у воєнних умовах; переорієнтація на внутрішні ринки та оборонні потреби	Різка скорочення кількості підприємств (-29,4%), зменшення обсягів реалізації та прибутковості, від'ємна рентабельність; відсутність фінансових резервів у більшості бізнесу	Можливість залучення міжнародної допомоги та донорських програм; пошук нових внутрішніх ніш	Зростання інфляції; обмеження доступу до зовнішніх ринків; високі інвестиційні ризики
Кадрова та організаційна	Швидка мобілізація персоналу у волонтерській та гуманітарній діяльності; готовність адаптуватися	Значні кадрові втрати через міграцію; масові скорочення персоналу (-15,8%)	Формування нових команд у безпечних регіонах; залучення внутрішньо переміщених працівників	Подальший відтік кваліфікованих кадрів за кордон; зниження продуктивності праці
Інноваційна та технологічна	Використання цифрових інструментів для координації роботи та логістики	Низька технологічна готовність до криз у більшості підприємств; обмеження у R&D (інноваційних розробках та дослідженнях)	Використання кризового досвіду для прискорення цифровізації та автоматизації	Кібератаки; технологічна залежність від імпорту
Зовнішньо- економічна	Пошук альтернативних каналів збуту, навіть у кризових умовах	Втрата традиційних ринків; порушення ланцюгів постачання	Освоєння нових експортних напрямів	Логістичні блокади (морські порти), зростання вартості перевезень
Інституційна та регуляторна	Підтримка держави у релокації критично важливих підприємств	Недостатня швидкість ухвалення рішень; бюрократичні обмеження у кризовий час	Розвиток державно-приватного партнерства	Політична та воєнна нестабільність, зміни у законодавстві
Соціальна	Залучення бізнесу до допомоги армії та постраждалому населенню	Падіння купівельної спроможності; скорочення внутрішнього попиту	Консолідація суспільства навколо підтримки економіки	Соціальна напруга через втрату роботи та доходів

Джерело: узагальнено автором на основі [81; 83; 86-88]

Причинами такої ситуації стали прямі наслідки воєнної агресії, комплексний вплив макроекономічної нестабільності, логістичних і виробничих обмежень, відсутність повноцінних резервів у бізнесу, високі інвестиційні ризики, а також обмежені можливості держави швидко компенсувати економічні втрати.

Результати, наведені у табл. 2.7, свідчать про те, що у 2023 році – на етапі часткової стабілізації та адаптації – відбулося уповільнення деструктивних тенденцій, що заклало підґрунтя для поступового відновлення підприємницької активності. Позитивна динаміка обсягів виробництва, реалізації та капітальних інвестицій ілюструє успішну адаптацію суб'єктів господарювання до дефіциту ресурсів та складних логістичних умов.

У кадровій сфері, попри збереження дефіциту кваліфікованих працівників та психологічне виснаження персоналу, підприємства продемонстрували здатність формувати нові команди та використовувати гнучкі формати зайнятості.

Технологічний розвиток відбувався переважно у напрямі діджиталізації та імпортозаміщення, хоча залишалися ризики кібератак і технологічного відставання.

У зовнішньоекономічному аспекті відзначаємо розширення географії експорту та активізацію постачання у нових напрямках, але транспортні обмеження та конкуренція на нових ринках продовжували впливати на результативність діяльності.

Інституційне середовище демонструвало позитивні зрушення через запуск державних і міжнародних програм підтримки, однак зберігалася проблема бюрократизації доступу до ресурсів.

Соціальна складова характеризувалася підвищенням ролі малого та середнього бізнесу як джерела економічної стійкості, але нерівномірне відновлення регіонів та повільне зростання доходів населення залишали ризик соціальної напруги.

Таблиця 2.7

SWOT-аналіз функціонування та розвитку підприємницького сектору в період часткової стабілізації та адаптації підприємництва до умов війни (2023 рік)

Сфера	S (Strengths) – Сильні сторони	W (Weaknesses) – Слабкі сторони	O (Opportunities) – Можливості	T (Threats) – Загрози
Фінансово-економічна	Зростання обсягів виробництва (+16,4%) та реалізації (+22%); збільшення капітальних інвестицій (+50,4%); повернення до прибутковості	Рівень зайнятості та кількість підприємств нижчі за довоєнні; рентабельність не досягла показників 2021 р.	Розширення міжнародної підтримки; розвиток військово-промислового комплексу	Збереження високих економічних ризиків; нестабільний попит
Кадрова та організаційна	Адаптація підприємств до роботи з обмеженими ресурсами; формування нових бізнес-моделей	Нестача кваліфікованих кадрів; психологічне виснаження персоналу	Використання гнучких форматів роботи; залучення фахівців із-за кордону	Подальший відтік кадрів; низька мотивація через нестабільність
Інноваційна та технологічна	Активне впровадження цифрових рішень та спрощених бізнес-моделей	Недостатня автоматизація у частини підприємств	Розвиток інновацій для заміщення імпорту; цифрова торгівля	Кібератаки; технологічне відставання
Зовнішньо-економічна	Активізація експорту в нових напрямках	Обмеження логістики та транспортування	Розширення географії поставок; використання грантів для експортерів	Торговельні обмеження; конкуренція на нових ринках
Інституційна та регуляторна	Запуск нових державних і міжнародних програм підтримки бізнесу	Бюрократія у доступі до ресурсів	Спрощення процедур у рамках допомоги; партнерство з міжнародними інституціями	Зміни законодавства у несприятливий бік; воєнно-політичні ризики
Соціальна	Підвищення ролі малого та середнього бізнесу як драйвера стійкості	Нерівномірне відновлення регіонів	Розвиток локального виробництва та послуг	Ризик соціальної напруги через повільне відновлення доходів

Джерело: узагальнено автором на основі [76; 84-85; 89-91]

У сучасних умовах (період 2024–2025 рр.) спостерігається етап структурної перебудови та інноваційного розвитку, що характеризується поступовим відновленням економічних процесів. Цей період визначається стратегічною переорієнтацією бізнесу на функціонування в умовах воєнного стану та перманентних безпекових загроз.

Починаючи із 2024 року, економіка України в умовах війни почала відновлюватися та зростати [92] і відзначається зростанням макропоказників (табл. 2.8) та приростом показників господарської діяльності підприємств (табл. 2.9).

Таблиця 2.8

Макроекономічні показники України в структурній перебудові та інноваційному розвитку (2024 – I кв. 2025 рр.)

Показники	2022	2023	2024	I кв.2025
Номінальний ВВП, млн грн	5191028	6537825	7658659	1923124
Приріст, млн грн	-268546	1346797	1120834	293724
%	-4,90%	25,90%	17,10%	-
ВВП, млн дол.США	161990	181220	190740	46396
Приріст, млн дол. США	-37780	19230	9520	7086
%	-18,90%	11,90%	5,30%	-
Експорт товарів і послуг, млн грн	1840563	1868904	2252428	703291
% до ВВП	35,5	28,6	29,4	36,57%
Імпорт товарів і послуг, млн грн	2712325	3237014	3702410	1308921
% до ВВП	52,3	49,5	48,3	68,06%
Сальдо (експорт - імпорт), млн грн	-871762	-1368110	-1449982	-605630
% до ВВП	-16,8	-20,9	-18,9	-31,49%
Державний борг, млн грн	4071683	5519484	6980965	7696950,1
% до ВВП	52,40%	35,60%	26,50%	10,30%

Джерело: складено автором на основі [74; 76]

Результати, наведені в табл. 2.8, свідчать про збереження позитивної макроекономічної динаміки у 2024 р., що є наслідком відновлення та структурної перебудови економіки. Номінальний ВВП у 2024 р. досяг значення 7658659 млн грн, що на 1120834 млн грн більше, ніж у 2023 р. (+17,1%). У I кварталі 2025 р. ВВП становив 1923124 млн грн, що підтверджує продовження позитивного тренду за одночасного впливу

сезонності та наявних логістично-енергетичних обмежень.

Зовнішньоторговельні показники у 2024 р. відображають помірне посилення експортної активності при зростанні імпортозалежності відновлювальної моделі. Експорт товарів і послуг у 2024 р. становив 2252428 млн грн (29,4% від ВВП), а у I кварталі 2025 р. зріс до 703291 млн грн (36,57% від ВВП). Імпорт у 2024 р. збільшився до 3702410 млн грн (48,3% від ВВП), а у I кварталі 2025 р. досяг 1308921 млн грн (68,06% від ВВП), що пов'язано з потребами відбудови та закупівлями ресурсів/обладнання.

Негативне сальдо зовнішньої торгівлі у 2024 р. поглибилося до -1449982 млн грн (-18,9% від ВВП), а у I кварталі 2025 р. – до -605 630 млн грн (-31,49% від ВВП), що свідчить про збереження імпортозалежності навіть при зростанні обсягів експорту.

Державний борг у 2024 р. становив 6980965 млн грн (26,5% від ВВП), а у I кварталі 2025 р. зріс до 7696950,1 млн грн, відповідно його відносна частка у ВВП знизилася до 10,3%.

Поточні та прогностні макропоказники України узагальнено та представлено на рис. 2.11.

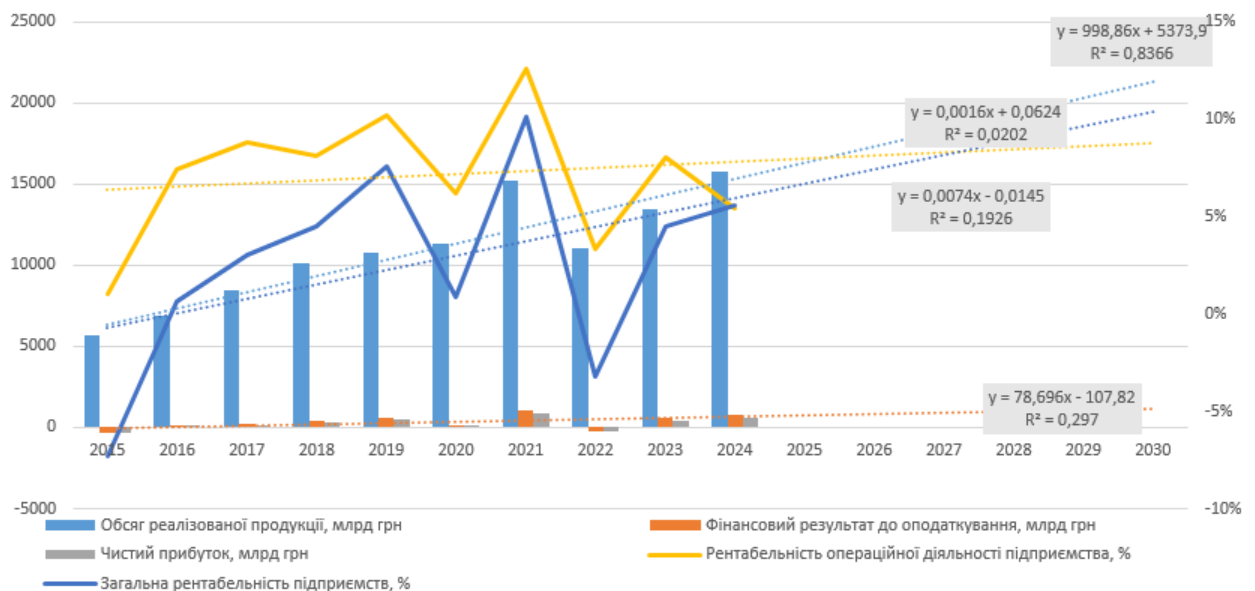


Рис. 2.11. Поточні та прогностні макропоказники України

Джерело: складено автором на основі [74; 76]

Прогнозні результати трендового аналізу підтверджують потенціал до суттєвого зростання ключових індикаторів національної економіки. Побудовані моделі лінійної апроксимації для ВВП (рівняння лінії тренду  $y=588836x+1E+06$ ), експорту ( $y=518306x+309960$ ), імпорту ( $y=262291x+708170$ ), а також обсягу державного боргу ( $y=118976x+1E+06$ ) вказують на збереження висхідної динаміки макропоказників України за умови дотримання існуючих економічних тенденцій.

Поряд із позитивною динамікою макроекономічних індикаторів, принципового значення набуває поступове поліпшення показників фінансово-господарської діяльності підприємницьких структур, що свідчить про відновлення реального сектору економіки (табл. 2.9 та додаток Л).

Таблиця 2.9

Основні показники господарської діяльності вітчизняних підприємницьких структур за період 2023 – I кв.2025 рр.

Показники	Роки			Динаміка 2024/2023	
	2023	2024	I кв. 2025	Абс.	Відн.
Кількість суб'єктів господарювання (підприємств), од.	307852	283813	-	-24039	-7,81%
Кількість найманих працівників, осіб	5052274	4999899	-	-52375	-1,04%
Обсяг реалізованої продукції (товарів, послуг), млрд грн	13456,37	15726,7	1661,35	2270,33	16,87%
Фінансовий результат до оподаткування, млрд грн	563,11	794,18	175,92	231,07	41,03%
Чистий прибуток (збиток), млрд грн	427,68	639,23	142,3	211,55	49,46%
Прибуток прибуткових підприємств, млрд грн	914,69	1095,87	204,59	181,18	19,81%
Частка підприємств, що отримали прибуток, %	70,7	71,5	72,7	0,8	1,13%
Збиток збиткових підприємств, млрд грн	487,02	456,64	62,29	-30,38	-6,24%
Частка підприємств, що отримали збиток, %	29,3	28,5	27,3	-0,8	-2,73%
Рентабельність операційної діяльності підприємств, %	8%	5,40%	9,10%	-2,60%	-32,50%
Загальна рентабельність підприємств, %	4,50%	5,60%	6,90%	1,10%	24,44%

Джерело: складено автором на основі [74; 76]

У 2024 році, порівняно з попереднім, спостерігається неоднорідна динаміка ключових показників діяльності підприємницького сектору, що відображає продовження відновлення економічної активності в умовах структурної перебудови за наявності стримувальних чинників. Загальна кількість суб'єктів господарювання скоротилася на 24039 одиниць (-7,81%), що пов'язано із припиненням діяльності частини суб'єктів через зниження конкурентоспроможності та високі операційні витрати, а також із процесами консолідації бізнесу. Чисельність найманих працівників за два роки зменшилася на 52375 осіб (-1,04%), що вказує на оптимізацію штатів, часткову автоматизацію та обмеження відновлення трудового потенціалу.

Водночас обсяг реалізованої продукції у 2024 році зріс на 2270,33 млрд грн (+16,87%) і становив 15726,7 млрд грн, що зумовлено відновленням внутрішнього попиту та поступовим нарощуванням постачання в умовах трансформації логістики.

У I кварталі 2025 року обсяг реалізації становив 1661,35 млрд грн, що є нижчим за минулорічний рівень. Фінансовий результат до оподаткування збільшився на 231,07 млрд грн (+41,03%), чистий прибуток зріс на 211,55 млрд грн (+49,46%), що свідчить про поліпшення фінансових результатів і підвищення ефективності управління витратами.

Частка прибуткових підприємств зросла з 70,7% у 2023 році до 71,5% у 2024 році, а сума прибутку збільшилася на 181,18 млрд грн (+19,81%); водночас обсяг збитків скоротився на 30,38 млрд грн (-6,24%). У I кварталі 2025 року чистий прибуток становив 142,3 млрд грн, частка прибуткових підприємств підвищилася до 72,7% (сума прибутку 204,59 млрд грн), тоді як частка збиткових зменшилася до 27,3% (збиток -62,29 млрд грн).

Показники рентабельності характеризуються різноспрямованими змінами: рентабельність операційної діяльності знизилася з 8% до 5,4% (-2,6 в.п.), що пов'язано зі зростанням собівартості під впливом дорожчання енергоресурсів, логістики та імпорتنих компонентів; водночас загальна рентабельність зросла з 4,5% до 5,6% (+24,44%), що відображає поліпшення

фінансово-інвестиційних результатів. У I кварталі 2025 року зафіксовано підвищення операційної (9,1%) та загальної рентабельності (6,9%), що демонструє короткострокове зміцнення фінансової стійкості та ефективності використання ресурсів.

Зазначена динаміка у 2024 – I кварталі 2025 років зумовлена переходом від адаптаційного етапу до активізації виробничо-інвестиційних процесів, ефектом програм відновлення і модернізації, розширенням експортних напрямів та посиленням державної й міжнародної фінансової підтримки. Однак скорочення кількості суб'єктів господарювання і зниження операційної рентабельності вказують на збереження проблем високої собівартості, імпортозалежності та нерівномірності відновлення за видами діяльності.

Для подальшого аналізу виконано екстраполяцію основних показників і сформовано прогноз на основі даних за 2015-2024 рр. Результати представлено на рис. 2.12.

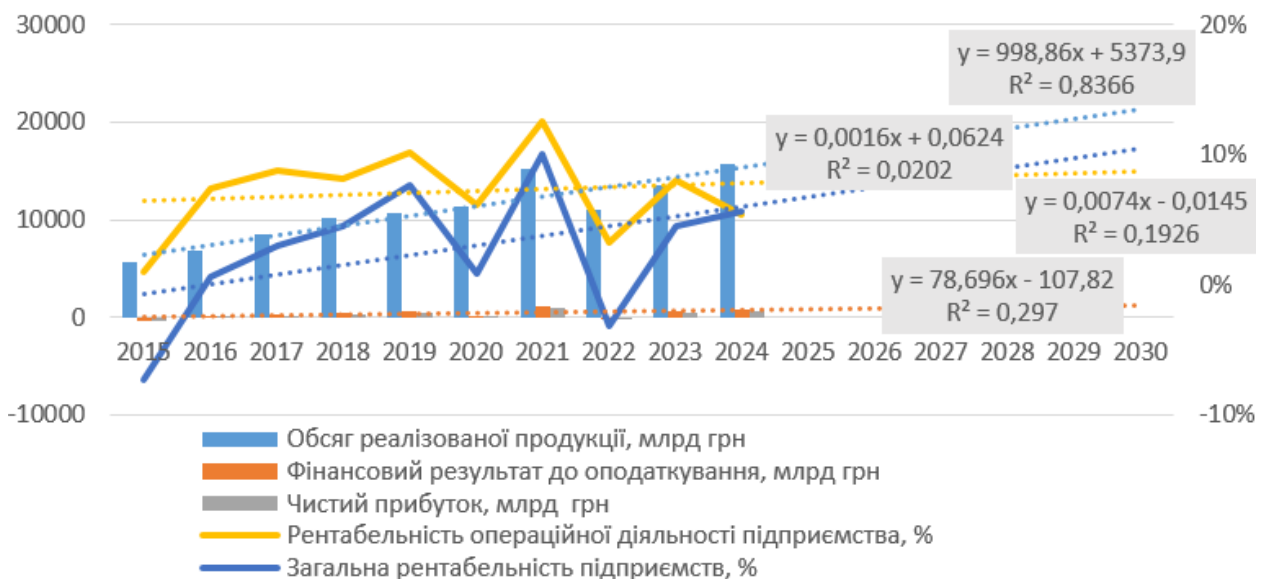


Рис. 2.12. Екстраполяція основних показників господарської діяльності вітчизняних підприємств

Джерело: складено автором на основі [76]

Результати дослідження, представлені на рис. 2.12, вказують на подальше продовження зростання ключових показників діяльності вітчизняних суб'єктів господарювання при збереженні діючих умов.

Узагальнення результатів дослідження даного етапу представимо у вигляді матриці SWOT-аналізу (табл. 2.13).

Результати проведеного SWOT-аналізу, наведені у табл. 2.13, свідчать, що у 2024 – I кв. 2025 рр. підприємницький сектор України перейшов від адаптаційного відновлення до активізації зростання, адже даний аспект підтверджується покращенням динаміки ВВП, прибутковості та рентабельності.

Сильними сторонами є стабілізація фінансових результатів, поживлення інвестиційно-інноваційної активності, диверсифікація експорту й розвиток логістики; слабкими – висока імпортозалежність, кадровий дефіцит і нерівномірність відновлення галузей, при цьому загрози пов'язані із воєнними ризиками, регуляторною мінливістю, соціальною напругою та можливими зовнішньоекономічними обмеженнями.

Узагальнення результатів, викладених у даному підрозділі роботи, свідчить про те, що у 2019-2025 рр. розвиток підприємництва відбувався хвилеподібно, із послідовною зміною етапів.

У 2019-2021 рр. домінували відносна стабілізація та адаптація до глобальних викликів, тоді як пандемія COVID-19 прискорила цифровізацію і поширення дистанційних форматів роботи.

З 24 лютого 2022 р. сформувався етап шокової трансформації, який супроводжувався зупинкою/релокацією підприємств, руйнуванням інфраструктури та розривом логістики, а також переорієнтацією бізнесу на підтримку оборонних і базових соціально-економічних потреб.

У 2023 р. розпочалася часткова стабілізація й адаптація за умов війни на тлі посилення міжнародної підтримки та розширення експортних напрямів.

**SWOT-аналіз функціонування та розвитку вітчизняного підприємництва у період структурної перебудови та поступового інноваційного розвитку (2024 – I кв.2025 рр.)**

Сфера	S (Strengths) – Сильні сторони	W (Weaknesses) – Слабкі сторони	O (Opportunities) – Можливості	T (Threats) – Загрози
Фінансово-економічна	Стойке зростання номінального ВВП (+17,1% у 2024 р.) та підвищення загальної рентабельності підприємств (до 6,9% у I кв. 2025 р.). Збільшення чистого прибутку підприємств на 49,46% у 2024 р. та зростання частки прибуткових підприємств (72,7% у I кв. 2025 р.). Підвищення фінансової стійкості завдяки міжнародній та державній підтримці.	Скорочення кількості підприємств (-7,81%) та зайнятих (-1,04%) у 2024 р. Високий рівень імпортозалежності та негативне торговельне сальдо (-31,49% ВВП у I кв. 2025 р.). Зниження рентабельності операційної діяльності у 2024 р. (з 8% до 5,4%).	Розширення експортних ринків та диверсифікація логістичних маршрутів. Доступ до міжнародних інвестиційних та відновлювальних програм. Використання ефекту масштабних проєктів реконструкції для підвищення внутрішнього попиту.	Збереження воєнних ризиків та нестабільності макросередовища. Ймовірність посилення інфляційного тиску та валютних коливань. Ризик зниження зовнішнього фінансування в умовах геополітичної нестабільності.
Кадрова та організаційна	Оптимізація управлінських та виробничих процесів. Підвищення ефективності використання трудових ресурсів через автоматизацію та модернізацію.	Відтік кваліфікованої робочої сили за кордон. Дефіцит висококваліфікованих кадрів у виробничих галузях. Обмежені можливості швидкого відновлення кадрового потенціалу.	Розвиток програм перепідготовки та підвищення кваліфікації. Залучення фахівців із міжнародного ринку праці. Розширення дистанційних та гнучких форм зайнятості.	Продовження міграційних процесів. Старіння трудових ресурсів. Конкуренція за кадри з боку іноземних компаній.
Інноваційна та технологічна	Активне впровадження нових технологій у промисловості. Розвиток інноваційних рішень у межах проєктів модернізації. Інвестиції у військово-промисловий комплекс як драйвер технологічного прогресу.	Обмежений внутрішній попит на високотехнологічну продукцію. Залежність від імпортного обладнання та комплектуючих. Недостатнє фінансування прикладних досліджень.	Розширення державно-приватного партнерства у сфері інновацій. Доступ до грантових та венчурних ресурсів. Розвиток цифровізації виробничих процесів.	Технічне відставання окремих галузей. Кіберзагрози та інформаційна вразливість. Втрата наукових кадрів.
Зовнішньо-економічна	Зростання експорту (36,57% ВВП у I кв. 2025 р.) та диверсифікація зовнішніх ринків. Формування нових логістичних каналів через країни ЄС.	Значне та постійне від'ємне сальдо зовнішньої торгівлі. Висока енергетична та технологічна залежність від імпорту.	Розширення інтеграції у світову економіку. Участь у міжнародних програмах відбудови та реконструкції. Використання переваг угод про вільну торгівлю.	Посилення протекціонізму на світових ринках. Логістичні обмеження у разі ескалації воєнних дій. Ризик втрати конкурентних позицій на ключових ринках.
Інституційна та регуляторна	Активна участь держави у фінансуванні відновлювальних проєктів. Часткова реструктуризація боргових зобов'язань. Наявність стратегічних програм економічного зростання.	Повільна імплементація реформ у ключових секторах. Нестабільність регуляторного середовища. Корупційні ризики.	Гармонізація законодавства з нормами ЄС. Розвиток інститутів підтримки підприємництва. Оптимізація процедур для інвесторів.	Політична нестабільність. Вплив воєнного стану на законодавчі процеси. Ризик погіршення інвестиційного клімату.
Соціальна	Зростання внутрішнього попиту завдяки підвищенню доходів у ряді секторів. Розвиток соціально орієнтованих проєктів.	Нерівномірність відновлення рівня життя у регіонах. Високий рівень соціальної напруги у прифронтових зонах.	Залучення міжнародних гуманітарних ресурсів. Розвиток програм підтримки переселенців та ветеранів. Підвищення ролі громадських ініціатив.	Соціальна поляризація. Ризик зростання безробіття у разі спаду економічної активності. - Поглиблення демографічної кризи.

Джерело: узагальнено автором на основі [74; 76; 93-97]

Період 2024-2025 рр. характеризується структурною перебудовою та інвестиційно-інноваційним відновленням (модернізація, цифрові рішення, відбудова потужностей), що відбувається при збереженні потреби в подальшому вдосконаленні ризик-орієнтованих управлінських механізмів.

Таким чином, проведений аналіз періоду 2019–2025 рр. дозволяє констатувати трансформаційний характер розвитку вітчизняного підприємництва, що пройшов шлях від стабілізації та вимушеної цифровізації під час пандемії до шокової релокації та подальшого інноваційного відновлення в умовах війни. Виявлені закономірності вказують на те, що ключовим фактором стійкості бізнесу в цей час став перехід від реактивного виживання до системної модернізації та впровадження гнучких управлінських рішень.

## **2.2. Комплексне оцінювання адаптивності та фінансової стійкості вітчизняних суб'єктів господарювання**

Ефективне управлінське забезпечення функціонування суб'єктів господарювання в умовах економіко-політичної нестабільності потребує комплексного підходу до організаційних, фінансових і стратегічних аспектів діяльності. Волатильність ринкової кон'юнктури, інтенсифікація політичних ризиків та екзогенні шоки критично трансформують параметри прийняття управлінських рішень. Це актуалізує імператив розроблення та впровадження адаптивних методів оцінювання результативності менеджменту, здатних враховувати високий рівень невизначеності середовища. Доцільним є інтегрування фінансових, ресурсних та інноваційних показників у єдину систему аналізу, а також використання адаптивних стратегій для мінімізації ризиків і підтримання стійкості бізнес-процесів.

Оцінювання ефективності управлінського забезпечення має ґрунтуватися на поєднанні кількісних та якісних характеристик, насамперед – здатності суб'єкта господарювання оперативно реагувати на виклики зовнішнього середовища. Апробацію запропонованого методичного підходу

до аналізу ефективності управління здійснено на прикладі різногалузевих підприємств, характеристики яких наведено в табл. 2.11. Формування вибірки баз дослідження базується на доцільності зіставлення моделей менеджменту в багатогалузевому розрізі за умов високої невизначеності. Метою такого аналізу є ідентифікація інваріантних (універсальних) та галузево-специфічних чинників, які критично впливають на економічну ефективність реалізації управлінських рішень. Обрані підприємства характеризуються відмінними організаційно-правовими формами, масштабами діяльності та ринковою спеціалізацією, що дозволяє дослідити специфіку функціонування суб'єктів господарювання в умовах економічної та політичної нестабільності та забезпечити репрезентативність отриманих результатів.

ПрАТ «Тернопільський молокозавод» (ТМ «Молокія») [98-99] є одним із лідерів молокопереробної галузі України, здійснює виробництво та реалізацію широкого асортименту молочної продукції, поєднуючи сучасні технології переробки сировини та високі стандарти якості.

ТОВ «СЕ Борнедце-Україна» [100-101] спеціалізується на виготовленні кабельно-провідникової продукції для провідних світових автомобільних брендів, забезпечуючи високу точність виробничих процесів і дотримання міжнародних стандартів.

ТОВ «Інтек-Захід» (ТМ «GMD») [102-103] є виробником машин та устаткування для сільського і лісового господарства, здійснює проектування, монтаж, сервісне обслуговування та модернізацію зерносушильних комплексів, сприяючи підвищенню ефективності аграрного виробництва.

ТОВ «Щедро» (ТМ «Щедро») [104-105] є представником харчової промисловості, виробляє маргаринову, жирову продукцію, майонези, соуси, а також здійснює випуск мийних засобів і товарів побутової хімії.

ПрАТ «КрКЗ» [106-107] є одним із ключових підприємств машинобудівного комплексу, спеціалізується на виробництві вузлів, деталей та приладдя для автотранспортних засобів.

## Характеристика підприємств – баз дослідження

Підприємство 1	Юридична адреса 2	Сфера діяльності 3	Діяльність за КВЕДОМ 4	Основна продукція / послуги 5
Приватне акціонерне товариство «Тернопільський молокозавод» (ПрАТ «Тернопільський молокозавод») (ТМ «Молокія»)	46010, Україна, Тернопільська область, місто Тернопіль, вул. Лозовецька 28	Переробка та виробництво молочної продукції	Основний: 10.51 Перероблення молока, виробництво масла та сиру Інші: 41.20 Будівництво житлових і нежитлових будівель 46.33 Оптова торгівля молочними продуктами, яйцями, харчовими оліями та жирами 47.11 Роздрібна торгівля в неспеціалізованих магазинах переважно продуктами харчування, напоями та тютюновими виробами 49.41 Вантажний автомобільний транспорт 52.10 Складське господарство 52.29 Інша допоміжна діяльність у сфері транспорту	Виробництво молочної продукції (молоко, кефір, сметана, масло, йогурти, кисломолочний сир)
Товариство з обмеженою відповідальністю «Сумімото Електрик Борнедце-Україна» (ТОВ «СЕ Борнедце-Україна»)	47711, Україна, Тернопільський район, Тернопільська область, с. Байківці, вул. 15 квітня, 7	Виробництво електричного й електронного устаткування для автотранспортних засобів	Основний: 29.31 Виробництво електричного й електронного устаткування для автотранспортних засобів Інші: 27.32 Виробництво інших видів електронних і електричних проводів і кабелів 27.90 Виробництво іншого електричного устаткування 45.31 Оптова торгівля деталями та приладдям для автотранспортних засобів 45.32 Роздрібна торгівля деталями та приладдям для автотранспортних засобів 46.77 Оптова торгівля відходами та брухтом 46.90 Неспеціалізована оптова торгівля 47.19 Інші види роздрібною торгівлі в неспеціалізованих магазинах	Виготовлення кабельно-провідникової продукції для автомобілів Volkswagen, Audi, Seat, Skoda, Lamborghini, Bentley
Товариство з обмеженою відповідальністю «Інтек-Захід» (ТОВ «Інтек-Захід») (ТМ «GMD»)	47302, Україна, Тернопільський район, Тернопільська область, м. Збараж, вул. М. Грушевського, 145	Виробництва машин та устаткування для сільського та лісового господарства	Основний: 28.30 Виробництво машин і устаткування для сільського та лісового господарства Інші: 46.21 Оптова торгівля зерном, необробленим тютюном, насінням і кормами для тварин 82.99 Надання інших допоміжних комерційних послуг, н.в.і.у. 46.69 Оптова торгівля іншими машинами й устаткуванням 28.21 Виробництво духових шаф, печей і пічних пальників	Виробництво зерносушарок та теплогенераторів; переобладнання, монтаж, сервіс та ремонт зерносушарок; будівництво зерносушарок; автоматизація процесів в елеваторах

продовження табл. 2.11

1	2	3	4	5
Товариство з обмеженою відповідальністю «Щедро» (ТОВ «Щедро») (ТМ «Щедро»)	49033, Україна, Дніпропетровська обл., м. Дніпро, проспект Богдана Хмельницького, 122	Виробництво маргарину і подібних харчових жирів (код КВЕД 10.42), виробництво прянощів і приправ (код КВЕД 10.84), виробництво мила та мийних засобів, засобів для чищення та полірування (код КВЕД 20.41).	<p>Основний:</p> <p>10.41 Виробництво олії та тваринних жирів</p> <p>Інші:</p> <p>10.42 Виробництво маргарину і подібних харчових жирів</p> <p>10.84 Виробництво прянощів і приправ</p> <p>10.89 Виробництво інших харчових продуктів, н.в.і.у.</p> <p>11.01 Дистиляція, ректифікація та змішування спиртних напоїв</p> <p>11.02 Виробництво виноградних вин</p> <p>20.41 Виробництво мила та мийних засобів, засобів для чищення та полірування</p> <p>46.21 Оптова торгівля зерном, необробленим тютюном, насінням і кормами для тварин</p> <p>46.33 Оптова торгівля молочними продуктами, яйцями, харчовими оліями та жирами</p> <p>46.38 Оптова торгівля іншими продуктами харчування, у тому числі рибою, ракоподібними та молюсками</p> <p>46.72 Оптова торгівля металами та металевими рудами</p> <p>46.90 Неспеціалізована оптова торгівля</p> <p>52.29 Інша допоміжна діяльність у сфері транспорту</p> <p>38.31 Демонтаж (розбирання) машин і устаткування</p> <p>38.32 Відновлення відсортованих відходів</p>	Основна продукція підприємства маргарин в асортименті; жири в асортименті; майонези та соуси; гірчиця харчова; кетчупи; мило господарське
Приватне акціонерне товариство «Кременчуцький колісний завод» (ПрАТ «КрКЗ»)	39611, Полтавська обл., місто Кременчук, проїзд Ярославський, будинок 8	Виробництво вузлів, деталей та приладдя для автомобілів та їх двигунів	<p>Основний:</p> <p>29.32 Виробництво інших вузлів, деталей і приладдя для автотранспортних засобів</p> <p>Інші:</p> <p>29.20 Виробництво кузовів для автотранспортних засобів, причепів і напівпричепів</p> <p>45.32 Роздрібна торгівля деталями та приладдям для автотранспортних засобів</p> <p>46.61 Оптова торгівля сільськогосподарськими машинами й устаткуванням</p> <p>47.19 Інші види роздрібної торгівлі в неспеціалізованих магазинах</p> <p>41.20 Будівництво житлових і нежитлових будівель</p>	Виробництво вузлів, деталей, і приладдя для автотранспортних засобів; виробництво інших вузлів, деталей і приладдя для автотранспортних засобів; установлення та монтаж машин і устаткування; ремонт і технічне обслуговування інших транспортних засобів

Джерело: складено автором на основі [98-107]

На першому етапі проаналізовано організацію діяльності кожного підприємства шляхом відображення організаційної структури та взаємозв'язків між управлінським персоналом і підрозділами (додаток М, табл. 2.12).

Результати аналізу свідчать про те, що більшість досліджуваних підприємств застосовує лінійно-функціональний тип структури управління (ПрАТ «Тернопільський молокозавод», ТОВ «СЕ Борнедце-Україна», ТОВ «Інтек-Захід», ПрАТ «КрКЗ»), який ґрунтується на чіткому розподілі повноважень та вертикальній підпорядкованості. Така модель забезпечує стабільність і контроль, однак обмежує гнучкість та оперативність реагування, зокрема через переважання вертикальних комунікацій і додаткові часові витрати на погодження рішень.

Водночас ТОВ «Щедро» використовує багаторівневу функціональну структуру з вираженою департаменталізацією та поєднанням вертикальних і горизонтальних комунікацій, підсилюючи міжпідроздільну координацію й адаптивність у разі зміни зовнішнього середовища. Така організаційна побудова створює додаткові можливості для гнучкого розподілу ресурсів, швидкого впровадження інноваційних рішень та диверсифікації напрямів діяльності, однак вимагає від керівництва високого рівня управлінської компетентності для запобігання ризику бюрократизації і надмірної складності координаційних процесів.

Відповідно, виявлені особливості дозволяють зробити висновок, що вибір типу організаційної структури управління безпосередньо впливає на здатність підприємства адаптуватися до умов економічної та політичної нестабільності, оскільки саме від гнучкості внутрішніх комунікацій, швидкості ухвалення рішень і можливості оперативного перерозподілу ресурсів залежить ефективність реагування на виклики зовнішнього середовища.

Оцінювання специфіки та ефективності побудови організаційної структури підприємств – баз дослідження в умовах економічної та політичної нестабільності

Підприємство	Специфіка побудови організаційної структури управління (тип, характерні риси, рівні управління)	Основні організаційні підрозділи (відділи)	Взаємодії між структурними підрозділами	Переваги управління в умовах нестабільності	Недоліки побудови організаційної структури управління	Загальний висновок щодо побудови системи управління
1	2	3	4	5	6	7
ПрАТ «Тернопільський молокозавод»	Лінійно-функціональна структура, чітка ієрархія управління; наявність центрального керівництва та розгалуженої мережі регіональних філій; 3 рівні управління (вищій, середній, операційний)	Планово-економічний відділ, бухгалтерія, головний інженер, лабораторія, відділ МТЗ, відділ маркетингу та збуту, відділ кадрів, регіональні філії	Взаємодія здійснюється через вертикальні комунікації; координація між центральним офісом і філіями	Забезпечує стабільність постачання та збуту; можливість швидкої адаптації під потреби регіонів	Високі витрати на управління великою мережею; складність оперативного контролю	Структура забезпечує ефективне охоплення ринку, але потребує посилення гнучкості управління
ТОВ «СЕ Борнедце-Україна»	Лінійно-функціональна структура з вираженою виробничою спрямованістю; чітке розмежування функцій між керівництвом та цехами; 3 рівні управління	Виробничі цехи №1–3, фінансовий відділ, бухгалтерія, відділ ревізії, відділ кадрів, МТЗ, відділ збуту, відділ маркетингу, служба АСУ, юридичне бюро	Скоординована взаємодія між виробництвом і відділами забезпечення; тісна співпраця маркетингу та збуту з виробництвом	Висока спеціалізація та контроль якості; чіткі виробничі процеси	Мала гнучкість структури; залежність від зовнішніх замовників	Структура оптимізована під масове виробництво, але обмежена в інноваційній гнучкості
ТОВ «Інтек-Захід»	Лінійно-функціональна структура з акцентом на виробничі та сервісні процеси; 2–3 рівні управління	Цех виробництва, ремонтний цех, налагоджувальний цех, відділ маркетингу та збуту, фінансово-економічний відділ, відділ кадрів, юридичний відділ, транспортний відділ	Взаємодія між виробничими та комерційними підрозділами; забезпечення сервісного супроводу клієнтів	Оперативне реагування на потреби клієнтів; тісна інтеграція виробництва та сервісу	Обмеженість кадрових та фінансових ресурсів; залежність від сезонності попиту	Структура забезпечує якісний сервіс, але потребує посилення маркетингового блоку

1	2	3	4	5	6	7
ТОВ «Щедро»	Багаторівнева функціональна структура з поділом на департаменти; складна система вертикальних і горизонтальних зв'язків; 4–5 рівнів управління	Бухгалтерія, юридичний департамент, департамент персоналу, департамент логістики, департамент маркетингу, департамент досліджень і розробок, відділ закупівель, відділ планування, департамент безпеки тощо	Активна горизонтальна та вертикальна координація; міждепартаментна взаємодія в межах проєктів	Високий рівень спеціалізації; гнучкість у розробці та впровадженні нових продуктів	Складність управління великою кількістю підрозділів; ризик бюрократизації процесів	Структура підходить для великого диверсифікованого виробництва, але вимагає високого рівня менеджменту
ПрАТ «КрКЗ»	Лінійно-функціональна структура з чітким розподілом управлінських функцій між виробничими, адміністративними та комерційними підрозділами; 3 рівні управління	Виробничий відділ, адміністративний відділ, відділ збуту, бухгалтерія, юридичне бюро, транспортний відділ, служба безпеки, відділ капітального будівництва, відділ продажів, відділ маркетингу та ЗЕЗ, відділ комплектації та МТЗ, відділ головного технолога, відділ АСУ, відділ технічного контролю, відділ кадрів, фінансовий та планово-економічний відділи, центр випробування коліс, відділ з охорони праці	Взаємодія здійснюється через вертикальну підпорядкованість і функціональну координацію; тісний зв'язок між виробництвом, технічним контролем і збутом	Забезпечує контроль якості на всіх етапах; стійка система управління з можливістю модернізації виробництва	Складність оперативних змін у структурі; значні витрати на утримання розгалужених систем управління підприємством	Організаційна структура чітко вибудованою лінійно-функціональною системою, що забезпечує ефективну координацію між виробничими, адміністративними та комерційними підрозділами

Джерело: складено автором на основі даних про організаційні структури управління підприємств – баз дослідження, представлених у додатку М

Сильні та слабкі сторони, а також можливості адаптації структури управління до умов економічної та політичної нестабільності, представлено на рис. 2.13.

На основі проведеного аналізу можна зробити висновок, що організаційні структури досліджуваних підприємств демонструють різний рівень адаптивності до умов економічної та політичної нестабільності, що зумовлено специфікою їхньої виробничо-управлінської моделі.

Найвищий рівень гнучкості притаманний підприємствам з диверсифікованою діяльністю та розгалуженою мережею регіональних підрозділів (ТОВ «Щедро», ПрАТ «Тернопільський молокозавод»), що забезпечує швидке реагування на зміни попиту, ефективний перерозподіл ресурсів та оперативну адаптацію асортименту продукції.

Підприємства з інтегрованими виробничо-сервісними процесами (ТОВ «Інтек-Захід») мають середній рівень адаптивності, оскільки здатні забезпечувати персоналізоване обслуговування навіть за умов скорочення обсягів замовлень, однак обмеженість фінансових та матеріальних ресурсів стримує їхню гнучкість.

Найнижчий рівень адаптаційної спроможності виявлено у підприємств із високою виробничою спеціалізацією (ТОВ «СЕ Борнедце-Україна», ПрАТ «КрКЗ»), для яких визначальним чинником стабільності є безперервність і прогнозованість замовлень. Їх організаційні моделі характеризуються жорсткою ієрархією, багаторівневістю управління та підвищеними витратами на управлінську інфраструктуру, що знижує оперативність прийняття рішень і стійкість у кризових умовах.

Загалом результати порівняльного оцінювання свідчать, що конкурентоспроможність у турбулентному середовищі визначається поєднанням диверсифікації діяльності, регіональної децентралізації, оптимізації управлінських структур і раціонального використання ресурсів, які забезпечують адаптивність та швидкість реагування.

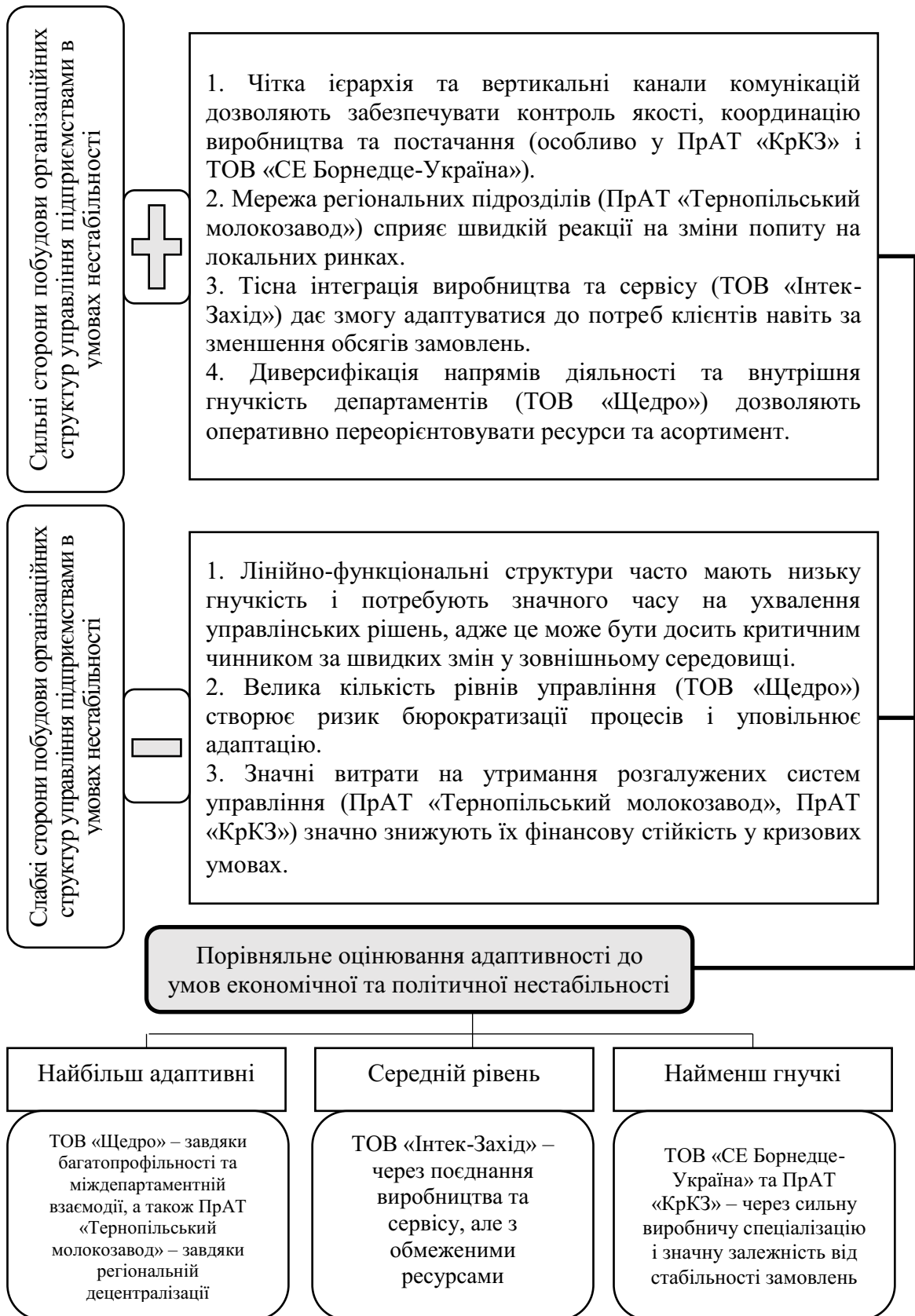


Рис.2.13. Сильні та слабкі сторони побудови організаційних структур управління підприємств – баз дослідження, оцінювання їх адаптивності до умов економічної та політичної нестабільності

Джерело: складено автором на основі даних про організаційні структури управління підприємств – баз дослідження, представлених у додатку М

Подальший аналіз адаптації організаційних структур і функціональних обов'язків працівників здійснено з урахуванням впливу зовнішніх чинників на діяльність підприємств – баз дослідження. Для оцінювання застосовано методику, викладену у параграфі 1.3 (алгоритм на рис. 1.9); результати оцінювання з урахуванням галузевої специфіки подано в додатку Н.

Узагальнення PESTLE-результатів свідчить про комплексний взаємопов'язаний вплив зовнішніх факторів, серед яких домінують воєнні ризики та пов'язана з ними політична й регуляторна нестабільність, а також макроекономічні коливання (інфляція, зростання вартості енергоносіїв і сировини, валютні ризики). Додатково впливають соціальні зміни (трансформація споживчих переваг, підвищення вимог до якості та екологічності), технологічні зрушення (цифровізація, автоматизація) й екологічні обмеження, що зумовлюють потребу модернізації та впровадження ресурсозберігаючих рішень. Правове середовище характеризується динамічністю змін у податковому, трудовому та митному регулюванні, що потребує оперативного коригування бізнес-моделей і управлінських рішень. Сукупність відазначених чинників формує систему зовнішніх впливів, яка одночасно визначає обмеження та можливості стратегічного розвитку підприємств у середньо- та довгостроковій перспективі.

Наступним етапом є експертне оцінювання важливості чинників впливу та визначення їх вагових коефіцієнтів за формулою 1.1. Результати оцінювання представлено в додатку П. Експертне оцінювання забезпечує не лише кількісне зважування чинників, а й якісне узагальнення їх впливу з урахуванням галузевої специфіки та мінливості макроекономічного середовища.

Для забезпечення репрезентативності залучено 17 респондентів (управлінський персонал підприємств – баз дослідження та зовнішні фахівці-аналітики фінансового сектору). Отримані результати свідчать про те, що серед політичних чинників найбільшу вагу має стабільність уряду та

політичного режиму (0,054). У блоці економічних чинників визначальними є вартість кредитних ресурсів і доступність фінансування (0,049). Серед соціальних чинників найбільш значущими є демографічні зміни та рівень урбанізації (0,050), у групі технологічних – автоматизація та роботизація виробничих процесів (0,047). У правовому блоці ключовим є законодавство у сфері трудових відносин (0,048), а серед екологічних чинників – політика у сфері екологічної безпеки (0,052).

Аналіз вагових коефіцієнтів підтверджує багатомірність зовнішнього середовища та домінування політичних, екологічних і соціальних детермінант, що потребує підвищеної адаптивності управлінських структур і системного врахування експертних оцінок у стратегічних рішеннях. На основі узагальнення результатів опитування представників підприємств – баз дослідження (5 управлінців) розраховано КВЗЧ для кожного підприємства, що дало змогу оцінити узгодженість суджень та виокремити ключові параметри впливу.

Результати зведено в додатках Р, С, Т, У, Ф, а їх узагальнення подано в табл. 2.13.

Таблиця 2.13

## КВЗЧ на функціонування та розвиток підприємств – баз дослідження

Підприємство	2019	2020	2021	2022	2023	2024	Періоди
ПрАТ «Тернопіль- ський молокозавод»	0,163	-0,124	0,613	-0,295	0,116	0,317	3/6 (50%)
	Нейтраль- ний	Негатив- ний	Позитивний	Негативний	Нейтраль- ний	Нейтраль- ний	
ТОВ «СЕ Борнедце- Україна»	-0,080	-0,116	0,407	-0,659	-0,351	-0,033	5/6 (83%)
	Негатив- ний	Негатив- ний	Сприятли- вий	Критично негативний	Загрозли- вий	Негатив- ний	
ТОВ «Інтек- Захід»	0,137	-0,147	0,113	-0,871	-0,566	-0,393	4/6 (67%)
	Нейтраль- ний	Негатив- ний	Нейтраль- ний	Критично негативний	Загрозли- вий	Загрозли- вий	
ТОВ «Щедро»	0,074	-0,383	0,174	-0,905	-0,741	-0,614	4/6 (67%)
	Нейтраль- ний	Негатив- ний	Нейтраль- ний	Критично негативний	Критично негатив- ний	Критично негатив- ний	
ПрАТ «КркЗ»	-0,027	-0,147	0,005	-0,871	-0,566	-0,393	5/6 (83%)
	Негатив- ний	Негатив- ний	Нейтраль- ний	Критично негативний	Загрозли- вий	Загрозли- вий	
Період	3/5 (60%)	5/5 (100 %)	0/5 (0%)	5/5 (100%)	4/5 (80%)	4/5 (80%)	Сер. = 25/30 (83%)

Джерело: складено автором на основі проведеного експертного дослідження управлінського персоналу підприємств – баз дослідження

У процесі оцінювання зовнішнього середовища підприємств за КВЗЧ виявлено суттєві відмінності у характері та силі впливу чинників у 2019-2024 рр.

ПрАТ «Тернопільський молокозавод» продемонструвало найбільш збалансовану динаміку інтегрального показника. Значення КВЗЧ коливалося в межах від -0,295 у 2022 р. до 0,613 у 2021 р.

Узагальнюючи результати порівняльного аналізу, слід зазначити, що:

- найбільш стійким до впливу зовнішніх чинників є ПрАТ «Тернопільський молокозавод», де у половині випадків середовище було сприятливим або позитивним, а у 2023–2024 рр. спостерігається позитивна тенденція до відновлення;

- ТОВ «СЕ Борнедце-Україна» та ПрАТ «КрКЗ» функціонують у переважно негативному зовнішньому середовищі (83% від'ємних результатів), що свідчить про їхню високу залежність від політичних та економічних чинників;

- ТОВ «Інтек-Захід» та ТОВ «Щедро» перебувають у зоні підвищених ризиків (67% несприятливих оцінок), причому для ТОВ «Щедро» характерна наявність системно критично негативних умов упродовж останніх років;

- у середньому по групі підприємств у 83% випадків (25 із 30 спостережень) зовнішнє середовище мало негативний або загрозливий вплив, що підтверджує високу кризовість зовнішнього середовища функціонування підприємств харчової промисловості України у 2019-2024 рр.;

- політичні та економічні чинники були головними детермінантами негативного впливу на діяльність всіх підприємств у досліджуваний період, особливо у кризових 2022-2023 рр.;

- правові фактори у ряді випадків (ТОВ «ІнтекЗахід», ТОВ «Щедро», ПрАТ «КрКЗ») посилювали негативний вплив через посилення регуляторних обмежень та невизначеність;

- технологічні чинники у більшості підприємств (особливо у ПрАТ «Тернопільський молокозавод» та ТОВ «Інтек-Захід») мали позитивний

вплив, що підтверджує важливість інновацій, цифровізації та автоматизації у підвищенні адаптивності бізнесу;

– екологічні та соціальні чинники мали другорядний, але більш стабільний характер: вони здебільшого посилювали позитивний вплив у сприятливі роки (2019, 2021, 2024), проте їх вага в умовах загострення кризи була недостатньою для нейтралізації негативних ефектів політико-економічних факторів.

Завершальний етап реалізації авторської методики передбачає розроблення у третьому розділі дисертації науково-практичних рекомендацій щодо підвищення ефективності та якості управління. Зазначені пропозиції базуватимуться на результатах аналітичної оцінки діяльності підприємств – баз дослідження, проведеної у другому розділі роботи.

Для дослідження адаптаційної ефективності до умов економічної та політичної нестабільності підприємств – баз дослідження здійснимо оцінювання ключових показників фінансового стану та визначимо ймовірність настання банкрутства підприємств на різних етапах їх діяльності в умовах нестабільності (дослідження внутрішнього середовища діяльності). Аналізування показників здійснимо на основі методики оцінювання показників фінансового стану та ймовірності банкрутства, запропонованої українським науковцем Терещенком О.О.

Запропонована модель ґрунтується на використанні методології дискримінантного аналізу, основою якої є фінансові показники вибірки підприємств, та передбачає здійснення комплексної оцінки їх фінансового стану із застосуванням матричних моделей, розроблених О. Хотомлянським, Т. Пернатом та Г. Севериним [108, с. 69].

Ймовірність банкрутства за методикою Терещенка О. О. визначається за формулою [109, с. 41-42]:

$$Z = 1,5 x_1 + 0,08 x_2 + 10 x_3 + 5 x_4 + 0,3 x_5 + 0,1 x_6, \quad (2.1)$$

де  $x_1$  (коефіцієнт покриття зобов'язань) – Cash-Flow (ф.2 к.2350 або 2355 + амортиз. Ф.2 к. 1195) / зобов'язання (ф.1 к. 1595 + 1695);  $x_2$  (коефіцієнт фінансової незалежності) – валюта балансу (ф. 1 к. 1300) / зобов'язання (ф.1 к. 1595 + 1695);  $x_3$  (рентабельність активів) – прибуток (ф. 2 к. 2350 або 2355) / валюта балансу (ф. к. 1300);  $x_4$  (рентабельність реалізації) – прибуток (ф.2 к. 2350 або 2355) / виручка від реалізації (ф.2 к. 2000);  $x_5$  (коефіцієнт запасомісткості) – виробничі запаси (ф.1 від 1101 до 1104) / виручка від реалізації (ф. 2 к. 2000);  $x_6$  (оборотність основного капіталу) виручка від реалізації (ф. 2 к. 2000) / валюта балансу (ф. 1 к. 1300).

Одержані значення показника  $Z$  можна інтерпретувати наступним чином:  $Z > 2$  – підприємство є фінансовою стійким і йому не загрожує банкрутство;  $1 < Z < 2$  – у підприємства порушено фінансову рівновагу (фінансову стійкість), але йому не загрожує банкрутство за умови переходу до антикризового управління;  $0 < Z < 1$  – підприємству загрожує банкрутство, якщо воно не здійснить санаційних заходів;  $Z < 0$  – підприємство є напівбанкрутом.

З метою верифікації отриманих результатів та забезпечення високого рівня достовірності оцінювання, модель Терещенка О. О. була апробована та зіставлена з результатами, отриманими за методикою Матвійчука А. В. Такий підхід дозволяє здійснити крос-валідацію висновків щодо фінансового стану підприємств-баз дослідження.

Матвійчук А. В. пропонує для оцінювання наступну формулу:

$$Z=0,033 \times X_1 + 0,268 \times X_2 + 0,045 \times X_3 - 0,018 \times X_4 - 0,004 \times X_5 - 0,015 \times X_6 + 0,702 \times X_7 \quad (2.2)$$

де  $X_1$  (коефіцієнт мобільності активів) – оборотні активи/необоротні активи;  $X_2$  (коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості) – чистий дохід від реалізації/поточні зобов'язання;  $X_3$  (коефіцієнт оборотності власного капіталу) – чистий дохід від реалізації/ власний капітал;  $X_4$  (коефіцієнт окупності активів) – баланс/чистий дохід від реалізації;  $X_5$  (коефіцієнт забезпеченості власними оборотними засобами) – (оборотні

активи – поточні зобов'язання)/оборотні активи;  $X_6$  (коефіцієнт концентрації залученого капіталу) – (довгострокові зобов'язання + поточні зобов'язання)/баланс;  $X_7$  (коефіцієнт покриття боргів власним капіталом) – власний капітал/(забезпечення подальших витрат і платежів + довгострокові зобов'язання + поточні зобов'язання).

Одержані значення показника  $Z$  можна інтерпретувати наступним чином:  $Z > 1,104$  – низька ймовірність банкрутства, стійкий фінансовий стан;  $Z < 1,104$  – загроза фінансової кризи [110, с. 113].

Переваги використання методик дослідження фінансового стану та визначення ймовірності банкрутства Терещенка О. О. та Матвійчука А. В. полягають у тому, що [111-115]:

- моделі є зручними у застосуванні, що дозволяє без значних часових та фінансових витрат впроваджувати їх у систему фінансового аналізу підприємства;

- методики розроблені з використанням статистичних даних українських підприємств, що забезпечує високу точність і релевантність результатів;

- завдяки можливості використання різних модифікацій базової моделі для підприємств різних видів діяльності вирішується проблема встановлення універсальних критичних значень показників, що часто обмежує точність прогнозів у класичних моделях;

- методики передбачають урахування галузевих особливостей підприємства, при цьому значно підвищується достовірність оцінки фінансового стану та точність прогнозування ймовірності банкрутства в конкретних секторах економіки.

Основні показники господарської діяльності підприємств – баз дослідження представлено у додатку X, а результати оцінювання показників фінансового стану та ймовірності банкрутства підприємства подано у табл. 2.14.

Ключові показники фінансового стану та оцінювання ймовірності банкрутства підприємств – баз дослідження в умовах економічної та політичної нестабільності (згідно методики Терещенка О. О.)

Показники	ПрАТ «Тернопільський молокозавод»						ТОВ «СЕ Борнедце-Україна»					
	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2019	2020	2021	2022	2023	2024
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
X <sub>1</sub>	0,143443	0,217061	0,075388	0,392201	0,236485	0,027674	0,256003	0,001939	0,175082	-0,11294	0,089458	-0,06464
X <sub>2</sub>	1,880166	1,882806	1,694378	1,907986	1,875861	1,534926	1,3781442	0,656346	0,77576	0,647357	0,63818	0,532679
X <sub>3</sub>	-0,03947	0,050481	-0,02246	0,146778	0,075182	-0,03194	0,0836594	-0,07363	0,136512	-0,27929	0,026115	-0,22776
X <sub>4</sub>	-0,01929	0,024291	-0,00998	0,051529	0,029629	-0,01278	0,1097288	-0,10601	0,174187	-0,3425	0,032095	-0,24581
X <sub>5</sub>	0,020594	0,021481	0,022777	0,023278	0,024074	0,027539	0,056631	0,111976	0,044376	0,043548	0,053886	0,045588
X <sub>6</sub>	2,04656	2,078202	2,251609	2,848443	2,537426	2,498737	0,7624195	0,694554	0,78371	0,815443	0,813688	0,926568
<b>Z</b>	<b>0,085283</b>	<b>1,316742</b>	<b>0,206134</b>	<b>2,758189</b>	<b>1,665729</b>	<b>0,039101</b>	<b>1,9727248</b>	<b>-1,10785</b>	<b>2,652426</b>	<b>-4,52846</b>	<b>0,704401</b>	<b>-3,4547</b>
Рівень ймовірності банкрутства	Велика ймовірність	Порушена фінансова рівновага	Велика ймовірність	Фінансово стійке	Порушена фінансова рівновага	Велика ймовірність	Фінансово стійке	Напів банкрут	Фінансово стійке	Напів банкрут	Велика ймовірність	Напів банкрут
Показники	ТОВ «Інтекс-Захід»						ТОВ «Щедро»					
	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2019	2020	2021	2022	2023	2024
X <sub>1</sub>	0,0983856	0,108034	0,143797	0,084392	0,152742	0,203294	0,0051363	-0,08947	0,178136	0,127357	0,070966	-0,01535
X <sub>2</sub>	1,0587137	1,078332	1,115341	1,074068	1,118704	1,259415	0,9230879	0,897444	1,104047	1,169057	1,21839	1,184604
X <sub>3</sub>	0,0263804	0,02082	0,053666	0,011886	0,030555	0,041291	-0,021364	-0,12368	0,134892	0,094002	0,041504	-0,03144
X <sub>4</sub>	0,0344307	0,044264	0,048042	0,034375	0,038898	0,036549	-0,006733	-0,06095	0,049258	0,0562	0,019289	-0,01406

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
X <sub>5</sub>	0,9121765	1,411503	0,442002	1,351138	0,681845	0,602487	0,0804247	0,078611	0,101573	0,144254	0,091319	0,141339
X <sub>6</sub>	0,7661861	0,470357	1,117068	0,345778	0,785527	1,129756	3,1731313	2,029136	2,738497	1,672618	2,151684	2,236832
<b>Z</b>	<b>1,0185044</b>	<b>1,14832</b>	<b>1,326095</b>	<b>0,943166</b>	<b>1,101761</b>	<b>1,29507</b>	<b>0,1756931</b>	<b>-1,37751</b>	<b>2,255053</b>	<b>1,716116</b>	<b>0,957965</b>	<b>-0,04683</b>
Рівень ймовірності банкрутства	Порушена фінансова рівновага	Порушена фінансова рівновага	Порушена фінансова рівновага	Велика ймовірність	Порушена фінансова рівновага	Порушена фінансова рівновага	Велика ймовірність	Напів банкрут	Фінансово стійке	Порушена фінансова рівновага	Велика ймовірність	Напів банкрут
Показники	ПрАТ «КрКЗ»											
	2019	2020	2021	2022	2023	2024						
X <sub>1</sub>	-0,105613	0,008521	0,027193	0,0168	-0,07399	-0,04307						
X <sub>2</sub>	2,1650336	2,160239	2,080718	2,096372	2,086322	2,025733						
X <sub>3</sub>	-0,056146	-0,00489	0,00181	0,00364	-0,03602	-0,02155						
X <sub>4</sub>	-0,074744	-0,01038	0,002759	0,010075	-0,76975	-0,86989						
X <sub>5</sub>	0,0581801	0,10979	0,038874	0,127618	0,950803	1,952097						
X <sub>6</sub>	0,75117	0,470695	0,655901	0,361276	0,046794	0,024776						
<b>Z</b>	<b>-0,827825</b>	<b>0,164829</b>	<b>0,316395</b>	<b>0,354096</b>	<b>-3,86309</b>	<b>-3,87941</b>						
Рівень ймовірності банкрутства	Напів банкрут	Велика ймовірність	Велика ймовірність	Велика ймовірність	Напів банкрут	Напів банкрут						

Джерело: складено автором на основі даних фінансової звітності підприємств – баз дослідження

Проведений аналіз динаміки фінансових показників свідчить про суттєві відмінності у стані та тенденціях розвитку досліджуваних підприємств.

Зокрема, ПрАТ «Тернопільський молокозавод» упродовж 2019–2022 рр. демонструвало відносно прийнятний рівень коефіцієнта покриття зобов'язань, досягаючи у 2022 р. значення 0,3922, що забезпечувало здатність обслуговувати боргові зобов'язання. Однак у 2023-2024 рр. спостерігається різке погіршення цього показника (до 0,0277 у 2024 р.), що свідчить про значне зниження ліквідності та ризик утрудненого погашення боргів. Коефіцієнт фінансової незалежності протягом аналізованого періоду утримувався на високому рівні (1,53-1,90) та визначав переважання власного капіталу над позиковим. Рентабельність активів та рентабельність реалізації характеризуються нестабільністю, коливаючись від від'ємних значень у 2019-2021 рр. (-3,95 % та -1,93 % відповідно) до помірно позитивних у 2022-2023 рр. (14,68 % та 5,15 % відповідно), а негативна динаміка 2024 р. (-3,19 % та -1,28 %) свідчить про зниження рівня прибутковості та наявність збитку. Узагальнюючий показник  $Z$  коливався у межах від 0,0853 (2019 р., велика ймовірність банкрутства) до 2,7582 (2022 р., фінансова стійкість), а у 2024 р. значення  $Z$  знизилося до 0,0391 (рис. 2.14), що знову вказує на велику ймовірність банкрутства.

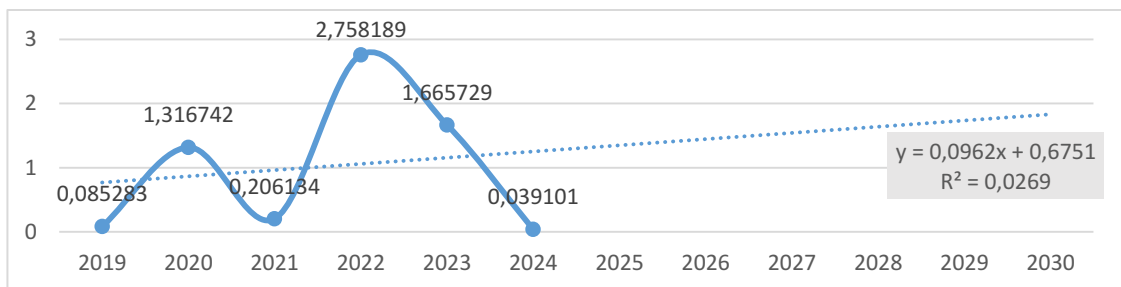


Рис. 2.14. Прогнозування показника  $Z$  для ПрАТ «Тернопільський молокозавод»

Джерело: складено на основі даних фінансової звітності ПрАТ «Тернопільський молокозавод»

Прогнозування показника  $Z$  показує подальше ймовірне зростання показників фінансового стану та зниження ймовірності банкрутства, а також перехід в ранг «фінансово стійке» у 2029-2030 рр., при діючих темпах розвитку досліджуваного підприємства.

ТОВ «СЕ Борнедце-Україна» протягом усього періоду аналізу демонструє нестабільні та переважно низькі значення коефіцієнта покриття зобов'язань (від 0,2560 у 2019 р. до  $-0,0646$  у 2024 р.), що свідчить про зниження платоспроможності. Коефіцієнт фінансової незалежності поступово знизився з 1,38 у 2019 р. до 0,53 у 2024 р., що вказує на зростання залежності від позикового капіталу. Рентабельність активів і реалізації у окремі роки мала від'ємні значення ( $-27,93\%$  та  $-34,25\%$  у 2022 р.) і відображає збитковість його діяльності.

Значення показника  $Z$  у 2020 р. було від'ємним ( $-1,1079$ , напівбанкрут), у 2022 р. становило  $-4,5285$  (велика ймовірність банкрутства), а у 2024 р. залишилося від'ємним ( $-3,4547$ , напівбанкрут), підтверджуючи при цьому кризовий стан підприємства. Прогнозування інтегрального показника  $Z$  фінансового стану та ймовірності банкрутства представлено на рис. 2.15.

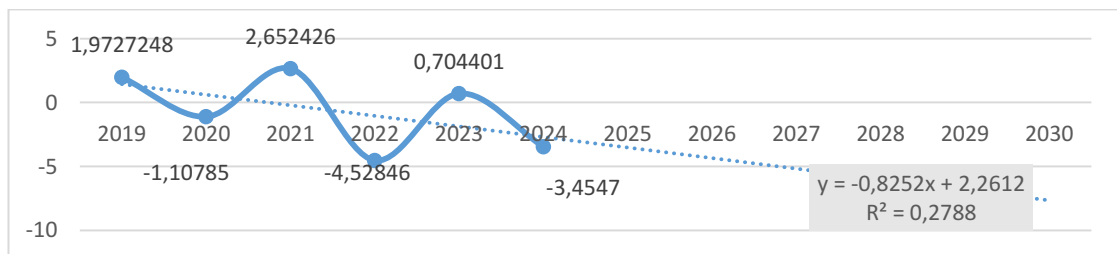


Рис. 2.15. Прогнозування показника  $Z$  для ТОВ «СЕ Борнедце-Україна»

Джерело: складено на основі даних фінансової звітності ТОВ «СЕ Борнедце-Україна»

Прогнозування показника  $Z$  засвідчує значне ймовірне падіння показників фінансового стану ТОВ «СЕ Борнедце-Україна» у перспективному періоді та можливе банкрутство підприємства, якщо не вжити дієві заходи покращення фінансового стану та відновлення господарських процесів за рахунок ефективних управлінських рішень.

ТОВ «Інтек-Захід» характеризується відносною стабільністю рентабельності активів (2,64-5,37 % у прибуткові роки) та рентабельності реалізації (3,44-4,80 %), однак у 2022 р. відбулося зниження коефіцієнта покриття зобов'язань до 0,0844. Коефіцієнт фінансової незалежності коливався у межах 1,05-1,25, що свідчить про відносну стійкість структури капіталу. Інтегральний показник фінансового стану та ймовірності банкрутства  $Z$  протягом 2019–2024 рр. коливався від 0,9432 (велика ймовірність банкрутства) до 1,3261 (порушена фінансова рівновага), при цьому значення показника у 2024 р. становило 1,2951 (рис. 2.16), що відповідає стану порушеної фінансової рівноваги.

Прогнозування показників фінансового стану та інтегрального показнику ймовірності банкрутства  $Z$  вказує на їх потенційне поступове зростання у перспективному періоді, поряд із цим важливо в подальшому нарощувати фінансовий потенціал підприємства, оскільки фінансова його рівновага буде порушена.

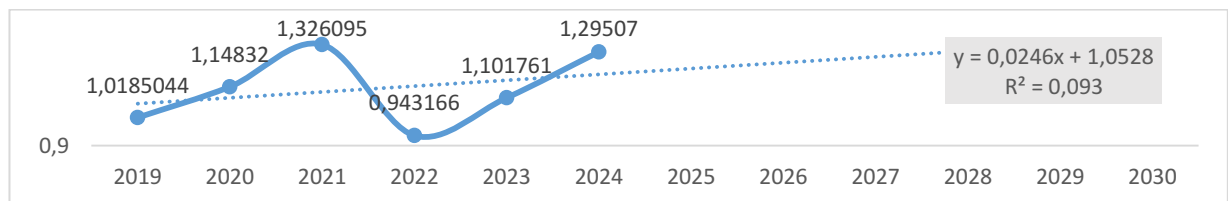


Рис. 2.16. Прогнозування показника  $Z$  для ТОВ «Інтек-Захід»

Джерело: складено на основі даних фінансової звітності ТОВ «Інтек-Захід»

ТОВ «Щедро» демонструє суттєву волатильність показників: у 2020 р. зафіксовано від'ємні значення рентабельності активів (-12,37 %) та реалізації (-6,09 %), у 2021–2022 рр. відбулося покращення (ROA – 13,49 %, ROS – 5,62 % у 2022 р.), однак у 2024 р. знову спостерігається погіршення (-3,14 % та -1,41 %). Коефіцієнт фінансової незалежності залишається відносно стабільним (0,89-1,21). Значення показника  $Z$  змінювалося від 0,1757 (2019 р., велика ймовірність банкрутства) до 2,2551 (2021 р., фінансова стійкість). У 2024 р. воно становило -0,0468 і відповідає стану напівбанкрута. В

перспективному періоді спостерігатиметься зростання показника  $Z$ , що відображено на рис. 2.17.

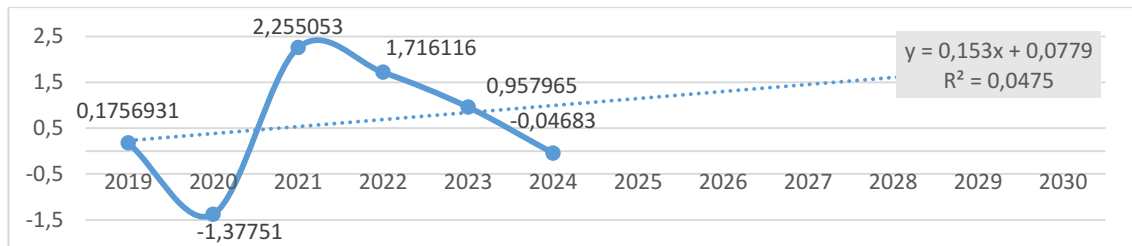


Рис. 2.17. Прогнозування показника  $Z$  для ТОВ «Щедро»

Джерело: складено на основі даних фінансової звітності ТОВ «Щедро»

Зокрема, якщо діючі темпи розвитку підприємства збережуться, то період 2029-2030 рр. стане фінансово стійким.

ПрАТ «КрКЗ» протягом усього періоду характеризується низькими або від'ємними значеннями рентабельності активів та реалізації, що у 2023-2024 рр. досягли критично низьких рівнів (-3,60 % та -76,98 % у 2023 р., -2,16 % та -86,99 % у 2024 р.).

Коефіцієнт фінансової незалежності перевищував 2,0, що свідчить про переважання власного капіталу, однак значення  $Z$  упродовж 2019-2024 рр. залишалося низьким або від'ємним (від -0,8278 у 2019 р. до -3,8794 у 2024 р., стан напівбанкрута або велика ймовірність банкрутства).

Це підтверджує той факт, що навіть за наявності власного капіталу дане підприємство не забезпечує достатнього рівня прибутковості та ефективності використання ресурсів.

У прогнозному періоді на підприємстві спостерігається критична ситуація, зумовлена фінансовою нестабільністю та неефективністю управлінських рішень, відповідно за відсутності змін у фінансовій стратегії існує висока ймовірність настання його банкрутства вже у найближчій перспективі.

Зазначене підтверджує динаміка показника  $Z$ , яка наведена на рис. 2.18.

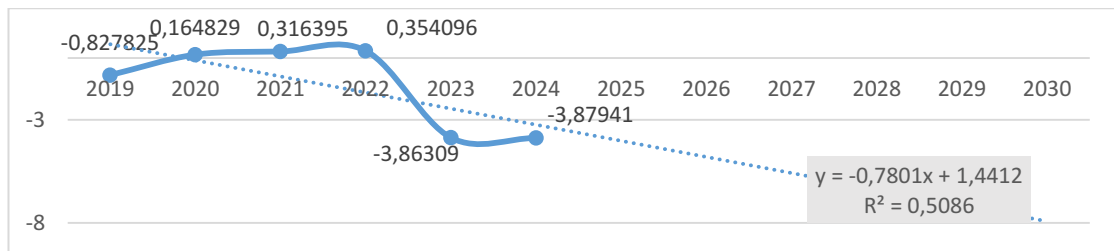


Рис. 2.18. Прогнозування показника Z для ПрАТ «КрКЗ»

Джерело: складено на основі даних фінансової звітності ПрАТ «КрКЗ»

Отримані результати свідчать про те, що основними причинами негативного фінансового стану та високої ймовірності банкрутства підприємств – баз дослідження стали:

- зниження рівня ліквідності та платоспроможності, що проявляється у зменшенні обсягу грошового потоку у розрахунку на одиницю зобов'язань та свідчить про обмежені можливості підприємств своєчасно виконувати боргові зобов'язання;

- недостатня рентабельність діяльності, яка виражається у зниженні прибутковості відносно активів та виручки і відображає низьку ефективність використання наявних ресурсів та обмежену здатність генерувати прибуток для стабільного розвитку;

- високий рівень фінансового навантаження, зумовлений значною часткою зобов'язань у структурі капіталу, що збільшує ризик неплатоспроможності та зменшує можливості для інвестицій;

- низька ефективність управління оборотними активами, зокрема уповільнення оборотності виробничих запасів та основного капіталу, що знижує здатність досліджуваних підприємств швидко адаптуватися до змін ринкової кон'юнктури.

Сукупність цих факторів зумовлює високий рівень фінансових ризиків та підвищує ймовірність банкрутства, що підтверджується негативною динамікою узагальнюючого показника Z та відповідним рівнем ймовірності банкрутства (табл. 2.15).

Аналіз динаміки ймовірності настання банкрутства підприємств – баз

дослідження за методикою Терещенка О. О. засвідчив, що у більшості випадків спостерігається нестійкий фінансовий стан із періодичними переходами від відносної фінансової стабільності до стану порушеної фінансової рівноваги чи навіть високої ймовірності банкрутства, що свідчить про відсутність системної політики управління ризиками та недостатню адаптивність до змін зовнішнього середовища.

Таблиця 2.15

Зведене оцінювання ймовірності настання банкрутства підприємств – баз дослідження за методикою Терещенка О. О.

Підприємство	2019	2020	2021	2022	2023	2024	Періоди
ПрАТ «Тернопільський молокозавод»	0,085	1,317	0,206	2,758	1,666	0,039	3/6 (50%)
	Велика ймовірність	Порушена фінансова рівновага	Велика ймовірність	Фінансово стійке	Порушена фінансова рівновага	Велика ймовірність	
ТОВ «СЕ Борнедце-Україна»	1,973	-1,108	2,652	-4,528	0,704	-3,455	4/6 (67%)
	Порушена фінансова рівновага	Напів банкрут	Фінансово стійке	Напів банкрут	Велика ймовірність	Напів банкрут	
ТОВ «Інтекс-Захід»	1,019	1,148	1,326	0,943	1,102	1,295	1/6 (17%)
	Порушена фінансова рівновага	Порушена фінансова рівновага	Порушена фінансова рівновага	Велика ймовірність	Порушена фінансова рівновага	Порушена фінансова рівновага	
ТОВ «Щедро»	0,176	-1,378	2,255	1,716	0,958	-0,047	4/6 (67%)
	Велика ймовірність	Напів банкрут	Фінансово стійке	Порушена фінансова рівновага	Велика ймовірність	Напів банкрут	
ПрАТ «КрКЗ»	-0,828	0,165	0,316	0,354	-3,863	-3,879	6/6 (100%)
	Напів банкрут	Велика ймовірність	Велика ймовірність	Велика ймовірність	Напів банкрут	Напів банкрут	
Період	3/5 (60%)	3/5 (60%)	2 / 5 (40%)	3/5 (60%)	3/5 (60%)	4/5 (80%)	Сер. = 50%

Джерело: складено автором на основі даних фінансової звітності підприємств – баз дослідження

Найбільш критична ситуація простежується на ПрАТ «КрКЗ», яке протягом усього досліджуваного періоду перебувало у зоні підвищеної загрози неплатоспроможності, тоді як інші підприємства демонструють коливання фінансових результатів із періодичними проявами стабільності, проте без тенденції до її стійкого закріплення.

Найбільш стійкі позиції підприємств – баз дослідження були у 2021 році,

тільки 2 із 5 (40%) мали статус «велика ймовірність банкрутства» або «напівбанкрут», поряд із цим найбільш негативна у фінансовому плані ситуація спостерігалася у 2024 році, коли 4 із 5 підприємств (80%) мали статус «велика ймовірність банкрутства» або «напівбанкрут». Виявлені коливання рівня ймовірності банкрутства пояснюються комплексною дією внутрішніх та зовнішніх чинників, серед яких значний вплив справили воєнні події, інфляційні процеси, коливання валютного курсу, зниження попиту та обмежений доступ до фінансових ресурсів, що в сукупності зумовлює підвищену вразливість досліджуваних підприємств до фінансових ризиків у довгостроковій перспективі.

Для перевірки результатів дослідження щодо показників фінансового стану та ймовірності банкрутства підприємств – баз дослідження здійснимо оцінювання інтегрального показника фінансового стану та ймовірності банкрутства  $Z$  за методикою Матвійчука А. В. Вхідні дані для оцінювання представлено у додатку Ц, а результати дослідження подано у табл. 2.16.

Аналіз динаміки фінансових показників підприємств дозволяє зробити висновок про суттєві відмінності у рівні їх фінансової стійкості та ймовірності банкрутства. ПрАТ «Тернопільський молокозавод» протягом 2019-2024 рр. зберігав показник  $Z$  на рівні, що відповідає низькій ймовірності банкрутства, однак у 2024 р. зафіксовано його зниження, що свідчить про послаблення фінансової рівноваги даного підприємства.

ТОВ «СЕ Борнедце-Україна» упродовж усього досліджуваного періоду характеризується значеннями  $Z$ , які відповідають загрозі фінансової кризи, а причинами цього є низькі показники мобільності активів, забезпеченості власними оборотними засобами та покриття боргів власним капіталом, при цьому засвідчуючи високу залежність від зовнішніх джерел фінансування.

ТОВ «Щедро» у 2019-2020 рр. перебувало в зоні високої ймовірності фінансової кризи, однак із 2021 р. перейшло до зони низької ймовірності банкрутства завдяки підвищенню мобільності активів і забезпеченості власними оборотними засобами.

Ключові показники фінансового стану та оцінювання ймовірності банкрутства підприємств – баз дослідження в умовах економічної та політичної нестабільності (за методикою оцінювання Матвійчука А. В.)

Показники	ПрАТ «Тернопільський молокозавод»						ТОВ «СЕ Борнедце-Україна»					
	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2019	2020	2021	2022	2023	2024
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
X <sub>1</sub>	0,459942995	0,488393	0,526078	0,876721	0,618674	0,647843	0,07424551	0,088707	0,52936	0,234197	0,248738	0,218535
X <sub>2</sub>	6,695396898	4,925945	4,062893	7,057925	6,818271	4,263768	0,811171697	0,507201	1,245912	0,371389	0,878773	1,298471
X <sub>3</sub>	4,371758385	4,432288	5,496832	5,640855	5,434489	7,16992	13,81572212	6,475029	10,80197	5,014173	7,403039	8,694914
X <sub>4</sub>	0,48862483	0,481185	0,444127	0,351069	0,3941	0,400202	1,305165934	2,126045	0,8952	2,892031	1,273031	0,885147
X <sub>5</sub>	0,029758088	-0,28572	-0,60762	0,160501	0,026319	-0,49036	-12,66642218	-10,3815	-1,5903	-3,9065	-3,4876	-3,85143
X <sub>6</sub>	0,531868014	0,531122	0,590187	0,524113	0,533088	0,651497	0,94454245	0,927358	0,896587	0,93104	0,893891	0,870067
X <sub>7</sub>	0,880165707	0,882806	0,69405	0,963469	0,875861	0,534926	0,058713666	0,078332	0,115341	0,074068	0,118704	0,149337
<b>Z</b>	<b>2,60725764</b>	<b>2,13997</b>	<b>1,82638</b>	<b>2,83583</b>	<b>2,69192</b>	<b>1,84722</b>	<b>0,89577317</b>	<b>0,47457</b>	<b>0,89523</b>	<b>0,3345</b>	<b>0,63781</b>	<b>0,83773</b>
Рівень ймовірності банкрутства	Низька ймовірність банкрутства	Низька ймовірність банкрутства	Низька ймовірність банкрутства	Низька ймовірність банкрутства	Низька ймовірність банкрутства	Низька ймовірність банкрутства	Загроза фінансової кризи	Загроза фінансової кризи	Загроза фінансової кризи	Загроза фінансової кризи	Загроза фінансової кризи	Загроза фінансової кризи
Показники	ТОВ «Інтек-Захід»						ТОВ «Щедро»					
	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2019	2020	2021	2022	2023	2024
X <sub>1</sub>	0,361995576	0,396936	0,329722	0,530759	0,429539	0,428629	10,45662901	15,76541	11,92556	30,49114	27,06022	33,75333
X <sub>2</sub>	0,911324706	0,731826	0,819608	0,841807	0,868243	0,563643	3,034438083	1,850871	3,144678	1,997425	2,669201	2,652271
X <sub>3</sub>	-2,778633468	-1,19937	-2,37419	-1,41555	-1,27353	-1,31035	-38,08348786	-17,7565	29,05822	11,56643	9,952303	12,0608

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
X <sub>4</sub>	1,311613836	1,439773	1,275983	1,226328	1,228973	1,079251	0,31514611	0,492821	0,365164	0,597865	0,464752	0,447061
X <sub>5</sub>	- 2,147699758	-2,34006	-2,85622	-1,79377	-2,11896	-4,47912	- 0,145710567	-0,16585	0,056142	0,13515	0,193885	0,156635
X <sub>6</sub>	1	1	1	1	1	1,707116	1,083320397	1,114275	0,905758	0,85539	0,820755	0,844164
X <sub>7</sub>	-0,274386505	-0,5791	-0,3301	-0,57606	-0,63892	-0,41422	- 0,076912054	-0,10256	0,104047	0,169057	0,263415	0,2197
<b>Z</b>	<b>-0,09149521</b>	<b>-0,2828</b>	<b>-0,1346</b>	<b>-0,2549</b>	<b>-0,2876</b>	<b>-0,2117</b>	<b>-0,63079065</b>	<b>0,12033</b>	<b>2,59659</b>	<b>2,15655</b>	<b>2,21965</b>	<b>2,5003</b>
Рівень ймовірності банкрутства	Загроза фінансової кризи	Загроза фінансової кризи	Загроза фінансової кризи	Загроза фінансової кризи	Загроза фінансової кризи	Загроза фінансової кризи	Загроза фінансової кризи	Загроза фінансової кризи	Низька ймовірність банкрутства	Низька ймовірність банкрутства	Низька ймовірність банкрутства	Низька ймовірність банкрутства
Показники	ПрАТ «КрКЗ»											
	2019	2020	2021	2022	2023	2024						
X <sub>1</sub>	2,544966076	2,284123	2,95288	2,871671	3,555949	3,316084						
X <sub>2</sub>	1,626308227	1,299321	1,689511	0,757368	0,106241	0,05019						
X <sub>3</sub>	1,395932462	0,876383	1,262814	0,690795	0,089869	0,048931						
X <sub>4</sub>	1,331256626	2,124518	1,52462	2,767968	21,37042	40,36145						
X <sub>5</sub>	0,356623129	0,479137	0,480309	0,356875	0,435687	0,357487						
X <sub>6</sub>	0,461886595	0,462912	0,480603	0,477015	0,479312	0,493649						
X <sub>7</sub>	1,165033604	1,160239	1,080718	1,096372	1,086322	1,025733						
<b>Z</b>	<b>1,36818763</b>	<b>1,23042</b>	<b>1,32915</b>	<b>1,04007</b>	<b>0,51886</b>	<b>0,10981</b>						
Рівень ймовірності банкрутства	Низька ймовірність банкрутства	Низька ймовірність банкрутства	Низька ймовірність банкрутства	Загроза фінансової кризи	Загроза фінансової кризи	Загроза фінансової кризи						

Джерело: складено автором на основі фінансової звітності підприємств – баз дослідження

ТОВ «Інтекс-Захід» упродовж 2019–2024 рр. зберігає стійку загрозу фінансової кризи через від’ємну оборотність власного капіталу, недостатність власних оборотних засобів і високу частку залученого капіталу.

ПрАТ «КрКЗ» у 2019-2021 рр. мало низьку ймовірність банкрутства, проте з 2022 р. перейшло до зони загрози внаслідок зниження оборотності кредиторської заборгованості та власного капіталу.

Для узагальнення результатів дослідження побудовано матрицю підприємств (рис. 2.19) за двома критеріями: зовнішній вплив (PESTLE) і внутрішній фінансовий стан (інтегральне оцінювання та ймовірність банкрутства за Терещенком О. О.). Інтерпретацію результатів наведено у табл. 2.17. Отримані результати свідчать про диференціацію підприємств за зонами ризику та стійкості, яка визначається поєднанням внутрішнього фінансового стану й інтенсивності зовнішнього впливу.

Критична зона ризику охоплює 43% спостережень і до неї найчастіше (переважно у 2020 та 2024 рр.) потрапляли ТОВ «СЕ Борнедце-Україна» (4 періоди), ПрАТ «КрКЗ» (4), ТОВ «Щедро» (3). Визначальним було поєднання високої ймовірності банкрутства з негативним впливом зовнішнього середовища (у 2020–2022 рр. – пандемійні та макроекономічні шоки, з 2022 р. – воєнні ризики), посилене внутрішніми слабкостями (боргове навантаження, проблеми ліквідності, низька диверсифікація збуту).

Зона прихованої загрози становить 23%: у різні роки її формували переважно ПрАТ «Тернопільський молокозавод» та ТОВ «Інтекс-Захід». За відносно прийнятних внутрішніх параметрів підприємства зазнавали значного зовнішнього тиску (політична нестабільність, податкові зміни, інфляція, висока вартість кредитів), що підвищує ризик переходу до критичної зони без реалізації адаптивних заходів.

Зона втрачених можливостей становить 17% і проявлялася насамперед у ПрАТ «Тернопільський молокозавод» (3 періоди): за відносно сприятливого зовнішнього середовища високий ризик банкрутства

зумовлювався внутрішніми дисбалансами (неефективна фінансова політика, витратність, недостатнє використання інноваційного потенціалу).

Таблиця 2.17

Інтерпретація результатів впливу зовнішнього та внутрішнього середовища функціонування на розвиток підприємств – баз дослідження в умовах економічної та політичної нестабільності

Назва зони	Рівень ймовірності банкрутства та впливу зовнішніх чинників (КВЗЧ)	Номер підприємства, період (рік)	% попадання у зону	Характеристика зони
Критична зона ризику	Висока ймовірність банкрутства та негативний вплив зовнішніх чинників	№2 – 2020, 2022, 2023, 2024 №3-2022 №4 – 2020, 2023, 2024 №5 – 2019, 2020, 2022, 2023, 2024	13/ 30 = 0,43 (43%)	Підприємства зазнають найбільшої дестабілізації: одночасне поєднання загрози банкрутства та сильного негативного впливу зовнішнього середовища. Необхідне негайне антикризове управління, оптимізація витрат, пошук зовнішніх джерел підтримки
Зона прихованої загрози	Стабільний фінансовий стан та негативний вплив зовнішніх чинників	№1 – 2020, 2022 №2 – 2019 №3 – 2020, 2023, 2024 №4 – 2022	7 / 30 = 0,23 (23%)	Підприємства фінансово відносно стійкі, однак зовнішнє середовище чинить сильний негативний тиск. За відсутності адаптивних стратегій можливий перехід у критичну зону ризику
Зона втрачених можливостей	Висока ймовірність банкрутства та позитивний вплив зовнішніх чинників	№1 – 2019, 2021, 2024 №4 – 2019 №5 - 2021	5 / 30 = 0,17 (17%)	Незважаючи на сприятливе зовнішнє середовище, підприємства мають внутрішні дисбаланси, що формують високу ймовірність банкрутства. Основна проблема – неефективне використання наявних можливостей
Зона стратегічної стійкості	Стабільний фінансовий стан та позитивний вплив зовнішніх чинників	№1 – 2023 №2 – 2021 №3 – 2019, 2021 №4 – 2021	5 / 30 = 0,17 (17%)	Підприємства перебувають у найбільш сприятливих умовах: фінансово стійкі та адаптовані до зовнішніх впливів. Є потенціал для розвитку, інноваційних інвестицій та розширення ринків

Джерело: складено автором на основі експертного оцінювання та аналізу звітності підприємств – баз дослідження

Зона стратегічної стійкості також охоплює 17%: до неї, в окремі періоди, належали ПрАТ «Тернопільський молокозавод», ТОВ «СЕ Борнедце-Україна», ТОВ «Щедро» (по 1 періоду) та ТОВ «Інтек-Захід» (2 періоди).

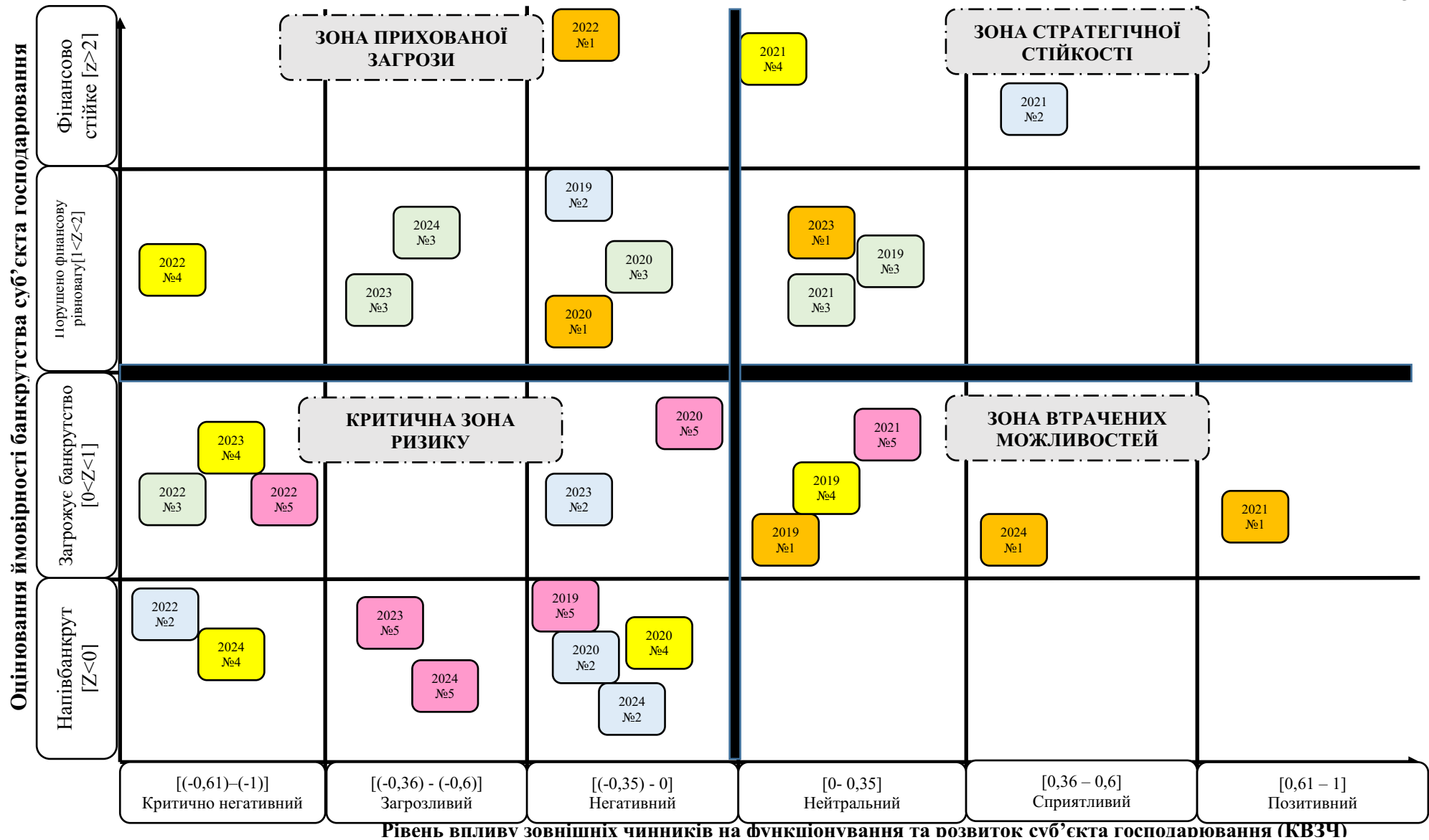


Рис. 2.19. Матриця впливу зовнішніх та внутрішніх чинників на діяльність підприємств – баз дослідження 1 – ПрАТ «Тернопільський молокозавод»; 2 – ТОВ «СЕ Борнедце-Україна»; 3 – ТОВ «Інтек-Захід»; 4 – ТОВ «Щедро»; 5 – ПрАТ «КркЗ»  
Джерело: складено автором на основі експертного оцінювання та аналізу звітності підприємств – баз дослідження

Ця зона характеризується поєднанням фінансової збалансованості (ліквідність, контроль боргу, управління витратами) і позитивних зовнішніх можливостей (попит, фінансування, цифровізація, експорт).

Географічний аспект підтверджує регіональні відмінності: підприємства зі сходу (ТОВ «Щедро», ПрАТ «КрКЗ») частіше опинялися у критичній зоні через інтенсивніші воєнні та логістичні обмеження, тоді як підприємства, розташовані у західних областях (ПрАТ «Тернопільський молокозавод», ТОВ «Інтек-Захід», ТОВ «СЕ Борнедце-Україна») загалом демонстрували вищу адаптивність.

Домінування критичної зони (43%) вказує на системність деструктивних зовнішніх впливів у кризові періоди, тоді як наявність зони стратегічної стійкості (17%) підтверджує можливість ефективної адаптації за умов збалансованого внутрішнього менеджменту та використання зовнішніх можливостей.

Отже, висока питома вага підприємств у критичній зоні та зоні прихованої загрози об'єктивно доводить, що традиційні методи управління є недостатніми в умовах тривалої турбулентності, що актуалізує потребу у розробленні динамічної моделі вибору стратегічних траєкторій розвитку на основі випереджального оцінювання зовнішніх ризиків.

### **2.3. Систематизація інституційно-економічних обмежень та стимулів розвитку підприємницької діяльності**

Інституційні та економічні обмеження розвитку підприємницької діяльності в Україні визначають специфіку функціонування бізнес-середовища та впливають на темпи й напрями його трансформації.

Підприємницька діяльність зазнає впливу системних чинників, серед яких провідними є недосконалість інституційної інфраструктури, недостатня результативність державного регулювання, обмежений доступ до фінансових ресурсів і нерозвиненість ринкових інститутів. Додатковими стримувальними факторами залишаються регуляторне навантаження, правова нестабільність і недостатній рівень захисту прав власності, що знижує інвестиційну привабливість і конкурентоспроможність підприємств. Економічні обмеження (інфляційний

тиск, валютні коливання, подорожчання енергоносіїв і сировини) посилюють фінансову вразливість, насамперед малого та середнього бізнесу, обмежуючи можливості модернізації та впровадження інновацій. Сукупність зазначених чинників формує складне середовище, що потребує комплексного наукового аналізу для обґрунтування дієвих підходів до зниження бар'єрів і забезпечення стійкого розвитку вітчизняного підприємництва.

У контексті дисертаційної роботи доцільно здійснити деталізований аналіз ключових інституційних та економічних обмежень, які вплинули на функціонування і розвиток вітчизняних суб'єктів господарювання у період економічної та політичної нестабільності. Слід констатувати, що у науковій літературі [122, с. 19-20; 123, с. 520; 124, с. 39; 125] відзначають різні інституційні обмеження та бар'єри сучасного розвитку підприємництва в умовах економічної та політичної нестабільності. Зокрема, Космідайло І. В. та Равлик Р. В. [122, с. 19-20] зазначають те, що підприємства в Україні зіштовхуються із низкою інституційних обмежень. До них належать: інституційна неузгодженість, яка проявляється у суперечностях між формальними нормативно-правовими актами та неформальними практиками ведення бізнесу; недосконалість судової системи та механізмів захисту прав власності, яка призводить до зростання трансакційних витрат і потребує запровадження додаткових механізмів захисту інтересів суб'єктів господарювання; високий рівень корупції; а також адміністративні перепони, зумовлені надмірною бюрократизацією та складністю процедур державного регулювання.

Алексєєва К. А. та Міщенко І. А. [123, с. 520] вказують на те, що існують значні інституційні бар'єри, які гальмують розвиток підприємництва, орієнтованого на експорт, зокрема обмежений доступ до фінансування, надмірна зарегульованість, недостатня підтримка інновацій та низький рівень інтеграції у глобальні ланцюги доданої вартості.

Досліджуючи розвиток підприємництва в умовах інституційної невизначеності, Краєвська А. С. [124, с. 39] акцентує увагу на невизначеності прав власності; невизначеність державного регулювання; невизначеність, пов'язана зі

складністю національної економічної системи; невизначеність, зумовлена існуванням нелегально діючих інститутів та високим рівнем корупції.

На переконання Короглод І. В. [125], в сучасних умовах в Україні відсутня цілісна та системно орієнтована державна політика щодо підтримки розвитку малого підприємництва, що зумовлює обмеженість інституційних та фінансових механізмів його стимулювання. Фінансова підтримка малого бізнесу фактично має фрагментарний характер і реалізується за залишковим принципом, що істотно знижує її ефективність. Водночас інституційна спроможність органів державної влади, відповідальних за формування та реалізацію політики у сфері підприємництва, залишається низькою, що проявляється у недостатньому рівні професійної підготовки, слабкому аналітичному та прогностичному забезпеченні управлінських рішень.

Специфіку інституційної складової та інституційного середовища впливу відображено також і у Глобальному інноваційному індексі 2024, який визначив 60 місце України із 144 країн світу. Показник інституційного впливу складає 30,8 балів (107 місце в загальнонаціональному рейтингу) [126]. У відповідності до представлених у звіті даних, інституційне середовище в Україні характеризується низьким рівнем сприятливості для розвитку підприємництва. За компонентою «інституційне середовище» Україна посіла лише 117 місце (28,8 бала), що свідчить про істотні проблеми у забезпеченні стабільних та передбачуваних умов ведення бізнесу.

Особливо критичними є показники операційної стабільності для бізнесу (26,7 бала, 123 місце), які демонструють високий рівень ризиків у функціонуванні підприємницьких структур, а також верховенства права (17,5 бала, 115 місце), що свідчить про слабкість судової системи та неефективність механізмів захисту прав власності.

Водночас дещо кращі позиції спостерігаються за індикаторами ефективності уряду (31 бал, 99 місце) та якості регуляторного регулювання (33,1 бала, 90 місце), що демонструє певний прогрес у напрямі удосконалення нормативно-правової бази та впровадження адміністративних реформ. Проте

представлені дані залишаються нижчими за середньосвітовий рівень, що вказує на недостатність заходів у сфері дерегуляції та створення прозорого бізнес-клімату.

Відносно позитивним є результат за компонентою «бізнес-середовище» (38,2 бала, 84 місце), зокрема за показником політичної стабільності для ведення бізнесу (46 балів, 72 місце). Це вказує на те, що, незважаючи на наявність значних інституційних диспропорцій, підприємницький сектор частково адаптується до існуючих умов. Індикатор політики та культури підприємництва (30,3 бала, 54 місце) свідчить про певний потенціал для розвитку підприємницької ініціативи та формування позитивних бізнес-традицій, що може стати основою для посилення конкурентоспроможності національної економіки.

Згідно з даними міжнародного індексу Global Competitiveness Report 2019 [127], за рівнем інституційного розвитку Україна перебуває на позиціях, співставних із такими країнами, як Гвінея, Бразилія, Сальвадор, Того та Єгипет. Зазначене демонструє наявність глибоких структурних проблем у формуванні інституційного середовища, яке визначає конкурентоспроможність національної економіки.

Ключовими обмежувальними чинниками є низький рівень соціального капіталу, що проявляється у слабкій соціальній згуртованості, обмеженій участі громадян у політичному житті та низькому рівні довіри до державних інституцій. Водночас серйозною проблемою залишається неналежний захист прав власності, що підриває передумови для інвестиційної активності та довгострокового планування бізнесу.

Окремої уваги потребує також якість стандартів бухгалтерського обліку та аудиту, які не відповідають сучасним міжнародним практикам і створюють додаткові ризики для прозорості фінансової звітності та ефективності корпоративного управління. Сукупність зазначених інституційних чинників значно обмежила можливості для сталого розвитку підприємництва та знижує позиції України у глобальній конкуренції.

За результатами оцінювання інших міжнародних індексів ситуація з якістю інституційного середовища в Україні також характеризується неоднозначністю та

загалом невисокими результатами. Дані узагальнено у таблиці 2.18.

Таблиці 2.18

Міжнародні індекси, які відображають якість інституційного середовища в  
Україні

Рік	CPI – Індекс сприйняття корупції (бал/місце)	Індекс економічної свободи (місце / бал)	Ease of Doing Business (місце)
2019	30 балів, 126 місце	147 місце, 52,3 бали із 100	64 місце 70,2 бали
2020	33 бала, 117 місце	127 місце, 56,2 бали із 100	–
2021	32 бала, 122 місце	112 місце, 6,17 балів із 10	–
2022	33 бала, 116 місце	130-е місце, 54,1 бали із 100	–
2023	36 бала, 104 місце	112-те місце, 6,17 балів із 10	–
2024	35 балів, 105 місце	150-те місце 5,12 балів із 10	–

Джерело: складено автором на основі [128-132]

Аналіз динаміки міжнародних індексів, які відображають якість інституційного середовища в Україні у 2019–2024 рр., свідчить про наявність суперечливих тенденцій. За Індексом сприйняття корупції спостерігається поступове покращення позицій: із 126-го місця у 2019 році до 104-го місця у 2023 році, що супроводжувалося зростанням індикатора з 30 до 36 балів. Водночас у 2024 році зафіксовано незначне погіршення результату (105 місце, 35 балів), що свідчить про збереження корупції як системної проблеми національної інституційної сфери.

Показники Індексу економічної свободи демонструють більш негативну динаміку. Якщо у 2020 році Україна перебувала у групі країн із категорією «переважно не вільна» (54,9 бала), то у 2023 році її позиція становила 112-те місце (6,17 бала), а у 2024 році – 150-те місце (5,12 балів), що стало найнижчим показником за всю історію дослідження. Така ситуація свідчить про зростання обмежень у сфері економічної свободи, зокрема у контексті регуляторного середовища та захисту прав власності в нашій країні.

Індекс легкості ведення бізнесу у 2019 році фіксував відносно сприятливу позицію України (70,2 бала, 64 місце), однак у подальшому відстеження цього показника було припинено у зв'язку з його скасуванням Світовим банком, що

значно обмежує можливості для системного порівняння динаміки умов ведення бізнесу у подальші роки.

Узагальнення інституційних засад і бар'єрів впливу на функціонування та розвиток підприємництва в Україні представлено у таблиці 2.19.

Таблиця 2.19

Узагальнення наукових досліджень у сфері впливу інституційного середовища на функціонування та розвиток підприємництва в Україні

Автор	Чинники впливу інституційного середовища	Інституційні бар'єри
Космідайло І. В. та Равлик Р. В. [122, с. 19-20]	Взаємодія формальних і неформальних інститутів; правове забезпечення ведення бізнесу; регуляторна політика	Інституційна неузгодженість між формальними нормами та неформальними практиками; недосконалість судової системи; слабкий захист прав власності; високий рівень корупції; надмірна бюрократизація процедур
Алексєєва К.А. та Міщенко І.А. [123, с. 520]	Експортна орієнтація підприємництва; інтеграція у глобальні ланцюги доданої вартості	Обмежений доступ до фінансування; надмірна зарегульованість; слабка підтримка інновацій; низький рівень інтеграції у світові ринки
Красєвська А.С. [124, с. 39]	Стабільність інституційного середовища; формування передбачуваних умов ведення бізнесу	Невизначеність прав власності; нестабільність державного регулювання; складність економічної системи; діяльність нелегальних інститутів; високий рівень корупції
Короглод І. В. [125]	Державна політика підтримки малого підприємництва; фінансово-інституційні механізми стимулювання	Відсутність системної політики підтримки малого бізнесу; фрагментарний характер фінансової підтримки; низька інституційна спроможність органів влади; слабка координація між центром і регіонами
Міжнародні індекси (CPI, Index of Economic Freedom, Doing Business, GII, Global Competitiveness Report) [126-132]	Якість інституційного середовища; рівень економічної свободи; інноваційна спроможність; корупційні ризики; легкість ведення бізнесу	Високий рівень корупції; слабкий захист прав власності; надмірне регуляторне навантаження; низька якість регуляторної політики; нестабільність правового середовища; дефіцит соціального капіталу; низька ефективність судової системи

Джерело: складено автором на основі [122-132]

Дані табл. 2.19 свідчать про те, що ключовими інституційними бар'єрами розвитку підприємництва в Україні є:

– високий рівень корупції, який знижує ефективність державного управління та погіршує інвестиційний клімат. За оцінками Світового банку, корупційні практики можуть збільшувати вартість державних проєктів на 20-30% [133], а за даними Європейської Бізнес Асоціації, корупція асоціюється зі скороченням прямих іноземних інвестицій і підвищенням ризиків для бізнесу [134; 135]. Додатковим наслідком є посилення тінізації: у країнах із високою корупцією частка тіньової економіки оцінюється на рівні 30–40% ВВП [136, с. 148];

– слабкий захист прав власності та недосконалість судової системи, що обмежує інвестиційну активність і стимулює ризики недобросовісних поглинань. Рейдерство в Україні еволюціонувало від несистемних практик незаконної приватизації та силових захоплень до використання правових прогалин і недоброчесних інструментів (у т. ч., інсайдерських) для привласнення активів. Закон України «Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо захисту права власності» унормував окремі інституційні можливості протидії, зокрема через впорядкування реєстраційної діяльності, однак не забезпечив комплексних змін і частково посилив бюрократичні процедури [137; 138, с. 46-47];

– надмірне регуляторне навантаження та бюрократизація процедур, що ускладнюють започаткування і ведення бізнесу, особливо для МСП, у поєднанні з частими змінами нормативних вимог. План дерегуляції, затверджений КМУ, передбачав 111 заходів, із яких станом на 03 березня 2021 р. виконано 57 (у т. ч., 15 щодо супроводження законопроєктів) [138, с. 44-45], що свідчить про наявність потенціалу подальшої лібералізації;

– нестабільність державної політики та часті законодавчі зміни, які формують невизначеність для підприємців і ускладнюють довгострокове планування. У 2019-2025 рр. ця нестабільність посилювалася антикризовими рішеннями у відповідь на COVID-19 (2020-2021 рр.) та повномасштабну агресію

рф з 2022 р., яка супроводжувалася регулярним коригуванням податкових і митних правил, процедур контролю, ліцензування та регулювання зовнішньоекономічної діяльності. У сукупності, відзначені бар'єри знижують передбачуваність інституційного середовища, підвищують транзакційні витрати та обмежують інвестиційно-інноваційний потенціал суб'єктів господарювання;

– низький рівень інституційної підтримки інновацій та недостатня інтеграція бізнесу у глобальні ринки. У 2019-2025 рр. розвиток підприємництва в Україні стримувався низьким рівнем інституційної підтримки інноваційної діяльності, що виявлялося у недостатньому фінансуванні науково-дослідних та дослідно-конструкторських робіт, слабкій координації державної інноваційної політики та обмеженому доступі підприємств до спеціалізованих грантових і венчурних ресурсів [122];

– інтеграція українського бізнесу у глобальні ринки залишалася обмеженою через слабкий розвиток інфраструктури зовнішньоекономічної діяльності, нестачу ефективних експортно-кредитних агентств та недостатнє сприяння з боку інституцій державної підтримки. Це призводило до того, що підприємства, навіть маючи інноваційні продукти чи конкурентоспроможні послуги, зіштовхувалися із труднощами при виході на міжнародні ринки через високі транзакційні витрати, нестачу інформаційної підтримки та відсутність дієвих механізмів партнерства.

Законодавчі ініціативи, які вплинули на функціонування та розвиток вітчизняного підприємництва у період 2019-2025 рр., представлено у табл. 2.20.

Таблиця 2.20

Основні законодавчі ініціативи, які вплинули на функціонування та розвиток підприємництва в Україні у період 2019-2025 рр.

Законодавчий акт / рішення	Рік	Основний зміст	Наслідки для підприємництва
1	2	3	4
Закон України №128-IX «Про внесення змін до застосування РРО»	2019	Розширення обов'язку використання касових апаратів (РРО/ПРРО) для підприємців	Збільшення фінансових витрат малого бізнесу, стимулювання тінізації операцій
Закон України №466-IX «Про внесення змін до Податкового кодексу щодо адміністрування податків»	2020	Посилення податкового контролю, ускладнення процедур звітності	Зростання адміністративного навантаження на підприємства, особливо МСП

продовження табл. 2.20

1	2	3	4
Рішення Конституційного Суду №13-р/2020 (скасування частини антикорупційного законодавства)	2020	Обмеження функціонування електронного декларування та НАЗК	Правова невизначеність, зниження довіри інвесторів, ризику корупції
Закон України №1210 (ред. 2020 р.) – імплементація принципів BEPS	2020	Запровадження правил протидії розмиванню податкової бази	Ускладнення для компаній з іноземним капіталом, відтік частини інвестицій
Закони щодо підвищення мінімальної зарплати та ЄСВ	2021–2022	Поступове збільшення податкового навантаження на фонд оплати праці	Зростання витрат підприємств, поширення тіньової зайнятості
Закон України №2120-ІХ «Про зміни до ПКУ та інших законів у період воєнного стану»	2022	Спрощене оподаткування для МСП, валютні та митні обмеження	Тимчасове полегшення для малого бізнесу, але ускладнення для експортерів
Постанови НБУ та уряду щодо валютних обмежень	2022–2023	Введення лімітів на купівлю валюти, контроль імпорту та експорту	Обмеження доступу бізнесу до зовнішніх ринків, ускладнення міжнародних розрахунків
Закони у сфері трудового регулювання під час воєнного стану	2023–2024	Гнучкі умови праці, особливості мобілізації працівників	Забезпечення економічної діяльності, але підвищення кадрової нестабільності

Джерело: складено автором на основі [139-146]

Український бізнес функціонував у середовищі високої правової та регуляторної мінливості, яка, з одного боку, стимулювала пошук адаптивних організаційних рішень, а з іншого – формувала додаткові ризики, стримувала інвестиційну активність і знижувала ефективність використання наявних ресурсів.

Поряд із інституційними обмеженнями та бар'єрами, які супроводжували вітчизняне підприємництво в умовах нестабільності, важливим аспектом стала наявність економічних проблем його розвитку.

Здійснимо комплексний аналіз економічних обмежень, які супроводжували функціонування та розвитку підприємницького сектору в кризовий період.

Зокрема, першим і найбільш значущим бар'єром визначено складне адміністрування податків і неврегульованість податкових відносин, що знижує податковий потенціал вітчизняних суб'єктів господарювання навіть при наявності Податкового кодексу України (далі – ПКУ) [147]. Ключові прояви цього бар'єра полягають у наступному:

– надмірна складність і часті зміни податкового законодавства: за даними ДПС України, упродовж 2024 р. внесено понад 50 змін до ПКУ, а за перші місяці 2025 р. їх кількість перевищила 20, що підвищило витрати на адміністрування та сформувало правову невизначеність;

– високий рівень фіскального навантаження та фрагментованість податкової системи: наявність понад 10 загальнодержавних і близько 20 місцевих податків і зборів ускладнює адміністрування, при цьому 5 основних податків (ПДВ, податок на прибуток, ПДФО, акциз, рентна плата) забезпечують понад 80% податкових надходжень;

– ускладнені процедури звітності та сплати податків: за оцінками Світового банку, Україна має низькі позиції за легкістю сплати податків [133]; у Paying Taxes 2020 Україна посіла 65-е місце серед 191 економіки. Загальна ставка податків і внесків становила 45,2%, а витрати часу на адміністрування податків – 327,5 год/рік проти 161 год у ЄС [148, с. 53];

– додатковий адміністративний тиск через численні перевірки та контролюючі органи, що підвищує ризики зловживань;

– тінізація економіки та ухилення від оподаткування: рівень тіньової економіки на рівні 30-40% ВВП, що зумовлює втрати бюджету та нерівні умови конкуренції. Причини пов'язані з податковим навантаженням, складністю адміністрування, недосконалістю контролю та корупцією;

– недостатня прозорість окремих процедур і проблеми цифрової взаємодії, зокрема автоматизоване блокування податкових накладних (далі – ПН): відповідно до п. 201.16 ПКУ [147] зупинення реєстрації ПН/РК здійснюється за порядками, затвердженими постановою КМУ №1165 від 11.12.2019 р. [149; 150], що ускладнює операційну діяльність і посилює недовіру до податкових органів;

– обмежені стимули для інноваційної та інвестиційної активності, оскільки податкове навантаження стримує запуск нових проєктів і знижує конкурентоспроможність підприємств.

Активну роль у нівелюванні частини бар'єрів ведення бізнесу в умовах воєнного стану відіграли органи державної влади, зокрема, через зміни у

податковому регулюванні. 15 березня 2022 р. прийнято Закон України №2120-IX «Про внесення змін до Податкового кодексу України та інших законодавчих актів України щодо дії норм на період воєнного стану» [144; 147], яким:

– розширено можливості застосування спрощеної системи оподаткування для платників єдиного податку 3 групи (ФОП і юридичні особи) за умови річного доходу до 10 млн грн;

– платників єдиного податку (ЄП) 1-ої та 2-ої груп звільнено від його сплати (без подання декларації за період несплати);

– для ФОП (у т. ч., на ЄП) та осіб, що провадять незалежну професійну діяльність, передбачено право не нараховувати та не сплачувати ЄСВ за себе.

Додатково на період воєнного стану було скасовано проведення більшості перевірок суб'єктів бізнесу (в т. ч., камеральних і фактичних), а з 7 березня 2022 року запроваджено скасування санкцій за порушення вимог щодо застосування РРО/ПРРО [151]. Сукупно ці рішення зменшили податкове й адміністративне навантаження та підтримали ліквідність підприємств, що сприяло збереженню господарської активності в кризових умовах.

Водночас вагомим стримувальним чинником залишається інфляційний тиск і зниження купівельної спроможності внутрішнього ринку: індекс інфляції зріс з 104,1% у 2019 р. до пікового значення 126,6% у 2022 р., надалі знизився до 105,1% у 2023 р., становив 112% у 2024 р. та 106,3% у липні 2025 р. Для оцінювання змін платоспроможності населення доцільним є зіставлення індексу реальної заробітної плати з накопиченим індексом споживчих цін; результати порівняння подано на рис. 2.20.

Порівняльний аналіз динаміки реальної заробітної плати та індексів споживчих цін свідчить про складний характер трансформацій у соціально-економічній сфері України у 2019-2025 рр.

У 2019-2021 рр. спостерігалася стійка позитивна динаміка реальної заробітної плати (зростання на 111,4%, 110,2% та 112% відповідно), що значно випереджало темпи інфляції (104,1%, 105% та 110%). Це означало зростання

купівельної спроможності населення, яке було обумовлене поєднанням макроекономічної стабілізації та поступового зростання доходів у цей період.

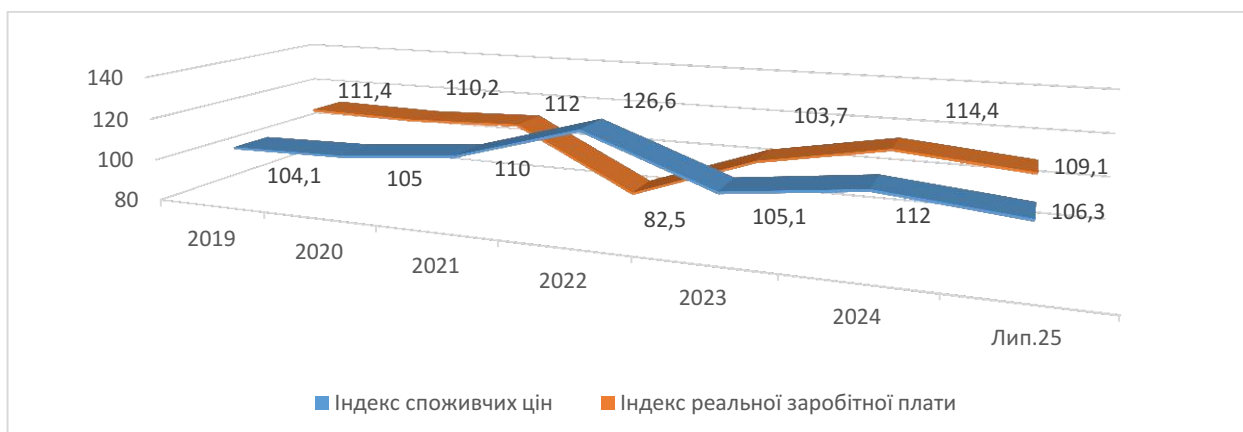


Рис. 2.20. Порівняльна характеристика індексу реальної заробітної плати та індексу споживчих цін в Україні за період 2019 – лип. 2025 рр.

Джерело: складено автором на основі [152]

Однак із початком повномасштабної війни у 2022 році, ситуація різко змінилася. Індекс реальної заробітної плати скоротився до 82,5%, тоді як інфляція досягла 126,6%, що призвело до істотного падіння купівельної спроможності населення, адже темпи зростання споживчих цін суттєво перевищили динаміку доходів. Відповідно, 2022 рік став критичним у контексті соціально-економічних викликів.

У наступні роки спостерігається поступове відновлення реальних доходів населення, при цьому у 2023 році індекс реальної заробітної плати зріс на 103,7%, проте випередження над індексом споживчих цін (105,1%) не відбулося. Даний аспект означає, що, попри формальне зростання заробітків, реальна купівельна спроможність залишалася нижчою. У 2024 році тенденція змінилася на більш позитивну, зокрема зростання реальної заробітної плати (114,4%) перевищило рівень інфляції (112%), що дало можливість частково відновити рівень добробуту населення.

За оперативними даними липня 2025 року, індекс реальної заробітної плати становив 109,1%, що перевищує приріст споживчих цін (106,3%), що зумовило

відновлення позитивного тренду у сфері доходів населення. Водночас варто підкреслити, що навіть за умов перевищення темпів зростання заробітної плати над інфляцією, накопичений інфляційний тиск 2022-2023 рр. значною мірою нівелював досягнуті результати, а, отже, купівельна спроможність домогосподарств у порівнянні з довоєнним періодом залишається нижчою.

Військова агресія, інфляційний чинник, зниження індексу купівельної спроможності споживачів, зростання індексу споживчих цін зумовили значні зміни в купівельній спроможності покупців, що відображено у табл. 2.21.

Результати дослідження, представлені у табл. 2.21, демонструють те, що у 2019-2021 рр. розвиток соціально-економічної ситуації в Україні характеризувався нестійкою динамікою.

Таблиця 2.21

Зміни в купівельній спроможності споживачів в Україні у період невизначеності та економічної нестабільності (2019 – лип. 2025 рр.)

Показник	2019-2021	2023	2023	2024-2025
Індекс купівельної спроможності	Зниження через скорочення доходів і зростання безробіття	Зниження через збільшення витрат на енергоресурси	Значне падіння через масштабне знищення економіки та інфраструктури	Початок поступового відновлення, однак купівельна спроможність ще не досягла довоєнного рівня
Інфляція	2020 р. – 5%, 2021 р. – 10%	Продовжувала зростати, досягнувши 10%	Дуже висока через дефіцит товарів і економічні потрясіння	Зниження інфляційного тиску: 2024 р. – 12%, липень 2025 р. – 6,3%
Середня заробітна плата	Невелике зростання номінальних зарплат, але реальна зарплата дещо зменшилася	Зростання, але воно не відповідало рівню інфляції	Значне зниження у реальному вимірі	Реальне зростання (у 2024 р. +14,4%), що перевищує інфляцію, однак компенсаторний ефект ще не повний
Рівень безробіття	Зріс до 9,5% у 2020 р.	Трохи знизився до 9,3%, але ситуація на ринку праці залишалася складною	Різке збільшення через закриття підприємств і масове переміщення населення	Поступове відновлення зайнятості, однак рівень продуктивної зайнятості залишається нижчим за довоєнний

Джерело: складено автором із урахуванням [76; 152]

Незважаючи на зростання номінальних доходів населення, реальна заробітна плата демонструвала зниження внаслідок інфляційного тиску, що посилювало дисбаланси у сфері споживання. Додатковим обмежувальним чинником залишався відносно високий рівень безробіття, який стримував зростання купівельної спроможності домогосподарств.

Військове вторгнення у 2022 році стало переломним моментом у контексті трансформації добробуту населення. Значне падіння купівельної спроможності зумовлювалося масштабним руйнуванням економіки та інфраструктури, що супроводжувалося різким зростанням інфляції та втратами на ринку праці. У результаті відбулося різке зниження реальних доходів, що суттєво підірвало споживчий попит.

У 2023 році простежувалася часткова стабілізація економічних процесів. Водночас доходи населення залишалися нижчими за рівень інфляції, що не дало змоги відновити купівельну спроможність на достатньому рівні. Це свідчить про повільність процесів відновлення, які не мали компенсаторного ефекту після кризового 2022 року. У 2024-2025 рр. ситуація набула більш позитивних рис: зростання реальних доходів населення перевищило динаміку інфляції, а рівень безробіття поступово скорочувався. Разом із тим, накопичені інфляційні шоки попередніх років продовжували справляти тиск на економіку та не дозволяли швидко відновити довоєнний рівень добробуту.

В цілому, слід відзначити, що зростання рівня доходів споживачів не компенсувало інфляційний тиск та зростання споживчих цін, що призвело до зниження реальної заробітної плати та обмеження купівельної спроможності населення в Україні.

Одним із найбільш болючіших чинників, які характеризують та визначають економічні бар'єри, стала слабка фінансова підтримка розвитку вітчизняного підприємництва. Протягом тривалого часу в Україні не була сформована дієва система державної фінансової підтримки підприємництва: розвиток механізмів кредитування малого бізнесу стримували брак практики та методик оцінювання платоспроможності, підвищені вимоги до позичальників і, як наслідок,

неготовність банків до кредитування МСП. Фінансова допомога, що надавалася Українським фондом підтримки підприємництва, Українським державним фондом підтримки селянських (фермерських) господарств і Державним інноваційним фондом, мала обмежений масштаб.

У період пандемії COVID-19 (2019-2021 рр.) держава реалізувала заходи підтримки бізнесу, зокрема через програму «5-7-9%», у межах якої видано понад 37 тис. пільгових кредитів на суму близько 145 млрд грн [153], а також через підвищення мінімальної заробітної плати, тимчасове звільнення малого бізнесу від сплати ЄСВ і надання одноразової допомоги підприємцям та найманим працівникам у розмірі 8 тис. грн. Додатково застосовано компенсацію частини кредитного навантаження залежно від кількості створених робочих місць і механізм державних гарантій для підтримки мікро-, малого та середнього бізнесу.

Порівняльний аналіз свідчить, що в європейських країнах у 2020 р. переважали масштабні пакети екстреної підтримки реального сектору: в Італії збільшено бюджет підтримки до 25 млрд євро та ухвалено рішення щодо державних кредитів на 340 млрд євро й підтримки підприємств на 400 млрд євро; загальний обсяг підтримки оцінено у 750 млрд євро (включно з 350 млрд євро для сімей і населення). У Німеччині пакет підтримки становив 750 млрд євро, у Франції – 110 млрд євро. У Швейцарії виділено 42 млрд франків і сформовано пакет антикризових кредитів для малого бізнесу на 40 млрд франків. У Великій Британії передбачено 30 млрд фунтів стерлінгів (23% – на підтримку бізнесу), кредити для МСП на 100 млрд, гарантійний пакет на 330 млрд, додаткові заходи підтримки МСП на 22 млрд, прямі гранти 750 млн та підтримку інноваційних компаній 750 млн фунтів стерлінгів. Загальна сума підтримки економіки США оцінюється близько 3 трлн дол. (1,8 трлн дол. у березні 2020 р. та 900 млн дол. у грудні 2020 р.) [154, с. 5-6].

Отже, під час пандемії уряди більшості країн застосували оперативне державне втручання для збереження стійкості економіки; Україна переважно спиралася на кредитні механізми та соціальні виплати, тоді як країни ЄС, Велика Британія та США реалізували значно масштабніші програми, поєднуючи

кредитування, державні гарантії та прямі бюджетні вливання. Це підтверджує залежність ефективності антикризової підтримки від фінансових можливостей держави та рівня розвитку її інституцій.

У період повномасштабної війни (2022-2025 рр.) підтримка підприємництва стала ключовим чинником економічної стійкості та відновлення. Держава через грантові, кредитні та регуляторні механізми створила багаторівневу систему стимулювання бізнесу, що дало змогу зберегти економічну активність навіть в умовах воєнного часу:

1. Грантова підтримка. Урядовий проєкт «єРобота» став основним інструментом фінансування підприємців. Станом на вересень 2024 р. у межах програми виділено понад 9,3 млрд грн, гранти отримали 19600 підприємців, що сприяло створенню 55 тис. робочих місць. Майже половину витрачених коштів бізнес уже повернув до бюджету у вигляді податків і зборів, що підтверджує інвестиційний характер цієї програми.

3 липня 2022 р. надано: 17813 мікрогрантів за програмою «Власна справа» (4,2 млрд грн); 743 гранти на розвиток переробних підприємств (3,7 млрд грн); 231 грант на садівництво та тепличне господарство (1 млрд грн); 806 грантів для ветеранів та членів їхніх родин (366 млн грн) [155].

2. Дерегуляція. Важливим напрямом підтримки стало спрощення умов ведення бізнесу, зокрема 2 вересня 2024 р. Президент України підписав закон про дерегуляцію, що запровадив деклараційний принцип у період воєнного стану: замість отримання дозвільних документів суб'єкти господарювання можуть подавати декларацію про провадження діяльності, що дозволяє бізнесу швидше розпочинати роботу, а ліцензії та декларації залишаються чинними до завершення воєнного стану і щонайменше ще три місяці після його скасування.

3. Фінансові інструменти. Поряд із грантами, вдосконалюється кредитно-фінансова підтримка. 13 вересня 2024 р. Кабінет Міністрів України оновив умови програм «Доступні кредити 5-7-9 %», «Доступний фінансовий лізинг» та «Доступний факторинг». Зміни передбачали: зменшення процентної ставки через поєднання держпрограми із банківськими партнерськими продуктами;

розширення гарантій для банків з боку Фонду розвитку підприємництва; інтеграцію екологічних і соціальних стандартів Світового банку (з грудня 2024 р. для аграрних підприємств). Водночас 12 вересня 2024 р. «Прозорро.Продажі» спільно з Мінекономіки, IFC та SECO презентували сервіс факторингу, розширюючи доступ МСП до обігового капіталу. Новий інструмент, включений у стратегію розвитку НБУ та Мінекономіки на 2024–2027 рр., підвищує конкурентоспроможність підприємств і їхню стійкість до воєнних викликів [156].

4. Діджиталізація процедур. З 18 вересня 2024 р. запрацювала Єдина державна електронна система дозвільних документів «єДозвіл», профінансована ЄС у межах проєкту EU4DigitalUA. Через портал «Дія» підприємці можуть в один клік подавати декларації відповідності матеріально-технічної бази вимогам охорони праці. Раніше ця процедура тривала до п'яти днів і вимагала звернення до Держпраці. Лише у 2023 р. було подано понад 13,2 тис. таких документів, а за січень–липень 2024 р. – майже 8 тис. У майбутньому «єДозвіл» буде розширено новими послугами, що ще більше знизить бюрократичні бар'єри [157].

Окрім державних інструментів, вагому роль у фінансуванні вітчизняного підприємництва відіграли міжнародні партнери. Так, Європейський банк реконструкції та розвитку (далі – ЄБРР) виділив кошти на підтримку оборотного капіталу та кредитування підприємств, Європейський інвестиційний банк (далі – ЄІБ) запровадив спеціальні кредитні лінії для МСП, а програми ЄС, USAID, GIZ та інших донорів надали грантове фінансування для цифровізації бізнесу, розвитку інновацій, підтримки аграрного сектору та релокації підприємств.

Наразі в Україні діє близько 50 програм для МСП, які передбачають надання цільових кредитів для соціальних, енергоефективних, екологічних проєктів, гранти на обмін досвідом та розвиток підприємницьких компетенцій МСП, які фінансуються міжнародними донорами ЄБРР, ЄІБ, Європейським інвестиційним фондом, Німецьким банком розвитку (KfW), Міжнародною фінансовою корпорацією у партнерстві з українськими банками, інвестиційними фондами та державними органами.

Найбільш поширені грантові програми для підтримки малого

підприємництва в Україні представлено у табл. 2.22.

Таблиця 2.22

Найбільш поширені грантові програми для підтримки малого підприємництва в Україні

Орган, що здійснює фінансування	Назва програми	Напрями фінансування	Сфера поширення	Сума фінансування	Термін дії
Український фонд стартапів	Програма грантової підтримки проектів подвійного призначення	Стартапи у сфері оборони, кібербезпеки, інфраструктури, освіти та охорони здоров'я	Територія України	До 35000 дол. США	Невизначено
Департамент агропромислового розвитку Львівської облдержадміністрації	Програма підтримки та розвитку сільського господарства	Для підприємців у сфері органічного виробництва	Львівська область	До 150 тис. грн	До 01.12. 2023
Міністерство економіки України	Урядовий проєкт «Робота»	На відкриття власної справи	Територія України	До 250 тис. грн	До 19.11. 2023
		На розвиток тепличного господарства	Територія України	2 – 7 млн грн	Невизначено
		На розвиток власного садівництва, ягідництва та виноградарства	Територія України	140 – 400 тис. грн на 1 га	Невизначено
		Для ветеранів на відкриття власної справи та їхніх сімей	Територія України	250 тис. – 1 млн грн	Невизначено
Український ветеранський фонд	Програма мікрофінансування бізнесу ветеранів та членів їхніх родин	На купівлю товарів та обладнання для ведення власної справи	Територія України	До 20 тис. грн	До завершення воєнного стану

Джерело: складено автором на основі [158-162]

Сьогодні банківська сфера та кредитні ресурси є основним джерелом фінансування та підтримки розвитку вітчизняних підприємницьких структур (табл. 2.23).

Кредитні продукти, які спрямовані на забезпечення фінансової підтримки  
вітчизняних підприємницьких структур

Кредитні продукти	Характеристика
«Доступні кредити 5-7-9%»	Компенсується державою частина кредитного навантаження. Зі збільшенням кількості робочих місць підприємством зростає рівень компенсації відсоткової ставки за кредитом
«Агросезон»	Фінансування поточного сільськогосподарського циклу з метою забезпечення ефективного розвитку підприємства (закупівля сировини та матеріалів, проведення ремонтів)
Бізнес-Іпотека	Кредитування комерційної та житлової нерухомості (тимчасово призупинена)
Кредит під заставу	Кредит під заставу депозиту зі ставкою 2,5 %. Доступний для мікро-, малого, середнього та корпоративного бізнесу
Кредитна лінія	Поновлювана – багаторазове використання та погашення кредитних коштів у межах встановленого ліміту. Непоновлювана – інвестиційний кредит
Кредитний ліміт на рахунок («Підприємницький»)	Кредитування розвитку бізнесу на пільгових умовах, зокрема для аграріїв і приватних підприємців
Кредит на придбання основних засобів	Оновлення основних засобів за рахунок державних програм

*Джерело: складено автором на основі [163, с. 146]*

Фінансова підтримка підприємництва в Україні переважно реалізується через кредитування як базовий механізм доступу бізнесу до оборотних та інвестиційних ресурсів.

Використовуються програма «Доступні кредити 5-7-9%» (компенсація частини відсоткових ставок), спеціалізовані продукти для окремих секторів (зокрема, «Агросезон»), бізнес-іпотека та кредити під заставу для розширення виробничої бази, а також кредитні лінії й ліміти для гнучкого управління ліквідністю. Сукупно ці інструменти спрямовані на підтримання платоспроможності підприємств, модернізацію основних засобів і зниження кредитних ризиків в умовах воєнної та економічної нестабільності.

У 2022–2025 рр. підтримка підприємництва розвивалася за трьома напрямками: грантове стимулювання, дерегуляція та удосконалення фінансових інструментів, що дало змогу частково зберегти економічну активність і сформувати передумови відновлення бізнес-сектору.

Водночас підприємці оцінюють обсяги підтримки як недостатні для компенсації втрат, спричинених карантинними обмеженнями та воєнними діями. Основні проблеми полягають в обмеженості ресурсів, нерівномірності доступу (особливо для мікро- і малого бізнесу в регіонах), високих ризиках і жорстких вимогах банків, нестабільності нормативних умов програм, недостатній поінформованості отримувачів та дефіциті довгострокових інструментів фінансування.

В контексті поступового розвитку підприємницького сектору негативним чинником стала низька інвестиційна привабливість та відсутність сприятливого регуляторного середовища, що стримує зовнішніх та внутрішніх інвесторів, у т. ч. венчурних інвесторів та неформальних інвесторів (бізнес-ангелів). Зниження розміру інвестиційної активності в Україні пов'язано безпосередньо з війною та економічною та політичною нестабільністю, яку вона супроводжувала.

На початку війни «УкрІнвестКлуб», найбільший в Україні майданчик роздрібних інвесторів, у квітні 2022 року провів опитування. 44% опитаних зазначили, що їх фінансовий стан після війни погіршився. Така ситуація зумовлена закриттям багатьох проєктів та зменшенням вільних коштів, які можна було б інвестувати. Лише 33% учасників опитування готові продовжувати вкладати кошти в українські проєкти, які розвиваються зараз. 67% опитаних інвесторів або бояться кудись вкладати кошти, або не мають зараз інвестування в Україні, під час війни, та перспективи інвестиційних процесів у післявоєнний час вільних коштів.

Також у роздрібних інвесторів запитали: в які індустрії вони готові вкладати кошти, при цьому лідерами опитування стали агросектор (56%) та будівництво (50%) [164]. Результати даного опитування представлено на рис. 2.21.

До початку війни значну частку інвестицій зосереджували в будівництві, що забезпечувало високий рівень прибутковості, а в умовах військових дій попит на нерухомість знизився через високий ризик її втрати.

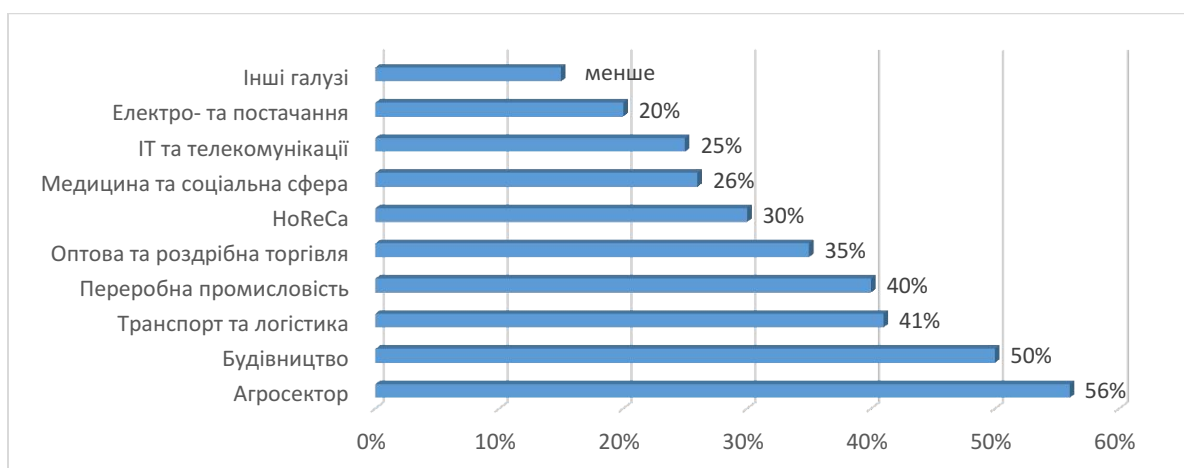


Рис. 2.21. Перспективні індустрії для інвестування в Україні під час війни, 2022 рік

Джерело: складено автором на основі [164]

На початковому етапі війни РФ проти України одним із найбільш поширених напрямків інвестування стали державні облігації. Облігації внутрішньої державної позики вважаються надійним фінансовим інструментом, оскільки їх гарантує держава. Особливою популярністю користуються військові облігації, прибутковість яких може досягати 18,5% річних. Проте після завершення бойових дій очікується відновлення інтересу до цього напрямку, оскільки почнеться відбудова країни і зменшиться ризик втрати об'єктів нерухомості.

Інвестування в землю продовжує розвиватися, що зумовлено її стійкістю до знищення та наявністю відносно низьких ризиків на територіях, де не ведуться активні бойові дії. До 24 лютого 2022 року серед населення було популярним інвестування в іноземні цінні папери, проте обмеження валютних операцій, запроваджені Національним банком України, зробили цей напрямок доступним лише для осіб, які мають кошти на рахунках за кордоном. Незважаючи на воєнні дії, активно розвивається інвестування у стартапи, зокрема із залученням коштів на західні ринки, що свідчить про збереження попиту на високоризикові, але потенційно прибуткові інвестиційні інструменти [165].

Аналізуючи статистичні показники та динаміку прямих приватних

інвестицій (далі – ПІ) в Україні (рис. 2.22), слід відзначити те, що у 2022 році війна РФ в Україні призвела до їх значного скорочення. ПІ в Україну зменшилися до 623 млн дол. США, водночас відтік інвестицій з країни зріс до 5535 млн дол. США, що спричинило низьке позитивне сальдо (+623 млн дол. США) та падіння інвестиційної активності на -91,0%. Основними причинами таких змін стали масштабні руйнування економіки, інфраструктури та зростання політичних і фінансових ризиків для іноземних інвесторів.

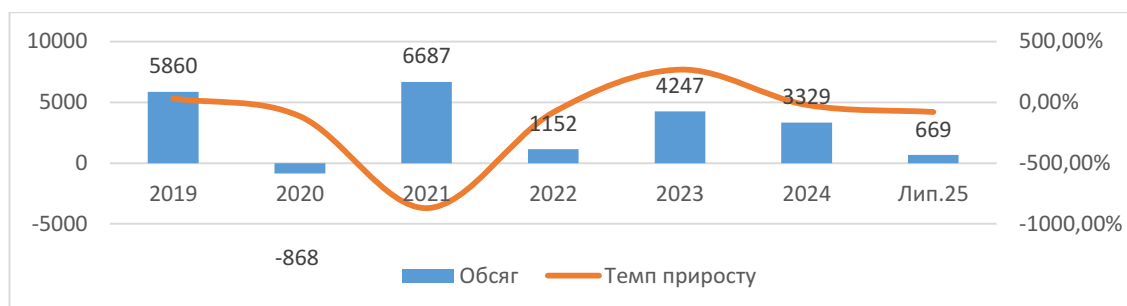


Рис. 2.22. Динаміка прямих іноземних інвестицій в економіку України за період 2019 – липень 2025 року

Джерело: складено автором на основі [166-167]

У 2023 р. зафіксовано часткове відновлення інвестиційної активності: обсяг ПІ в Україну становив 4205 млн дол. США, що пов'язано з державними ініціативами підтримки бізнесу та адаптацією економіки до умов воєнного стану; сальдо залишалось позитивним, а приріст ПІ був високим (+575,0%).

У 2024 р. спостерігалось помірне зниження ПІ до 3491 млн дол. США внаслідок збереження воєнно-політичних ризиків; відтік інвестицій був мінімальним, сальдо залишалось позитивним, однак динаміка стала від'ємною (-17,0%). У січні – липні 2025 р. ПІ скоротилися до 633 млн дол. США на тлі високої невизначеності щодо перебігу воєнних дій та відновлення економіки; за відтоку 2660 млн дол. США інвестиційне сальдо стало негативним (-81,9%).

Найбільшу частку інвестицій отримала промисловість (33%) (рис. 2.23), що свідчить про високий пріоритет розвитку виробничого сектора та модернізації промислових потужностей.

Значна частка інвестицій спрямовується у сільське господарство та транспорт

(по 13%), що відображає потребу у розвитку інфраструктури та забезпеченні логістичних та продовольчих потреб країни. Оптова торгівля отримала 10% інвестицій, що пов'язано із підтримкою торговельних ланцюгів та обігових процесів у економіці. На державне управління та будівництво було виділено по 9% інвестицій, що свідчить про спрямування коштів на підтримку державних інститутів та інфраструктурних проєктів.

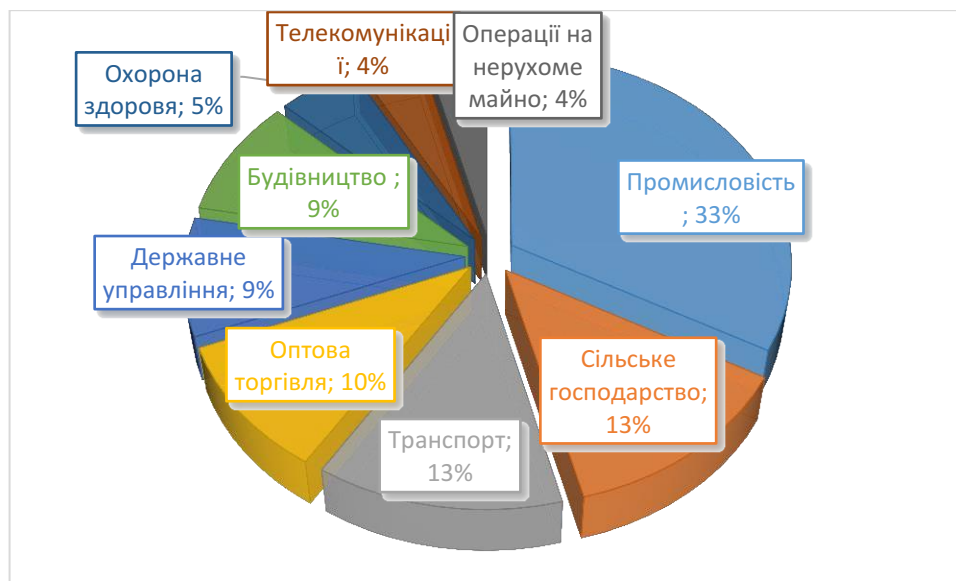


Рис. 2.23. Галузева структура інвестицій в Україні, 2024 рік

Джерело: складено автором на основі [166-167]

Загалом, структура інвестицій відображає пріоритетність секторів, що безпосередньо впливають на економічну стійкість та забезпечення базових потреб населення, при цьому високий рівень інвестування у промисловість та транспорт свідчить про орієнтацію на довгострокове відновлення виробничого потенціалу країни.

Таким чином, динаміка ПІІ в Україні за 2019-2025 рр. відображає залежність інвестиційної активності від економічної стабільності, глобальних кризових явищ та безпекової ситуації. Позитивне сальдо інвестицій спостерігалось лише у відносно стабільні періоди, тоді як кризові та воєнні роки характеризувалися значним відтоком капіталу та скороченням ПІІ.

Основними драйверами, які впливали на активність інвестиційному ринку у визначеному періоді стали [168]: законодавчі обмеження щодо виводу капіталу з України, які змусили корпоративний сегмент бізнесу розглядати можливості придбання активів в середні країни або реінвестування прибутку; хвиля релокації підприємств з прифронтових регіонів; наростання проблем бізнесу через значне кредитне навантаження, підвищення собівартості виробництва, зниження споживчого попиту, складності з бронюванням працівників, збільшення податкового навантаження та тиску з боку держави на бізнес тощо збільшило кількість стресових активів на ринку; еміграція власників бізнесу за кордон і необхідність пошуку швидкого виходу з активів; розвиток оборонного сектору та, як наслідок, попит на об'єкти нерухомості для організації виробничої діяльності; політичні переслідування власників бізнесу; нові приватизаційні конкурси з реалізації державного майна за привабливими цінами.

Значну проблему та обмеженість формує відсутність ефективних механізмів відновлення зовнішньоекономічної діяльності та формування нових міжнародних відносин з країнами ЄС. Результати дослідження свідчать, що понад 71% українських компаній не інтегровані в ланцюги постачання міжнародних компаній; основними бар'єрами виходу на зовнішні ринки є відсутність європейських клієнтів (35,6%), обмежені фінансові ресурси (34,5%) і дефіцит кваліфікованих спеціалістів (21,8%) [169]. У I кварталі 2024 р. участь компаній у таких ланцюгах становила 26,2%, що нижче довоєнного рівня (28,9%).

Водночас понад 43% підприємств уже працюють на міжнародних ринках або планують вихід, тоді як понад половина не розглядає такої можливості. Середня потреба у додатковому фінансуванні трирічної стратегії розвитку оцінюється у 950 тис. дол. США на компанію, проте майже половині достатньо 30–300 тис. дол. США, що підкреслює потенціал програм підтримки для прискорення міжнародної експансії. У контексті євроінтеграції також актуалізуються бар'єри повноцінної інтеграції підприємств у європейські товарні та фінансові ринки (рис. 2.24).



Рис. 2.24. Основні бар'єри на шляху євроінтеграції та виходу на міжнародні ринки вітчизняних суб'єктів господарювання, січень 2024 року

Джерело: складено автором на основі [168]

Основними бар'єрами на шляху якісної інтеграції українського та європейського бізнесу можуть стати відсутність: європейських партнерів, достатнього обсягу фінансових ресурсів для виходу на зарубіжні ринки, кваліфікованого трудового потенціалу, якісної імплементації законодавчих норм, доступу до інформації, інноваційних технологій, слабка конкурентна позиція, а також значні тарифні та нетарифні обмеження з боку партнерів із ЄС.

Узагальнюючи результати дослідження, представимо аналіз впливу основних інституційних і економічних чинників на функціонування та розвиток підприємницького сектору в Україні (рис. 2.25).

Таким чином, ключові наслідки в контексті функціонування та розвитку підприємництва в Україні, які виникають внаслідок дії інституційних та економічних бар'єрів, носять системний і комплексний характер.

Перш за все, достатньо високий рівень корупції та недосконалість державних інституцій призводять до зниження ефективності використання ресурсів та формують недовіру підприємців до органів влади, що ускладнює реалізацію стратегічних бізнес-планів.

По-друге, слабкий захист прав власності та нестабільність судової системи істотно обмежують інвестиційну активність, зменшуючи притік як внутрішніх, так і зовнішніх капіталів.

### **Інституційні бар'єри функціонування та розвитку:**

- високий рівень корупції, який знижує ефективність використання ресурсів та формує недовіру до державних інституцій;
- слабкий захист прав власності та недосконалість судової системи, що значно обмежують інвестиційну активність;
- надмірне регуляторне навантаження та бюрократизація процедур, які уповільнюють започаткування та ведення бізнесу;
- нестабільність державної політики та часті законодавчі зміни, які формують невизначеність для підприємців;
- низький рівень інституційної підтримки інновацій та недостатня інтеграція бізнесу у глобальні ринки.

### **Економічні бар'єри функціонування та розвитку:**

- складне адміністрування податків та неврегульованість податкових відносин, що значно знижує податковий потенціал вітчизняного підприємництва;
- високий рівень інфляції та низька платоспроможність (купівельна спроможність) внутрішнього ринку;
- слабка фінансова підтримка розвитку українського підприємництва;
- низька інвестиційна привабливість та відсутність сприятливого регуляторного середовища, що стримує зовнішніх і внутрішніх інвесторів, у т. ч. венчурних інвесторів та неформальних інвесторів (бізнес-ангелів);
- відсутність ефективних механізмів відновлення зовнішньоекономічної діяльності та формування нових міжнародних відносин з країнами ЄС.

### **Наслідки для розвитку підприємництва:**

1. Зниження ефективності використання ресурсів та зменшення довіри підприємців до державних інституцій.
2. Обмеження інвестиційної активності через слабкий захист прав власності та недосконалість судової системи.
3. Уповільнення започаткування та розвитку бізнесу внаслідок надмірного регуляторного навантаження та бюрократизації процедур.
4. Формування високого рівня невизначеності для підприємців через нестабільність державної політики та часті законодавчі зміни.
5. Обмеження інноваційної активності та інтеграції бізнесу у глобальні ринки через недостатній рівень інституційної підтримки.
6. Зниження податкового потенціалу підприємництва внаслідок складного адміністрування податків та неврегульованості податкових відносин.
7. Зменшення купівельної спроможності внутрішнього ринку через високу інфляцію та низьку платоспроможність населення.
8. Недостатнє фінансування розвитку підприємництва, що обмежує можливості для розширення та модернізації бізнесу.
9. Зниження інвестиційної привабливості країни та обмеження залучення внутрішніх і зовнішніх інвесторів, у тому числі венчурних і неформальних (бізнес-ангелів).
10. Ускладнення відновлення зовнішньоекономічної діяльності та формування нових міжнародних економічних зв'язків із країнами ЄС.

Рис. 2.25. Аналіз впливу основних інституційних і економічних чинників на функціонування та розвиток підприємницького сектору в Україні

Джерело: сформовано автором

По-третє, надмірне регуляторне навантаження та бюрократизація процедур уповільнюють започаткування нових підприємств і розвиток вже функціонуючих бізнес-структур, створюючи додаткові трансакційні витрати.

По-четверте, складне адміністрування податків і нерегульованість податкових відносин знижують податковий потенціал підприємництва, тоді як значна інфляція та низька платоспроможність внутрішнього ринку обмежують попит на товари та послуги, вироблені в країні.

Нарешті, відсутність ефективних механізмів відновлення зовнішньоекономічної діяльності та формування нових міжнародних зв'язків, зокрема з країнами ЄС, обмежує інтеграцію українських підприємств у глобальну економіку.

Таким чином, виявлена сукупність бар'єрів формує складне інституційне середовище, що стримує розвиток суб'єктів господарювання; водночас, ідентифікація прихованих можливостей (зокрема, через державні грантові програми та механізми пільгового кредитування) на основі запропонованого КВЗЧ (який є моделлю багатофакторного впливу), дозволяє обґрунтувати вектори підвищення їх конкурентоспроможності та забезпечити умови для стабільного функціонування навіть у періоди високої турбулентності.

## **Висновки до розділу 2**

Узагальнюючи результати аналітичного дослідження, представленого у другому розділі, слід відзначити наступне:

1. Встановлено, що розвиток підприємницького сектору України у 2019–2025 рр. характеризується етапністю трансформації: від відносної стабільності до глибокої структурної перебудови під впливом каскадних шоків (пандемія COVID-19, повномасштабна війна). Виявлено, що критичні фази 2022 року, які супроводжувалися падінням рентабельності та розривом логістичних ланцюгів, змістили пріоритети бізнесу від стратегій зростання до стратегій виживання. Доведено, що ключовим фактором життєздатності

суб'єктів господарювання в цей період стала швидкість впровадження цифрових рішень та гнучкість у переформатуванні операційної діяльності, що заклало підґрунтя для відновлення позитивної динаміки у 2023–2024 рр.

2. На основі діагностики управлінської та фінансово-економічної адаптивності п'яти промислових підприємств (ПрАТ «Тернопільський молокозавод», ТОВ «СЕ Борднетце-Україна» та ін.) виявлено невідповідність традиційних лінійно-функціональних структур вимогам турбулентного середовища через їхню низьку гнучкість.

За допомогою авторського КВЗЧ підтверджено критичну нестабільність середовища: у 83% випадків вплив чинників був негативним. Найвищу стійкість виявило ПрАТ «Тернопільський молокозавод» (50% сприятливих періодів), тоді як ТОВ «СЕ Борднетце-Україна» та ПрАТ «КрКЗ» демонструють пряму залежність від політико-економічних шоків.

Експрес-діагностика за методикою Терещенка О.О. засвідчила, що у 2021 р. лише 40% підприємств мали ризик банкрутства, а у 2024 р. цей показник зріс до 80%. Найбільш критичний стан (100% перебування у зоні «напівбанкрут») зафіксовано у ПрАТ «КрКЗ».

Побудована авторська матриця «ймовірність банкрутства – рівень дестабілізації зовнішнього середовища» виявила, що 43% спостережень припадає на «Критичну зону ризику» та 23% на «Зону прихованої загрози». Це доводить, що для більшості суб'єктів (ТОВ «Щедро», ТОВ «СЕ Борднетце-Україна», ПрАТ «КрКЗ») внутрішні ресурси адаптації вичерпані, що вимагає негайного впровадження антикризових механізмів управління.

Встановлено, що ключовим стимулятором адаптивності є технологічний фактор, який для більшості підприємств мав позитивний вплив, що обґрунтовує доцільність цифровізації та інноваційного оновлення як засобів протидії зовнішній нестабільності».

3. Доведено системний характер інституційно-економічних бар'єрів, які обмежують адаптаційний потенціал вітчизняного підприємництва. Встановлено, що поєднання високого регуляторного навантаження,

інфляційного тиску та обмеженого доступу до кредитних ресурсів призводить до зниження фінансової стійкості та втрати суб'єктами господарювання здатності до самовідновлення. Обґрунтовано, що подолання цих обмежень потребує не лише внутрішніх управлінських трансформацій на рівні підприємств, а й формування передбачуваного інституційного середовища через механізми державної підтримки, податкову оптимізацію та захист прав інвесторів, що є необхідною умовою для інноваційно-інвестиційного відновлення.

Результати дослідження, представлені у другому розділі, опубліковані у наукових працях автора [9; 23; 116-121].

### **РОЗДІЛ 3. СТРАТЕГІЧНІ ОРІЄНТИРИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ**

#### **3.1 Формування адаптаційного механізму управління підприємницькою діяльністю**

Формування адаптаційного механізму управління підприємницькою діяльністю в умовах ризику та нестабільності набуває особливої актуальності у сучасних реаліях функціонування бізнесу. Турбулентність зовнішнього середовища, зумовлена глобалізаційними процесами, війною, фінансовою нестабільністю та зростанням конкурентного тиску, зумовлює необхідність постійного корегування управлінських рішень. Традиційні підходи до управління виявляються недостатньо ефективними, оскільки не здатні забезпечити належний рівень гнучкості та швидкості реагування на зміни. При цьому адаптаційні механізми управління дозволяють підприємницькому сектору значно підвищувати стійкість, знижувати вплив негативних чинників та формувати стратегічні переваги в умовах нестабільності.

Відповідно, у сучасних умовах діяльності підприємств зростає необхідність активізації та прискорення адаптаційних процесів, що зумовлює потребу у розробленні й впровадженні механізму адаптивного управління їх розвитком, орієнтованого на формування і забезпечення дієвої системи антикризового менеджменту. Розроблення та раціональне впровадження такого механізму сприятиме формуванню ефективних моделей поведінки суб'єктів господарювання, орієнтованих на збереження конкурентоспроможності та стійкого розвитку в умовах економічної та політичної нестабільності.

Потреби в адаптації суб'єктів господарювання до умов нестабільності зумовлені, перш за все, військовими подіями, які змінили різноманітні аспекти їх діяльності: виробничу, фінансову, комунікаційну, інформаційну, інноваційну, логістичну та іміджеву. Бізнеси продовжують відчувати значний руйнівний

вплив війни та зіштовхуються із новими викликами, при цьому більшість підприємств і досі адаптуються до цих надзвичайно складних умов [170], основні серед яких представлені у табл. 3.1.

Таблиця 3.1

Основні чинники впливу та особливості адаптації підприємств до умов економічної та політичної нестабільності

Чинники впливу	Специфіка адаптації	Наслідки адаптації
Військові дії та безпекові ризики	Перенесення виробництва у відносно безпечні регіони; впровадження дистанційних форматів роботи; посилення заходів безпеки персоналу	Збереження життєздатності бізнесу; зменшення втрат; формування нових центрів економічної активності
Фінансово-економічна нестабільність	Оптимізація витрат; пошук нових джерел фінансування; застосування антикризових стратегій управління грошовими потоками	Забезпечення платоспроможності; скорочення витрат; зростання залежності від зовнішніх інвесторів чи донорів
Розриви логістичних ланцюгів	Пошук альтернативних маршрутів постачання; диверсифікація партнерів і ринків збуту; розвиток локальної кооперації	Відновлення постачання; підвищення гнучкості та стійкості логістики; формування нових партнерських відносин
Інформаційні та комунікаційні виклики	Активізація цифрових технологій; використання онлайн-платформ для комунікації з клієнтами та партнерами; посилення кіберзахисту	Підвищення прозорості та оперативності управління; зростання цифровізації бізнесу
Інноваційні потреби	Швидке впровадження інноваційних технологій і цифрових інструментів; адаптація виробничих процесів до нових умов	Підвищення конкурентоспроможності; скорочення часу виходу продукції на ринок
Іміджеві та соціальні чинники	Реалізація програм соціальної відповідальності; підтримка працівників і місцевих громад; формування позитивного корпоративного іміджу	Зростання довіри до бізнесу; посилення репутаційних позицій; залучення нових партнерів і клієнтів
Кадрові виклики	Збереження та підтримка кваліфікованих працівників; перекваліфікація персоналу; залучення нових кадрів, зокрема внутрішньо переміщених осіб	Зменшення дефіциту робочої сили; формування нових компетенцій; підвищення гнучкості кадрової політики
Правове регулювання та зміни законодавства	Адаптація до нових норм оподаткування, трудового та військового законодавства; використання державних пільг і програм підтримки	Підвищення правової захищеності бізнесу; зменшення ризиків штрафів; зростання ролі держави у регуляції
Міжнародна співпраця та інтеграція	Пошук іноземних партнерів і ринків; участь у міжнародних програмах підтримки; вихід на нові експортні напрями	Розширення ринкових можливостей; підвищення інноваційності; інтеграція у світову економіку

Джерело: складено автором на основі [170-179]

Систематизація детермінант впливу на діяльність підприємств у сучасних умовах доводить той факт, що ключовими чинниками адаптації є безпекові ризики, фінансово-економічна нестабільність, логістичні розриви, інформаційно-комунікаційні обмеження, інноваційні потреби, іміджеві та соціальні виклики, а також правове регулювання, кадрові проблеми і міжнародна інтеграція.

Слід констатувати, що науковці [180-186] підтримують розроблення та впровадження адаптаційного механізму управління підприємницькою діяльністю в умовах нестабільності, оскільки він підвищує ефективність і стійкість функціонування підприємств.

Ключовими складовими адаптаційного механізму є: інформаційна система, яка інтегрує функції організування, мотивування, планування та програмування, моніторингу й контролю; базові елементи механізму (мета, завдання, суб'єкти й об'єкти, принципи, функції, методи та ресурсне забезпечення); поетапна логіка реалізації адаптаційного управління в умовах зовнішніх ризиків; а також оцінювання наслідків впровадження для подальшої побудови стратегічного управління.

Інформаційна система адаптаційного механізму забезпечує збір, оброблення й аналіз даних про внутрішні процеси та параметри зовнішнього середовища, що формує своєчасну та достовірну інформаційну базу для виявлення ризиків, оцінювання загроз і визначення можливостей розвитку. Її структурними підсистемами є організування інформаційних потоків, мотивування персоналу до використання даних, планування та програмування управлінських дій, а також моніторинг і контроль досягнення запланованих орієнтирів.

Модель інформаційної системи адаптаційного механізму подано на рис. 3.1.

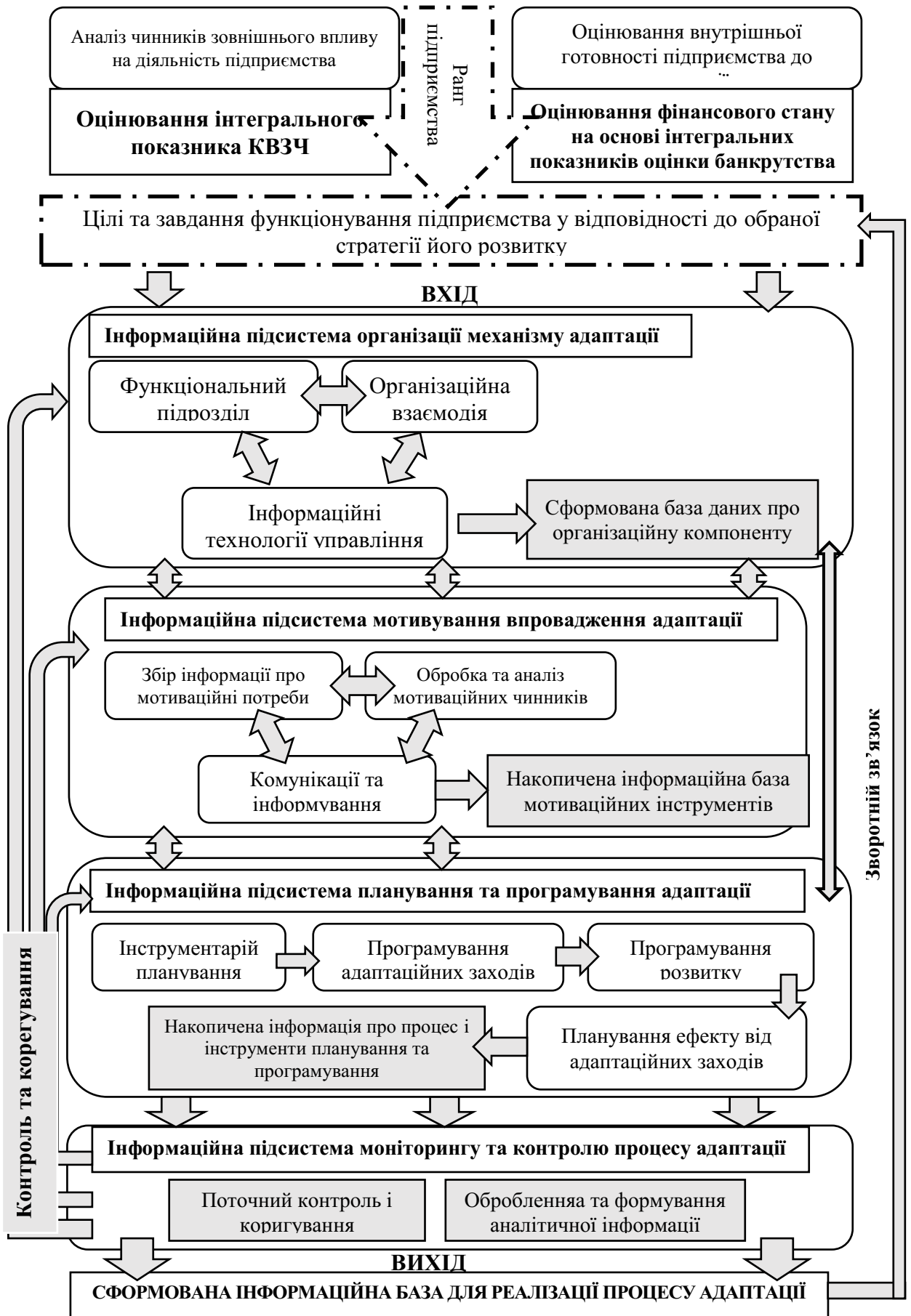


Рис. 3.1. Інформаційна система адаптаційного механізму управління підприємницькою діяльністю в умовах економічної та політичної нестабільності  
Джерело: розроблено автором

Інформаційна система є фундаментом адаптаційного механізму управління, адже саме завдяки їй забезпечується своєчасність, обґрунтованість і практична реалізація управлінських рішень у складних умовах економічної та політичної нестабільності.

Наступним, достатньо важливим аспектом, є обґрунтування базису впровадження адаптаційного механізму, у відповідності до якого будуть визначені мета, завдання, суб'єкти та об'єкти, принципи, функції, методи, наявність ресурсного забезпечення адаптаційного механізму управління підприємницькою діяльністю в умовах нестабільності.

Узагальнену схематичну модель адаптаційного механізму управління підприємницькою діяльністю в умовах ризику та економічної і політичної нестабільності представлено на рис. 3.2. Його метою є забезпечення стійкого функціонування та розвитку суб'єкта господарювання завдяки своєчасному реагуванню на зміни зовнішнього та внутрішнього середовищ, мінімізації негативних наслідків ризиків і використання потенційних можливостей.

При цьому, ключовими завданнями, які він повинен забезпечити, є: своєчасне виявлення ризиків та ознак кризових явищ у діяльності суб'єкта господарювання; формування та реалізація гнучких управлінських рішень, спрямованих на нейтралізацію негативних впливів; забезпечення збалансованості між стратегічними орієнтирами розвитку та поточними завданнями; створення умов для підвищення адаптивності і стійкості організаційної структури та системи управління в умовах політико-економічної нестабільності; впровадження науково обґрунтованих і прикладних управлінських інструментів забезпечення дієвої системи антикризового управління; формування найбільш ефективної антикризової політики та підвищення конкурентоспроможності суб'єкта господарювання у стратегічній перспективі.



Рис. 3.2. Схематична модель базової архітектури адаптаційного механізму управління підприємницькою діяльністю в умовах економічної та політичної нестабільності

Джерело: складено та удосконалено автором із урахуванням [182; 183; 187-190]

Об'єктом адаптаційного механізму управління в умовах економічної та політичної нестабільності є підприємницька діяльність суб'єкта господарювання. Вона охоплює виробничо-господарські процеси, фінансово-економічні результати, кадровий потенціал, організаційну структуру управління, а також систему взаємодії із зовнішніми стейкхолдерами.

Суб'єктом адаптаційного механізму управління є система управління підприємницькою структурою, яка представлена керівними органами, менеджментом різних рівнів, власниками та іншими управлінськими структурами, які здійснюють організаційно-економічний вплив на господарську діяльність. Саме вони формують та реалізують управлінські рішення, орієнтовані на прогнозування ризиків, нейтралізацію кризових явищ, оптимізацію використання ресурсів і досягнення стратегічних цілей розвитку.

Для забезпечення адаптаційного механізму важливим є формування ресурсної бази, зокрема фінансових, трудових, інформаційних, логістичних і правових ресурсів, відповідно їх наявність та раціональне використання створюють необхідні передумови для ефективного функціонування суб'єкта господарювання в умовах нестабільності.

В основу адаптаційного механізму також доцільно покласти принципи ефективного управління, дотримання яких у чіткій і раціональній формі забезпечує своєчасне виявлення ознак погіршення фінансового стану та зростання ймовірності настання банкрутства суб'єктами господарювання. Реалізація зазначених принципів сприятиме формуванню здатності господарської системи оперативно реагувати на зміни зовнішнього середовища та мінімізувати вплив негативних чинників.

Такий підхід дозволяє не лише ідентифікувати потенційні загрози, але й виробляти відповідні управлінські рішення, які орієнтовані на підтримання стабільності і забезпечення подальшого розвитку суб'єкта господарювання в умовах економічної та політичної нестабільності.

Основні серед них наведено на рис. 3.3.



Рис. 3.3. Ключові принципи адаптаційного механізму управління підприємницькою діяльністю в умовах економічної та політичної нестабільності  
Джерело: складено та удосконалено автором із використанням [187-191]

Комплексна реалізація принципів, поданих на рис. 3.3, забезпечує формування адаптаційного механізму управління, здатного оперативно реагувати на зміни зовнішнього і внутрішнього середовища, підвищувати стійкість суб'єкта господарювання та мінімізувати наслідки ризиків і економіко-політичної нестабільності.

Механізм ґрунтується на взаємодії функціональних, методичних та інструментальних складових. Функціональний блок охоплює прогнозування, планування, організацію, мотивацію, координацію, регулювання та антикризові дії, які забезпечують узгодженість рішень і гнучкість бізнес-процесів.

Методичне підґрунтя формують фінансово-економічні, аналітичні, організаційні та мотиваційні методи, які поєднують кількісні й якісні підходи до управління.

Інструментарій реалізації містить стратегічне й оперативне планування, моніторинг і діагностику ризиків, використання інформаційно-аналітичних технологій, правових засобів, а також комунікаційні та мотиваційні механізми.

Послідовність реалізації механізму визначається взаємопов'язаними етапами (рис. 3.4), які у вигляді дев'яти кроків формують основу для подальшого стратегічного розвитку суб'єкта господарювання в умовах економічної та політичної нестабільності, а їх зміст і результати згруповано та представлено у табл. 3.2.

На першому етапі здійснюється групування та узагальнення накопиченої інформації, що передбачає систематизацію первинних статистичних, фінансових і маркетингових даних про діяльність суб'єкта господарювання, а також результатів аналітичних досліджень зовнішнього середовища, унаслідок чого формується інтегрована інформаційна база, яка є фундаментом для подальшого прийняття обґрунтованих управлінських рішень і створює підґрунтя для визначення реальних умов функціонування підприємницької структури.

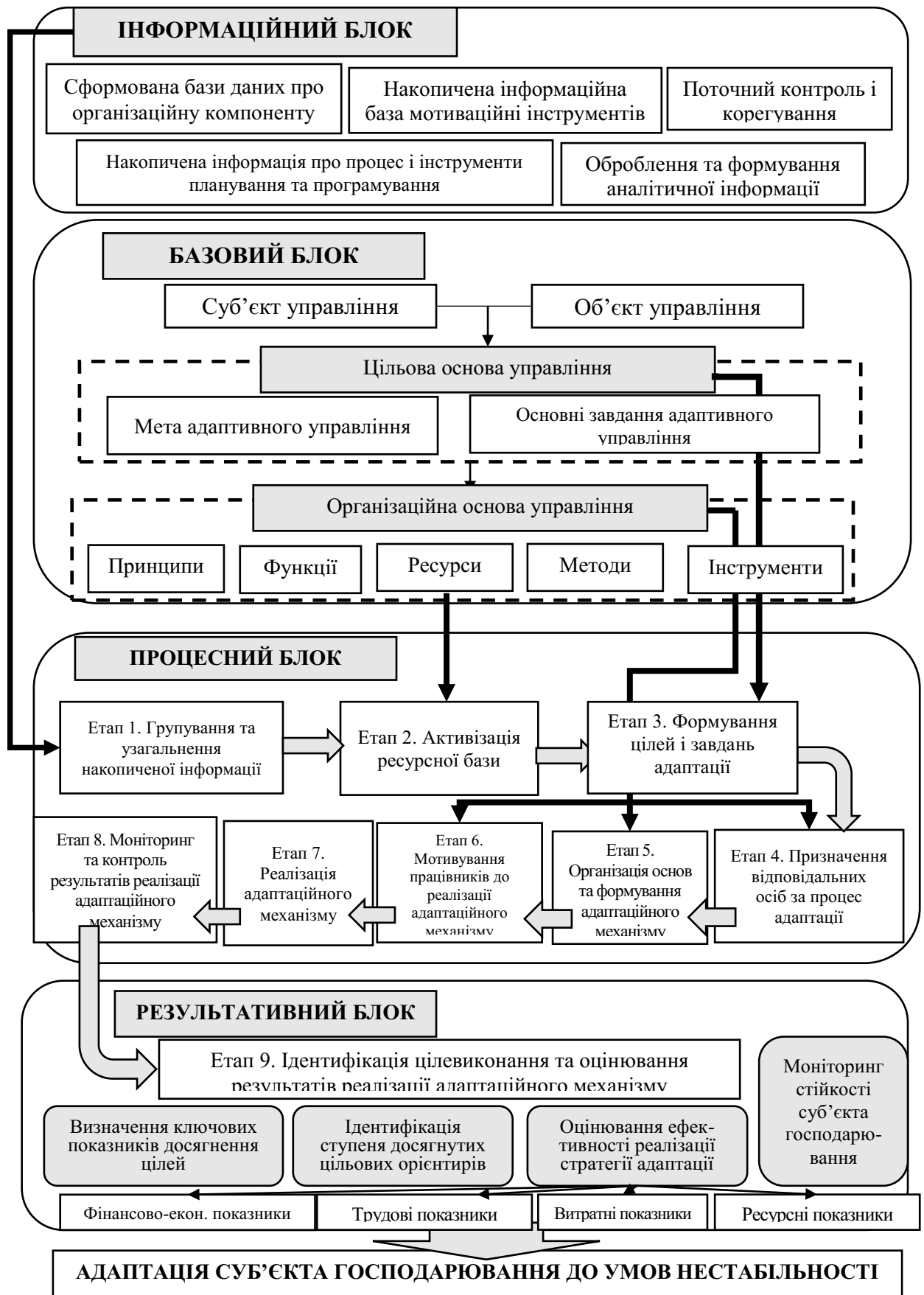


Рис. 3.4. Адаптаційний механізм управління підприємницькою діяльністю в умовах економічної та політичної нестабільності  
Джерело: розроблено автором із урахуванням [182; 191-193]

Таблиця 3.2

Характеристика етапів адаптаційного механізму управління підприємницькою діяльністю в умовах економічної та політичної нестабільності

Етапність	Характеристика етапу	Вхід етапу	Вихід етапу	Наслідки для підприємства
Етап 1. Групування та узагальнення накопиченої інформації	Систематизація наявних даних про внутрішній стан підприємства та зовнішнє середовище, формування інформаційної бази для подальших управлінських рішень	Первинні статистичні та фінансові дані, результати маркетингових досліджень, аналітичні звіти	Узагальнена інформаційна база про середовище функціонування суб'єкта господарювання	Створення фундаменту для обґрунтованого прийняття управлінських рішень
Етап 2. Активізація ресурсної бази	Мобілізація фінансових, виробничих, трудових, інформаційних та логістичних ресурсів для забезпечення можливостей адаптації	Визначені наявні ресурси та резерви суб'єкта господарювання	Консолідований ресурсний потенціал для здійснення адаптаційних заходів	Забезпечення суб'єкта господарювання інструментами для реалізації адаптаційної стратегії
Етап 3. Формування цілей та завдань адаптації	Визначення стратегічних і тактичних цілей, конкретизація завдань, які відповідають викликам зовнішнього середовища	Інформаційна база та ресурсний потенціал	Сформований комплекс цілей і завдань адаптації	Спрямованість діяльності підприємства на досягнення визначених результатів
Етап 4. Призначення відповідальних осіб за процес адаптації	Встановлення персональної відповідальності менеджерів і підрозділів, визначення ролей у реалізації адаптації	Система управління підприємством, кадровий склад	Призначені відповідальні особи та сформовані групи виконавців	Підвищення рівня відповідальності та координації дій
Етап 5. Організація основ та формування адаптаційного механізму	Розроблення системи заходів, визначення механізмів та інструментів реалізації адаптації	Цілі та завдання адаптації, кадровий і ресурсний потенціал	Проект адаптаційної стратегії суб'єкта господарювання	Визначення оптимальної траєкторії адаптивного розвитку
Етап 6. Мотивування працівників до реалізації адаптаційного механізму	Формування системи стимулів і заохочень, спрямованих на залучення персоналу до активної участі в процесі адаптації.	Адаптаційна стратегія, кадровий склад	Підвищена залученість і лояльність працівників	Зростання продуктивності та ефективності реалізації стратегії
Етап 7. Реалізація адаптаційного механізму	Практичне впровадження заходів, передбачених адаптаційною стратегією, у виробничо-господарську діяльність	Розроблена стратегія, ресурсна база, мотивований персонал	Реалізовані адаптаційні рішення та управлінські заходи	Підвищення стійкості суб'єкта господарювання до зовнішніх ризиків
Етап 8. Моніторинг та контроль результатів реалізації адаптаційного механізму	Системне відстеження виконання заходів, аналіз проміжних результатів, виявлення відхилень	Реалізовані управлінські заходи, проміжні результати	Інформація про рівень відповідності результатів поставленим цілям	Можливість оперативного коригування дій та підвищення ефективності стратегії
Етап 9. Ідентифікація цілевиконання та оцінка результатів реалізації адаптаційного механізму	Визначення ключових показників досягнення цілей, оцінка ступеня реалізації стратегічних орієнтирів та стійкості суб'єкта господарювання	Дані моніторингу та звіти контролю	Підсумкове оцінювання ефективності адаптаційного механізму	Визначення перспектив подальшого розвитку та уточнення стратегічних пріоритетів

Джерело: розроблено автором

На другому етапі відбувається активізація ресурсної бази, включаючи мобілізацію та консолідацію фінансових, виробничих, трудових, інформаційних та логістичних ресурсів, завдяки чому забезпечується створення єдиного ресурсного потенціалу, здатного підтримати реалізацію заходів адаптації, а також зростає рівень готовності суб'єкта господарювання до оперативного реагування на зовнішні виклики та ризики. Ресурсну базу (потенціал) можливо дослідити, оцінюючи ряд її складових, представлених у табл. 3.3.

Таблиця 3.3

## Оцінка наявної ресурсної бази (потенціалу) суб'єкта господарювання

Різновид ресурсного базису	Бальна оцінка		
	Наявні (1 бал)	Частково (0,5 балів)	Відсутні (0 балів)
<b>Фінансові ресурси</b>			
Наявність власного капіталу для фінансування операційної діяльності			
Доступ до кредитних ресурсів та позикового капіталу			
Наявність резервного фонду для покриття ризиків			
<b>Виробничі ресурси</b>			
Наявність виробничого обладнання			
Впровадження інновацій у виробництво			
Автоматизація виробничих процесів			
Виробничі площі та їх технічний стан			
<b>Трудові ресурси</b>			
Кваліфікація та професійна підготовка персоналу			
Наявність кадрового резерву			
Рівень мотивації та залученості працівників			
<b>Інформаційні ресурси</b>			
Наявність інформаційних систем управління (ERP, CRM тощо)			
Доступ до аналітичної та маркетингової інформації			
Використання сучасних ІТ-технологій у бізнес-процесах			
<b>Логістичний ресурс</b>			
Власна транспортна інфраструктура			
Налагоджені канали постачання сировини та матеріалів			
Система дистрибуції готової продукції			

Джерело: запропоновано автором

Наявність чи відсутність різновидів ресурсів має визначальний вплив на реалізацію адаптивного управління, оскільки саме ресурсна база формує вихідні можливості суб'єкта господарювання щодо забезпечення його фінансової стабільності, організації виробничих процесів, залучення та збереження трудового потенціалу, використання сучасних інформаційних

технологій та ефективного функціонування логістичних систем. У разі достатнього забезпечення ресурсами суб'єкт господарювання здатний не лише оперативно реагувати на ризики та виклики зовнішнього середовища, а й формувати стратегічні резерви для подальшого розвитку, тоді як дефіцит або відсутність окремих ресурсів зумовлює низьку адаптаційну спроможність, підвищує залежність від зовнішніх чинників та створює загрозу втрати конкурентних позицій. Оцінювання наявної ресурсної бази (потенціалу) підприємств – баз дослідження представлено у додатку Ш.

Шкалу оцінювання ресурсної бази (потенціалу) для реалізації адаптаційного механізму суб'єкта господарювання представлено у табл. 3.4.

Таблиця 3.4

Шкала оцінювання ресурсної бази (потенціалу) реалізації адаптаційного механізму управління підприємницькою діяльністю

Рівень	Діапазон балів	Характеристика рівня	Наслідки для суб'єкта господарювання
Дуже низький	0 – 3	Ресурсна база критично обмежена, більшість ресурсів відсутні або перебувають у незадовільному стані	Високий ризик втрати платоспроможності та банкрутства, залежність від зовнішньої підтримки
Низький	4 – 6	Частина ресурсів наявна, проте їх недостатньо для повноцінного функціонування; окремі напрями діяльності обмежені	Підприємство може виконувати лише базові функції, розвиток ускладнений, потрібне залучення додаткових ресурсів
Середній	7 – 10	Ресурси забезпечують підтримку операційної діяльності, але існують значні обмеження щодо розвитку, інноваційності та автоматизації	Стабільне функціонування можливе, проте суб'єкт господарювання залишається вразливим до зовнішніх ризиків і нестабільності
Високий	11 – 13	Більшість видів ресурсів добре розвинені, суб'єкт господарювання має достатній фінансовий, виробничий та кадровий потенціал, застосовує сучасні інформаційні й логістичні інструменти	Забезпечується гнучка адаптація, можливість стратегічного розвитку та підвищення конкурентоспроможності
Дуже високий	14 – 16	Ресурсний потенціал повністю сформований, усі ресурси наявні та взаємодіють синергічно	Суб'єкт господарювання досягає високої стійкості, здатний масштабувати діяльність, інвестувати в інновації та формувати довгострокові конкурентні переваги

Джерело: запропоновано автором

Запропонована шкала оцінювання дає можливість комплексно визначити рівень забезпеченості суб'єкта господарювання ключовими видами ресурсів, які формують основу його адаптаційного потенціалу та визначають здатність до реалізації механізмів адаптивного управління. Чіткий поділ на п'ять рівнів дозволяє не лише ідентифікувати поточний стан ресурсної бази, але й визначити «зони слабкості», які потребують першочергового посилення, а також окреслити резерви, які можуть бути задіяні для підвищення гнучкості та стійкості суб'єкта господарювання. Застосування шкали у практиці управління забезпечує можливість кількісно вимірювати ресурсний потенціал, здійснювати його динамічне відстеження та порівняльний аналіз у часі, що створює передумови для прийняття обґрунтованих стратегічних рішень.

Відповідно, запропонована шкала оцінювання є дієвим інструментом початкової діагностики та подальшого прогнозування, завдяки якій суб'єкт господарювання може своєчасно виявляти власний ресурсний потенціал, коригувати напрямки розвитку, формувати адекватні механізми адаптації та підвищувати свою конкурентоспроможність в умовах нестабільності.

На третьому етапі здійснюється формування цілей та завдань адаптації, яке базується на результатах аналізу інформаційного масиву та визначенні ресурсних можливостей, що дозволяє суб'єкту господарювання сформулювати цілісну систему стратегічних і тактичних орієнтирів та забезпечує цілеспрямованість управлінської діяльності й уникнення розпорошення зусиль у нестабільних умовах.

На четвертому етапі відбувається призначення відповідальних осіб за процес адаптації, що передбачає закріплення конкретних функцій і завдань за менеджерами та структурними підрозділами, внаслідок чого створюється чітка система персональної відповідальності та координації дій, яка мінімізує ризик управлінських помилок і сприяє узгодженості роботи всіх учасників процесу.

На п'ятому етапі здійснюється організація основ та формування адаптаційного механізму, яка передбачає розроблення комплексу управлінських рішень, вибір найбільш дієвих механізмів і засобів адаптації, формування програми заходів та визначення оптимальної траєкторії адаптивного розвитку, яка узгоджується з наявним ресурсним потенціалом і стратегічними цілями суб'єкта господарювання. Варіанти даної траєкторії та можливі варіації стратегії розвитку суб'єкта господарювання представлено у табл. 3.5.

Таблиця 3.5

Траєкторія адаптивного розвитку суб'єкта господарювання в умовах економічної та політичної нестабільності

Ключові детермінанти	Можливі варіації стратегій адаптаційного механізму			
	Стратегія виживання	Стратегія стабілізації	Стратегія диверсифікації	Стратегія інноваційно-інвестиційного розвитку
1	2	3	4	5
Цілі підприємства	Збереження ліквідності, уникнення банкрутства, мінімізація витрат	Підтримка поточних ринкових позицій, відновлення фінансової стійкості	Розширення асортименту, освоєння нових сегментів ринку	Формування довгострокових конкурентних переваг, модернізація та зростання
Специфіка побудови організаційної структури	Жорстко централізована, з мінімальними витратами на управління	Раціоналізована структура з оптимізованими функціями управління	Гнучка, багаторівнева структура з розширенням підрозділів	Інноваційно-орієнтована, децентралізована, з акцентом на проектні та крос-функціональні команди
Специфіка використання функцій менеджменту	Орієнтація на контроль витрат та кризове управління	Підвищення ефективності планування, облік і контроль результатів	Активне стратегічне планування, пошук нових можливостей, маркетингова експансія	Управління інноваціями, інвестиціями, розвитком персоналу та стратегічними проектами
Показник КВЗЧ (показник від 0 до 1)	Нижче 0,3 – свідчить про критичний стан	У межах 0,3–0,5 – забезпечує мінімальну стабільність	0,5–0,7 – створює можливості для диверсифікації	Вище 0,7 – дозволяє реалізувати інноваційні стратегії

1	2	3	4	5
Показники фінансового стану та інтегральний показник ймовірності банкрутства (за методикою Терещенка О.О.) (показник від 0 до 2)	Нижче 1 – висока загроза банкрутства	1,0–1,3 – відносна фінансова стабільність	1,3–1,7 – стійкість і можливість розширення	Понад 1,7 – високий рівень фінансової безпеки
Показники фінансового стану та інтегральний показник ймовірності банкрутства (за методикою Матвійчука А.В.) (показник більше або менше 1,104)	Менше 1,104 – зона ризику	Близько 1,104 – стан відносної рівноваги	Вище 1,104 – достатній рівень фінансової стійкості	Значно вище 1,104 – високий потенціал для інвестицій та інновацій
Ресурсна база (потенціал) (від 0 до 16 балів)	0–6 балів – критичний дефіцит ресурсів	7–10 балів – достатні ресурси для стабілізації	11–13 балів – сформований ресурсний базис для розширення	14–16 балів – повністю забезпечений ресурсний потенціал

Джерело: *розроблено автором*

Розглянемо специфіку кожного із варіантів стратегій. Зокрема, стратегія виживання передбачає реалізацію мінімально необхідних адаптивних заходів, спрямованих на збереження платоспроможності та уникнення банкрутства; акцент робиться на жорсткому контролі витрат, оптимізації ресурсів і короткостроковій стабілізації.

Стратегія стабілізації – орієнтована на відновлення та підтримання стійкого функціонування суб'єкта господарювання в умовах ризику; передбачає раціоналізацію організаційної структури, оптимізацію менеджменту та поступове підвищення ефективності діяльності.

Стратегія диверсифікації – передбачає розширення можливостей підприємства через освоєння нових ринкових ніш і напрямів діяльності, що дозволяє знизити залежність від нестабільних сегментів і забезпечити адаптивність до економічної та політичної нестабільності.

Стратегія інноваційно-інвестиційного розвитку – спрямована на довгострокову перспективу, передбачає модернізацію виробництва, впровадження інновацій та активне використання інвестиційних ресурсів, при цьому забезпечує високий рівень стійкості й формує стратегічні конкурентні переваги.

На шостому етапі реалізується мотивування працівників до втілення стратегії адаптації, яке охоплює створення системи матеріальних і нематеріальних стимулів, спрямованих на підвищення зацікавленості персоналу у досягненні стратегічних орієнтирів, що забезпечує зростання рівня залученості працівників, їх лояльності до суб'єкта господарювання та підвищення продуктивності праці в умовах нестабільності.

Матеріальні стимули у межах реалізації адаптивної стратегії можуть включати конкурентний рівень заробітної плати, систему преміювання за досягнення визначених результатів, доплати за виконання додаткових функцій та роботу в умовах підвищеного ризику, соціальні гарантії у вигляді медичного страхування, забезпечення транспортом, харчуванням чи житлом, а також інші форми фінансової підтримки, які сприяють підвищенню матеріальної зацікавленості працівників у досягненні цільових орієнтирів суб'єкта господарювання.

Нематеріальні стимули охоплюють визнання досягнень працівників, створення сприятливого психологічного клімату в колективі, надання можливостей для професійного розвитку та кар'єрного зростання, гнучкі форми організації праці, участь персоналу у прийнятті управлінських рішень, формування корпоративної культури, заснованої на довірі та взаємній підтримці. Такі інструменти нематеріального мотивування посилюють відчуття значущості кожного працівника, підвищують рівень його лояльності та формують готовність до ефективної реалізації завдань адаптації в умовах нестабільності.

На сьомому етапі відбувається безпосередня реалізація адаптаційного механізму, яка проявляється у практичному впровадженні запланованих

заходів у діяльність суб'єкта господарювання, що дозволяє здійснити структурні зміни, оптимізувати бізнес-процеси та посилити його стійкість до деструктивних впливів зовнішнього середовища.

Слід зазначити те, що адаптаційний механізм управління передбачає послідовний рух від кризового виживання до стратегічного зростання, де кожна наступна стратегія є логічним продовженням попередньої, а ефективність переходу залежить від ресурсної бази, фінансових показників та здатності менеджменту до гнучкого реагування (рис. 3.5).

#### **Стратегія виживання → Стратегія стабілізації**

У випадку критичного дефіциту ресурсів та високої ймовірності банкрутства суб'єкт господарювання змушений зосереджуватися на короткострокових заходах збереження ліквідності, мінімізації витрат і запобігання колапсу. Реалізація цієї стратегії створює передумови для поступового переходу до стабілізації, коли основні процеси врегульовані, боргове навантаження оптимізоване, а ризики частково локалізовані

#### **Стратегія стабілізації → Стратегія диверсифікації**

Після відновлення базового рівня фінансової стійкості та забезпечення відносної рівноваги, суб'єкт господарювання отримує можливість зосередитися на пошуку нових ринків, продуктів чи напрямів діяльності. На цьому етапі відбувається перехід від «реактивного управління» до «проактивного управління», коли головною метою стає зниження залежності від нестабільного середовища через диверсифікацію ресурсів, клієнтської бази та джерел доходів

#### **Стратегія диверсифікації → Стратегія інноваційно-інвестиційного розвитку**

Розширення діяльності та формування стабільної ресурсної бази відкриває можливості для впровадження інноваційних підходів та активного залучення інвестицій. На цьому етапі суб'єкт господарювання переходить від адаптації до стратегічного розвитку, зосереджуючись на модернізації виробництва, цифровізації процесів, розвитку кадрового потенціалу та формуванні довгострокових конкурентних переваг

#### **Інноваційно-інвестиційний розвиток як найвищий рівень адаптації**

Досягнувши найвищого рівня, суб'єкт господарювання вже не лише реагує на ризики й невизначеність, а й формує власну траєкторію розвитку, активно впливаючи на ринок. Даний аспект означає перехід до стану стійкості, де суб'єкт господарювання здатний масштабувати діяльність, інвестувати у власні інноваційні технології та забезпечувати стратегічну гнучкість у довгостроковій перспективі

Рис. 3.5. Адаптивна траєкторія розвитку суб'єкта господарювання в умовах економічної та політичної нестабільності

Джерело: розроблено автором

На восьмому етапі здійснюється моніторинг і контроль результатів реалізації адаптаційного механізму, що передбачає системне відстеження виконання управлінських рішень, аналіз проміжних результатів та виявлення відхилень, у результаті чого забезпечується можливість своєчасного коригування управлінських дій, підвищення їх гнучкості й ефективності.

На дев'ятому етапі (результативний блок) проводиться ідентифікація цілевиконання (табл. 3.6) та оцінювання результатів реалізації адаптаційного механізму (табл. 3.7).

Таблиця 3.6

Ідентифікація цілевиконання в рамках реалізації адаптаційного механізму управління підприємницькою діяльністю в умовах економічної та політичної нестабільності

Мета	Завдання	Ключові показники досягнення цілей	Очікувані результати для суб'єкта господарювання
Забезпечення стійкого функціонування та розвитку суб'єкта господарювання шляхом своєчасного реагування на зміни зовнішнього та внутрішнього середовища, мінімізації негативних наслідків ризиків і використання потенційних можливостей	Своєчасне виявлення ризиків та оцінювання кризових явищ	Наявність системи моніторингу ризиків; частота виявлення потенційних кризових факторів; швидкість реагування на загрози	Зниження ймовірності виникнення кризових ситуацій, підвищення рівня захищеності підприємства від зовнішніх і внутрішніх ризиків
	Формування ефективної антикризової політики та підвищення конкурентно-спроможності	Розроблення та впровадження антикризових програм; частка ринку суб'єкта господарювання; рівень конкурентоспроможності продукції	Забезпечення фінансової стабільності, підвищення ринкових позицій і посилення конкурентних переваг
	Створення умов для підвищення адаптивності та стійкості організаційної структури	Гнучкість оргструктури; наявність механізмів делегування; ефективність управлінських процесів	Формування здатності підприємства швидко перебудовувати управлінські та виробничі процеси у відповідь на зміни середовища
	Впровадження наукових та прикладних інструментів	Кількість впроваджених інноваційних підходів; рівень використання сучасних управлінських методик; результативність їх застосування	Підвищення ефективності управління, удосконалення механізмів адаптації, зростання інноваційного потенціалу

Джерело: розроблено автором

На цьому етапі визначають ключові показники досягнення цілей, ідентифікують ступінь реалізації цільових орієнтирів, оцінюють ефективність адаптаційних заходів та здійснюють моніторинг рівня стійкості суб'єкта господарювання, завдяки чому формується підсумкове уявлення про результативність адаптаційного механізму та визначаються перспективи його вдосконалення й стратегічного розвитку суб'єкта господарювання.

Відповідно, ідентифікація цілевиконання в межах реалізації адаптаційного механізму дає змогу комплексно співвіднести поставлену мету із завданнями, ключовими показниками та очікуваними результатами. Даний аспект дозволяє не лише забезпечити своєчасне реагування на дестабілізуючі чинники зовнішнього та внутрішнього середовища, але й створити умови для підвищення гнучкості та стійкості суб'єкта господарювання.

Системний підхід до оцінювання досягнення визначених цілей забезпечує узгодженість між стратегічними орієнтирами та практичними діями, сприяє формуванню ефективної антикризової політики, посиленню конкурентоспроможності та підвищенню інноваційного потенціалу. У результаті, суб'єкт господарювання отримує можливість не лише зберігати стабільність у кризових умовах, а й розвиватися на основі ефективного використання власних ресурсів та адаптивних управлінських інструментів.

Для оцінювання результативності адаптаційного механізму важливо використовувати динамічні показники дослідження, які дають можливість аналізувати тенденції розвитку суб'єкта господарювання, виявляти позитивні та негативні зміни в показниках ефективності, оцінювати рівень економії ресурсів і зростання результативності діяльності, а також, як наслідок приймати обґрунтовані управлінські рішення щодо коригування стратегії адаптації.

Ключові показники оцінювання результативності адаптаційного механізму представлено у табл. 3.7.

Таблиця 3.7

Система показників результативності адаптаційного механізму управління підприємницькою діяльністю в умовах економічної та політичної нестабільності

Показник	Формула	Складові формули	Економічне пояснення
1	2	3	4
<b>Фінансово-економічні показники</b>			
Темп зростання чистого доходу від реалізації	$\Delta\text{ЧД} = (\text{Дт} / \text{Дт-1}) \times 100\%$	Дт – чистий дохід у поточному періоді; Дт-1 – у попередньому	Характеризує здатність суб'єкта господарювання зберігати або нарощувати ринкові позиції. Значення $\Delta\text{ЧД} > 100\%$ свідчить про позитивну динаміку та ефективність адаптаційного механізму
Рентабельність адаптаційних заходів	$\text{РА} = (\text{ПА} / \text{ЗА}) \times 100\%$	ПА – додатковий прибуток від адаптації; ЗА – витрати на адаптаційні заходи	Характеризує окупність інвестицій у процес адаптації. Якщо показник $> 100\%$ , стратегія є економічно результативною
Коефіцієнт фінансової стійкості	$\text{КФС} = \text{ВК} / \text{ЗК}$	ВК – власний капітал; ЗК – залучений капітал	Визначає рівень фінансової незалежності. Зростання даного показника свідчить про зміцнення безпеки та стійкості суб'єкта господарювання до ризиків
<b>Трудові показники</b>			
Темп зміни продуктивності праці	$\Delta\text{ПП} = ((\text{ВПт} / \text{Чт}) / (\text{ВПт-1} / \text{Чт-1})) \times 100\%$	ВП – обсяг виробництва (виручка); Ч – чисельність персоналу	Відображає ефективність організаційних змін і використання трудового потенціалу, а зростання даного показника означає підвищення гнучкості та адаптивності персоналу
Показник економії трудових витрат	$\text{Е}_{\text{ТВ}} = ((\text{Tt-1} - \text{Tt}) / \text{Tt-1}) \times 100\%$	Tt – трудові витрати (людино-години) поточного періоду; Tt-1 – попереднього	Відображає результативність адаптаційних заходів у сфері праці, при цьому зростання показника $\text{Е}_{\text{ТВ}}$ означає раціоналізацію використання трудового потенціалу
<b>Витратні показники</b>			
Ефект економії витрат	$\text{Е}_{\text{В}} = ((\text{Вт-1} - \text{Вт}) / \text{Вт-1}) \times 100\%$	Вт – витрати поточного періоду; Вт-1 – витрати попереднього періоду	Показує частку зекономлених витрат завдяки адаптаційним заходам. Є прямим виміром економічної ефективності адаптації
Індекс гнучкості витрат	$\text{ІГВ} = \Delta\text{Взмін} / \Delta\text{ВП}$	$\Delta\text{Взмін}$ – зміна змінних витрат; $\Delta\text{ВП}$ – зміна обсягів виробництва	Відображає адаптивність структури витрат, при цьому значення $\text{ІГВ} < 1$ означає, що витрати зростають повільніше за виробництво
<b>Ресурсні показники</b>			
Коефіцієнт ефективності використання ресурсів	$\text{К}_{\text{ЕР}} = \text{ВП} / \Sigma\text{Р}$	ВП – обсяг виробництва (виручка); $\Sigma\text{Р}$ – сукупні ресурси (матеріальні, трудові, фінансові)	Інтегральний показник раціональності використання ресурсів. Зростання означає економію ресурсів та підвищення результативності

продовження табл. 3.7

1	2	3	4
Коефіцієнт економії енергоресурсів	$K_{EE} = ((Et-1 - Et) / Et-1) \times 100\%$	Et – витрати енергоресурсів у поточному періоді; Et-1 – у попередньому	Визначає рівень енергоефективності. Зростання показника свідчить про зниження енергомісткості виробництва
Коефіцієнт матеріаломісткості	$K_{MM} = MB / ВП$	MB – матеріальні витрати; ВП – обсяг виробництва (виручка)	Показує витрати матеріалів на одиницю продукції. Зниження означає економію матеріальних ресурсів

Джерело: складено та удосконалено автором із урахуванням [194; 195, с. 140-146]

Нами виокремлено чотири групи статичних і динамічних показників, які дають повноцінну узагальнюючу характеристику адаптації суб'єкта господарювання до умов економічної та політичної нестабільності.

Зокрема, фінансово-економічні показники відображають здатність підприємства підтримувати фінансову рівновагу та забезпечувати стабільне зростання доходів і рентабельності, а також дають змогу оцінити ринкову динаміку, фінансову незалежність та загальний рівень результативності адаптаційної стратегії.

Трудові показники характеризують ефективність використання трудового потенціалу та здатність персоналу швидко пристосовуватися до організаційних змін, а їх зростання вказує на підвищення продуктивності праці, економію робочого часу й оптимізацію кадрових процесів.

Витратні показники визначають рівень економії у процесі виробництва та управління, виявляючи, наскільки швидко і результативно суб'єкт господарювання знижує собівартість продукції та оптимізує структуру витрат, при цьому їх позитивний тренд є свідченням підвищення гнучкості бізнес-моделі.

Ресурсні показники інтегрально оцінюють раціональність використання матеріальних, енергетичних й фінансових ресурсів та дають

змогу визначити економічність, інноваційність й екологічність адаптаційних процесів.

Слід зазначити, що застосування системи наведених показників дозволяє не лише оцінити поточний стан адаптаційних можливостей суб'єкта господарювання, але й забезпечити моніторинг його адаптаційної стійкості до ризиків та умов економічної та політичної нестабільності.

Саме тому виникає потреба у формуванні систематизованої методики моніторингу, яка представлена у таблиці 3.8, і співвідносить конкретні значення показників з двома можливими станами: адаптаційною невизначеністю та адаптаційною стійкістю.

Моніторинг, враховуючи представлені у таблиці нормативні показники, є каталізатором ефективності проведення адаптаційних заходів.

Зокрема, якщо більшість запропонованих показників потрапляють у сегмент «Адаптаційна невизначеність», то, в даному контексті, важливо виявляти відхилення та забезпечити їх нівелювання в контексті більш гнучкої та позитивної адаптації суб'єкта господарювання до зовнішніх економічних та політичних викликів. Якщо ж більша частина показника знаходиться в сегменті «Адаптаційна стійкість», то важливо не тільки підтримувати, але й розвивати систему адаптації суб'єкта господарювання, оскільки він адаптивно пристосований до економічних і політичних викликів та успішно може продовжувати свій розвитку у довгостроковому періоді.

Таблиця 3.8

Моніторинг адаптаційної стійкості суб'єкта господарювання до умов економічної та політичної нестабільності

Показники	Показники	
	Адаптаційна невизначеність*	Адаптаційна стійкість**
1	2	3
Темп зростання чистого доходу від реалізації	<100% (зниження доходу)	≥105–110% щорічно
Рентабельність адаптаційних заходів	<100% (неможливість окупності витрат)	≥120–150%

продовження табл. 3.8

1	2	3
Коефіцієнт фінансової стійкості	<0,5 (домінування позикового капіталу)	0,7–1,0 і вище
Темп зміни продуктивності праці	<100% (зниження продуктивності)	≥105–110% щорічно
Показник економії трудових витрат	≤0% (зростання трудомісткості)	5–10% щорічної економії
Ефект економії витрат	≤0% (зростання витрат)	5–15% економії
Індекс гнучкості витрат	>1 (витрати зростають швидше, ніж виробництво)	≤0,8–0,9
Коефіцієнт ефективності використання ресурсів	Стабільне зниження	Поступове зростання на ≥5% щороку
Коефіцієнт економії енергоресурсів	≤0% (зростання енерговитрат)	5–10% економії
Коефіцієнт матеріаломісткості	Зростання >0,6 грн/1 грн продукції	≤0,5 грн/1 грн продукції з тенденцією до зниження

Примітки: \* у колонці «Адаптаційна невизначеність» відображені критичні значення, які сигналізують про збої у функціонуванні адаптаційного механізму;

\*\*у колонці «Адаптаційна стійкість» – нормативні або рекомендовані межі, які свідчать про ефективність адаптації суб'єкта господарювання до нестабільності.

Джерело: *розроблено автором*

У цілому, запропонований механізм адаптаційного управління підприємницькою діяльністю в умовах економічної та політичної нестабільності є цілісною послідовністю логічно взаємопов'язаних управлінських дій, які забезпечують системність та комплексність адаптаційних процесів: від збору й аналітичного оброблення інформації до оцінювання кінцевих результатів і визначення перспектив подальшого розвитку.

Його реалізація дозволяє суб'єкту господарювання не лише оперативно реагувати на дестабілізуючі чинники зовнішнього середовища, а й формувати стратегічну базу для забезпечення довгострокової конкурентоспроможності та стійкості в умовах нестабільності.

### **3.2. Економіко-математичне моделювання стратегічних траєкторій розвитку суб'єкта господарювання на основі адаптивного управління**

Умови функціонування суб'єктів господарювання зумовлюють необхідність формування гнучких управлінських систем, здатних оперативно реагувати на зміни зовнішнього середовища та мінімізувати негативні наслідки ризиків, що передбачає активізацію механізму адаптивного управління, орієнтованого на прогнозування можливих траєкторій розвитку суб'єкта господарювання, раціональне використання ресурсного потенціалу та підвищення рівня його стійкості. У такому контексті важливим завданням стає не лише забезпечення поточної ефективності діяльності, а й формування стратегічних передумов для довгострокового розвитку в умовах невизначеності.

В даному контексті стратегічним завданням стає підбір для кожного із підприємств – баз дослідження тієї стратегічної орієнтації, яка буде оптимальною для них, враховуючи вхідні параметри (ресурсну базу, поточні ресурси), які нами запропоновано у пункті 3.1 (наявна ресурсна база (потенціал) (A1), показники зовнішнього впливу (A2), проміжні та узагальнюючий (інтегральний) показник фінансового стану (A3), а також специфіку побудови організаційної структури (A4) та використання ключових функцій менеджменту (A5). Вихідним параметром моделі стане обрання одної із чотирьох стратегій подальшого розвитку, враховуючи ключові основи впливу (див. рис. 3.5): стратегії виживання (B1), стратегії стабілізації (B2), стратегії диверсифікації (B3) та стратегії інноваційно-інвестиційного розвитку підприємства (B4).

В контексті реалізації поставленого завдання, пропонуємо впровадження економіко-математичної моделі оптимізації вибору стратегії траєкторії розвитку суб'єкта господарювання в умовах економічної та політичної нестабільності, яка базується на вхідних параметрах системи та реалізується через такі взаємопов'язані етапи:

1. Формування системи вхідних параметрів економіко-математичної

моделі та їх нормалізація. На початковому етапі розроблення економіко-математичної моделі визначаються ключові детермінанти, які відображають внутрішні та зовнішні умови функціонування суб'єкта господарювання. Вони формуються на основі теоретичних напрацювань та практичного аналізу діяльності суб'єкта господарювання в умовах нестабільності.

Вхідний вектор параметрів для суб'єкта господарювання  $A(i)$  має вигляд [196]:

$$A(i) = (A1(i), A2(i), A3(i), A4(i), A5(i))^T, \quad (3.1)$$

де  $A1(i)$  – ресурсна база (потенціал), оцінена за шкалою від 0 до 16 балів;  $A2(i)$  – показники зовнішнього впливу (індекс ризиків зовнішнього середовища впливу, економічної та політичної нестабільності);  $A3(i)$  – інтегральний показник фінансового стану суб'єкта господарювання, що включає коефіцієнти ймовірності банкрутства за методикою Терещенка О. О. (альтернатива – за підходом Матвійчука А. В.);  $A4(i)$  – характеристика організаційної структури суб'єкта господарювання (ступінь централізації/децентралізації, рівень гнучкості);  $A5(i)$  – ефективність використання ключових функцій менеджменту (планування, контроль, інноваційна діяльність).

Оскільки представлені параметри  $A1(i) - A5(i)$  вимірюються у різних шкалах, для забезпечення коректності подальших обчислень здійснюється їх нормалізація. Найбільш поширеними підходами в контексті приведення їх до єдиної шкали є варіанти нормалізації вхідних параметрів:

1) Z-score нормалізація [197]:

$$\tilde{A}_k(i) = \frac{A_k(i) - \mu_{A_k}}{\sigma_{A_k}}, \quad (3.2)$$

де  $\mu_{A_k}$  – середнє значення параметра по вибірці,  $\sigma_{A_k}$  – його стандартне відхилення.

2) Min–max нормалізація (масштабування до інтервалу  $[0;1][0;1][0;1]$ ) [197]:

$$\tilde{A}_k(i) = \frac{A_k(i) - \min(A_k)}{\max(A_k) - \min(A_k)}, \quad (3.3)$$

У даній дисертаційній роботі обрано варіант формули 3.3, тобто min–max нормалізація, оскільки вона дозволяє інтерпретувати отримані значення у єдиній шкалі, що є зручним при інтеграції різних параметрів у комплексну економіко-математичну модель. Таким чином, після нормалізації, формується вектор  $\tilde{A}_k(i)$ , який використовується на наступних етапах моделювання.

2. Економетричне оцінювання корисності адаптивних стратегій. Кожна стратегія розвитку суб'єкта господарювання (В1 – виживання, В2 – стабілізація, В3 – диверсифікація, В4 – інноваційно-інвестиційний розвиток) оцінюється через функцію очікуваної корисності ( $U_j(i)$ ), представлену формулою 3.4:

$$U_j(i) = B_{j0} + \sum_{k=1}^5 \beta_{jk} \tilde{A}_k(i) + \sum_{k<l} \beta_{jk} \tilde{A}_k(i) \tilde{A}_l(i) - \gamma_j Risk_j(i) + \varepsilon_j(i), \quad (3.4)$$

де  $\beta_{jk}$  – коефіцієнти впливу кожного параметра;  $Risk_j(i)$  – ризикова складова стратегії  $j$ ;  $\varepsilon_j(i)$  – випадкова помилка моделі [197].

Випадкова помилка  $\varepsilon_j(i)$  у даній економіко-математичній моделі включає вплив непередбачуваних зовнішніх і внутрішніх факторів, які не враховані в параметрах  $\tilde{A}_k(i)$ . Вона може відображати інформаційну неповноту, коливання ринкових умов, соціально-політичні впливи, технічні та організаційні невизначеності.

Теоретично випадкова помилка  $\varepsilon_j(i) \in (-\infty; +\infty)$ , проте на практиці вона обмежується реалістичними коливаннями корисності, діапазон її значень може варіюватися в межах від  $\pm 10 - 15\%$  від середнього значення

$U_j(i)$ . При цьому, даний показник безпосередньо залежить від чинників стабільності зовнішнього середовища та надійності інформаційних даних запропонованої економіко-математичної моделі. Також важливо враховувати, що достатньо великі значення помилки можуть сигналізувати про недооблік ключових вхідних параметрів моделі або ж нестабільність (дисбаланс) роботи підприємства [198].

Включення  $\varepsilon_j(i)$  робить економетричне оцінювання корисності реалістичною, адже дозволяє врахувати неповністю передбачувані коливання та забезпечує статистичну обґрунтованість моделі для подальшого порівняння стратегій.

Як наслідок, економетрична оцінка корисності адаптаційних стратегій дозволяє кількісно визначити ефективність різних заходів підприємства у відповідь на зміни зовнішнього середовища. Поряд із цим, вона надає можливість прогнозувати вплив обраних стратегій на ключові бізнес показники, оптимізуючи подальший процес прийняття управлінських рішень.

3. Оцінювання ризику реалізації адаптивної стратегії суб'єкта господарювання. Ризик стратегії  $j$  для суб'єкта господарювання  $i$  визначається як зважена сума трьох компонентів: нестабільності грошових потоків, фінансової заборгованості та організаційної гнучкості. Показники (питома вага)  $r_{j1}, r_{j2}, r_{j3}$  дозволяють регулювати внесок кожного чинника у загальний ризик стратегії розвитку та дають змогу порівнювати різноманітні стратегії й обирати оптимальні із точки зору прийнятного рівня ризику [198].

Оцінювання ризику реалізації стратегії представимо формулою 3.5:

$$Risk_j(i) = r_{j1}\sigma_{CFj}(i) + r_{j2}DebtEquity(i) + r_{j3}\left(1 - \tilde{A}_{k4}(i)\right), \quad (3.5)$$

де  $r_{j1}\sigma_{CFj}(i)$  – дисперсія грошових потоків стратегії  $j$  для суб'єкта господарювання  $i$ . Даний показник показує коливання грошових надходжень і є мірою фінансової нестабільності, тобто чим більша дисперсія, тим вищий

ризик. При цьому, розмір (вага) показника  $r_{j1}$  визначає, наскільки значущим для загального ризику є цей компонент;  $r_{j2} DebtEquity(i)$  – коефіцієнт заборгованості суб'єкта господарювання  $i$ . Показник відображає співвідношення позикових і власних коштів, при цьому високий рівень боргу підвищує фінансовий ризик, оскільки збільшує ймовірність неплатоспроможності при несприятливих умовах. Розмір (питома вага) показника  $r_{j2}$  регулює вплив фінансової структури на загальний ризик;  $r_{j2} (1 - \tilde{A}_{k4}(i))$  – частина ризику, пов'язана із використанням організаційної структури, при цьому  $\tilde{A}_{k4}(i)$  відображає адаптивність або гнучкість організаційної структури суб'єкта господарювання  $i$ . Відповідно, чим меншим є значення даного показника, тим меншою є здатність суб'єкта господарювання швидко реагувати на зміни, що підвищує ризик. Розмір (питома вага) показника  $r_{j3}$  визначає значущість цього фактора у загальному ризику.

4. Визначення ресурсних обмежень в контексті реалізації адаптивної стратегії. Реалізація будь-якої стратегії розвитку підприємства орієнтується на залучення визначеної ресурсної бази (нами запропоновано ресурсну базу, яка враховує фінансові, виробничі, трудові, інформаційні, логістичні ресурси), яка безпосередньо впливає на успішність та якісні параметри стратегії, а також визначає різновид адаптивної стратегії суб'єкта господарювання.

Поряд із цим, ресурсний потенціал є обмеженим, тому слід враховувати дані обмеження. Відповідно, представимо ресурсну базу у вигляді вектору [198]:

$$r_j = (r_{j1}, r_{j2}, r_{j3}, \dots, r_{jm})^T \quad (3.6)$$

При цьому, наявні у суб'єкта господарювання ресурси можна представити наступним чином [198]:

$$R(i) = (R_1(i), \dots, R_m(i))^T, \quad (3.7)$$

$m$  – різновиди наявних у суб'єкта господарювання ресурсів.

Узагальнюючу формулу ресурсних обмежень, її можна записати наступним чином [198]:

$$R(i) = M \tilde{A}_k(i) + b, \quad (3.8)$$

де  $R(i) = (R_1(i), \dots, R_m(i))^T$  – вектор наявних ресурсів суб'єкта господарювання  $i$  (капітал, робоча сила, технології, час тощо);  $\tilde{A}_k(i)$  – вектор ресурсної бази суб'єкта господарювання, який описує використання ресурсів у різних напрямках реалізації стратегій (наприклад,  $A_1$  – основна ресурсна база);  $M$  – матриця коефіцієнтів, яка відображає перетворення ресурсної бази на конкретні види ресурсів, тобто скільки одиниць кожного ресурсу споживає один елемент бази;  $b$  – вектор додаткових ресурсів або фіксованих надходжень, які не залежать від бази.

Формула 3.8 відображає те, що наявні ресурси підприємства є сумою частки ресурсів, які використовуються стратегічними базами ( $M \tilde{A}_k(i)$ ), та інших додаткових надходжень  $b$ . Лінійність дозволяє спростити розрахунок і економетричне моделювання, оскільки ресурси різних типів часто можуть комбінуватися пропорційно до базових напрямів діяльності.

Кожна стратегія розвитку обумовлює необхідність використання різного роду ресурсів, вектор  $r_j = (r_{j1}, r_{j2}, r_{j3}, \dots, r_{jm})^T$  відображає дану потребу в контексті реалізації обраної стратегії  $j$ .

Формула 3.8. також показує, чи вистачає суб'єкту господарювання наявних ресурсів для реалізації обраної стратегії. Якщо  $R_i - r_j \geq 0$ , то стратегія є ресурсно забезпеченою, а в разі зворотної ситуації потрібно здійснювати пошук додаткових ресурсів і формувати нові обмеження їх використання.

У цілому, функціональне призначення ресурсних обмежень в даній економіко-математичній моделі дозволяє врахувати обмеження реальних ресурсів при виборі стратегії і використовується для оцінювання досяжності стратегій та оптимізації розподілу ресурсів між ними, а також є ключовим елементом у прийнятті управлінських рішень.

5. Оптимізаційна модель вибору стратегії. Результати здійсненого дослідження у п. 3.2 вказують на те, що кожне підприємство  $i$  може обрати тільки одну із чотирьох стратегій: виживання (B1), стабілізація (B2), диверсифікація (B3), інноваційно-інвестиційний розвиток (B4). Це зумовлено визначенням наступної умови (бінарні зміни при виборі стратегії розвитку суб'єкта господарювання) [199]:

$$x_j(i) = \begin{cases} 1, \text{ якщо обрано стратегію } j \text{ для підприємства } i, & \sum_{j=1}^4 = 1 \\ 0, \text{ інше} & \end{cases} \quad (3.9)$$

де  $x_j(i)$  – бінарна зміна в контексті вибору стратегії розвитку;

Умова  $\sum_{j=1}^4 = 1$  гарантує, що обрана лише одна із представлених адаптивних стратегій, яка відповідає реалістичному ресурсному набору та управлінському вибору в контексті його наявності.

Також суб'єкт господарювання повинен обрати стратегію із найбільш очікуваним ефектом (який можливо розрахувати на основі показників, представлених у табл. 3.7) з урахуванням обмеженості ресурсів і нестабільності середовища його функціонування.

Максимізацію ефекту, враховуючи наявні ресурси та ризики, можна представити у наступному вигляді [199]:

$$\max \sum_{j=1}^4 x_j(i) U_j(i), \quad (3.10)$$

де  $x_j(i)$  – бінарна зміна в контексті вибору стратегії розвитку;  $U_j(i)$  – очікувана корисність стратегії  $j$  для підприємства  $i$ , що враховує потенційні вигоди та ризики (з формули економетричного оцінювання корисності).

Обираючи стратегію, суб'єкт господарювання враховує наявність та доступність ресурсів, тобто він забезпечує реалізацію принципу реалістичності – не планує реалізовувати те, що неможливо реалізувати з точки зору матеріально-технічної бази [199]:

$$\sum_{j=1}^4 x_j(i)r_{jk} \leq R_k(i), k = 1, \dots, m \quad (3.11)$$

де  $r_{jk}$  – потреба стратегії  $j$  у ресурсі  $k$  (капітал, робоча сила, технології, час);  $R_k(i)$  – наявний обсяг ресурсу  $k$  у суб'єкта господарювання  $i$ .

Суб'єкт господарювання також обирає стратегію із прийнятним для нього рівнем ризику [199]:

$$\sum_{j=1}^4 x_j(i)Risk_j(i) \leq Risk_{max}(i), \quad (3.12)$$

де  $Risk_j(i)$  – ризик реалізації стратегії  $j$ , що враховує дисперсію грошових потоків, фінансову заборгованість та організаційну структуру;  $Risk_{max}(i)$  – допустимий рівень ризику для суб'єкта господарювання  $i$ .

Таким чином, економіко-математична модель поєднує економетричне оцінювання корисності стратегій із бінарними змінними вибору та ресурсно-ризиковими обмеженнями. Дана комбінаторна задача оптимізації, яка дозволяє обирати необхідну стратегію, враховуючи поточні умови та наявні ресурси суб'єкта господарювання, забезпечує максимальний ефект при дотриманні реалістичних обмежень.

6. Динамічне прогнозування траєкторії розвитку суб'єкта господарювання в умовах економічної та політичної нестабільності. Завершальний етап дозволяє перейти від статичного аналізу стратегій до динамічного прогнозування, оцінюючи, як вибір конкретної стратегії та вплив випадкових факторів формує майбутній стан суб'єкта господарювання. При цьому, також можна використати симуляцію методом Монте-Карло, який робить цей прогноз ймовірнісним і практично придатним для управлінського аналізу.

Симуляція методом Монте-Карло дає можливість багаторазового випадкового використання моделі із різноманітними реалізаціями стохастичної компонента  $\eta_t$  для отримання розподілу майбутніх показників стану суб'єкта господарювання при визначенні стратегій. Відповідно, замість одного точкового прогнозу, отримуємо ймовірнісний розподіл (наприклад, очікуваний стан, мінімальні та максимальні значення ресурсів і фінансових показників).

Узагальнену формулу динамічного прогнозування в умовах економічної та політичної нестабільності можна представити наступним чином [199]:

$$s_{t+1}(i) = f(s_t(i), j_t(i), \eta_t), \quad (3.13)$$

де  $s_t(i)$  – стан суб'єкта господарювання  $i$  у момент часу  $t$ , включаючи ключові показники ресурсного потенціалу та діяльності (A1-A5);  $j_t(i)$  – стратегія, обрана суб'єктом господарювання у момент  $t$ ;  $\eta_t$  – стохастичний шок, який враховує непередбачувані зовнішні впливи (ринкові коливання, політико-економічні ризики, технологічні зміни).

Слід зазначити те, що стохастична компонента  $\eta_t$  відображає невизначеність, яка не може враховуватися при реалізації стратегічного планування, проте суттєво впливає на фінансово-операційні показники поточної діяльності суб'єкта господарювання. При цьому, показник може моделюватися як випадкова змінна із визначеним розподілом (нормальний, логнормальний, або інший залежно від характеру ризику), а також дозволяє врахувати можливі відхилення від очікуваної траєкторії розвитку суб'єкта господарювання.

Функція  $f(s_t(i), j_t(i), \eta_t)$  відображає закономірності розвитку суб'єкта господарювання, інтегруючи вплив його попереднього стану, обраної стратегії та випадкових чинників впливу, що дозволяє прогнозувати, яким

буде стан суб'єкта господарювання на наступний прогностичний період часу  $t+1$  [200].

Завершальний етап є визначальним у контексті відображення прогностичної траєкторії розвитку суб'єкта господарювання в умовах економічної та політичної нестабільності; зокрема, його реалізація дозволяє ідентифікувати низку стратегічних переваг та можливостей для суб'єкта господарювання [201-202]:

– прогнозування динаміки суб'єкта господарювання з урахуванням обраних стратегій і випадкових факторів. Даний підхід дозволяє формалізовано оцінити, як вибір конкретної стратегії впливає на стан суб'єкта господарювання у часі, враховуючи не лише стабільні внутрішні ресурси та операційні показники, але й непередбачувані зовнішні впливи (ринкові коливання, зміни попиту, політико-економічні шоки) і дає можливість моделювати реалістичні траєкторії розвитку суб'єкта господарювання та передбачати потенційні відхилення від очікуваного сценарію;

– оцінювання ймовірних сценаріїв розвитку фінансового стану та ресурсного потенціалу. Використання ймовірнісного підходу, наприклад, через симуляцію Монте-Карло, дозволяє отримати не одиничні значення прогнозованих показників, а повний спектр можливих результатів. Відзначене дозволяє керівництву суб'єкта господарювання оцінити ризики різних сценаріїв, ідентифікувати критичні точки ресурсного та фінансового стану, а також передбачити потенційні обмеження чи потреби в додаткових ресурсах;

– підтримка управлінських рішень щодо коригування стратегій у часі для зменшення ризиків і підвищення ефективності. Динамічне прогнозування дозволяє здійснювати оперативне управління, коригуючи обрану стратегію залежно від фактичного стану суб'єкта господарювання та змін зовнішнього середовища. Завдяки цьому керівництво може адаптувати ресурси, змінювати

пріоритети розвитку та уникати кризових ситуацій, підвищуючи загальну ефективність і стійкість суб'єкта господарювання;

– забезпечення можливості кількісної оцінки адаптивності суб'єкта господарювання через моделювання реакції на зовнішні шоки. Використання стохастичних моделей дозволяє кількісно визначати, наскільки суб'єкт господарювання здатний витримати коливання зовнішніх умов без значного зниження ефективності, створюючи основу для формування системи показників адаптивності, оцінки ризиків та підготовки превентивних заходів, які значно підвищують стійкість та гнучкість управлінських рішень керівництва суб'єкта господарювання.

Економіко-математичну модель оптимізації вибору стратегічних траєкторій розвитку суб'єкта господарювання в умовах економічної та політичної нестабільності представимо на рис. 3.6.

Узагальнюючи результати розроблення економіко-математичної моделі, необхідно відзначити наукову новизну та переваги обраної моделі, зокрема:

– інтеграція економетричного оцінювання та оптимізаційного моделювання, що поєднує оцінювання очікуваної корисності стратегій із бінарними змінними вибору та ресурсно-ризиковими обмеженнями, дозволяючи формалізовано обирати оптимальну стратегію для кожного суб'єкта господарювання з урахуванням реалістичних обмежень;

– урахування ризикових і стохастичних чинників через включення до моделі дисперсії грошових потоків, фінансової заборгованості, гнучкості організаційної структури та стохастичного шоку, забезпечуючи реалістичне відображення впливу економіко-політичної нестабільності;

– динамічне прогнозування розвитку суб'єкта господарювання, яке дозволяє оцінювати не лише статичний ефект від стратегії, а й формувати траєкторії розвитку у часі з урахуванням випадкових зовнішніх впливів і внутрішніх змін;

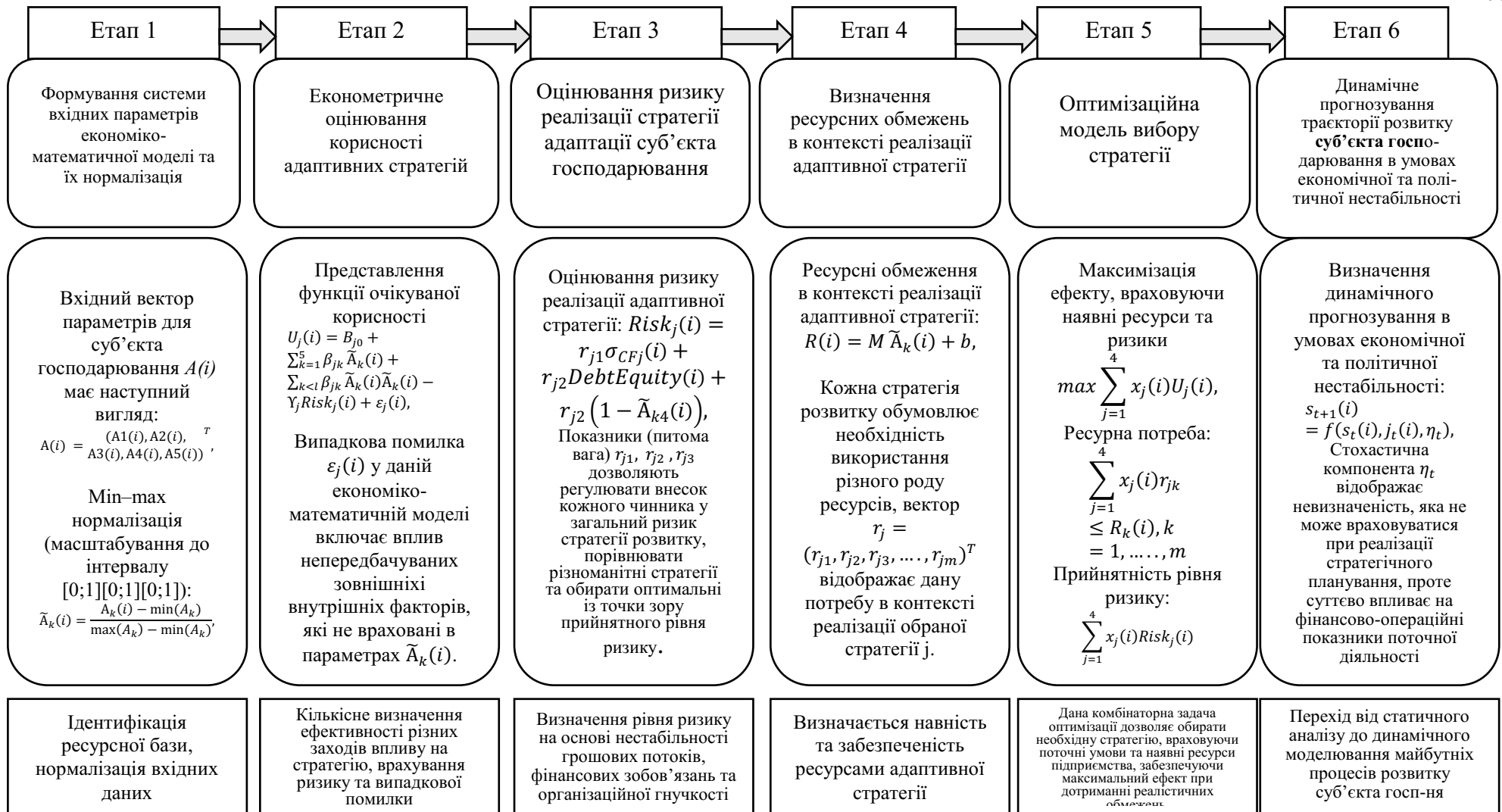


Рис. 3.6. Економіко-математична модель вибору стратегічних траєкторій розвитку суб'єкта господарювання в умовах економічної та політичної нестабільності

Джерело: розроблено автором із використанням [205-210; 213-214]

– можливість кількісного оцінювання адаптивності суб'єкта господарювання через моделювання його реакції на зовнішні шоки, що створює якісну основу для формування системи показників адаптивності, оцінки ризиків та підготовки превентивних заходів;

– орієнтація на практичну підтримку управлінських рішень, оскільки модель дозволяє своєчасно коригувати обрану стратегію залежно від фактичного стану суб'єкта господарювання та зовнішніх змін, що значно підвищує ефективність і стійкість управління.

Здійснено апробацію запропонованої економіко-математичної моделі на прикладі підприємств – баз дослідження, результати представимо у табл. 3.9.

Таблиця 3.9

Вихідні дані для вибору адаптивних стратегій розвитку суб'єкта господарювання

Параметр	Діапазон значень показників	Специфіка оцінювання	ПрАТ «Тернопільський молокозавод»	ТОВ «СЕ Борнедце-Україна»	ТОВ «Інтек-Захід»	ТОВ «Щедро»	ПрАТ «КркЗ»
A1 – ресурсна база	0–16	балів	13	12	9	9	9
A2 – зовнішній вплив	0–1	індекс ризику (середнє за 5 років)	0,188	0	0	0	0
A3 – інтегральний фінансовий стан	0–2	за Терещенком О.О. (середнє за 5 років)	1,011	0	1,138	0,613	0
A4 – організаційна структура	0–1	централізація /гнучкість	0,8	0,6	0,3	0,6	0,5
A5 – система менеджменту	0–1	ефективність ключових функцій	0,9	0,2	0,2	0,7	0,15

Джерело: складено автором на основі показників діяльності підприємств – баз дослідження

На першому етапі інтерпретуємо вхідні дані та реалізуємо їх нормалізацію за критерієм Max–Min нормалізації (приводячи дані в єдину шкалу дослідження), зокрема:  $\tilde{A}_1 = \frac{A_1}{16}$ ,  $\tilde{A}_2 = \frac{A_2}{2}$ ,  $A_2, A_4, A_5$  нормалізовані та знаходяться в інтервалі  $[0,1]$ .

Здійснимо обчислення нормалізованих векторів для подальшого використання при розрахунках:

ПрАТ «Тернопільський молокозавод»:

$$\tilde{A}_1 = 13/16=0,8125; \tilde{A}_2 = 0,188; \tilde{A}_3 = 1,011/2=0,5055; \tilde{A}_4 = 0,8; \tilde{A}_5 = 0,9.$$

ТОВ «СЕ Борнедце-Україна»:

$$\tilde{A}_1 = 12/16=0,75; \tilde{A}_2 = 0; \tilde{A}_3 = 0/2 = 0; \tilde{A}_4 = 0,6; \tilde{A}_5 = 0,2.$$

ТОВ «Інтекс-Захід»:

$$\tilde{A}_1 = 9/16=0,5625; \tilde{A}_2 = 0; \tilde{A}_3 = 1,138/2=0,5690; \tilde{A}_4 = 0,3; \tilde{A}_5 = 0,2.$$

ТОВ «Щедро»:

$$\tilde{A}_1 = 9/16=0,5625; \tilde{A}_2 = 0; \tilde{A}_3 = 0,613/2=0,3065; \tilde{A}_4 = 0,6; \tilde{A}_5 = 0,7.$$

ПрАТ «КрКЗ»:

$$\tilde{A}_1 = 9/16=0,5625; \tilde{A}_2 = 0; \tilde{A}_3 = 0/2=0; \tilde{A}_4 = 0,5; \tilde{A}_5 = 0,15.$$

Відповідно, нормалізовані вектори готові до подальшого використання в економетричній формулі  $U_j$ . Необхідно відзначити ряд закономірностей, а саме: ПрАТ «Тернопільський молокозавод» має високі  $A_1, A_3, A_5$ , при цьому деякі підприємства – ТОВ «СЕ Борнедце-Україна» і ПрАТ «КрКЗ» – мають низькі фінансові показники ( $A_3 \approx 0$ ).

На наступному етапі здійснюємо оцінювання ризикової складової впливу на побудову стратегічних орієнтирів підприємств – баз дослідження:

$$Risk_j(i) = 0,5 \cdot \sigma_j + 0,3 \cdot DebtEquity(i) + 0,2 \cdot (1 - \tilde{A}_4(i)). \quad (3.14)$$

Початкові значення  $\sigma$  (за стратегіями) і DebtEquity (за даними звітності):

$$\sigma: B_1=0,05; B_2=0,1; B_3=0,15 B_4=0,2.$$

DebtEquity: [0,30; 0,60; 0,25; 0,45; 0,70] для усіх підприємств відповідно.

Обчислимо Risk для кожного підприємства та стратегії:

ПрАТ «Тернопільський молокозавод» ( $A_4=0,8$ ,  $Debt=0,3$ )

$$1-\widetilde{A}_4=0,2$$

$$Risk\_B1 = 0,5 \cdot 0,05 + 0,3 \cdot 0,30 + 0,2 \cdot 0,2 = 0,025 + 0,09 + 0,04 = 0,155$$

$$Risk\_B2 = 0,05 + 0,09 + 0,04 = 0,18$$

$$Risk\_B3 = 0,075 + 0,09 + 0,04 = 0,205$$

$$Risk\_B4 = 0,10 + 0,09 + 0,04 = 0,23$$

ТОВ «СЕ Борнедце-Україна» ( $A_4=0,6$ ,  $Debt=0,60$ )

$$1-\widetilde{A}_4=0,41$$

$$Risk\_B1 = 0,025 + 0,18 + 0,08 = 0,285$$

$$Risk\_B2 = 0,05 + 0,18 + 0,08 = 0,31$$

$$Risk\_B3 = 0,075 + 0,18 + 0,08 = 0,335$$

$$Risk\_B4 = 0,10 + 0,18 + 0,08 = 0,36$$

ТОВ «Інтек-Захід» ( $A_4=0,3$ ,  $Debt=0,25$ )

$$1-\widetilde{A}_4=0,7$$

$$Risk\_B1 = 0,025 + 0,075 + 0,14 = 0,24$$

$$Risk\_B2 = 0,05 + 0,075 + 0,14 = 0,265$$

$$Risk\_B3 = 0,075 + 0,075 + 0,14 = 0,29$$

$$Risk\_B4 = 0,10 + 0,075 + 0,14 = 0,315$$

ТОВ «Щедро» ( $A_4=0,6$ ,  $Debt=0,45$ )

$$1-\widetilde{A}_4=0,4$$

$$Risk\_B1 = 0,025 + 0,135 + 0,08 = 0,24$$

$$Risk\_B2 = 0,05 + 0,135 + 0,08 = 0,265$$

$$Risk\_B3 = 0,075 + 0,135 + 0,08 = 0,29$$

$$Risk\_B4 = 0,10 + 0,135 + 0,08 = 0,315$$

ПрАТ «КрКЗ» ( $A_4=0,5$ ,  $Debt=0,70$ )

$$1-\widetilde{A}_4=0,5$$

$$Risk\_B1 = 0,025 + 0,21 + 0,10 = 0,335$$

$$Risk\_B2 = 0,05 + 0,21 + 0,10 = 0,36$$

$$Risk\_B3 = 0,075 + 0,21 + 0,10 = 0,385$$

$$Risk\_B4 = 0,10 + 0,21 + 0,10 = 0,41$$

Таким чином, ризикова складова відрізняється сильніше за борговим навантаженням і за гнучкістю структури, зокрема підприємства з високим DebtEquity (ТОВ «СЕ Борнедце-Україна» і ПрАТ «КрКЗ») мають суттєво вищий Risk для усіх стратегій. Даний аспект відразу зменшує привабливість ризикованих стратегій (особливо для В4, де  $\sigma$  велике).

Найбільш важливим і визначальним є етап обчислення корисності  $U_j(i)$ . Враховуючи базову формулу, поточна формула розрахунку має вигляд:

$$U_j(i) = \beta_j 0 + \sum_{k=1}^5 \beta_{jk} \tilde{A}_k(i) - \gamma_j Risk_j(i). \quad (3.15)$$

Далі представимо деталізовані розрахунки функції корисності  $U_j(i)$  реалізації стратегії підприємств – баз дослідження.

#### 1. ПрАТ «Тернопільський молокозавод»:

Нормалізований вектор:  $\tilde{A}=(0,8125, 0,188, 0,5055, 0,8, 0,9)$  Risk:  $V1=0,155, V2=0,18, V3=0,205, V4=0,23$ .

V1 (виживання):  $\beta_0=0,5, \beta=[-0,2,-0,3,-0,8,-0,1,-0,2], \gamma=1,0$

лінійна частина:  $-0,2 \cdot 0,8125 = -0,1625$   $-0,3 \cdot 0,188 = -0,0564$   $-0,8 \cdot 0,5055 = -0,4044$   
 $-0,1 \cdot 0,8 = -0,08$   $-0,2 \cdot 0,9 = -0,18$

Сума =  $-0,8833$ . Додаємо  $\beta_0$ :  $0,5 - 0,8833 = -0,3833$

оцінювання ризику:  $1,0 \cdot 0,155 = 0,155$

$U_{V1} = -0,3833 - 0,155 = -0,5383$

V2 (стабілізація):  $\beta_0=0,2, \beta=[0,1,-0,1,0,2,0,1,0,1], \gamma=0,6$

лінійна частина:  $0,1 \cdot 0,8125 = 0,08125$ ;  $-0,1 \cdot 0,188 = -0,0188$ ;  $0,2 \cdot 0,5055 = 0,1011$ ;  
 $0,1 \cdot 0,8 = 0,08$ ;  $0,1 \cdot 0,9 = 0,09$ .

Сума =  $0,33355$ .  $+\beta_0 \Rightarrow 0,53355$ .

оцінювання ризику:  $0,6 \cdot 0,18 = 0,108$ .

$U_{V2} = 0,53355 - 0,108 = 0,42555$

V3 (диверсифікація):  $\beta_0=0,1, \beta=[0,3;0,1;0,4;0,2;0,2], \gamma=0,5$

лінійна:  $0,3 \cdot 0,8125 = 0,24375$ ;  $0,1 \cdot 0,188 = 0,0188$ ;  $0,4 \cdot 0,5055 = 0,2022$ ;  $0,2 \cdot 0,8 = 0,16$ ;  
 $0,2 \cdot 0,9 = 0,18$ .

Сума =  $0,80475$   $+\beta_0 = 0,90475$ .

оцінювання ризику:  $0,5 \cdot 0,205 = 0,1025$ .

$U_{V3} = 0,90475 - 0,1025 = 0,80225$

В4 (інновації):  $\beta_0=0$ ,  $\beta=[0,5; 0,2; 0,6; 0,3; 0,5]$ ,  $\gamma=0,3$

лінійна:  $0,5 \cdot 0,8125=0,40625$ ;  $0,2 \cdot 0,188=0,0376$ ;  $0,6 \cdot 0,5055=0,3033$ ;  $0,3 \cdot 0,8=0,24$ ;  
 $0,5 \cdot 0,9=0,45$ .

Сума=1,43715.

оцінювання ризику:  $0,3 \cdot 0,23 = 0,069$ .

$U_{B4}=1,43715-0,069=1,36815$

Отже, для ПрАТ «Тернопільський молокозавод» четвертий варіант (В4) дає найвищу корисність (1,368) та істотно переважає інші. За наявності ресурсів –  $P_{\text{cap}}=1500$ ,  $R_{\text{lab}}=50$  – стратегія В4 доступна (вимога 1200 та 45), тому для цього підприємства рекомендована стратегія В4 – інноваційно-інвестиційний розвиток.

## 2. ТОВ «СЕ Борнедце-Україна»:

Нормалізований вектор:  $\tilde{A}=(0,75, 0, 0, 0,6, 0,2)$  Risk:  $B1=0,285$ ,  $B2=0,31$ ,  $B3=0,335$ ,  $B4=0,36$ .

В1: лінійна:  $-0,2 \cdot 0,75 = -0,15$ ;  $-0,3 \cdot 0 = 0$ ;  $-0,8 \cdot 0 = 0$ ;  $-0,1 \cdot 0,6 = -0,06$ ;  $-0,2 \cdot 0,2 = -0,04$ ; сума =  $-0,25$ ;  $+\beta_0(0,5) \rightarrow 0,25$ .

оцінювання ризику:  $1 \cdot 0,285 = 0,285$ .

$U_{B1}=0,25-0,285=-0,035$

В2: лінійна:  $0,1 \cdot 0,75=0,075$ ;  $-0,1 \cdot 0=0$ ;  $0,2 \cdot 0=0$ ;  $0,1 \cdot 0,6=0,06$ ;  $0,1 \cdot 0,2=0,02$ ;  
сума= $0,155$ ;  $+\beta_0(0,2)=0,355$ .

оцінювання ризику:  $0,6 \cdot 0,31=0,186$ .

$U_{B2}=0,355-0,186=0,169$

В3: лінійна:  $0,3 \cdot 0,75=0,225$ ;  $0,1 \cdot 0=0$ ;  $0,4 \cdot 0=0$ ;  $0,2 \cdot 0,6=0,12$ ;  $0,2 \cdot 0,2=0,04$ ; сума= $0,385$ ;  
 $+\beta_0(0,1)=0,485$ .

оцінювання ризику:  $0,5 \cdot 0,335=0,1675$ .

$U_{B3}=0,485-0,1675=0,3175$

В4: лінійна:  $0,5 \cdot 0,75=0,375$ ;  $0,2 \cdot 0=0$ ;  $0,6 \cdot 0=0$ ;  $0,3 \cdot 0,6=0,18$ ;  $0,5 \cdot 0,2=0,10$ ; сума= $0,655$ .

оцінювання ризику:  $0,3 \cdot 0,36=0,108$ .

$U_{B4}=0,655-0,108=0,547$

Таким чином, найвищою є корисність для В4 (0,547), далі – В3 (0,3175), В2 (0,169), В1 (-0,035). Однак, після перевірки ресурсного забезпечення, маємо:  $R_{\text{cap}}=600$  тис. грн  $\rightarrow$  В4 (1200) і В3 (900) – недоступні, доступні лише В1 (200) і В2 (500). Між ними  $U_{\{B1\}}=-0,035$  та  $U_{\{B2\}}=0,169$  – отже,

для даного підприємства рекомендована B2 – стратегія стабілізації. Додатково слід відзначити те, що стратегія B4 (показник 0,547) вказує на те, що ТОВ «СЕ Борнедце-Україна» має потенціал для інновацій (якщо його підсилити додатковим капіталом). Мінімумально потрібно додатково 600 тис. грн капіталу (1200 – 600), тому необхідно оцінити вартість його залучення.

### 3. ТОВ «Інтек-Захід»:

Нормалізований вектор:  $\tilde{A}=(0,5625, 0, 0,5690, 0,3, 0,2)$ . Risk: B1=0,24, B2=0,265, B3=0,29, B4=0,315.

B1: лінійна:  $-0,2 \cdot 0,5625 = -0,1125$ ;  $-0,3 \cdot 0 = 0$ ;  $-0,8 \cdot 0,569 = -0,4552$ ;  $-0,1 \cdot 0,3 = -0,03$ ;  $-0,2 \cdot 0,2 = -0,04$ ; сума =  $-0,6377$ ;  $+\beta(0,5) \Rightarrow -0,1377$ .

оцінювання ризику:  $1 \cdot 0,24 = 0,24$ .

$$U_{B1} = -0,1377 - 0,24 = -0,3777$$

B2: лінійна:  $0,1 \cdot 0,5625 = 0,05625$ ;  $-0,1 \cdot 0 = 0$ ;  $0,2 \cdot 0,569 = 0,1138$ ;  $0,1 \cdot 0,3 = 0,03$ ;  $0,1 \cdot 0,2 = 0,02$ ; сума =  $0,22005$ ;  $+0,2 = 0,42005$ .

оцінювання ризику:  $0,6 \cdot 0,265 = 0,159$ .

$$U_{B2} = 0,42005 - 0,159 = 0,26105$$

B3: лінійна:  $0,3 \cdot 0,5625 = 0,16875$ ;  $0,1 \cdot 0 = 0$ ;  $0,4 \cdot 0,569 = 0,2276$ ;  $0,2 \cdot 0,3 = 0,06$ ;  $0,2 \cdot 0,2 = 0,04$ ; сума =  $0,49635$ ;  $+0,1 = 0,59635$ .

оцінювання ризику:  $0,5 \cdot 0,29 = 0,145$ .

$$U_{B3} = 0,59635 - 0,145 = 0,45135$$

B4: лінійна:  $0,5 \cdot 0,5625 = 0,28125$ ;  $0,2 \cdot 0 = 0$ ;  $0,6 \cdot 0,569 = 0,3414$ ;  $0,3 \cdot 0,3 = 0,09$ ;  $0,5 \cdot 0,2 = 0,10$ ; сума =  $0,81265$ .

оцінювання ризику:  $0,3 \cdot 0,315 = 0,0945$ .

$$U_{B4} = 0,81265 - 0,0945 = 0,71815$$

Найвищу корисність для ТОВ «Інтек-захід» має B4 (0,718), але згідно ресурсної перевірки:  $R_{cap} = 1000$  тис. грн – B4 (1200) є недоступною; B3 (900) – доступна, при цьому серед доступних U: B3=0,45135 (найкраще), B2=0,26105, B1=-0,3777. Отже, для даного підприємства рекомендована стратегія B3 – диверсифікація.

### 4) ТОВ «Щедро»:

Нормалізований вектор:  $\tilde{A}=(0,5625, 0, 0,3065, 0,6, 0,7)$ . Risk: B1=0,24, B2=0,265, B3=0,29, B4=0,315.

B1: лінійна:  $-0,2 \cdot 0,5625 = -0,1125$ ;  $-0,3 \cdot 0 = 0$ ;  $-0,8 \cdot 0,3065 = -0,2452$ ;  $-0,1 \cdot 0,6 = -0,06$ ;  $-0,2 \cdot 0,7 = -0,14$ ; сума  $= -0,5577$ ;  $+0,5 = -0,0577$ .

оцінювання ризику:  $1 \cdot 0,24 = 0,24$ .

$$U_{B1} = -0,0577 - 0,24 = -0,2977$$

B2: лінійна:  $0,1 \cdot 0,5625 = 0,05625$ ;  $-0,1 \cdot 0 = 0$ ;  $0,2 \cdot 0,3065 = 0,0613$ ;  $0,1 \cdot 0,6 = 0,06$ ;  $0,1 \cdot 0,7 = 0,07$ ; сума  $= 0,24755$ ;  $+0,2 = 0,44755$ .

оцінювання ризику:  $0,6 \cdot 0,265 = 0,159$ .

$$U_{B2} = 0,44755 - 0,159 = 0,28855$$

B3: лінійна:  $0,3 \cdot 0,5625 = 0,16875$ ;  $0,1 \cdot 0 = 0$ ;  $0,4 \cdot 0,3065 = 0,1226$ ;  $0,2 \cdot 0,6 = 0,12$ ;  $0,2 \cdot 0,7 = 0,14$ ; сума  $= 0,55135$ ;  $+0,1 = 0,65135$ .

оцінювання ризику:  $0,5 \cdot 0,29 = 0,145$ .

$$U_{B3} = 0,65135 - 0,145 = 0,50635$$

B4: лінійна:  $0,5 \cdot 0,5625 = 0,28125$ ;  $0,2 \cdot 0 = 0$ ;  $0,6 \cdot 0,3065 = 0,1839$ ;  $0,3 \cdot 0,6 = 0,18$ ;  $0,5 \cdot 0,7 = 0,35$ ; сума  $= 0,99515$ .

оцінювання ризику:  $0,3 \cdot 0,315 = 0,0945$ .

$$U_{B4} = 0,99515 - 0,0945 = 0,90065$$

Найвищу корисність для ТОВ «Щедро» має  $U_{\{B4\}} = 0,9006$ . Враховуючи ресурсну компоненту –  $R_{cap} = 1300$ ,  $R_{lab} = 50$  – доступна стратегія B4 (1200/45). Отже, для даного підприємства рекомендована до впровадження стратегія B4 «інноваційно-інвестиційний розвиток».

### 5. ПрАТ «КрКЗ»:

Нормалізований вектор:  $\tilde{A} = (0,5625, 0, 0, 0,5, 0,15)$ . Risk:  $B1 = 0,335$ ,  $B2 = 0,36$ ,  $B3 = 0,385$ ,  $B4 = 0,41$ .

B1: лінійна:  $-0,2 \cdot 0,5625 = -0,1125$ ;  $-0,3 \cdot 0 = 0$ ;  $-0,8 \cdot 0 = 0$ ;  $-0,1 \cdot 0,5 = -0,05$ ;  $-0,2 \cdot 0,15 = -0,03$ ; сума  $= -0,1925$ ;  $+0,5 = 0,3075$ .

оцінювання ризику:  $1 \cdot 0,335 = 0,335$ .

$$U_{B1} = 0,3075 - 0,335 = -0,0275$$

B2: лінійна:  $0,1 \cdot 0,5625 = 0,05625$ ;  $-0,1 \cdot 0 = 0$ ;  $0,2 \cdot 0 = 0$ ;  $0,1 \cdot 0,5 = 0,05$ ;  $0,1 \cdot 0,15 = 0,015$ ; сума  $= 0,12125$ ;  $+0,2 = 0,32125$ .

оцінювання ризику:  $0,6 \cdot 0,36 = 0,216$ .

$$U_{B2} = 0,32125 - 0,216 = 0,10525$$

B3: лінійна:  $0,3 \cdot 0,5625 = 0,16875$ ;  $0,1 \cdot 0 = 0$ ;  $0,4 \cdot 0 = 0$ ;  $0,2 \cdot 0,5 = 0,1$ ;  $0,2 \cdot 0,15 = 0,03$ ; сума  $= 0,29875$ ;  $+0,1 = 0,39875$ .

оцінювання ризику:  $0,5 \cdot 0,385 = 0,1925$ .

$$U_{B3}=0,39875-0,1925=0,20625$$

B4: лінійна:  $0,5 \cdot 0,5625=0,28125$ ;  $0,2 \cdot 0=0$ ;  $0,6 \cdot 0=0$ ;  $0,3 \cdot 0,5=0,15$ ;  $0,5 \cdot 0,15=0,075$ ;  
сума= $0,50625$ .

оцінювання ризику:  $0,3 \cdot 0,41=0,123$ .

$$U_{B4}=0,50625-0,123=0,38325$$

Найвища корисність для ПрАТ «КрКЗ» реалізується при стратегії B4 (0,383). Але ресурсна перевірка стверджує, що  $R_{cap}=400$  тис. грн  $\rightarrow$  доступна лише B1 ( $200 \leq 400$ ), B2 (500) – недоступна. Отже, для даного підприємства єдиною допустимою є B1 – стратегія виживання. Така ситуація демонструє важливість ресурсного обмеження, а саме той факт, що підприємство формально має найкращу утиліту для інновацій, проте її неможливо реалізувати без капіталу.

На четвертому етапі здійсимо перевірку ресурсних вимог для реалізації адаптивної стратегії. Дані представлено у табл. 3.10.

Таблиця 3.10

#### Перевірка ресурсних вимог для реалізації адаптивних стратегій

Підприємство	$R_{cap}$ (тис.)	$R_{lab}$	Допустимі стратегії (за порогами cap/lab)
1 ПрАТ «Тернопільський молокозавод»	1500	50	B1, B2, B3, B4 (усі доступні)
2 ТОВ «СЕ Борнедце-Україна»	600	30	B1, B2 (B3 та B4 не доступні)
3 ТОВ «Інтекс-Захід»	1000	45	B1, B2, B3 (B4 недоступна)
4 ТОВ «Щедро»	1300	50	B1, B2, B3, B4 (усі доступні)
5 ПрАТ «КрКЗ»	400	20	B1 (лише виживання за ресурсами)

Джерело: складено автором на основі показників діяльності підприємств – баз дослідження

На п'ятому етапі реалізуємо остаточний вибір (детерміністичний, максимізація  $U_B$  серед допустимих), підставляючи попередні результати оцінювання:

ПрАТ «Тернопільський молокозавод»:  $U_{B4}$  (1,368) найбільше  $\rightarrow$  вибір: B4 (інновації).

ТОВ «СЕ Борнедце-Україна»: серед допустимих  $\{B1, B2\}$   $U_{B2}=0,169 > U_{B1}=-0,035 \rightarrow$  вибір: B2 (стабілізація).

ТОВ «Інтекс-Захід»: допустимі  $\{B1, B2, B3\}$ ,  $U_{B3}=0,45135$  найвище  $\rightarrow$  вибір: B3 (диверсифікація).

ТОВ «Щедро»: B4 допустиме й має  $U_{B4}=0,90065 \rightarrow$  вибір: B4 (інновації).

ПрАТ «КрКЗ»: тільки B1 дозволений ресурсоемністю  $\rightarrow$  вибір: B1 (виживання).

Шостий етап передбачає реалізацію ймовірнісного підходу (Multinomial Logit) для перевірки короткої перевірки чутливості.

Для оцінювання ймовірностей вибору між допустимими альтернативами, застосуємо Softmax (MNL-псевдо):

$$P_j \propto \exp(U_j), \text{ серед допустимих.} \quad (3.16)$$

По кожному із підприємств – баз дослідження здійснимо оцінювання ймовірностей вибору стратегій адаптації.

ПрАТ «Тернопільський молокозавод» (усі 4 допустимі):  $U = [-0,538; 0,426; 0,802; 1,368] \rightarrow \exp = [0,584; 1,531; 2,231; 3,927]$ , сума  $\approx 8,273$ . Ймовірності  $P \approx [0,071; 0,185; 0,270; 0,475]$ . Тобто B4  $\approx 47,5\%$  – найбільш вірогідно.

ТОВ «СЕ Борнедце-Україна» (доступні B1, B2):  $U = [-0,035; 0,169] \rightarrow \exp \approx [0,966; 1,184]$ ,  $P \approx [0,450; 0,55] \rightarrow$  B2 – помірно ймовірніша.

ТОВ «Інтекс-Захід» (B1, B2, B3):  $U = [-0,378; 0,261; 0,451] \rightarrow \exp \approx [0,686; 1,298; 1,571]$ ,  $P \approx [0,193; 0,365; 0,442] \rightarrow$  B3 – лідер.

ТОВ «Щедро» (усі 4 доступні):  $U = [-0,298; 0,289; 0,506; 0,901] \rightarrow P \approx [0,120; 0,215; 0,268; 0,397] \rightarrow$  B4  $\approx 39,7\%$ .

ПрАТ «КрКЗ» (лише B1 доступна):  $\rightarrow P(B1)=1$ .

Узагальнюючи результати дослідження, слід відзначити те, що MNL-ймовірності підтверджують детерміністичний вибір у кожному випадку: стратегії з максимальною  $U$  мають найвищі шанси, але MNL дає корисний розподіл ймовірностей, що важливо при невпевненості у параметрах.

Наведемо аналітичне узагальнення отриманих результатів, акцентуючи увагу на їхній значущості для подальшого стратегічного управління та забезпечення стійкого розвитку підприємств – баз дослідження:

1. Два підприємства (ПрАТ «Тернопільський молокозавод» і ТОВ «Щедро») мають високу ресурсну забезпеченість та сильні індикатори A1/A3/A5, тому моделлю чітко рекомендована інноваційно-інвестиційна стратегія (B4). Розумно планувати інвестиційні проекти, R&D, проектне фінансування, при цьому рекомендуємо: підсилити управління проектами, залучити інвестиції під частину капіталу (оптимізувати структуру витрат). Пропоновані стратегічні карти розвитку підприємств представимо у додатку Щ (рис. Щ.1, рис. Щ.6).

2. ТОВ «СЕ Борнедце-Україна» формально має потенціал для B4, але через високий рівень боргу і недостатній капітал ( $R_{cap}=600$ ) найбільш реалістичною є стратегія стабілізації (B2). Рекомендуємо закріпити фінансову стабільність, зменшити D/E, підготувати платформу для подальших інвестицій. Пропоновану стратегічну карту розвитку підприємства подано у додатку Щ (рис. Щ.2, рис. Щ.3).

3. ТОВ «Інтек-Захід» (сильний фінансовий індекс A3, але низька A4) отримало рекомендацію B3 (диверсифікація), при цьому стратегія B4 теж має високу теоретичну утиліту, але вимагає капіталу на рівні 1200 тис., а підприємство має 1000 тис. Реалізація B3 дозволяє використовувати наявні ресурси й одночасно знизити ризики. Рекомендуємо розглянути часткову диверсифікацію та пошук зовнішнього співфінансування для масштабування до інноваційних проектів. Пропоновану стратегічну карту розвитку підприємства представлено у додатку Щ (рис. Щ.4, рис. Щ.5).

4. ПрАТ «КркЗ» у поточних умовах має низький фінансовий індекс і обмежені ресурси, тому єдина реальна опція для підприємства зараз – B1 (виживання). Рекомендуємо заходи щодо підвищення ліквідності, скорочення капітальних витрат, реструктуризації боргу, а після підсилення капіталу/зниження D/E – варто переглянути вибір на користь B2 або B3.

Пропоновану стратегічну карту розвитку підприємств представлено у додатку Щ (рис. Щ.7, рис. Щ.8).

Сформуємо підсумкову таблицю результатів проведеного дослідження (табл. 3.11).

Таблиця 3.11

Підсумкові результати моделювання вибору адаптивних стратегій розвитку підприємствами – базами дослідження

Підприємство	Допустимі стратегії (за ресурсами)	U_B1	U_B2	U_B3	U_B4	Рекомендована стратегія
ПрАТ «Тернопільський молокозавод»	B1, B2, B3, B4	-0,5383	0,4256	0,8023	<b>1,3682</b>	B4 (Стратегія інноваційно-інвестиційного розвитку)
ТОВ «СЕ Борнедце-Україна»	B1, B2	-0,0350	<b>0,1690</b>	(B3 нед.)	(B4 нед.)	B2 (Стратегія стабілізації)
ТОВ «Інтек-захід»	B1, B2, B3	-0,3777	0,2611	<b>0,4514</b>	(B4 нед.)	B3 (Стратегія диверсифікації)
ТОВ «Щедро»	B1, B2, B3, B4	-0,2977	0,2886	0,5064	<b>0,9007</b>	B4 (Стратегія інноваційно-інвестиційного розвитку)
ПрАТ «КрКЗ»	Тільки B1	<b>-0,0275</b>	(B2 нед.)	(B3 нед.)	(B4 нед.)	B1 (Стратегія виживання)

Джерело: складено автором на основі показників діяльності підприємств – баз дослідження

Для сильних підприємств з якісною ресурсною базою і фінансовою стійкістю (ПрАТ «Тернопільський молокозавод» та ТОВ «Щедро») модель дає чітку рекомендацію: спрямувати ресурси в інновації та інвестиційні проекти (B4). Для реалізації важливо підсилити систему проєктного менеджменту, встановити KPIs по NPV/IRR інвестицій, шукати партнерські фінансування для часткової оптимізації капітальної структури.

Для підприємства середньої сили (ТОВ «Інтек Захід») – диверсифікація (B3) є оптимальною за наявних ресурсів, але при залученні додаткового капіталу є потенціал перейти до стратегії B4. Тому рекомендуємо поетапний план переходу B3 → B4, пошук грантів/кредитних програм.

Підприємства з обмеженими ресурсами або високим боргом (ТОВ «СЕ Борнедце-Україна», ПрАТ «КрКЗ») спочатку фокусуються на стабілізації/виживанні; одночасно необхідними є реструктуризація боргу і оптимізація витрат, що може відкрити шлях до подальшого розвитку даних підприємств.

Отже, розроблена економіко-математична модель вибору стратегічних траєкторій розвитку суб'єктів господарювання дозволяє формалізувати процес прийняття управлінських рішень в умовах високої невизначеності. На відміну від статичних методів планування, запропонований підхід, що базується на інтеграції КВЗЧ та ресурсного потенціалу, забезпечує динамічне коригування стратегічної поведінки підприємства. Це дає змогу не лише ідентифікувати критичні точки дестабілізації, а й науково обґрунтувати перехід до конкретної траєкторії (виживання, стабілізації, диверсифікації або інноваційно-інвестиційного розвитку), що є необхідною умовою забезпечення життєздатності та конкурентоспроможності підприємницької діяльності в турбулентному економіко-політичному середовищі.

### **3.3. Прикладний інструментарій забезпечення ефективності управління підприємницькою діяльністю у турбулентних умовах**

Організаційно-економічні інструменти підвищення ефективності управління підприємницькою діяльністю в умовах кризи є важливим елементом забезпечення стійкості та конкурентоспроможності суб'єкта господарювання, адже вони дозволяють своєчасно реагувати на динамічні зміни зовнішнього середовища, оптимізувати використання ресурсів, формувати дієві механізми антикризового управління та знижувати рівень невизначеності.

Саме поєднання організаційних та економічних підходів створює передумови для побудови більш гнучкої моделі управління, здатної ефективно функціонувати за умов зростання ризиків і обмеженості фінансових можливостей. Разом із тим, застосування зазначених

інструментів вимагає глибокого розуміння проблемних аспектів діяльності суб'єкта господарювання, що обумовлюють низьку результативність управлінських рішень.

Результати матричного аналізу, наведені у підрозділі 2.3, дозволили ідентифікувати критичні суперечності та стратегічно вразливі зони розвитку суб'єктів господарювання.

Виявлений комплекс пріоритетних проблем є основою для розроблення організаційно-економічного інструментарію, спрямованого на підвищення адаптивності управління підприємницькою діяльністю у турбулентних умовах.

Проведене експертне оцінювання дозволило систематизувати ключові негативні чинники, які впливають на ефективність функціонування підприємств в сучасних умовах.

Враховуючи думки експертів, відобразимо вагомість впливу негативних наслідків на діяльність підприємств – баз дослідження (табл. 3.12).

Найвищу вагомість отримали такі фактори: зменшення купівельної спроможності внутрішнього ринку (0,100), високий рівень невизначеності через нестабільність державної політики (0,101) та зниження податкового потенціалу підприємництва (0,092), що свідчить про те, що основними загрозами для підприємницької діяльності є економічні обмеження внутрішнього попиту, часта зміна законодавчого середовища та недосконалість податкового адміністрування.

Меншу вагомість отримали фактори, які безпосередньо пов'язані із недостатнім фінансуванням розвитку підприємництва та ускладненням зовнішньоекономічної діяльності (0,063). Це пояснюється тим, що дані чинники впливають на частину суб'єктів господарювання, які працюють у специфічних секторах, і їх негативний ефект розподіляється більш локально.

## Вагомість впливу негативних наслідків на діяльність підприємств – баз дослідження

Негативні чинники впливу*	Експерти																	Разом	Вагомість чиннику
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17		
1	7	8	6	9	5	7	8	6	7	9	6	8	5	7	8	6	7	<b>111</b>	<b>0,092 (3)</b>
2	6	7	5	8	4	6	7	5	6	8	5	7	4	6	7	5	6	<b>100</b>	<b>0,083 (6)</b>
3	7	6	5	7	6	5	7	6	6	7	5	6	5	7	6	5	6	<b>99</b>	<b>0,082 (7)</b>
4	8	9	7	8	6	7	8	7	8	9	7	8	6	8	7	7	8	<b>122</b>	<b>0,101 (1)</b>
5	6	7	5	6	5	6	7	5	6	7	5	6	5	6	7	5	6	<b>101</b>	<b>0,084 (5)</b>
6	7	8	6	7	5	6	7	6	7	8	6	7	5	7	6	6	7	<b>111</b>	<b>0,092 (3)</b>
7	9	8	7	9	6	7	8	7	8	9	7	8	6	8	7	7	8	<b>121</b>	<b>0,1 (2)</b>
8	5	6	4	6	3	5	6	4	5	6	4	5	3	5	6	4	5	<b>76</b>	<b>0,063 (10)</b>
9	7	6	5	7	4	6	7	5	6	7	5	6	4	6	7	5	6	<b>96</b>	<b>0,079 (8)</b>
10	6	5	4	6	3	5	6	4	5	6	4	5	3	5	6	4	5	<b>76</b>	<b>0,063 (10)</b>

\* ключові чинники негативного інституційно-економічного впливу на діяльність підприємств:

1. Зниження ефективності використання ресурсів та зменшення довіри суб'єктів господарювання до державних інституцій.
2. Обмеження інвестиційної активності через слабкий захист прав власності та недосконалість судової системи.
3. Уповільнення започаткування та розвитку бізнесу внаслідок надмірного регуляторного навантаження та бюрократизації процедур.
4. Формування високого рівня невизначеності для суб'єктів господарювання через нестабільність державної політики та часті законодавчі зміни.
5. Обмеження інноваційної активності та інтеграції бізнесу у глобальні ринки через недостатній рівень інституційної підтримки.
6. Зниження податкового потенціалу підприємництва внаслідок складного адміністрування податків та неврегульованості податкових відносин.
7. Зменшення купівельної спроможності внутрішнього ринку через високу інфляцію та низьку платоспроможність населення.
8. Недостатнє фінансування розвитку суб'єкта господарювання, що обмежує можливості для розширення та модернізації бізнесу.
9. Зниження інвестиційної привабливості країни та обмеження залучення внутрішніх і зовнішніх інвесторів, у тому числі венчурних та неформальних (бізнес-ангелів).
10. Ускладнення відновлення зовнішньоекономічної діяльності та формування нових міжнародних економічних зв'язків із країнами ЄС.

Джерело: складено автором на основі експертного опитування працівників підприємств – баз дослідження

Систематизація причинно-наслідкових зв'язків дозволила виокремити такі групи чинників, що впливають на стан підприємств – баз дослідження:

- економічні: висока інфляція, зниження платоспроможного попиту населення, обмеженість доступу до кредитних та інвестиційних ресурсів;
- інституційні: нестабільність державної економічної політики, мінливість законодавчого поля, недосконалість системи захисту прав власності;
- регуляторні: складність податкового адміністрування, високий рівень бюрократизації та надмірний регуляторний тиск;
- структурно-зовнішні: низька інноваційна активність, недостатній рівень інтеграції у глобальні ланцюги доданої вартості, розрив традиційних зовнішньоекономічних зв'язків.

Відповідно, результати дослідження демонструють необхідність комплексного підходу до підвищення ефективності управління підприємницькою діяльністю, що включає активізацію інструментів економічного стимулювання, вдосконалення інституційної підтримки та зменшення адміністративного навантаження на бізнес.

Сформулюємо зазначені пропозиції, враховуючи вагомість кожного із представлених чинників негативного впливу (таблиця 3.13).

Таблиця 3.13

Заходи щодо нівелювання впливу негативних чинників на функціонування та розвиток підприємницького сектору в Україні

Негативний чинник	Вагомість впливу	Заходи щодо нівелювання впливу
1	2	3
Формування високого рівня невизначеності через нестабільність політики та законодавчі зміни	0,101	Поглиблення партнерства бізнесу та влади через інституційні механізми; створення галузевих кластерів для стабілізації ділового середовища; удосконалення фінансово-інвестиційних інструментів у кризових умовах
Зниження платоспроможного попиту населення	0,100	Розширення державних програм стимулювання попиту; розвиток регіональних кластерів для зниження витрат виробництва; залучення венчурних та альтернативних джерел фінансування

продовження табл. 3.13

1	2	3
Зниження податкового потенціалу підприємництва	0,092	Оптимізація адміністрування податків у партнерстві з бізнес-асоціаціями; розвиток кооперативних моделей для зменшення податкового навантаження; використання податкових стимулів для залучення інвестицій
Зниження ефективності використання ресурсів та довіри до державних інституцій	0,092	Підвищення прозорості державної підтримки та комунікації з підприємцями; кластеризація для спільного використання ресурсів; застосування гарантійних і страхових механізмів інвестування
Обмеження інноваційної активності та інтеграції у глобальні ринки	0,084	Державна підтримка стартапів та інноваційних проєктів; створення інноваційних кластерів і технологічних хабів; розвиток державно-приватного партнерства у сфері фінансування R&D
Обмеження інвестиційної активності через слабкий захист прав власності	0,083	Посилення правових гарантій підприємців; розвиток коопераційних бізнес-альянсів; залучення державних і міжнародних механізмів страхування інвестицій
Уповільнення започаткування та розвитку бізнесу через бюрократію	0,082	Цифровізація процедур реєстрації та дозвільної системи; створення спільних кластерних платформ для підприємців; формування фондів мікрокредитування та державних програм інкубації бізнесу
Зниження інвестиційної привабливості країни	0,079	Запровадження інвестиційних стимулів на державному і місцевому рівнях; розвиток міжнародно орієнтованих бізнес-кластерів; створення фондів співфінансування та підтримки інвесторів
Недостатнє фінансування розвитку підприємництва	0,063	Розширення грантових і кредитних державних програм; кооперація підприємств для колективного доступу до капіталу; залучення ресурсів міжнародних фінансових організацій
Ускладнення відновлення ЗЕД	0,063	Активізація державної підтримки експортерів; формування експортних кластерів; залучення інвестицій у міжнародні партнерські проєкти

Джерело: *розроблено автором*

Визначена вагомість чинників корелює з параметрами, які закладені в основу розрахунку КВЗЧ, що забезпечує методологічну цілісність дослідження.

Комплексний аналіз деструктивних чинників розвитку вітчизняного підприємництва дозволяє стверджувати, що домінуючим дестабілізуючим

фактором є високий рівень невизначеності, зумовлений нестабільністю державної політики. Це актуалізує потребу в інституціоналізації партнерства бізнесу і влади на засадах прозорості та стабільності законодавчого поля. Водночас критичний вплив низької купівельної спроможності внутрішнього ринку та зниження податкового потенціалу обґрунтовує доцільність впровадження кластерних і коопераційних моделей. Такі підходи сприяють раціоналізації витрат і зміцненню конкурентоспроможності суб'єктів господарювання в умовах турбулентності.

Обмеження інноваційної та інвестиційної активності, посилені недосконалістю судової системи, бюрократизацією та низькою інвестиційною привабливістю, вказують на необхідність формування гнучких і багаторівневих механізмів фінансового забезпечення, які включають державні гарантії, розвиток венчурного та альтернативного фінансування, а також активне залучення міжнародних ресурсів у процес модернізації та розширення бізнесу.

Узагальнення результатів даного дослідження дозволяє зробити висновок, що подолання виявлених бар'єрів розвитку підприємництва в умовах нестабільності можливе лише за умови комплексної реалізації трьох стратегічних напрямів, представлених на рис. 3.7.

Стратегічними організаційно-економічними інструментами розвитку вітчизняного підприємництва є: підвищення державної підтримки та партнерства бізнесу і влади, активного розвитку кластерних і коопераційних форм підприємництва, а також розбудови дієвих механізмів фінансового забезпечення та залучення інвестицій. Запропоновані інструменти є основою для реалізації обраних стратегічних траєкторій розвитку в межах адаптаційного механізму.

Розглянемо та подамо аналітичну оцінку використання кожного із стратегічних організаційно-економічних інструментів розвитку вітчизняного підприємництва в умовах економічної та політичної нестабільності.



Рис. 3.7. Стратегічні організаційно-економічні інструменти розвитку вітчизняного підприємництва в умовах економічної та політичної нестабільності

Джерело: сформовано автором

Зокрема, важливою і стратегічно значимою для мікро-, мезо- та макросередовища функціонування бізнесу є реалізація програм державно-приватного партнерства (далі – ДПП), яка забезпечить підвищення та удосконалення державної підтримки підприємницького сектору. Вона також є важливим інструментом антикризового управління та управління змінами в системі підприємництва, на чому наголошують ряд досліджень [204-209].

Про вагомість та визначальність реалізації ДПП в умовах кризи та нестабільності середовища функціонування свідчить значна кількість нормативно-правових актів, які прийняті в останні роки (додаток Ю) [211-222]. Аналіз нормативно-правової бази дає змогу говорити про системне регулювання ДПП в Україні, що охоплює як загальні правові засади, так і деталізовані процедурні механізми реалізації проєктів ДПП та концесій. Законодавство забезпечує чітке визначення обов'язків і прав державних та приватних партнерів, регламентує порядок планування, фінансування, контролю й оцінки ефективності проєктів, а також закріплює інструменти управління ризиками.

Вагомість і важливість реалізації ДПП в умовах кризи та поствійськових конфліктів доводить досвід зарубіжних країн (Балканських країн, Косово, Ірландії тощо) (таблиця 3.14).

Таблиця 3.14

Специфіка та результати використання ДПП у постконфліктному відновленні підприємницького сектору

Країна	Період	Обсяг інвестицій, млрд євро	Кількість проєктів	Середній ROI, %	Терміни реалізації, роки
Кувейт	1991–2000	2,5	20	17,0	4,5
Хорватія	1995–2005	2,3	23	18,5	4,2
Боснія і Герцеговина	1996–2010	1,8	19	16,3	5,1
Косово	2000–2015	1,2	15	19,2	3,8
Ірак	2003–2015	3,0	25	15,0	5,5
Ірландія (фінансова криза)	2008–2015	4,5	31	14,7	4,9
Сирія	2011–2019	0,9	12	12,0	6,0

Джерело: складено автором на основі [205; 223-225]

Аналіз результатів застосування механізмів ДПП у постконфліктних і кризових країнах свідчить про їх високу ефективність у відновленні інфраструктури та стимулюванні економічного розвитку. Особливо показовим є досвід Хорватії, де інтеграція ДПП у національну стратегію постконфліктного відновлення дозволила залучити понад 2,3 млрд євро приватних інвестицій для реконструкції транспортної інфраструктури та модернізації комунальних систем, а успіх моделі забезпечили створення спеціалізованих інституційних структур для управління проєктами, адаптивні контрактні механізми і прозорість партнерських відносин.

Досвід Ірландії в подоланні наслідків фінансової кризи 2008 року підтверджує, що ДПП дозволяє реалізовувати критично важливі інфраструктурні проєкти при збереженні фіскальної дисципліни, де координацію та відповідність стратегічним пріоритетам забезпечувало Національне агентство розвитку (NDA).

Дані табл. 3.13 демонструють, що успішне застосування ДПП залежить від чіткого нормативного регулювання, високого рівня інституційної спроможності та прозорості партнерських відносин, що у сукупності сприяє підвищенню інвестиційної привабливості, оптимізації використання ресурсів і прискореному відновленню економіки в умовах економіко-політичної невизначеності.

Сьогодні ДПП в Україні постає однією із ключових інституційних форм взаємодії між публічним і приватним секторами, яка набуває особливої значущості в умовах антикризового управління. За даними центральних та місцевих органів виконавчої влади в Україні, станом на 01.01.2025 на умовах ДПП укладено 200 договорів, з яких реалізується 22 договори (9 – концесійних договорів, 6 – договорів про спільну діяльність, 7 – інші договори), 167 договорів не реалізується (114 – не виконується, 53 – розірвані / закінчився термін дії), 11 призупинені у зв'язку зі збройною агресією рф [226]. Досліджуючи регіональні особливості ДПП, слід відзначити, що найбільше з них реалізується у Київській (4 договори) та Закарпатській (3

договори) областях, по 2 договори – у Дніпропетровській та Миколаївській, по 1 договору в Волинській, Житомирській, Івано-Франківській, Львівській, Кіровоградській, Полтавській, Одеській, Хмельницькій та Чернігівській областях.

Практична реалізація ДПП створює можливості для консолідації та ефективної мобілізації фінансових, матеріальних і управлінських ресурсів, що дозволяє компенсувати обмеженість державних інструментів впливу та підвищити стійкість економічної системи до зовнішніх і внутрішніх шоків. Водночас ДПП сприяє більш раціональному розподілу ризиків між партнерами, обумовлюючи значне зменшення навантаження на державний сектор і стимулює бізнес до активнішої участі у вирішенні суспільно важливих завдань.

Синергетичний ефект такої співпраці виявляється у поєднанні регуляторних можливостей держави з підприємницькою ініціативою та інноваційним потенціалом приватного сектора, що у сукупності формує передумови для прискореного відновлення економіки, модернізації інфраструктури та зростання конкурентоспроможності національного господарства. Інтереси та вигоди від реалізації ДПП для держави та підприємницького сектору України узагальнено та представлено у табл. 3.15.

Таким чином, ДПП в умовах ризиків та економіко-політичної нестабільності є взаємовигідною формою співпраці, яка дозволяє державі мінімізувати бюджетні обмеження та посилити інституційну спроможність, а приватному сектору – отримати додаткові гарантії, ресурси і доступ до нових ринків.

Розподіл відповідальності й ризиків забезпечує більш збалансований підхід до реалізації стратегічних проєктів, тоді як синергія державних регулятивних можливостей і підприємницької ініціативи сприяє створенню стійкої основи для модернізації економіки та підвищення конкурентоспроможності країни.

Таблиця 3.15

Інтереси та вигоди від реалізації ДПП в Україні в умовах ризиків та економіко-політичної нестабільності

Держава (державні та регіональні органи влади)	Приватний партнер (суб'єкти підприємництва)
<b>Обов'язки в контексті здійснення ДПП</b>	
Формування нормативно-правової бази, створення сприятливого інституційного середовища, забезпечення прозорості процедур відбору та контролю за реалізацією проєктів; гарантування захисту прав приватних партнерів; надання державної підтримки у вигляді пільг, гарантій чи співфінансування	Інвестування фінансових, матеріально-технічних та інноваційних ресурсів; розроблення та впровадження ефективних бізнес-моделей; дотримання договірних зобов'язань; забезпечення належної якості робіт, послуг чи продукції в рамках проєктів державно-приватного партнерства
<b>Основні інтереси під час реалізації ДПП</b>	
Забезпечення модернізації інфраструктури та стратегічно важливих об'єктів; розвиток національної економіки та підвищення інвестиційної привабливості; досягнення соціально-економічного ефекту за умов обмежених бюджетних ресурсів	Отримання доступу до нових ринків і сфер діяльності; підвищення прибутковості інвестицій; використання державних гарантій для зменшення ризиків; розширення можливостей для впровадження інноваційних рішень
<b>Ключові переваги реалізації ДПП</b>	
Залучення додаткових інвестиційних ресурсів; зменшення бюджетного навантаження; підвищення ефективності управління державними активами; зміцнення довіри між державою та бізнесом	Можливість використання державної підтримки (податкові стимули, доступ до інфраструктури, гарантії); розподіл ризиків із державою; отримання довгострокових контрактів; формування позитивної ділової репутації
<b>Взаємні вигоди в контексті здійснення ДПП</b>	
Забезпечення сталого розвитку національної економіки, зростання зайнятості, формування конкурентного бізнес-середовища; оптимізація ризиків за рахунок їх розподілу між партнерами; створення якісних суспільних благ	Підвищення рівня інвестиційної активності та інноваційності; зміцнення економічної стійкості підприємств у нестабільному середовищі; формування умов для інтеграції у міжнародні бізнес-мережі; зростання довіри до приватного сектора

*Джерело: сформовано автором із врахуванням [211-213; 227]*

Запропонуємо можливі варіанти стратегічного ДПП в умовах ризиків та економіко-політичної нестабільності для досліджуваних у дисертаційній роботі підприємств, результати дослідження представлено у табл. 3.16.

Реалізація ДПП на підприємствах – базах дослідження передбачає пропонувані різні форми співпраці, спрямовані на підвищення ефективності виробництва, розширення ринків збуту та впровадження інноваційних технологій. В даному аспекті рекомендуємо для:

- ПрАТ «Тернопільський молокозавод» використовувати спільне фінансування модернізації обладнання, що оптимізує виробничі процеси та знижує витрати;
- ТОВ «СЕ Борнедце-Україна» реалізувати спільні логістичні та складські центри для підвищення ефективності ланцюга постачання;
- ТОВ «Інтек-Захід» впроваджувати інвестиції у науково-дослідні та інноваційні проекти, що дасть змогу підвищити конкурентоспроможність на ринку;
- ТОВ «Щедро» застосовувати спільні маркетингові кампанії для розширення ринків та підвищення прибутковості;
- ПрАТ «КрКЗ» здійснювати будівництво і експлуатацію інфраструктурних об'єктів із залученням додаткових інвестицій.

Економічний ефект від реалізації ДПП проявляється у зростанні доходів, оптимізації ресурсів і підвищенні рентабельності, тоді як ризики нівелюються через поетапне впровадження проектів, контроль витрат, страхування інвестицій та чіткий розподіл відповідальності між партнерами.

Наступним важливим організаційно-економічним інструментом стратегічного розвитку підприємств є стимулювання розвитку кластерних і коопераційних форм підприємництва, яке забезпечує ефективну концентрацію виробничих, інноваційних та сервісних ресурсів у межах певних галузей чи регіонів.

На наш погляд, кластеризація бізнесу сприяє оптимізації використання матеріально-технічних і людських ресурсів, зменшенню трансакційних витрат, підвищенню конкурентоспроможності учасників ринку та створенню синергетичного ефекту завдяки інтеграції приватного бізнесу, наукових установ та державних структур.

Зазвичай кластери формуються у регіонах або галузях, де здійснюються або очікується активні технологічні та виробничі інновації з метою виходу на нові ринки.

## Варіанти реалізації ДПП на підприємствах – базах дослідження

Підприємства	Варіанти співпраці у рамках ДПП	Пропонований проєкт розвитку	Ефект від реалізації	Зменшення впливу ризиків
ПрАТ «Тернопільський молокозавод»	Спільне фінансування модернізації обладнання, впровадження інноваційних ліній виробництва	Спільне фінансування модернізації обладнання для переробки молока, створення інноваційних ліній з виробництва органічних молочних продуктів, розбудова логістичних хабів для покращення доставки продукції	Зростання обсягів виробництва, підвищення якості продукції, збільшення прибутковості	Страхування інвестицій, поетапне впровадження проєкту, контроль якості обладнання
ТОВ «СЕ Борнедце-Україна»	Побудова спільних логістичних і складських центрів	Розширення виробничих потужностей та створення додаткових робочих місць у рамках інвестиційного проєкту Audi серії B9	Оптимізація логістичних витрат, скорочення часу доставки, підвищення ефективності ланцюга постачання	Договірні гарантії, моніторинг постачань, розподіл ризиків між партнерами
ТОВ «Інтек--захід»	Спільні інвестиції у R&D та розробку нових технологій	Інвестиції у науково-дослідні та інноваційні проєкти, спрямовані на підвищення конкурентоспроможності підприємства	Підвищення конкурентоспроможності, швидше виведення продуктів на ринок, економія на розробках	Захист інтелектуальної власності, розподіл витрат і прибутків за заздалегідь погодженими умовами
ТОВ «Щедро»	Реалізація спільних маркетингових і рекламних кампаній	Розробка та реалізація спільних рекламних проєктів, спрямованих на просування продукції підприємства на регіональному та національному ринках. Участь у програмах соціального розвитку, спрямованих на підтримку місцевих громад та підвищення соціальної відповідальності бізнесу	Збільшення обсягів продажів, розширення ринків збуту, підвищення впізнаваності бренду	Встановлення чітких KPI, контроль бюджету, поетапне впровадження кампаній
ПрАТ «КрКЗ»	Спільне будівництво та експлуатація виробничих і інфраструктурних об'єктів	Залучення інвестицій для створення необхідної інфраструктури, такої як дороги, енергетичні мережі, що сприятиме розвитку підприємства та прилеглих територій. Участь у державних програмах розвитку промислових зон та індустріальних парків	Зниження капітальних витрат, підвищення ефективності виробництва, залучення додаткових інвестицій	Страхування проєкту, юридичний супровід договорів, аудит реалізації

Джерело: розроблено автором

При цьому, включення до складу кластерів освітніх установ і науково-дослідних центрів створює умови для безпосередньої практичної реалізації наукових розробок, їх комерціалізації та оперативного моніторингу потреб у сфері наукових досліджень на рівні галузі та регіону. Сьогодні в Україні функціонують різноманітні кластерні об'єднання, які продукують та впроваджують інноваційні активності, основні серед них подано у табл. 3.17.

Таблиця 3.17

## Сучасні кластерні об'єднання в Україні, 2025 рік

Тип кластеру	Назва / Локація	Ключові учасники	Основні напрями діяльності / інноваційні проекти
ІТ-кластери	Львівський ІТ-кластер	Понад 300 компаній (EPAM Systems, SoftServe, Genesis, GlobalLogic), 95 000 ІТ-спеціалістів, 7 навчальних закладів	Реалізація інноваційних освітніх програм; проекти розвитку міської інфраструктури
ІТ-кластери	Харківський ІТ-кластер	Понад 175 компаній, провідні університети регіону	Розвиток освітніх програм; підтримка стартап-екосистеми
ІТ-кластери	Київський ІТ-кластер	Понад 300 технологічних компаній	Проекти у сфері штучного інтелекту та блокчейн-технологій
Агроінноваційні кластери	«AgroVin», Вінницька область	Агробізнес, наукові установи, виробники агротехніки	Впровадження інноваційних технологій у сільському господарстві
Енергетичні кластери	«Нова енергія», Харківська область	Підприємства енергетичного сектору	Розробка та впровадження енергоефективних технологій та відновлюваних джерел енергії
Енергетичні кластери	Прикарпатський еко-енергетичний кластер	Місцеві підприємства та наукові установи	Розвиток альтернативної енергетики та енергозберігаючих технологій
Авіакосмічні кластери	«Мехатроніка», Харківська область	Підприємства авіакосмічної галузі, науково-дослідні інститути	Розробка інноваційних рішень в авіабудуванні
Біомедичні кластери	Львівська область	Підприємства медичних технологій, біофармацевтичні компанії	Розробка інноваційних медичних технологій, виробництво біофармацевтики, розвиток телемедицини

Джерело: складено автором на основі [228-234]

В сучасних умовах кластер постає як інтегрована інноваційна система прикладного значення, адже він забезпечує синтез наукового потенціалу та

підприємницької активності для стимулювання технологічного розвитку й економічного зростання [235, с. 60].

Сучасні особливості розвитку українських інноваційних кластерів полягають у наступному:

- тісна співпраця з освітніми закладами, зокрема розробка спеціалізованих навчальних програм, створення дослідницьких лабораторій, організація стажувань та практик;

- міжнародна співпраця, в тому числі участь у міжнародних проєктах, обмін досвідом з європейськими кластерами та залучення іноземних інвестицій;

- фокус на сталому розвитку і впровадженні екологічних технологій, розвиток соціальних інновацій, підтримці циркулярної економіки.

В умовах криз і економічної та політичної нестабільності кластерні об'єднання є досконалими структурами управління, адже суб'єкти господарювання, об'єднуючись у кластер, не втрачають своєї юридичної та економічної самостійності, продовжують функціонувати в умовах конкуренції, в той же час отримують певні переваги, які окреслено в табл. 3.18.

Трансформація кластерів із потенційних у реально функціонуючі неможлива без активної участі органів державної влади на рівні, який відповідає їх територіальній локалізації. Подальший розвиток кластерних структур, залежно від ступеня готовності підприємницького середовища, стану інфраструктури та рівня підтримки з боку держави, може відбуватися як завдяки ініціативам малих підприємств із мінімальними витратами, так і шляхом реалізації масштабних проєктів. У цьому контексті особливо важливо активізувати механізми ДПП.

Найбільш ефективною моделлю державної політики щодо сприяння кластеризації вважається політика «кластерного активування», яка передбачає те, що ключова роль держави полягає у зменшенні бар'єрів для розвитку кластерів, насамперед шляхом покращення бізнес-середовища та створення необхідної інфраструктури, що дозволяє кластерам активно

розвиватися на самостійній основі [236, с. 381].

Таблиця 3.18

Основні чинники привабливості кластера для його складових

Основні складові кластеру	Ключові чинники привабливості для основних учасників кластеру
Підприємницький сектор	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Вдосконалення системи інформаційного забезпечення, доступ до актуальних даних про інновації, ринок та нормативно-правові зміни.</li> <li>2. Підготовка і перепідготовка фахівців за затребуваними напрямками.</li> <li>3. Активізація інноваційної діяльності завдяки співпраці з науковими установами у сфері технологій, менеджменту, маркетингу, логістики та фінансів</li> </ol>
Регіональні органи управління	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Зростання зайнятості населення та купівельної спроможності.</li> <li>2. Зменшення соціальної напруженості.</li> <li>3. Активізація малого та середнього бізнесу.</li> <li>4. Збільшення надходжень до місцевих і державного бюджетів.</li> <li>5. Реалізація спільних соціально-економічних та інфраструктурних проєктів у регіоні</li> </ol>
Наукові та освітні заклади	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Практична реалізація результатів наукових досліджень і комерціалізація розробок.</li> <li>2. Доступ до інформації про актуальні потреби бізнесу та регіону у наукових дослідженнях.</li> <li>3. Формування освітніх програм відповідно до запитів підприємств кластера.</li> <li>4. Можливість стажування студентів та випускників на підприємствах з подальшим працевлаштуванням.</li> <li>5. Підвищення кваліфікації викладачів через стажування на підприємствах кластера.</li> </ol>

Джерело: розроблено автором

В сучасних умовах державні інституції повинні створювати основні передумови для розвитку кластерних об'єднань в нашій країні, за рахунок активізації наступних заходів [237, с. 4-5]:

– по-перше, актуальним і важливим є створення сприятливого середовища для створення та функціонування кластерів. Передумовами для цього є: сформована нормативно-правова база; розподіл повноважень між центральними та регіональними органами влади щодо проведення кластерної політики; взаємопов'язані державні, галузеві та регіональні програми (стратегії) розвитку, зокрема щодо створення та ефективного функціонування кластерів;

– по-друге, необхідним є стимулювання процесів розвитку кластерів. Воно може здійснюватись як через пряму фінансову підтримку кластерних ініціатив, так і через непрямі механізми. Непряме стимулювання може

здійснюватися в рамках загальнонаціональних, галузевих і регіональних стратегій, зокрема стратегій смартспеціалізації регіонів та територіальних громад; стратегій підтримки підприємницького сектору (основний елемент підприємницької ініціативи та базового елементу створення кластерів); підтримку технологічних трансформацій та суттєвої модернізації існуючих виробництв; проведення конкурсів, спрямованих на розвиток компетенцій, навчання, проведення інформаційних компаній, фінансування профільних фундаментальних досліджень та розробок; сприяння виходу на експортні ринки та збільшення участі в глобальних ланцюгах доданої вартості (інтернаціоналізація кластерних ініціатив);

– по-третє, рушієм створення кластерів є ефективна смарт-спеціалізація регіонів і територіальних громад. Смарт-спеціалізація та кластеризація мають спільних стейкхолдерів (бізнес, наука, влада, громада). Їх спільними ознаками є орієнтація на інноваційний розвиток, спрямованість на підвищення регіональної конкурентоспроможності та збільшення участі регіонів у глобальних ланцюгах доданої вартості. Інтенсивний розвиток кластерів є одним з основних критеріїв успішної смарт-спеціалізації регіонів і територіальних громад. В цілому, необхідні скоординовані дії центральних та місцевих органів влади, науки і бізнесу, спрямовані на розкриття наявного потужного потенціалу розвитку кластерів.

На відміну від кластерної форми організації партнерства, коопераційні моделі, у свою чергу, дозволяють підприємствам об'єднувати зусилля у сфері виробництва, постачання, маркетингу та досліджень, сприяючи значному розширенню ринків збуту, прискоренню впровадження інновацій та підвищенню економічної стійкості у складних політико-економічних умовах. У відповідності до закону України «Про кооперацію» [238], кооперація ає системою кооперативних організацій, створених з метою задоволення економічних, соціальних та інших потреб своїх членів.

В сучасних умовах господарювання через кооперацію налагоджують різноманітні господарські зв'язки та взаємовідносини, основні інноваційні

форми кооперування підприємств представлено у табл. 3.19.

Слід зазначити, що кооперовані зв'язки у сучасному бізнес-середовищі є важливим інструментом підвищення конкурентоспроможності та забезпечення стійкого розвитку вітчизняного підприємництва.

Таблиця 3.19

Основні інноваційні форми та сфери використання механізмів кооперування підприємств України в сучасних умовах

Форми кооперованих зв'язків	Сфери застосування форм кооперування		
	Фінансова	Виробнича	Збутова
Аутсорсинг	+	+	+
Субконтрактація		+	
Франчайзинг	+		+
Спільне виробництво		+	+
Кластери	+	+	
Бізнес-інкубатори	+	+	
Вертикальна інтеграція	+	+	+
Горизонтальна інтеграція	+	+	+
Толінг		+	
Консорціуми	+	+	
Стратегічні альянси	+	+	+
Спільні інвестиційні проєкти	+	+	
Об'єднання в рамках лізингової угоди	+		
Дистриб'юторські мережі			+
Електронні платформи продажу товарів та послуг (B2B, B2C)	+		+

Джерело: складено та доповнено автором із урахуванням [238-241]

Однією з найбільш поширених форм є аутсорсинг, який передбачає передачу окремих бізнес-процесів зовнішнім виконавцям і забезпечує оптимізацію витрат і концентрацію підприємства на ключових видах діяльності. Субконтрактація використовується здебільшого у виробничій сфері, коли підприємства делегують виконання окремих операцій партнерам для зменшення навантаження на власні потужності.

Франчайзинг забезпечує швидке масштабування бізнесу завдяки використанню відомого бренду та бізнес-моделі, поєднуючи фінансові й виробничі вигоди для обох сторін. Спільне виробництво є ефективним механізмом у високотехнологічних галузях, де інтеграція ресурсів дозволяє

знижувати інноваційні ризики та пришвидшувати комерціалізацію нових продуктів. Кластерні об'єднання формуються для консолідації підприємств за територіальною та галузевою ознакою, створюючи синергетичний ефект у виробничій та інноваційній діяльності.

Важливу роль у підтримці МСП відіграють бізнес-інкубатори, які поєднують фінансові, інформаційні та консультативні ресурси для забезпечення розвитку підприємницьких ініціатив. Вертикальна інтеграція сприяє посиленню контролю над ланцюгом створення вартості від постачання сировини до реалізації кінцевої продукції, тоді як горизонтальна інтеграція забезпечує розширення ринкової частки шляхом об'єднання підприємств однієї галузі.

Специфічною формою є толінг, який передбачає використання сировини замовника для виготовлення готової продукції, що дозволяє підприємствам уникати додаткових витрат на забезпечення виробничих ресурсів.

У сукупності, зазначені форми кооперації забезпечують диверсифікацію ризиків, підвищують гнучкість управлінських рішень та формують підґрунтя для стійкого розвитку суб'єктів господарювання у нестабільних економічних та політичних умовах. Вони також генерують ефект у результаті кооперації, який представлено у табл. 3.20.

Таблиця 3.20

Ефект, який отримують підприємства в залежності  
від застосовуваного механізму кооперації

Форми кооперації	Отримуваний ефект у рамках кооперування
1	2
Аутсорсинг	Зменшення операційних витрат, концентрація на ключових компетенціях, підвищення гнучкості управління
Субконтрактація	Оптимізація виробничих процесів, використання спеціалізованих ресурсів партнерів, скорочення часу виконання замовлень
Франчайзинг	Розширення ринкової присутності, зменшення підприємницьких ризиків, використання відомого бренду та бізнес-моделі
Спільне виробництво	Ефект синергії від об'єднання ресурсів, підвищення інноваційного потенціалу, зменшення витрат на розробку і виробництво
Кластери	Формування мережевих ефектів, доступ до інновацій, спільна інфраструктура, посилення конкурентних переваг
Бізнес-інкубатори	Підтримка стартапів, зниження ризику банкрутства на ранніх етапах, доступ до консалтингових і фінансових ресурсів
Вертикальна інтеграція	Контроль над усім ланцюгом створення вартості, зменшення залежності від постачальників чи посередників, стабілізація доходів

продовження табл. 3.20

1	2
Горизонтальна інтеграція	Збільшення ринкової частки, економія на масштабі, зниження конкуренції
Толінг	Використання виробничих потужностей без придбання обладнання, зниження капітальних витрат, гнучке завантаження ресурсів
Консорціуми	Реалізація масштабних інвестиційних чи інфраструктурних проєктів, розподіл фінансових ризиків між учасниками
Стратегічні альянси	Доступ до нових ринків і технологій, зниження бар'єрів входу, спільне використання інтелектуального капіталу
Спільні інвестиційні проєкти	Об'єднання фінансових ресурсів, диверсифікація ризиків, прискорення реалізації капіталомістких програм
Об'єднання в рамках лізингової угоди	Оновлення техніко-технологічної бази без значних одноразових витрат, підвищення ефективності використання обладнання
Дистрибуторські мережі	Оптимізація збутових каналів, розширення доступу до споживачів, зменшення витрат на логістику
Електронні платформи продажу товарів та послуг (B2B, B2C)	Розширення географії збуту, зниження транзакційних витрат, формування нових каналів комунікації зі споживачами

Джерело: *сформовано автором*

Результати дослідження, представлені у табл. 3.20, свідчать про важливість та необхідність впровадження різних форм кооперування в контексті адаптації та розвитку суб'єктів господарювання в умовах економічної та політичної нестабільності, адже це дає можливість підвищити ефективність використання ресурсів, оптимізувати структуру витрат і забезпечити стійкість до зовнішніх викликів.

Коопераційні зв'язки сприяють формуванню синергетичного ефекту, посиленню інноваційного потенціалу та розширенню ринкових можливостей. Залучення суб'єктів господарювання до спільних інвестиційних, виробничих і збутових проєктів дозволяє диверсифікувати ризики та прискорити реалізацію стратегічних цілей. Також використання сучасних цифрових платформ і мережеских форм співпраці створює нові канали взаємодії із споживачами та партнерами, що є критично важливим у сучасному бізнес-середовищі.

Отже, кооперування є дієвим механізмом підвищення конкурентоспроможності суб'єктів господарювання, забезпечуючи їх довгострокову стійкість та розвиток.

Запропонуємо варіанти здійснення кооперації для підприємств – баз дослідження (табл. 3.21).

Таблиця 3.21

## Напрями здійснення кооперації для підприємств – баз дослідження

Підприємство	Форми кооперування	Очікуваний ефект
ПрАТ «Тернопільський молокозавод»	Спільне фінансування модернізації обладнання, стратегічні альянси з постачальниками молочної сировини, дистриб'юторські мережі	Оптимізація виробничих процесів, зниження собівартості, стабільність постачання та розширення ринків збуту
ТОВ «СЕ Борнедце-Україна»	Вертикальна інтеграція, спільні логістичні центри, аутсорсинг транспортних послуг	Скорочення логістичних витрат, підвищення надійності постачання, оптимізація ланцюгів постачання
ТОВ «Інтек-Захід»	Спільні інвестиційні проекти у НДДКР, кластери, стратегічні альянси з інноваційними компаніями	Зростання інноваційного потенціалу, підвищення конкурентоспроможності продукції, доступ до нових технологій
ТОВ «Щедро»	Спільні маркетингові кампанії, електронні платформи B2B/B2C, франчайзинг	Розширення ринкової присутності, зростання прибутковості, формування стійкого бренду та збільшення клієнтської бази
ПрАТ «КрКЗ»	Консорціуми для інфраструктурних проєктів, спільні інвестиційні угоди, кластери	Залучення додаткових інвестицій, модернізація виробничих потужностей, підвищення ефективності використання ресурсів

Джерело: розроблено автором

Запропоновані варіанти кооперації для підприємств – баз дослідження спрямовані на посилення їх конкурентних позицій шляхом диверсифікації форм співпраці та оптимізації ресурсного забезпечення. Реалізація таких підходів забезпечує зниження витрат, розширення ринків збуту, доступ до інноваційних рішень і залучення додаткових інвестицій. У результаті кооперування досліджувані підприємства отримують стійкіші умови розвитку в умовах економічної та політичної нестабільності і зростаючих ризиків.

На наш погляд, одним із найважливіших організаційно-економічних інструментів підвищення ефективності управління підприємницькою діяльністю в умовах економічної та політичної нестабільності є механізм

фінансового забезпечення та залучення інвестицій.

Результати статистичного аналізу ПІІ в економіку України свідчать про стрибкоподібність інвестиційної активності, що впливає на ефективність діяльності підприємницького сектору (табл. 3.22).

Таблиця 3.22

ПІІ в економіку України за період 2019 – II кв. 2025 рр., млн дол. США

Рік	ПІІ в Україну		ПІІ з України		Сальдо	
2019	5860	1405	648	653	+5212	16,9%
2020	-868	-6728	82	-566	-950	-118,2%
2021	6687	7555	-198	-280	+6885	-824,7%
2022	1152	-5535	529	727	+623	-91,0%
2023	4247	3095	42	-487	+4205	575,0%
2024	3329	-918	-162	-204	+3491	-17,0%
II кв. 2025	669	-2660	36	198	+633	-81,9%

Джерело: складено автором на основі [242]

Динаміка ПІІ в Україну за період 2019 – II кв. 2025 рр. характеризується значною нестабільністю, зумовленою високою чутливістю підприємницького сектору до зовнішніх економічних і політичних факторів. Інвестиційні потоки відзначаються коливаннями як за обсягами надходжень, так і за напрямками, що свідчить про неоднорідність зацікавленості іноземних інвесторів у різних галузях економіки. Специфіка інвестування полягає у переважанні секторів із високим потенціалом інноваційного розвитку та можливістю швидкої адаптації до ринкових змін. При цьому, вплив на підприємницький сектор проявляється у підвищенні доступності ресурсів для розвитку, стимулюванні інноваційної активності та формуванні конкурентного середовища, проте нестійкість інвестиційних потоків зумовлює необхідність застосування адаптивних стратегій управління та диверсифікації економічних ризиків. Основні акценти механізму фінансового забезпечення та раціонального використання інвестицій вітчизняними суб'єктами господарювання повинні бути орієнтовані на:

– оптимізацію структури фінансових ресурсів: забезпечення балансу між власними та залученими коштами, а також між короткостроковим і

довгостроковим фінансуванням, з метою підвищення фінансової стійкості підприємств у умовах нестабільності;

- диверсифікацію інвестиційних напрямів: спрямування капіталу у стратегічно важливі та інноваційні галузі, які здатні генерувати додаткову вартість і підвищувати конкурентоспроможність суб'єктів господарювання;

- підвищення привабливості для зовнішніх інвесторів: формування прозорих механізмів залучення ПІІ, партнерства з міжнародними фінансовими установами та адаптація інвестиційної політики до вимог глобального ринку;

- активізацію інноваційної діяльності: стимулювання використання інвестицій для розвитку нових продуктів, технологій, процесів та цифровізації бізнес-процесів;

- удосконалення системи управління ризиками: впровадження антикризових фінансових стратегій, страхових механізмів і гнучких моделей фінансування для мінімізації негативного впливу економічної та політичної нестабільності;

- моніторинг та оцінювання ефективності використання інвестицій: регулярний аналіз результатів інвестування для коригування стратегічних рішень, підвищення прозорості та підзвітності підприємницького сектору.

В цілому, механізм фінансового забезпечення та залучення інвестиційних ресурсів у розвиток суб'єктів господарювання в умовах кризових явищ та невизначеності може передбачати різновекторність сформованого для реалізації операційних процесів капіталу, який надходить суб'єкту господарювання (рис. 3.8). Запропонований механізм фінансового забезпечення інноваційного розвитку дасть змогу розширити джерела фінансування на взаємовигідних умовах для суб'єкта господарювання, кредитора, інвестора, держави та міжнародних інституцій. Важливим в контексті залучення інвестиційного ресурсу є активізація проєктів в рамках ДПІ, залучення коштів від зарубіжних інвестиційних фондів розвитку, бізнес-ангелів, краундафіндингових платформ, різноманітних програм розвитку підприємництва.

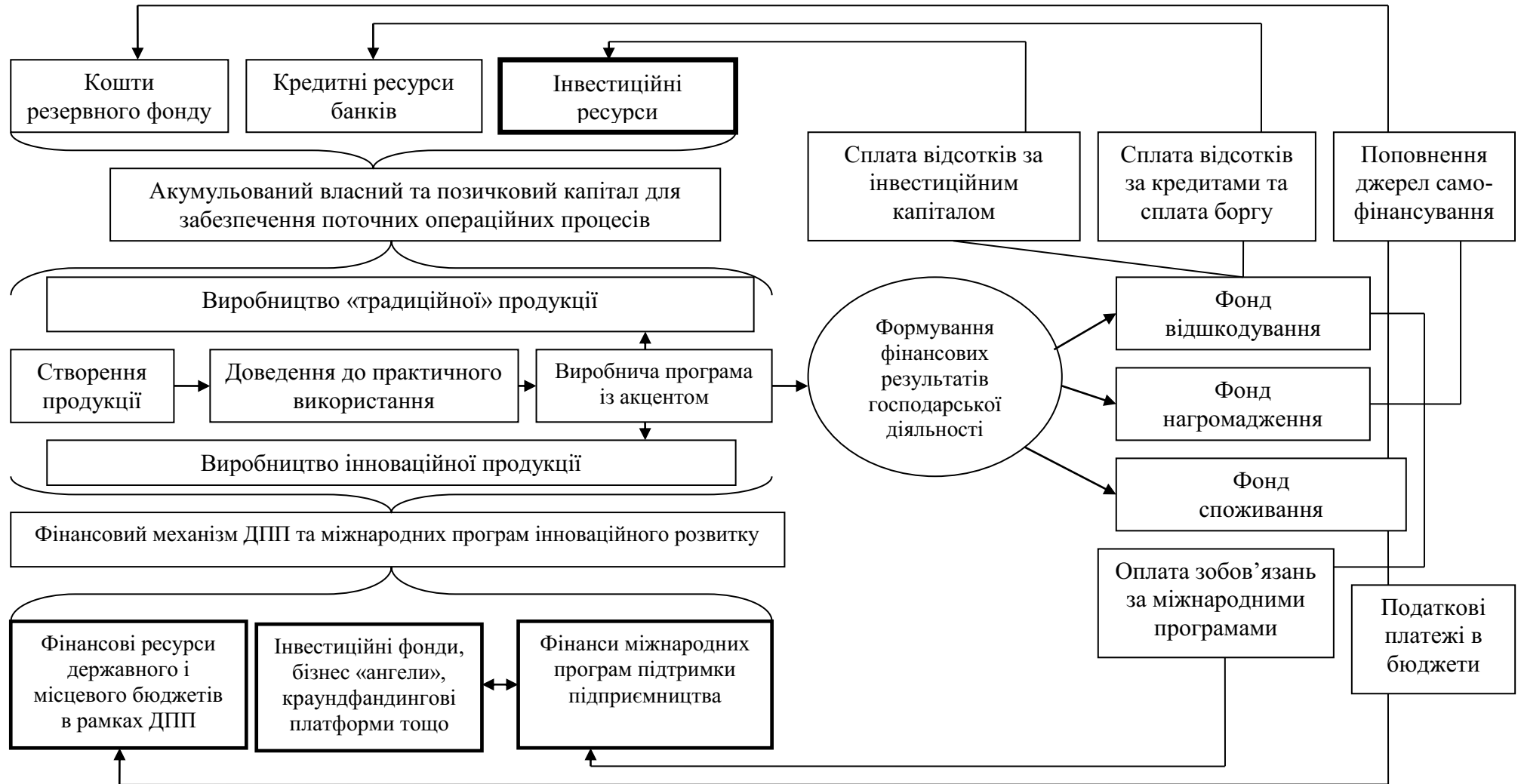


Рис. 3.8. Механізм фінансового забезпечення та залучення інвестиційного капіталу суб'єктом господарювання для розвитку в умовах економічної та політичної нестабільності

Джерело: розроблено автором

Застосування запропонованого механізму фінансового забезпечення інноваційного розвитку відкриває низку можливостей для посилення підприємницької активності, особливо у сфері інноваційного підприємництва, а саме:

- доступ до різних джерел фінансування дозволяє стартапам та інноваційним компаніям реалізовувати високоризикові проєкти, впроваджувати нові технології та продукти, підвищуючи їх конкурентоспроможність на національному та міжнародному ринках;

- участь у проєктах ДПП стимулює розвиток масштабних інфраструктурних та науково-технічних ініціатив, створює умови для ефективної кооперації між бізнесом, державою та науковими установами;

- залучення коштів від міжнародних інвестиційних фондів, бізнес-ангелів та краудфандингових платформ сприяє інтеграції вітчизняного підприємництва у глобальні інноваційні екосистеми, полегшує доступ до передових знань, технологій і досвіду.

У комплексі це формує більш стійку та гнучку систему фінансування підприємництва, що дозволяє його суб'єктам реалізовувати інноваційні активності, швидко адаптуватися до змін зовнішнього середовища, знижувати фінансові ризики та створювати високовартісні продукти й послуги, стимулюючи сталий розвиток економіки.

Використання зазначених акцентів у механізмі фінансового забезпечення та раціонального використання інвестицій сприяє підвищенню ефективності управління підприємницьким сектором в умовах економічної та політичної нестабільності.

По-перше, оптимізація структури фінансових ресурсів і диверсифікація інвестиційних напрямів забезпечують стабільність діяльності суб'єктів господарювання та зменшують ризики втрат капіталу.

По-друге, підвищення привабливості для зовнішніх інвесторів і активізація інноваційної діяльності стимулюють розвиток нових продуктів, технологій і процесів, що підвищує конкурентоспроможність суб'єктів

господарювання на національному та міжнародному ринках.

По-третє, удосконалення системи управління ризиками та моніторинг ефективності використання інвестицій забезпечують своєчасне коригування стратегічних рішень, що дозволяє суб'єкту господарювання швидко адаптувати управлінські практики до змін зовнішнього середовища.

У результаті впровадження комплексного підходу до фінансового забезпечення та інвестиційного розвитку формується більш стійка, гнучка і конкурентоспроможна система управління суб'єктом господарювання в умовах економічної та політичної нестабільності.

Таким чином, запропонований прикладний інструментарій, що базується на посиленні ДПП, активізації кластерних об'єднань та впровадженні гнучких механізмів фінансового забезпечення, дозволяє нівелювати деструктивний вплив інституційно-економічних бар'єрів і розглядається як сукупність важелів впливу, що забезпечують ефективність управління через мінімізацію втрат від зовнішньої нестабільності та максимальне використання внутрішнього адаптивного потенціалу суб'єкта господарювання.

Практична реалізація визначених заходів на підприємствах – базах дослідження (зокрема через модернізацію обладнання, створення логістичних хабів та інноваційних ліній) забезпечує перехід від стратегій виживання до траєкторій стійкого розвитку. Це підтверджує ефективність адаптаційного механізму управління підприємницькою діяльністю в умовах високої турбулентності та створює підґрунтя для довгострокового зміцнення їх конкурентоспроможності.

### **Висновки до розділу 3**

Узагальнюючи результати представлено у третьому розділі дослідження, слід відзначити наступне:

1. Обґрунтовано, що адаптаційний механізм управління є базовою передумовою стійкого функціонування суб'єктів господарювання в умовах

нестабільності. Він забезпечує не лише нейтралізацію деструктивних чинників, а й узгодження оперативних антикризових дій із довгостроковими стратегічними цілями.

Визначено, що інформаційна складова механізму виконує функцію «раннього попередження», інтегруючи аналітичну, організаційну та контрольну підсистеми. Доведено, що поетапна реалізація механізму (від мобілізації ресурсів до оцінювання результативності) дозволяє сформувати гнучку систему управління, здатну підтримувати конкурентоспроможність суб'єкта господарювання навіть в умовах високої невизначеності.

2. Доведено, що ефективність стратегічного управління в турбулентному середовищі безпосередньо залежить від використання економіко-математичного моделювання, яке дозволяє формалізувати вибір стратегічних траєкторій розвитку. Запропонована модель, на відміну від існуючих, інтегрує оцінку ресурсного потенціалу суб'єктів господарювання з імовірнісними сценаріями зовнішнього середовища (із застосуванням методів Монте-Карло та Multinomial Logit). Це дає змогу ідентифікувати критичні точки дестабілізації та диференціювати стратегічний вибір (від траєкторії виживання до інноваційно-інвестиційного розвитку) залежно від рівня фінансової стійкості.

Апробація моделі підтвердила її здатність забезпечувати обґрунтованість рішень через кількісне оцінювання адаптивності суб'єкта господарювання до динамічних змін зовнішнього середовища. Аналітичне узагальнення значень утилітарності ( $U_{\{Bi\}}$ ) дозволило диференціювати стратегічний вибір: для лідерів ринку (ПрАТ «Тернопільський молокозавод» та ТОВ «Щедро») з високою ресурсною забезпеченістю моделлю чітко визначено траєкторію інноваційно-інвестиційного розвитку (B4); для ТОВ «Інтек-Захід» оптимальною визначено стратегію диверсифікації (B3), яка дозволяє збалансувати наявний капітал із ризиками середовища; для підприємств із критичним рівнем боргу чи обмеженими ресурсами (ТОВ «СЕ Борднетце-Україна», ПрАТ «КрКЗ») обґрунтовано необхідність реалізації

стратегій стабілізації (B2) та виживання (B1) відповідно.

3. Встановлено, що пріоритетним напрямом зміцнення стійкості вітчизняного підприємництва є впровадження прикладного організаційно-економічного інструментарію, ключовими елементами якого визначено розвиток кластерних об'єднань та розширення механізмів державно-приватного партнерства. Експертне оцінювання дозволило ідентифікувати найбільш вагомні чинники дестабілізації (нестабільність державної політики, зниження купівельної спроможності), подолання яких потребує інституціоналізації діалогу між бізнесом та владою.

Обґрунтовано, що синергетичний ефект від інтеграції фінансових інструментів (пільгове кредитування, гранти) та мережевих форм кооперації створює передумови для стабілізації підприємницької діяльності та її післявоєнного відновлення.

Результати дослідження, представлені у третьому розділі, опубліковані у наукових працях автора [203; 210].

## ВИСНОВКИ

У дисертаційній роботі на основі проведених досліджень вирішено важливе наукове завдання щодо обґрунтування теоретико-методичних засад та розроблення прикладного інструментарію адаптивного управління підприємницькою діяльністю, спрямованого на забезпечення життєздатності, стратегічної стійкості та конкурентоспроможності суб'єктів господарювання в умовах економічної та політичної нестабільності. Отримані результати дозволили сформулювати такі висновки:

1. Уточнено сутнісну характеристику підприємницької діяльності в умовах нестабільності, яку визначено як складну динамічну систему, що функціонує в режимі перманентних змін. Доведено, що в умовах турбулентності ефективність такої системи визначається не лише її прибутковістю, а насамперед здатністю до швидкої трансформації та збереження функціональної цілісності під впливом деструктивних чинників зовнішнього середовища. Встановлено, що ключовим параметром життєздатності суб'єкта господарювання стає рівень його адаптивності, який дозволяє підтримувати конкурентоспроможність через оперативне коригування стратегічних орієнтирів.

2. Систематизовано концептуальні підходи до управління суб'єктами господарювання в умовах ризиків і невизначеності. Встановлено, що в турбулентному середовищі стратегічний пріоритет зміщується від класичного адміністрування до адаптивного управління, орієнтованого на виявлення прихованих можливостей у кризових ситуаціях та мобілізацію внутрішнього потенціалу. Обґрунтовано доцільність переходу до гнучких моделей менеджменту, які передбачають використання превентивних заходів антикризового характеру та підвищення мобільності ресурсного забезпечення для нейтралізації негативних наслідків нестабільності.

3. Визначено методичні основи дослідження впливу зовнішнього середовища, ключовим елементом яких є авторський підхід на основі модифікованого PESTLE-аналізу. Обґрунтовано впровадження інтегрального коефіцієнта впливу зовнішніх чинників (КВЗЧ), що забезпечує перехід від якісного опису загроз до їх кількісного вимірювання. Застосування КВЗЧ дозволяє здійснювати об'єктивну діагностику рівня дестабілізації бізнес-середовища через формалізацію оцінювання економічних та політичних факторів, що є необхідною умовою для формування інформаційної бази адаптаційного механізму.

4. Проведене аналітичне оцінювання розвитку підприємництва в Україні за період 2019–2025 рр. підтвердило гіпотезу про етапність адаптації бізнесу до послідовних шоків (пандемія, повномасштабна війна). Розрахунки КВЗЧ довели, що у пікові періоди тиск середовища зростає у 2,4 рази, досягаючи значень 0,75–0,88, що зумовило зміну пріоритетів бізнесу від максимізації прибутку до збереження функціональної цілісності через релокацію та цифрову трансформацію. Аналіз динаміки КВЗЧ виявив, що найбільш вразливими до дестабілізації є галузі з низькою швидкістю обертання капіталу та високою залежністю від імпортової сировини.

5. Здійснено діагностику управлінської та фінансово-економічної адаптивності підприємств – баз дослідження (ПрАТ «Тернопільський молокозавод», ТОВ «СЕ Борднетце-Україна», ТОВ «Інтек-Захід», ТОВ «Щедро», ПрАТ «КрКЗ»), яка виявила пряму залежність між гнучкістю організаційної структури та рівнем фінансової стійкості.

Використання авторського матричного підходу за параметрами «ймовірність банкрутства – рівень впливу зовнішнього середовища» дозволило ідентифікувати чотири зони стратегічного стану, встановивши, що 66% підприємств перебувають у стані дестабілізації. Це дозволило диференціювати потреби бізнесу: від стратегій виживання (для ПрАТ «КрКЗ») до траєкторій інноваційно-інвестиційного розвитку (для ПрАТ «Тернопільський молокозавод» та ТОВ «Щедро»).

6. Систематизація інституційно-економічних обмежень та стимулів засвідчила, що подолання системних бар'єрів (податковий тиск, дорогі кредити) можливе лише через інтеграцію державних інструментів (програми «5-7-9%», гранти) із внутрішніми адаптивними заходами. Доведено, що формування стійких бізнес-моделей у післявоєнний період залежить від здатності суб'єктів господарювання використовувати цифровізацію та євроінтеграційні можливості як компенсатори політико-економічних ризиків».

7. Сформовано адаптаційний механізм управління підприємницькою діяльністю, який, на відміну від існуючих, інтегрує аналітичну, організаційну та контрольну підсистеми в єдиний цикл «раннього попередження».. Обґрунтовано, що реалізація цього механізму через мобілізацію фінансових, логістичних і цифрових ресурсів дозволяє нейтралізувати деструктивні чинники нестабільності.

Доведено, що функціонування механізму дозволяє узгоджувати оперативні антикризові дії із довгостроковими стратегічними цілями, забезпечуючи стабільність бізнес-процесів за умов критичних значень КВЗЧ.

8. Розроблено економіко-математичну модель вибору стратегічних траєкторій розвитку суб'єктів господарювання, яка базується на імовірнісному моделюванні сценаріїв із застосуванням методів Монте-Карло та Multinomial Logit. Модель дозволяє формалізувати вибір оптимальної траєкторії (виживання, стабілізації, диверсифікації чи розвитку) з урахуванням ресурсних обмежень та фактичного рівня КВЗЧ.

Застосування розробленого інструментарію дозволяє мінімізувати суб'єктивізм у прийнятті стратегічних рішень та забезпечує високу точність ідентифікації пріоритетних напрямів адаптації бізнесу до динамічних змін зовнішнього середовища. Інтеграція моделі в систему менеджменту суб'єкта господарювання дає змогу формувати превентивні заходи реагування на зовнішні шоки, суттєво підвищуючи прогностичну здатність управлінських рішень в умовах високої невизначеності.

9. Обґрунтовано прикладний інструментарій забезпечення ефективності управління, ключовими елементами якого визначено цифровізацію, розвиток кластерних моделей та державно-приватне партнерство. Встановлено, що інтеграція фінансових, інноваційних та інституційних інструментів створює умови для післявоєнного відновлення підприємництва, дозволяючи суб'єктам господарювання трансформувати деструктивні зовнішні чинники у нові стійкі бізнес-моделі.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Луценко М. В. Історичні передумови та особливості розвитку підприємництва. *Науковий вісник Миколаївського національного аграрного університету*. 2019. Вип. 2(14). Ч.2. С. 33–38.
2. Гринько Т. В., Гвініашвілі Т. З., Загинайло В.А., Романов Р. В. Еволюція підприємницької діяльності: зміни та тенденції. *Актуальні проблеми економіки*. 2023. №11 (269). С. 40–48.
3. Бужимська К. О., Желіховська М. В. Сучасні тенденції та моделі розвитку підприємництва в умовах цифрової економіки. *Підприємництво і торгівля*. 2021. № 28. С. 15–19. <https://doi.org/10.36477/2522-1256-2021-28-02> (дата звернення: 08.02.2025).
4. Кононенко Ж. А., Карнаухова Г. В., Балюк О. В. Цифровізація підприємницької діяльності: значення та вплив. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління*. 2023. №9. URL : <https://reicst.com.ua/pmt/article/view/2023-9-04-08> (дата звернення до ресурсу 8.02.2025 року)
5. Зеркіна О. О., Євстаф'єв С. М. Діджиталізація підприємництва в Україні: поняття та значення. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 63. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/4131> (дата звернення: 09.02.2025).
6. Шаравара О.О. Промислова революція як чинник розвитку суспільства. *Актуальні проблеми філософії та соціології*. 2017. Вип.16. С154-156.
7. Kuzmenko O., Serhieieva O., Orlova V. Of enterprises in the globalization of the economy. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 62. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/4047/3977> (дата звернення: 10.02.2025).

8. Гуржій Н. М., Назарова С. О., Василина О. Р. Цифрова економіка та її вплив на зміну споживчих звичок і ринкових стратегій: цифрові трансформації та інституційний контекст. *Академічні візії*. 2024. Вип.30. С.1-11.
9. Ерстенюк Т., Кутко Т., Яворський А. Тенденції використання цифрових технологій підприємствами на сучасному етапі їх функціонування. International Scientific Conference *The Economy Today: Current Issues and Transformational Processes* : Conference Proceedings (June 6-7, 2025. Leipzig, Germany) / Riga, Latvia : Baltija Publishing. С. 108-112. <https://doi.org/10.30525/978-9934-26-569-3-26>.
10. Шкальова А. 2,9 млрд людей досі офлайн. *Великий звіт про користувачів інтернету Digital 2022: хто, скільки, звідки*. URL : <https://vctr.media/ua/novuj-zvit-pro-korystuvachiv-internetu-140950/> (дата звернення до ресурсу 9.02.2025 року).
11. Державний комітет статистики України. <https://www.ukrstat.gov.ua/> (дата звернення до ресурсу 9.02.2025 року).
12. This is the state of digitalization in Europe in 2023 – Eurostat report. *World Economic Forum*. 29.09.2023. URL: <https://www.weforum.org/agenda/2023/09/digitalization-europe-eurostat-report/> (дата звернення до ресурсу 9.02.2025 року).
13. Господарський кодекс України від 16 січ. 2003 р. № 436-IV (втратив чинність). URL: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/436-15> (дата звернення: 09.02.2025).
14. Живко З. Б. Підходи до тлумачення понять «підприємництво» та «підприємницька діяльність» через призму функцій економічної системи. *Наукові записки Львівського університету бізнесу та права*. 2012. Вип. 9. С. 31–34.
15. Квасниця О. Еволюція підходів до трактування сутності підприємництва. *Економічний аналіз*. 2012. Т. 10(4). С. 156–160.

16. Дядін А.С. Дефініція категорії «підприємницька діяльність». *Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг: Зб. наук. праць*. 2017. Вип. 1 (25). С. 62–72.
17. Самойленко Д. М. Становлення та розвиток теоретичних підходів до визначення змісту категорії «підприємництво». *Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво*. 2021. № 5 (122). С. 23–31. DOI: <https://doi.org/10.32840/1814-1161/2021-5-4>.
18. Міца В. В., Лях І. М. Застосування платформ цифрового підприємництва у малому та середньому бізнесі. *Актуальні проблеми економіки*. 2023. №4 (263). С. 6–11.
19. Філіппов В. Ю. Еволюція понятійно-категорійного апарату підприємництва. *Економіка: реалії часу. Науковий журнал*. 2019. № 1 (41). С. 72–80. DOI: 10.5281/zenodo.3416425.
20. Зосимова Ж. С. Розробка антикризової стратегії підприємства в умовах нестабільного зовнішнього середовища : автореф. дис. на здобуття наук. ступ. канд. економ. наук : спец. 08.00.04 – економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності). Харків, 2013. 21 с.
21. Пермінова С. О., Кравчук В. В. Особливості функціонування підприємства в умовах нестабільного середовища. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2015. Вип. 8. С. 458 – 460
22. Мангушев Д.В., Будріс Т.І., Калініченко В.В. Релокація бізнесу в Україні. *Економіка та управління підприємствами*. 2023. Вип.75. С.119-124.
23. Мариненко Н., Ерстенюк Т. Тенденції функціонування та можливості розвитку вітчизняного підприємництва в умовах воєнного стану. *Соціально-економічні проблеми і держава*. 2024. Вип. 1 (30). С. 152–168. URL: <http://sepd.tntu.edu.ua/images/stories/pdf/2024/24mnyuvs.pdf>.
24. Мариненко Н. Ю., Ерстенюк Т. М. Еволюція підприємництва: історичні передумови, виклики та сучасні трансформації. *Науково-виробничий журнал «Бізнес-навігатор»*. 2025. Випуск 5 (82). С. 346–352. DOI: <https://doi.org/10.32782/business-navigator.82-53>.

25. Докуніна К. І. Антикризове управління підприємством: сутність поняття та функції. *Причорноморські економічні студії. Економіка та управління підприємствами*. 2018. Вип. 36. С. 113–116.
26. Дурман М. О., Дурман О. Л. Сутність антикризового управління та принципи його здійснення. *Вісник ХНТУ*. 2021. № 1(76). С. 153–161.
27. Гой В. В., Васильєв О. В. Антикризове управління корпоративними підприємствами: теоретичні аспекти. *Ефективна економіка*. 2018. № 8. С. 26– 34. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=6504> (дата звернення: 10.02.2025).
28. Єпіфанова І. Ю., Оранська Н. О. Сутність антикризового управління підприємства. *Економіка і суспільство*. 2016. №2. С. 265–269.
29. Кривов'язюк І. В. Антикризове управління підприємством: навчальний посібник. 3-тє видання, доповн. і переробл. Київ : Видавничий дім «Кондор», 2020. 396 с.
30. Миськів Г. В., Білик В. М. Етапи та заходи антикризового управління на підприємстві. *Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення та проблеми розвитку*. 2024. № 1 (11). С. 19-37.
31. Боняр С. М., Скутова-Корх Я.О. Теоретичні основи антикризового управління. *Водний транспорт*. 2013. Вип. 1. С. 97–102.
32. Ахновська І. О. Антикризове управління підприємством в умовах нестабільного економічного середовища. *Молодий вчений*. 2015. №2 (6). С. 914-918.
33. Кузнецов Є. С. Сутність антикризового управління та принципи його здійснення. *Ефективна економіка*. 2012. № 10. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=1488> (дата звернення до ресурсу 12.02.2025 року)
34. Ахновська І. О., Панасюк П. І. Механізм антикризового управління в умовах нестабільного середовища. *Цифрова економіка та економічна безпека*. 2024. №5. С. 242-247.

35. Мариненко Н. Ю., Ерстенюк Т. М. Механізм антикризового управління підприємством в умовах нестабільності. *Міжнародний науковий журнал "Інтернаука". Серія: "Економічні науки"*. 2025. № 5. DOI: <https://doi.org/10.25313/2520-2294-2025-5-11043>.

36. Копитко М., Грицан В. Сутність, значення та особливості антикризового управління підприємством в умовах впливу на нього чинників війни та євроінтеграційних процесів. *Науковий вісник Львівського державного університету внутрішніх справ*. 2024. № 1. С. 36–42.

37. Гасанов С. С., Штангрет А. М., Котляревський Я. В. та ін. Антикризове корпоративне управління: теоретичні та прикладні аспекти. К., 2012. 301 с.

38. Тарасова Г. О. Методи управління підприємством в умовах економічної нестабільності. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2015. Вип.5. С. 167 – 170.

39. Ватченко Б., Шаранов Р. Антикризове управління підприємством в умовах війни. *Економічний простір*. 2022. №182. С. 38-43.

40. Ерстенюк Тарас. Трансформація традиційних бізнес-моделей у відповідь на технологічні зміни ХХІ століття. Матеріали ХІ Міжнародної науково-практичної конференції «Формування механізму зміцнення конкурентних позицій національних економічних систем у глобальному, регіональному та локальному вимірах»: зб. тез доповідей, 03 листопада 2023 р. / за заг. ред. О.В. Панухник. Тернопіль: ФОП Паляниця В.А., 2023. С. 10–11.

41. Ерстенюк Тарас. Сучасні тенденції та підходи до управління підприємствами. Збірник матеріалів Міжнародної науково-практичної конференції. *Детермінанти соціально економічного відновлення держави, регіонів та суб'єктів господарювання*. 10 листопада 2023 р. / м. Рівне, Україна. С. 197–199.

42. Т. Ерстенюк. Прикладні аспекти розвитку цифрової економіки. Тези доповідей IV міжнародної науково-практичної конференції учених та студентів «Цифрова економіка як фактор інновацій та сталого розвитку суспільства» / Тернопіль: Тернопільський національний технічний університет ім. І. Пулюя (м. Тернопіль, 7-8 грудня 2023 р.), 2023. С. 5–6.

43. Мельник Л., Юрша О., Коваль С. Трансформація антикризового управління підприємствами в парадигмі цифрової економіки. *Центральноукраїнський науковий вісник. Економічні науки*. 2024. Вип. 12(45). С. 201–213.

44. Гарафонова О. І., Бабіч О. О., Возний Д. С. Функціональний зміст та особливості антикризового управління бізнес-організаціями в українських реаліях. *Науковий журнал «ECONOMIC SYNERGY»*. 2023. Випуск 4 (10). С. 37-52.

45. Кифяк В. І., Галюк Є. В. Механізм антикризового управління в корпораціях. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука». Серія: «Економічні науки»*. 2021. № 11(55). С.86-92.

46. Глебова А. О., Конзерська Т. О. Формування системи антикризового управління на підприємстві. *Молодий вчений*. 2015. № 11 (26). Ч. 2. С.35-40.

47. Мостенська Т. Л., Юрій Е. О. Інструменти антикризового управління. *Український журнал прикладної економіки*. 2019. Том 4. № 1. С. 64–72.

48. Череп Алла, Корженевська Вікторія. Використання економічних інструментів в системі антикризового управління підприємством. *Актуальні проблеми економіки*. №1(187). 2017. С. 177–187.

49. Хринюк О. С., Очеретяна О. В. Фактори виникнення кризових явищ та забезпечення сталого розвитку підприємства. *Економіка та суспільство*. 2021. Вип. 26. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/355/340> (дата звернення до ресурсу 13.02.2025 року)

50. Карковська В. Я., Хомин Р. М., Якимець М. М., Судомир Н. Ю. Причини впливу кризових ситуацій на діяльність підприємств. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Серія : Проблеми економіки та управління.* 2019. Вип. 3. С. 36-43
51. Дробишева О.О., Коваленко О.В. Сутність, причини виникнення та систематизація кризових факторів діяльності промислових підприємств. Трансформація практики управління інноваційним розвитком соціально-економічних систем : колективна монографія / під заг. ред. Храпкіної В. В., Пічик К. В. ; Національний університет «Києво-Могилянська академія». Київ : Видавничий дім «Києво-Могилянська академія». 2024. С. 323–333.
52. Григорян Р. Х. Теоретичні основи виникнення та розвитку кризових явищ в економічних системах. *Економіка та управління АПК.* 2024. № 1. С. 59–73.
53. Решетняк Т. І., Бабіч Ю. Е. Методи аналізу зовнішнього середовища підприємства: ключові акценти та обмеження. *Вчені записки : зб. наук. пр. / Мін-во освіти і науки України, ДВНЗ «Київ. нац. екон. ун-т ім. Вадима Гетьмана» ; [ред кол.: А. Ф. Павленко (відп. ред.) та ін.].* Київ : КНЕУ, 2016. Вип. 17. С. 74–82.
54. Нижник В. М., Полінкевич О. М. Методи оцінки впливу факторів зовнішнього середовища на бізнес-процеси промислових підприємств. *Економічні науки. Сер. : Економіка та менеджмент.* 2012. Вип. 9(2). С. 334-345.
55. Долгальова О., Пугач М. Оцінювання впливу факторів зовнішнього середовища на ефективність управління підприємством. *Галицький економічний вісник.* 2024. №4(89). С.120-128.
56. Михайленко О. В. Особливості застосування стратегічного аналізу внутрішнього та зовнішнього середовища. *Сучасні проблеми бухгалтерського обліку та фінансів: Матеріали Всеукраїнської науково-практичної конференції, 23–24 листопада 2021 р. Київ : НУХТ, 2021.С.46-49.*

57. Rayevnyeva O. V., Brovko O. I., Zhui Su. A Study of the Influence of Environmental Factors on the Economic Behavior of the Enterprise. *Бізнес-Інформ*. 2023. № 8. С. 193–198.
58. Запухляк І. Б. Теорія та практика оцінювання нестабільності зовнішнього середовища вітчизняних газотранспортних підприємств. *Економіка та суспільство*. 2016. Вип.2. С. 274 – 279.
59. Фатенок-Ткачук А. О., Харчук М. А. Методичні основи аналізу зовнішнього середовища підприємств птахівництва. *Ефективна економіка*. 2015. №15. URL : [http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek\\_2015\\_12\\_66](http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2015_12_66) (дата звернення до ресурсу 16.02.2025 року)
60. Семенюк І. Ю. Оцінка впливу факторів на розвиток зовнішньоекономічної діяльності підприємств машинобудівної галузі України. *European cooperation*. 2017. Vol. 4(23). С.38-50
61. Длугопольська Т. І., Катола Т. Б., Хропонюк Д. О. Вплив факторів зовнішнього середовища на стратегічну поведінку компанії. *Innovation and Sustainability*. 2024. №2. С. 92–101.
62. Zapukhliak I., Shegda A., Mykytiuk O., Onysenko T., Petrenko K. Theory and practice of assessing the level of instability of the external environment of the enterprise in a hybrid war. *Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії і практики*. 2022. №1 (42). С. 271 – 282.
63. Rastogi N., Trivedi M. K. PESTLE technique – a tool to identify external risks in construction projects. *International Research Journal of Engineering and Technology (IRJET)*. 2016. Vol. 03, Issue. 1. Pp. 384–388.
64. Піжук О. І., Пронькін М. С. Методика проведення SWOT-аналізу як передумови прийняття стратегічних рішень на підприємстві. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2017. Вип. 16. С.427-434.
65. Петровська С., Яківченко А. PESTLE – аналіз як інструмент розвитку та впровадження інноваційного маркетингу промислового підприємства. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*, 2024. №334(5). С. 219-224.

66. Кащенко М. М. Методика оцінки зовнішнього середовища функціонування підприємств ресторанного бізнесу. *Вісник студентського наукового товариства «ВАТРА» Вінницького торговельно-економічного інституту ДТЕУ. Вінниця: Редакційно-видавничий відділ ВТЕІ ДТЕУ, 2023. Вип.174. С.241-247.*

67. Мариненко Наталія, Ерстенюк Тарас, Синовєрський Назар. Дослідження впливу чинників середовища функціонування підприємства на його розвиток в умовах нестабільності. *Світове господарство та міжнародні економічні відносини в контексті глобальних викликів суспільства: матеріали доповідей Міжнародної науковопрактичної конференції (м. Ужгород, 23–24 травня 2025 року) / За заг. ред.: М. М. Палінчак, В. П. Приходько, В. В. Химинець та ін. Львів-Торунь: LihaPres, 2025. С. 125–129. DOI: <https://doi.org/10.36059/978-966-397-499-6-33>.*

68. Мельник Т. Український бізнес в умовах війни: сучасний стан, проблеми та шляхи їх вирішення. *Journal of Innovations and Sustainability*. 2023. Vol. 7, No. 3. DOI: <https://doi.org/10.51599/is.2023.07.03.07>.

69. Гейко Т. Ю. Пріоритети розвитку підприємництва в Україні в умовах пандемії COVID-19 та в посткарантинний період. *Вісник соціально-економічних досліджень: зб. наук. праць*. 2020. № 2 (73). С. 62–71.

70. OECD Economic Surveys: Ukraine 2025. URL: [https://www.oecd.org/en/publications/oecd-economic-surveys-ukraine-2025\\_940cee85-en/full-report/fostering-macroeconomic-stability-and-a-sustainable-recovery\\_24ed81a1.html](https://www.oecd.org/en/publications/oecd-economic-surveys-ukraine-2025_940cee85-en/full-report/fostering-macroeconomic-stability-and-a-sustainable-recovery_24ed81a1.html)? (дата звернення: 10.05.2025).

71. World Bank. *Ukraine – Fourth Rapid Damage and Needs Assessment (RDNA4) : February 2022 – December 2024 (English)*. Washington, D.C. : World Bank Group. URL: <http://documents.worldbank.org/curated/en/099022025114040022> (дата звернення: 11.05.2025).

72. Kazak Oksana, Sulyma Mariana. Business transformation in Ukraine during the year of war. *European scientific journal of Economic and Financial*

*innovation*. 2023. № 1(11). Pp. 140–150. DOI: <https://doi.org/10.32750/2023-0111>.

73. Каліна І., Шуляр Н. Особливості розвитку бізнес–середовища малого підприємництва в Україні в період пандемії COVID-2019. *Вчені записки Університету «КРОК»*. 2022. №3 (67). С.18–25.

74. Валовий внутрішній продукт (ВВП) в Україні. URL: <https://index.minfin.com.ua/ua/economy/gdp/> (дата звернення: 11.05.2025).

75. Державний борг України. URL: <https://index.minfin.com.ua/ua/finance/debtgov/> (дата звернення: 11.05.2025).

76. Офіційний сайт Державної служби статистики України. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua/> (дата звернення: 12.05.2025).

77. Коробка С. Вплив локдауну на діяльність малого підприємництва. *Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. Серія: Економіка і управління*. 2021. 2021. № 1. Том 32 (71). С. 46–50.

78. Вагнер І. М., Демко І. І. Вплив COVID-19 на економічний розвиток малого і середнього бізнесу в Україні. *Вісник університету банківської справи*. 2020. № 1 (37). С. 59–66.

79. Гавриш О. А., Солнцев С. О., Роїк Т. А., Гавриш Ю. О. Вплив COVID-19 на бізнес. *Наукові записки Львівського університету бізнесу та права. Серія економічна. Серія юридична*. 2022. Випуск 32. С. 4–10.

80. Heinonen K. Strandvik T. Reframing service innovation: COVID-19 as a catalyst for imposed service innovations. *Journal of Service Management*. 2021. Vol. 32 № 1. P. 101- 112.

81. Mastercard SME Index 2023. URL: <https://www.mastercard.com/news/eemea/uk-ua/розділ-новин/прес-релізи/uk-ua/2023/кожен-п-ятий-підприємець-отримує-дохід-від-продажів-виключно-у-безготівковій-формі-дослідження-mastercard/> (дата звернення: 13.04.2024).

82. Gradus Research. Діагностування стану українського бізнесу під час повномасштабної війни Росії з Україною Аналітичний звіт Квітень

2022[https://gradus.app/documents/210/Ukrainian\\_Business\\_inWar\\_2Wave\\_Report\\_Gradus\\_KSE\\_22042022.pdf](https://gradus.app/documents/210/Ukrainian_Business_inWar_2Wave_Report_Gradus_KSE_22042022.pdf) (дата звернення: 13.04.2024).

83. Експрес-оцінка впливу війни на мікро-, малі та середні підприємства в Україні. Аналітичний звіт. Київ: Програма розвитку ООН в Україні, 2022. 77 с. URL: [https://www.undp.org/sites/g/files/zskgke326/files/2022-10/UA\\_Rapid\\_Assessment\\_of\\_War\\_on\\_MSMEs\\_in\\_Ukraine\\_0.pdf](https://www.undp.org/sites/g/files/zskgke326/files/2022-10/UA_Rapid_Assessment_of_War_on_MSMEs_in_Ukraine_0.pdf) (дата звернення: 13.04.2024).

84. Мурована Т. О. Вітчизняне підприємництво в умовах воєнного стану: основні тенденції та методи підтримки. *Економіка та суспільство*. 2023. № 47. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2144> (дата звернення: 15.04.2025).

85. Оцінка впливу війни на мікро-, малі та середні підприємства в Україні. Київ: Програма розвитку ООН в Україні. 2024 р. 86 с. URL: <https://www.undp.org/sites/g/files/zskgke326/files/2024-04/undp-ua-smb-2024.pdf> (дата звернення: 15.04.2024).

86. Коваленко О. Я., Сосновська М. І. Особливості економічної діяльності українського бізнесу в умовах війни. *Молодий вчений*. 2025. №1. С. 169–176.

87. Стан та потреби бізнесу в умовах війни: вересень, 2022. URL: <https://cid.center/state-and-needs-of-business-in-war-september-2022> (дата звернення: 16.04.2024).

88. Левчинський Д. Л., Ступнікер Г. Л., Каширнікова І. О., Зозуля Н. В. Підприємництво України в умовах воєнного стану. *Економічний простір*. 2022. №181. С. 110–114.

89. Стан та потреби бізнесу в умовах війни: результати опитування в січні 2023 р. URL: <https://business.dii.gov.ua/analytics/research/stan-ta-potreby-biznesu-v-umovakh-viiny-rezultaty-opytuvannia-v-sichni-2023-roku> (дата звернення: 17.04.2024).

90. Дослідження стану та потреб бізнесу за рік повномасштабної війни. URL: <https://business.diia.gov.ua/analytics/research/doslidzhennia-stanu-ta-potreb-biznesu-za-rik-povnomasshtabnoi-viiny> (дата звернення: 18.04.2024).

91. Стан та потреби бізнесу в умовах війни: результати дослідження в червні 2023 року. URL: <https://business.diia.gov.ua/analytics/research/stan-ta-potreby-biznesu-v-umovakh-viiny-rezultaty-doslidzhennia-v-chervni-2023-roku> (дата звернення: 18.04.2024).

92. Никонюк А. О., Бобер Л. П. Підприємництво в умовах воєнної економіки України. *Здобутки економіки: перспективи та інновації*. 2025. №17. С. 1–21.

93. Результати дослідження стану бізнесу в Україні в березні 2025 року. URL: <https://business.diia.gov.ua/analytics/research/rezultaty-doslidzhennia-stanu-biznesu-v-ukraini-v-berezni-2025-roku> (дата звернення: 13.08.2025).

94. Бізнес поліпшив очікування щодо подальшого економічного розвитку – результати опитування керівників компаній у I кварталі 2025 року. URL: <https://bank.gov.ua/ua/news/all/biznes-polipshiv-ochikuvannya-schodo-podalshogo-ekonomichnogo-rozvitku--rezultati-opituvannya-kerivnikiv-kompaniy-u-i-kvartali-2025-roku> (дата звернення: 13.08.2025).

95. Що з бізнесом в Україні: огляд за квітень 2025 року. URL: <https://hub.kyivstar.ua/articles/shho-z-biznesom-oglyad-za-kviten-2025-roku> (дата звернення: 13.05.2025).

96. Трекер економіки України під час війни: 2024 рік. URL: <https://ces.org.ua/tracker-economy-during-the-war/> (дата звернення: 14.05.2025).

97. Горбань С. Ф., Біленко О. В. Бізнес-екосистеми в Україні: стан та перспективи розвитку. *Соціальний розвиток: економіко-правові проблеми*. 2025. №4. С. 1–11.

98. Офіційна інформація про діяльність ПрАТ «Тернопільський молокозавод». URL: <https://opendatabot.ua/c/30356917> (дата звернення: 20.05.2025).

99. Офіційний сайт ПрАТ «Тернопільський молокозавод». URL: <https://pjsc.molokija.com/ua/> (дата звернення: 20.05.2025).
100. Офіційна інформація про діяльність ТОВ «СЕ Борнедце-Україна». URL: <https://opendatabot.ua/c/34419383> (дата звернення: 21.05.2025).
101. Офіційний сайт ТОВ «СЕ Борнедце-Україна». URL: <https://www.sebn.com/en/> (дата звернення: 21.05.2025).
102. Офіційна інформація про діяльність ТОВ «Інтек-Захід». URL: <https://opendatabot.ua/c/37753663> (дата звернення: 22.05.2025).
103. Офіційний сайт підприємства ТОВ «Інтек-Захід». URL: <https://intekzahid.com.ua/> (дата звернення: 22.05.2025).
104. Офіційна інформація про діяльність ТОВ «Щедро». URL: <https://opendatabot.ua/c/41162327> (дата звернення: 23.05.2025).
105. Офіційний сайт ТОВ «Щедро». URL: <https://schedro.ua/> (дата звернення: 23.05.2025).
106. Офіційна інформація про діяльність ПрАТ «КрКЗ». URL: [https://youcontrol.com.ua/catalog/company\\_details/25868934/](https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/25868934/) (дата звернення: 24.05.2025).
107. Офіційний сайт ПрАТ «КрКЗ». URL: <https://krkz.pat.ua/documents/ustanovchi-dokumenty?doc=34163> (дата звернення: 24.05.2025).
108. Власюк В. Є., Гордієнко К. О., Пшенична А. О. Оцінка ймовірності банкрутства вітчизняних підприємств (на прикладі ПАТ «Комбінат «Тепличний»). *Економіка і суспільство*. 2017. №12. С.68–72.
109. Терещенко О. Дискримінантна модель інтегральної оцінки фінансового стану підприємства. *Економіка України*. 2003. № 8. С. 38–44.
110. Лісінчук О. А., Виноградова Є. В. Моделі розрахунку ймовірності банкрутства як метод оцінки фінансового потенціалу підприємства. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету*. 2018. Вип. 33. С. 111–116.

111. Іванова Н. С., Рикун С. С. Оцінка ймовірності банкрутства в системі антикризового менеджменту підприємства. *Економіка та суспільство*. 2021. Вип. 34. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1049> (дата звернення: 27.05.2025).

112. Ватченко О. Б., Шаранов Р. С. Використання моделей оцінки ймовірності банкрутства на підприємствах України. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2018. Випуск 6 (17). С. 132–138.

113. Жалінська І. В. Діагностика ймовірності настання банкрутства підприємства в антикризовому управлінні: сучасні підходи та класифікація моделей. *Вісник Житомирського державного технологічного університету. Серія «Економічні науки»*. 2015. № 3. С. 62–68.

114. Ломоносов Д. С. Компаративізм українських моделей прогнозування ймовірності банкрутства підприємства. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 64. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/4359/4362> (дата звернення: 28.05.2025).

115. Матвійчук А. В. Моделювання фінансової стійкості підприємств із застосуванням теорій нечіткої логіки, нейронних мереж і дискримінаційного аналізу. *Вісник Національної академії наук України*. 2010. № 9. С. 24–46.

116. Наталія Мариненко, Тарас Ерстенюк. Соціально-економічні наслідки війни в Україні. *Трансформація бізнесу для сталого майбутнього: дослідження, діджиталізація та інновації*: збірник тез доповідей II Міжнародної науково-практичної конференції (м.Тернопіль, 23–24 листопада 2022 р.) / Тернопіль: ФОП Паляниця В.А., 2022. С. 160–161.

117. Наталія Мариненко, Тарас Ерстенюк. Роль вітчизняного підприємництва у забезпеченні стабільності економіки. Матеріали X Міжнародної науково-практичної конференції «*Формування механізму зміцнення конкурентних позицій національних економічних систем у глобальному, регіональному та локальному вимірах*»: зб. тез доповідей, 31

березня 2023 р. / за заг. ред. О.В. Панухник. Тернопіль : ФОП Паляниця В.А., 2023. С. 61–63.

118. Наталія Мариненко, Тарас Ерстенюк. Функціонування вітчизняного бізнесу в умовах війни: основні проблеми та заходи щодо їх подолання. Матеріали XII Міжнародної науково-практичної конференції *«Формування механізму зміцнення конкурентних позицій національних економічних систем у глобальному, регіональному та локальному вимірах»*: зб. тез доповідей, 16 травня 2024 р. / за заг. ред. О.В. Панухник. Тернопіль: ФОП Паляниця В.А., 2024. С. 9-10.

119. Ерстенюк Тарас, Кутко Тарас. Роль технологій у торгівлі та ланцюгах постачань. Матеріали XIII Міжнародної науково-практичної конференції *«Формування механізму зміцнення конкурентних позицій національних економічних систем у глобальному, регіональному та локальному вимірах»*: зб. тез доповідей, 25 листопада 2024 р. / за заг. ред. О.В. Панухник. Тернопіль : ФОП Паляниця В.А., 2024. С. 93–94.

120. Мариненко Наталія, Ерстенюк Тарас, Кутко Тарас. Виклики та можливості: особливості діяльності вітчизняних підприємств в умовах повномасштабної війни. Матеріали XIV Міжнародної науково-практичної конференції *«Формування механізму зміцнення конкурентних позицій національних економічних систем у глобальному, регіональному та локальному вимірах»*: зб. тез доповідей, 20 травня 2025 р. / ФОП Паляниця В.А., 2025. С. 42–43.

121. Ерстенюк Т. М. Інституційні бар'єри та економічні обмеження функціонування підприємництва в Україні: виклики нестабільного середовища. *Економіка в контексті глобальних трансформацій*. Матеріали науково-практичної конференції (м. Дніпро, 3-4 жовтня 2025 р.) / Одеса: Видавництво «Молодий вчений», 2025. С. 70–75.

122. Космідайло І. В., Равлик Р. В. Інституційні детермінанти трансформації управління підприємством у транзитивній економічній систем. *Підприємництво і торгівля*. 2025. №5. С. 14–21.

123. Алексєєва К. А., Міщенко І. А. Інституційні чинники розвитку підприємництва, орієнтованого на зовнішні ринки. *Наукові перспективи*. 2024. № 12(54). С. 520–533.
124. Краєвська А. С. Розвиток підприємництва в умовах інституційної невизначеності. *Вісник Вінницького політехнічного інституту*. 2016. № 3. С.33–40.
125. Короглюд І. В. Інституційні засади активізації підприємницької діяльності в умовах децентралізації владних повноважень. *Ефективна економіка*. 2015. № 11. URL: [http://www.economy.nauka.com.ua/pdf/11\\_2015/107.pdf](http://www.economy.nauka.com.ua/pdf/11_2015/107.pdf) (дата звернення до ресурсу 25.08.2025).
126. Ukraine ranking in the Global Innovation Index 2024. URL: <https://www.wipo.int/edocs/gii-ranking/2024/ua.pdf> (дата звернення: 30.05.2025).
127. The Global Competitiveness Report 2019. URL: [https://www3.weforum.org/docs/WEF\\_TheGlobalCompetitivenessReport2019.pdf](https://www3.weforum.org/docs/WEF_TheGlobalCompetitivenessReport2019.pdf) (дата звернення: 31.05.2025).
128. Ukraine – Corruption Perceptions Index. URL: <https://countryeconomy.com/government/corruption-perceptions-index/ukraine> (дата звернення: 01.06.2025).
129. Corruption Perceptions Index – 2024. URL: <https://ti-ukraine.org/en/research/corruption-perceptions-index-2024/> (дата звернення: 01.06.2025).
130. Yaroslav Romanchuk. Economic freedoms in Ukraine. URL: <https://www.economicleadership.institute/en/ukraine-is-in-112th-place-in-the-index-of-economic-freedom-2023/> (дата звернення: 01.06.2025).
131. International Liberty Institute. The Country of No Freedom. URL: <https://www.ilibertyinstitute.org/en/articles/economic-freedom-fraser-index-2024> (дата звернення: 01.06.2025).

132. Doing Business 2019. Training for Reform. URL: [https://www.doingbusiness.org/content/dam/doingBusiness/media/Annual-Reports/English/DB2019-report\\_web-version.pdf](https://www.doingbusiness.org/content/dam/doingBusiness/media/Annual-Reports/English/DB2019-report_web-version.pdf) (дата звернення: 02.06.2025).
133. Офіційний сайт Світового банку. URL: <https://www.worldbank.org/> (дата звернення: 02.06.2025).
134. Офіційний сайт Європейської Бізнес Асоціації. URL: <https://eba.com.ua> (дата звернення: 02.06.2025).
135. Славкова А., Колісник Д. Інвестиційна привабливість України: реалії в умовах війни та перспективи повоєнної відбудови. *Економіка та суспільство*. 2023. № 56. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3081> (дата звернення: 02.06.2025).
136. Пискун Л. М. Теоретико-методологічні основи дослідження тіньової економіки та корупції. *Економіка та держава*. 2021. № 4. С. 143–149.
137. Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо захисту права власності : Закон України від 03 жовт. 2019 р. № 159-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/159-20#Text> (дата звернення: 03.06.2025).
138. Жаліло Я. А., Базилюк Я. Б., Коломієць О. О. та ін. Тридцять років Незалежності України: соціально-економічні підсумки та стратегічні візії майбутнього : аналіт. доп. за наук. ред. д-ра екон. наук. Я. А. Жаліла. Київ : НІСД, 2021. 324 с.
139. Про застосування реєстраторів розрахункових операцій у сфері торгівлі, громадського харчування та послуг : Закон України від 06 лип. 1995 р. № 265/95-ВР (редакція від 17.03.2022). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/265/95-вр> (дата звернення: 05.06.2025).
140. Про внесення змін до Податкового кодексу України щодо вдосконалення адміністрування податків, усунення технічних та логічних неузгодженостей у податковому законодавстві : Закон України від 16 січ.

2020 р. № 466-ІХ. *Відомості Верховної Ради України*. 2020. № 33. Ст. 247 (із змінами та доповненнями).

141. У справі за конституційним поданням 47 народних депутатів України щодо відповідності Конституції України (конституційності) окремих положень Закону України «Про запобігання корупції» : Рішення Конституційного Суду України від 27 жовт. 2020 р. № 13-р/2020. *Офіційний вісник України*. 2020. № 88. Ст. 2835.

142. Про Державний бюджет України на 2021 рік : Закон України від 15 груд. 2020 р. № 1082-ІХ. *Відомості Верховної Ради України*. 2021. № 6. Ст. 46.

143. Про Державний бюджет України на 2022 рік : Закон України від 02 груд. 2021 р. № 1928-ІХ. *Відомості Верховної Ради України*. 2022. № 3. Ст. 14.

144. Про внесення змін до Податкового кодексу України та інших законодавчих актів України щодо дії норм на період воєнного стану : Закон України від 15 берез. 2022 р. № 2120-ІХ. *Голос України*. 2022. № 53.

145. Про роботу банківської системи під час запровадження воєнного стану : Постанова Правління Національного банку України від 24 лют. 2022 р. № 18 (із змінами). *Офіційний вісник України*. 2022. № 20. Ст. 1092.

146. Про організацію трудових відносин в умовах воєнного стану : Закон України від 15 берез. 2022 р. № 2136-ІХ (зі змінами). *Відомості Верховної Ради України*. 2022. № 20. Ст. 175.

147. Податковий кодекс України від 02 груд. 2010 р. № 2755-VI (зі змінами). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2755-17> (дата звернення: 04.06.2025).

148. Гавриленко В. О., Демиденко С. Л. Податкове навантаження як показник ефективності податкової системи в Україні. *Збірник наукових праць ЧДТУ*. 2023. №68. С. 46–55.

149. Постанова Кабінету Міністрів України КМУ «Про затвердження порядків з питань зупинення реєстрації податкової накладної/розрахунку

коригування в Єдиному реєстрі податкових накладних» від 11.12.2019 р.№ 1165. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1165-2019-%D0%BF#Text> (дата звернення: 06.06.2025).

150. Смирна К. В. Основні проблеми системи оподаткування України. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 59. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3485/3414> (дата звернення: 07.06.2025).

151. Про застосування реєстраторів розрахункових операцій у сфері торгівлі, громадського харчування та послуг : Закон України від 06 лип. 1995 р. № 265/95-ВР (редакція від 17.03.2022). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/265/95-вр> (дата звернення: 05.06.2025).

152. Зведена таблиця індексів споживчих цін з 2000 по 2025 рр. (%). URL: <https://index.minfin.com.ua/ua/economy/index/inflation/> (дата звернення: 08.06.2025).

153. Мінфін: За час дії воєнного стану в межах Державної програми «Доступні кредити 5-7-9%» видано близько 37 451 пільгових кредитів на суму близько 145 млрд грн. URL: <https://www.kmu.gov.ua/news/minfin-zachas-dii-voiennoho-stanu-v-mezhakh-derzhavnoi-prohramy-dostupni-kredyty-5-7-9-vydano-blyzko-37-451-pilhovyykh-kredytiv-na-sumu-blyzko-145-mlrd-hrn> (дата звернення: 09.06.2025).

154. Захист малого і середнього бізнесу під час пандемії: ЄС, Швейцарія, Велика Британія, США, ЄС. Інформаційно-дослідницький центр Верховної Ради України. 2020. 7 с.

155. «Робота: 9,3 млрд грн інвестувала держава в розвиток малого й середнього бізнесу через гранти. URL: <https://www.kmu.gov.ua/news/yerobota-93-mlrd-hrn-investovala-derzhava-v-rozvytok-maloho-i-serednoho-biznesu-cherez-hranty> (дата звернення: 11.06.2025).

156. Прозоро продажі презентували новий сервіс факторингу. <https://me.gov.ua/News/Detail?lang=uk-UA&id=47251160-5b1b-456d-9152->

0e8e9559027f&title=ProzorroProdazhiPrezentuvaliNoviiServisFaktoringu (дата звернення: 11.06.2025).

157. З 18 вересня запрацює ЄДозвіл: для бізнесу стане доступна перша послуга – Юлія Свириденко. URL: <https://me.gov.ua/News/Detail?lang=uk-UA&id=bc2f11c7-3448-4c68-bbb0-8de6c681cf11&title=Z18-VeresniaZapratsiudozvil> (дата звернення: 12.06.2025).

158. Інструменти підтримки бізнесу в період воєнного стану в Україні. Серпень 2023 року. URL: <https://niss.gov.ua/news/komentari-ekspertiv/instrumenty-pidtrymky-biznesu-v-period-voyennoho-stanu-v-ukrayini-serpen> (дата звернення: 13.06.2025).

159. Інструменти підтримки бізнесу в період війни. Вересень 2024 рік. URL: <https://niss.gov.ua/news/komentari-ekspertiv/instrumenty-pidtrymky-biznesu-u-voyennuu-chas-veresen-2024-roku> (дата звернення: 13.06.2025).

160. Крицька І., Дзисюк Д. Гроші для бізнесу: легкі й корисні. 25 грантових програм для малого та середнього бізнесу, що діють просто зараз (додані нові програми). URL: <https://forbes.ua/money/groshi-dlya-biznesu-legki-y-korisni-31-grantova-programa-dlya-malogo-ta-serednogo-biznesu-yaki-diyut-prosto-zaraz-13092023-15887> (дата звернення: 13.06.2025).

161. Допомога підприємцям у створенні та розвитку бізнесу. URL: <https://business.diia.gov.ua/wartime> (дата звернення: 13.06.2025).

162. Програми Фонду розвитку підприємництва. URL: <https://bdf.gov.ua/programs/> (дата звернення: 13.06.2025).

163. Купира М. І., Семенюк А. С., Чирук Д. М. Формування фінансово-кредитного механізму підтримки розвитку підприємницьких структур. *Економічний простір*. 2025. № 203. С. 141–147.

164. Як рятують від інфляції та у що вкладають гроші роздрібні інвестори. Українська правда: веб-сайт. URL: <https://www.epravda.com.ua/columns/2022/05/18/687187/> (дата звернення: 16.06.2025).

165. Як і куди потрібно інвестувати в 2023 році. Kyivstar business hub: веб-сайт. URL: <https://hub.kyivstar.ua/articles/yak-i-kudy-varto-investuvaty-v-ukrayini-u-2023> (дата звернення: 16.06.2025).
166. Національний Банк України. Статистика зовнішнього сектору. URL: <https://bank.gov.ua/ua/statistic/sector-external> (дата звернення: 20.06.2025).
167. Міністерство фінансів України. Прямі іноземні інвестиції (ПІІ) в Україну. URL: <https://index.minfin.com.ua/ua/economy/fdi/> (дата звернення: 20.06.2025).
168. 23 щомісячне опитування підприємств «Український бізнес під час війни» (березень 2024 року). URL: <http://www.ier.com.ua/ua/institute/news?pid=7457> (дата звернення: 22.06.2025).
169. Офіційний сайт компанії Advanter Group. URL: <https://advanter.ua/#gallery-3> (дата звернення: 23.06.2025).
170. Іщенко С. В., Ткач В. П., Глазунова О. О. Сучасні підходи до формування та реалізації адаптаційного механізму економічних систем в умовах глобальної турбулентності. *Економіка та суспільство*. 2025. Вип. 77. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/6392/6333> (дата звернення до ресурсу 5.09.2025).
171. Ліпич Л. Г. Конкурентоспроможність підприємства з позиції стратегії розвитку в умовах війни. *Наукові записки Львівського університету бізнесу і права. Серія економічна. Серія юридична*. 2024. Випуск 43/2024, (43). С. 271–277. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.14743628>.
172. Шерстюк Р. П., Козловський А. В. Інноваційні стратегії розвитку підприємств в умовах сучасних викликів. *Соціальна економіка*. 2024. № 67. С. 91–102. DOI: <https://doi.org/10.26565/2524-2547-2024-67-09>.
173. Радинський С.В., Левицький В.О., Артеменко Л.Б., Радинська С.С. Підприємництво України в умовах війни та цифровізації: можливості та перспективи удосконалення. *Трансформація бізнесу для сталого майбутнього: дослідження, цифровізація та інновації: монографія* /за ред.

д.е.н., проф. О. А. Сороківської. Тернопіль: ФОП Паляниця В.А., 2024. С. 235–254.

174. Швиданенко Г., Пономаренко О., Швиданенко В. Концептуальні засади формування і вдосконалення фінансової стратегії та політики суб'єкта господарювання в умовах глобальної нестабільності. *Економіка та суспільство*. 2024. №65. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/4375/4305> (дата звернення до ресурсу 5.09.2025).

175. Кудрявцев В., Прокопенко Н., Коваленко Н. Стратегії розвитку підприємств готельного бізнесу в умовах ринкової нестабільності. *Економічні науки. Вісник Хмельницького національного університету*. 2024. № 5. С.609–615.

176. Федорович І. М., Грегоращук А. Л. Соціальні ризики в умовах нестабільності: прогнозування, попередження та механізми мінімізації. *Ефективна економіка*. 2024. №10. URL: <https://nauka.com.ua/index.php/ee/article/view/4879/4922> (дата звернення: 05.07.2025).

177. Сватюк О. Управління ризиками і організуванням праці персоналу підприємства у мовах нестабільності. *Scientific journal «Modeling the development of the economic systems»*. 2024. №14. URL: <https://mdes.khmnu.edu.ua/index.php/mdes/article/view/417/439> (дата звернення: 07.07.2025).

178. Пригара О., Ярош-Дмитренко Л. Стратегії адаптації бізнесу в турбулентному ринковому середовищі під час війни в Україні. *Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка*. 2023. №2. С.108–114.

179. Рудніченко Є. М., Корбут Д. В. Адаптивність як невід'ємна складова управління промисловими підприємствами в умовах нестабільності. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2024. Том 9. № 4. С. 407–410.

180. Алькема В., Кінар'ов В. Особливості адаптивного управління малими підприємствами з позиції впливу на національну безпеку. *Вчені записки Університету «КРОК»*. 2024. № 74. С. 125–130.

181. Попело О., Самойлович О. Механізм адаптивного управління розвитком промислових підприємств у контексті забезпечення економічної безпеки в епоху цифровізації національної економіки. *Проблеми і перспективи економіки та управління*. 2023. № 1(33). С. 75–84.

182. Буняк Н. М. Особливості адаптивного управління підприємством в умовах кризових явищ. *Проблеми системного підходу в економіці*. 2022. Вип.2 (88). С. 56–61.

183. Вороніна А. В., Зеніна-Біліченко А. С. Формування системи адаптивного стратегічного управління розвитком організації. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2016. №11. С. 294–299.

184. Длігач А. О., Гвоздей Н. І., Білошкурський М. В. Аналіз інноваційних моделей адаптивного управління на промислових підприємствах: теоретичні засади та практичні аспекти застосування. *Філософія та управління*. 2025. №1 (5). С. 66–75.

185. Халіна В. Ю., Колбасинський Ю. В. Теоретичне підґрунтя адаптивного управління підприємством. *Економіка та суспільство*. 2024. № 63. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/4179> (дата звернення: 15.07.2025).

186. Пілецька С. Т., Коритько Т. Ю. Система адаптивного управління підприємством в умовах мінливого зовнішнього середовища. *Бізнес-інформ*. 2018. № 12. С. 435–440.

187. Георгіаді Н. Г., Лирик В. В. Принципи формування адаптаційних механізмів розвитку підприємств-експортерів в умовах активізування євроінтеграційних процесів. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 60. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3666> (дата звернення: 17.07.2025).

188. Мясников В. О. Формування механізму адаптивного управління інноваційного потенціалу машинобудівних підприємств. *Ефективна економіка*. 2018. №2. URL: [http://www.economy.nauka.com.ua/pdf/2\\_2018/153.pdf](http://www.economy.nauka.com.ua/pdf/2_2018/153.pdf) (дата звернення: 18.07.2025).

189. Прокіп М., Левченко Ю. Управління адаптацією підприємств до ринкових умов господарювання. URL: <https://dspace.nuft.edu.ua/bitstream/123456789/18566/1/90.pdf> (дата звернення до ресурсу 5.09.2025).

190. Пілецька С. Т., Коритько Т. Ю. Система адаптивного управління підприємством в умовах мінливого зовнішнього середовища. *Бізнес-інформ*. 2018. № 12. С. 435–440.

191. Полінкевич О.М. Адаптивний механізм управління змінами у бізнес-структурах в умовах COVID-19. *European scientific journal of Economic and Financial innovation*. 2020. №2(6). С. 173–182.

192. Попело О., Самойлович О. Механізм адаптивного управління розвитком промислових підприємств у контексті забезпечення економічної безпеки в епоху цифровізації національної економіки. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2024. № 5. С.609–615.

193. Фіщук Б. Д., Фіщук Н. Д. Механізм адаптивного управління розвитком закладів охорони здоров'я в умовах цифровізації та мінливого безпекового середовища. *Проблеми і перспективи економіки та управління*. 2025. №1. С. 172–183.

194. Дропа Я. Б. Фінансовий аналіз: навчальний посібник. Львів: ЛНУ ім. Івана Франка, 2023. 238 с.

195. Іваненко В.О. Методичні рекомендації до практичних занять з освітньої компоненти «Економічний аналіз» для здобувачів вищої освіти першого (бакалаврського) рівня спеціальностей 073 «Менеджмент» та 075 «Маркетинг». Житомир: Вид-во ЖДУ ім. І. Франка. 2022. 147 с.

196. Економіко-математичні методи та моделі: Навчальний посібник / Воропай Н.Л. та ін. Одеса: ОНЕУ, 2018. 404 с.
197. Васильєва Н. К. Економіко-математичне моделювання в сільському господарстві : навч. посібник. Дніпропетровськ : Біла К. О., 2015. 155 с
198. Козак Ю. І., Мацкул Ю. М. Математичне моделювання для економістів. Бакалавр-магістр-доктор філософії. К., ЦНЛ. 2019. 252 с.
199. Лавріненко Н. М., Латинін С. М., Фортуна В. В., Бескровний О. І. Основи економіко-математичного моделювання: Навч. посіб. 2-ге видання, стереотипне, Львів: «Магнолія 2006», 2025. 540 с.
200. Склярєнко О. В., Терещук Г. М., Колодінська Я. О. Економіко-математичне моделювання : навч. посібник. Київ : Вид-во Європейського університету, 2024. 200 с.
201. Москаленко В. В., Фонта Н. Г., Єршова С. І., Афанас'єв О. В. Метод побудови траєкторії розвитку підприємства для стратегічної цілі. *Система обробки інформації*. 2019. Вип.2 (157). С. 7–12.
202. Москаленко В. В., Лисанець В. М. Технологія побудови траєкторії розвитку комерційного підприємства на підставі обраних стратегій. *Системи обробки інформації*. 2011. № 4(94). С. 251–257.
203. Ерстенюк Т. М. Специфіка формування адаптивного механізму управління підприємницькою діяльністю в умовах ризику та економіко-політичної нестабільності. *Наукові інновації та передові технології (Серія «Управління та адміністрування»)*. 2025. Випуск № 10(50). С. 337–359. DOI: [https://doi.org/10.52058/2786-5274-2025-10\(50\)-337-359](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2025-10(50)-337-359).
204. Комарницька Г. О. Державно-приватне партнерство як інструмент антикризового управління в умовах геополітичної нестабільності. *Фінансовий простір*. 2024. №3-4 (54). С. 157–163.
205. Crisis management in public–private partnerships: lessons from the global crises in the XXI century. *G. Castelblanco et al. Engineering, Construction and Architectural Management*. 2023. Vol. 30. №. 8. P. 3127–3151.

206. Державно-приватне партнерство як інструмент залучення інвестицій в умовах воєнного стану. Українська асоціація інвестиційного бізнесу. Київ: УАІБ, 2024. 95 с.

207. Акіліна О. В., Павлюк В. В. Державно-приватне партнерство як інструмент управління змінами в сучасних умовах. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2024. Вип. 53. С. 15–28.

208. Khmurova V., Mykolaichuk I., Kandahura K., Sylkina Yu., Sychova N.. Strategy for the development of public-private partnership in the context of global changes. *Scientific Horizons*. 2021. №24(8). PP.108–116.

209. Черниш О., Курилюк Ю., Коломієць В., Томчук-Пономаренко Н., Савчук А. Стратегічні пріоритети розвитку економіки України в умовах воєнного часу: відповідь на сучасні виклики. *Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії та практики*. 2023. №3(50). С.282–297.

210. Ерстенюк Тарас. Особливості інтеграції держави, бізнесу, науки та освіти. Матеріали ІХ Міжнародної науково-практичної конференції «Формування механізму зміцнення конкурентних позицій національних економічних систем у глобальному, регіональному та локальному вимірах»: зб. тез доповідей, 05 листопада 2022 р. / за заг. ред. О.В. Панухник. Тернопіль : ФОП Паляниця В.А., 2022. С. 39–40.

211. Про державно-приватне партнерство : Закон України від 01 лип. 2010 р. № 2404-VI (із змінами та доповненнями від 26.12.2024). *Відомості Верховної Ради України*. 2010. № 40. Ст. 524.

212. Про затвердження Державної стратегії регіонального розвитку на 2021–2027 роки : Постанова Кабінету Міністрів України від 05 серп. 2020 р. № 695. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/695-2020-p> (дата звернення: 25.07.2025).

213. Деякі питання організації здійснення державно-приватного партнерства : Постанова Кабінету Міністрів України від 11 квіт. 2011 р. №

384. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/384-2011-п> (дата звернення: 25.07.2025).

214. Про концесію : Закон України від 03 жовт. 2019 р. № 155-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/155-20> (дата звернення: 26.07.2025).

215. Про порядок проведення концесійного конкурсу та конкурентного діалогу в електронній торговій системі : Постанова Кабінету Міністрів України від 20 серп. 2021 р. № 909. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/909-2021-п> (дата звернення: 26.07.2025).

216. Про затвердження Порядку ведення Реєстру довгострокових зобов'язань у рамках державно-приватного партнерства : Постанова Кабінету Міністрів України від 04 лист. 2022 р. № 1241. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1241-2022-п> (дата звернення: 27.07.2025).

217. Про затвердження Порядку прийняття рішення про надання державної підтримки здійснення державно-приватного партнерства : Постанова Кабінету Міністрів України від 08 лют. 2023 р. № 117. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/117-2023-п> (дата звернення: 27.07.2025).

218. Про затвердження Порядку спрямування коштів на підготовку проєктів державно-приватного партнерства та виконання довгострокових зобов'язань у рамках державно-приватного партнерства щодо об'єктів державної власності : Постанова Кабінету Міністрів України від 14 берез. 2023 р. № 222. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/222-2023-п> (дата звернення: 28.07.2025).

219. Про затвердження Методичних рекомендацій щодо застосування Методики виявлення ризиків здійснення державно-приватного партнерства, їх оцінки та визначення форми управління ними : Наказ Міністерства економічного розвитку і торгівлі України від 07 черв. 2016 р. № 944. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0944731-16> (дата звернення: 28.07.2025).

220. Про затвердження Порядку подання державними партнерами (концесієдавцями) щорічного звіту про виконання договору, укладеного в рамках державно-приватного партнерства, у тому числі концесійного

договору : Наказ Міністерства розвитку економіки, торгівлі та сільського господарства України від 26 трав. 2020 р. № 986 : зареєстр. у Мін-ві юстиції України 06 лип. 2020 р. за № 628/34911. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0628-20> (дата звернення: 29.07.2025).

221. Про затвердження Порядку конкурсного відбору незалежних експертів : Наказ Міністерства розвитку економіки, торгівлі та сільського господарства України від 22 груд. 2020 р. № 2721 : зареєстр. у Мін-ві юстиції України 15 лют. 2021 р. за № 191/35813. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0191-21> (дата звернення: 18.09.2025).

222. Про затвердження Методики аналізу ефективності здійснення державно-приватного партнерства : Наказ Міністерства економіки України від 14 груд. 2021 р. № 1067 : зареєстр. у Мін-ві юстиції України 31 січ. 2022 р. за № 109/37445. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0109-22> (дата звернення: 29.07.2025).

223. World Bank Group Strategy for Fragility, Conflict, and Violence 2020-2025. Washington : World Bank Publications, 2020. 85 p.

224. European PPP Expertise Centre. Review of the European PPP Market in 2022. Luxembourg : European Investment Bank, 2023. 67 p.

225. OECD Principles for Public Governance of Public-Private Partnerships. Paris : OECD Publishing, 2012. 45 p.

226. Стан здійснення ДПП в Україні. URL: <https://me.gov.ua/Documents/Detail/9fc90c5e-2f7b-44b2-8bf1-1ffb7ee1be26?lang=uk-UA&title=StanZdiisnenniaDppVUkraini> (дата звернення: 01.08.2025).

227. Тарасенко І. О., Тарасенко О. С. Державно-приватне партнерство в контексті реалізації державної екологічної політики. *Економіка та суспільство*. 2022. Вип. 44. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1774> (дата звернення: 02.08.2025).

228. Офіційний сайт Львівського ІТ-кластеру. URL: <https://itcluster.lviv.ua/en/lviv/> (дата звернення до ресурсу 19.09.2025 року).
229. Офіційний сайт Харківського ІТ-кластеру. URL: <https://it-kharkiv.com/en/10-rokiv-kharkiv-it-cluster/> (дата звернення: 01.08.2025).
230. Офіційний сайт Київського технічного кластеру. URL: <https://techukraine.org/tech-hubs/kyiv/> (дата звернення: 05.08.2025).
231. Офіційний сайт агрокластеру «Агровін». URL: <https://clusteratlas.org.ua/en/clusters/agrocluster-agrovin> (дата звернення: 05.08.2025).
232. Офіційний сайт кластеру «Мехатроніка». URL: <https://www.fed.com.ua/en/mehatronika.html> (дата звернення: 05.08.2025).
233. Львівський біомедичний кластер. URL: <https://medcluster.lviv.ua/en> ((дата звернення: 05.08.2025).
234. Прикарпатський еко-енергетичний кластер. URL: <https://peec.org.ua/> (дата звернення: 05.08.2025).
235. Карась О.С. Кластерний підхід як ефективний механізм розвитку державно-приватного партнерства. *Сталий розвиток економіки*. 2019. №1. С. 59–64.
236. Ketels С., Memedovic О. From Clusters to Cluster-Based Economic Development. *International Journal of Technological Learning, Innovation, and Development*. 2008. Vol. 1. No. 3. P. 375–392.
237. Бараннік В. О. Щодо сприяння розвитку регіональних кластерів в Україні. URL: <https://niss.gov.ua/sites/default/files/2021-08/klustery.pdf> (дата звернення: 10.08.2025).
238. Про кооперацію : Закон України від 10 лип. 2003 р. № 1087-IV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1087-15> (дата звернення: 12.08.2025).
239. Феш М. С., Запорожан Л. П. Форми кооперованих зв'язків підприємств у сучасних соціально-економічних умовах розвитку України. *Тенденції розвитку маркетингу в умовах економічних трансформацій* :

монографія / за наук. ред. С. В. Пилипенко. Тернопіль : Економічна думка ЗУНУ, 2018. С. 250–274.

240. Литовченко І. Л., Хмелярова Я. А. Дослідження поняття «субконтрактація» як сучасної форми виробничої кооперації. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія: економічні науки*. 2015. Випуск 11. Частина 3. С. 75–79.

241. Проскура В. Ф., Лизанець А. Г., Кубрак Н. Р. Механізми інноваційної кооперації підприємств високотехнологічних галузей в умовах викликів війни. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 60. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3638/3568> (дата звернення: 15.08.2025).

242. Динаміка ПІІ в економіці України (2002-2025 рр.). URL: <https://index.minfin.com.ua/ua/economy/fdi/> (дата звернення: 01.09.2025).

243. Zapukhliak I., Shegda A., Mykytiuk O., Onysenko T., Petrenko K. Theory and practice of assessing the level of instability of the external environment of the enterprise in a hybrid war. *Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії і практики*. 2022. №1 (42). С. 271–282.

# ДОДАТКИ

Динаміка використання інструментів цифровізації на українських підприємствах за період 2018-2022 рр. (в залежності від розміру підприємства)

Показник	Рік			Темп зростання, %	
	2018	2019	2022	2019/2018	2022/2019
Кількість підприємств, які мають доступ до мережі «Інтернет», стосовно загальної кількості підприємств, %					
Малі (від 10 до 49 осіб)	86,3	84,4	83,4	97,8	98,8
Середні (від 50 до 249 осіб)	93,5	93	91,6	99,5	98,5
Великі (250 осіб і більше)	95,9	94,8	88,3	98,9	93,1
Частка кількості підприємств, що використовують соціальні медіа, у загальній кількості підприємств, %					
Малі (від 10 до 49 осіб)	26,9	27,1	26,6	100,7	98,2
Середні (від 50 до 249 осіб)	36,2	37,7	36	104,1	95,5
Великі (250 осіб і більше)	51,3	52,8	51,5	102,9	97,5
З них за видами соціальних медіа:					
соціальні мережі					
Малі (від 10 до 49 осіб)	22,5	22,8	22	101,3	96,5
Середні (від 50 до 249 осіб)	30,6	32,4	29,2	105,9	90,1
Великі (250 осіб і більше)	45,7	47,8	42,1	104,6	88,1
блоги чи мікроблоги підприємства					
Малі (від 10 до 49 осіб)	6	6	5,8	100,0	96,7
Середні (від 50 до 249 осіб)	9,1	9,9	8,7	108,8	87,9
Великі (250 осіб і більше)	16,1	17,1	14,9	106,2	87,1
Веб-сайти чи прикладні програми (веб-застосунки) для обміну мультимедійним вмістом (контентом)					
Малі (від 10 до 49 осіб)	10,4	10,5	10,4	101,0	99,0
Середні (від 50 до 249 осіб)	16,8	17,9	16,9	106,5	94,4
Великі (250 осіб і більше)	29,8	31,1	29,1	104,4	93,6
Інструменти обміну знаннями на основі Wiki					
Малі (від 10 до 49 осіб)	10,6	10,4	10,3	98,1	99,0
Середні (від 50 до 249 осіб)	13,2	14,1	12,7	106,8	90,1
Великі (250 осіб і більше)	17,6	17,6	16,2	100,0	92,0

Джерело: складено автором на основі [11]

## Підходи та авторське бачення визначення дефініції «антикризовий менеджмент» у сучасній науковій періодиці

Автор (и)	Визначення поняття	Авторська думка
1	2	3
Докуніна К.І. [25, с. 115-116]	Антикризове управління підприємством являє собою систему заходів, спрямованих не лише на попередження виникнення кризової ситуації, а й на адаптацію системи управління підприємства до умов зовнішнього середовища за допомогою специфічних методів, способів та прийомів для забезпечення стабільного його функціонування та недопущення банкрутства	Визначення охоплює як превентивні, так і адаптаційні заходи, що забезпечують стабільність функціонування підприємства
Дурман М.О., Дурман О.Л. [26, с.157]	Антикризове управління – це вид управління, при якому задіяні механізми та інструменти прогнозу кризи і моніторингу її розвитку, аналізу природи кризи та, ймовірно, застосування методів зниження негативних наслідків кризи	Робиться акцент на прогнозуванні та моніторингу кризових ситуацій, що дозволяє своєчасно реагувати на загрози
Гой В. В., Васильєв О. В. [27, с.30]	Антикризове управління підприємством – це процес своєчасного запобігання потенційно можливому кризовому стану, а також подолання кризового стану який вже настав	Визначення містить дві складові: превентивні заходи та механізми подолання кризових ситуацій
Єпіфанова І. Ю., Оранська Н. О. [28, с.266]	Антикризове управління – це постійний процес, направлений на пошук ознак кризових явищ, їх попередження і розробку заходів щодо їх усунення, шляхом формування загального плану по перешкоджанню кризи та стагнації розвитку	Визначення підкреслює безперервність антикризового управління та важливість стратегічного планування
Кривов'язюк І. В. [29, с. 191]	Антикризове управління підприємством – це постійно діючий процес виявлення ознак кризових явищ шляхом комплексної чи часткової діагностики стану підприємства з метою розробки заходів щодо максимального використання отриманих в результаті діагностування його сильних сторін і можливостей для підвищення конкурентоспроможності, забезпечення подальшого функціонування та розвитку за умов використання агресивної поведінки по відношенню до конкурентів	Визначення відзначає важливість конкурентних переваг та використання сильних сторін підприємства в умовах кризи
Миськів Г. В., Білик В. М. [30, с. 20]	Сутність антикризового управління полягає у системному керуванні кризовими ситуаціями з метою попередження, адаптації та подолання їх негативних наслідків	Визначення наголошує на комплексному підході до управління кризовими ситуаціями
Боняр С. М., Скутова-Корх Я.О. [31, с. 99]	Антикризове управління – це сукупність заходів, спрямованих на досягнення чи відновлення платоспроможності, ліквідності, прибутковості і конкурентоспроможності підприємства, які здатні привести підприємство до фінансового оздоровлення	Визначення акцентує увагу на фінансових аспектах антикризового управління

продовження табл. Б.1

1	2	3
Ахновська І.О. [32, с. 917]	Антикризове управління – це система прийомів і методів управління фінансами, спрямована на своєчасну діагностику і попередження фінансової кризи шляхом створення комплексу механізмів фінансового оздоровлення і попередження банкрутства підприємства	Робиться акцент на фінансових механізмах антикризового управління та запобіганні банкрутству
Кузнєцов Є.С. [33]	Антикризове управління полягає в об'єктивному виявленні причин кризи, виду, стадії та закономірностей її протікання, можливих сценаріїв розвитку, інструментів із виходу з неї та недопущення подальших кризових явищ	Підхід передбачає глибокий аналіз кризових процесів та їх закономірностей для ефективного реагування
Ахновська І. О., Панасюк П. І. [34, с. 243]	Антикризове управління є своєрідним механізмом передбачення і аналізу кризи, який містить в собі методик для боротьби з кризовими явищами та процесами і подальшим зниженням їх негативних наслідків	Зосереджено увагу на аналітичних аспектах кризового управління та розробці ефективних методик

Джерело: узагальнено автором на основі [25–34]

Механізм антикризового управління підприємством в умовах нестабільного економічного середовища



Джерело: складено автором на основі [34, с. 246]

## Варіанти організації антикризового управління підприємством

Варіант антикризового управління	Характеристика	Переваги	Недоліки
Самостійне антикризове управління	Реалізація кризових заходів здійснюється безпосередньо керівником підприємства або штатним фахівцем з антикризового управління. Такий формат є характерним для компаній малого та середнього бізнесу, які не мають фінансових ресурсів для залучення зовнішніх консультантів.	Оперативність прийняття рішень, оскільки внутрішні управлінці володіють повною інформацією про стан підприємства	Обмеженість спеціалізованих знань у сфері кризового менеджменту, що може призвести до суб'єктивних помилок і неефективних стратегій подолання кризи
Антикризовий консалтинг	Залучення зовнішніх антикризових консультантів є поширеною практикою серед великих підприємств та транснаціональних корпорацій. Консалтингові компанії спеціалізуються на розробці антикризових стратегій, оцінці фінансового стану підприємства, оптимізації бізнес-процесів та формуванні планів реструктуризації.	Об'єктивний погляд на ситуацію, використання передових світових практик та методик кризового управління	Високі витрати на консалтингові послуги можуть бути недоцільними для підприємств із недостатнім фінансовим ресурсом
Залучення кризового директора	Даний варіант передбачає наймання зовнішнього фахівця з кризового менеджменту, який працює у партнерстві з власниками бізнесу. Кризовий директор здійснює комплексний аналіз стану підприємства, розробляє та впроваджує антикризові заходи, а також контролює виконання прийнятих стратегічних рішень.	Такий підхід забезпечує ефективне реагування на кризові виклики та мінімізує суб'єктивні управлінські помилки	Залучення кризового менеджера може супроводжуватися ризиками конфлікту інтересів між власниками та найманим фахівцем
Антикризове управління під контролем кредиторів	У разі реальної загрози неплатоспроможності підприємство може опинитися під контролем державних або комерційних банків, які є основними кредиторами. У такому випадку стратегічні рішення щодо фінансової реструктуризації, операційної діяльності та управління активами ухвалюються за безпосередньої участі представників кредиторів.	Забезпечення повернення боргових зобов'язань та збереження життєздатності підприємства.	Надмірний зовнішній контроль може обмежувати автономність управління та стратегічний розвиток бізнесу.
Внутрішнє антикризове управління	Деякі корпорації формують спеціалізовані внутрішні підрозділи або вводять посади антикризових менеджерів на постійній основі. Це дозволяє оперативно реагувати на зміни зовнішнього середовища, розробляти довгострокові стратегії стійкості та забезпечувати гнучкість управління. Такий підхід характерний для великих підприємств, що функціонують у високоризикових секторах економіки.	Системний підхід до управління ризиками, постійний моніторинг загроз, гнучкість у реагуванні на кризи.	Високі витрати на утримання підрозділу, потреба у спеціалізованих кадрах, складність у інтеграції в існуючі бізнес-процеси.

Джерело: сформовано автором

Порівняльна характеристика зовнішніх (екзогенних) і внутрішніх (ендогенних) чинників впливу в звичайних умовах та умовах нестабільності

Група чинників	Прояв в аспекті звичайних умов функціонування підприємства	Прояв в умовах нестабільності функціонування підприємства
1	2	3
Зовнішні (екзогенні) чинники впливу		
Економічні	Стабільні темпи економічного зростання, прогнозованість фінансових потоків, доступність кредитних ресурсів, низька інфляція.	Зниження темпів економічного розвитку, девальвація національної валюти, зростання інфляції, обмежений доступ до фінансових ресурсів, падіння купівельної спроможності.
Політичні	Прогнозованість державної політики, стабільність законодавства, сприятливий інвестиційний клімат.	Зміна політичного курсу, часті законодавчі зміни, посилення бюрократичного тиску, зростання регуляторних ризиків.
Соціальні	Високий рівень соціального захисту, стабільність зайнятості, довіра до влади та бізнесу, передбачувані споживчі тенденції.	Зростання соціальної напруги, безробіття, зниження рівня довіри до влади та бізнесу, зміна споживчих пріоритетів.
Демографічні	Збалансована структура населення, передбачувані демографічні тренди, стабільні міграційні процеси.	Прискорення міграції працездатного населення, скорочення трудових ресурсів, демографічна криза, зміни в структурі споживчого попиту.
Ринкові	Стабільний попит і пропозиція, прогнозованість конкурентного середовища, рівномірний розвиток галузей економіки.	Деформація ринкової структури, зниження попиту, банкрутство підприємств, посилення конкуренції за ресурси та клієнтів.
Науково-технічні	Постійний розвиток технологій, стабільне фінансування інновацій, доступність технічних нововведень.	Скорочення фінансування наукових розробок, відставання у впровадженні нових технологій, технологічна деградація підприємств.
Внутрішні (ендогенні) чинники впливу		
Фінансові	Стабільні фінансові потоки, доступ до кредитних ресурсів, прогнозованість доходів та витрат.	Дефіцит фінансових ресурсів, зниження ліквідності, зростання кредитного навантаження та фінансових ризиків.
Організаційні	Впорядкована організаційна структура, ефективна система управління, чіткий розподіл обов'язків.	Дезорганізація управлінських процесів, потреба в оперативній перебудові організаційної структури, зниження управлінської ефективності.
Трудові	Стабільність персоналу, висока продуктивність праці, мотивованість працівників.	Масові скорочення, зростання рівня безробіття, демотивація працівників, відтік кваліфікованих кадрів.

продовження табл. Д.1

1	2	3
Операційні	Стабільне функціонування виробничих процесів, ефективне використання ресурсів, висока продуктивність праці.	Порушення виробничих процесів, зниження ефективності операційної діяльності, зростання виробничих витрат та втрат.
Інноваційні	Розвиток та впровадження нових технологій, активізація дослідницької діяльності.	Скорочення інвестицій в інновації, уповільнення модернізації виробництва, зниження технологічного розвитку.
Екологічні	Виконання екологічних норм, контроль за екологічним впливом діяльності підприємства.	Відсутність можливості дотримуватися екологічних стандартів через фінансові обмеження, загроза посилення екологічних ризиків.
Природно-ресурсні	Раціональне використання природних ресурсів, оптимізація витрат на сировину.	Дефіцит сировини через порушення логістики, зростання витрат на ресурси, необхідність пошуку альтернативних джерел постачання.
Маркетингові	Стабільна маркетингова стратегія, ефективне позиціонування на ринку, прогнозований попит.	Зниження попиту, необхідність зміни ринкової стратегії, пошук нових каналів збуту, посилення конкуренції.
Логістичні	Налагоджені ланцюги постачання, своєчасне забезпечення сировиною та матеріалами, оптимізація транспортних витрат.	Перебої в постачанні ресурсів, підвищення витрат на логістику, необхідність пошуку альтернативних постачальників і транспортних маршрутів.

Джерело: *сформовано та удосконалено автором із врахуванням [49; 50, с. 41-42; 51, с. 328-330; 52, с. 65-66]*

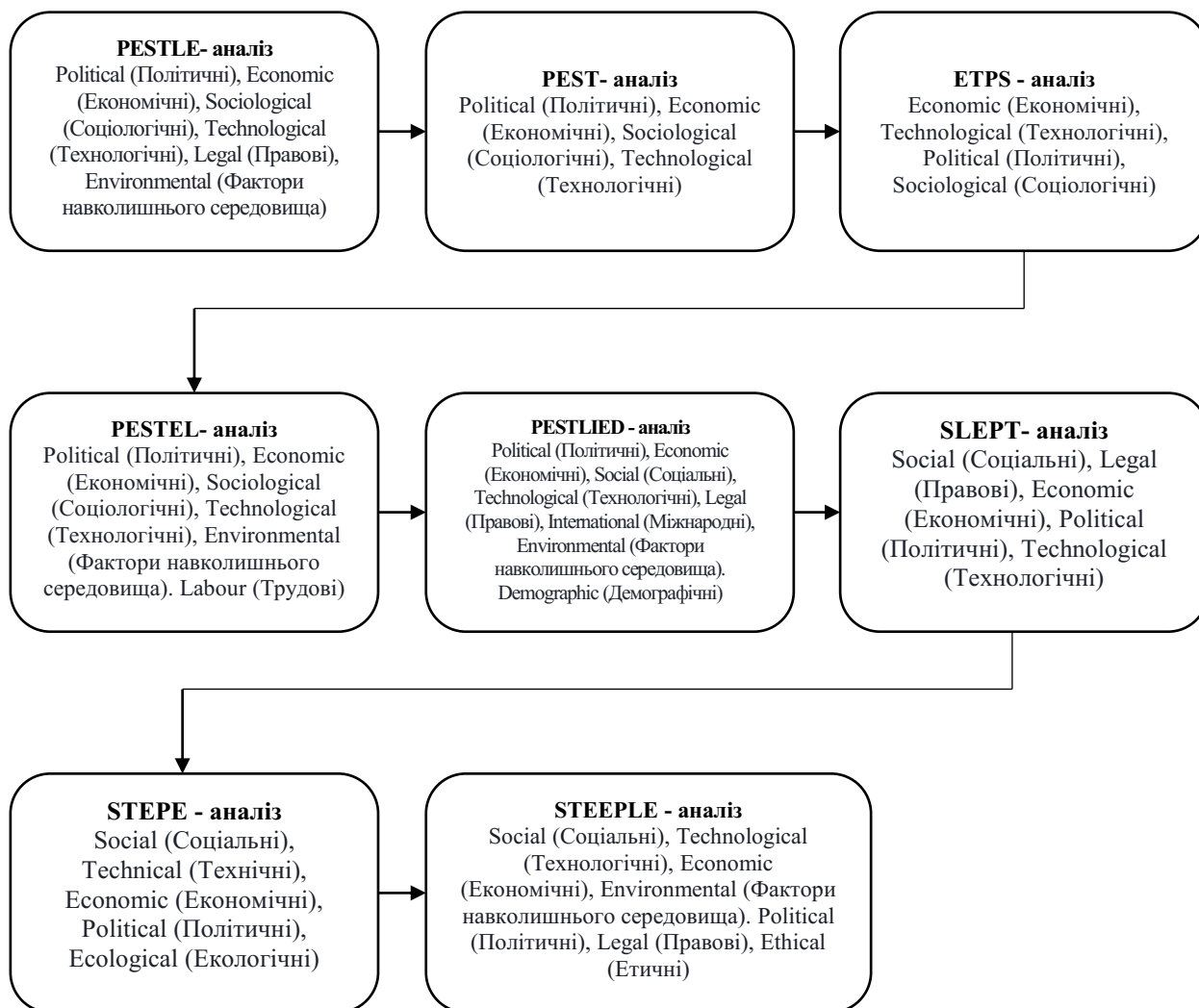


Рис. Е.1. Різновиди PESTLE-аналізу впливу факторів зовнішнього середовища на діяльність підприємств

Джерело: складено автором на основі [60, с. 44; 63, с. 385-388]

Класифікація методів дослідження впливу зовнішнього середовища на функціонування та розвиток підприємства в умовах нестабільності (підходи науковців)

Науковці	Різновиди методів оцінки впливу зовнішнього середовища на діяльність підприємства														
	Оцінка можливого зростання та зміни ефективності стратегічних зон господарювання	Метод «5x5»	Метод «чотириох питань»	Побудова матриці «вирогідність посилення чинника — його вплив на організацію»	PEST- аналіз	SWOT- аналіз	Матриця Дж. Х. Вільсона	STEP- аналіз	П'ять конкурентних сил Полтева	TEMPLES	PESTLE	GAP – аналіз	STR – аналіз	Ключові фактори успіху	
Решетняк Т.І., Бабіч Ю.Е. [53, с. 75-81]	+	+	+	+	+	+									
Нижник В. М. та Полінкевич О. М. [54, с. 337-342]		+	+			+	+	+							
Долгальова О. та Пугач М. [55, с. 124-128]					+	+		+							
Фатенюк-Ткачук А. О. та Харчук М. А. [59]		+		+	+	+		+	+	+	+				
Семенюк Ю.І. [60]						+					+				
Длугопольська Т. І., Катола Т. Б., Хропонюк Д. О. [61, с. 95-98]					+	+									
Піжук О.І., Пронькін М.С. [64, с. 428-434]					+	+		+	+					+	
Кащенко М.М. [66, с. 245-246]					+	+					+	+			

Джерело: згруповано автором на основі [53, с. 75-81; 54, с. 337-342; 55, с. 124-128; 59-60; 61, с. 95-98; 64, с. 428-434; 66, с. 245-246]

Деталізоване відображення ключових чинників впливу зовнішнього середовища на діяльність підприємства (на основі методики PESTLE-аналізу)

Чинники PESTLE-аналізу	Ваговий коефіцієнт чинників впливу*	Зведений результат впливу**
<i>Політичні (P)</i>		
1. Стабільність уряду та політичного режиму		
2. Податкова політика та державні субсидії		
3. Державне регулювання підприємницької діяльності		
4. Міжнародні санкції та торговельні обмеження		
<i>Економічні (E)</i>		
1. Рівень інфляції та облікової ставки		
2. Динаміка валютного курсу		
3. Рівень безробіття та купівельна спроможність населення		
4. Вартість кредитних ресурсів та доступність фінансування		
<i>Соціальні (S)</i>		
1. Демографічні зміни та рівень урбанізації		
2. Зміни у споживчих вподобаннях та способі життя		
3. Рівень освіти та кваліфікації робочої сили		
4. Соціальна відповідальність та етика бізнесу		
<i>Технологічні (T)</i>		
1. Темпи впровадження інноваційних технологій		
2. Доступність та розвиток цифрових інструментів		
3. Автоматизація та роботизація виробничих процесів		
4. Рівень інвестицій у науково-дослідницьку діяльність		
<i>Правові (L)</i>		
1. Законодавство у сфері трудових відносин		
2. Антимонопольне та конкурентне законодавство		
3. Захист прав споживачів та відповідальність виробників		
4. Регулювання експортно-імпортних операцій		
<i>Екологічні (E)</i>		
1. Політика у сфері екологічної безпеки		
2. Вимоги до екологічної сертифікації продукції		
3. Викиди та обмеження щодо використання природних ресурсів		
4. Стимулювання «зелених» технологій та альтернативної енергетики		

\*визначається за формулою 1.1 (рисунок 1.9) \*\*– проміжний та інтегральний показник в межах [1; -1], який визначається за формулою 1.2 (рисунок 1.9)

Джерело: узагальнено та доповнено автором із врахуванням [55, с. 125-126; 60, с. 44-46; 63]

Додаток Л

Таблиця Л.1

## Основні показники розвитку підприємництва в Україні в період політичної та економічної нестабільності

Показники	Період						Відхилення (+;-)			
							Абсолютне, тис.грн.		Відносне, %	
	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2024-2023	2024-2019	2024-2023	2024-2019
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
Загальна кількість підприємств, од. з них	380597	373822	370834	261924	307852	283813	-24039	-96784	-25,43%	-25,43%
Великі підприємства	518	512	610	494	512	558	46	40	7,72%	7,72%
%	0,14%	0,14%	0,16%	0,19%	0,17%	0,20%				
Середні підприємства	17751	17602	17502	14783	14070	13990	-80	-3761	-21,19%	-21,19%
%	4,66%	4,71%	4,72%	5,64%	4,57%	4,93%				
Малі підприємства	362328	355708	352722	246647	293270	269265	-24005	-93063	-25,68%	-25,68%
%	95,20%	95,15%	95,12%	94,17%	95,26%	94,87%				
Кількість зайнятих працівників, чол. з них	6407537	6366104	6391660	5382372	5052274	4999899	-52375	-1407638	-21,97%	-21,97%
Великі підприємства	1608347	1574647	1648692	1369937	1324063	1340701	16638	-267646	-16,64%	-16,64%
%	25,10%	24,73%	25,79%	25,45%	26,21%	26,81%				
Середні підприємства	3052616	3088410	2967783	2582786	2336262	2290554	-45708	-762062	-24,96%	-24,96%
%	47,64%	48,51%	46,43%	47,99%	46,24%	45,81%				
Малі підприємства	1746574	1703047	1775185	1429649	1391949	1368644	-23305	-377930	-21,64%	-21,64%
%	27,26%	26,75%	27,77%	26,56%	27,55%	27,37%				
Витрати на персонал підприємств, млрд.грн.	901,25	990,59	1169,82	1038,77	1193,91	1426,72	232,81	525,47	58,30%	58,30%
Великі підприємства	341,81	360,08	431,8	364,27	448,37	566,15	117,78	224,34	65,63%	65,63%
%	37,9	36,4	36,9	35,1	37,6	39,7				
Середні підприємства	411,03	462,8	552,07	502,08	549,15	664,28	115,13	253,25	61,61%	61,61%
%	45,6	46,7	47,2	48,3	46	46,6				
Малі підприємства	148,4	167,72	185,95	172,43	196,39	196,3	-0,09	47,9	32,28%	32,28%
%	16,5	16,9	15,9	16,6	16,4	13,7				
Витрати на оплату праці працівників, млрд.грн.	746,98	819,96	965,56	861,2	998,77	1196,01	197,24	449,03	60,11%	60,11%

продовження табл. Л.1

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
Великі підприємства	284,57	299,12	358,86	303,41	378,43	477,89	99,46	193,32	67,93%	67,93%
%	38,1	36,5	37,2	35,2	37,9	40				
Середні підприємства	340,97	383,7	457,98	417,47	460,05	557,45	97,4	216,48	63,49%	63,49%
%	45,6	46,8	47,4	48,5	46,1	46,6				
Малі підприємства	121,44	137,14	148,71	140,32	160,29	160,68	0,39	39,24	32,31%	32,31%
%	16,3	16,7	15,4	16,3	16	13,4				
Капітальні інвестиції у підприємства, млрд.грн.	524,47	398,48	536,34	336,22	505,52	743,02	237,5	218,55	41,67%	41,67%
Великі підприємства	239,96	190,11	263,13	149,81	239,66	397,25	157,59	157,29	65,55%	65,55%
%	45,75%	47,71%	49,06%	44,56%	47,41%	53,46%				
Середні підприємства	200,08	163,69	197,77	131,77	188,72	232,14	43,42	32,06	16,02%	16,02%
%	38,15%	41,08%	36,87%	39,19%	37,33%	31,24%				
Малі підприємства	84,44	44,68	75,43	54,64	77,14	113,63	36,49	29,19	34,57%	34,57%
%	16,10%	11,21%	14,06%	16,25%	15,26%	15,29%				
Обсяг виготовленої продукції, млрд.грн.	6981,86	7294,45	9639,31	7712,48	8978,75	9455,71	476,96	2473,85	35,43%	35,43%
Великі підприємства	2503,08	2457,51	3409,04	2548,89	3037,98	3313,62	275,64	810,54	32,38%	32,38%
%	35,9	33,7	35,4	33,1	33,8	35,1				
Середні підприємства	2507,6	2509,82	3289,63	3280,85	3688,58	3727,94	39,36	1220,34	48,67%	48,67%
%	35,9	34,4	34,1	42,5	41,1	39,4	-1,7	3,5	9,75%	9,75%
Малі підприємства	1971,19	2327,12	2940,64	1882,74	2252,18	2414,15	161,97	442,96	22,47%	22,47%
%	28,2	31,9	30,5	24,4	25,1	25,5				
Обсяг реалізованої продукції, млрд.грн.	9639,73	10049,87	13616,79	11033,02	13456,37	15726,7	2270,33	6086,97	63,14%	63,14%
Великі підприємства	3631,42	3626,39	5140,37	4024,27	4796,99	5861,43	1064,44	2230,01	61,41%	61,41%
%	37,7	36,1	37,8	36,5	35,7	37,3				
Середні підприємства	4168,44	4359,36	5900,06	4906,84	5990,51	7074,08	1083,57	2905,64	69,71%	69,71%
%	43,2	43,4	43,3	44,5	44,5	45				
Малі підприємства	1839,88	2064,12	2576,37	2101,91	2668,87	2791,19	122,32	951,31	51,71%	51,71%
%	19,1	20,5	18,9	19	19,8	17,7				
Фінансовий результат до оподаткування, млрд.грн.	613,04	134,73	1034,01	-216,59	563,11	794,18	231,07	181,14	29,55%	29,55%

продовження табл. Л.1

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
Великі підприємства	232,02	61,96	534,65	-109,4	252,11	285,89	33,78	53,87	23,22%	23,22%
%	37,85%	45,99%	51,71%	50,51%	44,77%	36,00%				
Середні підприємства	277,2	85,07	320,84	-27,34	295,73	367,2	71,47	90	32,47%	32,47%
%	45,22%	63,14%	31,03%	12,62%	52,52%	46,24%				
Малі підприємства	103,83	-12,29	178,53	-79,86	15,28	141,09	125,81	37,26	35,89%	35,89%
%	16,94%	-9,12%	17,27%	36,87%	2,71%	17,77%				
Чистий прибуток підприємств, млрд.грн. в тому числі	523,78	68,06	885,28	-276,28	427,68	639,23	211,55	115,45	22,04%	22,04%
Підприємства, які отримали прибуток	772,02	599,4	1117,13	639,2	914,69	1095,87	181,18	323,85	41,95%	41,95%
%	73,6	71	72,9	65,8	70,7	71,5				
Підприємства, які отримали збиток	248,24	531,35	231,85	915,48	487,02	456,64	-30,38	208,4	83,95%	83,95%
%	26,4	29	27,1	34,2	29,3	28,5				
Власний капітал, млрд.грн.	3092,77	3339,81	4113,34	3975,95	4612,35	4920,11	307,76	1827,34	59,08%	59,08%
Великі	1758,44	1864,97	2176,9	2135,16	2465,21	2718,92	253,71	960,48	54,62%	54,62%
Середні	707,24	825,66	1105,98	1022,02	1464,64	1517,29	52,65	810,05	114,54%	114,54%
Малі	627,09	649,17	830,46	818,78	682,51	683,9	1,39	56,81	9,06%	9,06%
Рентабельність операційної діяльності, % в тому числі	10,2	6,2	12,6	3,3	8	5,4	-2,6	-4,8	-47,06%	-47,06%
Великі	10,3	8,3	17,1	5,2	10	6,7	-3,3	-3,6	-34,95%	-34,95%
Середні	10	5,4	7,6	2,4	7,9	4,2	-3,7	-5,8	-58,00%	-58,00%
Малі	10,7	3,9	15	1,2	4	3,7	-0,3	-7	-65,42%	-65,42%
Загальна рентабельність господарської діяльності підприємств, % в тому числі	7,6	0,9	10,1	-3,2	4,5	5,6	1,1	-2	-26,32%	-26,32%
Великі	6,8	1	12,8	-3,8	5,9	6,7	0,8	-0,1	-1,47%	-1,47%
Середні	8,6	2,1	7,3	-1,5	5,7	6,1	0,4	-2,5	-29,07%	-29,07%
Малі	7	-1,8	11,1	-6,2	-0,7	-0,3	0,4	-7,3	-104,29%	-104,29%

Джерело: складено автором на основі [76]

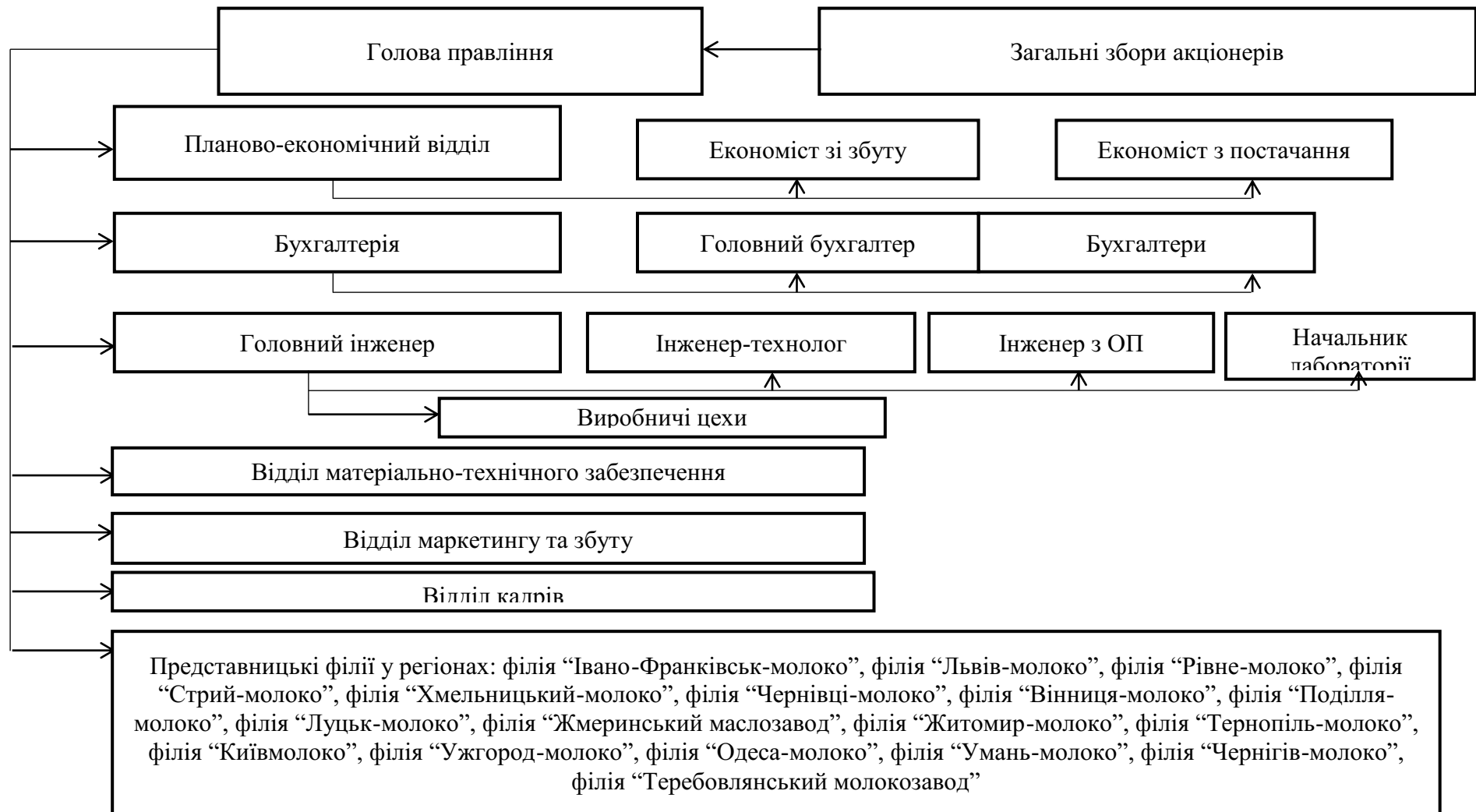


Рис. М.1. Організаційна структура ПрАТ «Тернопільський молокозавод»  
 Джерело: складено автором на основі [98]

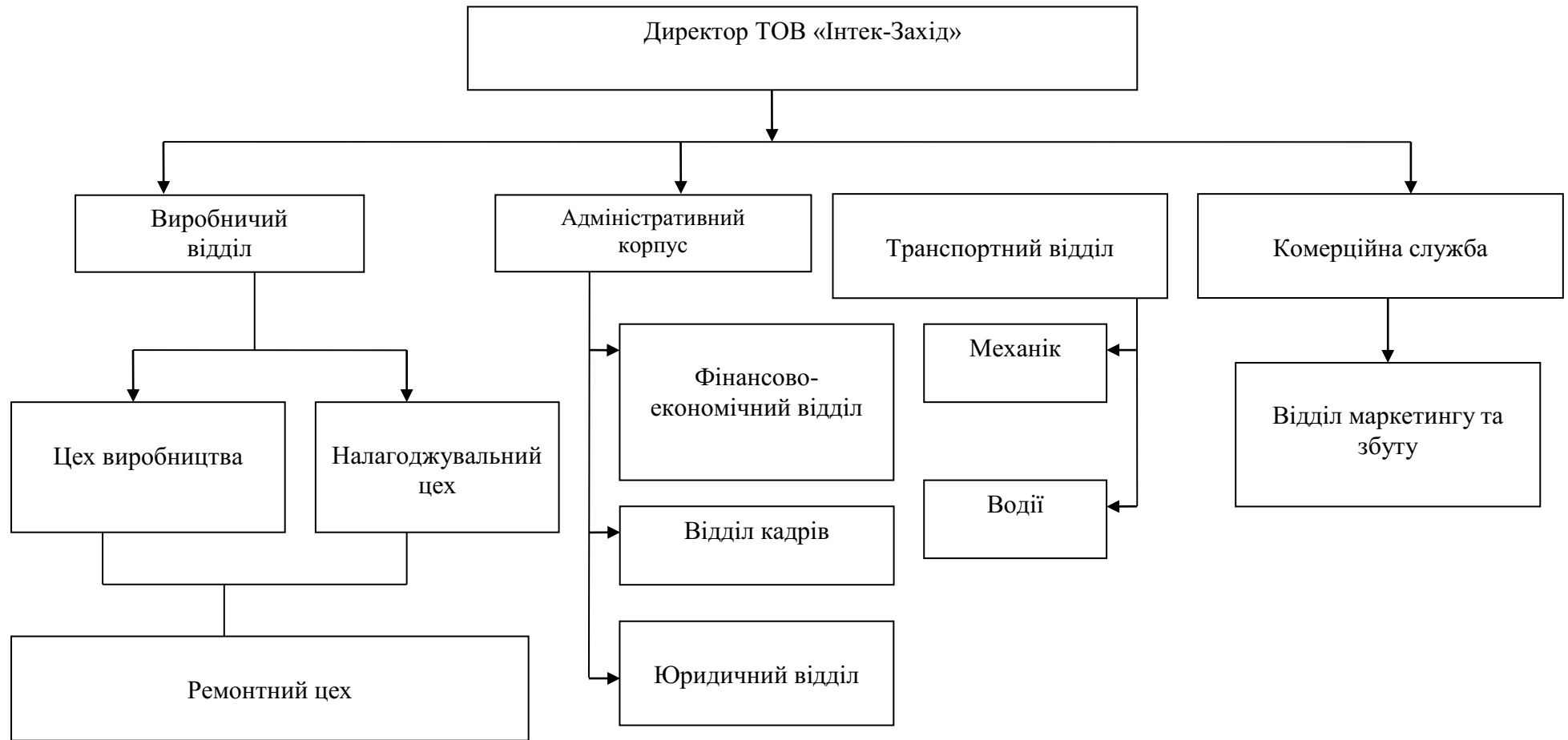


Рис. М.2. Організаційна структура ТОВ «Інтек-Захід»

Джерело: складено автором на основі [102]

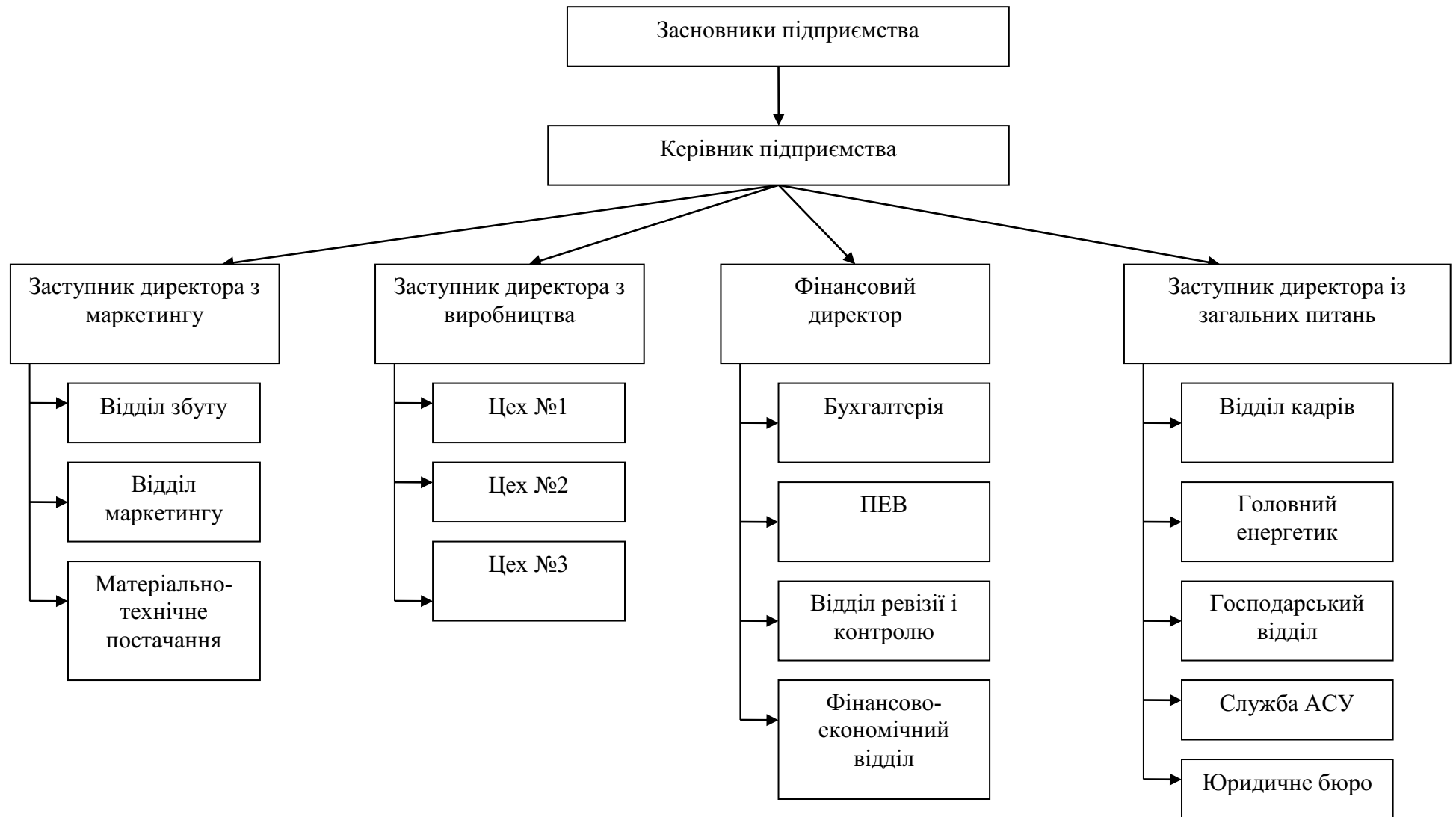


Рис. М.3. Виробничо-організаційна структура ТОВ «СЕ Борнедце-Україна»

Джерело: складено автором на основі [100]



Рис. М.4. Організаційна структура ТОВ «Щедро»

Джерело: складено автором на основі [104]

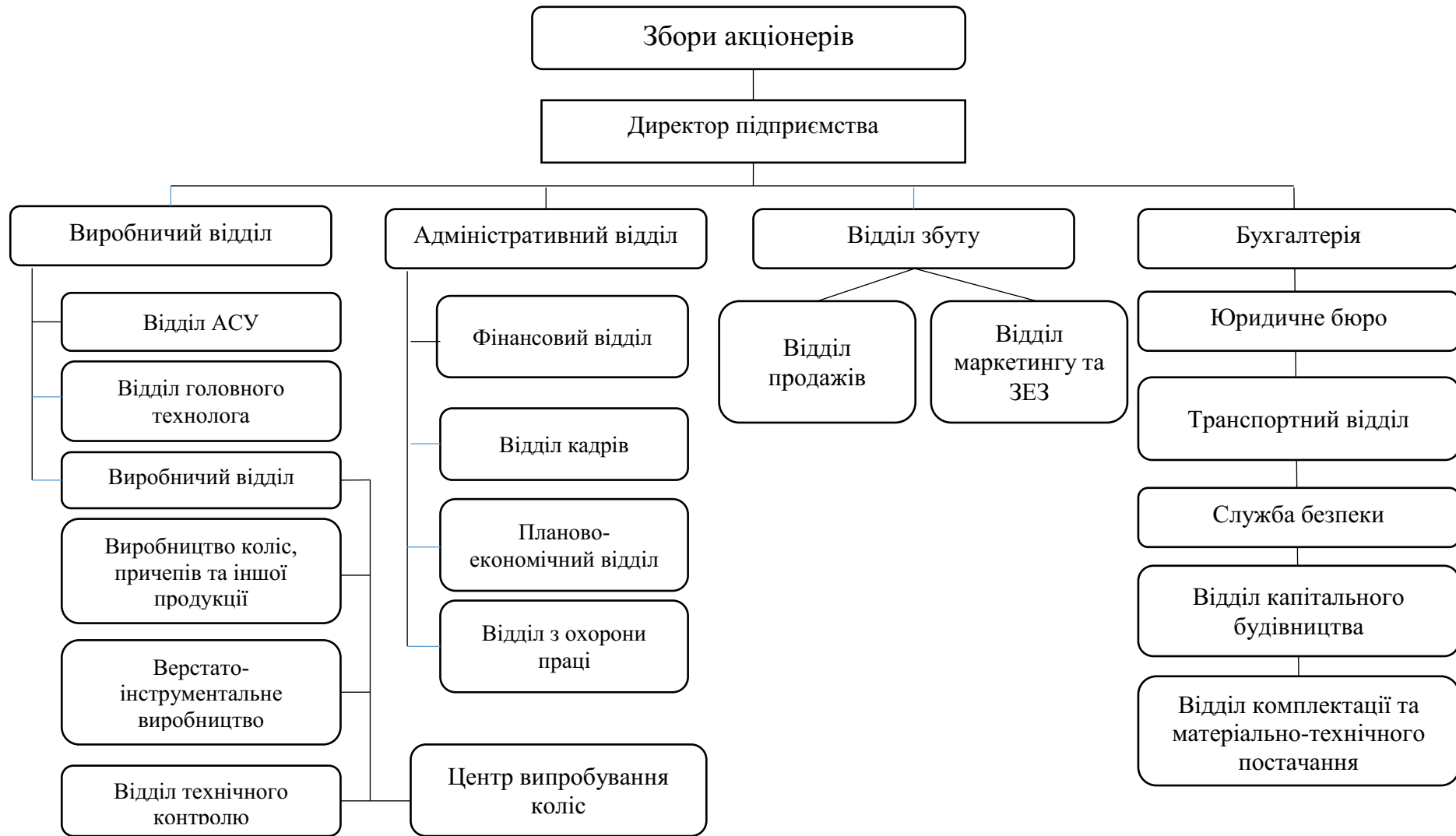


Рис. М.5. Організаційна структура ПрАТ «КрКЗ»

Джерело: складено автором на основі [106]

PESTEL-аналіз функціонування та розвитку підприємств – баз дослідження

Підприємство	Сфера діяльності	Чинники впливу на діяльність підприємства					
		P – політичні	E – економічні	S – соціальні	T – технологічні	E – екологічні	L – правові
1	2	3	4	5	6	7	8
ПрАТ «Тернопільський молокозавод»	Переробка та виробництво молочної продукції	Аграрна політика держави, програми підтримки тваринництва, державне регулювання експортних квот на молочну продукцію	Волатильність цін на молочну сировину, інфляційний тиск, підвищення тарифів на енергоресурси	Зростання попиту на натуральні молочні продукти, зміна харчових звичок населення	Запровадження автоматизованих ліній переробки та технологій подовження терміну зберігання	Необхідність скорочення викидів від виробничих процесів, утилізація відходів молочного виробництва	Гармонізація стандартів якості та безпеки з нормами ЄС, вимоги до простежуваності сировини
ТОВ «СЕ Борнедце - Україна»	Виробництва машин та устаткування для сільського та лісового господарства	Державні дотації агросектору, участь у програмах оновлення технічного парку сільгосп підприємств	Коливання світових цін на метал та паливно-мастильні матеріали, вплив сезонності на замовлення	Зростання попиту на енергоефективну техніку, дефіцит кваліфікованих кадрів у сільському господарстві	Використання технологій точного землеробства та дистанційного керування технікою	Потреба у розробці машин з мінімальним впливом на ґрунтовий покрив	Регулювання безпеки сільськогосподарської техніки, сертифікація відповідно до ISO
ТОВ «Інтек-Захід»	Виробництво електричного й електронного устаткування для автотранспортних засобів	Програми стимулювання електротранспортної інфраструктури, зовнішньоторговельні бар'єри у сфері електроніки	Коливання валютних курсів, залежність від імпортованих комплектуючих, зростання вартості логістики	Розширення попиту на електромобілі та системи безпеки в автомобілях	Інтеграція смарт-технологій та сенсорних систем у продукцію	Вимоги до утилізації електронних відходів, зменшення споживання енергії виробами	Дотримання директив з електробезпеки та сертифікаційних процедур у міжнародній торгівлі

продовження табл. Н.1

1	2	3	4	5	6	7	8
ТОВ «Щедро»	Виробництво маргарину і подібних харчових жирів, виробництво прянощів і приправ, виробництво мила та мийних засобів, засобів для чищення та полірування.	Регулювання харчової та хімічної промисловості, митна політика щодо імпорту олій та ароматизаторів	Коливання вартості сировини, залежність від глобальних ринків рослинних олій і хімічних реагентів	Переорієнтація споживачів на здорові продукти та безпечні засоби для прибирання	Розробка інноваційних рецептур зниженої калорійності та безфосфатних мийних засобів	Вимоги до зниження використання шкідливих інгредієнтів, впровадження біорозкладної упаковки	Дотримання стандартів харчової безпеки НАССР та екологічного маркування
ПрАТ «КрКЗ»	Виробництво вузлів, деталей та приладдя для автомобілів та їх двигунів	Політика локалізації виробництва автокомпонентів, вплив міжнародних торговельних угод	Вплив глобальної кон'юнктури ринку автотранспорту, подорожчання металу та енергоносіїв	Підвищення вимог до безпеки та комфорту автомобілів	Впровадження технологій 3D-друку деталей, роботизація виробничих ліній	Зниження викидів та перехід до використання екологічно чистих мастильних матеріалів	Виконання технічних регламентів ЄС та міжнародних норм сертифікації автокомпонентів

Джерело: складено автором на основі [97–107]

## Додаток П

## Таблиця П.1

## Визначення вагових коефіцієнтів чинників впливу зовнішнього середовища на діяльність підприємств – баз дослідження

Чинники (показники)	Експерти																	Сума рангів, $R_i$	Середня сума рангів, $\bar{R}_i$	Коефіцієнт вагомості
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17			
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21
Політичні (P)																				
1.Стабільність уряду та політичного режиму	1	4	3	2	4	1	4	4	3	4	4	3	4	3	4	4	3	55	3,235	0,054
2.Податкова політика та державні субсидії	4	3	4	4	3	3	2	1	4	3	2	1	3	4	3	2	1	47	2,765	0,046
3.Державне регулювання підприємницької діяльності	3	2	2	1	2	4	3	2	1	1	3	2	2	2	1	1	2	34	2,000	0,033
4.Міжнародні санкції та торговельні обмеження	2	1	1	3	1	2	1	3	2	2	1	4	1	1	2	3	4	34	2,000	0,033
Економічні (E)																				
1.Рівень інфляції та облікової ставки	3	4	3	1	4	3	2	2	3	1	1	4	3	2	4	3	4	47	2,765	0,046
2.Динаміка валютного курсу	2	2	1	4	3	2	3	4	1	2	4	3	2	1	2	1	2	39	2,294	0,038
3.Рівень безробіття та купівельна спроможність населення	1	1	2	3	2	1	1	1	2	3	2	2	4	3	1	2	3	34	2,000	0,033
4.Вартість кредитних ресурсів та доступність фінансування	4	3	4	2	1	4	4	3	4	4	3	1	1	4	3	4	1	50	2,941	0,049
Соціальні (S)																				
1.Демографічні зміни та рівень урбанізації	4	3	3	4	2	4	4	3	4	3	1	1	3	4	3	2	3	51	3,000	0,050
2.Зміни у споживчих вподобаннях та способі життя	2	2	2	1	3	1	3	2	2	4	3	3	2	3	1	3	4	41	2,412	0,040
3.Рівень освіти та кваліфікації робочої сили	3	1	4	3	4	3	1	4	3	2	4	2	4	2	2	1	2	45	2,647	0,044

продовж. табл. П.1

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21
Технологічні (Т)																				
1. Темпи впровадження інноваційних технологій	3	4	3	1	4	3	1	4	3	1	3	1	1	3	2	3	2	42	2,471	0,041
2. Доступність та розвиток цифрових інструментів	4	3	1	3	2	2	3	3	1	2	4	2	3	2	4	2	3	44	2,588	0,043
3. Автоматизація та роботизація виробничих процесів	2	2	4	2	3	4	2	2	4	3	1	3	4	1	3	4	4	48	2,824	0,047
4. Рівень інвестицій у науково-дослідницьку діяльність	1	1	2	4	1	1	4	1	2	4	2	4	2	4	1	1	2	37	2,176	0,036
Правові (L)																				
1. Законодавство у сфері трудових відносин	4	3	2	4	3	1	3	2	3	2	3	4	3	4	3	2	3	49	2,882	0,048
2. Антимонопольне та конкурентне законодавство	2	2	3	3	1	2	4	3	1	3	4	2	2	3	4	4	2	45	2,647	0,044
3. Захист прав споживачів та відповідальність виробників	3	1	4	2	4	4	1	4	2	4	1	1	4	1	2	1	1	40	2,353	0,039
4. Регулювання експортно-імпортних операцій	1	4	1	1	2	3	2	1	4	2	2	3	1	2	1	3	4	37	2,176	0,036
Екологічні (E)																				
1. Політика у сфері екологічної безпеки	2	4	4	3	4	1	4	3	3	2	4	4	4	4	3	3	1	53	3,118	0,052
2. Вимоги до екологічної сертифікації продукції	4	1	3	2	1	3	3	4	4	3	3	1	3	1	2	4	2	44	2,588	0,043
3. Викиди та обмеження щодо використання природних ресурсів	1	2	2	4	3	4	2	2	2	1	2	3	2	3	4	1	3	41	2,412	0,040
4. Стимулювання «зелених» технологій та альтернативної енергетики	3	3	1	1	2	2	1	1	1	4	1	2	1	2	1	2	4	32	1,882	0,031
Загальний показник																				1

Джерело: складено та узагальнено автором на основі експертного оцінювання працівників підприємств – баз

дослідження

Визначення зведеного (інтегрального) коефіцієнту впливу зовнішніх чинників на функціонування та розвиток

ПрАТ «Тернопільський молокозавод»

Чинники (показники)	Експертні оцінки						Коеф, вагомості	Показники із врахуванням коефіцієнту вагомості					
	2019	2020	2021	2022	2023	2024		2019	2020	2021	2022	2023	2024
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
<b>Політичні (Р)</b>													
Стабільність уряду та політичного режиму	-4	-6	6	-7	-3	-2	0,054	-0,216	-0,324	0,324	-0,378	-0,162	-0,108
Податкова політика та державні субсидії	-2	-1	5	-2	2	3	0,046	-0,092	-0,046	0,23	-0,092	0,092	0,138
Державне регулювання підприємницької діяльності	-3	-5	3	-3	-1	0	0,033	-0,099	-0,165	0,099	-0,099	-0,033	0
Міжнародні санкції та торговельні обмеження	-6	-7	3	-9	-5	-4	0,033	-0,198	-0,231	0,099	-0,297	-0,165	-0,132
<b>Узагальнюючий показник політичного чиннику впливу на діяльність підприємства</b>								<b>-0,605</b>	<b>-0,766</b>	<b>0,752</b>	<b>-0,866</b>	<b>-0,268</b>	<b>-0,102</b>
<b>Економічні (Е)</b>													
Рівень інфляції та облікової ставки	2	-2	3	-5	-3	-2	0,046	0,092	-0,092	0,138	-0,23	-0,138	-0,092
Динаміка валютного курсу	2	-3	4	-6	-2	-1	0,038	0,076	-0,114	0,152	-0,228	-0,076	-0,038
Рівень безробіття та купівельної спроможність	3	-4	5	-3	-1	1	0,033	0,099	-0,132	0,165	-0,099	-0,033	0,033
Вартість кредитних ресурсів	2	-2	3	-4	-2	-1	0,049	0,098	-0,098	0,147	-0,196	-0,098	-0,049
<b>Узагальнюючий показник економічного чиннику впливу на діяльність підприємства</b>								<b>0,365</b>	<b>-0,436</b>	<b>0,602</b>	<b>-0,753</b>	<b>-0,345</b>	<b>-0,146</b>
<b>Соціальні (S)</b>													
Демографічні зміни та урбанізація	2	3	2	0	2	3	0,05	0,1	0,15	0,1	0	0,1	0,15
Споживчі вподобання та стиль життя	1	0	4	1	3	4	0,04	0,04	0	0,16	0,04	0,12	0,16
Освіта та кваліфікація робочої сили	3	2	4	4	2	3	0,044	0,132	0,088	0,176	0,176	0,088	0,132
Соціальна відповідальність бізнесу	1	-2	3	2	0	1	0,032	0,032	-0,064	0,096	0,064	0	0,032
<b>Узагальнюючий показник соціального чиннику впливу на діяльність підприємства</b>								<b>0,304</b>	<b>0,174</b>	<b>0,532</b>	<b>0,28</b>	<b>0,308</b>	<b>0,474</b>
<b>Технологічні (Т)</b>													
Інноваційні технології	3	3	4	-2	2	4	0,041	0,123	0,123	0,164	-0,082	0,082	0,164
Цифрові інструменти	1	2	3	-3	4	5	0,043	0,043	0,086	0,129	-0,129	0,172	0,215

продовження табл. Р.1

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
Автоматизація та роботизація	3	2	4	-1	2	5	0,047	0,141	0,094	0,188	-0,047	0,094	0,235
Інвестиції у НДДКР	4	0	1	-2	3	4	0,036	0,144	0	0,036	-0,072	0,108	0,144
<b>Узагальнюючий показник технологічного чиннику впливу на діяльність підприємства</b>								<b>0,451</b>	<b>0,303</b>	<b>0,517</b>	<b>-0,33</b>	<b>0,456</b>	<b>0,758</b>
<b>Правові (L)</b>													
Трудове законодавство	2	-1	5	0	1	2	0,048	0,096	-0,048	0,24	0	0,048	0,096
Антимонопольне та конкурентне	-2	-1	6	2	2	3	0,044	-0,088	-0,044	0,264	0,088	0,088	0,132
Захист прав споживачів	-1	1	4	2	1	2	0,039	-0,039	0,039	0,156	0,078	0,039	0,078
Експортно-імпортне регулювання	-2	-2	3	3	1	2	0,036	-0,072	-0,072	0,108	0,108	0,036	0,072
<b>Узагальнюючий показник правового чиннику впливу на діяльність підприємства</b>								<b>-0,103</b>	<b>-0,125</b>	<b>0,768</b>	<b>0,274</b>	<b>0,211</b>	<b>0,378</b>
<b>Екологічні (E)</b>													
Екологічна безпека	4	2	3	-3	3	4	0,052	0,208	0,104	0,156	-0,156	0,156	0,208
Еко-сертифікація	5	1	2	-1	2	3	0,043	0,215	0,043	0,086	-0,043	0,086	0,129
Використання ресурсів та викиди	2	-1	5	-2	0	2	0,04	0,08	-0,04	0,2	-0,08	0	0,08
«Зелені» технології та енергетика	2	0	2	-3	3	4	0,031	0,062	0	0,062	-0,093	0,093	0,124
<b>Узагальнюючий показник екологічного чиннику впливу на діяльність підприємства</b>								<b>0,565</b>	<b>0,107</b>	<b>0,504</b>	<b>-0,372</b>	<b>0,335</b>	<b>0,541</b>
<b>КВЗЧ ПрАТ «Тернопільський молокозавод»</b>								<b>0,163</b>	<b>-0,124</b>	<b>0,613</b>	<b>-0,295</b>	<b>0,116</b>	<b>0,317</b>
<b>Рівень впливу показника КВЗЧ</b>								<b>Нейтральний</b>	<b>Негативний</b>	<b>Позитивний</b>	<b>Негативний</b>	<b>Сприятливий</b>	<b>Сприятливий</b>

Джерело: складено автором на основі експертного оцінювання адміністративного персоналу ПрАТ «Тернопільський молокозавод» (бальна оцінка від -10 до 10, рейтингова оцінка (інтегральний показник КВЗЧ) у межах -1 до 1).

Визначення зведеного (інтегрального) коефіцієнту впливу зовнішніх чинників на функціонування та розвиток

ТОВ «СЕ Борнедце-Україна»

Чинники (показники)	Експертні оцінки						Коеф, вагомості	Показники із врахуванням коефіцієнту вагомості					
	2019	2020	2021	2022	2023	2024		2019	2020	2021	2022	2023	2024
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
<b>Політичні (Р)</b>													
Стабільність уряду та політичного режиму	2	-3	3	-9	-7	-6	0,054	0,108	-0,162	0,162	-0,486	-0,378	-0,324
Податкова політика та державні субсидії	1	2	2	-5	-2	1	0,046	0,046	0,092	0,092	-0,23	-0,092	0,046
Державне регулювання підприємницької діяльності	2	-2	3	-6	-4	-3	0,033	0,066	-0,066	0,099	-0,198	-0,132	-0,099
Міжнародні санкції та торговельні обмеження	0	-1	2	-7	-6	-5	0,033	0	-0,033	0,066	-0,231	-0,198	-0,165
<b>Узагальнюючий показник політичного чиннику впливу на діяльність підприємства</b>								0,22	-0,169	0,419	-1,145	-0,8	-0,542
<b>Економічні (Е)</b>													
Рівень інфляції та облікової ставки	1	-3	2	-8	-6	-5	0,046	0,046	-0,138	0,092	-0,368	-0,276	-0,23
Динаміка валютного курсу	2	-2	3	-9	-7	-6	0,038	0,076	-0,076	0,114	-0,342	-0,266	-0,228
Рівень безробіття та купівельної спроможність	2	-4	2	-8	-6	-5	0,033	0,066	-0,132	0,066	-0,264	-0,198	-0,165
Вартість кредитних ресурсів	1	-2	2	-7	-5	-4	0,049	0,049	-0,098	0,098	-0,343	-0,245	-0,196
<b>Узагальнюючий показник економічного чиннику впливу на діяльність підприємства</b>								0,237	-0,444	0,37	-1,317	-0,985	-0,819
<b>Соціальні (S)</b>													
Демографічні зміни та урбанізація	-1	-2	-2	-6	-5	-4	0,05	-0,05	-0,1	-0,1	-0,3	-0,25	-0,2
Споживчі вподобання та стиль життя	-1	-3	-2	-7	-5	-4	0,04	-0,04	-0,12	-0,08	-0,28	-0,2	-0,16
Освіта та кваліфікація робочої сили	1	0	-1	-5	-4	-3	0,044	0,044	0	-0,044	-0,22	-0,176	-0,132
Соціальна відповідальність бізнесу	0	1	1	-3	-1	0	0,032	0	0,032	0,032	-0,096	-0,032	0
<b>Узагальнюючий показник соціального чиннику впливу на діяльність підприємства</b>								-0,046	-0,188	-0,192	-0,896	-0,658	-0,492
<b>Технологічні (Т)</b>													
Інноваційні технології	2	1	2	-3	-1	0	0,041	0,082	0,041	0,082	-0,123	-0,041	0
Цифрові інструменти	3	3	4	-1	1	2	0,043	0,129	0,129	0,172	-0,043	0,043	0,086

продовження табл. С.1

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
Автоматизація та роботизація	2	1	2	-2	0	1	0,047	0,094	0,047	0,094	-0,094	0	0,047
Інвестиції у НДДКР	0	-1	-1	-4	-2	-1	0,036	0	-0,036	-0,036	-0,144	-0,072	-0,036
<b>Узагальнюючий показник технологічного чиннику впливу на діяльність підприємства</b>								0,305	0,181	0,312	-0,404	-0,07	0,097
<b>Правові (L)</b>													
Трудове законодавство	-1	-2	-2	-6	-4	-3	0,048	-0,048	-0,096	-0,096	-0,288	-0,192	-0,144
Антимонопольне та конкурентне	-1	-1	-1	-5	-3	-2	0,044	-0,044	-0,044	-0,044	-0,22	-0,132	-0,088
Захист прав споживачів	0	1	1	-3	-2	-1	0,039	0	0,039	0,039	-0,117	-0,078	-0,039
Експортно-імпортне регулювання	2	-2	-2	-7	-5	-4	0,036	0,072	-0,072	-0,072	-0,252	-0,18	-0,144
<b>Узагальнюючий показник правового чиннику впливу на діяльність підприємства</b>								-0,02	-0,173	-0,173	-0,877	-0,582	-0,415
<b>Екологічні (E)</b>													
Екологічна безпека	0	-1	-1	-4	-2	-2	0,052	0	-0,052	-0,052	-0,208	-0,104	-0,104
Еко-сертифікація	1	1	1	-2	-1	0	0,043	0,043	0,043	0,043	-0,086	-0,043	0
Використання ресурсів та викиди	2	-2	-2	-5	-3	-2	0,04	0,08	-0,08	-0,08	-0,2	-0,12	-0,08
«Зелені» технології та енергетика	0	0	1	-3	-1	0	0,031	0	0	0,031	-0,093	-0,031	0
<b>Узагальнюючий показник екологічного чиннику впливу на діяльність підприємства</b>								0,123	-0,089	-0,058	-0,587	-0,298	-0,184
<b>КВЗЧ ТОВ «СЕ Борнедце-Україна»</b>								0,137	-0,147	0,113	-0,871	-0,566	-0,393
<b>Рівень впливу показника КВЗЧ</b>								<b>Нейт раль ний</b>	<b>Нега тив ний</b>	<b>Нейт раль ний</b>	<b>Кри тично нега тив ний</b>	<b>Заг розли вий</b>	<b>Заг розли вий</b>

Джерело: складено автором на основі експертного оцінювання адміністративного персоналу ТОВ «СЕ Борнедце-Україна» (бальна оцінка від -10 до 10, рейтингова оцінка (інтегральний показник КВЗЧ) у межах -1 до 1).

Додаток Т  
Таблиця Т.1

Визначення зведеного (інтегрального) коефіцієнту впливу зовнішніх чинників на функціонування та розвиток

ТОВ «Інтек-Захід»

Чинники (показники)	Експертні оцінки						Коеф, вагомості	Показники із врахуванням коефіцієнту вагомості					
	2019	2020	2021	2022	2023	2024		2019	2020	2021	2022	2023	2024
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
<b>Політичні (Р)</b>													
Стабільність уряду та політичного режиму	-3	-4	3	-9	-7	-2	0,054	-0,162	-0,216	0,162	-0,486	-0,378	-0,108
Податкова політика та державні субсидії	-2	-3	2	-8	-5	-3	0,046	-0,092	-0,138	0,092	-0,368	-0,23	-0,138
Державне регулювання підприємницької діяльності	-1	-2	2	-6	-4	-2	0,033	-0,033	-0,066	0,066	-0,198	-0,132	-0,066
Міжнародні санкції та торговельні обмеження	-1	-2	3	-7	-5	-1	0,033	-0,033	-0,066	0,099	-0,231	-0,165	-0,033
<b>Узагальнюючий показник політичного чиннику впливу на діяльність підприємства</b>								-0,32	-0,486	0,419	-1,283	-0,905	-0,345
<b>Економічні (Е)</b>													
Рівень інфляції та облікової ставки	-4	-5	3	-7	-6	-3	0,046	-0,184	-0,23	0,138	-0,322	-0,276	-0,138
Динаміка валютного курсу	-3	-4	4	-9	-6	-2	0,038	-0,114	-0,152	0,152	-0,342	-0,228	-0,076
Рівень безробіття та купівельної спроможність	-3	-4	4	-8	-5	-1	0,033	-0,099	-0,132	0,132	-0,264	-0,165	-0,033
Вартість кредитних ресурсів	-4	-5	3	-9	-6	-1	0,049	-0,196	-0,245	0,147	-0,441	-0,294	-0,049
<b>Узагальнюючий показник економічного чиннику впливу на діяльність підприємства</b>								-0,593	-0,759	0,569	-1,369	-0,963	-0,296
<b>Соціальні (S)</b>													
Демографічні зміни та урбанізація	2	1	2	-4	-3	-2	0,05	0,1	0,05	0,1	-0,2	-0,15	-0,1
Споживчі вподобання та стиль життя	-1	-2	-1	-5	-3	-2	0,04	-0,04	-0,08	-0,04	-0,2	-0,12	-0,08
Освіта та кваліфікація робочої сили	2	2	3	-3	-2	-1	0,044	0,088	0,088	0,132	-0,132	-0,088	-0,044
Соціальна відповідальність бізнесу	1	1	2	-2	-1	0	0,032	0,032	0,032	0,064	-0,064	-0,032	0
<b>Узагальнюючий показник соціального чиннику впливу на діяльність підприємства</b>													
<b>Технологічні (Т)</b>													
Інноваційні технології	3	4	5	2	4	5	0,041	0,123	0,164	0,205	0,082	0,164	0,205
Цифрові інструменти	4	5	6	3	5	6	0,043	0,172	0,215	0,258	0,129	0,215	0,258

продовження табл. Т.1

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
Автоматизація та роботизація	3	4	5	2	4	5	0,047	0,141	0,188	0,235	0,094	0,188	0,235
Інвестиції у НДДКР	2	3	4	0	3	4	0,036	0,072	0,108	0,144	0	0,108	0,144
<b>Узагальнюючий показник технологічного чиннику впливу на діяльність підприємства</b>								0,508	0,675	0,842	0,305	0,675	0,842
<b>Правові (L)</b>													
Трудове законодавство	-2	-3	-2	-7	-5	-4	0,048	-0,096	-0,144	-0,096	-0,336	-0,24	-0,192
Антимонопольне та конкурентне	-2	-2	1	-6	-4	-3	0,044	-0,088	-0,088	0,044	-0,264	-0,178	-0,132
Захист прав споживачів	-1	-2	1	-5	-3	-2	0,039	-0,039	-0,078	0,039	-0,195	-0,117	-0,078
Експортно-імпортне регулювання	-2	-2	1	-6	-4	-3	0,036	-0,072	-0,072	0,036	-0,216	-0,144	-0,108
<b>Узагальнюючий показник правового чиннику впливу на діяльність підприємства</b>								-0,295	-0,382	0,023	-1,011	-0,677	-0,51
<b>Екологічні (E)</b>													
Екологічна безпека	1	2	3	1	2	3	0,052	0,052	0,104	0,156	0,052	0,104	0,156
Еко-сертифікація	0	1	2	0	1	2	0,043	0	0,043	0,086	0	0,043	0,086
Використання ресурсів та викиди	-1	-1	0	-2	-1	0	0,04	-0,04	-0,04	0	-0,08	-0,04	0
«Зелені» технології та енергетика	1	2	3	1	2	3	0,031	0,031	0,062	0,093	0,031	0,062	0,093
<b>Узагальнюючий показник екологічного чиннику впливу на діяльність підприємства</b>								0,043	0,169	0,335	0,003	0,169	0,335
<b>КВЗЧ ТОВ «Інтекс-Захід»</b>								-0,080	-0,116	0,407	-0,659	-0,351	-0,033
<b>Рівень впливу показника КВЗЧ</b>								<b>Негативний</b>	<b>Негативний</b>	<b>Сприятливий</b>	<b>Критично негативний</b>	<b>Загрозовий</b>	<b>Негативний</b>

Джерело: складено автором на основі експертного оцінювання адміністративного персоналу ТОВ «Інтекс-Захід» (бальна оцінка від -10 до 10, рейтингова оцінка (інтегральний показник КВЗЧ) у межах -1 до 1).

Визначення зведеного (інтегрального) коефіцієнту впливу зовнішніх чинників на функціонування та розвиток

ТОВ «Щедро»

Чинники (показники)	Експертні оцінки						Коеф, вагомості	Показники із врахуванням коефіцієнту вагомості					
	2019	2020	2021	2022	2023	2024		2019	2020	2021	2022	2023	2024
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
<b>Політичні (Р)</b>													
Стабільність уряду та політичного режиму	3	2	3	-9	-8	-7	0,054	0,162	0,108	0,162	-0,486	-0,432	-0,378
Податкова політика та державні субсидії	3	-2	4	-7	-6	-5	0,046	0,138	-0,092	0,184	-0,322	-0,276	-0,23
Державне регулювання підприємницької діяльності	2	-3	3	-6	-5	-4	0,033	0,066	-0,099	0,099	-0,198	-0,165	-0,132
Міжнародні санкції та торговельні обмеження	4	-2	2	-7	-6	-5	0,033	0,132	-0,066	0,066	-0,231	-0,198	-0,165
<b>Узагальнюючий показник політичного чиннику впливу на діяльність підприємства</b>								0,498	-0,149	0,511	-1,237	-1,071	-0,905
<b>Економічні (Е)</b>													
Рівень інфляції та облікової ставки	2	-5	3	-9	-8	-7	0,046	0,092	-0,23	0,138	-0,414	-0,368	-0,322
Динаміка валютного курсу	3	-4	2	-8	-7	-6	0,038	0,114	-0,152	0,076	-0,304	-0,266	-0,228
Рівень безробіття та купівельної спроможність	2	-5	2	-8	-7	-6	0,033	0,066	-0,165	0,066	-0,264	-0,231	-0,198
Вартість кредитних ресурсів	3	-6	3	-9	-8	-7	0,049	0,147	-0,294	0,147	-0,441	-0,392	-0,343
<b>Узагальнюючий показник економічного чиннику впливу на діяльність підприємства</b>								0,419	-0,841	0,427	-1,423	-1,257	-1,091
<b>Соціальні (S)</b>													
Демографічні зміни та урбанізація	2	-3	1	-5	-5	-4	0,05	0,1	-0,15	0,05	-0,25	-0,25	-0,2
Споживчі вподобання та стиль життя	3	-2	2	-6	-5	-4	0,04	0,12	-0,08	0,08	-0,24	-0,2	-0,16
Освіта та кваліфікація робочої сили	1	-2	-1	-4	-3	-2	0,044	0,044	-0,088	-0,044	-0,176	-0,132	-0,088
Соціальна відповідальність бізнесу	1	-1	-1	-3	-2	-2	0,032	0,032	-0,032	-0,032	-0,096	-0,064	-0,064
<b>Узагальнюючий показник соціального чиннику впливу на діяльність підприємства</b>								0,296	-0,35	0,054	-0,762	-0,646	-0,512
<b>Технологічні (Т)</b>													
Інноваційні технології	1	-2	2	-3	-2	-2	0,041	0,041	-0,082	0,082	-0,123	-0,082	-0,082
Цифрові інструменти	1	-2	1	-4	-3	-2	0,043	0,043	-0,086	0,043	-0,172	-0,129	-0,086

продовження табл. У.1

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
Автоматизація та роботизація	-3	-2	1	-4	-3	-2	0,047	-0,141	-0,094	0,047	-0,188	-0,141	-0,094
Інвестиції у НДДКР	-2	-2	-1	-3	-2	-2	0,036	-0,072	-0,072	-0,036	-0,108	-0,072	-0,072
<b>Узагальнюючий показник технологічного чиннику впливу на діяльність підприємства</b>								-0,129	-0,334	0,136	-0,591	-0,424	-0,334
<b>Правові (L)</b>													
Трудове законодавство	1	-3	2	-6	-5	-4	0,048	0,048	-0,144	0,096	-0,288	-0,24	-0,192
Антимонопольне та конкурентне	-3	-2	-2	-5	-4	-3	0,044	-0,132	-0,088	-0,088	-0,22	-0,176	-0,132
Захист прав споживачів	-2	-2	1	-4	-3	-2	0,039	-0,078	-0,078	0,039	-0,156	-0,117	-0,078
Експортно-імпортне регулювання	-3	-3	-2	-6	-4	-3	0,036	-0,108	-0,108	-0,072	-0,216	-0,144	-0,108
<b>Узагальнюючий показник правового чиннику впливу на діяльність підприємства</b>								-0,27	-0,418	-0,025	-0,88	-0,677	-0,51
<b>Екологічні (E)</b>													
Екологічна безпека	-2	-1	-1	-3	-2	-2	0,052	-0,104	-0,052	-0,052	-0,156	-0,104	-0,104
Еко-сертифікація	-2	-1	1	-3	-2	-2	0,043	-0,086	-0,043	0,043	-0,129	-0,086	-0,086
Використання ресурсів та викиди	-3	-2	-2	-4	-3	-2	0,04	-0,12	-0,08	-0,08	-0,16	-0,12	-0,08
«Зелені» технології та енергетика	-2	-1	1	-3	-2	-2	0,031	-0,062	-0,031	0,031	-0,093	-0,062	-0,062
<b>Узагальнюючий показник екологічного чиннику впливу на діяльність підприємства</b>								-0,372	-0,206	-0,058	-0,538	-0,372	-0,332
<b>КВЗЧ ТОВ «Щедро»</b>								0,074	-0,383	0,174	-0,905	-0,741	-0,614
<b>Рівень впливу показника КВЗЧ</b>								<b>Нейт раль ний</b>	<b>Нега тив ний</b>	<b>Нейт раль ний</b>	<b>Кри тично нега тив ний</b>	<b>Кри тично нега тив ний</b>	<b>Кри тично нега тив ний</b>

Джерело: складено автором на основі експертного оцінювання адміністративного персоналу ТОВ «Щедро» (бальна оцінка від -10 до 10, рейтингова оцінка (інтегральний показник КВЗЧ) у межах -1 до 1).

Визначення зведеного (інтегрального) коефіцієнту впливу зовнішніх чинників на функціонування та розвиток

ПрАТ «КрКЗ»

Чинники (показники)	Експертні оцінки						Коеф, вагомості	Показники із врахуванням коефіцієнту вагомості					
	2019	2020	2021	2022	2023	2024		2019	2020	2021	2022	2023	2024
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
<b>Політичні (Р)</b>													
Стабільність уряду та політичного режиму	-2	-3	2	-9	-7	-6	0,054	-0,108	-0,162	0,108	-0,486	-0,378	-0,324
Податкова політика та державні субсидії	1	2	3	-5	-2	1	0,046	0,046	0,092	0,138	-0,23	-0,092	0,046
Державне регулювання підприємницької діяльності	-1	-2	2	-6	-4	-3	0,033	-0,033	-0,066	0,066	-0,198	-0,132	-0,099
Міжнародні санкції та торговельні обмеження	0	-1	-1	-7	-6	-5	0,033	0	-0,033	-0,033	-0,231	-0,198	-0,165
<b>Узагальнюючий показник політичного чиннику впливу на діяльність підприємства</b>								-0,095	-0,169	0,279	-1,145	-0,8	-0,542
<b>Економічні (Е)</b>													
Рівень інфляції та облікової ставки	-1	-3	3	-8	-6	-5	0,046	-0,046	-0,138	0,138	-0,368	-0,276	-0,23
Динаміка валютного курсу	-1	-2	-3	-9	-7	-6	0,038	-0,038	-0,076	-0,114	-0,342	-0,266	-0,228
Рівень безробіття та купівельної спроможність	-2	-4	-3	-8	-6	-5	0,033	-0,066	-0,132	-0,099	-0,264	-0,198	-0,165
Вартість кредитних ресурсів	-1	-2	-2	-7	-5	-4	0,049	-0,049	-0,098	-0,098	-0,343	-0,245	-0,196
<b>Узагальнюючий показник економічного чиннику впливу на діяльність підприємства</b>								-0,199	-0,444	-0,173	-1,317	-0,985	-0,819
<b>Соціальні (S)</b>													
Демографічні зміни та урбанізація	-1	-2	-2	-6	-5	-4	0,05	-0,05	-0,1	-0,1	-0,3	-0,25	-0,2
Споживчі вподобання та стиль життя	-1	-3	-2	-7	-5	-4	0,04	-0,04	-0,12	-0,08	-0,28	-0,2	-0,16
Освіта та кваліфікація робочої сили	1	0	-1	-5	-4	-3	0,044	0,044	0	-0,044	-0,22	-0,176	-0,132
Соціальна відповідальність бізнесу	0	1	2	-3	-1	0	0,032	0	0,032	0,064	-0,096	-0,032	0
<b>Узагальнюючий показник соціального чиннику впливу на діяльність підприємства</b>								-0,046	-0,188	-0,16	-0,896	-0,658	-0,492
<b>Технологічні (Т)</b>													
Інноваційні технології	2	1	2	-3	-1	0	0,041	0,082	0,041	0,082	-0,123	-0,041	0
Цифрові інструменти	3	3	4	-1	1	2	0,043	0,129	0,129	0,172	-0,043	0,043	0,086

продовження табл. Ф.1

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
Автоматизація та роботизація	2	1	2	-2	0	1	0,047	0,094	0,047	0,094	-0,094	0	0,047
Інвестиції у НДДКР	0	-1	-1	-4	-2	-1	0,036	0	-0,036	-0,036	-0,144	-0,072	-0,036
<b>Узагальнюючий показник технологічного чиннику впливу на діяльність підприємства</b>								0,305	0,181	0,312	-0,404	-0,07	0,097
<b>Правові (L)</b>													
Трудове законодавство	-1	-2	-2	-6	-4	-3	0,048	-0,048	-0,096	-0,096	-0,288	-0,192	-0,144
Антимонопольне та конкурентне	-1	-1	-1	-5	-3	-2	0,044	-0,044	-0,044	-0,044	-0,22	-0,132	-0,088
Захист прав споживачів	0	1	1	-3	-2	-1	0,039	0	0,039	0,039	-0,117	-0,078	-0,039
Експортно-імпортне регулювання	-1	-2	-2	-7	-5	-4	0,036	-0,036	-0,072	-0,072	-0,252	-0,18	-0,144
<b>Узагальнюючий показник правового чиннику впливу на діяльність підприємства</b>								-0,128	-0,173	-0,173	-0,877	-0,582	-0,415
<b>Екологічні (E)</b>													
Екологічна безпека	0	-1	-1	-4	-2	-2	0,052	0	-0,052	-0,052	-0,208	-0,104	-0,104
Еко-сертифікація	1	1	1	-2	-1	0	0,043	0,043	0,043	0,043	-0,086	-0,043	0
Використання ресурсів та викиди	-1	-2	-2	-5	-3	-2	0,04	-0,04	-0,08	-0,08	-0,2	-0,12	-0,08
«Зелені» технології та енергетика	0	0	1	-3	-1	0	0,031	0	0	0,031	-0,093	-0,031	0
<b>Узагальнюючий показник екологічного чиннику впливу на діяльність підприємства</b>								0,003	-0,089	-0,058	-0,587	-0,298	-0,184
<b>КВЗЧ ПрАТ «КрКЗ»</b>								-0,027	-0,147	0,005	-0,871	-0,566	-0,393
<b>Рівень впливу показника КВЗЧ</b>								<b>Негативний</b>	<b>Негативний</b>	<b>Нейтральний</b>	<b>Критично негативний</b>	<b>Загрози</b>	<b>Загрози</b>

Джерело: складено автором на основі експертного оцінювання адміністративного персоналу підприємства ПрАТ «КрКЗ» (бальна оцінка від -10 до 10, рейтингова оцінка (інтегральний показник КВЗЧ) у межах -1 до 1).

## Додаток Х

## Таблиця Х.1

Вхідні фінансово-економічні показники підприємств – баз дослідження для оцінювання ймовірності банкрутства за методикою Терещенко О.О.

Показник	Роки						Показники відхилення (+;-)					
							Абсолютне відхилення, тис.грн.			Відносне відхилення,%		
	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2024- 2019	2024- 2023	2024 -2023	2024- 2019	2024- 2023	2024- 2023
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
<b>ПрАТ «Тернопільський молокозавод»</b>												
Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн	1752721	1991387	2326457	3526358	4084540	4849354	3096633	764814	1322996	176,68%	18,72%	37,52%
Зобов'язання, тис. грн	455504	508935	609806	648849	858122	1264375	808871	406253	615526	177,58%	47,34%	94,86%
Активи, тис. грн	856423	958226	1033242	1237995	1609718	1940722	1084299	331004	702727	126,61%	20,56%	56,76%
Чистий прибуток, тис. грн	-33803	48372	-23208	181710	121022	-61991	-28188	-183013	-243701	83,39%	-151,22%	-134,12%
Виробничі запаси, тис. грн	36096	42777	52989	82085	98331	133545	97449	35214	51460	269,97%	35,81%	62,69%
Амортизація, тис. грн	99142	62098	69180	72769	81911	96981	-2161	15070	24212	-2,18%	18,40%	33,27%
<b>ТОВ «Інтек-Захід»</b>												
Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн	7557,2	4965,7	17220,5	9658,3	20026,7	18550,6	10993,4	-1476,1	8892,3	145,47%	-7,37%	92,07%
Зобов'язання, тис. грн	9316,4	9790,4	13821,6	26005,9	22789,4	13037,8	3721,4	-9751,6	12968,1	39,94%	-42,79%	-49,87%
Активи, тис. грн	9863,4	10557,3	15415,8	27932,1	25494,6	16420	6556,6	-9074,6	11512,1	66,47%	-35,59%	-41,21%
Чистий прибуток, тис. грн	260,2	219,8	827,3	332	779	678	417,8	-101	346	160,57%	-12,97%	104,22%
Виробничі запаси, тис. грн	6893,5	7009,1	7611,5	13049,7	13655,1	11176,5	4283	-2478,6	-1873,2	62,13%	-18,15%	-14,35%
Амортизація, тис. грн	656,4	837,9	1160,2	1862,7	2701,9	1972,5	1316,1	-729,4	109,8	200,50%	-27,00%	5,89%
<b>ТОВ «СЕ Борнедце-Україна»</b>												
Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн	1880154	1397100	1956498	2264325	1984405	2190983	310829	206578	-73342	16,53%	10,41%	-3,24%

продовження табл. X1

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
Зобов'язання, тис. грн	1789389	3064707	3218081	4289449	3821463	4439114	2649725	617651	149665	148,08%	16,16%	3,49%
Активи, тис. грн	2466036	2011507	2496458	2776805	2438780	2364621	-101415	-74159	-412184	-4,11%	-3,04%	-14,84%
Чистий прибуток, тис. грн	206307	-148103	340797	-775541	63689	-538571	-744878	-602260	236970	-361,05%	-945,63%	-30,56%
Виробничі запаси, тис. грн	106475	156441	86821	98607	106931	99882	-6593	-7049	1275	-6,19%	-6,59%	1,29%
Амортизація, тис. грн	251782	154044	222632	291102	278173	251606	-176	-26567	-39496	-0,07%	-9,55%	-13,57%
ТОВ «Щедро»												
Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн	4354009	3578864	4287627	4876696	5166599	5353667	999658	187068	476971	22,96%	3,62%	9,78%
Зобов'язання, тис. грн	1486477	1965290	1418133	2493982	1970788	2020434	533957	49646	-473548	35,92%	2,52%	-18,99%
Активи, тис. грн	1372149	1763738	1565686	2915607	2401189	2393415	1021266	-7774	-522192	74,43%	-0,32%	-17,91%
Чистий прибуток, тис. грн	-29314	-218146	211198	274072	99658	-75246	-45932	-174904	-349318	156,69%	-175,50%	-127,45%
Виробничі запаси, тис. грн	350170	281339	435507	703484	471807	756680	406510	284873	53196	116,09%	60,38%	7,56%
Амортизація, тис. грн	36949	42321	41422	43553	40201	44234	7285	4033	681	19,72%	10,03%	1,56%
ПрАТ «КрКЗ»												
Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн	350876	222306	321448	177075	21546	11252	-339624	-10294	-165823	-96,79%	-47,78%	-93,65%
Зобов'язання, тис. грн	215750	218630	235537	233803	220698	224189	8439	3491	-9614	3,91%	1,58%	-4,11%
Активи, тис. грн	467106	472293	490086	490138	460447	454147	-12959	-6300	-35991	-2,77%	-1,37%	-7,34%
Чистий прибуток, тис. грн	-26226	-2308	887	1784	-16585	-9788	16438	6797	-11572	-62,68%	-40,98%	-648,65%
Виробничі запаси, тис. грн	20414	24407	12496	22598	20486	21965	1551	1479	-633	7,60%	7,22%	-2,80%
Амортизація, тис. грн	3440	4171	5518	2144	256	133	-3307	-123	-2011	-96,13%	-48,05%	-93,80%

Джерело: складено на основі фінансової звітності підприємств – баз дослідження

Додаток Ц  
Таблиця Ц.1

Вхідні фінансово-економічні показники підприємств – баз дослідження для оцінювання ймовірності банкрутства  
за методикою Матвійчука А. В.

Показник	Роки						Показники відхилення (+;-)					
							Абсолютне відхилення, тис.грн.			Відносне відхилення,%		
	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2024- 2019	2024- 2023	2024- 2023	2024- 2019	2024- 2023	2024- 2023
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
<b>ПрАТ «Тернопільський молокозавод»</b>												
Оборотні активи, тис. грн	269809	314427	356185	595154	615251	763129	493320	147878	167975	182,84%	24,04%	28,22%
Необоротні активи, тис. грн	586614	643799	677057	678841	994467	1177953	591339	183486	499112	100,81%	18,45%	73,52%
Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн	1752721	1991387	2326457	3526358	4084540	4849354	3096633	764814	1322996	176,68%	18,72%	37,52%
Власний капітал, тис.грн.	400919	449291	423236	625146	751596	676347	275428	-75249	51201	68,70%	-10,01%	8,19%
Активи, тис. грн	856423	958226	1033242	1237995	1609718	1940722	1084299	331004	702727	126,61%	20,56%	56,76%
Поточні зобов'язання, тис. грн	261780	404265	572611	499631	599058	1137340	875560	538282	637709	334,46%	89,85%	127,64%
Довгострокові зобов'язання, тис.грн.	193724	104670	37195	149218	259064	127035	-66689	-132029	-22183	-34,42%	-50,96%	-14,87%
<b>ТОВ «Інтек-Захід»</b>												
Оборотні активи, тис. грн	681,7	860,2	5335,9	5300,3	5078,3	2944,8	2263,1	-2133,5	-2355,5	331,98%	-42,01%	-44,44%
Необоротні активи, тис. грн	9181,7	9697,1	10079,9	22631,8	20416,3	13475,2	4293,5	-6941,1	-9156,6	46,76%	-34,00%	-40,46%
Чистий дохід від реалізації продукції, тис.грн.	7557,2	4965,7	17220,5	9658,3	20026,7	18550,6	10993,4	-1476,1	8892,3	145,47%	-7,37%	92,07%

продовження табл. Ц.1

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
Власний капітал, тис.грн.	547	766,9	1594,2	1926,2	2705,2	2133,5	1586,5	-571,7	207,3	290,04%	-21,13%	10,76%
Активи, тис. грн	9863,4	10557,3	15415,8	27932,1	25494,6	16420	6556,6	-9074,6	-11512,1	66,47%	-35,59%	-41,21%
Поточні зобов'язання, тис. грн	9316,4	9790,4	13821,6	26005,9	22789,4	14286,5	4970,1	-8502,9	-11719,4	53,35%	-37,31%	-45,06%
Довгострокові зобов'язання, тис.грн.	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0,00%	0,00%	0,00%
ТОВ «СЕ Борнедце-Україна»												
Оборотні активи, тис. грн	655431	571565	619029	962800	732789	709453	54022	-23336	-253347	8,24%	-3,18%	-26,31%
Необоротні активи, тис. грн	1810605	1439942	1877429	1814005	1705991	1655168	-155437	-50823	-158837	-8,58%	-2,98%	-8,76%
Чистий дохід від реалізації продукції, тис.грн.	1880154	1397100	1956498	2264325	1984405	2190983	310829	206578	-73342	16,53%	10,41%	-3,24%
Власний капітал, тис.грн.	-676647	-1164866	-824069	-1599611	-1558190	-1672061	-995414	-113871	-72450	147,11%	7,31%	4,53%
Активи, тис. грн	2466036	2011507	2496458	2776805	2438780	2364621	-101415	-74159	-412184	-4,11%	-3,04%	-14,84%
Поточні зобов'язання, тис. грн	2063100	1909061	2387114	2689838	2285541	3887179	1824079	1601638	1197341	88,41%	70,08%	44,51%
Довгострокові зобов'язання, тис.грн.	402936	102446	109344	86967	153239	149503	-253433	-3736	62536	-62,90%	-2,44%	71,91%
ТОВ «Щедро»												
Оборотні активи, тис. грн	1252380	1658537	1444555	2823022	2401189	2393415	1141035	-7774	-429607	91,11%	-0,32%	-15,22%
Необоротні активи, тис. грн	119769	105201	121131	92585	88735	70909	-48860	-17826	-21676	-40,80%	-20,09%	-23,41%
Чистий дохід від реалізації продукції, тис.грн.	4354009	3578864	4287627	4876696	5166599	5353667	999658	187068	476971	22,96%	3,62%	9,78%
Власний капітал, тис.грн.	-114328	-201552	147553	421625	519136	443890	558218	-75246	22265	-488,26%	-14,49%	5,28%
Активи, тис. грн	1372149	1763738	1565686	2915607	2401189	2393415	1021266	-7774	-522192	74,43%	-0,32%	-17,91%
Поточні зобов'язання, тис. грн	1434865	1933611	1363455	2441491	1935635	2018522	583657	82887	-422969	40,68%	4,28%	-17,32%

продовження табл. Ц.1

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
Довгострокові зобов'язання, тис. грн	51612	31679	54678	52491	35153	1912	-49700	-33241	-50579	-96,30%	-94,56%	-96,36%
ПрАТ «КрКЗ»												
Оборотні активи, тис. грн	335340	328482	366104	363542	359382	348925	13585	-10457	-14617	4,05%	-2,91%	-4,02%
Необоротні активи, тис. грн	131766	143811	123982	126596	101065	105222	-26544	4157	-21374	-20,14%	4,11%	-16,88%
Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн	350876	222306	321448	177075	21546	11252	-339624	-10294	-165823	-96,79%	-47,78%	-93,65%
Власний капітал, тис. грн.	251356	253663	254549	256335	239749	229958	-21398	-9791	-26377	-8,51%	-4,08%	-10,29%
Активи, тис. грн	467106	472293	490086	490138	460447	454147	-12959	-6300	-35991	-2,77%	-1,37%	-7,34%
Поточні зобов'язання, тис. грн	215750	171094	190261	233803	202804	224189	8439	21385	-9614	3,91%	10,54%	-4,11%
Довгострокові зобов'язання, тис. грн	0	47536	45276	0	17894	0	0	-17894	0	0,00%	-100,00%	0,00%

Джерело: складено на основі фінансової звітності підприємств – баз дослідження

Оцінювання наявної ресурсної бази (потенціалу) підприємств – баз дослідження

Різновид ресурсної бази	ПрАТ «Тернопільський молокозавод»			ТОВ «СЕ Борнедце-Україна»			ТОВ «Інтек-Захід»		
	Бальна оцінка								
	Наявні (1 бал)	Частково (0,5 балів)	Відсутні (0 балів)	Наявні (1 бал)	Частково (0,5 балів)	Відсутні (0 балів)	Наявні (1 бал)	Частково (0,5 балів)	Відсутні (0 балів)
<b>Фінансові ресурси</b>									
Наявність власного капіталу для фінансування операційної діяльності	1			1				0,5	
Доступ до кредитних ресурсів та позикового капіталу		0,5			0,5			0,5	
Наявність резервного фонду для покриття ризиків		0,5			0,5				0
<b>Виробничі ресурси</b>									
Наявність виробничого обладнання	1			1			1		
Впровадження інновацій у виробництво	1				0,5			0,5	
Автоматизація виробничих процесів		0,5			0,5			0,5	
Виробничі площі та їх технічний стан	1			1			1		
<b>Трудові ресурси</b>									
Кваліфікація та професійна підготовка персоналу	1			1			1		
Наявність кадрового резерву		0,5			0,5			0,5	
Рівень мотивації та залученості працівників	1			1				0,5	
<b>Інформаційні ресурси</b>									
Наявність інформаційних систем управління (ERP, CRM тощо)		0,5			0,5			0,5	
Доступ до аналітичної та маркетингової інформації	1				0,5			0,5	
Використання сучасних ІТ-технологій у бізнес-процесах	1			1				0,5	
<b>Логістичний ресурс</b>									
Власна транспортна інфраструктура		0,5			0,5			0,5	
Налагоджені канали постачання сировини та матеріалів	1			1				0,5	
Система дистрибуції готової продукції	1			1				0,5	
<b>Підсумок оцінювання</b>	<b>13</b>			<b>12</b>			<b>9</b>		

продовження табл. Ш.1

Різновид ресурсної бази	ТОВ «Щедро»			ПрАТ «КрКЗ»		
	Бальна оцінка					
	Наявні (1 бал)	Частково (0,5 балів)	Відсутні (0 балів)	Наявні (1 бал)	Частково (0,5 балів)	Відсутні (0 балів)
<b>Фінансові ресурси</b>						
Наявність власного капіталу для фінансування операційної діяльності		0,5			0,5	
Доступ до кредитних ресурсів та позикового капіталу		0,5			0,5	
Наявність резервного фонду для покриття ризиків		0,5				0
<b>Виробничі ресурси</b>						
Наявність виробничого обладнання	1			1		
Впровадження інновацій у виробництво		0,5		1		
Автоматизація виробничих процесів		0,5			0,5	
Виробничі площі та їх технічний стан		0,5			0,5	
<b>Трудові ресурси</b>						
Кваліфікація та професійна підготовка персоналу	1			1		
Наявність кадрового резерву		0,5		1		
Рівень мотивації та залученості працівників		0,5		1		
<b>Інформаційні ресурси</b>						
Наявність інформаційних систем управління (ERP, CRM тощо)			0			0
Доступ до аналітичної та маркетингової інформації	1				0,5	
Використання сучасних ІТ-технологій у бізнес-процесах		0,5				0
<b>Логістичний ресурс</b>						
Власна транспортна інфраструктура		0,5			0,5	
Налагоджені канали постачання сировини та матеріалів		0,5		1		
Система дистрибуції готової продукції		0,5				0
<b>Підсумок оцінювання</b>		<b>9</b>			<b>9</b>	

Джерело: складено на основі показників звітності та експертної оцінки управлінського персоналу працівників підприємств – баз дослідження

Пропоновані стратегічні карти підприємств – баз дослідження

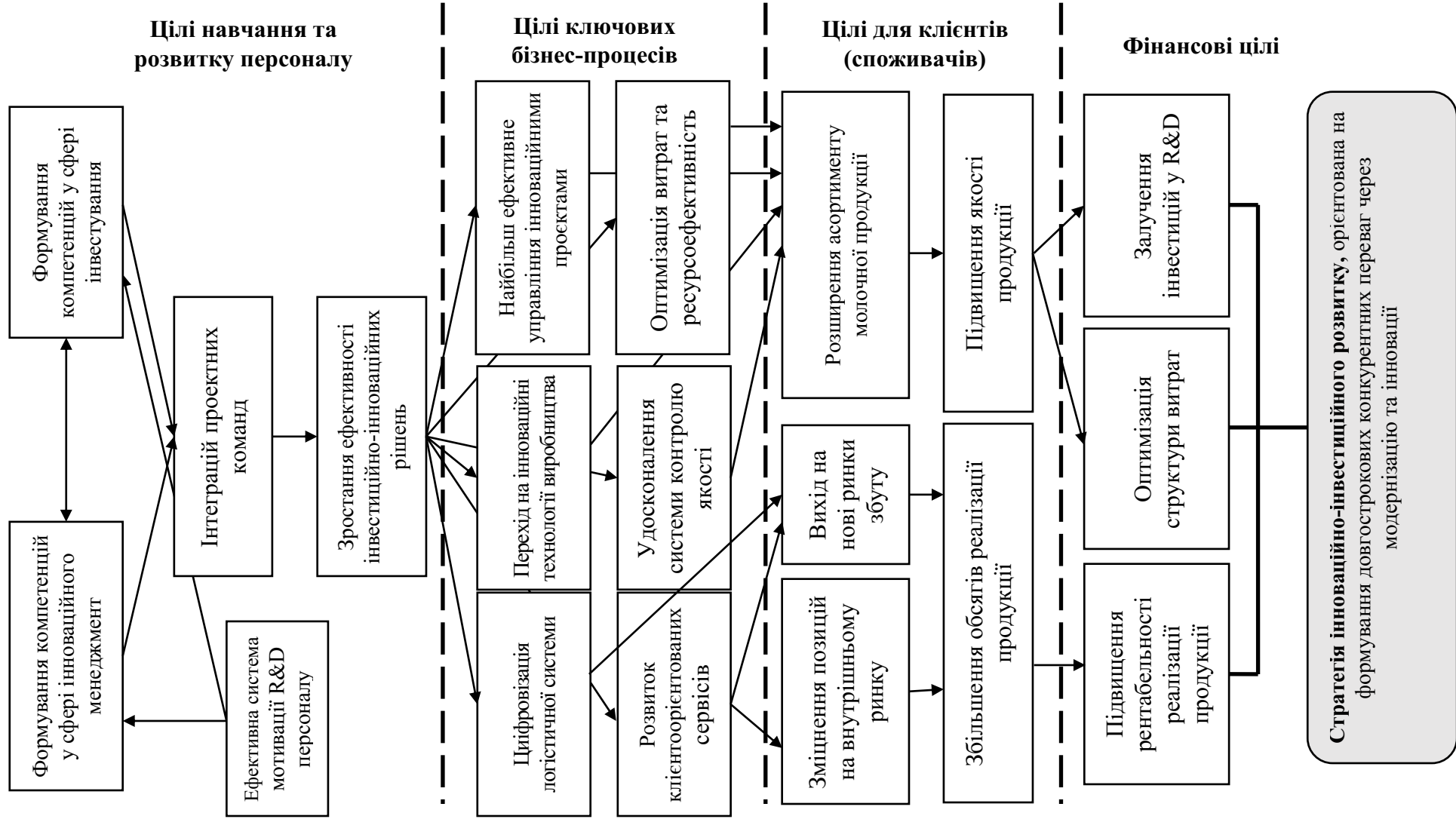


Рис. Щ.1. Стратегічна картка ПрАТ «Тернопільський молокозавод»

Джерело: розроблено автором

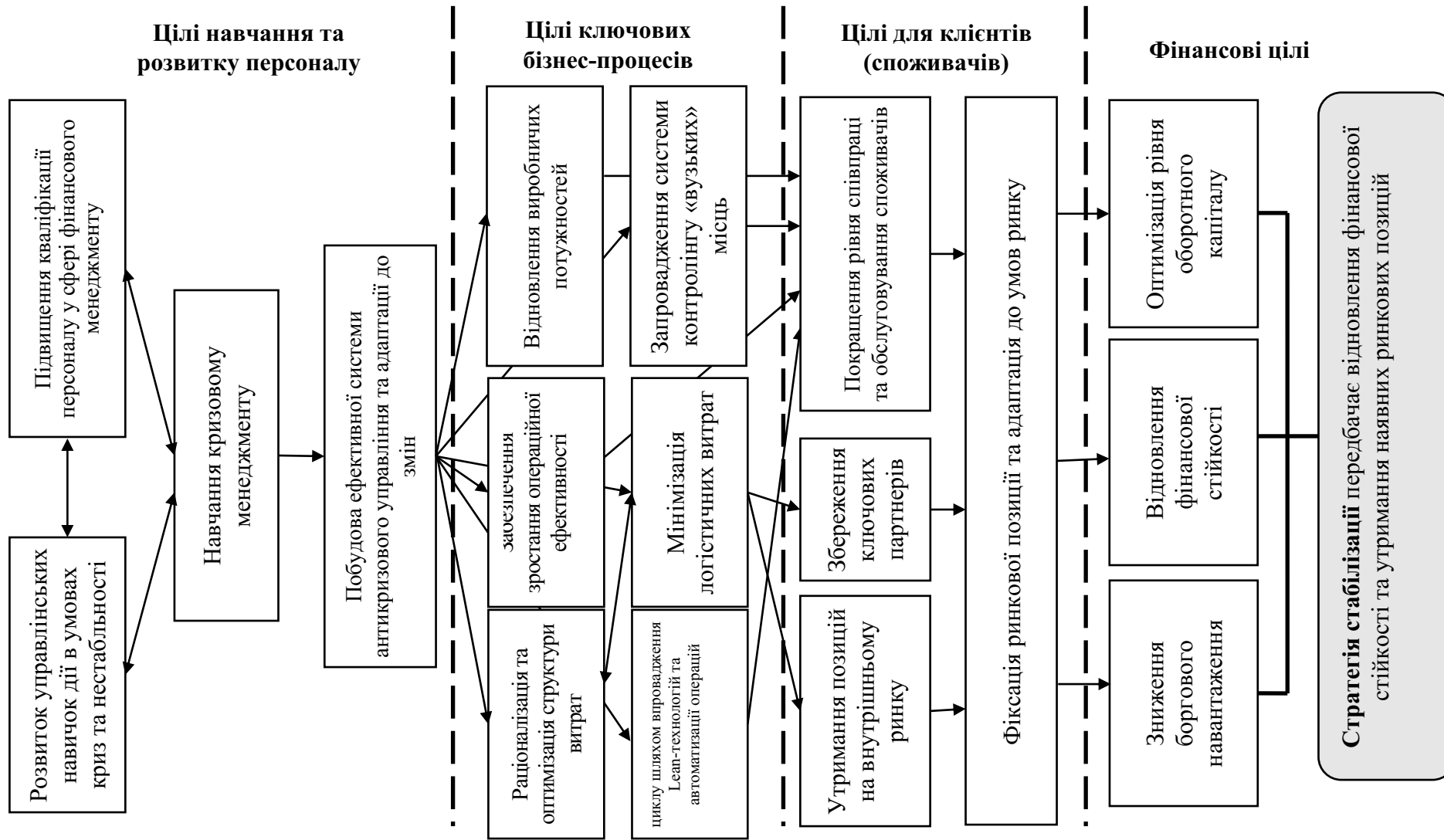


Рис. Щ.2. Стратегічна картка ТОВ «СЕ Борнетце-Україна»

Джерело: розроблено автором



Рис. Щ.3. Заходи щодо удосконалення стратегічної орієнтації ТОВ «СЕ Борнедце-Україна»

Джерело: розроблено автором

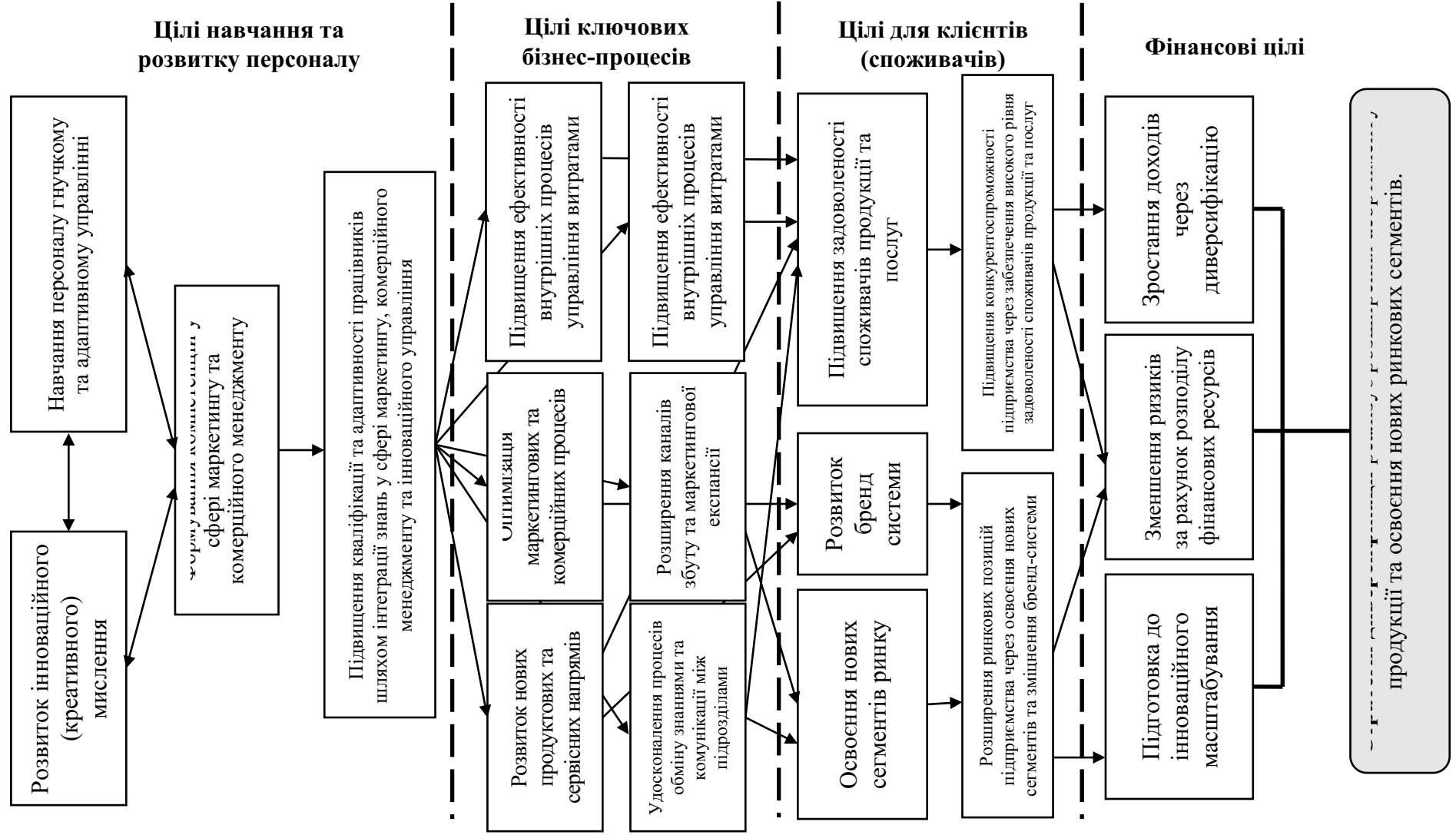


Рис. Щ.4. Стратегічна картка ТОВ «Інтек-Захід»

Джерело: розроблено автором



Рис. Щ.5. Заходи щодо удосконалення стратегічної орієнтації ТОВ «Інтек-Захід»

Джерело: розроблено автором

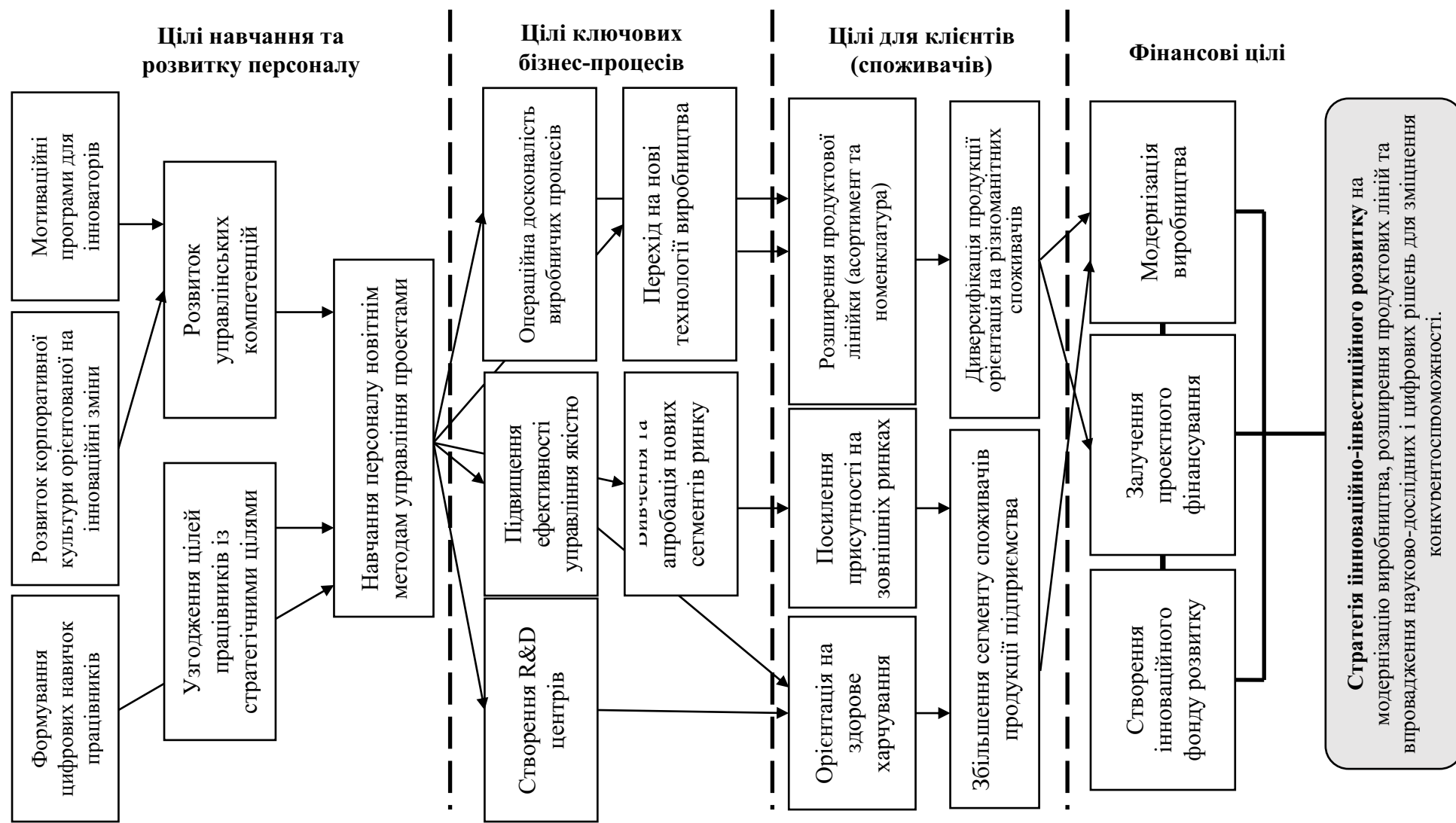


Рис. Щ.6. Стратегічна картка ТОВ «Щедро»

Джерело: розроблено автором

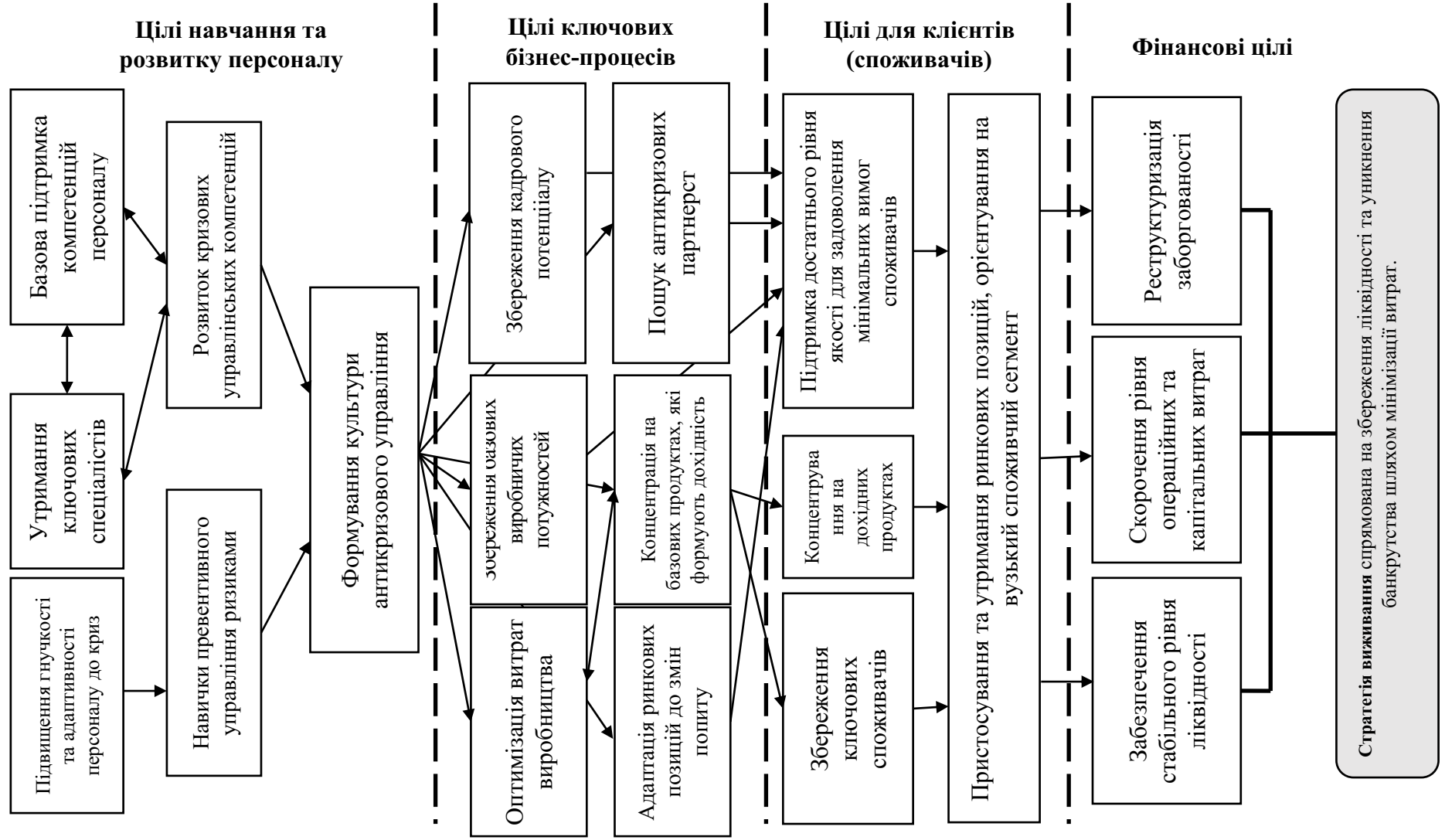


Рис. Щ.7. Стратегічна картка ПрАТ «КркЗ»

Джерело: розроблено автором



Рис. Щ.8. Заходи щодо удосконалення стратегічної орієнтації ПрАТ «КрКЗ»

Джерело: розроблено автором

## Нормативно-правова база регулювання ДПП в Україні

Нормативно права база	Характеристика законодавства
1	2
Про державно-приватне партнерство : Закон України від 01 лип. 2010 р. № 2404-VI (із змінами та доповненнями від 26.12.2024). <i>Відомості Верховної Ради України</i> . 2010. № 40. Ст. 524	Визначає правові засади, форми, механізми та принципи здійснення державно-приватного партнерства в Україні
Про затвердження Державної стратегії регіонального розвитку на 2021–2027 роки : Постанова Кабінету Міністрів України від 05 серп. 2020 р. № 695	Закріплює стратегічні напрями регіонального розвитку, де ДПП виступає інструментом модернізації інфраструктури та залучення інвестицій
Деякі питання організації здійснення державно-приватного партнерства : Постанова Кабінету Міністрів України від 11 квіт. 2011 р. № 384	Регламентує організаційні аспекти підготовки, реалізації та контролю за виконанням проектів ДПП
Про концесію : Закон України від 03 жовт. 2019 р. № 155-IX	Встановлює правові та економічні основи передачі об'єктів державної і комунальної власності у концесію як форми ДПП
Про порядок проведення концесійного конкурсу та конкурентного діалогу в електронній торговій системі : Постанова Кабінету Міністрів України від 20 серп. 2021 р. № 909	Визначає процедуру проведення концесійних конкурсів і діалогів із використанням сучасних електронних інструментів
Про затвердження Порядку ведення Реєстру довгострокових зобов'язань у рамках державно-приватного партнерства : Постанова Кабінету Міністрів України від 04 лист. 2022 р. № 1241	Регламентує порядок ведення Реєстру довгострокових зобов'язань у рамках реалізації ДПП
Про затвердження Порядку прийняття рішення про надання державної підтримки здійснення державно-приватного партнерства : Постанова Кабінету Міністрів України від 08 лют. 2023 р. № 11	Встановлює порядок прийняття рішень про надання державної підтримки проєктам державно-приватного партнерства
Про затвердження Порядку спрямування коштів на підготовку проєктів державно-приватного партнерства та виконання довгострокових зобов'язань у рамках державно-приватного партнерства щодо об'єктів державної власності : Постанова Кабінету Міністрів України від 14 берез. 2023 р. № 222	Закріплює порядок фінансування підготовки проєктів ДПП та виконання довгострокових зобов'язань щодо об'єктів державної власності
Про затвердження Методичних рекомендацій щодо застосування Методики виявлення ризиків здійснення державно-приватного партнерства, їх оцінки та визначення форми управління ними : Наказ Міністерства економічного розвитку і торгівлі України від 07 черв. 2016 р. № 944	Містить методичні рекомендації щодо ідентифікації, оцінювання та управління ризиками у проєктах ДПП

1	2
<p>Про затвердження Порядку подання державними партнерами (концесієдавцями) щорічного звіту про виконання договору, укладеного в рамках державно-приватного партнерства, у тому числі концесійного договору : Наказ Міністерства розвитку економіки, торгівлі та сільського господарства України від 26 трав. 2020 р. № 986 : зареєстр. у Мін-ві юстиції України 06 лип. 2020 р. за № 628/34911</p>	<p>Визначає порядок подання щорічних звітів державними партнерами про виконання договорів ДПП і концесійних угод</p>
<p>Про затвердження Порядку конкурсного відбору незалежних експертів : Наказ Міністерства розвитку економіки, торгівлі та сільського господарства України від 22 груд. 2020 р. № 2721 : зареєстр. у Мін-ві юстиції України 15 лют. 2021 р. за № 191/35813</p>	<p>Регламентує процедуру конкурсного відбору незалежних експертів для оцінювання ефективності проєктів ДПП</p>
<p>Про затвердження Методики аналізу ефективності здійснення державно-приватного партнерства : Наказ Міністерства економіки України від 14 груд. 2021 р. № 1067 : зареєстр. у Мін-ві юстиції України 31 січ. 2022 р. за № 109/37445</p>	<p>Встановлює методику аналізу ефективності реалізації проєктів державно-приватного партнерства</p>

*Джерело: складено автором на основі [211-222]*

22.12.2025 № 718

Голові одноразової спеціалізованої вченої ради

Довідка про впровадження  
результатів дисертаційної роботи  
здобувача ступеня доктора філософії за спеціальністю 073 Менеджмент  
**ЕРСТЕНЮКА Тараса**

Повідомляємо, що результати дисертаційної роботи здобувача ступеня доктора філософії ЕРСТЕНЮКА Тараса на тему: «Механізми управління підприємницькою діяльністю в умовах економічної та політичної нестабільності» були впроваджені у практичну діяльність підприємства ПрАТ «Тернопільський молокозавод» в контексті удосконалення системи управління підприємством в умовах воєнного стану та підвищеної ринкової турбулентності.

У межах впровадження використано економіко-математичну модель формування траєкторій розвитку підприємства, розроблену в дослідженні, яка базується на інтеграції показників ресурсного потенціалу, фінансово-економічної результативності та ризиків зовнішнього середовища в умовах економічної та політичної нестабільності.

Відзначена модель дала змогу формалізувати процес вибору управлінських рішень шляхом побудови альтернативних сценаріїв розвитку ПрАТ «Тернопільський молокозавод» (інерційного, адаптивного та проактивного), з урахуванням імовірнісних коливань попиту, логістичних обмежень, зростання собівартості виробництва та наявних фінансових ризиків.

Практичне використання розробленої дисертантом ЕРСТЕНЮКОМ Тарасом економіко-математичної моделі підтвердило її прикладну цінність, універсальність і відповідність реальним умовам функціонування ПрАТ «Тернопільський молокозавод», а також засвідчило доцільність її застосування як інструменту підтримки управлінських рішень в умовах підвищеної економіко-політичної нестабільності.

Заступник голови правління-директор заводу  
ПрАТ «Тернопільський молокозавод»



Віктор СОЛТИС



ТЕРНОПІЛЬСЬКА ОБЛАСНА ДЕРЖАВНА АДМІНІСТРАЦІЯ

ТЕРНОПІЛЬСЬКА ОБЛАСНА ВІЙСЬКОВА АДМІНІСТРАЦІЯ

ДЕПАРТАМЕНТ ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ

вул. М.Грушевського, 8, м. Тернопіль, 46021, тел.: (0352) 52-33-83 факс: 52-33-83  
E-mail: mail.economy@te.gov.ua, Web: https://economy.te.gov.ua Код згідно з ЄДРПОУ 40388463

від 20 січня 2026 року № 03/1-16/138 На № \_\_\_\_\_ від \_\_\_\_\_ 20 \_\_\_\_ року

Голові разової спеціалізованої вченої ради

### ДОВІДКА

*про впровадження результатів дисертаційної роботи  
здобувача ступеня доктора філософії за спеціальністю 073 Менеджмент  
Тараса ЄРСТЕНЮКА*

Результати дисертаційної роботи здобувача ступеня доктора філософії Тараса ЄРСТЕНЮКА, присвяченої розробці та апробації механізмів управління підприємницькою діяльністю в умовах економічної та політичної нестабільності, використовуються у діяльності департаменту економічного розвитку обласної військової адміністрації під час формування та реалізації заходів регіональної економічної політики.

Ключові положення даного наукового дослідження були враховані при опрацюванні управлінських рішень, спрямованих на підтримку регіональних суб'єктів підприємництва в умовах кризових явищ і воєнних ризиків. Зокрема, практичну цінність для органів регіонального управління мала запропонована та апробована економіко-математична модель траєкторій розвитку підприємства через активізацію механізму адаптивного управління та пристосування до ризиків зовнішнього середовища і сучасних викликів політико-економічної нестабільності, яка дозволила інтегрувати оцінку ресурсного потенціалу, рівня ризиків та ймовірнісних коливань зовнішнього середовища. Застосування цієї моделі створило можливості для кількісної оцінки адаптивності суб'єктів господарювання, визначення допустимого рівня ризику, оптимізації розподілу ресурсів і динамічного прогнозування розвитку підприємств, що було використано при розробці регіональних програм

підтримки бізнесу, оцінці ефективності підприємств, а також при формуванні середньо- та довгострокових сценаріїв економічного розвитку регіону.

В цілому, результати дисертаційної роботи здобувача Тараса ЕРСТЕНЮКА на тему: „Механізми управління підприємницькою діяльністю в умовах економічної та політичної нестабільності” мають вагоме прикладне значення для розроблення та реалізації стратегії регіонального розвитку, підготовки й впровадження програм підтримки малого і середнього підприємництва, а також удосконалення інституційного середовища з метою забезпечення стійкого соціально-економічного розвитку регіону в умовах ризиків і політико-економічної нестабільності.

Директор департаменту економічного  
розвитку обласної військової адміністрації



Галина ВОЛЯНИК



МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
ТЕРНОПІЛЬСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
імені ІВАНА ПУЛЮЯ

вул. Руська, 56, м. Тернопіль, 46001. Тел. (0352)52-41-81. Факс (0352)25-49-83  
http://www.tntu.edu.ua, E-mail: univ@tu.edu.te.ua. Код ЄДРПОУ 05408102

03.02-2026 № 2/28-144 На № \_\_\_\_\_ від \_\_\_\_\_

ДОВІДКА

видана

ЕРСТЕНЮКУ ТАРАСУ МИКОЛАЙОВИЧУ

з підтвердженням про те, що у відповідності до Наказу №4/2-157 від 29.03.2024 він є виконавцем науково-дослідної теми “Сучасні фінансово-економічні системи України: новітні тренди забезпечення стійкості та ефективного управління” (номер державної реєстрації 0124U003478).

При виконанні НДР застосовано авторський підхід до моніторингу макроекономічної стабільності через оцінку зовнішніх чинників (інтегральний показник). Це дозволило розширити аналітичний інструментарій НДР у частині дослідження впливу воєнних загроз на фінансовий стан підприємств Тернопільського регіону.

Теоретичні положення щодо багаторівневої системи реагування на кризові ситуації стали базою для розробки прикладних рекомендацій із підвищення життєздатності суб'єктів господарювання в сучасних умовах. Розроблену автором модель багатфакторного впливу інтегровано у методику моніторингу економічної стійкості підприємств регіону, що дозволяє мінімізувати ризики при прийнятті стратегічних управлінських рішень.

Використання відзначених результатів дозволило поглибити наукове обґрунтування концепції «стійкості» вітчизняних підприємств; уточнити вектори інституційних реформ в Україні та розробити прикладні рекомендації щодо забезпечення ефективного управління фінансово-економічними системами в умовах невизначеності.

Проректор з наукової роботи

Керівник науково-дослідної теми



Павло МАРУЩАК

Андрій КРУПКА

Виконавець:  
Ірина МАРТИНЯК  
0983743737



МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
ТЕРНОПІЛЬСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
імені ІВАНА ПУЛЮЯ

вул. Руська, 56, м. Тернопіль, 46001. Тел. (0352)52-41-81. Факс (0352)25-49-83  
<http://www.tntu.edu.ua>, E-mail: [univ@tu.edu.te.ua](mailto:univ@tu.edu.te.ua). Код ЄДРПОУ 05408102

09.02.2026 № 2/28-190 На №

від



ЗАТВЕРДЖУЮ  
Перший проректор ТНТУ  
Олег ЛЯШУК  
15 лютого 2026 р.

**ДОВІДКА**

про впровадження результатів дисертаційного дослідження  
ЕРСТЕНЮКА ТАРАСА МИКОЛАЙОВИЧА

на тему «Механізми управління підприємницькою діяльністю в умовах економічної та політичної нестабільності»,

поданого на здобуття ступеня доктора філософії за спеціальністю 073 Менеджмент в освітній процес Тернопільського національного технічного університету імені Івана Пулюя

Результати дисертаційного дослідження, а саме: комплексний механізм антикризового управління підприємством, який базується на послідовності діагностики, прогнозування, прийняття управлінських рішень та контролю їх реалізації впроваджено в освітній процес під час підготовки та викладання навчальної дисципліни «Антикризовий менеджмент» для здобувачів другого (магістерського) рівня вищої освіти освітньо-професійних програм «Менеджмент» спеціальності 073 Менеджмент і «Публічне управління та адміністрування» спеціальності 281 Публічне управління та адміністрування.

Зокрема, у темах №: 3 «Діагностика виникнення і розвитку кризового стану підприємства», 4 «Антикризова програма підприємства», 5 «Стратегія в антикризовому управлінні», 8 «Банкрутство, ліквідація та санація як методи антикризового управління», 10 «Ризики в антикризовому управлінні» використано авторську методику діагностики стану підприємств в умовах нестабільності, що поєднує PESTLE-аналіз із розрахунком інтегрального коефіцієнта впливу зовнішніх чинників (КВЗЧ), а також інструментарій формування адаптивних стратегій (виживання, диверсифікації та інноваційно-інвестиційного розвитку) залежно від ідентифікованих рівнів загроз середовища.

Результати дисертаційної роботи також можуть бути використані при підготовці кваліфікаційних робіт магістрів, зокрема в частині використання моделі оптимізації вибору стратегії розвитку підприємства, яка дозволяє здійснювати сценарне моделювання траєкторій його функціонування з урахуванням багатофакторного впливу ризиків, обмеженості ресурсного потенціалу та динамічних змін політико-економічного середовища.

Гарант ОПП «Менеджмент»,  
доцент кафедри менеджменту та адміністрування  
к.е.н., доц.

Гарант ОПП «Публічне управління та адміністрування»  
доцент кафедри менеджменту та адміністрування  
к.е.н., доц.

Завідувач кафедри менеджменту та адміністрування,  
д.е.н., проф.

Начальник навчального відділу  
к.т.н., доц.

 Галина МАШЛІЙ

 Ольга МОСІЙ

 Олена СОРОКІВСЬКА

 Ігор ТКАЧЕНКО



МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
ТЕРНОПІЛЬСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
імені ІВАНА ПУЛЮЯ

вул. Руська, 56, м. Тернопіль, 46001. Тел. (0352)52-41-81. Факс (0352)25-49-83  
<http://www.tntu.edu.ua>, E-mail: [univ@tu.edu.ua](mailto:univ@tu.edu.ua). Код ЄДРПОУ 05408102

09.02.2026 № 2/28-191 На №



«ЗАТВЕРДЖУЮ»

Перший проректор ТНТУ  
Олег ЛЯШУК  
2026 р.

**ДОВІДКА**

про впровадження результатів дисертаційного дослідження  
ЕРСТЕНЮКА ТАРАСА МИКОЛАЙОВИЧА

на тему «Механізми управління підприємницькою діяльністю в умовах економічної та політичної нестабільності»,

поданого на здобуття ступеня доктора філософії за спеціальністю 073 Менеджмент в освітній процес Тернопільського національного технічного університету імені Івана Пулюя

Результати дисертаційного дослідження, а саме: ретроспектива становлення та розвитку підприємництва, систематизація чинників зовнішнього середовища, що впливають на підприємницьку діяльність, із використанням PESTLE-аналізу, авторська методика діагностики стану підприємств в умовах нестабільності шляхом поєднання економіко-статистичного аналізу з методами експертного оцінювання, що дозволяє підвищити точність і обґрунтованість управлінських рішень, формування адаптивних механізмів управління підприємницькою діяльністю, які забезпечують швидке реагування на кризові виклики та сприяють збереженню фінансової стійкості суб'єкта господарювання, впроваджено в освітній процес під час підготовки та викладання навчальних дисциплін:

1. «Підприємництво та стартап» для здобувачів першого (бакалаврського) рівня вищої освіти освітньо-професійних програм «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність» спеціальності 076 Підприємництво та торгівля і «Підприємництво» спеціальності D3 Менеджмент.

Зокрема, у темах №: 1 «Теоретичні аспекти підприємництва» – доповнено інформацію щодо еволюції концепцій підприємництва; 5 «Бізнес-середовище» – додано методи сканування середовища функціонування суб'єкта господарювання, аналіз впливу основних інституційних і економічних чинників на функціонування та розвиток підприємницького сектору в Україні; 12 «Підприємницький ризик та етика у підприємницькій діяльності» – розглядаються методи зниження ризику в підприємницькій діяльності через розроблення превентивних заходів мінімізації негативного впливу факторів політичної та економічної нестабільності на етапі запуску бізнес-проектів.

2. «Обґрунтування господарських рішень і оцінювання ризиків» для здобувачів першого (бакалаврського) рівня вищої освіти освітньо-професійної програми «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність» спеціальності 076 Підприємництво та торгівля.

У темах №: 4 «Обґрунтування господарських рішень та оцінювання їх ефективності», 6 «Невизначеність як першопричина ризику підприємницької діяльності», 7 «Критерії прийняття рішень в умовах невизначеності», 9 «Підприємницькі ризики та їх вплив на прийняття

господарських рішень», 10 «Критерії прийняття рішень за умов ризику» шляхом застосування запропонованого науково-методичного підходу до ідентифікації критичних точок втрати фінансової стійкості підприємства.

3. «Стратегічне управління бізнесом» для здобувачів другого (магістерського) рівня вищої освіти освітньо-професійної програми «Фінанси, банківська справа та страхування» спеціальності 072 Фінанси, банківська справа, фондовий ринок та страхування.

У темах №: 6 «Етапи стратегічного управління та особливості формування стратегії підприємства», 9 «Портфельні стратегії та управління стратегічною позицією підприємства», 10 «Генерування стратегій та умови їх реалізації», 12 «Управління бізнесом у кризових ситуаціях» розглядаються адаптивні стратегії розвитку, що ґрунтуються на результатах діагностики рівня стійкості підприємства до макроекономічних шоків.

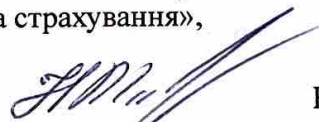
Результати дисертаційної роботи також можуть бути використані при підготовці кваліфікаційних робіт магістрів, зокрема в частині проведення експертної оцінки підприємницьких ризиків і формування сценаріїв антикризового управління підприємствами.

Гарант ОПП «Підприємництво»,  
професор кафедри економіки та фінансів  
д.е.н., проф.



Ірина КРАМАР

Гарант ОПП «Фінанси, банківська справа та страхування»,  
доцент кафедри економіки та фінансів  
к.е.н., доц.



Наталія ТИМОШИК

Завідувач кафедри економіки та фінансів,  
к.е.н., доц.



Андрій КРУПКА

Начальник навчального відділу  
к.т.н., доц.



Ігор ТКАЧЕНКО



ТОВ "СЕ Борднетце-Україна"

вул. 15 квітня 7, 47711 с. Байківці, Тернопільський р-н

Голові одноразової спеціалізованої вченої ради

Довідка про впровадження  
результатів дисертаційної роботи  
здобувача ступеня доктора філософії за спеціальністю 073 Менеджмент  
**ЕРСТЕНЮКА Тараса**

ТОВ «СЕ Борднетце Україна» засвідчує те, що результати представленої дисертаційної роботи Ерстенюком Тарасом на тему: «Механізми управління підприємницькою діяльністю в умовах економічної та політичної нестабільності» були використані з метою вдосконалення управлінських процесів під час реалізації операційної діяльності підприємства.

У практичній діяльності ТОВ «СЕ Борднетце Україна» використано підходи, спрямовані на інституціоналізацію партнерської взаємодії з органами державної та місцевої влади як інструмента підвищення стійкості підприємства в умовах криз та політико-економічної нестабільності. Відзначені підходи реалізовано через систематизацію участі підприємства у програмах підтримки підприємництва, застосування механізмів державно-приватного партнерства (ДПП) і використання процедур співфінансування інвестиційних ініціатив, орієнтованих на модернізацію матеріально-технічної бази й розвиток логістично-виробничої інфраструктури підприємства.

Практична імплементація цього напряму забезпечила підвищення керованості зовнішнього середовища для підприємства за рахунок переходу від ситуативної реакції на регуляторні зміни до проактивного узгодження проєктів розвитку з локальними та державними інституціями. У межах такого підходу на підприємстві було посилено регламентування процесів підготовки та супроводу інвестиційних ініціатив (планування потреб модернізації, обґрунтування економічної доцільності, формування пакета документів, визначення відповідальних осіб за взаємодію зі стейкхолдерами), що значно підвищило якість управлінських рішень та їх узгодженість із поточними можливостями інституційної підтримки.

Директор  
ТОВ «СЕ Борднетце Україна»



  
ШЛАМП Олександр

ТОВ «СЕ Борднетце-Україна»  
47711  
вул. 15 Квітня, 7  
с. Байківці, Тернопільський р-н..  
Тернопільська обл..  
Україна  
Телефон (+380) 35 2 51 08 40  
Факс (+380) 35 2 51 08 38

Дирекція:  
Олександр Шламп  
Олег Блобровко

Поштова адреса  
46023, м. Тернопіль,  
а/с 218

АТ «Стібанк»  
Рах. UA403005840000026001200417003 (UAN)  
ЄДРПОУ 34419383  
ІПН: 344193819180  
Свідоцтво: 100337593

## СПИСОК ОПУБЛІКОВАНИХ ПРАЦЬ ЗДОБУВАЧА

### 1. Наукові праці, у яких опубліковані основні результати дисертації

#### 1.1. Публікації у наукових фахових виданнях України

1. Мариненко Н., Ерстенюк Т. Тенденції функціонування та можливості розвитку вітчизняного підприємництва в умовах воєнного стану. *Соціально-економічні проблеми і держава*. 2024. Вип. 1 (30). С. 152–168. URL: <http://sepd.tntu.edu.ua/images/stories/pdf/2024/24mnyuvs.pdf>. DOI: [https://doi.org/10.33108/sepd\\_2024.01.152](https://doi.org/10.33108/sepd_2024.01.152) (особистий внесок автора: здійснення галузевого та регіонального аналізу динаміки розвитку бізнесу в умовах війни, виявлення ключових трендів функціонування суб'єктів господарювання різних масштабів, систематизація статистичних даних щодо падіння та відновлення показників господарської діяльності).

2. Мариненко Н. Ю., Ерстенюк Т. М. Механізм антикризового управління підприємством в умовах нестабільності. *Міжнародний науковий журнал "Інтернаука"*. Серія: "Економічні науки". 2025. № 5. DOI: <https://doi.org/10.25313/2520-2294-2025-5-11043> (особистий внесок автора: удосконалення комплексного механізму антикризового управління на основі діагностики й прогнозування, обґрунтування переходу до адаптивних і ризик-орієнтованих підходів, розроблення архітекtonіки механізму).

3. Мариненко Н. Ю., Ерстенюк Т. М. Еволюція підприємництва: історичні передумови, виклики та сучасні трансформації. *Науково-виробничий журнал «Бізнес-навігатор»*. 2025. Випуск 5 (82). С. 346–352. DOI: <https://doi.org/10.32782/business-navigator.82-53> (особистий внесок автора: дослідження історичних етапів розвитку підприємництва, уточнення сутності дефініції «підприємництво в умовах нестабільності», проведення критичного аналізу трансформації бізнесу під впливом цифровізації та сучасних глобальних викликів).

4. Ерстенюк Т. М. Специфіка формування адаптивного механізму управління підприємницькою діяльністю в умовах ризику та економіко-політичної нестабільності. *Наукові інновації та передові технології (Серія*

«Управління та адміністрування»). 2025. Випуск № 10(50). С. 337–359. DOI: [https://doi.org/10.52058/2786-5274-2025-10\(50\)-337-359](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2025-10(50)-337-359).

## 2. Опубліковані праці апробаційного характеру

1. Ерстенюк Тарас. Особливості інтеграції держави, бізнесу, науки та освіти. Матеріали ІХ Міжнародної науково-практичної конференції *«Формування механізму зміцнення конкурентних позицій національних економічних систем у глобальному, регіональному та локальному вимірах»*: зб. тез доповідей, 05 листопада 2022 р. / за заг. ред. О.В. Панухник. Тернопіль : ФОП Паляниця В.А., 2022. С. 39–40.

2. Наталія Мариненко, Тарас Ерстенюк. Соціально-економічні наслідки війни в Україні. *Трансформація бізнесу для сталого майбутнього: дослідження, діджиталізація та інновації*: збірник тез доповідей ІІ Міжнародної науково-практичної конференції (м.Тернопіль, 23–24 листопада 2022 р.) / Тернопіль: ФОП Паляниця В.А., 2022. С. 160–161.

3. Наталія Мариненко, Тарас Ерстенюк. Роль вітчизняного підприємництва у забезпеченні стабільності економіки. Матеріали Х Міжнародної науково-практичної конференції *«Формування механізму зміцнення конкурентних позицій національних економічних систем у глобальному, регіональному та локальному вимірах»*: зб. тез доповідей, 31 березня 2023 р. / за заг. ред. О.В. Панухник. Тернопіль : ФОП Паляниця В.А., 2023. С. 61–63.

4. Ерстенюк Тарас. Трансформація традиційних бізнес-моделей у відповідь на технологічні зміни ХХІ століття. Матеріали ХІ Міжнародної науково-практичної конференції *«Формування механізму зміцнення конкурентних позицій національних економічних систем у глобальному, регіональному та локальному вимірах»*: зб. тез доповідей, 03 листопада 2023 р. / за заг. ред. О.В. Панухник. Тернопіль: ФОП Паляниця В.А., 2023. С. 10–11.

5. Ерстенюк Тарас. Сучасні тенденції та підходи до управління підприємствами. Збірник матеріалів Міжнародної науково-практичної конференції. *Детермінанти соціально економічного відновлення держави,*

*регіонів та суб'єктів господарювання*. 10 листопада 2023 р. / м. Рівне, Україна. С. 197–199.

6. Т. Ерстенюк. Прикладні аспекти розвитку цифрової економіки. Тези доповідей IV міжнародної науково-практичної конференції учених та студентів *«Цифрова економіка як фактор інновацій та сталого розвитку суспільства»* / Тернопіль: Тернопільський національний технічний університет ім. І. Пулюя (м. Тернопіль, 7-8 грудня 2023 р.), 2023. С. 5–6.

7. Наталія Мариненко, Тарас Ерстенюк. Функціонування вітчизняного бізнесу в умовах війни: основні проблеми та заходи щодо їх подолання. Матеріали XII Міжнародної науково-практичної конференції *«Формування механізму зміцнення конкурентних позицій національних економічних систем у глобальному, регіональному та локальному вимірах»*: зб. тез доповідей, 16 травня 2024 р. / за заг. ред. О.В. Панухник. Тернопіль: ФОП Паляниця В.А., 2024. С. 9-10.

8. Ерстенюк Тарас, Кутко Тарас. Роль технологій у торгівлі та ланцюгах постачань. Матеріали XIII Міжнародної науково-практичної конференції *«Формування механізму зміцнення конкурентних позицій національних економічних систем у глобальному, регіональному та локальному вимірах»*: зб. тез доповідей, 25 листопада 2024 р. / за заг. ред. О.В. Панухник. Тернопіль : ФОП Паляниця В.А., 2024. С. 93–94.

9. Мариненко Наталія, Ерстенюк Тарас, Кутко Тарас. Виклики та можливості: особливості діяльності вітчизняних підприємств в умовах повномасштабної війни. Матеріали XIV Міжнародної науково-практичної конференції *«Формування механізму зміцнення конкурентних позицій національних економічних систем у глобальному, регіональному та локальному вимірах»*: зб. тез доповідей, 20 травня 2025 р. / ФОП Паляниця В.А., 2025. С. 42–43.

10. Мариненко Наталія, Ерстенюк Тарас, Синовський Назар. Дослідження впливу чинників середовища функціонування підприємства на його розвиток в умовах нестабільності. *Світове господарство та міжнародні економічні відносини в контексті глобальних викликів суспільства*: матеріали

доповідей Міжнародної науковопрактичної конференції (м. Ужгород, 23–24 травня 2025 року) / За заг. ред.: М. М. Палінчак, В. П. Приходько, В. В. Химинець та ін. Львів-Торунь: LihaPres, 2025. С. 125–129. DOI: <https://doi.org/10.36059/978-966-397-499-6-33>.

11. Ерстенюк Т., Кутко Т., Яворський А. Тенденції використання цифрових технологій підприємствами на сучасному етапі їх функціонування. International Scientific Conference *The Economy Today: Current Issues and Transformational Processes* : Conference Proceedings (June 6-7, 2025. Leipzig, Germany) / Riga, Latvia : Baltija Publishing. С. 108-112. <https://doi.org/10.30525/978-9934-26-569-3-26>.

12. Ерстенюк Т. М. Інституційні бар'єри та економічні обмеження функціонування підприємництва в Україні: виклики нестабільного середовища. *Економіка в контексті глобальних трансформацій*. Матеріали науково-практичної конференції (м. Дніпро, 3-4 жовтня 2025 р.) / Одеса: Видавництво «Молодий вчений», 2025. С. 70–75.