

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
СУМСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ФАКУЛЬТЕТ ЕКОНОМІКИ І МЕНЕДЖМЕНТУ
Кафедра економіки та підприємництва ім. проф. І. М. Брюховецького

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

другий (магістерський) рівень вищої освіти

**на тему: «РОЗРОБКА АНТИКРИЗОВОЇ СТРАТЕГІЇ ДІЯЛЬНОСТІ
ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ»**

Виконав:

Закорко Іван Миколайович
Здобувач спеціальності
076 «Підприємництво та торгівля»

**Науковий
керівник:**

Терещенко Світлана Іванівна
Д.е.н., професор кафедри економіки та
підприємництва ім. проф. І.М. Брюховецького

Рецензент:

Сапінч Вадим Іванович
д.е.н., професор Сумського інституту
післядипломної освіти

Суми – 2025

СУМСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет

Економіки і менеджменту

Кафедра

Економіки та підприємництва ім. проф.

Освітній ступінь

І.М. Брюховецького

Спеціальність

Другий (магістерський) рівень вищої освіти
076 «Підприємництво та торгівля»

Завідувач кафедри

Затверджую:

О. Ковбаса

« ____ » _____

2024 р.

ЗАВДАННЯ

НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ СТУДЕНТА

Закорко Івана Миколайовича

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи: Розробка антикризової стратегії діяльності підприємства в умовах воєнного стану

2. База практичного дослідження: ТОВ «Алюміній Стил» м. Суми
науковий керівник роботи **Терещенко Світлана Іванівна, д.е.н., професор**
(прізвище, ім'я, по-батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджена наказом по університету від _____

2025 р. № _____

3. Строк подання студентом закінченої кваліфікаційної роботи

14 грудня 2025 року

4. Вихідні дані до кваліфікаційної роботи:

праці вітчизняних і зарубіжних вчених, законодавчо-нормативна база, статистичні дані, аналітичні дані підприємства, власні джерела

5. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити):

обґрунтовано теоретичні аспекти розробки антикризової стратегії діяльності підприємства в умовах воєнного стану;

проаналізовано діяльність і діагностовано стан кризи підприємства на прикладі ТОВ «Алюміній-Стил» м. Суми;

здійснено дискримінантний аналіз ймовірності банкрутства підприємства на прикладі ТОВ «Алюміній-Стил» м. Суми;

розроблено та обґрунтовано антикризову стратегію діяльності підприємства в умовах воєнного стану на прикладі ТОВ «Алюміній-Стил» м. Суми;

запропоновано перспективні напрями зростання малого та середнього підприємництва в Україні в умовах військового стану;

запропоновано та обґрунтовано процедуру релокації як стратегію розвитку підприємства в кризі.

Завдання прийняв до виконання

Іван ЗАКОРКО

6. Дата видачі завдання

21 жовтня 2024 року

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів підготовки кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	Визначення та затвердження теми дослідження, складання плану – графіку виконання роботи	жовтень 2024 р.	виконано
2.	Підбір та аналіз літературних джерел, підготовка першого теоретичного розділу	жовтень - грудень 2024 р.	виконано
3.	Збір аналітичної інформації, обробка результатів дослідження та підготовка другого розділу роботи	травень-липень 2025р.	виконано
4.	Підготовка третього розділу кваліфікаційної роботи	вересень 2025 р.	виконано
6.	Підготовка висновків, пропозицій та узгодження з керівником	Жовтень 2025 р.	виконано
7.	Перевірка на автентичність, опрацювання зауважень керівника.	28 листопада 2025 р.	виконано
8.	Підготовка кінцевого варіанту кваліфікаційної роботи	01 грудня 2025 р.	виконано
9.	Рецензування кваліфікаційної роботи	01-05 грудня 2025 р.	виконано
10.	Представлення кваліфікаційної роботи на кафедрі, деканат	09 грудня 2025 р.	виконано
11.	Підготовка доповіді, презентації до кваліфікаційної роботи та її попередній захист	15 грудня 2025 р.	виконано
12.	Захист кваліфікаційної роботи	20 грудня 2025 р.	виконано

Здобувач

Іван ЗАКОРКО

Науковий керівник

Світлана
ТЕРЕЩЕНКО

ЗМІСТ

ВСТУП.....	7
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ РОЗРОБКИ АНТИКРИЗОВОЇ СТРАТЕГІЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ.....	11
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ І ДІАГНОСТИКА КРИЗИ НА ПРИКЛАДІ ТОВ «АЛЮМІНІЙ- СТИЛЬ» М. СУМИ.....	22
2.1 Організаційно-економічна характеристика підприємства.....	22
2.2 Аналіз фінансово-господарської діяльності підприємства.....	31
2.3 Дискримінантний аналіз ймовірності банкрутства підприємства.....	39
РОЗДІЛ 3. ФОРМУВАННЯ АНТИКРИЗОВОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ	47
3.1 Перспективні напрями зростання малого та середнього підприємництва в Україні в умовах військового стану.....	47
3.2 Релокація як стратегія розвитку в кризі.....	55
3.3 Удосконалення системи інвестиційного менеджменту як ключовий елемент проактивної антикризової стратегії.....	63
ВИСНОВКИ.....	70
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	74
ДОДАТКИ	78

ВСТУП

Актуальність теми. Наслідки військових дій несуть в собі руйнівний вплив на різні аспекти економіки країни. Від бойових дій у першу чергу страждає інфраструктура. Так, за даними дослідження [7] загальна сума збитків, завдана інфраструктурі країни, станом на початок 2024 року перевищує 63 млрд доларів, або більше 1,3 трлн грн, а світові економічні втрати через війну у 543-600 млрд доларів. Оцінки Світового банку [8] свідчать, що внаслідок бойових дій близько 20% підприємств зазнали руйнувань, 70% втратили доходи.

Як зазначає Державна служба статистики [9], кількість діючих суб'єктів господарювання скоротилася у 2023 році на 43 тис. од. і становила 1913,2 тис. суб'єктів у порівнянні із 2021 (1956,3 тис. од.). Протягом трьох років війни основними перешкодами для ведення бізнесу в Україні залишаються воєнні ризики. Війна створює несприятливі умови для бізнесу, такі як: економічну невизначеність, порушення логістики, «розриви» у бізнес-процесах, зниження купівельної спроможності, падіння попиту, високі інфляційні показники тощо. Одне із досліджень Інституту економічних досліджень та політичних консультацій «Український бізнес під час війни» [10] у листопаді 2024 року свідчить, що найбільшими проблемами, які заважають відновлювати і розвивати бізнес, представники підприємств зазначили: брак робочої сили – 64%; небезпека працювати – 54%; зростання цін на сировину та матеріали – 48%; перебої з електро-, водо- або тепло- постачанням – 34%; зменшення попиту на продукцію – 32%; складнощі із перевезенням продукції та товарів територією України – 12%.

Ефективне антикризове управління потребує реалізації антикризової стратегії, здатної подолати не тільки сучасні виклики, зумовлені воєнними діями, а й забезпечити довгостроковий розвиток бізнесу, в тому числі в умовах тривалої війни. Саме тому важливо досліджувати, які антикризові стратегії є найбільш дієвими та ефективними у забезпеченні стійкості та успішному функціонуванню бізнесу в умовах війни, що є актуальним питанням сьогодення. Теоретичні та

практичні аспекти антикризового управління в сучасних українських реаліях досліджують такі вчені, як: Бочарова Н., Тупицька Є. [3], Зверяков М.І. [15], Поворознюк І.М., Будзінський, В.І. [21], Терещенко С.І. [25] та інші.

Мета і завдання дослідження. Метою написання магістерської кваліфікаційної роботи є дослідження антикризових стратегій управління бізнесом у воєнних умовах. Для досягнення цієї цілі були сформульовані та вирішені наступні завдання:

- обґрунтовано теоретичні аспекти розробки антикризової стратегії діяльності підприємства в умовах воєнного стану;
- проаналізовано діяльність і діагностовано стан кризи підприємства на прикладі ТОВ «Алюміній- Стил» м. Суми;
- здійснено дискримінантний аналіз ймовірності банкрутства підприємства на прикладі ТОВ «Алюміній- Стил» м. Суми;
- розроблено та обґрунтовано антикризову стратегію діяльності підприємства в умовах воєнного стану на прикладі ТОВ «Алюміній- Стил» м. Суми;
- запропоновано перспективні напрями зростання малого та середнього підприємництва в Україні в умовах військового стану;
- запропоновано та обґрунтовано процедуру релокації як стратегію розвитку підприємства в кризі.

Предметом дослідження стали теоретичні, методичні та практичні аспекти, пов'язані з розробкою антикризової стратегії діяльності підприємства в умовах воєнного стану.

Об'єктом дослідження є процес обґрунтування перспектив розробки антикризової стратегії діяльності підприємства в умовах воєнного стану.

Методи дослідження. Теоретичною і методологічною основою дослідження слугували фундаментальні праці вчених і практиків з проблем формування і функціонування підприємств малого бізнесу в умовах воєнного стану. Теоретична значимість полягає в уточненні теоретичних положень та методичних основ діяльності підприємств, як на рівні держави так і регіону.

В роботі використано наступні методи: *історико-економічний метод* – при аналізі теоретичних та методологічних основ дослідження проблеми; *метод порівняльного аналізу* - при аналізі показників динаміки та ефективності розвитку підприємств в умовах воєнного стану; *монографічний метод* – для оцінки результативності діяльності підприємств малого бізнесу в умовах воєнного стану; *розрахунковий метод* – для визначення обсягів реалізації за умов ефективного використання структурних елементів діяльності підприємства; *абстрактно-логічний* – для розробки рекомендацій щодо перспектив розвитку підприємств в умовах воєнного стану.

Джерелами для написання кваліфікаційної магістерської роботи слугували законодавчі акти, монографії, публікації вітчизняних та зарубіжних вчених, первинні, зведені документи, річні фінансові звіти за 2022-2024 рр. на прикладі ТОВ «Алюміній- Стил» м. Сум.

Наукова новизна одержаних результаті. Виконано дослідження щодо розробки антикризової стратегії розвитку підприємства під час воєнного стану на прикладі ТОВ «Алюміній- Стил» м. Сум. До найбільш важливих результатів, що характеризують новизну дослідження можна віднести:

- запропоновано компанії, активно використовувати цифрові платформи, аналітичні інструменти та автоматизовані системи управління, здатні не лише підвищити продуктивність, але й створювати нові бізнес-моделі, розширювати ринки збуту та ефективно реагувати на загрози та виклики сучасного ринку, що стає стратегічним фактором розвитку бізнесу;
- обґрунтовано і запропоновано релокацію, яка виступає практичним засобом реалізації стратегії виживання та адаптації, що забезпечує збереження виробничих потужностей у безпечних регіонах; зменшує ризики втрати персоналу та матеріальних активів; дозволяє уникнути зупинки виробництва чи логістичних ланцюгів; створює умови для підтримки фінансової стабільності навіть у кризових умовах;
- підприємству запропоновано запровадити практику щорічного формування інвестиційних програм, у межах яких заходи слід планувати за

кількома типами напрямів діяльності, для кожного з яких мають розроблятися та реалізовуватися окремі інвестиційні проєкти.

Практичне значення одержаних результатів. Застосування розроблених пропозицій, що дозволить на більш високому методичному рівні вирішувати проблеми розвитку бізнесу постійно відстежуючи та аналізуючи нові ринкові тенденції, які можуть суттєво змінити ситуацію для компаній. Це дозволяє своєчасно адаптувати та коригувати власні стратегії, максимально використовуючи ринкові можливості та зменшуючи потенційні загрози.

Особистий внесок здобувача. Кваліфікаційна магістерська робота є результатом особистого наукового дослідження. Основні положення магістерської роботи, висновки отримані автором самостійно.

Апробація результатів дослідження. Основні результати досліджень доповідалися і пройшли апробацію на двох міжнародних науково-практичних конференціях та однією фаховою статтею категорії В за темою дослідження.

Публікації. За результатами опубліковано 3 наукові праці.

Структура і обсяг роботи. Основний зміст роботи викладений на 65 сторінках комп'ютерного тексту. Робота складається із вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел з 35 найменувань.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ РОЗРОБКИ АНТИКРИЗОВОЇ СТРАТЕГІЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

Збройний конфлікт виступає важким випробуванням для підприємницького середовища, адже створює загрозу безпеці та економічній рівновазі, породжуючи хаос, непередбачуваність і деструкцію. У сучасних умовах ключовим механізмом забезпечення стабільності функціонування підприємства виступає антикризове управління, орієнтоване на мінімізацію економічних втрат, ідентифікацію та оцінку ризиків, а також на розробку й реалізацію комплексу заходів, спрямованих на ефективне подолання кризових викликів.

Стратегія є основним інструментом довгострокового розвитку підприємства. Її розробка дозволяє організації чітко визначити свої пріоритети, ефективно використовувати ресурси та координувати діяльність усіх підрозділів. Без стратегії підприємство діє хаотично, реагує на події ситуативно, що унеможлиблює стабільне зростання та створює високі ризики втрати конкурентних позицій [7].

Таблиця 1.1- Основні підходи до визначення стратегії

Автор	Визначення
І. Ансофф	набір правил для прийняття управлінських рішень
А. Чендлер	визначення довгострокових цілей і завдань підприємства
М. Портер	побудова унікальної та вигідної позиції підприємства на ринку шляхом поєднання різних видів діяльності.
Г. Мінцберг	модель дій, що інтегрує основні цілі підприємства, політику і послідовність дій у єдине ціле.
П. Дракер	визначення сфери діяльності та способів досягнення результатів, що забезпечують довгострокове існування організації.

**Джерело: сформовано автором*

На нашу думку, стратегія це комплекс довгострокових рішень і заходів, спрямованих на досягнення визначених цілей організації в умовах динамічного та конкурентного середовища. Серед основних переваг стратегічного управління для підприємств можна виділити наступне:

1. Чітке бачення майбутнього розвитку – стратегія формує місію, цілі та орієнтири, завдяки чому керівництво має можливість планувати розвиток на декілька років вперед.

2. Раціональний розподіл ресурсів – стратегія дозволяє уникати неефективних витрат, зосереджуючи зусилля на найважливіших напрямках.

3. Конкурентні переваги – завдяки стратегічному підходу підприємство може передбачати дії конкурентів і своєчасно реагувати на зміни ринкової кон'юнктури.

4. Стійкість до зовнішніх викликів – стратегія включає механізми адаптації до змін середовища, що особливо важливо в умовах нестабільності.

5. Залучення партнерів та інвесторів – наявність чіткої стратегії підвищує довіру до підприємства з боку банків, інвесторів та міжнародних організацій.

Таким чином, стратегія не лише визначає напрям руху підприємства, але й створює основу для його стабільного функціонування та розвитку навіть у складних умовах. Стратегія бізнесу це системно обґрунтована модель довгострокових дій підприємства, спрямованих на досягнення визначених цілей і забезпечення його конкурентоспроможності (Табл. 1.2.)

Таблиця 1.2 - Стратегії підприємства їх переваги та недоліки

Назва	Характеристика	Переваги	Недоліки
Корпоративні стратегії	визначають загальні напрями розвитку організації, напрями інвестування та розширення ринків.	Системність розвитку, оптимізація інвестицій, посилення конкурентоспроможності.	Високий рівень невизначеності, можливість стратегічних помилок.
Бізнес-стратегії	формують конкурентні позиції на конкретних ринках, визначають політику щодо продуктів, ціноутворення, маркетингу та збуту.	Фокус на конкурентоспроможності, орієнтація на потреби клієнтів, гнучкість і адаптивність, зміцнення бренду	Обмеженість масштабу, висока конкуренція, необхідність постійного оновлення.
Функціональні стратегії	стосуються окремих підсистем управління, таких як управління персоналом, фінансами, виробництвом, маркетингом.	Високий рівень деталізації, гнучкість у реалізації, практична орієнтованість, врахування специфіки підсистеми.	Фрагментарність, ризик дублювання чи конфлікту

**Джерело: сформовано автором*

Вона відображає логіку переходу організації від наявного стану розвитку до бажаного майбутнього, визначаючи пріоритети, ресурси та інструменти їх реалізації. Військові реалії створюють для бізнесу нетипові виклики, що потребують спеціально розробленої антикризової стратегії. Її зміст має бути гнучким і орієнтованим на подолання ризиків та проблем, притаманних саме воєнним умовам [12].

Антикризова стратегія це стратегія, спрямована на запобігання, подолання або мінімізацію наслідків кризових явищ у діяльності підприємства. Тому наявність продуманої антикризової стратегії стає запорукою стабільності та довгострокового розвитку, а саме:

- антикризова стратегія дозволяє завчасно виявляти загрози, це стосується як фінансових труднощів, так і організаційних чи кадрових проблем;
- наявність антикризової стратегії забезпечує швидке реагування на негативні зміни, якщо підприємство має готовий план дій, воно може мінімізувати збитки і зберегти ключові ресурси;
- антикризова стратегія сприяє збереженню конкурентоспроможності, ті ж організації, які впроваджують антикризові заходи, можуть навіть зміцнити свої позиції за рахунок більш слабких конкурентів;
- стратегія підвищує довіру партнерів, інвесторів і кредиторів, це створює додаткові можливості для залучення фінансування та підтримки;
- антикризова стратегія допомагає зберегти соціальну стабільність у колективі, це знижує рівень плинності кадрів та підвищує мотивацію.

Основним завданням антикризової стратегії є збереження фінансової стабільності підприємства. У воєнний час економічні ризики зростають, порушуються логістичні ланцюги, скорочується попит на продукцію, підвищуються ціни на сировину та енергоносії. Тому стратегія повинна передбачати: диверсифікацію джерел постачання та ринків збуту; скорочення витрат і оптимізацію виробничих процесів; пошук альтернативних каналів фінансування (державні програми підтримки, кредити, гранти). Криза підприємства це стан, що характеризується порушенням рівноваги в його

діяльності, зниженням ефективності функціонування та загрозою існуванню організації. З точки зору сучасної економічної науки, криза є одночасно ризиком і можливістю. Вона демонструє недоліки управління, але одночасно стимулює пошук нових рішень та впровадження інновацій [19].

Антикризове управління орієнтоване на кризу як основний об'єкт, здійснюючи заходи з її запобігання та подолання через формування і впровадження спеціальної антикризової стратегії підприємства.

Кризу на підприємстві визначають як комплекс негативних наслідків, що виникають під впливом різноманітних факторів, починаючи від незначних перешкод у роботі та організаційних прорахунків управлінської системи і закінчуючи повним припиненням господарської діяльності.

Таблиця 1.3- Класифікація криз в сучасній науковій літературі

Види	Економічний зміст
Фінансова	Нестача коштів, неплатоспроможність, загроза банкрутства
Виробнича	Збої у виробничому процесі, нестача сировини, руйнування інфраструктури
Управлінська	Неефективна організація, помилки менеджменту
Кадрова	Відтік працівників, дефіцит кваліфікації
Ринкова	Втрата клієнтів, скорочення попиту, поява нових конкурентів

**Джерело: сформовано автором*

Зазвичай порушення ефективного функціонування підприємств зумовлюється негативними змінами зовнішнього середовища та високим рівнем його невизначеності, що впливає на показники господарської діяльності.



Рисунок 1.1- Фактори, які передують кризу на підприємстві

**Джерело: сформовано автором*

Однією з ключових умов ефективного антикризового управління та подолання кризової ситуації є своєчасна діагностика кризи та правильне визначення причин її виникнення. Це передбачає систематичну роботу на підприємстві та організацію комплексного аналізу стану підприємства і бізнес-середовища сучасними методами, що дозволяють виявляти загрози та ризики й своєчасно здійснювати ефективні антикризові заходи.

Криза є об'єктом управління, оскільки ефективність дій керівництва безпосередньо впливає на виживання підприємства. Своєчасне виявлення проблем і оперативна реакція дозволяють знизити негативні наслідки кризи. Управлінські рішення визначають, чи зможе підприємство зберегти ключові активи, підтримати персонал і відновити фінансову стабільність. Керівництво має постійно оцінювати ризики, адаптувати плани і координувати дії всіх підрозділів. Від рівня компетентності менеджменту та його здатності приймати ефективні рішення залежить не лише виживання підприємства, а й його подальший розвиток після подолання кризи. Основними ознаками кризового стану підприємства, є [23]:

- Зниження обсягів виробництва та продажів. Коли підприємство виробляє менше продукції або втрачає частину ринку збуту, це призводить до скорочення доходів. Зазвичай причинами є падіння попиту, логістичні труднощі, підвищення собівартості чи поява сильніших конкурентів. Така ситуація формує ланцюгову реакцію: менше виробництво – менше прибутку – зростання ризиків неплатоспроможності.

- Зростання дебіторської та кредиторської заборгованості. Коли покупці затримують розрахунки, у підприємства зростає дебіторська заборгованість, що блокує обігові кошти. Одночасно воно часто змушене накопичувати кредиторську заборгованість перед постачальниками та банками. Це створює замкнене коло фінансових труднощів і підвищує ризик банкрутства.

- Погіршення фінансових показників (збитковість, низька ліквідність, нестача обігових коштів). Збитковість означає, що витрати перевищують доходи, що є критичним сигналом для власників і інвесторів. Низька ліквідність свідчить

про неспроможність швидко покривати поточні зобов'язання, а нестача обігових коштів – про відсутність ресурсів для фінансування операційної діяльності. У результаті підприємство поступово втрачає фінансову стійкість.

➤ Втрата конкурентних позицій на ринку. Якщо підприємство не встигає адаптуватися до змін середовища чи не впроваджує інновацій, воно поступається конкурентам. Це проявляється у скороченні частки ринку, відтоку клієнтів, зниженні впізнаваності бренду. Втрата конкурентних позицій веде до зменшення довгострокових перспектив і робить бізнес вразливим у кризових умовах.

➤ Зростання соціальної напруги серед персоналу. Криза майже завжди відображається на колективі: зростає невпевненість у майбутньому, знижується мотивація, з'являються конфлікти. Працівники можуть масово шукати іншу роботу, що посилює кадрові проблеми. У результаті підприємство втрачає кваліфікованих фахівців, а продуктивність праці падає.

Процес розробки антикризової стратегії – це систематичний комплекс заходів, спрямований на виявлення кризових явищ, розробку плану дій, його реалізацію та оцінку ефективності. Кожен етап процесу має свої завдання та методи виконання, що забезпечують послідовну і цілісну роботу підприємства у кризовий період. Отже, процес розробки антикризової стратегії включає кілька етапів [13]:

1. Діагностика кризових явищ. На цьому етапі проводиться виявлення проблем, оцінка масштабу загроз і аналіз фінансового та виробничого стану підприємства. Основною метою є своєчасне виявлення симптомів кризи, щоб запобігти її загостренню. Використовуються методи фінансового аналізу, моніторинг показників продажів, витрат, ліквідності та рентабельності. Ефективна діагностика дозволяє сформулювати реалістичну картину стану підприємства і обґрунтовано визначити пріоритети втручання.

2. Формування стратегічних цілей. На цьому етапі керівництво визначає конкретні завдання, досягнення яких має забезпечити стабільність підприємства. Це можуть бути стабілізація фінансів, збереження персоналу, оптимізація

виробництва, диверсифікація постачання та ринків збуту. Важливо, щоб цілі були вимірюваними, досяжними і реалістичними у кризових умовах. Формування цілей дозволяє сфокусувати ресурси та забезпечити координовану роботу усіх підрозділів.

3. Вибір інструментів реалізації. На цьому етапі визначаються конкретні заходи та механізми для досягнення стратегічних цілей:

- фінансові - реструктуризація боргів, залучення інвестицій та грантів, оптимізація бюджету; спрямовані на відновлення платоспроможності та забезпечення обігових коштів.

- організаційні - скорочення витрат, оптимізація процесів, впровадження гнучких графіків; дозволяють підвищити ефективність виробництва та мінімізувати витрати.

- управлінські - зміна структури управління, делегування повноважень, створення антикризових команд; забезпечують швидке ухвалення рішень і координацію дій підрозділів.

- правові - санація, використання антикризових процедур згідно із законодавством; дозволяють захистити майно та права підприємства у кризовий період.

4. Розробка програми дій. Цей етап передбачає складання детального плану заходів із визначенням термінів, необхідних ресурсів та відповідальних осіб. Програма дій є дорожньою картою реалізації антикризових заходів і слугує основою для контролю та оцінки ефективності. Важливо враховувати пріоритети і взаємозалежність різних заходів, щоб уникнути конфліктів між підрозділами.

5. Реалізація та моніторинг. На цьому етапі підприємство починає виконувати розроблену програму дій, а керівництво здійснює контроль за ефективністю реалізації. Моніторинг включає оцінку фінансових, виробничих та соціальних показників, своєчасне виявлення відхилень і прийняття коригувальних рішень. Це дозволяє адаптувати стратегію до реальної ситуації та забезпечує послідовність дій під час кризи.

6. Корекція стратегії. Після отримання результатів реалізації антикризових заходів здійснюється оцінка ефективності стратегії та її коригування. Це необхідно для врахування нових економічних умов, змін ринкової кон'юнктури або непередбачуваних подій, зокрема у воєнний час. Корекція дозволяє підприємству швидко реагувати на нові загрози, мінімізувати збитки і забезпечити довгострокову стабільність.

Отже, функціонування бізнесу в умовах війни супроводжується унікальними викликами, що потребують специфічного підходу до формування антикризової стратегії. Така стратегія повинна мати адаптивний характер і враховувати ризики та загрози, властиві воєнному середовищу. Для результативного формування та впровадження антикризової стратегії необхідним є врахування особливостей перебігу кожної стадії війни. Стратегічні підходи мають адаптуватися до специфічних загроз і перспектив, що виникають у різні періоди. На ранньому етапі війни підприємства зіштовхуються з шоком та високим рівнем невизначеності. У цей період переважають стратегії виживання, спрямовані на збереження ресурсів при мінімальних витратах та створення бази для подальшого функціонування. Після подолання початкового шоку бізнес поступово адаптується до нових реалій. На цьому етапі формується усвідомлення зміненої структури попиту, а також нових ризиків і можливостей. У таких умовах доцільним є застосування стабілізаційних стратегій. Фаза тривалого функціонування в умовах війни настає тоді, коли підприємство досягає відносної стабільності в складному середовищі, попри збереження високого рівня ризиків [23].

У цей період актуальним стає перехід до стратегій зростання, спрямованих не лише на забезпечення виживання, а й на створення нових можливостей розвитку, розширення клієнтської бази, диверсифікацію асортименту та збільшення доходів. Після завершення війни настає поствоєнний етап, який відкриває широкі можливості для відновлення та динамічного зростання. У цей час створюються умови для активного залучення інвестицій, розширення

ринкових можливостей, відбудови інфраструктури й упровадження інноваційних рішень.

Таблиця 1.4 – Пропонуємі антикризові стратегії в бізнесі під час війни

Фаза війни	Характеристика фази	Рекомендовані стратегії	Антикризові дії
Початок	Загальна дестабілізація, збої у логістиці та суттєве скорочення клієнтської бази.	Вживання	-Переміщення персоналу та виробничих потужностей у більш безпечні регіони. -Запровадження віддаленого або змішаного режиму роботи. -Оптимізація витрат і скорочення операційних затрат. -Захист активів підприємства. -Підтримання регулярної комунікації з клієнтами та забезпечення психологічної й організаційної підтримки працівників.
Адаптація	Досягнення тимчасової економічної стабільності, поступове відновлення трудової активності населення.	Вживання стабілізації	-Використання альтернативних джерел постачання та нових каналів збуту продукції. -Оптимізація та перебудова бізнес-процесів. -Аналіз нових ризиків і формування сценаріїв їх реагування. -Залучення додаткових фінансових ресурсів. -Проведення реструктуризації заборгованостей. -Оновлення та адаптація асортиментної політики відповідно до потреб ринку. -Стабілізація та вирівнювання динаміки продажів. -Юридична й фінансова адаптація діяльності підприємства.
Тривале існування підприємства в умовах війни	Залишаються зниження споживчого попиту, перебої з постачанням, зростання витрат та висока невизначеність.	Зростання	-Дослідження ринку з метою виявлення актуальних потреб споживачів. -Залучення нових клієнтів через освоєння додаткових сегментів ринку. -Розширення лінійки товарів і послуг. -Посилення маркетингової активності. -Формування резервів для реагування на можливі кризи. -Спрямування інвестицій у розвиток інноваційних рішень. -Запровадження цифровізації та автоматизації бізнес-процесів. -Відбудова та модернізація пошкоджених виробничих об'єктів.
Повоєнний період	Припинення бойових дій, поступове відродження	Зростання	-Розширення масштабів діяльності. -Відбудова бізнес-інфраструктури та реалізація нових проєктів.

	економіки та стабілізація бізнес-середовища.		-Залучення до національних і міжнародних програм з відновлення економіки. -Активізація зовнішньоекономічної діяльності та розвиток експорту. -Створення інноваційних продуктів і послуг.
--	--	--	--

**Джерело: сформовано автором*

Стратегії зростання дозволяють підприємствам не тільки повернутися на довоєнний рівень, а й посилити свої ринкові позиції, сприяти створенню нових робочих місць та розвитку стабільної економіки. Антикризові стратегії на етапах виживання, стабілізації та зростання сприяють подоланню кризових явищ і забезпеченню тривалого розвитку підприємства навіть за умов війни.

Реалізація антикризової стратегії передбачає виконання таких ключових завдань: інформування співробітників про нову стратегію та адаптацію організаційної структури, ресурсного забезпечення і управлінського стилю до її вимог.

Реалізація антикризової стратегії підприємства передбачає ефективне забезпечення її необхідними ресурсами, що вимагає їх максимальної мобілізації та оптимального розподілу для досягнення максимального ефекту (ресурсна стратегія). Використання ресурсного потенціалу підприємства координується із реалізацією антикризової стратегії, а підрозділи, відповідальні за управління ресурсами всередині організації, отримують нові завдання. Важливим чинником успішного антикризового управління є фінансовий механізм, який має враховувати специфічні цілі та завдання суб'єкта господарювання.

Механізм антикризового управління розглядається як система цілеспрямованого впливу на фінансово-господарську діяльність підприємства, що забезпечує запобігання, подолання та зниження ймовірності виникнення фінансової кризи, водночас підтримуючи фінансову стійкість і стабільний розвиток підприємства. Його реалізація спрямована на стабілізацію діяльності суб'єкта господарювання, підвищення гнучкості, адаптивності та стійкості до змін зовнішнього середовища й негативних факторів, а також на забезпечення максимальної ефективності використання наявних фінансових ресурсів.

Механізми, за допомогою яких реалізується антикризове управління на підприємстві, включають:

➤ Оперативний механізм стабільності, що базується на принципі «відсікання зайвого», являє собою захисну реакцію підприємства на несприятливий розвиток подій і не передбачає прийняття наступальних управлінських рішень. У фінансовій сфері цей механізм спрямований, з одного боку, на зменшення поточних фінансових зобов'язань підприємства, а з іншого — на збільшення короткострокових, переважно високоліквідних, активів, здатних забезпечити виконання цих зобов'язань. Принцип «відсікання зайвого» передбачає скорочення поточних потреб для зменшення короткострокових фінансових зобов'язань, а також відмову від частини активів з подальшою їх конверсією в грошову форму через продаж.

➤ Тактичний механізм стабільності, що передбачає застосування окремих захисних заходів, є різновидом наступальної антикризової стратегії, спрямованої на радикальну зміну несприятливих тенденцій розвитку. Він ґрунтується на використанні моделей фінансової рівноваги підприємства у довгостроковому періоді, яка досягається за умови, що обсяг надходжень грошових коштів від усіх видів господарської діяльності (операційної, інвестиційної та фінансової) у певному періоді відповідає запланованому обсягу видатків.

➤ Стратегічний механізм стабілізації є виключно наступальною стратегією розвитку, спрямованою на прискорення загального економічного зростання підприємства та базується на використанні моделей прискореного економічного розвитку.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ І ДІАГНОСТИКА КРИЗИ

НА ПРИКЛАДІ ТОВ «АЛЮМІНІЙ- СТИЛЬ» М. СУМИ

2.1 Організаційно-економічна характеристика підприємства

Невизначеність, спричинена бойовими діями, економічний спад, структурні та якісні зміни ринку, значний приплив внутрішньо переміщених осіб та мобілізація посилюють проблеми малих підприємств. Війна суттєво вплинула на діяльність фізичних осіб-підприємців, змусивши їх працювати в умовах підвищених ризиків та невизначеності. Багато ФОПів зіткнулися зі скороченням попиту, порушенням логістики та тимчасовим призупиненням діяльності. Водночас значна частина підприємців адаптувалася до нових умов, перейшовши на онлайн-формати, релокацію бізнесу та диверсифікацію послуг. Державні програми підтримки й податкові послаблення стали важливим фактором збереження підприємницької активності в умовах війни.

Незважаючи на складні умови для економічного розвитку, малий бізнес в Україні продовжує розвиватися. За даними Єдиного державного реєстру, у січні–серпні 2024 року було зареєстровано 193,2 тис. нових ФОПів. Цей показник навіть перевищує рівень до початку військової агресії, коли за аналогічний період було зареєстровано 186,1 тис. бізнес-суб'єктів. Після значного спаду на початку повномасштабного вторгнення кількість нових реєстрацій малих підприємств стабілізувалася і протягом останніх двох років утримується на постійному рівні.

Беззаперечне лідерство за кількістю нових підприємств останніми роками утримує столиця. У першому кварталі 2024 року в Києві було зареєстровано 10 252 нових бізнес-суб'єкти, що становить 13,8 % від загальної кількості. Друге місце посідає Дніпропетровська область із 6,8 тис. нових підприємств (11,8 %), далі слідують інші регіони за зменшенням показників [17]. Слід зазначити, що в умовах війни бізнес перебуває у постійному стані адаптації, розробляючи нові стратегії розвитку, орієнтовані на гнучкість і швидке реагування на виникаючі ситуації. Водночас тривалість періоду дезорганізації, невизначеність та

поширення загрозливих тенденцій у воєнний час ускладнюють нормальне функціонування малих підприємств.

За даними опитування Американської торговельної палати, основними викликами для ведення та розвитку бізнесу в Україні є: безпека та захищеність працівників (91%), російські ракетні удари по об'єктах критичної інфраструктури та бізнес-активах (66 %), стан здоров'я та психічне благополуччя працівників (65 %) та економічна і споживча рецесія (45%) [1]. Малі підприємства в умовах війни додатково відзначають такі виклики:

- зростання тиску з боку державних органів та регуляторні проблеми;
- значні руйнування та втрати на прифронтових територіях;
- відтік населення та зниження споживчого попиту;
- обмеження доступу до морського експорту, погіршення логістичних ланцюгів та вимушена економічна переорієнтація [1].

Згідно з даними Єдиного державного реєстру, у Сумській області за перше півріччя 2025 року було зареєстровано 192 нові компанії. Аналітики «Опендатабот» відзначають, що загалом по Україні відкрито понад 18 тисяч нових бізнесів, водночас спостерігається зростання відсотка їх закриття [1].

За перше півріччя 2025 року в Україні було зареєстровано 18 277 нових компаній, що майже відповідає показнику аналогічного періоду минулого року, але на третину менше, ніж до початку повномасштабного вторгнення. Протягом року кількість закритих бізнесів зросла на 19 %. Чистий приріст становить 11 624 компанії, що є найнижчим показником за останні п'ять років.

У Сумській області за перше півріччя було зареєстровано 192 нові компанії, що є найменшим показником в Україні після Донецької, Луганської та Херсонської областей. Водночас у регіоні закрилося 199 бізнесів. Найбільше закриттів зафіксовано в Києві (717 компаній), Львівській області (470 підприємств) та Дніпропетровській області (464 бізнеси).

Об'єктом для написання кваліфікаційної роботи магістра було обрано ТОВ «Алюміній-Стиль», що знаходиться у м. Суми. Протягом останніх десяти років ТОВ «Алюміній Стиль» є одним із провідних виробників послуг на Сумщині у сфері комфорту та благополуччя, безпосередньо пов'язаних із життям, безпекою та роботою клієнтів. Компанія створює оптимальні умови для життя, роботи та відпочинку, впливаючи на настрій і комфорт своїх споживачів. Вони надають послуги з виробництва та монтажу конструкцій з алюмінієвого та металопластикового профілю, скла, а також забезпечують їх сервісне обслуговування і постачання відповідної фурнітури. Десять років сумлінної роботи, порядності та відповідальності, а також постійне вдосконалення виробничих процесів дозволяють їм розширювати спектр пропонованих послуг і можливостей для клієнтів.

Послуга як результат праці задовольняє потреби споживачів, при цьому її цінність визначається професійними та особистісними якостями виконавця. Жива праця виступає ключовим чинником формування якісних характеристик та вартості послуги. Це підкреслює необхідність детального та обґрунтованого наукового підходу до вивчення якості та специфіки послуг у сфері обслуговування. Послуга, як і будь-який товар, характеризується широтою та глибиною її надання. Кожна послуга має самостійне значення, проте разом вони формують номенклатуру або асортимент. На відміну від асортименту товарів, широта та глибина асортименту послуг зазвичай не обмежуються площею приміщень і залежать, з одного боку, від готовності персоналу підприємства забезпечити надання послуги та наявності відповідної ліцензії (за потреби).

Таблиця 2. 1 - Структура робіт та послуг, які надаються підприємством

Послуги	2022 рік		2023 рік		2024 рік	
	Тис. грн	%	Тис. грн	%	Тис. грн	%
Монтаж конструкцій	377,3	12,0	96,1	11,0	42,9	9,0
Демонтаж конструкцій	94,3	3,0	43,5	5,0	14,1	3,0
Продаж фурнітури	251,5	8,0	87,2	10,0	85,8	18,0
Сервісне обслуговування	534,5	17,0	122,0	14,0	47,6	10,0

Матеріали	1886,5	60,0	523,0	60,0	286,2	60,0
Всього	3144,1	100,0	871,6	100,0	476,6	100,0

**Джерело: розрахунок здійснено автором за формами фінансової звітності*

Дані таблиці 2.1 свідчать про те, що на підприємстві найбільшу питому вагу в структурі робіт та послуг займають: сервісне обслуговування та монтаж конструкцій. Слід зазначити, що їх питома вага в структурі має тенденцію до значного зменшення. Це пояснюється військовими діями на території нашого регіону і масовим виїздом населення. В цій ситуації власник підприємства тримає на певній межі матеріали для монтажу скло пакетів, рам та іншого. Навпаки відбувається збільшення продажу фурнітури майже в двічі.

Структура робіт і послуг підприємства формується з урахуванням його спеціалізації, ресурсних можливостей та потреб ринку. Основну частку, як правило, становлять базові роботи та послуги, що забезпечують стабільний дохід і безперервність операційної діяльності. Додаткові та супутні послуги доповнюють основний портфель і підвищують цінність пропозиції для клієнтів. Важливе місце займають інноваційні та високотехнологічні послуги, які сприяють підвищенню конкурентоспроможності підприємства. Співвідношення між окремими видами робіт може змінюватися залежно від кон'юнктури ринку та стратегічних пріоритетів. Оптимальна структура дозволяє збалансувати доходи та витрати, знизити ризики й підвищити фінансову стійкість. Раціональний розподіл робіт і послуг сприяє ефективнішому використанню трудових і матеріальних ресурсів. У підсумку гнучка структура робіт і послуг створює передумови для сталого розвитку підприємства.

В умовах сучасного реформування економіки перед підприємствами постає завдання пошуку шляхів підвищення ефективності господарської діяльності та зміцнення конкурентоспроможності. Одними з ключових критеріїв підвищення конкурентоспроможності є ціна та якість реалізованого товару, що безпосередньо пов'язано з процесом закупівлі. Вибір постачальника серед наявних на ринку пропозицій стає визначальним для збутової політики підприємства та формування доходів. Тому розробка методології оцінки та відбору постачальників товарних ресурсів є особливо актуальною в умовах

сучасного конкурентного ринку. За даними попередньої таблиці матеріали, які закупляє підприємство для виробництва рам, конструкцій, становлять 60,0% від загального обороту підприємства.

Таблиця 2.2 – Постачальники підприємства та обсяги їх поставок

Постачальники	Перелік продукції, яка ними постачається	Обсяг поставок,%
ТОВ «Континент-груп»	Профіль, фурнітура (Україна)	50,0
ТОВ «Балкан-Україна»	Профіль, фурнітура (Греція)	20,0
ТОВ «Профіль»	Профіль, фурнітура (Україна)	10,0
ТОВ «2-Д Глас»	Склопакети (Україна)	20,0
Всього	X	100,0

**Джерело: сформовано автором*

В таблиці 2.2 нами проаналізовані основні постачальники з якими співпрацює підприємство останні 10 років. Найбільшу питому вагу становлять тов «Континент-груп» та ТОВ «Балкан-Україна», які пропонують профіль та фурнітуру українського та грецького виробництва. Основним постачальником склопакетів є ТОВ «2-Д Глас».

Постачальники підприємства відіграють ключову роль у забезпеченні безперервності його виробничої та господарської діяльності. Структура постачань, як правило, формується з кількох основних партнерів, які забезпечують більшу частину необхідних ресурсів. Обсяги поставок залежать від масштабів діяльності підприємства, сезонності та поточних виробничих потреб. Довгострокові договори з надійними постачальниками дозволяють стабілізувати ціни та зменшити ризики перебоїв у постачанні. Частина закупівель може здійснюватися у альтернативних постачальників з метою диверсифікації ризиків. Регулярний аналіз обсягів і якості поставок дає змогу оптимізувати витрати та підвищити ефективність логістики. Важливим чинником є своєчасність виконання зобов'язань постачальниками. У результаті налагоджена система взаємодії з постачальниками сприяє стабільному розвитку та підвищенню

конкурентоспроможності підприємства. Основні аспекти цієї ролі можна виділити так:

1. Джерело доходів – покупці забезпечують основний фінансовий потік підприємства, від їх попиту залежить обсяг продажів і прибутковість. Формування попиту – саме споживачі визначають, які товари чи послуги матимуть попит, що впливає на асортимент, ціноутворення та стратегію підприємства.

2. Зворотний зв'язок – через відгуки, оцінки, поведінку під час покупки покупці сигналізують про якість продукції, рівень сервісу та необхідність змін.

3. Фактор конкурентоспроможності – вибір покупців на користь певного підприємства формує його позиції на ринку та стимулює бізнес удосконалюватися.

4. Вплив на інновації – зміна уподобань та потреб покупців спонукає компанії впроваджувати нові продукти, послуги чи технології.

5. Соціально-економічна роль – споживачі не лише купують, а й створюють імідж підприємства, впливаючи на його репутацію та розвиток у довгостроковій перспективі.

Таблиця 2.3 – Кількість покупців підприємства за частотою звернень за 2022-2024р %

Частота звернень	Фізичні особи	Юридичні основи
Щомісяця	-	-
Декілька разів на місяць	-	80,0
Один раз на квартал	20,0	-
Декілька разів на рік	-	-
Один раз на рік	-	-
Всього	20,0	80,0
100,0		

**Джерело: сформовано автором*

Вплив частоти звернень на результати діяльності підприємства є важливим показником ефективності взаємодії з клієнтами та загальної продуктивності бізнесу. Основні аспекти цього впливу можна описати так: підвищений попит на товари або послуги, що прямо впливає на обсяг продажів і прибуток підприємства; можуть стимулювати активніший розподіл ресурсів, планування виробництва та персоналу для своєчасного задоволення потреб споживачів; можуть впливати на рівень сервісу: підприємство змушене оптимізувати процеси обслуговування, щоб уникнути черг і затримок; дозволяють оперативніше отримувати інформацію про потреби та проблеми, що сприяє вдосконаленню продуктів, послуг і внутрішніх процесів підприємства; свідчать про високий рівень довіри до підприємства, що формує стабільну клієнтську базу та позитивний імідж на ринку.

Дані таблиці 2.3 дають можливість проаналізувати частоту звернень споживачів до підприємства, що нами аналізується. Так, декілька разів на місяць звертаються до підприємства юридичні особи і один раз на квартал фізичні особи.

Однією з актуальних сучасних тенденцій є зростання значення людських ресурсів, особливо у нових сферах розвитку бізнесу. Швидкий прогрес науки та техніки вимагає постійного оновлення знань і навичок, психологічної готовності до прийняття рішень та дій у нестандартних ситуаціях, що передбачає підвищення якості робочої сили та ефективне її використання. Аналіз цих ресурсів дозволяє виявити резерви підвищення продуктивності, оптимізації чисельності працівників та раціонального використання їх робочого часу. Сьогодні особливо актуальним є питання оцінки якості праці та результатів трудової діяльності як окремих працівників, так і колективу в цілому, що впливає на загальну ефективність підприємства.

Дані таблиці 2.4 свідчать про те, що в 2024 році по відношенню до 2022 року середньорічна чисельність працівників зменшилася на 33,0%. Таке зменшення відбулося за рахунок скорочення найманих працівників на 40%. Цей факт є цілком зрозумілим, оскільки відбувається число зменшення замовлень у

зв'язку з подорожчанням вартості послуг. На сьогодні постійно працюючими є бухгалтер та менеджер підприємства.

Число зменшення замовлень призвело до того, що зменшилась і кількість днів відпрацьованих одним працівником на 32%. Тобто відбулося скорочення днів відпрацьованих одним працівником з 295 у 2022 році до 200 у 2024 році. Тривалість дня залишилася не змінною і становить 8 годин. Заробітна плата працівників зросла на 25% відсотків і на 01.10. 20245 року становить 15,0 тис. грн. Таке збільшення обумовлене зростанням середньомісячної зарплати по Україні. Так структура трудових ресурсів підприємства відповідає його виробничим обсягам і спеціалізації.

Таблиця 2.4 – Аналіз трудових ресурсів підприємства

Показники	Роки			Відхилення -,+ 2024 р до 2022 р	Відхилення у %, 2024 р до 2022 р
	2022	2023	2024		
Середньорічна чисельність працівників, ос.	9	7	6	-3	66,0
із них: власник	1	1	1	-	-
бухгалтери	1	1	1	-	-
наймані працівники	5	3	2	-3	40,0
Менеджер	1	1	1	-	-
Інженер	1	1	1	-	-
Відпрацьовано в середньому 1 працівником за рік, днів	295	280	200	- 95	68,0
Тривалість робочого дня, год	8,0	8,0	8,0	-	-
Заробітна плата в розрахунку на одного працівника ,тис грн	12,0	13,0	15,0	+3.0	125,0

**Джерело: розрахунок здійснено автором*

Витрати це всі ресурси та фактори виробництва, які підлягають обліку і виражені у грошовій формі, що використовуються у процесі господарської діяльності для отримання фінансового результату. Вони необхідні для аналізу, прийняття управлінських рішень та виступають внутрішнім чинником формування ціни.

Таблиця 2.5 – Динаміка та структура витрат, тис. грн.

Показники	Роки			Відхилення -,+ 2024 р до 2022 р	Відхилення у %, 2024 р до 2022 р
	2022	2023	2024		
1.Орендована площа, м2	200,0	200,0	120,0	-80	60,0
2.Орендна плата	100,0	100,0	100,0	-	-

3. Комунальні витрати	19,5	22,0	24,0	+4,5	120,0
4. Сума податку	12,1	25,1	3,6	-8,5	33,0
Всього	131,6	147,2	127,6	-4,0	97,0

**Джерело: розрахунок здійснено автором*

Дані таблиці 2.5 свідчать про те, що величина витрат підприємства в 2024 році по відношенню до 2022 року зменшилася на 3%. В результаті зменшення орендованої площі приміщень орендна плата залишилася незмінною і становить 100 тис. грн на рік. Лише на 20 % збільшилися комунальні витрати підприємства.

Фінансовий результат виступає одним із основних показників ефективності діяльності підприємства. Він демонструє успішність компанії у досягненні поставлених цілей та здатність створювати економічні вигоди для власників і зацікавлених сторін. Усвідомлення сутності та значення фінансових результатів є важливим для оцінки фінансового стану підприємства та прийняття обґрунтованих управлінських рішень. Фінансовий результат підприємства є комплексним і багатовимірним поняттям, яке виходить за межі простого отримання прибутку. У широкому сенсі він відображає ефективність діяльності компанії та її здатність створювати додану вартість для власників і зацікавлених сторін. Підходи до визначення фінансового результату залежать від цілей та пріоритетів конкретного підприємства.

Таблиця 2.6 - Оцінка результатів діяльності підприємства, тис грн.

Показники	Роки			Відхилення, 2024року до 2022 року	
	2022	2023	2024	+/-	%
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	3144,1	871,7	476,6	-2667,5	-84,0
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2135,2	409,7	207,3	-1927,9	-90,1
Інші операційні доходи	-	-	-	-	
Фінансовий результат до оподаткування	452,2	132,3	20,2	-432	-95,53
Податок на прибуток	12,1	25,1	3,6	-8,5	-70,3
Чистий фінансовий результат: прибуток	440,1	107,1	16,6	-423,5	-96,2

**Джерело: розраховано автором*

Дані таблиці 2.6 свідчать про те, що чистий дохід від реалізації продукції зменшився на 84 %. Таке зменшення відбулося за рахунок зменшення надаваних послуг майже на 1/3. Витрати підприємства збільшились на 90%, у зв'язку з подорожчанням матеріалів і фурнітури. Відповідно зменшилися фінансовий результат діяльності підприємства до та після оподаткування майже на 96%.

Така складна ситуація для підприємства склалася на кінець 2024 року і продовжує погіршуватися до тепер. Для того щоб визначитися зі стратегією діяльності підприємства необхідно ґрунтовно проаналізувати діяльність підприємства.

2.2 Аналіз фінансово-господарської діяльності підприємства

Повномасштабне вторгнення Росії суттєво вплинуло на економіку України загалом та на діяльність окремих підприємств зокрема. Війна спричинила порушення ланцюгів постачання, зниження попиту на окремі товари та послуги, зростання цін на сировину та енергоносії, а також інші негативні наслідки, що безпосередньо відображаються на фінансових результатах підприємств. В умовах війни підприємства змушені адаптуватися до нових умов і шукати шляхи для виживання та розвитку. Аналіз фінансових результатів діяльності дозволяє виявити сильні та слабкі сторони підприємства, оцінити потенційні ризики й можливості, а також сформулювати стратегію подальшого розвитку з урахуванням поточної ситуації. Розуміння фінансового стану є важливим не лише для самого підприємства, але й для інвесторів, кредиторів, партнерів та інших зацікавлених сторін, оскільки забезпечує прийняття обґрунтованих рішень щодо інвестування, кредитування та співпраці.

Таблиця 2.7- SWOT-аналіз діяльності ТОВ «Алюміній- Стил» м. Суми

<i>Переваги</i>	<i>Недоліки</i>
Гнучка система управління, що забезпечує швидке прийняття управлінських рішень.	Обмежені фінансові ресурси для розширення виробництва та інвестиційних проєктів.

Невеликий колектив сприяє ефективній комунікації та оперативності у виконанні завдань.	Залежність від обмеженої кількості постачальників і клієнтів.
Висока професійна спеціалізація у сфері виготовлення виробів з алюмінію.	Недостатньо розвинена маркетингова стратегія та низький рівень упізнаваності бренду.
Здатність швидко адаптуватися до змін ринкової кон'юнктури завдяки малій масштабності підприємства.	Високе навантаження на персонал через невелику чисельність штату.
<i>Можливості</i>	<i>Загрози</i>
Розширення ринків збуту завдяки участі у програмах відновлення інфраструктури після завершення війни.	Ризик руйнування або пошкодження виробничих потужностей унаслідок бойових дій.
Отримання державної або міжнародної підтримки малого бізнесу в умовах воєнного стану.	Перебої у постачанні сировини та підвищення цін на матеріали.
Використання сучасних технологій і цифрових інструментів для оптимізації виробничих процесів.	Зниження купівельної спроможності населення та скорочення попиту на продукцію.
Співпраця з будівельними компаніями у рамках післявоєнного відновлення економіки.	Міграція кваліфікованих працівників і загострення кадрового дефіциту.

** Джерело: сформовано автором*

Дані таблиці 2.7 свідчать про те, що ТОВ «Алюміній-Стиль» має потужний внутрішній потенціал, гнучкість і професійну спеціалізацію, що дозволяє йому залишатися конкурентоспроможним навіть у складних умовах воєнного часу.

Однак для стійкого розвитку підприємству необхідно: зміцнити фінансову базу (через участь у програмах підтримки малого бізнесу); активізувати маркетингову діяльність; диверсифікувати ринки збуту та джерела постачання; впроваджувати цифрові технології управління та виробництва.

«Золоте правило економіки» це узагальнений економічний принцип, який визначає оптимальне співвідношення між споживанням і заощадженнями (інвестиціями) у суспільстві чи на підприємстві з метою забезпечення сталого економічного зростання.

Таблиця 2.8 - Показники „золотого правила економіки” підприємства за 2024-2022 роки

Показники	Роки			Темп зростання, %		
	2022	2023	2024	2023 до 2022	2024 до 2023	2024 до 2022
Чистий фінансовий результат: прибуток	440,1	107,2	16,6	-75,65	-84,51	-96,22
Чистий дохід від реалізації	3144,1	871,7	349,4	-72,30	-59,2	-88,88
Власний капітал	798,1	1130,3	1235,8	+153,00	+109,00	+155,00
Вартість активів	2000,5	1508,8	1366,0	-24,57	-9,5	-31,8

** Джерело: сформовано автором*

Дані таблиці 2.8 свідчать про порушення балансу між прибутковістю, доходністю та ефективністю використання капіталу й активів. У 2022 році підприємство отримало чистий прибуток 440,1 тис. грн, однак у наступні роки спостерігається різке зниження результату: у 2023 році прибуток зменшився на 75,65 %, а у 2024 році ще на 84,51 %, досягнувши лише 16,6 тис. грн. Загальне скорочення прибутку за аналізований період становить понад 96 %, що свідчить про погіршення фінансової стійкості. Подібну тенденцію демонструє і чистий дохід від реалізації продукції, який скоротився з 3144,1 тис. грн у 2022 р. до 349,4 тис. грн у 2024 р. (зменшення на 88,88 %). Це може бути наслідком зниження обсягів виробництва, втрати ринкових позицій або зовнішніх кризових чинників (зокрема, воєнного стану). Водночас власний капітал демонструє зростання: у 2024 році він становив 1235,8 тис. грн, що на 55 % більше, ніж у 2022 році. Це свідчить про намагання підприємства підтримувати фінансову стійкість шляхом акумулювання внутрішніх ресурсів або переоцінки активів.

Проте вартість активів зменшилась із 2000,5 тис. грн у 2022 році до 1366,0 тис. грн у 2024 році (зниження на 31,8 %), що може вказувати на скорочення виробничих потужностей або продаж частини майна.

Отже, отримані результати свідчать, що підприємство не дотримується “золотого правила економіки”, згідно з яким темпи зростання прибутку мають перевищувати темпи зростання доходу, а ті, у свою чергу, — темпи зростання активів. У даному випадку спостерігається зниження прибутковості та доходів при зростанні власного капіталу, що свідчить про неефективне використання ресурсів і потребу в оптимізації фінансової стратегії.

Агрегований аналіз активу балансу дає змогу оцінити структуру, динаміку та ефективність використання майна підприємства, а також визначити тенденції у формуванні необоротних і оборотних активів. Такий аналіз дозволяє встановити, наскільки раціонально підприємство використовує свої ресурси для забезпечення господарської діяльності.

Таблиця 2.9 – Агрегований аналітичний аналіз активу балансу, тис. грн

Статті балансу	Роки			Відхилення, 2024року до 2022 року	
	2022	2023	2024	+/-	%
Основні засоби	139,0	101,5	75,1	-63,9	45,9
Запаси	1203,8	726,9	927,4	-276,4	22,9
Інша поточна дебіторська заборгованість	439,4	656,4	325,5	-113,9	25,9
Гроші та їх еквіваленти	84,2	19,4	36,1	-48,1	57,1
Інші оборотні активи	134,1	4,6	1,9	-132,2	98,5
Баланс	2000,5	1508,8	1366,0	-634,5	31,7

** Джерело: сформовано автором*

Аналізуючи дані таблиці 2.9, можна зробити висновок, що у 2022–2024 роках загальна вартість активів підприємства скоротилася на 634,5 тис. грн або 31,7 %, що свідчить про зниження ресурсного потенціалу підприємства. Найбільшу частку у структурі активів традиційно займають запаси, однак їх обсяг у 2024 році зменшився на 22,9 % порівняно з 2022 роком. Така тенденція може бути наслідком скорочення виробничих обсягів або більш раціонального управління запасами в умовах економічної нестабільності. Основні засоби за аналізований період скоротилися на 45,9 %, що вказує на зменшення виробничого потенціалу підприємства, ймовірно, через зношення обладнання або відсутність нових інвестицій у модернізацію. Це може негативно впливати на подальшу конкурентоспроможність підприємства.

Інша поточна дебіторська заборгованість знизилася на 25,9 %, що може бути позитивною ознакою покращення розрахункової дисципліни з контрагентами. Водночас грошові кошти та їх еквіваленти скоротилися більш ніж удвічі (на 57,1 %), що свідчить про зниження ліквідності та зменшення можливостей для оперативного фінансування поточних потреб. Найбільш суттєво зменшилися інші оборотні активи на 98,5 %.

Загалом, результати агрегованого аналізу активу балансу свідчать про скорочення обсягів активів підприємства, яке зумовлене загальним спадом виробничої діяльності, обмеженими фінансовими ресурсами та впливом воєнних факторів. Водночас, за рахунок оптимізації запасів і дебіторської заборгованості підприємство має потенціал для стабілізації фінансового стану.

Таблиця 2.10 – Агрегований аналітичний аналіз пасиву балансу, тис. грн

Статті балансу	Роки			Відхилення, 2024року до 2022 року	
	2022	2023	2024	+/-	%
Нерозподілений прибуток	798,1	1130,3	1235,8	+439,7	35,6
Поточна кредиторська заборгованість за:					
товари, роботи, послуги	23,1	33,6	22,5	-0,6	2,6
розрахунками з бюджетом	78,8	89,4	25,8	-56,3	67,3
розрахунками зі страхування	6,2	4,2	2,9	-3,3	53,2
розрахунками з оплати праці	17,8	4,6	5,1	-12,7	71,3
Інші поточні зобов'язання	715,2	40,3	23,0	-692,2	96,8
Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення	361,3	206,4	50,9	-310,4	85,9
Баланс	2000,5	1508,8	1366,0	-634,5	31,7

** Джерело: сформовано автором*

Упродовж 2022–2024 років структура пасиву балансу зазнала суттєвих змін, що свідчить про трансформацію джерел фінансування діяльності підприємства під впливом економічних і воєнних факторів. Загальна вартість пасиву скоротилася на 634,5 тис. грн, або на 31,7 %, що корелює зі зменшенням активів балансу.

Нерозподілений прибуток зріс із 798,1 тис. грн у 2022 році до 1235,8 тис. грн у 2024 році, тобто на 35,6 %. Це свідчить про зростання фінансової стійкості підприємства, ефективніше використання власних ресурсів і зменшення залежності від зовнішніх джерел фінансування. Накопичення прибутку може бути результатом оптимізації витрат і більш зваженої фінансової політики.

Поточна кредиторська заборгованість загалом зменшилася, що позитивно характеризує рівень платоспроможності підприємства, проте одночасно може свідчити про зниження масштабів господарської діяльності. Заборгованість за товари, роботи та послуги скоротилася незначно (на 2,6 %), а ось за розрахунками з бюджетом більш істотно (на 67,3 %), що може бути наслідком своєчасного погашення податкових зобов'язань або зменшення оборотів. Зменшення боргів зі страхування (–53,2 %) та оплати праці (–71,3 %) свідчить про оптимізацію чисельності персоналу або скорочення виробничих витрат. Особливо значним є скорочення інших поточних зобов'язань (–96,8 %),

що може бути пов'язане з погашенням короткострокових кредитів або завершенням дії певних договірних зобов'язань.

Довгострокові зобов'язання зменшилися на 310,4 тис. грн (–85,9 %). Це свідчить про зниження боргового навантаження, однак може обмежити можливості підприємства щодо інвестицій і розширення виробництва.

У цілому, протягом аналізованого періоду спостерігається підвищення автономності підприємства, адже частка власного капіталу зросла, а кредиторська заборгованість і довгострокові зобов'язання — зменшилися. Це позитивно впливає на фінансову стабільність і знижує ризики банкрутства, хоча й вказує на згортання активної інвестиційної діяльності.

Отже, аналіз пасиву балансу свідчить про прагнення ТОВ «Алюміній-Стиль» зменшити боргове навантаження, зміцнити власний капітал та підвищити фінансову стійкість у складних умовах воєнного часу. Підприємство зосереджується на внутрішніх джерелах фінансування, що є свідченням обережної та стабілізаційної фінансової політики.

Необхідною передумовою успішної діяльності будь-якого підприємства та досягнення ним своїх цілей є фінансова стійкість. Вона визначається здатністю підприємства ефективно керувати фінансовими ресурсами та витратами з урахуванням мінливості економічного середовища та потенційних ризиків. Забезпечення фінансової стійкості залишається однією з ключових задач, з якими стикаються підприємства в сучасних умовах бізнес-середовища. Діагностика фінансової стійкості підприємства є важливою складовою її забезпечення і представляє собою комплексний аналіз фінансових показників та коефіцієнтів. Вона дозволяє оцінити фінансовий стан підприємства, виявити можливі проблемні зони та розробити ефективні стратегії й заходи для підтримки та зміцнення його фінансової стабільності загалом.

Слід зазначити, що внаслідок військової агресії, яка розпочалася 24 лютого 2022 року, економіка України зазнала значного тиску. Багато фінансових ресурсів були спрямовані на потреби оборони, мільйони громадян залишилися без житла та роботи, а численні компанії були змушені призупинити діяльність

або перемістити свої потужності на більш безпечні території. Війна стала серйозним випробуванням для фінансової стійкості багатьох підприємств через зниження споживчого попиту, скорочення виробництва та робочих місць, а також втрати майна включно з виробничими потужностями, інфраструктурою, будівлями та транспортом, що потребує значних витрат на відновлення.

Аналізуючи таблицю 2.11 щодо фінансової стійкості підприємства, можна зробити такі висновки. Коефіцієнт автономії зріс з 0,39 у 2022 році до 0,9 у 2024 році, перевищуючи нормативне значення ($>0,5$). Це свідчить про зростання фінансової незалежності підприємства та меншу залежність від зовнішніх джерел фінансування. Коефіцієнт маневреності власного капіталу залишається низьким ($0,27 \rightarrow 0,03$), що значно нижче нормативного рівня ($>0,4$), вказуючи на обмежені можливості швидко перерозподіляти власні кошти для фінансування оборотних потреб. Коефіцієнт забезпечення власними обіговими коштами оборотних коштів збільшився до 0,04, перевищуючи норматив ($>0,1$). Це свідчить про недостатнє покриття оборотних коштів власними ресурсами. Коефіцієнт співвідношення реальних активів і вартості майна у 2024 році зріс до 0,73 ($>0,5$), що свідчить про достатній рівень матеріально-речових цінностей у складі активів. Коефіцієнт поточних зобов'язань (0,61) перевищує норматив ($>0,5$), що показує достатній рівень поточної платоспроможності підприємства, але з коливаннями протягом трьох років. Коефіцієнт довгострокових зобов'язань (0,38) перевищує норматив ($<0,2$), що вказує на високий рівень довгострокових зобов'язань і потенційні ризики для фінансової стійкості. Коефіцієнт співвідношення необоротних і власних коштів (0,06) значно нижче нормативного ($>0,5$), що свідчить про недостатнє фінансування необоротних активів за рахунок власних коштів.

Таблиця 2.11 - Аналіз показників фінансової стійкості підприємства

Показники	Роки			Нормативне значення
	2022	2023	2024	
Коефіцієнт автономії	0,39	0,75	0,90	$>0,5$
Коефіцієнт маневреності власного капіталу	0,27	0,02	0,03	$>0,4$
Коефіцієнт забезпечення власними обіговими коштами оборотних коштів	0,18	0,03	0,04	$>0,1$

Коефіцієнт співвідношення реальних активів і вартості майна	0,67	0,54	0,73	>0,5
Коефіцієнт поточних зобов'язань	0,69	0,46	0,61	>0,5
Коефіцієнт довгострокових зобов'язань	0,30	0,54	0,38	<0,2
Коефіцієнт співвідношення необоротних і власних коштів	0,17	0,09	0,06	>0,5

** Джерело: розраховано автором на основі даних фінансової звітності малого підприємства*

Підприємство демонструє зростання фінансової автономії та покращення частини показників стійкості, проте залишається низка проблемних зон: низька маневреність власного капіталу, недостатнє забезпечення оборотних і необоротних активів власними коштами, а також високий рівень довгострокових зобов'язань. Це вказує на необхідність поліпшення структури фінансування та оптимізації управління капіталом.

Дані таблиці 2.12 свідчать про значне підвищення платоспроможності (коефіцієнт платоспроможності і покриття) у 2023–2024 роках. Висока частка оборотних активів у структурі балансу, що забезпечує гнучкість у фінансовому управлінні.

Абсолютна ліквідність у 2023 році була нижчою за норму, що свідчить про недостатню наявність грошових коштів для миттєвого погашення зобов'язань. Коефіцієнт грошової ліквідності залишається нижче рекомендованого рівня, що може свідчити про дисбаланс між грошовими потоками та короткостроковими зобов'язаннями.

Отже, було б доцільним оптимізувати структуру грошових коштів для підтримки абсолютної ліквідності на нормальному рівні та здійснювати контроль надлишку оборотних коштів щоб уникнути неефективного використання ресурсів.

Таблиця 2.12 – Аналіз ліквідності та платоспроможності підприємства

Показники	Роки			Теоретично гранична величина
	2022	2023	2024	
Коефіцієнт платоспроможності	0,39	0,75	0,90	0,1-0,15
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,25	0,13	0,48	0,2-0,35
Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,78	3,90	4,60	1-2
Коефіцієнт грошової ліквідності	0,25	0,13	0,48	0,7-0,8
Коефіцієнт покриття	2,21	8,18	16,30	1,5-2,5 (>2)

Коефіцієнт співвідношення оборотних і загальних активів	0,93	0,93	0,95	Зростання
---	------	------	------	-----------

** Джерело: розраховано автором на основі даних фінансової звітності малого підприємства*

Стійкість фінансового стану підприємства в ринковій економіці визначається активністю його господарської діяльності. Для досягнення ефективності та прийняття обґрунтованих управлінських рішень необхідно відстежувати баланс між ресурсами, які використовує організація, та виробленими нею економічними благами.

Таблиця 2.13 – Аналіз показників ділової активності підприємства

Показник	Роки			Відхилення (+;-)
	2022	2023	2024	
Коефіцієнт оборотності активів	1.57	0.58	0.26	-1.31
Коефіцієнт оборотності оборотних активів	1.68	0.62	0.27	-1.41
Коефіцієнт оборотності запасів	1.78	0.56	0.23	-1.55
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	7.14	1.32	1.1	-6.04
Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості	16.9	9.5	3.8	-13.1
Коефіцієнт оборотності власного капіталу	3.94	0.77	0.28	-3.66

** Джерело: розраховано автором на основі даних фінансової звітності малого підприємства*

Аналіз показників ділової активності підприємства за 2022–2024 роки свідчить про істотне зниження оборотності всіх основних ресурсів. Найбільше падіння спостерігається у коефіцієнтах оборотності кредиторської та дебіторської заборгованості, що вказує на уповільнення обігу коштів та підвищення фінансового навантаження на підприємство. Зниження оборотності активів, запасів та власного капіталу свідчить про зниження ефективності використання ресурсів, що потребує впровадження заходів для оптимізації управління активами та покращення обіговості ресурсів.

2.3 Дискримінантний аналіз ймовірності банкрутства підприємства

Прогнозування ймовірності банкрутства стає особливо актуальним в умовах військових дій, оскільки нестабільність зовнішнього середовища значно підвищує ризики фінансової неспроможності підприємств. Сучасний менеджер і фахівець з аналітики повинні вміти оцінювати ймовірність банкрутства з урахуванням наслідків війни та розробляти ефективні заходи для підтримання стійкості економічної діяльності організації.

Прогнозування ймовірності банкрутства є складним етапом аналізу кризових явищ, що дозволяє визначити тенденції розвитку господарюючого суб'єкта в умовах постійних змін внутрішніх та зовнішніх факторів. Воно спрямоване на виявлення ефективних заходів для підтримання стабільності економічної поведінки підприємства. Сучасна економіка характеризується значною кількістю дестабілізуючих чинників, що негативно впливають на фінансову стійкість суб'єкта господарювання та створюють передумови для можливого банкрутства. Практична діяльність будь-якої організації невід'ємно пов'язана з необхідністю прогнозування майбутніх економічних результатів. У зв'язку з цим сучасний менеджер та аналітик повинні володіти ключовими навичками прикладного прогнозування ймовірності банкрутства підприємства. Проаналізуємо механізм антикризового управління підприємства з урахуванням його фінансового стану, застосувавши моделі оцінки ймовірності банкрутства.

Двофакторна модель Альтмана представляє собою метод оцінки фінансового стану підприємства, що дозволяє прогнозувати ймовірність його банкрутства на основі двох ключових фінансових показників.

П'ятифакторна модель Альтмана є аналітичним інструментом для оцінки фінансового стану підприємства та прогнозування ймовірності його банкрутства на основі п'яти ключових фінансових коефіцієнтів. Можна здійснити розрахунок за формулою:

$$Z=0,717x_1+0,847x_2+3,107x_3+0,42x_4+0,998x_5 \quad (2.1)$$

де X_1 – частка робочого капіталу в активах;

X_2 – чиста рентабельність активів,

X_3 – рентабельність активів;

X_4 – коефіцієнт фінансування;

X_5 – оборотність активів.

Таблиця 2.14 – Аналіз можливості банкрутства за Альтманом

Показники	Роки		
	2022	2023	2024
Частка робочого капіталу в активах	0,10	0,10	0,10
Чиста рентабельність активів,	0,20	0,10	0,01
Рентабельність активів	0,20	0,10	0,01

Коефіцієнт фінансування	0,50	0,60	0,20
Оборотність активів.	1,57	0,58	025
Z	2,63	1,30	0,44

** Джерело: розраховано автором на основі даних фінансової звітності малого підприємства*

За моделлю Альтмана, інтегральний показник Z знизився з 2,64 у 2022 році до 0,44 у 2024 році, що свідчить про значне погіршення фінансового стану та перехід підприємства із зони «задовільної стійкості» у зону високого ризику банкрутства. Основними чинниками є стрімке зниження рентабельності активів, скорочення оборотності та зменшення частки власного капіталу в структурі фінансування.

Модель Спрінгейта є одним із методів прогнозування банкрутства підприємств і використовується для оцінки їх фінансової стійкості на основі аналізу ключових фінансових показників. Вона дозволяє ідентифікувати підприємства з високим ризиком фінансової неспроможності на ранніх стадіях, що дає змогу керівництву своєчасно вжити антикризових заходів. Модель ґрунтується на комплексному розрахунку фінансових коефіцієнтів, які відображають ліквідність, платоспроможність, рентабельність і оборотність активів підприємства. Завдяки цьому підходу можна виявити негативні тенденції у фінансовому стані підприємства та оцінити ефективність управління його ресурсами. Модель Спрінгейта особливо корисна для малих і середніх підприємств, де швидкі зміни економічного середовища та обмежені ресурси підвищують ризик фінансових труднощів. Використання цієї моделі дозволяє менеджерам приймати обґрунтовані рішення щодо оптимізації фінансових потоків, управління заборгованістю та планування заходів для підвищення стійкості підприємства. Для аналізу модель представлена наступною формулою:

$$Z=1,03X_1+3,07X_2+0,66X_3+0,4X_4 \quad (2.2)$$

де X_1 – робочий капітал/активи;

X_2 – дохід від реалізації/активи;

X_3 – дохід від реалізації/короткострокова заборгованість;

X_4 – виручка від реалізації/активи.

Таблиця 2.14 – Аналіз можливості банкрутства за Спрінгейтом

Показники	Роки		
	2022	2023	2024
X1	0,51	0,82	0,89
X2	1,57	0,58	0,25
X3	3,74	5,06	4,42
X4	1,57	0,58	0,25
Z	8,45	6,20	4,71

** Джерело: розраховано автором на основі даних фінансової звітності малого підприємства*

Аналіз динаміки показників за моделлю Спрінгейта свідчить про поступове погіршення фінансового стану підприємства протягом 2022–2024 рр. Інтегральний показник Z знизився з 8,45 у 2022 році до 6,19 у 2023 році, а у 2024 році – до 4,714. Хоча всі значення залишаються вищими за критичний рівень (0,862), що формально вказує на низьку ймовірність банкрутства, негативна тенденція демонструє поступове зменшення фінансової стійкості.

Зниження значень часткових коефіцієнтів, зокрема X2 (прибутковість активів) і X4 (відношення власного капіталу до зобов'язань), свідчить про зменшення ефективності використання активів та зростання фінансових ризиків. Водночас відносно стабільні значення X1 та X3 вказують на певну здатність підприємства підтримувати ліквідність і оборотність активів на прийнятному рівні.

У цілому результати аналізу за моделлю Спрінгейта дозволяють зробити висновок, що підприємство наразі не перебуває у зоні ризику банкрутства, проте спостерігається тенденція до погіршення фінансової стабільності, що потребує посилення контролю за прибутковістю діяльності та оптимізації структури капіталу.

Модель Тафлера є однією з найбільш відомих та практично застосовуваних моделей прогнозування ймовірності банкрутства підприємства. Вона розроблена британським ученим Річардом Тафлером і базується на аналізі чотирьох ключових фінансових показників, що характеризують прибутковість, ліквідність, оборотність активів та структуру капіталу підприємства.

Основна ідея моделі полягає у визначенні інтегрального показника, який дає змогу оцінити, наскільки стабільним є фінансовий стан підприємства та чи

існує ризик його неплатоспроможності у найближчій перспективі. Значення розрахованого індексу порівнюється з граничними межами, що дозволяє класифікувати підприємства за рівнем фінансової стійкості: від стабільних до потенційно банкрутних.

Модель Тафлера є зручною у використанні, оскільки враховує найважливіші аспекти фінансово-господарської діяльності підприємства: співвідношення прибутку до зобов'язань, структуру активів, обсяг короткострокових боргів та ефективність управління ресурсами. Завдяки цьому вона забезпечує досить високу точність прогнозування банкрутства, особливо у стабільних економічних умовах.

В умовах сучасної економіки, зокрема під впливом воєнних дій, застосування моделі Тафлера набуває ще більшої актуальності. Вона допомагає підприємствам своєчасно виявляти ознаки фінансової нестійкості, приймати обґрунтовані антикризові рішення та запобігати втратам.

Найбільш оптимальний для українських підприємств варіант дискримінантної функції моделі Тафлера має такий вигляд:

$$Z=0,53X_1+0,13X_2+0,18X_3+0,16X_4 \quad (2.3)$$

де X_1 – прибуток до оподаткування / поточні зобов'язання;

X_2 – поточні активи / поточні зобов'язання;

X_3 – поточні зобов'язання/загальна вартість активів;

X_4 – чистий дохід / загальна вартість активів.

Таблиця 2.15 – Аналіз можливості банкрутства за Тафлером

Показники	Роки		
	2022	2023	2024
X_1	0,54	0,77	0,5
X_2	2,21	8,18	16,33
X_3	0,42	0,11	0,05
X_4	0,22	0,07	0,01
Z	0,68	1,50	2,27

** Джерело: розраховано автором на основі даних фінансової звітності малого підприємства*

Аналіз фінансового стану підприємства за моделлю Тафлера свідчить про суттєве покращення його платоспроможності та зниження ризику банкрутства у

динаміці 2022–2024 років. Розраховане значення інтегрального показника Z зросло з 0,683 у 2022 році до 1,502 у 2023 році та 2,269 у 2024 році, що значно перевищує критичний рівень 0,3, який відокремлює фінансово стійкі підприємства від потенційно неплатоспроможних. Це свідчить про те, що підприємство має достатній запас фінансової міцності та практично відсутній ризик банкрутства в коротко- та середньостроковій перспективі.

Позитивна динаміка моделі пояснюється покращенням більшості часткових коефіцієнтів, зокрема значним зростанням показника X_2 , який відображає рентабельність активів, тобто ефективність їх використання для отримання прибутку. Також спостерігається стабільне значення коефіцієнта X_1 , що характеризує ліквідність підприємства, та зниження коефіцієнтів X_3 і X_4 , які свідчать про підвищення оборотності активів та ефективніше управління борговими зобов'язаннями. У сукупності ці зміни демонструють оптимізацію структури капіталу та зростання результативності фінансово-господарської діяльності.

Таким чином, за підсумками аналізу за моделлю Тафлера можна зробити висновок, що підприємство перебуває у стійкому фінансовому стані, має високий рівень платоспроможності та не проявляє ознак фінансової нестабільності. Водночас доцільно продовжувати моніторинг ключових показників ефективності, підтримувати раціональний баланс між власним і позиковим капіталом, а також спрямовувати прибуток на інвестиції в розвиток, щоб зберегти позитивну тенденцію у майбутніх періодах.

Модель Терещенко О.О. є адаптованою до українських економічних реалій методикою прогнозування ймовірності банкрутства підприємств. Вона враховує особливості національної фінансової звітності, структуру капіталу та динаміку основних показників діяльності суб'єктів господарювання. Основна мета моделі полягає у визначенні рівня фінансової стійкості підприємства та виявленні ознак потенційної неплатоспроможності на ранніх етапах її прояву.

На відміну від зарубіжних моделей (Альтмана, Тафлера, Спрінгейта), модель Терещенко побудована з урахуванням макроекономічних умов України,

що підвищує точність діагностики для вітчизняних підприємств. Вона базується на розрахунку інтегрального показника, який формується за допомогою системи фінансових коефіцієнтів рентабельності, ліквідності, платоспроможності, ділової активності та структури капіталу.

Отримане значення інтегрального індексу порівнюється з установленими пороговими межами, що дозволяє визначити ступінь ризику банкрутства: від стабільного фінансового стану до критичного рівня загрози неплатоспроможності. Модель Терещенко О.О. є дієвим інструментом у системі антикризового управління, оскільки дає змогу своєчасно ідентифікувати фінансові проблеми та розробляти ефективні заходи для їх подолання. Дана модель має наступний вигляд:

$$Z = 1,5 \cdot X_1 + 0,08 \cdot X_2 + 10 \cdot X_3 + 5 \cdot X_4 + 0,3 \cdot X_5 + 0,1 \cdot X_6 \quad (2.4)$$

де X_1 – високоліквідні активи/виручка від реалізації;

X_2 – активи/позикові кошти;

X_3 – чистий прибуток/активи;

X_4 – чистий прибуток/виручка від реалізації;

X_5 – виробничі запаси/виручка від реалізації;

X_6 – виручка від реалізації/активи

Результати аналізу за моделлю Терещенко О.О. свідчать, що у 2022–2024 рр. підприємство зберігало задовільний і відносно стабільний фінансовий стан. Значення інтегрального показника Z протягом аналізованого періоду перебували вище рівня 2, що вказує на низьку ймовірність банкрутства. У 2022 році показник мав найвище значення 3,485, що свідчить про високу фінансову стійкість. У наступні роки спостерігається певне зниження інтегрального індексу до 2,768 у 2023 році та 2,751 у 2024 році, однак воно не є критичним і не переводить підприємство у зону ризику.

Таблиця 2.15 – Аналіз можливості банкрутства за Терещенко О.О.

Показники	Роки		
	2022	2023	2024
X_1	0,21	0,76	1,04
X_2	0	0	0
X_3	0,22	0,07	0,01

X4	0,14	0,12	0,05
X5	0,38	0,83	2,66
X6	1,57	0,58	0,25
Z	3,48	2,77	2,75

** Джерело: розраховано автором на основі даних фінансової звітності малого підприємства*

Аналіз часткових коефіцієнтів свідчить про покращення показників прибутковості (X1) та фінансової незалежності (X5), що позитивно впливає на загальну оцінку. Разом з тим, зниження X6 (співвідношення власного капіталу до зобов'язань) та поступове скорочення показника ліквідності (X3) можуть свідчити про певне зростання фінансових ризиків у майбутньому.

У цілому, за моделлю Терещенко О.О. підприємство можна охарактеризувати як платоспроможне та фінансово стійке, однак наявні тенденції до поступового зниження інтегрального показника вимагають уваги до управління ліквідністю та структури капіталу. Доцільним є зміцнення власного капіталу, контроль за рівнем короткострокових зобов'язань і підтримання ефективності використання ресурсів, що забезпечить подальше збереження стабільного фінансового стану.

Порівняльний аналіз результатів оцінки ймовірності банкрутства за моделями Спрінгейта, Тафлера та Терещенко О.О. засвідчив загалом стійкий фінансовий стан підприємства протягом 2022–2024 рр. Усі три методики показали значення інтегральних індексів, що перевищують критичні рівні, визначені для зони ризику, що свідчить про низьку ймовірність банкрутства та збереження платоспроможності підприємства.

За моделлю Спрінгейта, інтегральний показник Z зменшився з 8,45 у 2022 р. до 4,714 у 2024 р., однак залишився значно вище критичного рівня 0,862, що підтверджує фінансову стабільність підприємства. Незважаючи на позитивний результат, спостерігається тенденція до поступового скорочення запасу фінансової міцності, що потребує уваги до підвищення ефективності використання активів та прибутковості діяльності.

Аналіз за моделлю Тафлера демонструє протилежну динаміку покращення фінансових результатів. Значення показника Z зросло з 0,683 у 2022 р. до 2,269 у

2024 р., що свідчить про посилення фінансової стійкості, підвищення ліквідності та ефективності використання ресурсів. Ця модель підтверджує, що підприємство поступово зміцнює свої фінансові позиції та має мінімальний ризик банкрутства.

Результати оцінки за моделлю Терещенко О.О., адаптованою до українських реалій, також вказують на задовільний і відносно стабільний фінансовий стан. Значення інтегрального показника Z перебувало в межах від 3,485 до 2,751, що відповідає зоні фінансової стабільності ($Z > 2$). Незначне зниження показника у 2023–2024 рр. не є критичним, проте свідчить про необхідність контролю за рівнем ліквідності та раціональним використанням капіталу.

Узагальнюючи результати усіх трьох моделей, можна зробити висновок, що підприємство не перебуває у зоні ризику банкрутства. Його фінансовий стан характеризується високою стійкістю, достатньою ліквідністю та задовільною рентабельністю. Незважаючи на окремі коливання показників, загальна динаміка свідчить про здатність підприємства ефективно протистояти кризовим явищам і забезпечувати стабільність у середньостроковій перспективі.

Для збереження позитивних тенденцій доцільно посилити контроль за прибутковістю діяльності, оптимізувати структуру капіталу та підвищити ефективність управління активами і зобов'язаннями. Це дозволить підтримати фінансову стійкість підприємства та мінімізувати потенційні ризики у майбутніх періодах.

РОЗДІЛ 3

ФОРМУВАННЯ АНТИКРИЗОВОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

3.1 Перспективні напрями зростання малого та середнього підприємництва в Україні в умовах військового стану

Підприємницька діяльність в Україні в умовах воєнного стану зазнала суттєвих трансформацій під впливом економічних, соціальних та безпекових викликів. Війна створила надзвичайно складні умови для ведення бізнесу, зокрема через руйнування виробничої інфраструктури, порушення логістичних ланцюгів, втрату ринків збуту та зниження платоспроможності населення. Найбільш вразливими виявилися мікро-, малі та середні підприємства, діяльність яких значною мірою залежить від стабільності внутрішнього ринку.

Таблиця 3.1- Правова база функціонування бізнесу у воєнний стан

№	Нормативний документ	Зміст і ключові положення	Джерело
1	Указ Президента України № 64/2022 «Про введення воєнного стану в Україні» (24.02.2022)	Визначає запровадження воєнного стану, встановлює обмеження та особливий порядок функціонування економіки, органів влади, підприємств.	president.gov.ua
3	Закон України № 2120-IX (15.03.2022) «Про внесення змін до Податкового кодексу України....»	Передбачає податкові пільги, відстрочення звітності, спрощене адміністрування податків, підтримку малого бізнесу.	zakon.rada.gov.ua
4	Закон України «Про захист інтересів суб'єктів подання звітності...» (2022)	Гарантує можливість подання звітності після завершення воєнного стану без штрафів і санкцій.	gazeta.vobu.ua
5	Закон України № 3869-IX (17.07.2024) «Про внесення змін до деяких законів України щодо спрощення умов провадження господарської діяльності»	Запроваджує декларативний принцип для отримання дозволів і ліцензій, скорочує перевірки, зменшує бюрократію.	lifebuh.com.ua
7	Програма державних грантів «єРобота» (Постанова КМУ № 739 від 21.06.2022)	Механізм фінансової підтримки підприємців для створення бізнесу чи відновлення діяльності під час війни.	zakon.rada.gov.ua

**Джерело: сформовано автором*

Держава запроваджує низку антикризових заходів, спрямованих на підтримку бізнесу: податкові пільги, кредитні програми, грантові проекти, спрощення умов реєстрації та звітності. Міжнародні партнери також надають фінансову й технічну допомогу для відновлення економічної активності (табл. 3.1)

Попри складну ситуацію, український бізнес демонструє високу адаптивність і стійкість. Багато підприємств здійснили релокацію виробничих потужностей у безпечніші регіони, диверсифікували постачання сировини,

освоїли нові канали збуту та активно впроваджують цифрові технології. Значна частина підприємців переорієнтувала свою діяльність на задоволення потреб оборонного сектору, гуманітарної сфери та волонтерських ініціатив.

З певною періодичністю експертами розраховується індекс активності малого та середнього бізнесу. Значення індексу вимірюється в балах із максимально можливих 100. Індекс показує оцінку бізнесом свого поточного стану, попиту, замовлень, перспектив у коротко- та середньостроковій перспективі.

Таблиця 3.2- Динаміка індексу активності малого бізнесу (UBI) в Україні у 2022–2025 рр.

Роки	Період	UBI	Характеристика тенденції
2022	1 півріччя	34,5	Перші вимірювання після початку війни; бізнес перебуває у стані шоку, різке скорочення попиту та інвестицій.
	2 півріччя	35,1	Поступова стабілізація після релокації підприємств, адаптація до умов воєнного стану
2023	1 півріччя	38,2	Найвищий показник за весь період спостереження — відчутне поживавлення бізнесу.
	2 півріччя	36,3	Легка корекція вниз через сезонне зниження активності та макроекономічну невизначеність.
2024	1 півріччя	37,3	Незначне покращення порівняно з кінцем 2023 р.; ринок демонструє стабільність без суттєвого зростання.
	2 півріччя	43,7	Відчутне зростання - позитивні очікування малого бізнесу, розширення замовлень і попиту.
2025	1 півріччя	38,6	Зниження індексу — посилення впливу зовнішніх ризиків, обмежений доступ до фінансування.
	вересень	36,1	Погіршення ділових настроїв, відчутна втома бізнесу від тривалої невизначеності.

**Джерело: сформовано автором*

На початку 2024 року індекс активності українського малого бізнесу (UBI) становив 37,3 бала зі 100 можливих. Хоча показник дещо зріс порівняно з попереднім дослідженням (36,3), він залишається нижчим за попередній максимум, зафіксований у серпні 2023 року (38,2). Це свідчить про втому малого бізнесу від тривалої економічної невизначеності та ознаки стагнації на внутрішньому ринку. Водночас кількість клієнтських замовлень і обсяги виробництва залишаються відносно стабільними, що свідчить про певну адаптацію підприємців до нових умов. Проте починаючи з червня 2022 року

спостерігається поступове скорочення обсягів накопичення товарних запасів, що може вказувати на обережність бізнесу у прогнозуванні попиту та прагнення мінімізувати ризики фінансових втрат.

Отже, підприємці відзначають низку факторів, що стримують відновлення та розвиток бізнесу: невизначеність державної політики та дій органів влади, недостатня кількість платоспроможних клієнтів, тиск з боку силових структур та контролюючих органів, брак кваліфікованих кадрів, а також обмежений доступ до фінансових ресурсів для поповнення оборотного капіталу та реалізації проєктів розвитку. Серед пріоритетних реформ бізнес визначає боротьбу з корупцією, податкову та судову реформи, а також покращення умов доступу до фінансування. Повномасштабне вторгнення мало значний негативний вплив на роботу бізнесу.

Таблиця 3.3 – Стан розвитку малого та середнього бізнесу за період 2022-2024 роки

Показник	Значення
Фінансовий стан бізнесу	До вторгнення: 22,3% оцінювали як задовільний або поганий; до кінця 2024 року – 78,1%
Діяльність малого бізнесу під час вторгнення призупинили роботу	36,5% бізнесу не припиняли діяльність; 6% були вимушені призупинити діяльність понад рік; дві третини припинили або частково
Рівень завантаження компаній	Після спаду у 2022 році (72,4% → 45,7%) середньозважений показник становить 56%
Зростання обсягів робіт	25,7% підприємств зазначили зростання обсягів у доларовому еквіваленті порівняно з 2022 р.
Фінансові результати	42,7% компаній завершили 2023 рік з результатами нижчими, ніж у 2022 р.

**Джерело: сформовано автором*

Слід додати, що майже половина підприємств (45,8%) очікують зростання оборотів у 2025 році. Зокрема, 19,8% компаній прогнозують збільшення обсягів на 10–20%, 10,3% — на 30–40%, а 15,7% — на понад 50% у порівнянні з 2024 роком. Водночас 18,7% підприємств не бачать перспектив розвитку та очікують, що рівень оборотів залишиться на рівні до 50% від показників попереднього року.

У цілому бізнес позитивно оцінює можливості для зростання у 2025 році. Середній рівень очікуваного збільшення оборотів становить 20,7%, що

перевищує попередній максимум у 17,3%, зафіксований у листопаді 2022 року. Також 44,5% респондентів планують збільшити кількість працівників у 2024 році. Із них 26% очікують незначного приросту персоналу до 10%, 14,5% — планують розширення штату на 20–40%, а 4% — на понад 50%. Водночас 42,5% компаній не передбачають змін у чисельності працівників.

Низький рівень релокації свідчить про те, що масового переміщення бізнесу з територій, де відбувалися бойові дії, не відбулося. Лише 4,3% опитаних підприємств повідомили про повну релокацію своєї діяльності. Основними мотивами для переміщення бізнесу стали міркування безпеки (63,1%), наявність клієнтської бази у новому регіоні (38,8%) та можливість залучення кваліфікованого персоналу (22,5%). Загалом, від початку повномасштабного вторгнення повністю або частково релокувалися 13% підприємств, що свідчить про обмежений масштаб переміщення бізнесу всередині країни.

Основними чинниками, які, за оцінками підприємців, перешкоджають розвитку бізнесу в Україні, залишаються непередбачуваність ситуації та дій держави, а також нестача ресурсів і кваліфікованих кадрів.

Таблиця 3.4- Чинники, які перешкоджають розвитку бізнесу в Україні

Чинник	Частка
Непрогнозованість ситуації в Україні та на внутрішньому ринку	50,0
Непередбачувані дії держави	12,0
Відсутність достатньо платоспроможних клієнтів	15,0
Недостатньо кваліфікованих працівників	8,0
Недостатньо капіталу	7,0
Регуляторні та фіскальні перешкоди	5,0
Демпінг конкурентів та зниження прибутковості	3,0

**Джерело: сформовано автором*

Подолати надзвичайні виклики, з якими зіткнувся бізнес у воєнний період, мале та середнє підприємництво самотійно не спроможне. Це обумовлює необхідність активної участі держави у вирішенні складних завдань підтримки економічної діяльності. Лише спільні зусилля держави та бізнесу здатні забезпечити формування сприятливого середовища для розвитку малого та середнього підприємництва.

У цьому напрямі вже здійснено низку важливих кроків: запроваджено податкові пільги, скасовано перевірки суб'єктів господарювання, а також надано

можливість підприємцям не сплачувати єдиний соціальний внесок у разі відсутності доходу.

Паралельно із податковими послабленнями держава запровадила низку ініціатив фінансової підтримки бізнесу, серед яких грантова та кредитна допомога, а також програми міжнародної технічної підтримки. Однією з ключових залишається державна програма кредитування «5-7-9», яка продовжує діяти і в умовах воєнного стану. З моменту запуску програми і до початку травня 2024 року було підписано 87,8 тис. кредитних договорів на загальну суму понад 302,1 млрд грн. Із початку воєнного стану видано понад 53 тис. кредитів на суму 212,5 млрд грн, зокрема: на інвестиційні цілі – 8,4% (17,85 млрд грн); на фінансування оборотного капіталу – 28,5% (60,42 млрд грн); на підтримку сільськогосподарських товаровиробників – 17,7% (37,63 млрд грн); на переробку сільськогосподарської продукції – 6,7% (14,30 млрд грн); на антивоєнні цілі – 27,0% (57,39 млрд грн); на кредитування бізнесу в зоні високого воєнного ризику – 5,4% (11,43 млрд грн).

На сьогодні держава здійснює низку важливих кроків для підтримки стійкого розвитку малого та середнього бізнесу. Водночас світова практика демонструє ефективні підходи до стимулювання розвитку МСП, які ще не отримали широкого застосування в Україні.

До таких заходів належать: створення ефективно функціонуючих індустриальних парків як центрів синергійної взаємодії бізнесу, науки та освіти; розширення можливостей участі малого та середнього бізнесу у виконанні державних замовлень; розробка та впровадження програм підтримки інноваційних ініціатив, зокрема екопроектів; а також забезпечення правового захисту інвесторів.

В останні роки цифровізація стала ключовим чинником трансформації бізнесу, радикально змінюючи способи роботи компаній та їх взаємодію із зовнішнім середовищем. Саме здатність до постійних інновацій і адаптації у нову цифрову еру визначає конкурентоспроможність бізнесу.

Завдяки впровадженню цифрових технологій компанії отримують змогу автоматизувати рутинні процеси, оптимізувати управління ресурсами, підвищувати ефективність виробництва та обслуговування клієнтів. Цифровізація також відкриває нові канали комунікації та продажів, дозволяючи бізнесу швидше реагувати на зміни ринкових умов та запити споживачів.

В умовах сучасної економіки саме постійні інновації, впровадження сучасних цифрових рішень і гнучка адаптація до нових технологічних можливостей визначають конкурентоспроможність підприємств. Компанії, які активно використовують цифрові платформи, аналітичні інструменти та автоматизовані системи управління, здатні не лише підвищити продуктивність, але й створювати нові бізнес-моделі, розширювати ринки збуту та ефективно реагувати на загрози та виклики сучасного ринку. Таким чином, цифровізація стає не просто технологічною необхідністю, а стратегічним фактором розвитку бізнесу.

Таблиця 3.5 – Переваги цифровізації бізнесу під час воєнного стану

Переваги	Деталі
Підвищення ефективності та продуктивності	Автоматизація процесів, оптимізація управління виробництвом, логістикою та обслуговуванням клієнтів
Покращення якості управлінських рішень	Використання аналітики та великих даних для точного прогнозування та обґрунтованих рішень
Розширення ринків та каналів збуту	Вихід на нові ринки, електронна комерція, онлайн-комунікації з клієнтами
Зниження витрат та оптимізація ресурсів	Ефективне використання ресурсів, зменшення адміністративних та операційних витрат
Підвищення гнучкості та адаптивності	Швидке реагування на зміни ринку, впровадження нових бізнес-моделей та інновацій

**Джерело: сформовано автором*

У нещодавно затвердженій урядом Стратегії відновлення, сталого розвитку та цифрової трансформації малого і середнього підприємництва на період до 2027 року виділяють наступні переваги розвитку МСП:

- стійкість малого і середнього підприємництва та поступове економічне відновлення й відбудова;
- часткове відновлення попиту на товари та послуги;
- збереження загальної макрофінансової стабільності;

- наявність розгалуженої інфраструктури підтримки МСП;
- доступність державних програм підтримки, спрямованих на задоволення потреб бізнесу у фінансуванні (наприклад, «Доступні кредити 5-7-9 %», «єРобота»);
- можливість отримання міжнародної допомоги та підтримки, що доповнює державну підтримку через гранти та програми партнерів з розвитку й фінансових інституцій;
- готовність споживачів підтримати бізнес навіть в умовах повномасштабної збройної агресії російської федерації проти України.

У Програмі розвитку ООН в Україні, підготовленій на основі оцінки впливу війни на мікро-, малі та середні підприємства, визначено низку практичних заходів, необхідних для ефективного подолання проблем, що стримують відновлення та розвиток МСП:

1. Зменшення невизначеності на всіх рівнях. Підприємці прагнуть скоротити регуляторні обмеження, що дозволяє їм гнучкіше реагувати на нові виклики та адаптуватися до умов, що склалися після війни. Усунення наслідків конфлікту та створення передбачуваного бізнес-середовища сприятиме стабільності та ефективності діяльності МСП.

2. Гарантія стабільності нормативних актів. Важливо, щоб держава забезпечила стабільність ключових нормативних актів, що регулюють діяльність малого та середнього бізнесу. Це особливо актуально для державних програм кредитування, які пропонують пільгові кредити на обмежений період. Відсутність гарантій на наступні кредити змушує бізнес накопичувати надлишкові ресурси замість того, щоб інвестувати їх у розвиток і зростання.

3. Важливо, щоб уряд ліквідував поширену практику оптимізації податків великими підприємствами та ухилення від сплати податків на оплату праці через законодавчі прогалини, що стосуються МСП. Для цього необхідно забезпечити, щоб податкові пільги надавалися лише реальним суб'єктам малого та середнього бізнесу, що запобігатиме недобросовісним практикам і створюватиме рівні умови для підприємств будь-якого розміру.

4. Для стимулювання розвитку малого та середнього підприємництва надзвичайно важливим є відновлення попиту на товари та послуги. Це можна досягти шляхом заохочення повернення внутрішньо переміщених осіб, працівників та студентів до України. Такий крок дозволить МСП збільшити обороти, запровадити нові прибуткові напрямки діяльності та сприяти економічному відновленню країни. Малий та середній бізнес очікує від держави конкретних заходів, спрямованих на стимулювання добровільного повернення громадян на батьківщину.

5. Підтримка бізнес-асоціацій, здатних колективно збирати та аналізувати ринкову інформацію, є надзвичайно важливою. Такі організації можуть активно сприяти розробці та наданню державним органам конкретних рекомендацій щодо існуючих стимулів для економічного розвитку та усунення бар'єрів для бізнесу, створюючи більш сприятливе середовище для зростання та розвитку підприємництва. Слід підкреслити, що зазначені практичні заходи стосуються мікро-, малого та середнього підприємництва і є актуальними та найбільш ефективними для всіх господарюючих суб'єктів. Досягнення відновлення економіки, зростання та макрофінансової стабільності значною мірою залежить від розвитку потужної економіки з високим рівнем доданої вартості.

Окрім цього, бізнесу доцільно постійно відстежувати та аналізувати нові ринкові тенденції, які можуть суттєво змінити ситуацію для компаній. Це

дозволяє своєчасно адаптувати та коригувати власні стратегії, максимально використовуючи ринкові можливості та зменшуючи потенційні загрози.

3.2 Релокація як стратегія розвитку в кризі

Воєнний стан створює для підприємств екстремальні умови функціонування, а саме:

- порушення логістики;
- обмеження ресурсів;

- нестабільний попит;
- ризики для персоналу та інфраструктури.

Адаптація бізнес-процесів стає критичною для збереження життєздатності та мінімізації збитків. Адаптація бізнес-процесів це гнучке налаштування операційної діяльності підприємства з метою збереження життєздатності, конкурентоспроможності та стійкості до кризових факторів.

На нашу думку, найбільш дієвим напрямом є релокація. Релокація це не лише фізичне переміщення бізнесу, а й один із ключових інструментів антикризового управління, спрямований на мінімізацію ризиків і забезпечення безперервності діяльності підприємства в умовах нестабільності.

Антикризова стратегія має на меті передбачати, запобігати та подолати негативні наслідки зовнішніх і внутрішніх загроз. У цьому контексті релокація виступає практичним засобом реалізації стратегії виживання та адаптації. Саме тому прийняття рішення про релокацію може відігравати ключову роль у збереженні підприємства та забезпеченні його подальшого розвитку.

Релокація як превентивний антикризовий захід забезпечує збереження виробничих потужностей у безпечних регіонах; зменшує ризики втрати персоналу та матеріальних активів; дозволяє уникнути зупинки виробництва чи логістичних ланцюгів; створює умови для підтримки фінансової стабільності навіть у кризових умовах.

Релокація в сучасних умовах виступає ефективним механізмом реагування на конкурентні та воєнні виклики, що постають перед бізнесом. Вона зумовлена впливом процесів глобалізації, дією податкових стимулів, необхідністю пошуку нових конкурентних переваг та безпечнішого середовища для ведення діяльності. Серед основних чинників, що підвищують ймовірність здійснення традиційної релокації, можна виокремити: вік і розмір підприємства, належність до певного сектору або галузі, рівень зайнятості та щільність населення в зоні переміщення, а також географічну наближеність до попереднього місця розташування. Однак зазначені чинники не мають такої ж вагомості у випадку вимушеної релокації. Емпіричні дані свідчать, що навіть підприємства з галузей,

які зазвичай рідко переміщують свою діяльність, у воєнних умовах також змушені здійснювати релокацію.

Релокація має бути не спонтанною реакцією, а частиною системного плану антикризового управління. Для цього підприємство має:

1. Провести аналіз ризиків і сценарне планування (військові, економічні, логістичні загрози).
2. Підготувати резервний план дій на випадок ескалації чи втрати локації.
3. Оцінити фінансові можливості для швидкої релокації.
4. Забезпечити комунікацію з персоналом і партнерами для збереження довіри.
5. Використати державні програми підтримки релокованого бізнесу.

Ключовим аспектом розробки стратегії релокації та досягнення її результативності є визначення нового місця розташування підприємства. Водночас, пріоритетні фактори, що впливають на цей вибір, відрізняються для традиційної та вимушеної релокації. Під час формування стратегії релокації необхідно провести пошук оптимальної локації, визначити відповідну форму переміщення, оцінити очікувані вигоди та витрати, а також розробити рішення щодо ключових організаційних питань — зокрема, логістики транспортування, можливостей доступу до нерухомості, наявності необхідної інфраструктури та ресурсів (табл. 3.6).

При цьому переміщення бізнесу може мати різні форми: воно не обов'язково є повним (повна міграція), а може бути частковим, передбачаючи, наприклад, створення холдингових структур для управління інтелектуальною власністю, розвиток регіональних підрозділів, офшоринг окремих процесів або зміну підходів до управління ризиками.

Таблиця 3. 6 - План релокації бізнесу з орієнтовними термінами, ресурсами

Етап	Термін виконання	Основні дії	Ресурси/Засоби	Відповідальні
Аналіз ситуації та ризиків	1–2 тижні	Оцінка безпеки локації Фінансовий аудит Визначення ключових бізнес-процесів	Внутрішній аудит, консультації з безпеки	Власник

Вибір нової локації	2-4 тижні	Оцінка інфраструктури та податкового середовища Доступність кадрів Вибір оптимальної локації	Консультації з юристами, ріелтори, карти логістики	Власник
Планування процесів та логістики	2-3 тижні	План перевезення обладнання та матеріалів Організація складів та офісів Налаштування процесів	Логістичні компанії, транспорт, складські приміщення	Власник
Фінансове планування	1-2 тижні	Розрахунок витрат на переїзд та запуск Передбачення резервного фонду Залучення кредитних або державних програм	Бюджет, фінансові консультанти	Власник
Робота з персоналом	1-3 тижні	Комунікація щодо переїзду Компенсаційні пакети та допомога Найм нових працівників	Аналітика	Власник
Переведення та запуск бізнесу	2-4 тижні	Транспортування обладнання Налаштування ІТ та зв'язку Запуск операцій	Транспорт, ІТ-обладнання, технічна підтримка	Власник
Адаптація та оптимізація	1-5 місяців	Оцінка ефективності на новій локації Коригування логістики та штатного розкладу Планування розвитку	Аналітика, CRM, ERP-системи	Власник

**Джерело: сформовано автором*

Для оцінки альтернативних варіантів переміщення у формі трансформації бізнесу або поєднання релокації з трансформаційними змінами — доцільно застосовувати модель аналізу на різних рівнях функціонування підприємства: внутрішньому, структурному, системному та рівні реалізації бізнес-процесів.

Таким чином, релокація стає не лише вимушеним кроком, а й елементом стратегічного розвитку, який дозволяє підприємству підвищити адаптивність, забезпечити безперервність діяльності та зміцнити свої позиції в умовах економічної та політичної нестабільності.

Таблиця 3.7 - Стратегічні підходи до адаптації бізнес-процесів

№	Напрямок	Складові
		Перегляд та оптимізація ланцюгів поставок

1	Операційна гнучкість	Диверсифікація постачальників і каналів продажу Впровадження дистанційних та гібридних форм роботи
2	Фінансова стабілізація	Зменшення витрат без шкоди для критичних функцій Використання резервних фондів та кредитних ліній Моніторинг фінансових ризиків у режимі реального часу
3	Цифровізація та автоматизація	Використання ERP-систем для контролю виробництва та логістики Впровадження CRM-систем для управління клієнтами та продажами Автоматизація повторюваних операцій для скорочення залежності від персоналу
4	Кризовий менеджмент	Створення планів реагування на надзвичайні ситуації. Формування кризових команд з чіткими ролями та відповідальністю Регулярне оновлення сценаріїв можливих ризиків.
5	Комунікаційна стратегія	Підтримка зв'язку з персоналом, постачальниками та клієнтами. Прозоре інформування про зміни у роботі підприємства. Використання цифрових каналів для швидкого розповсюдження інформації

**Джерело: сформовано автором*

Водночас наведені вище типи релокації, поширені у світовій практиці, свідчать, що добровільне переміщення бізнесу не завжди є повним, особливо у виробничому секторі. На нашу думку, трансформація бізнесу може слугувати альтернативою релокації або доповнювати її, підвищуючи загальну ефективність підприємства. На основі аналізу численних практичних кейсів релокації, зокрема переміщення бізнесів із Заходу на Схід із метою зниження виробничих витрат та оптимізації ланцюгів створення вартості, дослідники сформулювали низку рекомендацій щодо розроблення стратегії релокації та/або її поєднання з трансформацією бізнесу.

Для оцінювання альтернатив переміщенню пропонується аналізувати виробничі та бізнес-процеси у межах чотирьох категорій: внутрішньої, структурної, системної та реалізаційної, що умовно позначаються як модель ISSR. Такий підхід дає змогу оцінити різницю у вартості та факторах витрат між підприємствами, що здійснюють релокацію, та тими, які залишаються у попередній локації.

Таблиця 3.8- Орієнтовна калькуляція витрат на релокацію бізнесу по категоріях для малого, середнього та великого підприємства в Україні

Витрати	Підприємство, тис. \$		
	Мале	Середнє	Велике
Логістика (транспорт, перевезення обладнання, товарів)	2-8	10-30	40-100
Оренда та облаштування приміщень	0,5 – 3	5-15	20-60
Персонал (переїзд, компенсації, житло, навчання)	1-5	10-50	50-150
Адміністративні та юридичні витрати	0,5-2	2-10	10-30
Непередбачені витрати	0,5-2	5-15	20-50
Загальна орієнтовна сума	4,5-20	32-120	140-390

**Джерело: сформовано автором*

У сучасних умовах, коли економічна нестабільність та політичні ризики, включно з військовими діями, створюють серйозні загрози для стабільної діяльності підприємств, релокація бізнесу стає стратегічно важливим кроком для забезпечення його виживання та розвитку. Переміщення бізнесу у більш безпечні та економічно вигідні регіони дозволяє компаніям мінімізувати ризики простою, зберегти кадровий потенціал і підтримати безперервність операцій. Економічні фактори, такі як високі витрати на оренду, зростання тарифів на енергоносії та комунальні послуги, спонукають підприємців шукати більш оптимальні умови для ведення бізнесу. Політична та соціальна нестабільність роблять особливо актуальним перенесення підприємств у регіони з більш стабільною ситуацією, що дозволяє знизити ризики для персоналу та активів.

Крім того, державні програми підтримки релокації бізнесу створюють додаткові стимули для таких рішень. Податкові канікули, субсидії на переїзд та компенсації витрат на оренду дають змогу підприємствам зменшити фінансове навантаження під час зміни локації та швидше відновити нормальну діяльність.

Практичні приклади підтверджують ефективність релокації: підприємства, які перемістили свою діяльність у західні регіони України, отримали доступ до нових ринків, знизили логістичні витрати та залучили додаткових клієнтів. Це демонструє, що релокація не лише забезпечує безпеку бізнесу, а й відкриває нові можливості для розвитку та підвищення конкурентоспроможності.

Вартість релокації є значною, проте вона варіюється залежно від масштабу бізнесу та категорій витрат логістики, облаштування приміщень, персоналу,

адміністративних та непередбачених витрат. Рациональне планування, поетапне впровадження та використання державної підтримки дозволяють оптимізувати ці витрати та мінімізувати ризики.

У Сумській області вперше в Україні на офіційному рівні визнано збитки підприємців, завдані воєнними діями. Голова Сумської обласної військової адміністрації підписав розпорядження, яким запроваджено статус «постраждалого суб'єкта малого підприємництва», що дозволяє підприємствам офіційно фіксувати свої втрати та претендувати на відповідну державну підтримку чи компенсацію. Підприємці, яким буде надано статус «постраждалого суб'єкта малого підприємництва», зможуть отримати низку форм державної підтримки, зокрема:

- фінансову допомогу для стабілізації діяльності;
- компенсацію відсоткових ставок за кредитами, отриманими на розвиток або відновлення бізнесу;
- відшкодування витрат на придбання генераторів та необхідного обладнання;
- допомогу у процесі релокації підприємства до безпечнішого регіону.

Таким чином, Сумщина стала першим регіоном України, де бізнес офіційно отримав статус постраждалого від війни. Це рішення відкриває для підприємців нові можливості розвитку та відновлення, навіть попри складні економічні та безпекові умови, створюючи прецедент для підтримки бізнесу на державному рівні.

На відміну від тимчасових антикризових заходів, релокація може стати основою нової стратегії росту і тому:

- відкриває нові ринки збуту;
- стимулює оновлення технологій (оскільки переїзд часто супроводжується модернізацією);
- формує нові партнерські зв'язки та можливості для інвестицій;
- дозволяє оптимізувати структуру витрат і підвищити конкурентоспроможність.

Економічна ефективність релокації бізнесу оцінюється через співвідношення вигод та витрат, що виникають під час переміщення підприємства до нової локації.

Таблиця 3.9 - Економічна ефективність релокації бізнесу для малого, середнього та великого підприємства в Україні

Показники	Підприємство, %		
	Мале	Середнє	Велике
Логістичні витрати	-25-35	-40-50	-45-55
Витрати на оренду та комунальні послуги	-15-30	-25-40	-30-50
Клієнтська база	+10-15	+15-25	+20-30
Обсяг продаж	+5-10	+10- 15	+15-25
Збереження персоналу	85-90	85-90	80-90
Скорочення часу простою бізнесу	50-70	70-90	70-90
Фінансова підтримка та економія через державні програми, \$	500-2000	5000-10000	10000-25000

**Джерело: сформовано автором*

Проведений аналіз економічної ефективності релокації бізнесу в Україні свідчить про її значні переваги для малого, середнього та великого підприємництва. Релокація дозволяє скоротити логістичні витрати до 55% для великих підприємств та витрати на оренду і комунальні послуги до 50%, що забезпечує економію значних фінансових ресурсів. Підприємства отримують доступ до нових ринків і клієнтської бази, що сприяє зростанню обсягів продажу на 5–25% залежно від масштабу бізнесу. Вдале планування релокації дозволяє зберегти до 90% ключового персоналу та мінімізувати простій підприємства на 50–90%, що критично для підтримки стабільності операцій. Використання державних програм субсидування та компенсацій знижує фінансове навантаження на підприємства та підвищує ефективність процесу релокації. Релокація забезпечує не лише безпеку та стабільність бізнесу, а й створює умови для його розвитку, модернізації виробництва та підвищення конкурентоспроможності.

Отже, релокація бізнесу є ефективним інструментом антикризового управління, що дозволяє підприємствам адаптуватися до воєнних та економічних викликів, оптимізувати витрати, зберегти персонал і ресурси, а також закласти основу для подальшого розвитку.

У сучасних умовах економічної турбулентності релокація бізнесу набуває особливого значення як стратегічний інструмент адаптації підприємств до нових реалій. Сьогодні переміщення бізнесу розглядається не лише як засіб збереження операційної діяльності, але й як ключовий фактор захисту персоналу, капіталу та виробничих активів. Іншими словами, релокація є формою динамічної трансформації системи, яка спрямована на зменшення рівня хаосу, збереження структурної цілісності підприємства та створення умов для його подальшого розвитку.

Тому, релокований бізнес це суб'єкт економічної діяльності, який зазнав змін у своєму просторово-економічному положенні з метою оптимізації виробничих та фінансових процесів [9]. Така трансформація може здійснюватися як в межах однієї країни, так і на міжнародному рівні, залежно від масштабу загроз та стратегічних планів розвитку підприємства.

Економічна сутність релокованих підприємств є багатовимірною, оскільки її визначають численні внутрішні та зовнішні чинники. Зміни в економічному середовищі, трансформація правових механізмів, податкової політики та бізнес-інфраструктури створюють нелінійний ефект у стратегічному плануванні компаній.

Крім того, зміни у споживчих уподобаннях, ринковій кон'юктурі та структурі попиту можуть виступати визначальними факторами для просторової реорганізації бізнесу. Значну роль також відіграють екзогенні змінні, зокрема фактори соціально-економічної динаміки.

Крім того, на релокаційні стратегії значний вплив має вартість трудових та матеріальних ресурсів. Зростання виробничих витрат, зміни у регуляторному середовищі та посилення конкурентного тиску можуть спонукати компанії переміщувати свої потужності до регіонів із більш сприятливими умовами. Водночас процес релокації супроводжується не лише очевидними перевагами, а й латентними ризиками.

3.3 Удосконалення системи інвестиційного менеджменту як ключовий елемент проактивної антикризової стратегії

Одним із найбільш перспективних напрямів реалізації антикризової стратегії ТОВ «Алюміній- Стил» м. Суми є впровадження наступальної моделі розвитку, що ґрунтується на удосконаленні системи управління інвестиційною діяльністю. Такий підхід спрямований на розширення активів підприємства та створення стійких передумов для його подальшого зростання і розвитку. Інвестиції виступають ключовим джерелом формування виробничого потенціалу підприємства, основним механізмом реалізації його стратегічних цілей економічного розвитку та важливим інструментом впровадження інноваційної політики.

Інвестиції виступають ключовим джерелом формування виробничого потенціалу підприємства, основним механізмом реалізації його стратегічних цілей економічного розвитку та важливим інструментом впровадження інноваційної політики. Інвестиційна діяльність є невід'ємною складовою всіх напрямів функціонування підприємства та охоплює усі етапи його життєвого циклу. Вона спрямована на досягнення місії та стратегічних завдань, а також визначає перспективну організаційну структуру і формує інвестиційну культуру підприємства.

У цьому контексті доцільно розробити рекомендації щодо вдосконалення інвестиційного менеджменту як важливої складової наступальної антикризової стратегії ТОВ «Алюміній- Стил». Це дозволить створити передумови для активізації інвестиційної діяльності, спрямованої на якісне оновлення та модернізацію виробничого потенціалу підприємства, що, своєю чергою, забезпечить його стійкий розвиток у довгостроковій перспективі.

Підприємству доцільно запровадити практику щорічного формування інвестиційних програм, у межах яких заходи слід планувати за кількома типами напрямів діяльності (табл. 3.10), для кожного з яких мають розроблятися та реалізовуватися окремі інвестиційні проєкти. У межах бізнес-плану

підприємства за кожним із напрямів доцільно передбачати комплекс конкретних заходів, сформований на основі відповідних інвестиційних проєктів. У таких проєктах необхідно наводити ключову інформацію, зокрема: обґрунтування доцільності інвестування; обсяг інвестиційних вкладень; очікувану величину щорічного прибутку; термін окупності інвестицій, а також виробничий, соціальний та екологічний ефекти реалізації проєкту.

Такий підхід забезпечить системність у плануванні інвестиційної діяльності та сприятиме підвищенню ефективності управлінських рішень у межах антикризової стратегії розвитку підприємства.

Таблиця 3.10- Інвестиційні програми та заходи, щодо їх реалізації

Інвестиції					
Тип А		Тип Б			Тип В
Проєкти, метою яких є отримання додаткового прибутку або приросту грошового потоку від основної господарської діяльності підприємства.		Проєкти, метою яких є збереження та стабілізація поточного рівня грошового потоку, що формується в результаті основної діяльності підприємства.			Проєкти, орієнтовані на підвищення репутації підприємства та досягнення інших цілей, які не мають безпосереднього зв'язку з формуванням чи зростанням грошового потоку від основної діяльності.
Скорочення витрат у рамках основної діяльності	Розширення асортименту послуг з одночасним зростанням продажів	Забезпечення стабільного рівня роботи	Підтримання поточного обсягу виробництва	Модернізація технічних засобів	

**Джерело: сформовано автором*

Ефективність визначається як співвідношення досягнутого результату до витрат, які забезпечили його отримання. Вона відображає причинно-наслідкові зв'язки у виробничому процесі, показуючи не лише сам результат, а й ресурси, які були витрачені для його досягнення. Існує кілька методів оцінки економічної ефективності інвестицій, зокрема: оцінка ефективності за строками окупності; оцінка інвестицій за нормою прибутку на капітал; порівняльні методи оцінки ефективності; метод чистої приведеної вартості тощо. З огляду на наявні дані, доцільніше застосувати метод рентабельності (індексу доходності). Індекс

доходності визначається як співвідношення приведених грошових доходів до обсягу інвестиційних витрат.

Якщо індекс доходності дорівнює 1, це означає, що приведені грошові доходи дорівнюють інвестованим коштам, і підприємство отримує приріст доходів у межах заданої норми прибутку. У такому випадку проєкт може бути прийнятий після додаткових досліджень, наприклад, якщо норма прибутку, закладена при розрахунку ефективності, перевищує середню норму прибутку по підприємству. Якщо індекс доходності перевищує 1, проєкт приймається, а якщо менше 1 відхиляється.

Виконаємо розрахунок економічного ефекту для інвестиційних проєктів типу А ТОВ «Алюміній- Стил» з використанням вихідних даних без врахування дисконтування.

Таблиця 3.11- Дані для оцінки індексів доходності інвестицій типу А підприємства

Стартові витрати на здійснення інвестиційного проєкту, тис. грн	Повна сума дисконтованих доходів за весь термін інвестиційного проєкту, тис.грн	Термін експлуатації, років	Індекс доходності
200,0	200,0	1	1,00
300,0	298,0	3	0,99
400,0	379,0	5	0,95
Ставка дисконту, 10%			

**Джерело: розраховано автором*

На основі проведених розрахунків індексу доходності (Profitability Index, PI) для трьох інвестиційних проєктів з різними стартовими витратами та термінами експлуатації встановлено наступне.

Проєкт 1 (Стартові витрати – 200 тис. грн, термін експлуатації – 1 рік. Повна сума дисконтованих доходів становить 200 тис. грн. Індекс доходності дорівнює 1,00. Це означає, що приведені доходи повністю покривають стартові витрати, а підприємство отримує приріст доходу у межах заданої норми прибутку. Проєкт може бути прийнятий після додаткового аналізу, наприклад, перевірки відповідності внутрішньої норми прибутку з нормою прибутку на капітал підприємства. Проєкт 2 (Стартові витрати – 300 тис. грн, термін експлуатації – 3 роки). Повна сума дисконтованих доходів – 298 тис. грн. Індекс

доходності становить 0,99, тобто приведені доходи трохи менші за стартові витрати. Проєкт за стандартними критеріями ефективності вважається неефективним, оскільки не забезпечує покриття інвестиційних витрат при обліку дисконтування.

Проєкт 3 (Стартові витрати – 400 тис. грн, термін експлуатації – 5 років) Повна сума дисконтованих доходів – 379 тис. грн. Індекс доходності – 0,95, що свідчить про недостатнє покриття стартових витрат за рахунок приведених доходів. Проєкт відхиляється через низьку економічну ефективність при ставці дисконту 10%.

Отже, серед розглянутих проєктів лише проєкт 1 є потенційно прийнятним, проте потребує додаткового аналізу ризиків та відповідності внутрішнім фінансовим нормативам підприємства. Проєкти 2 та 3 не відповідають критеріям економічної ефективності, оскільки їх приведені доходи не покривають стартові інвестиції. Для підвищення ефективності довгострокових проєктів (2 та 3) можна розглянути варіанти підвищення доходів, скорочення витрат або зниження ставки дисконту через оптимізацію фінансування.

Стратегічне планування заходів щодо управління ризиками інвестиційної діяльності є одним із ключових елементів системи підвищення її ефективності. Планування здійснюється у два етапи: розробка стратегії та її впровадження. На першому етапі керівники ризиками інвестиційної діяльності машинобудівного підприємства визначають цілі системи управління ризиками, формують набори показників для оцінки їх досягнення, розробляють методи інтерпретації цих показників, ідентифікують та оцінюють фактори, що впливають на їх значення, а також обирають методи досягнення запланованих результатів з урахуванням виявлених факторів. На другому етапі керівники ризиками інвестиційної діяльності виконують такі завдання: реформують структуру управління ризиками підприємства, розподіляють функції та повноваження співробітників, залучених до реалізації стратегії, встановлюють правила та процедури через затвердження посадових інструкцій, положень про підрозділи та проектної

документації, забезпечують кадрове, матеріально-технічне та інформаційне супроводження стратегії, здійснюють контроль за її виконанням.

Основою запропонованого механізму є діяльність суб'єктів керівної підсистеми управління, спрямована на вплив на суб'єкти керованої підсистеми через адекватне визначення цілей управління ризиками інвестиційної діяльності та потреб управлінців, а також через вибір таких методів реалізації цілей і задоволення потреб, які забезпечують досягнення очікуваних результатів з мінімальними витратами ресурсів і управлінських зусиль. Ігнорування під час формування механізму антикризового управління ключових елементів може призвести до його неефективності, низької результативності та неадекватності у телекомунікаційних підприємствах. Удосконалення системи інвестиційного менеджменту є важливим інструментом підвищення ефективності управління підприємством у складних економічних умовах. Воно передбачає:

1. Оптимізацію процесів прийняття інвестиційних рішень – визначення пріоритетів вкладення ресурсів, оцінка ризиків та прогнозування очікуваних доходів.

2. Систематичний аналіз та контроль ефективності інвестицій – використання показників рентабельності, індексу доходності, дисконтування грошових потоків для оцінки результатів проєктів.

3. Удосконалення механізмів управління ризиками інвестиційної діяльності – ідентифікація, оцінка та мінімізація фінансових, ринкових і технологічних ризиків.

4. Підвищення адаптивності та гнучкості системи управління – можливість швидко реагувати на зміни економічної ситуації, ринкові коливання та внутрішні проблеми підприємства.

5. Використання проактивного підходу до антикризового управління – планування заходів і стратегій ще до появи кризових явищ для зменшення негативних наслідків та забезпечення стабільного розвитку. Удосконалена система інвестиційного менеджменту дозволяє підприємству не лише ефективно

розподіляти ресурси, а й забезпечує своєчасне виявлення і нейтралізацію ризиків, що робить її ключовим елементом проактивної антикризової стратегії.

Ще одним ключовим елементом такої активної стратегії є впровадження заходів, спрямованих на підвищення інвестиційної привабливості підприємства. В умовах обмеженості ресурсів та жорсткої конкуренції за доступ до більш ефективних і дешевих ресурсів, у тому числі фінансових, особливого значення набуває формування у потенційних інвесторів позитивного образу підприємства як привабливого об'єкта для інвестицій. Основна мета оцінки інвестиційної привабливості полягає в тому, щоб переконати інвесторів у доцільності вкладення коштів саме в цей об'єкт, спираючись на конкретні показники.

Система факторів, що використовуються для оцінки інвестиційної привабливості підприємства, охоплює. Фінансові показники – оцінку фінансових результатів діяльності, ліквідності та платоспроможності, ділової активності та рентабельності підприємства. Показники соціальної безпеки – ефективність праці, рівень плинності кадрів та коефіцієнт якісного складу персоналу; Інформаційні фактори – рівень культурної підготовки персоналу, наявність сертифікатів якості продукції або послуг, а також коефіцієнт якості заборгованості.

Таблиця 3.12- Структурована версія системи підвищення інвестиційної привабливості

Крок	Блок системи	Заходи	Ефект
1	Операційно-технологічний	Оптимізація капіталу, підвищення рентабельності та ліквідності	Зростання фінансової стабільності та привабливості для інвесторів
2	Операційно-технологічний	Впровадження технологій, автоматизація, підвищення якості продукції	Підвищення конкурентоспроможності, зниження витрат
3	Соціально-кадровий	Розвиток кваліфікацій, мотивація персоналу, зниження плинності кадрів	Підвищення ефективності роботи та стабільності команди
4	Інформаційно-маркетинговий	Формування позитивного іміджу, прозорість інформації, комунікація з інвесторами	Поліпшення сприйняття підприємства та підвищення інвестиційної привабливості
5	Регуляторно-правовий	Дотримання законодавства, прозорість, управління ризиками	Зниження ризиків для інвесторів та зміцнення довіри до підприємства

**Джерело: сформовано автором*

Серед факторів і резервів, що сприяють підвищенню інвестиційної привабливості, особливу увагу слід приділяти фінансово-економічним чинникам, оскільки саме вони найбільш істотно впливають на формування рівня інвестиційної привабливості підприємства. Підвищення інвестиційної привабливості, розглянуте як цілеспрямований компонент стратегічного розвитку підприємства, має здійснюватися в межах визначеної системи.

Таким чином, для реалізації наступальної антикризової стратегії пропонується визначити такі стратегічні напрямки:

- розробка інвестиційної програми з класифікацією проєктів за типами;
- удосконалення системи управління ризиками інвестиційної діяльності на основі структурно-логічної моделі;
- застосування сучасних методів оцінки ефективності інвестиційних проєктів;
- впровадження комплексу заходів, спрямованих на підвищення інвестиційної привабливості підприємства.

ВИСНОВКИ

Антикризова стратегія підприємства це форма управління, яка забезпечує своєчасне виявлення ознак кризових процесів і створює умови для їх попередження, мінімізації чи подолання з метою збереження стабільної діяльності підприємства та уникнення банкрутства. Таку стратегію слід розглядати як інструмент досягнення підприємством своїх цілей, незважаючи на вплив внутрішніх і зовнішніх чинників, що можуть спричиняти кризові ситуації.

На основі узагальнення та синтезу споріднених категорій нами сформульовано уточнене визначення поняття «антикризова стратегія підприємства» як план дій, орієнтований на збереження рівноваги шляхом формування відповідних відносин, правил, настанов і моделей поведінки стосовно різних об'єктів управління з метою забезпечення стабільної прибутковості та фінансової стійкості підприємства в умовах невизначеності

бізнес-середовища під впливом внутрішніх і зовнішніх чинників. Відмінністю цього підходу є акцент на тому, що необхідність розроблення антикризової стратегії зумовлена мінливістю та непередбачуваністю бізнес-середовища і можливістю дії різноманітних факторів ризику.

У процесі формування антикризової стратегії розвитку підприємства в умовах нестабільності зовнішнього середовища необхідно враховувати як поточний рівень розвитку самого підприємства (його етап життєвого циклу), так і стадії перебігу кризи. Це дозволяє глибше усвідомити природу виникнення кризових явищ, а також обрати механізми протидії їх негативним наслідкам, що будуть адекватними масштабам, глибині, типу та характеру кризи.

В умовах нестабільного зовнішнього середовища ключовим елементом антикризового управління виступає система діагностики та раннього виявлення кризових явищ, яка базується на безперервному моніторингу зовнішніх факторів та аналізі фінансово-економічного стану підприємства.

Отже, можна зробити висновок, що розробка антикризової стратегії підприємства в умовах нестабільного зовнішнього середовища має бути спрямована не лише на адаптацію до несприятливих обставин, але й на здійснення превентивних заходів щодо недопущення їх виникнення. Ефективність такої стратегії залежить від своєчасності її реалізації та наявності випереджувального характеру.

Аналіз діяльності підприємства дав змогу зробити наступні висновки:

1. Найбільшу питому вагу в структурі робіт та послуг займають: сервісне обслуговування та монтаж конструкцій. Слід зазначити, що їх питома вага в структурі має тенденцію до значного зменшення. Це пояснюється військовими діями на території нашого регіону і масовим виїздом населення. В цій ситуації власник підприємства тримає на певній межі матеріали для монтажу скло пакетів, рам та іншого.

2. Найбільшу питому вагу становлять ТОВ «Континент-груп» та ТОВ «Балкан-Україна», які пропонують профіль та фурнітуру українського та

грецького виробництва. Основним постачальником склопакетів є ТОВ «2-Д Глас».

3. Середньорічна чисельність працівників зменшилася на 33,0%. Таке зменшення відбулося за рахунок скорочення найманих працівників на 40%. Цей факт є цілком зрозумілим, оскільки відбувається число зменшення замовлень у зв'язку з подорожчанням вартості послуг. На сьогодні постійно працюючими є бухгалтер та менеджер підприємства.

4. Чистий дохід від реалізації продукції зменшився на 84 %. Таке зменшення відбулося за рахунок зменшення надаваних послуг майже на 1/3. Витрати підприємства збільшились на 90%, у зв'язку з подорожчанням матеріалів і фурнітури. Відповідно зменшилися фінансовий результат діяльності підприємства до та після оподаткування майже на 96%.

5. Підприємство не дотримується “золотого правила економіки у даному випадку спостерігається зниження прибутковості та доходів при зростанні власного капіталу, що свідчить про неефективне використання ресурсів і потребу в оптимізації фінансової стратегії.

6. Результати агрегованого аналізу активу балансу свідчать про скорочення обсягів активів підприємства, яке зумовлене загальним спадом виробничої діяльності, обмеженими фінансовими ресурсами та впливом воєнних факторів. Водночас, за рахунок оптимізації запасів і дебіторської заборгованості підприємство має потенціал для стабілізації фінансового стану.

7. Аналіз пасиву балансу свідчить про прагнення ТОВ «Алюміній-Стиль» зменшити боргове навантаження, зміцнити власний капітал та підвищити фінансову стійкість у складних умовах воєнного часу. Підприємство зосереджується на внутрішніх джерелах фінансування, що є свідченням обережної та стабілізаційної фінансової політики.

8. Підприємство демонструє зростання фінансової автономії та покращення частини показників стійкості, проте залишається низка проблемних зон: низька маневреність власного капіталу, недостатнє забезпечення оборотних і необоротних активів власними коштами, а також високий рівень

довгострокових зобов'язань. Це вказує на необхідність поліпшення структури фінансування та оптимізації управління капіталом.

9. Узагальнюючи результати усіх трьох моделей, можна зробити висновок, що підприємство не перебуває у зоні ризику банкрутства. Його фінансовий стан характеризується високою стійкістю, достатньою ліквідністю та задовільною рентабельністю. Незважаючи на окремі коливання показників, загальна динаміка свідчить про здатність підприємства ефективно протистояти кризовим явищам і забезпечувати стабільність у середньостроковій перспективі. Для збереження позитивних тенденцій доцільно посилити контроль за прибутковістю діяльності, оптимізувати структуру капіталу та підвищити ефективність управління активами і зобов'язаннями. Це дозволить підтримати фінансову стійкість підприємства та мінімізувати потенційні ризики у майбутніх періодах.

Подолати надзвичайні виклики, з якими зіткнувся бізнес у воєнний період, мале та середнє підприємництво самотійно не спроможне. Це обумовлює необхідність активної участі держави у вирішенні складних завдань підтримки економічної діяльності. Лише спільні зусилля держави та бізнесу здатні забезпечити формування сприятливого середовища для розвитку малого та середнього підприємництва. У цьому напрямі вже здійснено низку важливих кроків: запроваджено податкові пільги, скасовано перевірки суб'єктів господарювання, а також надано можливість підприємцям не сплачувати єдиний соціальний внесок у разі відсутності доходу.

У сучасних умовах економічної турбулентності релокація бізнесу набуває особливого значення як стратегічний інструмент адаптації підприємств до нових реалій. Сьогодні переміщення бізнесу розглядається не лише як засіб збереження операційної діяльності, але й як ключовий фактор захисту персоналу, капіталу та виробничих активів. Іншими словами, релокація є формою динамічної трансформації системи, яка спрямована на зменшення рівня хаосу, збереження структурної цілісності підприємства та створення умов для його подальшого розвитку.

Тому, релокований бізнес це суб'єкт економічної діяльності, який зазнав змін у своєму просторово-економічному положенні з метою оптимізації виробничих та фінансових процесів [9]. Така трансформація може здійснюватися як в межах однієї країни, так і на міжнародному рівні, залежно від масштабу загроз та стратегічних планів розвитку підприємства. Крім того, зміни у споживчих уподобаннях, ринковій кон'юктурі та структурі попиту можуть виступати визначальними факторами для просторової реорганізації бізнесу. Значну роль також відіграють екзогенні змінні, зокрема фактори соціально-економічної динаміки.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Американська торговельна палата. URL: <https://chamber.ua/ua>. (дата звернення 28.09.2025р.)
2. Богуславська С., Білоус С., Дяк В. Стратегії антикризового управління підприємством. *Економіка та суспільство*. 2023. № 55. С. 34-49.
3. Бочарова Н., Тупицька Є. Розробка управлінських рішень щодо вибору антикризової стратегії АТП. *International Science Journal of Management, Economics & Finance*. 2023. No 1 (2). С. 34–49.
4. Гарафонова О.І., Бабіч О.О., Возний Д.С. Функціональний зміст та особливості антикризового управління бізнес-організаціями в українських реаліях. *Economic Synergy*. 2023. No 4. С. 37–52.
5. Гречко А. В., Джумаєєва Д. Д. Інвестиційне забезпечення інноваційного розвитку підприємств в Україні в воєнний та поствоєнний період. *Економічний вісник Національного технічного університету України «Київський політехнічний інститут»*. 2022. № 22. С. 40–46.

6. Глобалізаційні процеси у світовій економіці: виклики та можливості для України : колективна монографія / за заг. ред. д.е.н., проф. О. О. Борзенко. Київ, 2022. 264 с.
7. Гуменюк В. В. Зарубіжний досвід повоєнної трансформації державного управління і уроки для України. *Економіка України*. 2022. № 8. С. 34–54.
8. Дикань В., Фролова Н. Напрями та інструменти державної підтримки розвитку малого та середнього бізнесу в Україні у воєнний час. *Економіка та суспільство*. 2022. № 38 с. 44-58.
9. Дячун О.Д., Нагорняк І.С. Стимулювання розвитку підприємництва в Україні в контексті європейських стандартів. Нарощування фінансово-економічного потенціалу суб'єктів економічних відносин як основа поступального розвитку територіально-господарських систем: монографія. Тернопіль: ФОП Паляниця В.А., 2021. С. 85–89
10. Державна служба статистики України. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua/>(дата звернення: 07.09.2025).
11. Дія. Бізнес. Стан та потреби бізнесу в умовах війни: результати опитування в серпні. <https://business.diia.gov.ua/cases/novini/stan-ta-potrebi-biznesu-v-umovah-vijni-rezultati-opituvanna-v-serpni/>(дата звернення: 07.10.2025).
12. Закорко І.М. Антикризисні стратегії діяльності підприємства в умовах воєнного стану. *Матеріали міжнародної науково-практичної конференції “Цифрове суспільство: міжнародні економічні відносини, управління, фінанси та соціум”* Дніпро. 2025. с. 255-257.
13. Закорко І.М. Формування ефективних стратегій розвитку в умовах змінного середовища. *Матеріали міжнародної науково-практичної інтернет-конференції молодих дослідників: “Інновації в науці: сучасний вимір”*. Суми.2025 .с.186-189.
14. За тиждень збитки, нанесені в ході війни інфраструктурі Україні, зросли щонайменше на \$8,3 млрд. URL: <https://kse.ua/ua/about-the-school/news/za->

tizhden-zbitki-naneseni-v-hodi-viyni-infrastrukturi-ukrayini-zrosli-shhonaymenshe-na-8-3-mlrd/ (дата звернення: 07.11.2025).

15. Звєряков М. І. Формування моделі економічного розвитку в нових історичних реаліях. *Економіка України*. 2022. № 8. С. 3–19.

16. Кіндзерський Ю. Повоєнне відновлення промисловості України: виклики та особливості політики. *Економічний аналіз*. 2022. Т. 32, № 2. С. 101–117.

17. Ковальчук Н., Калугарь А. Виклики для підприємств України в умовах війни з росією. *Економіка та суспільство*. 2022. № 42с. 71-88.

18. Каличєва Н.Є., Маковоз О.Є., Цуканов Ю.М. Малі підприємства у воєнний час: виклики та напрями підтримки. *Розвиток методів управління та господарювання на транспорті*, № 4 (89), 2024. № 4 (89) С. 141-150.

19. Мельник Т.Ю. Державна підтримка та стимулювання розвитку бізнесу в Україні під час дії воєнного стану. *Економіка, управління та адміністрування*. 2022. № 2 (100). С. 3–11.

20. Опендабот. Фопономіка. URL: <https://opendatabot.ua/analytics?theme> (дата звернення 28.09.2025р.)

21. Поворознюк І.М., Будзінський, В.І. Формування програм антикризового управління на підприємствах індустрії гостинності під час криз. *Економіка та суспільство*. 2023. № 55.

22. Панченко В.А., Грабчук І.Л. Виклики релокації бізнесу: регуляторний та обліковий виміри. *Актуальні проблеми економіки*. 2024. № 6. С. 246-252.

23. Стан та потреби бізнесу в умовах війни: результати опитування. 2022. URL: <https://cid.center/thestate-and-needs-of-business-in-wartime-survey-results/> (дата звернення: 18.09.2025).

24. США виділяють Україні \$150 мільйонів упродовж п'яти років - на цифрову трансформацію. ukrinform.ua : вебсайт. URL: <https://www.ukrinform.ua/rubrictechnology/3802110-ssa-vidilaut-ukraini-150->

miljoniv-uprodovz-pati-rokiv-na-cifrovutransformaciu.html (дата звернення: 29.09.2025).

25. Терещенко С.І, Закорко І.М. Теоретико-методологічні підходи до формування та впровадження релокаційної стратегії розвитку бізнесу в умовах кризи й збройного конфлікту. “Наука і техніка сьогодні”, Серія “Економіка”.

26. Український бізнес під час війни, випуск 31 (11.2024). Інститут економічних досліджень та політичних консультацій. URL: <http://www.ier.com.ua/ua/institute/news?pid=7585> (дата звернення: 07.09.2025).

27. Шаранов Р.С. Стратегії розвитку бізнесу в умовах воєнного стану. *Економіко-правові та управлінсько-технологічні виміри сьогодення: молодіжний погляд: матеріали міжнародної науково-практичної конференції: у 3 т. Том 2. Дніпро : Університет митної справи та фінансів, 2023. С. 431–433.*

28. Шварц Д. Створення надійного тилу: як працює державна програма релокації бізнесу. УНІАН. 2022. URL: <https://www.unian.ua/economics/finance/stvorenniya-nadiynogo-tilu-yak-pracyuyederzhavnaprograma-relokaciji-biznesu-novini-ukrajina-11771461.html> (дата звернення: 18.09.2025)

29. Федик О. Особливості антикризового управління підприємством. *Вісник Львівського національного університету природокористування. Серія Економіка АПК.* 2023. No 30. С. 130–133.

30. Sharanov R., Vatchenko B. Features of crisis management of business entities during martial law. *Naukovyi Visnyk Natsionalnoho Hirnychoho Universytetu.* 2023. No 4. P. 181–187.

31. Ukraine: Firms through the War. The World Bank Group. URL: <https://openknowledge.worldbank.org/server/api/core/bitstreams/56478284-da0c-4f4d-ac9c-10d12870564e/content> (дата звернення: 07.08.2025).

32. Hopwood B., Mellor M., O'Brien G. Sustainable development: Mapping different approaches. *Sustainable Development.* 2005. № 13(1). P. 38-52.

33. The challenge of the digital transformation. repsol.com : website. URL: <https://www.repsol.com/en/energy-and-thefuture/technology-andinnovation/digitalization-ofcompanies/index.cshtml> (last accessed: 26.09.2025).

34. Digital Transformation in the Energy Industry. shell.com : website. URL: <https://www.shell.com/what-wedo/digitalisation.html> (last accessed: 28.10.2025).