

**ВИЩИЙ НАВЧАЛЬНИЙ ЗАКЛАД
«УНІВЕРСИТЕТ ЕКОНОМІКИ ТА ПРАВА «КРОК»**

**Кваліфікаційна наукова
праця на правах рукопису**

ІВАНОВ МИКИТА СЕРГІЙОВИЧ

УДК 005.93:658.1(5):338.4:676

ДИСЕРТАЦІЯ

**УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВОЮ СТІЙКІСТЮ МАЛИХ ПІДПРИЄМСТВ
ПАКУВАЛЬНОЇ ПРОМИСЛОВОСТІ**

073 – Менеджмент

07 – Управління та адміністрування

Подається на здобуття ступеня доктора філософії

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


_____ **М.С. Іванов**

Науковий керівник: Румик Ігор Іванович, д.е.н., професор

Київ – 2026

АНОТАЦІЯ

Іванов М.С. Управління фінансовою стійкістю малих підприємств пакувальної промисловості. – Кваліфікаційна наукова праця на правах рукопису.

Дисертація на здобуття ступеня доктора філософії за спеціальністю 073 – Менеджмент (07 – Управління та адміністрування).– Університет економіки та права «КРОК», Київ, 2026.

Дисертаційна робота присвячена розв’язанню складного наукового завдання, що полягає у теоретичному обґрунтуванні концептуальних засад управління фінансовою стійкістю підприємств, моніторингу впливу економічної циклічності на систему економічної безпеки суб’єктів господарювання, оцінюванні рівня фінансової стійкості в умовах нестабільності та циклічних коливань, а також розробці стратегічних напрямів зміцнення фінансової стійкості підприємств на засадах адаптивного менеджменту та оптимізації структури капіталу.

У першому розділі «Теоретичні засади управління фінансовою стійкістю малих підприємств» визначено основні аспекти забезпечення економічної безпеки суб’єктів господарювання через призму часового чинника та циклічних коливань. На основі проведеного теоретичного дослідження з’ясовано сутність категорій «економічна циклічність» та «фінансова стійкість», що дало змогу встановити їх місце та роль у системі стратегічного управління в умовах нестабільного ринкового середовища.

На основі послідовного та детального аналізу встановлено, що фактор часу є фундаментом ритмічності економічних процесів, а циклічність – об’єктивним механізмом розвитку, що потребує специфічних методів антициклічного регулювання. Виявлено, що основними загрозами фінансовій стійкості підприємства є негативні прояви фаз спаду та депресії (дефіцит обігових коштів, зниження платоспроможності, стагфляційні процеси), а також несвоєчасна адаптація бізнес-моделей до трансформації сучасних циклів під впливом глобалізації та НТП.

За результатами проведених досліджень сформовано власне бачення

категорії «фінансова стійкість» як динамічного стану підприємства, за якого шляхом раціонального управління ресурсами нівелюється негативний вплив чинників та забезпечується здатність до сталого розвитку в довгостроковій перспективі. Обґрунтовано авторський підхід до класифікації мікроекономічних циклів (операційного, виробничого, логістичного, фінансового та інвестиційного), що дозволяє глибше зрозуміти динаміку господарських процесів.

Встановлено, що управління фінансовою стійкістю є інтегрованою підсистемою фінансового менеджменту, яка реалізується через шість послідовних етапів: від ідентифікації чинників до контролю фінансової політики. Доведено, що система економічної безпеки підприємства повинна базуватися на постійному моніторингу ендегенних та екзогенних ризиків. Запропоновано при оцінці рівня фінансової стійкості враховувати фазу макроекономічного циклу (пік, спад, депресія, піднесення), що дозволяє коригувати стратегію підприємства відповідно до зон ризику: від зони допустимого комфорту до зони критичної нестабільності.

У другому розділі «Оцінка фінансової стійкості малих підприємств пакувальної промисловості в умовах циклічної економіки» проведено комплексне дослідження чинників стабілізації діяльності суб'єктів малого бізнесу, в результаті якого встановлено наявність щільного взаємозв'язку між фазами економічного циклу та рівнем фінансової автономії підприємств.

Обґрунтовано, що на фінансову стійкість малого бізнесу визначальний вплив здійснює макроекономічна кон'юнктура та воєнно-політичні ризики. Емпірично доведено залежність між динамікою ВВП, рівнем інфляції та обсягами реалізації продукції пакувальної промисловості. З'ясовано, що галузь є умовно циклічною: у періоди економічного відновлення вона демонструє помірне зростання, проте під час рецесії, спричиненої агресією РФ, зазнає глибшого спаду порівняно із загальноекономічними показниками. Встановлено, що переважання імпорту (зростання до 72,7 млрд дол. США у 2024 р.) над експортом та високий валовий зовнішній борг (95% ВВП) створюють критичне навантаження на фінансову систему держави та обмежують доступ малого

бізнесу до дешевих кредитних ресурсів.

Проведено апробацію методики розрахунку інтегрального показника фінансової стійкості із використанням функції бажаності Харрінгтона на прикладі семи підприємств пакувальної промисловості. Встановлено, що значення інтегрального показника досліджуваних суб'єктів у 2022-2024 рр. здебільшого перебувало у діапазоні «дуже погано» та «погано», і лише у 2024 р. окремі підприємства досягли «задовільного» рівня. За результатами GAP-аналізу визначено, що найбільші розриви від нормативних значень спостерігаються за коефіцієнтами автономії та концентрації позикового капіталу, що свідчить про високу фінансову залежність сектора.

Проведено оцінювання впливу внутрішніх чинників на життєздатність підприємств. Встановлено, що найсильніший вплив на фінансову стійкість здійснюють обсяг власного капіталу та ефективність управління дебіторською заборгованістю. Проведено оцінку значення показника рівня фінансової стійкості, динаміка якого засвідчила поступове вирівнювання структурних дисбалансів у 2024 р. завдяки адаптації бізнесу до умов війни, проте рівень ризику неплатоспроможності залишається стабільно високим.

Розроблено динамічну когнітивну модель, на основі якої формалізовано взаємозв'язки між 11 внутрішніми та 5 зовнішніми чинниками впливу. Використання методу найменших квадратів дозволило побудувати рівняння трендів, що стали базою для прогнозних розрахунків.

На основі сценарного моделювання визначено три варіанти розвитку подій на період 2025-2028 рр.: оптимістичний (за умови зростання інвестиційної активності), песимістичний (за поглиблення кризи та інфляції) та інерційний (розвиток за поточною тенденцією). Встановлено, що без впровадження активних стратегій управління капіталом та державної підтримки ліквідності (програми «5-7-9%») зберігається висока ймовірність реалізації інерційного сценарію, що характеризується поступовим зниженням фінансової незалежності малих підприємств.

У третьому розділі «Концепція управління фінансовою стійкістю малих підприємств пакувальної промисловості» окреслено стратегічні пріоритети

адаптивного управління фінансами суб'єктів малого бізнесу в контексті їхнього відновлення та інтеграції до європейського ринку. На основі проведеного дослідження запропоновано застосовувати інструментарій теорії ігор та статистичних рішень як методичну основу вибору оптимальних стратегій фінансової поведінки підприємств в умовах високої невизначеності зовнішнього середовища.

Визначено, що в умовах обмеженого доступу до фінансових ресурсів актуалізується проблема формування виважених підходів до вибору джерел фінансування. З цією метою рекомендовано використовувати методику оцінювання ризиків за критеріями Вальда, Севіджа та Гурвіца, що дозволяє підприємствам обирати найбільш стійкі сценарії розвитку незалежно від станів «природи» (військово-політичної ситуації). Доведено, що впровадження інтенсивних стратегій зміцнення фінансового потенціалу виведе питання платоспроможності та ліквідності малих підприємств на новий рівень та сприятиме створенню надійного фінансового імунітету до циклічних криз.

Сформовано цілісне бачення щодо визначення пріоритетних напрямів фінансової трансформації малого бізнесу, до яких віднесено: розбудову системи ризик-менеджменту; цифровізацію фінансового контролінгу; участь у програмах пільгового кредитування («5-7-9%») та залучення міжнародних грантів; розвиток експортного потенціалу; впровадження інноваційних бізнес-моделей. Запропоновано заходи щодо реалізації стратегічних пріоритетів у розрізі часової черговості:

- заходи під час ведення воєнних дій (забезпечення критичної ліквідності, податкові канікули та релокація);
- заходи у короткостроковій перспективі (1-3 роки) (адаптація до фази «оживлення», реструктуризація боргів);
- заходи у середньостроковій перспективі (3-7 років) (інвестиційна активність, модернізація виробництва);
- заходи у довгостроковій перспективі (понад 7 років) (максимізація вартості бізнесу та повна інтеграція у внутрішній ринок ЄС).

Встановлено, що фінансова стійкість малого бізнесу стала однією з

основних складових успішної євроінтеграції України. У цьому напрямку Україна демонструє прогрес через гармонізацію нормативів зі Стратегією відновлення та цифрової трансформації малого та середнього бізнесу до 2027 року, що відкриває доступ до європейських структурних фондів та програм стимулювання інновацій.

Доведено, що в умовах повномасштабного вторгнення та необхідності повоєнного відновлення актуалізується проблема формування адаптивних управлінських рішень. На основі проведених прогнозних розрахунків та ігрових моделей визначено вплив різних сценаріїв військово-політичної ситуації на інтегральний показник фінансової стійкості досліджуваних підприємств (зокрема ТОВ «Фаворит ПАК», ПП «Фолсаж», ТОВ «ПТС Груп» та інших), що дозволило обґрунтувати вибір найбільш раціональної стратегії розвитку в умовах фази «оживлення» економіки.

Ключові слова: управління, адаптивне управління, фінансова стійкість, малі підприємства, пакувальна промисловість, економічні цикли, циклічність економіки, фінансовий стан, фінансова безпека, фінансовий менеджмент, стратегічний менеджмент, стратегічний підхід, управління ризиками, антикризове регулювання, цифровізація

ANNOTATION

Ivanov M.S. Management of Financial Stability of Small Enterprises in the Packaging Industry. – Qualifying scientific work as a manuscript.

Thesis for the degree of Doctor of Philosophy (PhD) in specialty 073 – Management (07 – Management and Administration). – KROK University, Kyiv, 2026.

The dissertation is devoted to solving a complex scientific problem, which consists in the theoretical substantiation of the conceptual foundations of managing the financial stability of enterprises, monitoring the impact of economic cyclicity on the system of economic security of business entities, assessing the level of financial stability under conditions of instability and cyclical fluctuations, as well as

developing strategic directions for strengthening the financial stability of enterprises based on adaptive management and optimization of capital structure.

In the first chapter, *“Theoretical Foundations of Financial Stability Management of Small Enterprises”*, the main aspects of ensuring the economic security of business entities are identified through the prism of the time factor and cyclical fluctuations. Based on the conducted theoretical research, the essence of the categories “economic cyclicity” and “financial stability” is clarified, which made it possible to determine their place and role in the system of strategic management under conditions of an unstable market environment.

Based on a consistent and detailed analysis, it is established that the time factor is the foundation of the rhythm of economic processes, while cyclicity is an objective mechanism of development that requires specific methods of countercyclical regulation. It is revealed that the main threats to the financial stability of an enterprise are the negative manifestations of recession and depression phases (shortage of working capital, decrease in solvency, stagflationary processes), as well as untimely adaptation of business models to the transformation of modern cycles under the influence of globalization and scientific and technological progress.

Based on the research results, the author’s vision of the category “financial stability” is formed as a dynamic state of an enterprise, in which, through rational resource management, the negative impact of factors is neutralized and the ability for sustainable development in the long term is ensured. The author’s approach to the classification of microeconomic cycles (operational, production, logistics, financial, and investment) is substantiated, which allows for a deeper understanding of the dynamics of economic processes.

It is established that financial stability management is an integrated subsystem of financial management, implemented through six consecutive stages: from identifying factors to controlling financial policy. It is proven that the system of economic security of an enterprise should be based on continuous monitoring of endogenous and exogenous risks. It is proposed to take into account the phase of the macroeconomic cycle (peak, recession, depression, recovery) when assessing the

level of financial stability, which makes it possible to adjust the enterprise strategy according to risk zones: from the zone of acceptable comfort to the zone of critical instability.

In the second chapter, *“Assessment of Financial Stability of Small Enterprises in the Packaging Industry under Cyclical Economy Conditions”*, a comprehensive study of the factors stabilizing the activities of small business entities is conducted, which reveals a close relationship between the phases of the economic cycle and the level of financial autonomy of enterprises.

It is substantiated that the financial stability of small businesses is significantly influenced by macroeconomic conditions and military-political risks. The dependence between GDP dynamics, inflation level, and sales volumes of the packaging industry is empirically proven. It is found that the industry is conditionally cyclical: during periods of economic recovery, it demonstrates moderate growth, while during recession caused by military aggression, it experiences a deeper decline compared to general economic indicators. It is established that the predominance of imports (growth to USD 72.7 billion in 2024) over exports and the high gross external debt (95% of GDP) create a critical burden on the country's financial system and limit access of small businesses to affordable credit resources.

The testing of the methodology for calculating the integral indicator of financial stability using the Harrington desirability function is carried out based on the example of seven enterprises in the packaging industry. It is determined that the values of the integral indicator of the studied entities in 2022–2024 were mostly within the range of “very poor” and “poor”, and only in 2024 some enterprises reached a “satisfactory” level. According to the results of the GAP analysis, the largest deviations from normative values are observed in the coefficients of autonomy and concentration of borrowed capital, which indicates a high financial dependence of the sector.

An assessment of the impact of internal factors on enterprise viability is carried out. It is established that the strongest influence on financial stability is exerted by the volume of equity and the efficiency of accounts receivable management. The

dynamics of the financial stability level indicator show a gradual leveling of structural imbalances in 2024 due to business adaptation to wartime conditions; however, the risk of insolvency remains consistently high.

A dynamic cognitive model is developed, which formalizes the relationships between 11 internal and 5 external influencing factors. The application of the least squares method made it possible to construct trend equations that became the basis for forecasting calculations.

Based on scenario modeling, three development scenarios for the period 2025–2028 are identified: optimistic (subject to increased investment activity), pessimistic (in case of deepening crisis and inflation), and inertial (development according to current trends). It is established that without the implementation of active capital management strategies and state support for liquidity (the «5–7–9%» program), there remains a high probability of the inertial scenario, characterized by a gradual decrease in the financial independence of small enterprises.

In the third chapter, *“Concept of Financial Stability Management of Small Enterprises in the Packaging Industry”*, strategic priorities of adaptive financial management of small business entities are outlined in the context of their recovery and integration into the European market. Based on the conducted research, it is proposed to use the tools of game theory and statistical decision-making as a methodological basis for choosing optimal strategies of financial behavior of enterprises under conditions of high uncertainty in the external environment.

It is determined that under conditions of limited access to financial resources, the problem of forming balanced approaches to choosing sources of financing becomes relevant. For this purpose, it is recommended to use risk assessment methods based on the criteria of Wald, Savage, and Hurwicz, which allow enterprises to choose the most stable development scenarios regardless of “states of nature” (military-political situation). It is proven that the implementation of intensive strategies for strengthening financial potential will bring issues of solvency and liquidity of small enterprises to a new level and contribute to the creation of a reliable financial immunity to cyclical crises.

A holistic vision for determining the priority directions of small business financial transformation was formed, including: developing a risk management system; digitalization of financial controlling; participation in preferential lending programs («5-7-9%») and attracting international grants; developing export potential; and implementing innovative business models. Measures for implementing strategic priorities were proposed according to a chronological sequence:

- Measures during military operations: ensuring critical liquidity, tax holidays, and relocation.
- Short-term measures (1-3 years): adaptation to the "recovery" phase, debt restructuring.
- Medium-term measures (3-7 years): investment activity, production modernization.
- Long-term measures (over 7 years): business value maximization and full integration into the EU internal market.

It is established that the financial stability of small business has become one of the main components of Ukraine's successful European integration. In this direction, Ukraine demonstrates progress through the harmonization of regulations with the Strategy for Recovery and Digital Transformation of SMEs until 2027, which opens access to European structural funds and innovation stimulation programs.

It is proven that under the conditions of a full-scale invasion and the need for post-war recovery, the problem of forming adaptive management decisions becomes urgent. Based on predictive calculations and game models, the impact of various scenarios of the military-political situation on the integrated indicator of financial stability of the studied enterprises was determined, which allowed for the substantiation of the most rational development strategy during the «recovery» phase of the economy.

Keywords: management, adaptive management, financial stability, small enterprises, packaging industry, economic cycles, economic cyclicity, financial condition, financial security, financial management, strategic management, strategic approach, risk management, crisis regulation, digitalization

Список опублікованих праць за темою дисертації:

- *статті у наукових фахових виданнях України, в яких опубліковані основні наукові результати дисертації:*

1. Іванов, М. (2025). ФІНАНСОВА СТІЙКІСТЬ ПІДПРИЄМСТВА: СУТНІСТЬ ПОНЯТТЯ ТА МЕТОДИКА ОЦІНКИ. *Вчені записки Університету «КРОК»*, 3(79), 166-173. <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2025-79-166-173> (0,5 др. арк.)

2. Іванов, М.С. (2025). МЕТОДИКА ІНТЕГРАЛЬНОЇ ОЦІНКИ ФІНАНСОВОЇ СТІЙКОСТІ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ КРИЗОВИХ ВИКЛИКІВ. *Успіхи і досягнення у науці*, 10(20), 475-484. [https://doi.org/10.52058/3041-1254-2025-10\(20\)-475-484](https://doi.org/10.52058/3041-1254-2025-10(20)-475-484) (0,6 др. арк.)

3. Іванов, М.С. (2025). ФІНАНСОВА СТІЙКІСТЬ МАЛИХ ПІДПРИЄМСТВ: ІДЕНТИФІКАЦІЯ РИЗИКІВ, АНАЛІЗ ЗАГРОЗ ТА ВИКОРИСТАННЯ МОЖЛИВОСТЕЙ РОЗВИТКУ. *Актуальні проблеми сталого розвитку*, 2(6), 300-307. [https://doi.org/10.60022/2\(6\)-36S](https://doi.org/10.60022/2(6)-36S) (0,7 др. арк.)

4. Іванов, М. (2024). УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВОЮ СТІЙКІСТЮ ПІДПРИЄМСТВ ПАКУВАЛЬНОЇ ГАЛУЗІ В СУЧАСНИХ УМОВАХ: ВИКЛИКИ ТА МОЖЛИВОСТІ. *Вчені записки Університету «КРОК»*, 3(75), 156-164. <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2024-75-156-164> (0,8 др. арк.)

- *наукові праці, що засвідчують апробацію матеріалів дисертації:*

1. Іванов М. (2025). Вплив економічних циклів на фінансову стійкість підприємств. *Механізм функціонування громадянського суспільства в умовах війни (осінні читання): збірник тез Всеукраїнської наукової конференції здобувачів вищої освіти (Львів, 21 листопада 2025 р.)*. Львів: Львівський державний університет внутрішніх справ, 2025. С. 112-114. URL: <https://www.lvduvs.edu.ua/uk/library/materialy-naukovykh-konferentsii.html> (0,2 др. арк.)

2. Іванов, М.С. (2025). Сучасні підходи до управління фінансовою стійкістю підприємств пакувальної галузі. *Сучасний менеджмент організації: витоки, реалії та перспективи розвитку*: Матеріали V Міжнародної наукової

конференції, Київ, 2-3 травня 2025 р. Київ: ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», 2025. URL: <https://conf.krok.edu.ua/MMO/MMO-2025/paper/view/2772> (0,1 др. арк.)

3. Іванов, М.С. (2025). Управління малими підприємствами пакувальної галузі в умовах циклічної економіки. *Проблеми управління підприємствами в сучасних умовах*: Матеріали XXI Міжнародної науково-практичної конференції. Київ, 23-24 квітня 2025 р. Київ: НУХТ, 2025. С. 61-63. URL:

<https://drive.google.com/file/d/1IwvAJDt3R58ngHY9FITPb5S40BSA43bV/view> (0,15 др. арк.)

4. Іванов, М.С. (2024). FINANCIAL STABILITY AS THE BASIS OF EFFICIENT BUSINESS MANAGEMENT. *Траєкторія розвитку бізнесу, управління та права в умовах глобальних ризиків*: міжнародна науково-практична конференція (Київ, 23-24 травня 2024 р.). Київ: ВНЗ «Київський університет ринкових відносин», 2024. С. 189-190. URL: <https://kumr.edu.ua/wp-content/uploads/2024/08/trayektoriya-rozvytku-biznesu-upravlinnya-ta-prava-v-umovah-globalnyh-ryzykiv.pdf> (0,1 др. арк.)

5. Іванов, М.С. (2024). FACTORS OF INFLUENCE ON THE PROCESS OF MANAGEMENT OF THE FINANCIAL STABILITY OF ENTERPRISES. *Економічні перспективи підприємництва: виклики воєнного часу та повоєнної відбудови*: VII міжнародна науково-практична конференція (Ірпінь, 31 травня 2024 р.). Ірпінь: Державний податковий університет, 2024. С. 54-56. URL: <https://ir.dpu.edu.ua/handle/123456789/3375> (0,1 др.арк.)

6. Іванов, М.С. (2023). Управління фінансовою стійкістю малих підприємств в умовах воєнного стану: від стратегії виживання до стратегії розвитку. *Сучасний менеджмент організації: витоки, реалії та перспективи розвитку* : тези доповідей III Наукової конференції (26 квітня 2023 р.). Київ: Університет «КРОК», 2023. URL: <https://conf.krok.edu.ua/MMO/MMO-2023/paper/view/1466> (0,2 др. арк.)

- **наукові праці, що додатково відображають наукові результати дисертації:**

1. Rumyk, I., & Ivanov, N. (2024). CREDIT MANAGEMENT STRATEGY TO ENSURE THE FINANCIAL STABILITY OF PACKAGING INDUSTRY ENTERPRISES. *Economics, Finance and Management Review*, 3(19), 22-31. <https://doi.org/10.36690/2674-5208-2024-3-22-31> (особистий внесок автора полягає у визначенні ключових чинників впливу на кредитну стратегію підприємств пакувальної галузі з позицій забезпечення їх фінансової стійкості) (0,6 др. арк., в т.ч. особистий внесок автора – 0,4 др. арк.)

ЗМІСТ

ВСТУП	15
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВОЮ СТІЙКІСТЮ МАЛИХ ПІДПРИЄМСТВ	26
1.1. Функціонування малих підприємств в умовах циклічного розвитку економіки	26
1.2. Фінансова стійкість підприємства як об'єкт управління в системі фінансового менеджменту	39
1.3. Методичний інструментарій оцінки фінансової стійкості малих підприємств	55
ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 1	70
РОЗДІЛ 2. ОЦІНКА ФІНАНСОВОЇ СТІЙКОСТІ МАЛИХ ПІДПРИЄМСТВ ПАКУВАЛЬНОЇ ПРОМИСЛОВОСТІ В УМОВАХ ЦИКЛІЧНОЇ ЕКОНОМІКИ	72
2.1. Аналіз циклічності розвитку економіки України	72
2.2. Діагностика фінансової стійкості малих підприємств пакувальної промисловості та визначення впливу циклічності економіки на її рівень	91
2.3. Управління фінансовою стійкістю малих підприємств із врахування стадії економічного циклу	105
ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 2	118
РОЗДІЛ 3. КОНЦЕПЦІЯ УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВОЮ СТІЙКІСТЮ МАЛИХ ПІДПРИЄМСТВ ПАКУВАЛЬНОЇ ПРОМИСЛОВОСТІ	121
3.1. Ідентифікація ризиків та потенціал росту фінансової стійкості малих підприємств	121
3.2. Формування стратегії управління фінансовою стійкістю малих підприємств із врахуванням стадії економічного циклу	135
3.3. Концепція стратегічного управління фінансовою стійкістю малих підприємств пакувальної промисловості	150
ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 3	163
ВИСНОВКИ	166
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	171
ДОДАТКИ	194

ВСТУП

Обґрунтування вибору теми дослідження. Стійкість національної економіки, її здатність до відновлення та адаптації в умовах глобальної нестабільності безпосередньо залежать від фінансового стану суб'єктів малого та середнього бізнесу. На сьогоднішній день ні обсяг накопичених активів, ні масштаби виробництва, ні навіть стабільність ринків збуту не є визначальними факторами виживання. Вирішальним чинником економічної життєздатності підприємства стає його здатність зберігати фінансову стійкість у межах різних фаз економічних циклів. Суб'єкти господарювання, спроможні ефективно управляти власними та залученими ресурсами в періоди турбулентності, формують фундамент для загальнодержавної макроекономічної стабільності. Вміння ідентифікувати циклічні коливання, прогнозувати їхній вплив на грошові потоки та вчасно коригувати фінансову стратегію є ключем до забезпечення економічної незалежності, інвестиційної привабливості та фінансової безпеки країни.

Забезпечити повоєнне відновлення та розвиток економіки України у сучасному динамічному світі неможливо без формування стратегічного резерву фінансової міцності підприємств. Зміна економічних циклів і чергування хвиль ділової активності відкривають для вітчизняного бізнесу як нові можливості для інвестування, так і серйозні ризики втрати платоспроможності. Правильно обрана стратегія управління фінансовими ресурсами дозволяє мінімізувати негативні наслідки зовнішніх шоків, які поступово поширюються на всі сфери господарювання. Проте, разом із цим, глобальна нестабільність та воєнно-політичні виклики створюють нові загрози для фінансової рівноваги суспільства. Швидке поглиблення економічних диспропорцій є характерною ознакою сучасних кризових процесів, що створює загрозу системного відставання України від стабільних економік світу. Збереження високого рівня фінансової стійкості підприємств є стратегічною метою держави, оскільки саме вона є основою для стабільного наповнення бюджетів, зростання доходів населення та гарантування національної економічної безпеки.

Дослідження в галузі аналізу економічної циклічності та зміцнення фінансової стійкості підприємств представлені різноманітними й багатоаспектними науковими доробками як українських, так і зарубіжних учених. Найбільш значущі досягнення належать таким видатним науковцям, як Алькема В.Г., Андрос С.В., Баранівський О.А., Бедринець М.Д., Білик М.Д., Бланк І.О., Васильченко Г.В., Вітлінський В.В., Давиденко Н.М., Довбня С.Б., Ковалик Л.О., Костирко Л.А., Лахтіонова Л.А., Мних Є.В., Партин Г.О., Плиса В.Й., Поддєрьогін А.М., Пузирьова П.В., Румик І.І. Теоретико-методологічний фундамент дослідження фінансової стійкості підприємств, стратегічного фінансового менеджменту та управління ризиками закладено у працях провідних учених. Найбільш значущі досягнення у розробці моделей оцінки фінансового стану, концепцій стійкості бізнесу та механізмів цифрової трансформації належать таким дослідникам, як: Брігхем Є. Ф., Брустбауер Й., Вачковіч Дж. М., Ван Хорн Дж. К., Власюк Т.М., Ерхардт М. С., Іттельсон Т.Р., Копитко М.І, Плетенецька С.М., Хіггінс Р.С., Чумаченко О.Г.

Грунтовні дослідження циклічності економічного розвитку та її впливу на діяльність підприємств здійснювали Ареф'єв С.О., Близнюк Т.П., Грінченко Р.В., Дерев'янко Ю.М., Жаворонок А.В., Кім О.О., Кириллова Г.Ю., Клименко І.С., Марченко В.М., Ткаченко О.В., Тимошенко О.Ю., Сосновська О.О., Шиян Д.В. та ін. Проте, не применшуючи значущості наукового внеску та науково-практичних досліджень провідних учених у цій сфері, проблематика управління фінансовою стійкістю малих підприємств, зокрема пакувальної промисловості, в умовах циклічної економіки залишається актуальною. Тому, питання пошуку шляхів зміцнення фінансової стійкості малих підприємств, враховуючи циклічність розвитку економіки та необхідність адаптації до кризових явищ в умовах воєнного стану в Україні, залишається актуальним, що обумовлює вибір теми дослідження та визначає її мету й завдання.

Наукове завдання дослідження полягає у теоретичному обґрунтуванні концептуальних засад фінансової стійкості підприємств в умовах економічної

циклічності, моніторингу впливу економічних коливань на фінансовий стан суб'єктів малого підприємництва, оцінюванні рівня фінансової стійкості малих підприємств пакувальної промисловості, розробці стратегічних напрямів забезпечення фінансової стійкості та адаптивності підприємств до змін фаз економічного циклу.

Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами. Дисертація виконана у відповідності до планів наукових досліджень Університету «КРОК» в межах теми науково-дослідних робіт «Науково-методичні засади реалізації сучасних концепцій та технологій управління підприємствами, установами та організаціями в умовах економічного відновлення і глобалізованого розвитку» (номер державної реєстрації 0122U201378) та «Напрями трансформації національної фінансової системи в економічному циклі» (державна реєстрація № 0123U102899), в якій дисертантом здійснено обґрунтування стратегічних пріоритетів управління фінансовою стійкістю малих підприємств у контексті циклічності розвитку економіки в умовах війни та повоєнного відновлення.

Мета і завдання дослідження. *Метою* дисертаційної роботи є наукове обґрунтування теоретико-методичних положень та формування науково-практичних рекомендацій щодо зміцнення системи управління фінансовою стійкістю малих підприємств пакувальної промисловості.

Досягнення цієї мети зумовило необхідність вирішення таких *завдань*:

- дослідити вплив чинника часу та циклічності економічного розвитку на функціонування малих підприємств, виокремивши специфіку прояву фаз економічного циклу в межах його операційної, інвестиційної та фінансової діяльності для обґрунтування засад стратегічної адаптації до ринкових коливань;
- обґрунтувати концептуальні підходи до визначення категорії фінансова стійкість підприємства та розкрити її зміст як об'єкта стратегічного управління в системі фінансового менеджменту;
- удосконалити методичні підходи до оцінювання рівня фінансової

стійкості підприємства шляхом розробки комплексної моделі діагностики, що поєднує аналіз забезпеченості запасів джерелами фінансування, систему відносних коефіцієнтів з урахуванням детермінант зовнішнього середовища;

- розробити багаторівневу методику комплексної діагностики фінансової стійкості підприємств пакувальної промисловості, що базується на комбінуванні аналізу забезпеченості запасів джерелами фінансування, системи фінансових коефіцієнтів та інтегрального оцінювання із застосуванням узагальненої функції Харрінгтона;

- удосконалити методику декомпозиції сценарного підходу до оцінювання фінансової стійкості підприємств пакувальної промисловості на основі когнітивного моделювання, що передбачає врахування взаємозв'язків між вихідними (внутрішніми та зовнішніми) чинниками і проміжними результуючими показниками в умовах циклічної нестабільності економіки;

- удосконалити методичний підхід до ідентифікації та оцінювання сукупності ризиків (поведінкових, репутаційних, військових та грантових) як підґрунтя для зміцнення фінансової стійкості малих підприємств пакувальної промисловості в умовах воєнного стану та цифрової трансформації бізнесу;

- визначити стратегії управління фінансовою стійкістю малих підприємств пакувальної промисловості у межах адаптивного механізму реагування на зміну фаз економічного циклу;

- обґрунтувати стратегічні напрями зміцнення фінансової стійкості малих підприємств пакувальної промисловості на основі моделювання ігор з «природою», що дозволяє обрати оптимальну модель поведінки суб'єкта господарювання залежно від фази економічного циклу та сценаріїв розвитку військово-політичної ситуації.

Об'єктом дослідження є процес управління фінансовою стійкістю малих підприємств пакувальної промисловості.

Предметом дослідження є теоретико-методичні засади та науково-прикладні аспекти управління фінансовою стійкістю малих підприємств пакувальної промисловості в умовах циклічності розвитку економіки.

Методи дослідження. Методологічну базу дисертаційної роботи становлять положення теорій фінансового менеджменту, економічної безпеки, циклічного розвитку економіки, антикризового управління та теорії ігор. У ході проведення дисертаційного дослідження використано загальні та спеціальні методи наукового пізнання: *діалектичний, історико-логічний методи та методику теоретичного узагальнення* при дослідженні генезису теорій циклічності та їхнього впливу на життєздатність суб'єктів господарювання з метою розширення наукових категорій «фінансова стійкість», «економічний цикл» та «фінансова безпека малого підприємства»; *методи морфологічного та компаративного аналізу* при дослідженні теоретичних основ фінансової стійкості та її взаємозв'язку з іншими складовими економічної безпеки підприємства; *метод системного аналізу та функціонально-системного підходу* при оцінці стану та динаміки зміни рівня фінансової стійкості малих підприємств у різні фази економічного циклу; *статистично-аналітичні методи та метод групування* при дослідженні тенденцій розвитку малого підприємництва в Україні та аналізу впливу макроекономічної нестабільності на показники їхньої платоспроможності; *методи кореляційно-регресійного аналізу* при виявленні та кількісному оцінюванні впливу факторів циклічності на інтегральний показник фінансової стійкості підприємств; *інструментарій теорії ігор* при моделюванні стратегічної поведінки малих підприємств та прийнятті управлінських рішень в умовах конфлікту інтересів і високого ступеня невизначеності зовнішнього середовища; *метод когнітивного моделювання* при побудові когнітивної карти взаємовпливу факторів зовнішнього та внутрішнього середовища на фінансову стійкість підприємства, що дозволяє виявити причинно-наслідкові зв'язки в складних слабоструктурованих економічних системах; *методи фінансового аналізу та дискримінантні моделі* при діагностиці ймовірності банкрутства та оцінці запасів фінансової міцності суб'єктів малого бізнесу; *графічний метод* при відображенні й поданні теоретико-методичного та аналітичного матеріалу; *метод узагальнень* при формуванні висновків дисертаційного дослідження та

розробці стратегічних рекомендацій щодо зміцнення фінансової стабільності малих підприємств.

Інформаційною базою дослідження є закони та нормативно-правові акти України, наукові праці українських і зарубіжних учених, статистичні дані Державної служби статистики України, Міністерства економіки України, Національного банку України, звітні дані міжнародних організацій, ресурси мережі Інтернет, а також фінансова звітність ПП «Фолсаж», ТОВ «ФРЕШ-ПАК-УКРАЇНА», ТОВ «ПТС Груп», ТзОВ «Прем'єр Ексім», ТОВ «ДП Інтра» та ТОВ «ЛІВ Гордпак».

Наукова новизна одержаних результатів полягає в поглибленні теоретико-методичних положень та формуванні науково-практичних рекомендацій щодо управління фінансовою стійкістю малих підприємств пакувальної промисловості в умовах циклічності розвитку економіки.

До найвагоміших результатів дисертації, що містять наукову новизну, належать:

вперше:

- запропоновано методику розрахунку інтегрального показника фінансової стійкості підприємства, що передбачає врахування системи відносних показників автономії, залежності, маневреності та фінансового левериджу; нормалізацію натуральних значень фінансових критеріїв та їх перетворення у безрозмірну форму для забезпечення порівнянності різнопланових даних; використання узагальненої функції Харрінгтона для отримання уніфікованої кількісної оцінки якості фінансового стану; лінгвістичну інтерпретацію отриманих результатів за відповідною шкалою інтервалів, що дозволяє диференціювати рівень стійкості від критичного до високого;

удосконалено:

- теоретико-методичні засади дослідження впливу циклічності на функціонування підприємств, що, на відміну від існуючих підходів, базується на ідентифікації зон фінансово-економічного стану (від зони допустимого

комфорту до зони надмірного рівня загрози) відповідно до фаз економічного циклу; це дозволяє синхронізувати тривалість внутрішніх циклів (операційного, фінансового, інвестиційного) із загальною економічною динамікою для забезпечення стратегічної стійкості та адаптивності підприємств в умовах мінливості зовнішнього середовища;

- концептуальні підходи до визначення категорії фінансова стійкість підприємства в системі фінансового менеджменту через обґрунтування її ролі як стратегічного об'єкта управлінського впливу, що, на відміну від існуючих, базується на трактуванні стійкості як динамічної характеристики фінансової системи підприємства, яка визначається його здатністю нівелювати негативний вплив внутрішніх і зовнішніх чинників через ефективне управління фінансовими ресурсами, що забезпечує стабільне функціонування та розвиток суб'єкта господарювання;

- методичні підходи до оцінювання рівня фінансової стійкості підприємства, у рамках яких обґрунтовано необхідність застосування комплексної діагностики, що базується на інтеграції результатів аналізу забезпеченості запасів джерелами фінансування та системи фінансових коефіцієнтів; при визначенні рівня стійкості доцільно використовувати авторську скорингову модель, оцінка показників у межах якої здійснюється з урахуванням детермінованого впливу чинників зовнішнього середовища та дозволяє класифікувати стан підприємства за ступенем ризику втрати фінансової рівноваги;

- методику управління фінансовою стійкістю підприємства за рахунок використання сценарного підходу на основі когнітивного моделювання шляхом визначення системи взаємопов'язаних внутрішніх і зовнішніх чинників, обґрунтування проміжних результуючих показників та побудови динамічних моделей (знакових графів), що дає можливість здійснювати багатоваріантне прогнозування рівнів фінансової незалежності в умовах циклічної нестабільності економіки;

- науково-методичний підхід до управління фінансовою стійкістю малих

підприємств через розширення системи ідентифікації ризиків (поведінкових, репутаційних, військових, грантових та цифрових), визначення їх результируючих індикаторів та прогнозування наслідків впливу на економічний потенціал шляхом формування матриці «ризик – напрям зростання», що, на відміну від існуючих, дозволяє трансформувати виявлені загрози у стратегічні можливості відновлення та стабільного розвитку в умовах воєнного стану та цифрової адаптації;

отримали подальший розвиток:

- науково-методичні підходи до вибору стратегії управління фінансовою стійкістю малих підприємств пакувальної промисловості в умовах невизначеності, що ґрунтуються на застосуванні інструментарію теорії статистичних рішень (ігор з «природою») та передбачають диференціацію управлінських заходів (антикризових, реабілітаційних, стабілізаційних) залежно від сценарних станів військово-політичної ситуації та фаз економічного циклу;

- науково-методичні підходи до управління фінансовою стійкістю малих підприємств в умовах воєнної економіки та циклічних коливань, що ґрунтуються на принципах адаптивності та сценарності і передбачають реалізацію диференційованих стратегій (антикризових, стабілізаційних та стратегій розвитку) залежно від фази економічного циклу та прогнозних станів військово-політичної ситуації.

Практичне значення отриманих результатів полягає в обґрунтуванні рекомендацій щодо управління фінансовою стійкістю малих підприємств пакувальної промисловості. Теоретичні висновки, науково-практичні рекомендації та інші результати проведених наукових досліджень, що викладені у дисертації, були безпосередньо впроваджені у діяльність: ТОВ «ФРЕШ-ПАК-УКРАЇНА» у частині впровадження концептуального підходу до управління фінансовою стійкістю підприємства, який базується на поєднанні сценарного аналізу, урахуванні фаз економічного циклу, а також застосуванні інструментарію теорії ігор і теорії статистичних рішень для вибору оптимальної

стратегії управління фінансовою стійкістю в умовах невизначеності (довідка №3 від 07.12.2025 р.); ТОВ «Легендарі ХАБ» у частині впровадження методичного підходу до управління фінансовою стійкістю, заснованого на застосуванні когнітивного моделювання та сценарного аналізу з урахуванням фаз економічного циклу (довідка № 122/1 від 21.11.2025 р.); ТОВ «ФРЕШПАК-ГРУП» у частині ідентифікації ризиків та визначення потенціалу зростання фінансової стійкості малих підприємств пакувальної промисловості на основі комплексної оцінки внутрішніх і зовнішніх загроз, своєчасного виявлення вразливих місць у фінансово-господарській діяльності та формування адаптивних управлінських рішень в умовах циклічних коливань економіки та підвищеної невизначеності (довідка № 56 від 05.06.2025 р.).

Наукові розробки та теоретичні узагальнення дисертаційної роботи впроваджені в освітній процес та наукову діяльність, зокрема:

- під час викладання дисциплін «Фінансовий менеджмент» і «Фінансова економетрика», а саме: методики розрахунку інтегрального показника фінансової стійкості підприємства та методичного підходу до управління фінансовою стійкістю підприємства за рахунок використання сценарного підходу на основі когнітивного моделювання (довідка №15/13 від 26.12.2025 р.);

- для проведення подальших наукових досліджень з проблем: зміцнення фінансової стійкості малих підприємств в умовах циклічності розвитку економіки, обґрунтування теоретико-методичних підходів до формування комплексу стратегічних пріоритетів фінансової безпеки суб'єктів малого бізнесу в умовах воєнного стану та повоєнного відновлення, підготовку наукового звіту за темами науково-дослідних робіт з державною реєстрацією «Науково-методичні засади реалізації сучасних концепцій та технологій управління підприємствами, установами та організаціями в умовах економічного відновлення і глобалізованого розвитку» (номер державної реєстрації 0122U201378) та «Напрями трансформації національної фінансової системи в економічному циклі» (державна реєстрація № 0123U102899).

Особистий внесок здобувача полягає у формуванні та обґрунтуванні наукових положень, висновків і рекомендацій щодо управління фінансовою стійкістю малих підприємств пакувальної промисловості.

Наукові результати, висновки та пропозиції, що містяться у дисертації, обґрунтовані автором на підставі проведених особистих досліджень, в яких викладено нові авторські науково-методичні підходи та надано практичні рекомендації щодо забезпечення фінансової стабільності та адаптивності малих підприємств пакувальної промисловості до змін фаз економічного циклу. З наукових праць, опублікованих у співавторстві, у дисертаційному дослідженні використано лише ті положення та ідеї, що є результатом особистої роботи автора. Особистий внесок у роботах, які виконані у співавторстві, відображено у публікаціях за списком праць. У публікації «Credit management strategy to ensure the financial stability of packaging industry enterprises», що опублікована у співавторстві, особисто здобувачем визначено ключові чинники впливу на кредитну стратегію підприємств пакувальної промисловості з позицій забезпечення їх фінансової стійкості.

Апробація результатів дослідження. Основні результати дисертації доповідалися та обговорювалися на міжнародних і всеукраїнських науково-практичних заходах: III Науковій конференції «Сучасний менеджмент організації: витоки, реалії та перспективи розвитку» (Київ, 26 квітня 2023 р.); міжнародній науково-практичній конференції «Траєкторія розвитку бізнесу, управління та права в умовах глобальних ризиків» (Київ, 23-24 травня 2024 р.); VII міжнародній науково-практичній конференції «Економічні перспективи підприємництва: виклики воєнного часу та повоєнної відбудови» (Ірпінь, 31 травня 2024 р.); V Міжнародній науковій конференції «Сучасний менеджмент організації: витоки, реалії та перспективи розвитку» (Київ, 2-3 травня 2025 р.); XXI Міжнародній науково-практичній конференції «Проблеми управління підприємствами в сучасних умовах» (Київ, 23-24 квітня 2025 р.). Всеукраїнській науковій конференції здобувачів вищої освіти «Механізм функціонування громадянського суспільства в умовах війни (осінні читання)» (Львів, 21

листопада 2025 р.).

Публікації. За темою дисертаційної роботи опубліковано 11 наукових праць: 4 публікації – у наукових фахових виданнях України категорії «Б», 1 – у міжнародному науковому журналі, 6 тез доповідей за результатами участі у конференціях та інших науково-практичних заходах. Загальний обсяг публікацій становить 4,05 др. арк., із яких особисто здобувачеві належить 3,85 др. арк.

Структура і обсяг роботи. Дисертація складається із анотації українською та англійською мовами, вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел і додатків. Загальний обсяг дисертаційної роботи становить 236 сторінок. Дисертація містить: 38 таблиць, з яких 6 охоплюють 7 повних сторінок; 36 рисунків, 14 формул; 10 додатків, що розміщені на 43 сторінках; список використаних джерел складається із 233 позицій на 23 сторінках. Обсяг основного тексту дисертації становить 170 сторінок.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВОЮ СТІЙКІСТЮ МАЛИХ ПІДПРИЄМСТВ

1.1. Функціонування малих підприємств в умовах циклічного розвитку економіки

Усі соціально-економічні моделі розвитку проходять певні стадії, які повторюються у формі циклів. Ці цикли можна розглядати як низку взаємозалежних процесів і явищ, що формують повторювану послідовність подій у рамках конкретного часового відрізка.

Час має низку характерних рис: він є однорідним, одновимірним, упорядкованим, безперервним і незворотним. Завдяки цим властивостям, час слугує не лише мірою кількісних змін, але й фіксує якісні перетворення стану різних форм матерії. У сфері економіки час виконує важливі функції: виступає середовищем для розвитку людини, слугує мірою вартості, вказує на темп і якість економічних процесів, характеризує властивості товарів і послуг, а також дозволяє оцінити зміни в динаміці господарської діяльності. Час є основою ритмічності економічних явищ.

Ключові аспекти впливу часу на функціонування підприємства включають:

- постійні зміни техніко-економічних характеристик компанії;
- сезонні коливання у виробничій діяльності та збуті, які проявляються у варіативності обсягів сировинних поставок, випуску продукції, попиту, а також у зміні розмірів запасів і дебіторської заборгованості;
- старіння виробничих фондів, що призводить до зниження ефективності їх використання та збільшення витрат на обслуговування, експлуатацію й ремонт протягом певного періоду;
- поступове коливання вартості як продукції підприємства, так і споживаних ресурсів;

- еволюція зовнішніх умов, зокрема зміни в податковій політиці, тарифах, митах, акцизах, розмірах мінімальної зарплати, а також в інших економічних регуляторах;

- часові розриви між етапами виробництва і реалізації продукції, а також між закупівлею ресурсів і їх фактичним використанням;

- нерівномірність у розподілі витрат, доходів і економічних вигод протягом усього періоду впровадження проєкту, а не в один конкретний момент [47].

Вплив часу на економіку обумовлений змінами у соціально-економічних та техніко-економічних умовах. Через це однакові трудові зусилля, прикладені в однаковому місці, але в різні історичні моменти, можуть призводити до різних результатів. Або ж, навпаки, для досягнення однакового результату у різний час потрібні різні витрати праці.

Однією з ключових ознак функціонування сучасної ринкової економіки є її циклічна природа. Глибоке розуміння проявів економічної циклічності на різних рівнях системи дає змогу мінімізувати негативні впливи та сприяти ефективному зростанню. Протягом економічного циклу відбуваються значні зміни у соціально-економічній сфері: під час рецесії зростає рівень безробіття, а доходи населення зменшуються в реальному вимірі. Кризи, що періодично виникають, спричиняють банкрутство окремих підприємств і скорочення виробничих потужностей. Водночас циклічність економіки має й позитивні аспекти – вона сприяє оновленню виробничих ресурсів і стимулює процеси накопичення капіталу, забезпечуючи поступальний розвиток.

Перенчук О.П. запропоновано трактувати економічну циклічність як об'єктивний механізм розвитку економічних систем на різних рівнях – від мікро- до глобального - через призму причин її виникнення, на основі створеної автором класифікації теорій економічного циклу. Згідно з цим підходом, циклічність є наслідком як прогресивних, так і регресивних змін у таких сферах, як виробництво, інновації, політика, соціум, наука, екологія тощо. Ці зміни формують послідовну зміну фаз зростання і спаду, яка відбувається

безперервно [137, с. 24].

У дослідженні Сацика В.І. розглядається механізм протидії циклічним коливанням в економіці та обґрунтовуються концептуальні засади антициклічної політики в Україні. На думку автора, ключовими напрямками формування ефективної системи антициклічного регулювання є:

- створення стабільного та ефективного інституціонального середовища;
- запровадження безперервного моніторингу економічної активності з метою запобігання кризовим явищам;
- розвиток національної інноваційної системи через визначення стратегічних пріоритетів технологічного поступу на основі довгострокового прогнозування, активізацію ролі держави у впровадженні базових інновацій та заохочення підприємницької інноваційної діяльності для підвищення конкурентоспроможності на всіх рівнях;
- адаптивне застосування інструментів грошово-кредитної політики у відповідь на зміни ділової кон'юнктури [171, с. 250].

Циклічність у економіці проявляється через періодичні фази спадів, що повторюються з певною регулярністю. Досвід країн з розвиненою ринковою економікою свідчить, що державна політика, спрямована на згладжування економічних коливань, поступово змінюється відповідно до трансформацій в економічному середовищі та вдосконалення теоретичних підходів до вивчення циклів [135, с. 240].

Для покращення антикризової політики в Україні варто:

- відмовитися від фіксованого обмінного курсу як головного елемента монетарної стратегії та перейти до політики гнучкого управління інфляцією та курсоутворенням;
- ввести адаптивні фіскальні правила, що враховують короткотермінову необхідність стабілізації економіки та водночас забезпечують її стійкість у середньо- і довгостроковій перспективі;
- провести структурні зміни в економіці, спрямовані на розширення внутрішнього виробництва, зниження залежності від зовнішніх факторів і

підтримку ринкових механізмів відновлення економічного зростання [84].

У межах аналізу господарської діяльності підприємств виділяють кілька типів циклічних процесів.

1. Операційний цикл, який охоплює часовий інтервал від моменту закупівлі ресурсів (запасів), необхідних для виробництва, до моменту надходження коштів від продажу готової продукції або наданих послуг. Цей цикл фактично є тривалістю виконання однієї виробничо-комерційної операції, що може включати виготовлення окремої деталі, серії деталей чи їх різноманітного набору. Скорочення тривалості операційного циклу дозволяє структурним одиницям підприємства ефективніше реалізовувати виробничі програми, зменшуючи обсяг незавершеного виробництва. Це сприяє прискоренню обороту коштів, досягненню цілей з меншими фінансовими витратами та вивільненню частини обігового капіталу. Операційний цикл включає дві основні складові: період активної обробки, коли відбувається безпосереднє виробництво продукції, та інтервали простою чи технологічних затримок. Його структура змінюється в залежності від специфіки галузі, виду продукції, особливостей виробничих процесів, а також рівня технологічного розвитку та організації праці на підприємстві.

2. Виробничий цикл, під яким розуміють період від моменту приймання матеріалів на склад підприємства до моменту відвантаження готової продукції споживачу. Цей цикл охоплює увесь процес виготовлення - від первинної обробки, створення заготовок і деталей, до фінального складання виробів. Інформація про тривалість виробничого циклу є важливою під час формування виробничих планів як для підприємства в цілому, так і для його окремих підрозділів. Вона використовується при розрахунку оптимального рівня незавершеного виробництва, при побудові графіків постачання матеріалів, оперативній організації виробничого процесу, визначенні моментів запуску деталей у виготовлення з урахуванням запланованої дати випуску продукції. Також це дозволяє планувати випереджальні дії в межах окремих цехів і слугує засобом контролю за виконанням виробничих завдань структурними

одинацями підприємства.

3. Логістичний цикл охоплює період від моменту розміщення замовлення на постачання продукції (або виробничих ресурсів) до моменту її фактичної доставки кінцевому отримувачу [216].

4. Фінансовий цикл охоплює проміжок часу від здійснення оплати постачальникам за отримані ресурси (тобто моменту погашення кредиторської заборгованості) до моменту надходження виручки від реалізації продукції покупцям. Іншими словами, це період, коли оборотні активи функціонують у формі запасів та незавершеного виробництва, аж до їхньої трансформації у грошові надходження. До фінансового циклу входить час обігу коштів у рамках виробничої та товарної стадій, проте він не враховує період, коли кошти перебувають у грошовій формі [47].

5. Інвестиційний цикл – це часовий проміжок, який починається з початку реалізації інноваційного проекту у виробничому процесі (з моменту початкових капіталовкладень) і триває до повного завершення використання інвестицій, включаючи їхнє виведення з обігу (етап дезінвестування) [47].

Скорочення періоду обігу власних оборотних активів (фінансового циклу), за умови підтримання рівноваги між дебіторською та кредиторською заборгованістю, може свідчити про високий рівень фінансового управління на підприємстві. Оскільки фінансовий цикл зазвичай коротший за операційний на тривалість погашення зобов'язань перед постачальниками, його зменшення, як правило, сприяє й зменшенню операційного циклу, що розцінюється як позитивний результат.

Розрахунок тривалості виробничого циклу здійснюється через підсумовування строків обігу всіх елементів оборотних коштів. Операційний цикл, у свою чергу, перевищує виробничий на тривалість погашення дебіторської заборгованості. Під час оцінки операційного циклу важливо також враховувати вплив як отриманих, так і наданих авансів.

Наявність різних типів циклів та їх взаємозв'язок дозволяє глибше зрозуміти хід виробничо-господарських процесів на підприємстві з

урахуванням впливу фактору часу.

Виокремлюють два основні різновиди економічних коливань за джерелом виникнення:

Циклічні коливання – це систематичні зміни ключових макроекономічних індикаторів, які відображають загальний стан національної економіки та охоплюють усі її сектори.

Нециклічні коливання – мають локальний або одноразовий характер і зазвичай стосуються окремих галузей або окремих фінансових показників, не впливаючи на всю систему в цілому [216].

Серед сучасних науковців, що досліджують природу циклічних змін у виробництві, найвпливовішими залишаються такі підходи до пояснення економічних циклів залежно від їх причин [59; 221; 81; 79]:

Теорія мультиплікатора й акселератора. В її основі лежить аналіз механізмів, які формують коливання реального ВВП під впливом взаємодії інвестиційних витрат і споживчого попиту.

Теорія політичного ділового циклу. Її прибічники вважають, що змінна макроекономічна динаміка обумовлена політичними рішеннями уряду, насамперед у сфері бюджетної та грошово-кредитної політики.

Теорія рівноважного циклу. Згідно з цим підходом, коливання виникають не навколо сталого потенційного ВВП, а через зміщення самого довгострокового тренду економічного зростання.

Теорія реального (справжнього) ділового циклу. Представники цієї школи вбачають першопричину коливань у зовнішніх шоках, що змінюють продуктивність у конкретних секторах економіки.

Окремо досліджуються особливості циклів залежно від ринкової структури: цикли за умов монополістичної конкуренції, повної монополії або ж вільної конкуренції.

Коливання економічної активності виникають у результаті як внутрішніх, так і зовнішніх чинників, часто непередбачуваного характеру, і є своєрідною реакцією системи на ці впливи. Для кращого аналізу таких коливань доцільно

класифікувати їх за тривалістю хвиль і джерелами походження, що впливають на зміну економічної ситуації (рис. 1.1).



Рис. 1.1. Форми прояву та фактори, що зумовлюють циклічні коливання в економіці

Джерело: складено автором на основі [180; 183]

Циклічність економіки відображає регулярні зміни в її динаміці, що проявляються у чергуванні фаз зростання й спаду. У такі періоди економіка переживає як розширення обсягів виробництва та активізацію ділового життя, так і їхнє скорочення [65]. Зазвичай фази піднесення супроводжуються екстенсивним розвитком, тоді як спади вимагають інтенсивнішого використання наявних ресурсів.

Неочікувані зовнішні чи внутрішні потрясіння можуть викликати значні коливання в макроекономічних показниках, що тимчасово виводять економіку зі стану рівноваги. Проте дію основних економічних закономірностей, таких як взаємодія попиту й пропозиції чи механізми конкуренції, з часом відновлює стабільність, проходячи через кризову трансформацію до нового рівноважного стану [182].

Циклічні коливання в економіці мають найбільш виражений вплив саме на діяльність підприємств, адже їхній економічний внесок оцінюється через ВВП. Розвиток бізнесу відіграє ключову роль у загальному економічному зростанні, адже кожне підприємство прагне досягти максимальної ефективності. Водночас значна частина українських компаній зіштовхується з проблемою низької продуктивності й активно шукає шляхи її підвищення. Періодичні економічні зміни змушують підприємства перебудовувати свої стратегії, адаптуючись до нових умов шляхом аналізу та переосмислення впливу циклічних процесів. Спроможність ефективно працювати у таких умовах визначається здатністю до стратегічного планування та впровадження заходів, які відповідають сучасним економічним викликам і тенденціям [183].

Кожна економічна система зазнає трансформацій під впливом як внутрішніх процесів, так і зовнішніх факторів. Такі зміни можуть охоплювати як характеристики окремих складових системи або їхніх груп, так і характер взаємозв'язків між ними. Умови функціонування підприємства в контексті циклічних коливань економіки можуть мати як позитивний, так і негативний вплив, залежно від таких обставин:

1. Коли всі елементи системи перебувають у стані рівноваги -

підприємство має сприятливе середовище для розвитку. У такій ситуації доречно впроваджувати інвестиції, інновації, здійснювати модернізацію, реформування чи оптимізацію бізнес-процесів.

2. У разі порушення гармонії в окремих складових системи - виникають потенційні труднощі для підприємства. Проте, якщо управлінці володіють стратегічним баченням, це дозволяє мінімізувати ризики або попередити їх негативні наслідки.

3. За умов, коли вся система перебуває на критично низькому рівні – підприємство опиняється в несприятливому середовищі. У таких випадках необхідно впроваджувати антикризове управління та план дій щодо стабілізації [102].

Фактори, що впливають на циклічність економічного розвитку, класифікують наступним чином: до циклічних належать історичні передумови та досягнення науково-технічного прогресу; до нециклічних – процеси відтворення національного продукту і суспільного капіталу, а також виробничі, економічні, політичні обставини. Окрему групу становлять інноваційні зрушення, трансформації у сфері інтелектуального потенціалу, зовнішньоекономічні впливи, сезонні коливання, соціальні та природні чинники [41].

Кожен економічний цикл має свої особливості, проте всі вони мають спільні закономірності. В Україні найпомітніше проявляється середньостроковий цикл, описаний Кузнецем. Сучасна економічна наука виокремлює дві основні фази циклу: спад (криза, застій) і зростання (активізація, економічний підйом). Науковці також пропонують ділити ці цикли на два етапи – зниження (скорочення обсягів виробництва) та підйом (збільшення виробничої активності). В умовах циклічності економіки підприємства повинні завчасно враховувати ризики, притаманні кожній фазі, та оперативно адаптувати свою діяльність до змін.

Проаналізуємо, як різні фази економічного циклу країни впливають на діяльність підприємства:

1. Пік (вершина) – зона допустимого комфорту / прийнятний поріг ризику:

- швидке зростання доходів підприємств;
- динамічний розвиток економіки;
- загострення конкурентної боротьби в секторі;
- покращення фінансових та економічних результатів завдяки швидкому зростанню;
- повне завантаження виробничих потужностей;
- активне оновлення й розширення матеріально-технічної бази;
- відкриття нових виробництв;
- активізація впровадження нововведень;
- переорієнтація інноваційної діяльності;
- значне зростання інвестиційної активності;
- висока ефективність вкладених капіталів;
- оновлення застарілого обладнання та впровадження новітніх технологій;
- поява нових продуктів і створення додаткових робочих місць;
- освоєння нових ринкових ніш.

2. Спад (криза) – зона критичної нестабільності / надмірний рівень загрози:

- масове припинення діяльності підприємств через фінансову неспроможність;
- падіння доходів, відсутність виплат акціонерам, зменшення вартості компанії на ринку;
- скорочення обсягів виробництва до моменту досягнення балансу між попитом і пропозицією;
- суттєве зменшення прибутковості бізнесу;
- низька рентабельність інвестиційних вкладень;
- невиконання договірних зобов'язань і згорання операційної діяльності;
- перенасичення ринку, що призводить до різкого спаду виробництва;
- зниження коефіцієнта завантаженості виробничих ресурсів;

- падіння попиту на продукцію та утворення надлишкових запасів;
- зменшення обсягів реалізації в оптовому й роздрібному сегментах;
- стабілізація або спад темпів зростання цін;
- зниження платоспроможності ділових партнерів;
- дефіцит обігових коштів для забезпечення поточних розрахунків;
- кредитні зобов'язання переважають над очікуваними надходженнями;
- збільшення простою виробничих ліній;
- накопичення товарних залишків, що не знаходять попиту.

3. Депресія (застій) – зона підвищеної нестабільності / граничний рівень загрози:

- стабілізація діяльності підприємства на мінімальному рівні ефективності;
- прибутки зведені до найнижчих показників;
- затримки з оплатою за надані послуги, активне використання бартерних схем;
- підтримання виробництва на базовому рівні, що забезпечує лише елементарне відтворення;
- простої обладнання та невикористані виробничі площі;
- низький рівень доходності інвестицій, відсутність нових капіталовкладень;
- поступове зменшення товарних залишків: частина продукції реалізується зі значними знижками або утилізується;
- відновлення господарських контактів і партнерських відносин;
- формування короткострокових стратегій: закріплення на ринку, залучення споживачів, створення позитивного ділового іміджу.

4. Піднесення (пожвавлення) – зона повної стабільності/безпечний рівень ризику:

- відновлення фінансової результативності виробництва;
- отримання високого прибутку за умов зниженого інвестиційного ризику;

- розширення напрямів діяльності підприємства;
- оновлення виробничих ресурсів;
- запуск нових виробничих об'єктів та модернізація існуючих потужностей;
- стрімке зростання випуску продукції, яке перевищує наявний платоспроможний попит;
- зміцнення ринкових позицій і прискорене розширення каналів збуту;
- збільшення частки на ринку завдяки активній конкуренції;
- зростання інтересу споживачів до продукції;
- поновлення вкладень у сучасне технологічне обладнання;
- впровадження нових технологічних рішень;
- модернізація інфраструктури та засобів виробництва;
- створення інноваційних товарів;
- активний вихід на ринок і закріплення конкурентних переваг [5; 183].

Циклічні коливання в економіці мають неоднаковий вплив на різні сектори господарства. Найбільш вразливими до економічних спадів є виробництва, що виготовляють інвестиційні товари та продукцію тривалого користування, зокрема автомобілі, побутову техніку та меблі. У періоди економічної нестабільності споживачі прагнуть скоротити великі витрати, відкладаючи купівлю дорогих товарів на майбутнє, віддаючи перевагу заощадженням і покриттю базових потреб. Це, своєю чергою, спричиняє зменшення попиту, що веде до зниження обсягів виробництва і скорочення робочих місць у цих сферах [65].

Сучасна динаміка економічних циклів демонструє, що зміни торкаються не лише тривалості фаз підйому чи спаду, а й структури самого циклу. Відтворювальні функції та внутрішня логіка сучасного циклу суттєво відрізняються від класичної моделі, притаманної епосі вільної конкуренції.

На формування сучасного економічного циклу значно впливають такі чинники: домінування великих корпорацій і монополістичних утворень; активна участь держави в регулюванні економічних процесів; інтенсивний

розвиток науково-технологічних інновацій; зростаюча глобалізація виробництва та економічних зв'язків [180].

Монополістичний устрій ринку призводить до того, що навіть за скорочення або зупинки виробництва ціни залишаються штучно завищеними. Аналіз економічних циклів після Другої світової війни (за винятком 1948–1949 років) свідчить: падіння обсягів виробництва не супроводжується зниженням цін. Навпаки – з кожним новим циклом спостерігається посилення інфляційного тиску. У таких умовах компанії можуть зберігати прибутковість навіть за зменшення обсягів випуску продукції, що спотворює природний механізм ринкової саморегуляції. Через це кризи в сучасній економіці втрачають свою очищувальну роль: вони вже не стимулюють широкомасштабне оновлення засобів виробництва і не сприяють виведенню з ринку застарілих технологій. Таким чином, економіка не звільняється від неефективних елементів виробничої системи [213].

У сучасних умовах функціонування підприємств аналіз циклічності господарських процесів набуває особливого значення, оскільки часовий фактор дедалі більше визначає конкурентоспроможність суб'єктів. В умовах глобалізації та цифровізації підприємства змушені працювати швидше та гнучкіше, тому швидкість проходження ресурсів через усі стадії діяльності стає критичним чинником успіху. Операційний, виробничий, логістичний, фінансовий та інвестиційний цикли формують єдину динамічну систему, де зміни в одному елементі автоматично впливають на тривалість інших через ефект «ланцюгової реакції». Зокрема, оптимізація логістики безпосередньо скорочує виробничий цикл, що прискорює оборотність капіталу та підвищує загальну ефективність.

Особливу увагу в аналізі приділяють операційному циклу як інтегральному показнику, що відображає швидкість трансформації ресурсів у грошові надходження. Скорочення цього циклу за допомогою методів «just-in-time» та автоматизації дозволяє швидше повертати вкладені кошти, підвищуючи ліквідність і фінансову стійкість. Виробничий цикл, як базова

складова, визначає внутрішню ефективність через рівень технологій та організації потоків. Впровадження концепцій Lean production та MES-систем дозволяє мінімізувати втрати часу на всіх стадіях виготовлення продукції. Не менш важливим є логістичний цикл, що забезпечує зв'язок із зовнішнім середовищем через SCM-системи та GPS-моніторинг, що критично для швидкості виконання замовлень.

Фінансовий цикл відображає період «заморожування» коштів у активах, і його скорочення мінімізує потребу в зовнішньому фінансуванні. Управління ним здійснюється через регулювання заборгованостей та оптимізацію розрахунків із контрагентами. Інвестиційний цикл має стратегічний характер і пов'язаний із формуванням виробничого потенціалу та інновацій, включаючи етапи від планування до оцінки ефективності проєктів. Важливо підкреслити, що оптимізація кожного з циклів повинна бути системною, оскільки надмірне скорочення запасів або жорстка дебіторська політика можуть негативно вплинути на стабільність. Використання систем ERP та CRM забезпечує інтеграцію даних та дозволяє оперативно реагувати на ринкові зміни, зміцнюючи фінансовий стан підприємства.

1.2. Фінансова стійкість підприємства як об'єкт управління в системі фінансового менеджменту

Завдання сучасного розвитку українських підприємств, пов'язані з постійною необхідністю подолання кризових ситуацій, зумовлюють підвищені вимоги до фінансової стійкості як стратегічного чинника фінансової безпеки, зростання ділової активності та інвестиційної привабливості компанії. Для ефективного вирішення цієї проблеми необхідно вдосконалювати концепцію управління фінансовою стійкістю підприємства, оскільки вона безпосередньо впливає на результативність управлінських рішень. Управління фінансовою стійкістю підприємства належить до ключових економічних завдань у сучасних

умовах. Нестача фінансової стійкості може призвести до неплатоспроможності та браку ресурсів для розвитку виробництва. Натомість надмірна стійкість може негативно позначитися на динаміці розвитку, оскільки призводить до зайвих витрат через надлишкові запаси та резерви [73].

Для ефективного управління фінансовою стійкістю важливо розкрити її сутність. На даний момент не існує загальновизнаного трактування поняття «стійкість». Згідно з однією з версій, це поняття має коріння в латинському терміні «*stabilis*», що передає ідею здатності об'єкта залишатися у сталому стані або адаптуватися до змін, зумовлених як внутрішніми, так і зовнішніми факторами. Інший підхід визначає «стійкість» (англ. *robustness*) як здатність системи зберігати працездатність в умовах відхилень зовнішніх умов від запланованих або прогнозованих параметрів.

Для глибшого розуміння змісту поняття «стійкість» звернемося до семасіологічного аналізу цього терміну. У Великому тлумачному словнику сучасної української мови «стійкість» трактується як здатність об'єкта або системи, яка була виведена зі стану рівноваги, самостійно повернутися до початкового стану. С. Караванський не виокремлює окремого значення поняття «стійкість», натомість аналізує прикметник *стійкий*, тлумачачи його як «нехисткий», «тривкий»; у значенні щодо врожаю – «стабільний», щодо рівноваги – «непорушний», у складних обставинах – «витривалий», а щодо характеру – як «твердий», «незламний», «видержливий» [26, с. 296]. Прикметник *стабільний* подається як синонім до «стійкий», а також у значеннях «незмінний», «сталий»; у контексті підручників – як «однотипний», «стандартний» [78, с. 293. Тобто автор, фактично, ототожнює стійкість зі стабільністю.

Багатозначність поняття «стійкість» підтверджується, зокрема, тим, що в англійській мові відсутній єдиний термін, який повністю відповідав би українському варіанту. Можна навести кілька англійських слів, які частково передають зміст цього поняття. Найуживанішим еквівалентом вважається *stability*, однак при перекладі на українську воно набуває значення

«стабільність», що не повністю збігається зі змістом українського терміна. Серед інших можливих варіантів – *fastness* (міцність), *resistance* (опір, зносостійкість), *steadiness* (надійність, впевненість, стійкість), *stiffness* (твердість, негнучкість), а також *equilibrium* (рівновага).

Поняття «стійкість» широко застосовується у різних науках. У технічних науках воно набуло поширення ще наприкінці XIX століття. У свою чергу, в гуманітарному дискурсі, зокрема в економічних науках та дослідженнях суспільного розвитку, термін активно використовується лише з кінця XX ст. Аналізом стійкості механічних систем займалися такі видатні науковці, як Лагранж, лорд Кельвін, Раус, Жуковський і Пуанкаре. Зокрема, Лагранж сформулював теорему про стійкість ізольованої рівноваги механічної системи, Раус розробив критерії для оцінки стійкості циклічних рухів, а О.М. Ляпунов узагальнив ці підходи у своїй фундаментальній праці «Загальна теорія стійкості руху» [114]. Яворський Б.М. трактує стійкість як такий стан рівноваги, за якого тіло, після його відхилення, здатне самостійно повернутись у вихідне положення. За його визначенням, об'єкт володіє здатністю протистояти зовнішнім впливам і функціонувати, попри певні зміни, які могли відбутися. Саме завдяки цій властивості зовнішні чинники не мають суттєвого впливу на початковий стан системи [217, с. 44]. Отже, можна розглядати стійкість як здатність об'єкта нормально функціонувати і протистояти різноманітним неминучим збуренням.

На початку XX століття концепція стійкості систем почала активно впроваджуватись і в біологічні науки. Як зазначається у Вікіпедії, під стійкістю геосистем розуміють їхню здатність підтримувати свою структуру та функціональні характеристики в просторі та часі, навіть за умов змін навколишнього середовища. Однією з перших робіт, що розглядала питання екологічної стійкості, була праця Е. Маркуса «Стан рівноваги в ландшафті», опублікована у 1937 р. [42].

До вивчення стійкості суспільства активно долучилися соціологи. У багатьох випадках поняття соціальної стійкості або стабільності тлумачиться як

аналог гомеостазу. Особливістю соціальних систем є їхня здатність адаптуватися до змін середовища. Варто зазначити, що соціальні структури перебувають у постійному процесі трансформацій: змінюються умови їх функціонування, технології, культурні й комунікативні практики. Проте суспільство в змозі підтримувати баланс і спрямовувати ці зміни, що свідчить про динамічний характер стійкості як здатності до розвитку та самозбереження. У філософському дискурсі поняття стійкості часто розглядається у зв'язку з протилежною категорією – зміною, тобто трактується як збереження стану або стабільність у контексті постійного оновлення.

Економічна стійкість є складним і багатогранним поняттям, що відображає специфіку господарської діяльності. На думку. Висоцької І.Б у випадку стійкості економічних систем можна говорити про наявність певного дуалізму у трактуванні цього поняття: з одного боку, це може бути стан системи, з іншого – її властивість, що проявляється саме через цей стан. Причому останній формується під впливом взаємодії економічної системи з зовнішнім середовищем [27]. Існують різні підходи до визначення економічної стійкості: економічна стійкість – здатність системи підтримувати стабільність функціонування та досягати рівноваги у своїй діяльності; здатність зберігати поточний стан економічної системи; здатність підтримувати оптимальні характеристики економічної системи; ототожнення економічної стійкості із фінансовою стійкістю [167].

У сучасній економічній науці питання фінансової стійкості, її економічного забезпечення, управління нею досліджуються досить активно. Водночас спільного підходу до трактування цього поняття досі не існує. У ряді робіт як українських, так і зарубіжних дослідників, термін «фінансова стійкість» тлумачиться доволі вузько – здебільшого як показник фінансового стану підприємства, що відображає збалансованість його активів і пасивів, достатність ресурсів для виконання фінансових зобов'язань, а також спроможність забезпечувати платоспроможність. Інакше кажучи, під цим поняттям часто мається на увазі фінансова здатність підприємства

підтримувати рівновагу між власними активами та джерелами їх фінансування. Проте таке розуміння фінансової стійкості, на нашу думку, є досить обмеженим, оскільки спрямоване на забезпечення поточної діяльності без врахування необхідності забезпечення розвитку підприємства. Окрім того, такий підхід не враховує циклічність розвитку економіки, вплив чинників (як зовнішніх, так і внутрішніх), що є вкрай актуальним в умовах воєнного стану. Відтак, існує потреба в проведенні глибокого аналізу цього поняття та формуванні інтегрованого підходу, що враховуватиме його багатогранність у контексті сучасних викликів, з якими стикаються підприємства.

Аналіз праць вчених-економістів дає можливість виокремити три основні підходи до визначення поняття «фінансова стійкість»:

1. Фінансова стійкість – це стан, що характеризується оптимальним співвідношенням ресурсів підприємства. Прихильники цього підходу роблять акцент на здатності підприємства управляти фінансовими ресурсами. Проте і в межах цього підходу автори вбачають різні цілі управління фінансовими ресурсами. Так, окремі автори фінансово стійким вважають підприємство, яке спроможне забезпечити оптимальне співвідношення між власними та залученими коштами і забезпечити безперебійну роботу підприємства. На думку О.Є. Журавльової фінансова стійкість підприємства виявляється через раціональне співвідношення складових капіталу, зокрема – переважання власних коштів у загальній структурі авансованих ресурсів. Такий баланс дозволяє підприємству зберігати фінансову автономію, зменшуючи залежність від зовнішнього фінансування, а також забезпечує стабільність та безперервність виробничо-господарської діяльності [60]. І.А. Бланк під фінансовою стійкістю розуміє фінансовий стан підприємства, що характеризується значною питомою вагою власного капіталу в загальному обсязі залучених фінансових ресурсів [14]. О.Я. Базилінська та О.І. Панченко узалежнюють фінансову стійкість підприємства від результативності управління фінансами, що виявляється через раціональну структуру активів, збалансоване співвідношення між власним і позиковим капіталом, а також

узгодженість між активами та джерелами їх фінансування [6]. Н.А. Мамонтова фінансову стійкість трактує як такий стан підприємства, за якого забезпечується стабільність фінансових показників, постійна перевага доходів над витратами, вільний рух грошових коштів, раціональне управління фінансовими ресурсами, а також безперервність виробничого процесу та реалізації продукції [115, с.16]. Акцент на необхідності при розподілі фінансових ресурсів забезпечити позитивні характеристики фінансового стану підприємства робить у своєму визначенні М.Я. Коробов [94].

В межах цього підходу значна частина науковців фінансову стійкість розглядають як стан фінансових ресурсів, здатний забезпечити платоспроможність, тим самим узалежнюють ці поняття. Г.О. Крамаренко зазначає, що фінансова стійкість підприємства – такий його фінансово-економічний стан, при якому зберігається стабільна здатність розраховуватись за зобов'язаннями, а співвідношення між власними і позиковими ресурсами знаходиться на рівні, що гарантує підтримання платоспроможності [99]. О.С. Філімоненков фінансово стійким вважає підприємство, у якого розмір майна (активів) є достатнім для виконання зобов'язань, тобто підприємство є платоспроможним [201]. Г.В. Савицька фінансово стійким вважає підприємство, здатне зберігати рівновагу своїх активів і пасивів у мінливому зовнішньому та внутрішньому середовищі, тим самим гарантуючи його платоспроможність та інвестиційну привабливість [166]. Ю.М. Тютюнник, А.М. Литвиненко під фінансовою стійкістю розуміють спроможність підприємства забезпечувати стабільне функціонування та розвиток, підтримуючи баланс між активами і зобов'язаннями в умовах економічної нестабільності, що дозволяє зберігати платоспроможність і залишатися привабливим для інвесторів у довгостроковій перспективі, не виходячи за межі прийнятного рівня ризику [198]. І.Г. Ловінська визначає фінансову стійкість як такий стан фінансових показників підприємства, який забезпечує його стабільну здатність своєчасно виконувати платіжні зобов'язання [111]. Вважаємо розкриття сутності фінансової стійкості як одного з інструментів для

забезпечення платоспроможності підприємства не повним, оскільки воно не спроможне цілком розкрити зміст даного поняття.

2. *Фінансова стійкість – це рівноважний стан підприємства та здатність повернутися в нього.* О.М. Колодізев розглядає фінансову стійкість як стан рівноваги або як здатність підприємства як відкритої соціально-економічної системи, відновлювати цей рівноважний стан у разі порушення [91]. Ю.А. Сімах пропонує трактувати фінансову стійкість як здатність підприємства відновлювати стан фінансової рівноваги, за якого забезпечується позитивна динаміка його діяльності або зберігається стабільність у межах допустимих відхилень [173, с. 12]. У своїх дослідженнях автори акцентують на необхідності збереження рівноважного стану, при цьому не вказуючи що саме може вивести підприємство із цього стану і які саме характеристики притаманні цьому стану. Так, В.З. Бугай, А.В. Василенко, В.І. Іванов, В.А. Малов зазначають, що причиною виходу підприємства із рівноважного стану є вплив зовнішніх та внутрішніх чинників. Щоправда, кожен із авторів пропонує свій варіант нівелювання цього впливу. В.З. Бугай фінансову стійкість визначає як здатність підприємства протистояти впливу зовнішніх і внутрішніх дестабілізуючих чинників шляхом раціонального використання наявних ресурсів та підвищення ефективності свого економічного потенціалу [17, с.34]. Тобто автор пропонує нейтралізувати негативний вплив чинників шляхом ефективного застосування ресурсів та економічного потенціалу підприємства. В.І. Іванов, В.А. Малов дію дестабілізуючих чинників пропонують нівелювати шляхом впровадження різноманітних механізмів. Автори фінансову стійкість трактують як здатність економічної системи не відхилятися від свого стану – як у статичному, так і в динамічному вимірі – незважаючи на внутрішні та зовнішні дестабілізуючі чинники, завдяки результативному формуванню й раціональному використанню фінансових, виробничих та організаційних механізмів [64, с.28]. А.В. Василенко акцентує увагу не на способі нейтралізації різних мінливих впливів, а на меті – забезпечення працездатності підприємства [23]. Отже, автори розглядають підприємство як відкриту систему, яка

піддається впливу чинників як внутрішніх, так і зовнішніх, а фінансову стійкість підприємства як здатність нейтралізувати негативну їх дію. Погоджуючись в цілому із тезою авторів щодо відкритості підприємства як системи та дією на нього чинників, хочемо зазначити, що збереження рівноважного стану не є самоціллю функціонування підприємства, а дія чинників і вихід із рівноваги може стати поштовхом для його розвитку.

3. Фінансова стійкість – стан підприємства, який здатний забезпечити його безперебійне функціонування та розвиток. До цієї групи доцільно віднести підходи авторів, яким притаманний широкий підхід до розуміння поняття «фінансова стійкість». Науковці не обмежують роль фінансової стійкості лише у забезпеченні платоспроможності, прибутковості, оптимальної структури капіталу і т.д. Вони стверджують, що фінансова стійкість – це стан, що забезпечує не тільки безперебійне функціонування підприємства, але й створює підґрунтя для його розвитку (розширеного відтворення). Щоправда, і у межах цього підходу немає єдиного підходу як досягти цього стану. В.Й. Плиса та І.І. Приймак вказують, що фінансова стійкість суб'єкта господарювання – це здатність тривалий час ефективно функціонувати, отримуючи стабільний прибуток для розвитку, підтримуючи оптимальну структуру фінансування та збалансовані грошові потоки попри зовнішні й внутрішні впливи [143, с. 98]. Тобто автори акцентують на необхідності забезпечення прибутковості діяльності підприємства. О.А. Островська визначає фінансову стійкість підприємства як його здатність стабільно функціонувати та розвиватися, зберігаючи баланс між активами й пасивами в умовах змінного середовища, що забезпечує постійну платоспроможність і привабливість для інвесторів за прийнятного рівня ризику [131, с. 182]. Тобто авторка акцентує на необхідності забезпечення платоспроможності та інвестиційної привабливості. Колектив на чолі із А.М. Поддєрьогіним під фінансовою стійкістю розуміє такий стан підприємства, за якого за рахунок власних і залучених коштів забезпечується поточна діяльність і розвиток, зберігаються платоспроможність, кредитоспроможність і стабільне зростання власного капіталу [144, с. 14].

Автори не тільки визначають пріоритетні фінансові показники, які необхідно забезпечити (приріст власного капіталу, платоспроможність, кредитоспроможність), але й зазначають інструмент, за рахунок якого можна цього досягти, – управління власними та залученими коштами. Низка авторів інструментом, здатним забезпечити фінансову стійкість, вбачають маневрування грошовими коштами та організацію фінансових ресурсів. Так, Л.А. Лахтіонова під фінансовою стійкістю розуміє такий рівень організації фінансових ресурсів, за якого підприємство має можливість гнучко розпоряджатися грошовими потоками та завдяки їх ефективному використанню гарантувати стабільність виробничо-комерційної діяльності, а також фінансувати заходи з оновлення та розвитку [104]. Є.В. Мних визначає фінансову стійкість як економічну категорію, що характеризується стабільним перевищенням доходів над витратами, здатністю ефективно управляти грошовими потоками та забезпечувати стійке зростання, базуючись на раціональному забезпеченні підприємства фінансовими ресурсами [121].

Резюмуючи існуючі погляди щодо сутності «фінансової стійкості» можна виокремити такі її ключові особливості:

по-перше, фінансова стійкість – це певний рівноважний стан підприємства, за якого забезпечуються його платоспроможність, прибутковість, інвестиційна привабливість;

по-друге, фінансово стійке підприємство здатне нівелювати дію негативних зовнішніх та внутрішніх чинників, повертаючись при цьому до рівноважного стану;

по-третє, фінансова стійкість забезпечує поточну діяльність та розвиток підприємства;

по-четверте, інструментами для досягнення фінансової стійкості є оптимізація структури та ефективне використання фінансових ресурсів та капіталу, маневрування грошовими коштами, забезпечення прибутковості і т.д.

Під *фінансовою стійкістю* слід розуміти динамічну характеристику фінансової системи підприємства, яка визначається його здатністю нівелювати

негативний вплив внутрішніх і зовнішніх чинників через ефективне управління фінансовими ресурсами, що забезпечує стабільне функціонування та розвиток суб'єкта господарювання.

Подані вище трактування фінансової стійкості певною мірою відображають її зміст у різних контекстах і призначені для повного розкриття її сутності. Водночас вказані визначення не дають повного уявлення про фінансову стійкість як про об'єкт управлінського впливу. Для такого розуміння необхідний окремий підхід, який розглядає фінансову стійкість саме як об'єкт управління, на яку може і має впливати менеджмент підприємства з метою розвитку бізнесу.

Управління фінансовою стійкістю підприємства здійснюється в межах загальної системи фінансового менеджменту. Значна частина дослідників розглядає фінансовий менеджмент з позиції системного підходу. Зокрема, І.О. Бланк надає досить повне визначення цього поняття, зазначаючи, що фінансовий менеджмент – це сукупність принципів і методів, які забезпечують прийняття та реалізацію управлінських рішень щодо формування, розподілу та ефективного використання фінансових ресурсів підприємства, а також організації руху його грошових потоків [13]. На думку Н. Давиденка, фінансовий менеджмент слід розглядати як систему, що поєднує технічні, економічні та організаційні аспекти керованого об'єкта [45]. Л.О. Коваленко та Л.М. Ремньова визначають систему фінансового менеджменту як управлінську систему, що охоплює як сам процес формування фінансових цілей, так і їх реалізацію через інструменти та методи фінансового механізму [87]. Наведені вище тлумачення доповнюють одне одного та досить глибоко розкривають сутність поняття «фінансовий менеджмент». Очевидно, що фінансовий менеджмент варто розглядати як інтегровану систему, оскільки будь-яке управлінське рішення впливає на різні аспекти діяльності підприємства й може зумовити потребу в змінах у низці його функціональних напрямів. Управління фінансовою стійкістю доцільно розглядати як самостійну складову частину системи фінансового менеджменту. Цей елемент має специфічну цільову

орієнтацію, реалізація якої спрямована на посилення фінансової стійкості підприємства.

Різняться підходи науковців до основних складових системи фінансового менеджменту підприємства. Так, Л.О. Коваленко та Л.М. Ремньова [87] вважають, що до елементів цієї системи належать нормативно-правове забезпечення, об'єкти й суб'єкти управління фінансами, групи фінансових задач, інструменти, важелі, методи та технічні засоби, що застосовуються в управлінському процесі. У свою чергу, Т.О. Черкасова [207] у власних дослідженнях визначає такими складовими: організаційну структуру, кадровий потенціал, методичну базу, інструментарій, інформаційне забезпечення, а також технічні засоби, що використовуються для вирішення стратегічних і тактичних завдань, формуючи фінансову політику підприємства. Н.М. Давиденко виокремлює інші ключові елементи, серед яких: керована підсистема (об'єкт управління), керуюча підсистема (суб'єкт управління), входи, виходи системи та міжелементні зв'язки [45]. С.В. Князь до системи фінансового менеджменту включає цілі, завдання, функції, методи та управлінські рішення, що реалізуються у фінансовій сфері [86]. Т.Є. Андрєєва та Д.А. Терещенко подають більш структурований підхід, зазначаючи, що система має складатися з трьох основних блоків: концептуального (мета, принципи, підходи), механізму управління (методи, інструменти, важелі, прийоми) та організаційного блоку (учасники управління, об'єкти, функції, структура та механізм зворотного зв'язку) [3].

Т.В. Донченко обґрунтовуючи склад системи фінансового менеджменту підкреслює, що суб'єкт управління завжди діє як активний елемент щодо об'єкта, спрямовуючи розвиток процесів у ньому через реалізацію визначених функцій згідно з установленою програмою. Водночас слід враховувати, що суб'єкт є похідним від об'єкта, оскільки його функціональні обов'язки та зміст діяльності формуються на основі характеристик керованої підсистеми. У цьому контексті об'єктом управління виступають фінансові ресурси підприємства – їхня структура, обсяги, джерела походження та напрями використання.

Суб'єктом управління (керуючою підсистемою) є певна організаційна одиниця – як окремий фінансовий спеціаліст, так і структурний підрозділ (наприклад, фінансовий департамент або дирекція), що через застосування відповідних управлінських інструментів забезпечує ефективне функціонування фінансових ресурсів як об'єкта впливу. З позиції керуючої підсистеми фінансова стійкість розглядається як об'єкт управлінського впливу. Водночас стратегічне управління фінансовими ресурсами, їх раціональне розподілення та використання у довгостроковій перспективі виступає основою стабільної діяльності підприємства, його сталого розвитку та ефективного застосування інших видів ресурсів [52]. У контексті фінансового менеджменту *фінансову стійкість* доцільно трактувати як комплекс фінансових, економічних та організаційних взаємозв'язків, що формуються у процесі реалізації стратегічного розвитку підприємства й орієнтовані на забезпечення функціонування та розвитку підприємства.

Отже, *управління фінансовою стійкістю* підприємства представляє собою сукупність підходів, принципів і методів, спрямованих на формування та реалізацію рішень управлінського характеру, метою яких є забезпечення стабільного зростання прибутковості, збереження платоспроможності й надійної кредитної репутації, а також підтримання фінансової збалансованості підприємства в умовах циклічної економіки. Процес управління фінансовою стійкістю передбачає реалізацію 6 послідовних етапів (рис. 1.2).

Метою процесу управління фінансовою стійкістю є забезпечення формування оптимальної структури капіталу, яка сприяє зростанню фінансових показників підприємства та забезпечує стійкість до дії внутрішніх та зовнішніх чинників в умовах циклічної економіки.

Важливим компонентом системи фінансового менеджменту виступає фінансовий механізм, який слід розуміти як сукупність методів, інструментів і важелів, що забезпечують управлінський вплив суб'єкта на об'єкт, а також сприяють узгодженій взаємодії всіх складових системи фінансового менеджменту підприємства.



Рис. 1.2. Етапи управління фінансовою стійкістю підприємства

Джерело: авторська розробка

Саме фінансовий механізм є найбільш адаптивною та змінною частиною системи, здатною оперативно реагувати на внутрішні й зовнішні зміни. Крім того, прийняття управлінських рішень значною мірою залежить від наявності якісного інформаційно-аналітичного супроводу та кадрового потенціалу, що також є складовими частинами керуючої підсистеми.

У свою чергу, керуюча підсистема управління включає в себе елементи організаційно-технічного характеру, а також нормативно-правову базу, що охоплює методики оцінювання фінансової стійкості, орієнтовні значення ключових ринкових коефіцієнтів, а також відповідну процедуру проведення оцінки. Основними методами управління фінансовою стійкістю підприємства можна визначити фінансовий аналіз, фінансове планування, фінансове

прогнозування та моделювання, фінансове регулювання, фінансове стимулювання, фінансове резервування та маневрування.

Управління фінансовою стійкістю потребує вивчення чинників, які на неї впливають, з метою виявлення резервів для її посилення.

Слід зазначити, що дослідження питань адаптивних стратегій розвитку малого бізнесу в умовах впровадження цифрових технологій на базі штучного інтелекту [82], управління малими підприємствами з позиції впливу на національну безпеку [1] перебуває у спільному дослідницькому полі з проблематикою управління фінансовою стійкістю. Адже цифрова адаптивність, інтеграція традиційного фінансового аналізу та цифрових інструментів [154] здатність підприємств до гнучкого маневрування ресурсами і швидкої переорієнтації діяльності в умовах економічної турбулентності та повномасштабної військової агресії забезпечує їхню здатність підтримувати стабільність фінансових результатів та ефективне функціонування.

Класифікація цих факторів наведена в Додатку К. Більшість науковців чинники, що впливають на фінансову стійкість, умовно поділяють на дві категорії: ті, що залежать від діяльності організації (ендогенні, внутрішні), та ті, що не залежать від неї (екзогенні, зовнішні) (рис. 1.3).

Управління фінансовою стійкістю є складовою частиною системи фінансового менеджменту організації загалом та управління її ресурсами зокрема, що передбачає їх ефективний розподіл і використання в умовах обмежених ресурсів за допустимого рівня ризику. Управління фінансовою стійкістю в умовах нестабільного зовнішнього середовища має бути спрямоване на досягнення визначеної мети, відповідно до якої формується аналітичний інструментарій, здатний враховувати зовнішні впливи.

Таке управління повинно бути зорієнтоване на досягнення стратегічної мети, що визначає побудову відповідного аналітичного інструментарію, здатного враховувати як вплив зовнішніх факторів, так і стадію циклічного розвитку економіки.

ЧИННИКИ, ЩО ВПЛИВАЮТЬ НА ФІНАНСОВУ СТІЙКІСТЬ ПІДПРИЄМСТВА	
Зовнішні	Внутрішні
<p>Макроекономічні чинники</p> <ul style="list-style-type: none"> -збільшення рівня інфляції та безробіття; -скорочення обсягу національного доходу; -нестабільність у законодавчому регулюванні; -коливання податкової системи; -стадія циклу розвитку економіки; -зменшення місткості внутрішнього ринку; -нестабільність валютного ринку <p>Інші чинники</p> <ul style="list-style-type: none"> -військові конфлікти; -політична нестабільність; -природні катастрофи; -негативні демографічні тенденції 	<p>Операційні чинники</p> <ul style="list-style-type: none"> -неоптимальна структура поточних витрат; -низький рівень використання основних засобів; -недостатня диверсифікація асортименту продукції <p>Інвестиційні чинники</p> <ul style="list-style-type: none"> -невиконання запланованих обсягів прибутку за реалізованими проектами; -низька ефективність інвестиційного менеджменту <p>Фінансові чинники</p> <ul style="list-style-type: none"> -неефективна структура активів; -надмірна частка позикового капіталу; -зростання дебіторської заборгованості; -велика частка короткострокових джерел позикового капіталу

Рис. 1.3. Чинники впливу на фінансову стійкість підприємства

Джерело: сформовано автором

Ключовим аспектом ефективного управління фінансовою стійкістю в умовах нестабільності є постійний моніторинг середовища та своєчасна протидія ризикам, які можуть призвести до втрати фінансової стійкості. Схематично процес управління фінансовою стійкістю підприємства можна відобразити таким чином (рис. 1.4). Особливістю запропонованого підходу полягає у формуванні моделі управління, здатної мінімізувати негативний вплив зовнішніх чинників на фінансову стійкість.

У межах запропонованого підходу управління фінансовою стійкістю розглядається як самостійний процес у системі фінансового менеджменту, що спрямований на досягнення достатнього рівня ліквідності та платоспроможності організації, збільшення чистого прибутку та джерел фінансування, а в довгостроковій перспективі управління фінансовою стійкістю гарантує фінансове благополуччя організації та зростання вартості бізнесу.



Рис. 1.4. Модель управління фінансовою стійкістю підприємства

Джерело: авторська розробка

Постановка і досягнення мети управління фінансовою стійкістю, а також здатність адаптуватися до змін зовнішнього середовища залежать від стадії циклу розвитку економіки. Запровадження цього підходу сприятиме зростанню ефективності діяльності підприємства за умови раціонального використання наявних ресурсів, зокрема фінансових, і, як наслідок, – підвищенню його економічної стійкості.

1.3. Методичний інструментарій оцінки фінансової стійкості малих підприємств

У сучасних умовах ринкових відносин фінансова стійкість підприємства виступає ключовим показником ефективності його господарської діяльності. Забезпечення стабільної роботи організації значною мірою залежить від застосування менеджментом дієвої системи оцінювання фінансової стійкості, яка дає можливість приймати обґрунтовані управлінські рішення та здійснювати контроль за рівнем фінансової автономії, зокрема щодо зовнішнього фінансування.

Аналізуючи показники, що характеризують фінансову стійкість, можна визначити ступінь ризику, пов'язаного зі структурою капіталу підприємства, що, своєю чергою, дає підстави для розробки заходів щодо досягнення раціонального балансу між власними та позиковими ресурсами, підтримання платоспроможності, прибутковості та зменшення залежності від коливань ринку.

Діагностика фінансової стійкості підприємства – це процес, спрямований на визначення його здатності протистояти фінансовим викликам та зберігати стабільні економічні показники у перспективі. Такий аналітичний інструмент допомагає виявити вразливі аспекти фінансового стану [210], встановити джерела потенційних проблем і сформулювати ефективні кроки для зміцнення фінансової стійкості. З урахуванням викладеного варто окремо розглянути

найбільш вживані методи аналізу фінансової стійкості підприємств. Зокрема, А.Б. Грушевицька пропонує чотири основні підходи до оцінювання стійкості. Вони включають: аналіз ступеня покриття запасів у складі обігових активів відповідними джерелами фінансування; розрахунок ряду фінансових коефіцієнтів; використання узагальненого інтегрального показника, який формується на основі найбільш значущих коефіцієнтів; а також застосування уніфікованих аналітичних таблиць, складених на основі даних бухгалтерської, фінансової та податкової звітності [43, с. 277]. Особливу зацікавленість викликає інтегральний показник, запропонований дослідницею, проте потребує додаткового обґрунтування доцільності включення саме тих коефіцієнтів, які використано для його побудови. У своїх дослідженнях В.В. Левицький пропонує спрощену класифікацію підходів до аналізу фінансової стійкості підприємств, поділяючи існуючі методики лише на дві основні групи. Перша охоплює підходи, що базуються на інтегральній оцінці фінансового стану підприємств, яка передбачає емпіричний аналіз фінансових даних значної кількості компаній із застосуванням моделей прогнозування ймовірності банкрутства. Друга група включає методи, які спираються на розрахунок окремих фінансових коефіцієнтів та показників [105, с. 63]. Як зазначають С. Ногіна та А. Корж, більшість науковців оцінюють фінансову стійкість підприємств, використовуючи абсолютні та відносні показники. Абсолютним індикатором виступають власні оборотні кошти, що відображають обсяг поточних активів, сформованих за рахунок власного капіталу. Водночас відносні показники (коефіцієнти) дають змогу здійснити глибший аналіз фінансової стабільності підприємства. У межах аналізу за відносними показниками виокремлюють три основні методичні підходи: коефіцієнтний, агрегатний та інтегральний [128, с. 363].

Найбільш поширеним підходом до оцінки фінансової стійкості підприємства вважається методика, що базується на аналізі фінансових коефіцієнтів. Її суть полягає в розрахунку та подальшому аналізі ряду індикаторів, які дають змогу оцінити ефективність структури капіталу, зокрема

співвідношення власних і залучених фінансових ресурсів. Деякі дослідники класифікують такі показники на дві основні групи: коефіцієнти капіталізації, які відображають структуру джерел фінансування, та коефіцієнти покриття, що характеризують витрати підприємства на обслуговування боргових зобов'язань. Варто зазначити, що в науковому середовищі відсутній єдиний підхід до визначення універсального переліку таких показників. Так, на думку Р.В. Варічевої, для комплексної оцінки фінансової стійкості слід враховувати шість ключових коефіцієнтів: фінансової залежності, маневреності власного капіталу, залучення довгострокових позикових коштів, співвідношення позикового і власного капіталу, фінансової незалежності та забезпечення оборотних активів власними ресурсами [21, с. 156]. У свою чергу, Н.М. Гаркуша, Т.О. Сідорова та І.В. Руденко пропонують ширший підхід, включаючи до системи оцінювання такі показники, як рентабельність, платоспроможність, структура та ефективність використання капіталу, стан основних і оборотних засобів, оборотність активів і ліквідність [35, с. 22].

На думку Н.О. Гребенюк, формування висновків щодо фінансової стійкості підприємства доцільно здійснювати, спираючись на такі критерії: наявність достатніх стабільних джерел фінансування для покриття матеріально-виробничих запасів, частка власних і сталих ресурсів у загальній структурі джерел забезпечення запасів, а також рівень фінансової автономності підприємства [40, с. 318]. Н.Г. Слободян, у свою чергу, вважає, що для повноцінного аналізу фінансової стійкості необхідно досліджувати структуру та розміщення активів, оцінювати зміни у складі джерел фінансування, визначати наявність достатнього обсягу власного обігового капіталу, а також аналізувати показники дебіторської й кредиторської заборгованості та рівень платоспроможності підприємства [179, с. 241].

Поділяючи погляди вчених, ми вважаємо, що результативність фінансових індикаторів полягає в їх здатності точно окреслити як сильні, так і проблемні сторони функціонування підприємства, а також виявити основні напрямки змін у фінансовому стані та чинники, що впливають на динаміку

ключових показників. Водночас слід зазначити, що в процесі аналізу можуть виникати певні труднощі, пов'язані з інтерпретацією результатів, отриманих із фінансової звітності. Достовірність фінансових коефіцієнтів значною мірою залежить від точності й порівнюваності складових, використаних у розрахунках. Окрім того, слід враховувати можливу кореляцію між факторами, що впливають на чисельник і знаменник показника.

Водночас, доцільно зазначити, що застосування методу оцінки фінансової стійкості, заснованого лише на використанні коефіцієнтного підходу є неповним. Коефіцієнтний метод дозволяє проаналізувати фінансову стійкість лише в обмеженому контексті, адже він переважно фокусується на структурі капіталу та джерелах його формування. Н.О. Ковальчук і Т.О. Руснак для вирішення цієї проблеми пропонують двоетапний підхід до оцінювання фінансової стійкості. Першим етапом є розрахунок ряду ключових відносних показників – таких як коефіцієнти автономії, фінансової залежності, стабільності, левериджу, забезпечення та маневреності. На другому етапі пропонується здійснювати аналіз фінансової стійкості через визначення типу забезпеченості підприємства – шляхом оцінки наявності джерел покриття матеріальних запасів та їх відповідності потребам (з використанням абсолютних показників) [89, с. 369]. Подібне бачення і у Н.М. Гаркуші, Т.О. Сідорової та І.В. Руденко, які вважають доцільним оцінювати фінансову стійкість підприємства комплексно – на основі розрахунку як кількісних, так і якісних індикаторів. Особливу увагу, на думку авторів, слід приділяти зіставленню фактичних значень показників із нормативними орієнтирами, що дозволяє простежити динаміку їх змін і сформувати об'єктивне уявлення про стан фінансової стабільності [35, с. 23].

Ефективне забезпечення фінансової стійкості неможливе без реалізації відповідних функцій за допомогою надійного комплексу методів, інструментів і регуляторних механізмів. Відтак, процес діагностики фінансової стійкості підприємства повинен передбачати аналіз абсолютних, відносних показників, оцінку впливу внутрішніх та зовнішніх чинників. У зв'язку з цим

запропонована модель діагностики фінансової стійкості підприємства має наступну структуру (рис. 1.5).

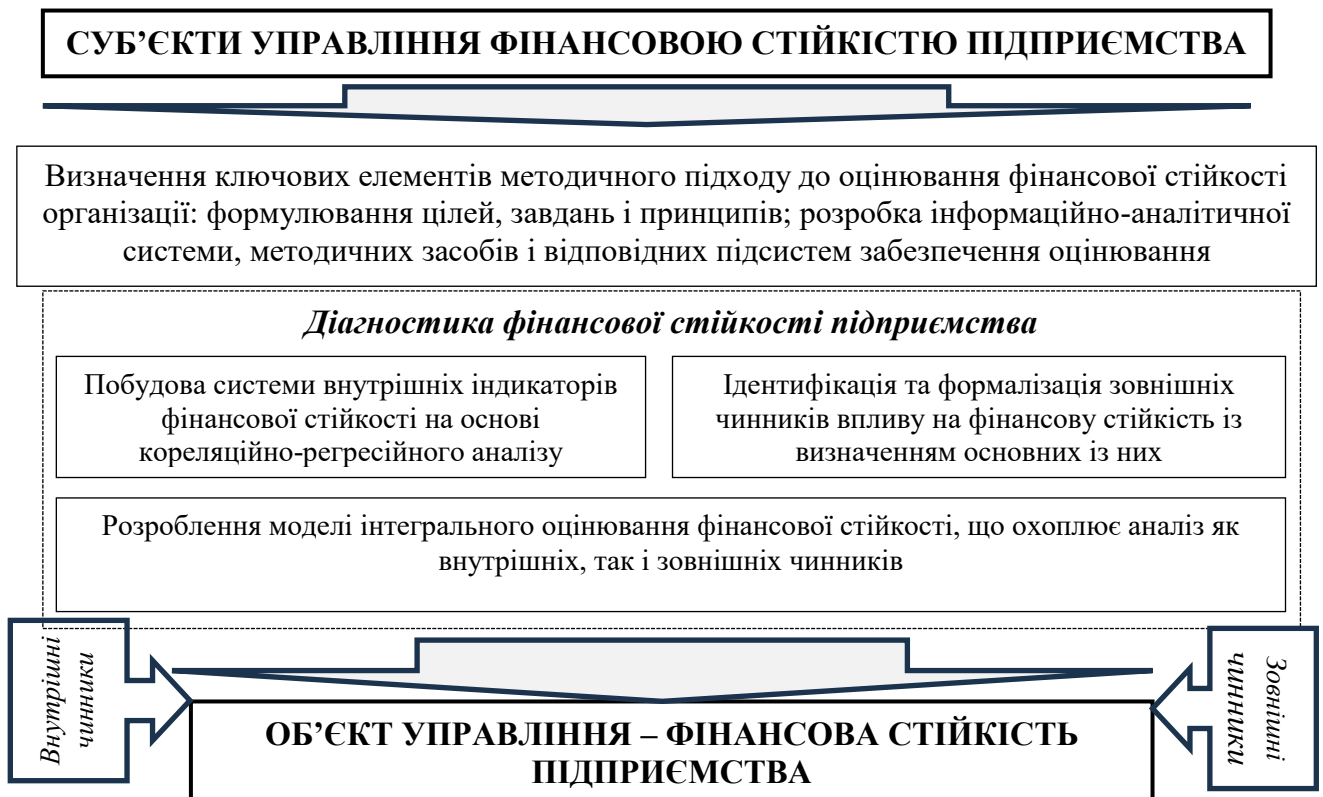


Рис. 1.5. Модель діагностики фінансової стійкості малих підприємств із врахуванням чинників зовнішнього та внутрішнього середовища

Джерело: сформовано автором

Модель оцінювання фінансової стійкості підприємства охоплює основні компоненти, зокрема суб'єкти управління, об'єкти впливу, а також зовнішні та внутрішні чинники. Об'єктами діагностики фінансової стійкості є конкретні напрями діяльності підприємства, що потребують забезпечення стабільного функціонування. Управлінський вплив може бути зосереджений на підприємстві в цілому, на окремих підрозділах або функціональних одиницях.

Основною цільовою сферою аналізу виступають фінансові ресурси. На ці об'єкти можуть чинити вплив різноманітні загрози, що провокують порушення рівноваги в роботі підприємства, викликають фінансові ризики або загрозу неплатоспроможності. Діагностика фінансової стійкості розглядається не тільки

як спосіб аналізу досягнутого фінансового рівня, але й як інструмент для оцінювання змін, спричинених техніко-економічними факторами, а також як засіб виявлення внутрішніх можливостей для покращення фінансового стану.

Вибір належного методологічного підходу є одним із визначальних чинників ефективної діагностики фінансової стійкості. Існує низка методів, моделей і підходів, що можуть бути застосовані для цієї мети. Усі вони ґрунтуються на використанні інформації з фінансової та бухгалтерської звітності за аналізований період і попередні роки.

Проведений аналіз існуючих методик діагностики фінансової стійкості підприємства засвідчив, що у сучасній економічній теорії та господарській практиці застосовуються різні підходи до класифікації методів аналізу фінансово-економічного стану підприємств, які умовно поділяються на дві групи: базові (спрощені) та комплексні (розгорнуті) методики діагностики фінансової стійкості (див. рис. 1.6).

II рівень Розгорнуті прийоми діагностики фінансової стійкості	Просторовий аналіз – порівняння показників фінансової стійкості підприємства із аналогічними показниками конкурентів
	Факторний аналіз – оцінка впливу окремих чинників на рівень фінансової стійкості підприємства
	Трендовий аналіз – порівняння кожної позиції звітності із попередніми періодами та виділення тренду їх зміни
I рівень Спрощені прийоми діагностики фінансової стійкості	Коефіцієнтний аналіз – розрахунок показників фінансової стійкості шляхом заставлення окремих значень форм звітності
	Структурний аналіз – визначення структури показників фінансової стійкості з оцінкою впливу чинників
	Горизонтальний аналіз – порівняння позицій фінансової звітності в динаміці

Рис. 1.6. Градація методів оцінки фінансової стійкості підприємства

Джерело: сформовано автором [71]

Спираючись на загальноприйняту методологію аналізу фінансового стану підприємства, можна виокремити основні етапи оцінювання його фінансової стійкості, а саме:

– визначення рівня та типу фінансової стійкості через аналіз забезпеченості матеріальних запасів відповідними джерелами фінансування. Абсолютні показники фінансової стійкості відображають рівень покриття запасів відповідними фінансовими ресурсами.

Аналіз співвідношення між окремими видами запасів і джерелами їх забезпечення дозволяє визначити характер фінансової стійкості підприємства. Для оцінки наявності ресурсів, необхідних для фінансування запасів, зазвичай використовують три ключові показники: власний оборотний капітал, робочий капітал (наявність власних і довгострокових залучених джерел формування запасів), загальна величина основних джерел формування запасів. Відповідно до наведених вище показників наявних джерел фінансування, виділяють також показники, що відображають рівень покриття запасів цими джерелами. До таких джерел відносять:

надлишок (+) чи нестачу (–) власних коштів (Фв)

$$\pm \Phi_v = K_v - Z \quad (1.1)$$

де K_v – власні кошти підприємства; Z – запаси,

надлишок (+) чи нестачу (–) власних та довгострокових позикових коштів (Фвд)

$$\pm \Phi_{dv} = P_k - Z, \quad (1.2)$$

де P_k – робочий капітал

надлишок (+) чи нестачу (–) загальних коштів (Фзк)

$$\pm \Phi_{zk} = Z_k - Z, \quad (1.3)$$

де Z_k – загальні кошти.

Залежно від рівня забезпеченості запасів і витрат підприємства різними джерелами фінансування, можна виокремити чотири типи фінансової стійкості:

- абсолютна фінансова стійкість спостерігається вкрай рідко, оскільки більшість компаній прагнуть залучати позикові кошти з метою нарощення обсягів реалізації. Це, своєю чергою, спричиняє суттєве зростання запасів порівняно з власними фінансовими ресурсами;
- нормальна фінансова стійкість є найпоширенішим у реальній практиці.

Такий стан свідчить про ефективне управління фінансами та здатність підприємства стабільно підтримувати виробничо-збутову діяльність без збоїв;

- нестійка фінансова стійкість свідчить про значні ризики, пов'язані з поверненням коштів інвесторам. За несприятливого розвитку ринкової ситуації підприємство може різко втратити платоспроможність;

- кризовий рівень фінансової стійкості зазвичай виникає через втрату частини власного капіталу, що зумовлює домінування обсягу запасів над наявними власними обіговими ресурсами, а також довгостроковими й короткостроковими позиковими зобов'язаннями. У таких умовах підприємство фактично втрачає можливість виконувати свої фінансові зобов'язання, і тому необхідно оперативно вживати заходів щодо фінансового оздоровлення або навіть припинення його діяльності. В умовах кризового стану особливо важливо швидко знаходити рішення для зміцнення фінансової стійкості, наприклад, за рахунок суттєвого збільшення рівня капіталізації.

З метою спрощення процесу визначення типу фінансової стійкості, відповідні показники наведено у таблиці 1.1.

Таблиця 1.1

Значення показників забезпеченості матеріальних запасів відповідними джерелами фінансування за видами фінансової стійкості

Показники	Тип фінансової стійкості			
	Високий рівень платоспроможності: підприємство функціонує незалежно від залучення кредитних ресурсів	Задовільна платоспроможність: ефективне використання кредитів забезпечує високу прибутковість	Порушення платоспроможності: виникає потреба у залученні додаткових фінансових ресурсів	Неплатоспроможність підприємства – критичний рівень, що наближає до банкрутства
	Абсолютна	Нормальна	Нестійка	Кризова
Фв	$\Phi_v \geq 0$	$\Phi_v \leq 0$	$\Phi_v \leq 0$	$\Phi_v \leq 0$
Фдв	$\Phi_{dv} \geq 0$	$\Phi_{dv} \geq 0$	$\Phi_{dv} \leq 0$	$\Phi_{dv} \leq 0$
Фзк	$\Phi_{zk} \geq 0$	$\Phi_{zk} \geq 0$	$\Phi_{zk} \geq 0$	$\Phi_{zk} \leq 0$

Джерело: сформовано автором

– розрахунок і оцінка системи коефіцієнтів, що відображають рівень фінансової стійкості підприємства. Коефіцієнтний метод оцінки фінансової стійкості передбачає обчислення та аналіз низки фінансових коефіцієнтів (див. табл. 1.2). Він є одним із найпоширеніших підходів до визначення рівня фінансової стійкості підприємства.

З метою комплексного оцінювання фінансової стійкості підприємств пропонується використання інтегрального показника.

Інтегральна методика оцінювання фінансової стійкості підприємства ґрунтується на застосуванні узагальненого показника, що враховує абсолютні значення відібраних фінансових індикаторів.

Методика базується на перетворенні початкових, натуральних значень окремих фінансових критеріїв у безрозмірну форму з подальшим розрахунком узагальненого (інтегрального) коефіцієнта.

При оцінюванні фінансової стійкості підприємств доцільним є застосування інтегрального підходу з використанням узагальненої функції Харрінгтона як базового елементу розрахунку.

Узагальнена функція Харрінгтона виступає кількісною, чіткою, уніфікованою та універсальною характеристикою якості об'єкта дослідження. Якщо до цього переліку додати ще такі властивості, як відповідність, ефективність і статистична чутливість, то стає очевидним, що ця функція може слугувати критерієм для оптимізації. Функція Харрінгтона розраховується за такою формулою:

$$D = \sqrt[n]{\prod_{i=1}^n d_i}, \quad (1.4)$$

де n – кількість показників, які використано для оцінки фінансової стійкості підприємства;

d_i – частинна функція, визначена відповідно до шкали Харрінгтона.

Відносні показники фінансової стійкості підприємств

	Показник	Характеристика	Нормативне значення
K1	Коефіцієнт автономії (фінансової незалежності)	Визначає частку власного капіталу у загальній сумі активів, вкладених у діяльність, і розраховується як співвідношення власного капіталу до валюти балансу	$\geq 0,5$
K2	Коефіцієнт фінансової залежності	Є оберненим показником до коефіцієнта автономії і визначається як співвідношення загального обсягу активів (валюти балансу) до величини власного капіталу.	1,67-2,5
K3	Коефіцієнт фінансування	Показник, який показує співвідношення власних і позикових джерел коштів у структурі капіталу підприємства	0,5-0,7
K4	Коефіцієнт маневреності власного капіталу	Коефіцієнт відображає співвідношення між власними оборотними ресурсами та загальним обсягом власного капіталу підприємства. Значення показника визначає частку власного капіталу, що використовується для фінансування оборотних активів, і частку, спрямовану на фінансування необоротних активів.	$\geq 0,1$
K5	Коефіцієнт маневреності робочого капіталу	Визначає частку власних оборотних коштів, що перебувають в обігу та можуть бути використані для здійснення поточної операційної діяльності. Характеризує рівень гнучкості підприємства у використанні оборотних активів	$\geq 0,1$
K6	Коефіцієнт фінансової стійкості	Відображає рівень залежності підприємства від позикового капіталу у співвідношенні до власних ресурсів. Зростання значення коефіцієнта свідчить про підвищення частки зовнішнього фінансування та зумовлює збільшення фінансових ризиків.	0,7-0,9
K7	Коефіцієнт концентрації позикового капіталу	Показник, який відображає частку позикових коштів у загальній сумі зобов'язань підприємства, визначаючи ступінь його залежності від зовнішнього фінансування.	0,2-0,5

Шкала Харрінгтона умовно розділяється на п'ять інтервалів, кожен з яких відображає безрозмірні значення відповідних показників (табл. 1.3).

Таблиця 1.3

Шкала Харрінгтона

Інтервал значень функції	Характеристика значення
0,8-1,0	Дуже добре
0,63-0,79	Добре
0,37-0,62	Задовільно
0,2-0,36	Погано
0,0-0,2	Дуже погано

Джерело: сформовано автором на основі [66]

Щоб застосовувати цю шкалу, всі досліджувані параметри мають бути нормалізовані, після чого розраховуються значення часткових функцій Харрінгтона за відповідною формулою. Кількість таких функцій дорівнює числу показників, що характеризують фінансову стійкість підприємства.

Для кожного показника частинна функція d_i знаходиться за формулою:

$$d_i = \exp(-\exp(-x_i)), \quad (1.5)$$

де x_i – показник фінансової стійкості у безрозмірному вигляді, який розраховується за формулою:

$$x_i = \frac{2 \cdot y_i - (y_i^{\max} + y_i^{\min})}{(y_i^{\max} - y_i^{\min})}, \quad (1.6)$$

де y_i – фактичне значення відповідного показника фінансової стійкості, y_i^{\max} та y_i^{\min} – межі області лінгвістичної оцінки «задовільно», визначені для кожного з показників.

Використання інтегрального підходу до оцінювання фінансової стійкості малих підприємств дає змогу:

– отримати узагальнену характеристику фінансової стійкості а

підприємства на основі спеціально розрахованого інтегрального індикатора;

- розробити рейтингову модель, яка дозволяє визначити пріоритетність одного підприємства порівняно з іншими;

- здійснювати прогнозування фінансової стійкості з урахуванням впливу як зовнішніх, так і внутрішніх чинників;

- забезпечити можливість проведення факторного аналізу для оцінки впливу окремих складових на інтегральний показник [66].

Окреслені методи оцінки фінансової стійкості підприємства не дозволяють врахувати вплив внутрішніх та зовнішніх чинників на рівень фінансової стійкості. Саме тому існує потреба у розробці методики оцінки фінансової стійкості, спроможної не тільки оцінити її рівень на певну дату чи в середньому за аналізований період, але й визначити чинники зовнішнього та внутрішнього середовищ, що здійснюють найбільший вплив, визначити напрям (позитивний чи негативний) та інтенсивність цього впливу. Методики оцінки фінансової стійкості повинна ґрунтуватися на структурованому врахуванні впливу зовнішніх чинників та орієнтований на досягнення довгострокових фінансових цілей підприємства.

Пропонуємо для оцінювання фінансової стійкості використовувати методику скорингу, яка передбачає комплексний облік як внутрішніх, так і зовнішніх факторів. Підбір внутрішніх показників доцільно здійснювати з урахуванням їхнього впливу на показник рентабельності активів, тоді як зовнішнє середовище аналізується через оцінку його впливу на фінансову стійкість підприємства з використанням кореляційно-регресійного аналізу.

У загальному розумінні скоринг являє собою метод класифікації, що передбачає поділ об'єктів на групи з метою оцінювання певних показників. Скорингові моделі є одним із найбільш вдалих прикладів практичного застосування математичних і статистичних інструментів у сфері бізнесу. Скоринг – це математична модель, яка представляє собою зважену суму низки характеристик, яка дозволяє, спираючись на історичні дані, оцінити ймовірність тієї чи іншої події.

Методика скорингового аналізу фінансової стійкості підприємства може складатися з таких послідовних етапів (рис. 1.7).



Рис. 1.7. Етапи побудови скорингової моделі оцінки фінансової стійкості малих підприємств

Джерело: складено автором

У результаті проведення оцінки внутрішніх і зовнішніх чинників, що впливають на фінансову стійкість із використанням інструментів кореляційно-

регресійного аналізу доцільно виокремити групи чинників (зовнішні і внутрішні), які здійснюють найбільший вплив на рівень фінансової стійкості малого підприємства. Після цього за допомогою методу експертних оцінок здійснити розподіл балів для кожної з груп. Для групи чинників, які здійснюють сильніший вплив призначається більша кількість балів.

Наступним кроком є формування скорингової моделі оцінки фінансової стійкості, яка включає показники, відібрані за результатами кореляційно-регресійного аналізу. Така скорингова модель може відрізнятися від інших моделей набором показників фінансової стійкості а також наявністю зовнішніх чинників. Унікальність цієї методики полягає в тому, що вона враховує зовнішнє середовище функціонування організації та дає змогу визначити, за рахунок чого відбувається зниження фінансової стійкості: через зовнішні причини чи внаслідок неефективної діяльності керівників, менеджерів і аналітиків.

Наступним кроком є розподіл балів. Максимальна кількість балів за кожним показником розподілялася залежно від їх впливу на результуючий показник. Виходячи з отриманих даних за результатами скорингової оцінки та з урахуванням внутрішніх показників, формується градація кількості балів, відповідно до класу фінансової стійкості:

1 клас (високий рівень фінансової стійкості). Такий тип фінансової стійкості характерний для підприємств, що мають запас міцності, низький рівень фінансового ризику та ефективно використовують ресурси. Зазвичай це проявляється у перевищенні рентабельності активів над вартістю капіталу. Такі підприємства мають чітку стратегію, спрямовану на зростання доходів, прибутку або рентабельності, що допомагає підтримувати баланс між стійкістю та ефективністю діяльності

2 клас (стабільний рівень фінансової стійкості). Такий тип фінансової стійкості характерний для підприємств, що виходять на нові ринки збуту або реалізують капіталомісткі проекти. У перспективі вони можуть перейти до першого класу. Також до цього класу відносять підприємства, що працюють

переважно за рахунок власних коштів, але не ставлять за мету підвищення ефективності діяльності.

3 клас (задовільний рівень фінансової стійкості). Задовільний рівень фінансової стійкості характерних для підприємств, що мають проблеми з платоспроможністю, залучають позикові кошти не для розвитку, а для покращення фінансового стану, демонструючи низьку ефективність. Зазвичай вони не мають чіткої стратегії та діють короткостроково, ухвалюючи ситуативні управлінські рішення.

4 клас (критичний рівень фінансової стійкості). Характерними ознаками цього класу фінансової неспроможності (банкрутства) є збитки, висока залежність від зовнішнього фінансування, значні фінансові ризики та велика частка кредиторської заборгованості в структурі фінансових ресурсів підприємства.

Далі необхідно визначити типи зовнішнього середовища – від I типу, що характеризує стабільне зовнішнє середовище, до IV типу – критично нестабільне. Далі на основі визначених класу та типу стабільності зовнішнього середовища встановлюється рівень фінансової стійкості організації.

Серед основних переваг цієї методики – врахування впливу зовнішнього середовища, в якому функціонує підприємство, а також можливість визначити причини зниження рівня його фінансової стійкості: чи пов'язано це з зовнішніми обставинами, чи з неефективною роботою керівного складу, менеджерів або аналітичного персоналу. Теоретична цінність запропонованого підходу полягає в подальшому вдосконаленні підходів до оцінювання фінансової стійкості та розвитку науково-практичного інструментарію для її управління. Особливість методу полягає у врахуванні взаємозалежності фінансової, фінансово-економічної та загальноекономічної стійкості, що сприяє підвищенню ефективності управлінських рішень.

Таким чином, запропонована методика оцінки рівня фінансової стійкості малих підприємств передбачає визначення рівня та типу фінансової стійкості через аналіз забезпеченості матеріальних запасів відповідними джерелами

фінансування, розрахунок і оцінка системи коефіцієнтів, а також здійснення інтегральної оціни фінансової стійкості підприємства. Запропоновано методику оцінки фінансової стійкості малих підприємств на основі скорингової моделі, що враховує вплив внутрішніх і зовнішніх чинників.

ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 1

За результатами проведеного дослідження теоретичних засад управління фінансовою стійкістю малих підприємств та аналізу наукових джерел можна сформулювати наступні висновки:

1. Економічний розвиток має циклічну природу, що проявляється у часовій динаміці та формуванні ключових тенденцій під впливом економічних циклів. Ця циклічність відображається у періодичному відтворенні фаз коливань ділової активності, коли фази економічного піднесення змінюються спадом виробництва, а зростання економічної активності – її зниженням. Вона також супроводжується чергуванням періодів підвищення та зниження ринкової кон'юнктури. Крім того, економічне зростання супроводжується суттєвими трансформаціями у структурі виробничих сил, технологічному підґрунті суспільства, соціально-економічних відносинах та інституційній системі. Дослідження підтверджують наявність тісного взаємозв'язку між циклічністю економічного розвитку та структурними змінами, що відбуваються у сучасній економіці.

2. У ході дисертаційного дослідження встановлено, що управління фінансовою стійкістю підприємства належить до ключових економічних завдань у сучасних умовах. Нестача фінансової стійкості може призвести до неплатоспроможності та браку ресурсів для розвитку виробництва. Натомість надмірна стійкість може негативно позначитися на динаміці розвитку, оскільки призводить до зайвих витрат через надлишкові запаси та резерви. Фінансова стійкість визначається як динамічна характеристика фінансової системи підприємства, яка визначається його здатністю нівелювати негативний вплив внутрішніх та зовнішніх чинників через ефективне управління фінансовими

ресурсами, що забезпечує стабільне функціонування та розвиток суб'єкта господарювання. Встановлено, що для фінансової стійкості характерні такі особливості: це певний рівноважний стан підприємства, за якого забезпечуються його платоспроможність, прибутковість, інвестиційна привабливість; фінансово стійке підприємство здатне нівелювати дію негативних зовнішніх та внутрішніх чинників, повертаючись при цьому до рівноважного стану; фінансова стійкість забезпечує поточну діяльність та розвиток підприємства; інструментами для досягнення фінансової стійкості є оптимізація структури та ефективне використання фінансових ресурсів та капіталу, маневрування грошовими коштами, забезпечення прибутковості і т.д.

3. Управління фінансовою стійкістю підприємства представляє собою сукупність підходів, принципів і методів, спрямованих на формування та реалізацію рішень управлінського характеру, метою яких є забезпечення стабільного зростання прибутковості, збереження платоспроможності й надійної кредитної репутації, а також підтримання фінансової збалансованості підприємства в умовах циклічної економіки. Процес управління фінансовою стійкістю підприємства здійснюється поетапно і передбачає реалізацію 6 етапів.

4. Запропоновано методику оцінки рівня фінансової стійкості малих підприємств передбачає визначення рівня та типу фінансової стійкості через аналіз забезпеченості матеріальних запасів відповідними джерелами фінансування, розрахунок і оцінка системи коефіцієнтів, а також здійснення інтегральної оцінки фінансової стійкості підприємства. Запропоновано методику оцінки фінансової стійкості малих підприємств на основі скорингової моделі, що враховує вплив внутрішніх і зовнішніх чинників.

Результати проведених теоретичних досліджень і наукових розробок висвітлено у працях автора: [65, 66, 71, 73]

РОЗДІЛ 2

ОЦІНКА ФІНАНСОВОЇ СТІЙКОСТІ МАЛИХ ПІДПРИЄМСТВ ПАКУВАЛЬНОЇ ПРОМИСЛОВОСТІ В УМОВАХ ЦИКЛІЧНОЇ ЕКОНОМІКИ

2.1. Аналіз циклічності розвитку економіки України

Агресія росії проти України спричинила суттєве зниження економічного потенціалу держави, що стало наслідком глибоких глобальних суперечностей між провідними політичними та економічними силами світу. У післявоєнний період ключовим завданням для України, яка продовжує переживати затяжний конфлікт, є макроекономічне відновлення, що слугує основою стабілізації та поступової реконструкції держави. Однією з найгостріших проблем залишається висока залежність від імпортних поставок, що провокує дисбаланс у зовнішній торгівлі й створює загрозу для фінансової стійкості. Переважання імпорту над експортом призводить до зниження обсягу валютних резервів, поглиблення внутрішнього дефіциту й посилення ризику економічної дестабілізації. Крім того, перед країною стоїть масштабне завдання відновлення критичної інфраструктури, соціальної сфери та виробничих потужностей, що потребує значних фінансових впливань.

Збройний конфлікт істотно впливає на економічну інфраструктуру держави. У період активних бойових дій відбувається різке зниження виробничої активності, зазнають пошкоджень об'єкти критичної інфраструктури, руйнуються логістичні зв'язки, зростає рівень безробіття та скорочується споживчий попит. У цьому контексті макроекономічний аналіз стає необхідним інструментом для оцінки обсягів економічних втрат, виявлення основних ризиків та прогнозування можливостей для подальшого відновлення. Він також дає змогу вчасно виявити найгостріші виклики, що вимагають негайних дій з боку держави.

Оцінка економічних показників є ключовим етапом у формуванні

стратегій як для післявоєнного відновлення української економіки, так і для забезпечення її довгострокового розвитку. Такий аналіз дає змогу визначити обсяги понесених втрат, виявити вразливі елементи економічної структури, спрогнозувати можливі трансформації у внутрішньому та зовнішньому економічному середовищі, а також своєчасно реалізувати ефективні заходи для зміцнення економічної стабільності.

Україна сьогодні переживає період економічної нестійкості, зумовленої, зокрема, високим рівнем фіскального навантаження, зростаючим дефіцитом у зовнішній торгівлі та платіжному балансі, а також несприятливим інституційним середовищем для підприємницької діяльності та управління. Платіжний баланс слугує індикатором рівня технологічного розвитку держави та її конкурентоспроможності на міжнародній арені. Наразі платіжний баланс України демонструє нестабільну динаміку (рис. 2.1).

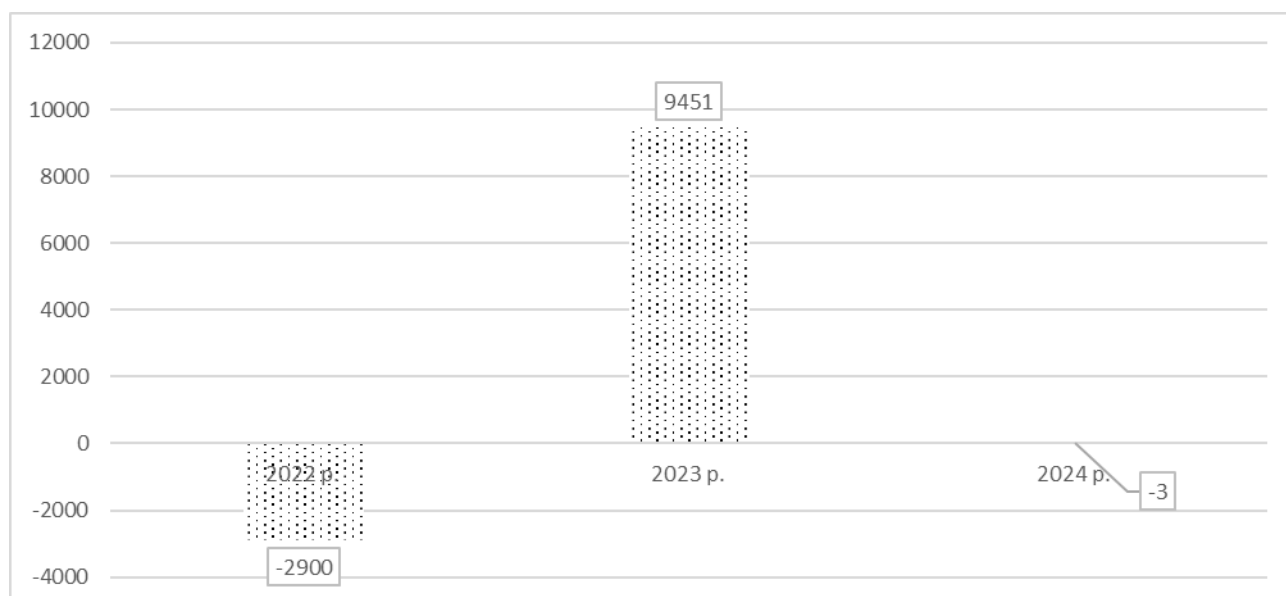


Рис. 2.1. Динаміка платіжного балансу України за 2022-2024 рр., млн дол. США

Джерело: побудовано автором на основі джерела [169]

Ключовим індикатором економічного зростання держави виступає валовий внутрішній продукт (ВВП). Після початку повномасштабної агресії

росії у 2022 році ВВП України різко скоротився. Втім, завдяки суттєвій міжнародній підтримці з боку партнерів, економіка поступово почала відновлюватися. Уже в 2023 році рівень ВВП зріс 26%, а у 2024 році ще на 17%.

Початок повномасштабної війни у 2022 році призвів до стрімкого падіння реального ВВП, який у 2023 році зріс майже на 43%, а у 2024 році ще майже на 24% (рис. 2.2).

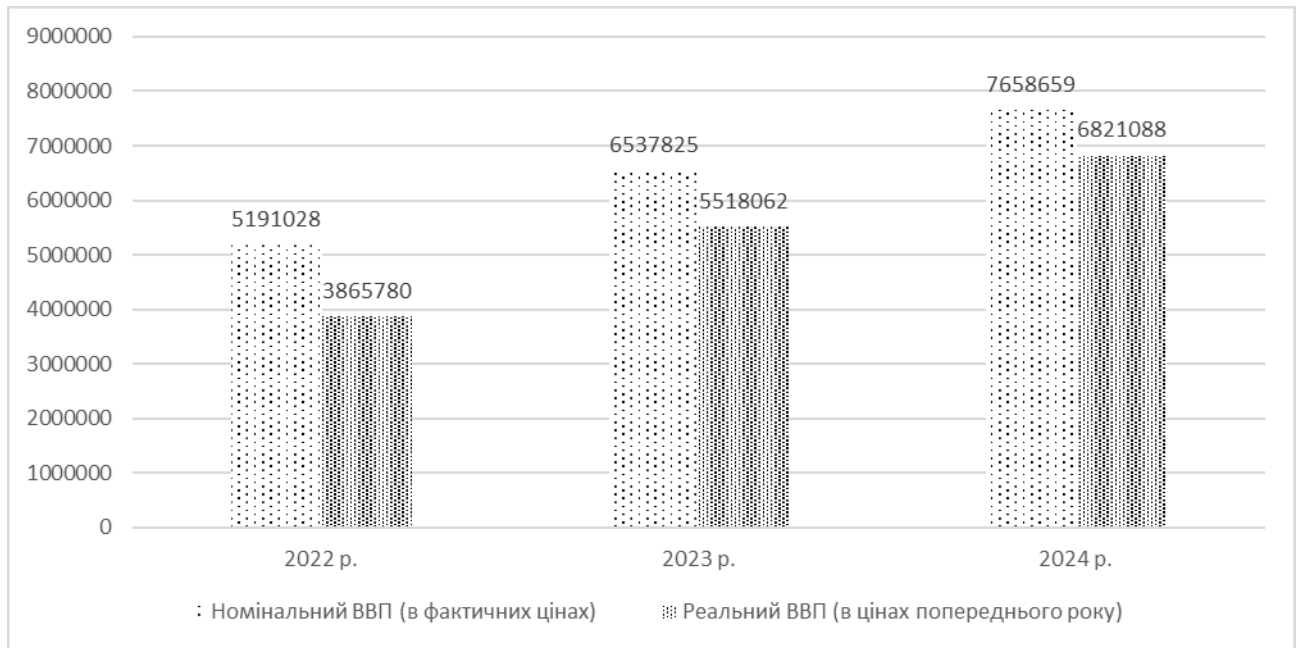


Рис. 2.2. Динаміка показників ВВП України за 2022-2024 рр., млн грн.

Джерело: побудовано автором на основі джерела [20]

Таким чином, у 2022 році було зафіксовано найгірші показники ВВП за весь розглянутий період, а результати 2023-2024 років перевищили цей рівень. Незважаючи на це, перед Україною стоять суттєві структурні виклики і свідчать про необхідність впровадження дієвих стратегій для її відновлення й зміцнення.

Експортна активність відіграє ключову роль у формуванні валового внутрішнього продукту країни, сприяє притоку іноземного капіталу та підтриманню макроекономічної стабільності. Водночас, як свідчать дані рис. 2.3 у 2022-2023 роках спостерігалось зниження основних експортних

показників України (40899 млн. дол. США у 2022 році та 34678 млн дол. США у 2023 році). Це зумовлено воєнними діями, падінням виробничих обсягів та ускладненням логістичних ланцюгів. У 2023 році ситуація дещо покращилась і показник експорту на кінець 2024 року становив 38888 млн дол. США.

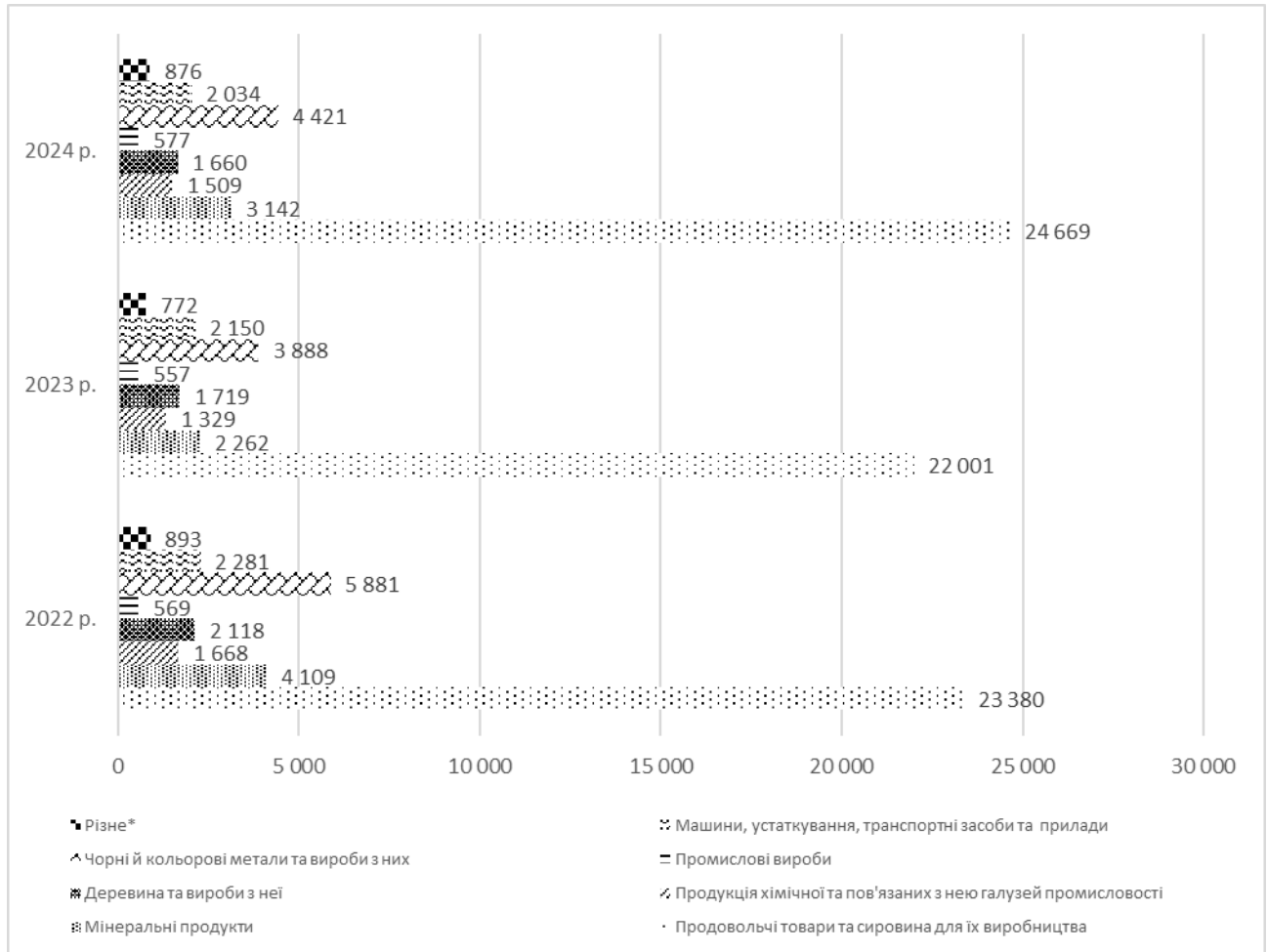


Рис. 2.3. Динаміка товарної структури експорту за 2022-2024 рр., млн дол. США

Джерело: побудовано автором на основі джерела [63]

Протягом аналізованого періоду до основних експортних позицій України належали продовольчі товари та сировина, чорні і кольорові метали, мінеральні продукти, машини та устаткування. У 2024 році найбільшу частку в експорті становили продовольчі товари та сировина для їх виробництва - 63,4% від загального обсягу. На другому місці опинився експорт металів і виробів із них -

11,4%, а третю позицію зайняли мінеральні продукти – 8,1%.

Значне зниження експорту металів за аналізований період спричинене зупинкою діяльності провідних металургійних підприємств України. Схожа ситуація спостерігалася й у хімічній галузі, більшість підприємств якої розташовані на сході країни, що призвело до скорочення експорту відповідної продукції. Для відновлення обсягів українського експорту до рівня, що передував війні, необхідно зосередити зусилля на розширенні логістичної інфраструктури, активній інтеграції вітчизняних виробників у ринки Європейського Союзу, диверсифікації форматів міжнародної співпраці, а також залученні інвестицій для модернізації та розвитку промислового сектору.

Якщо розглянути структуру експорту, то найбільшу питому вагу займають товари проміжного споживання (84,8% у 2022 році та 81,6% у 2024 році) (рис. 2.4).

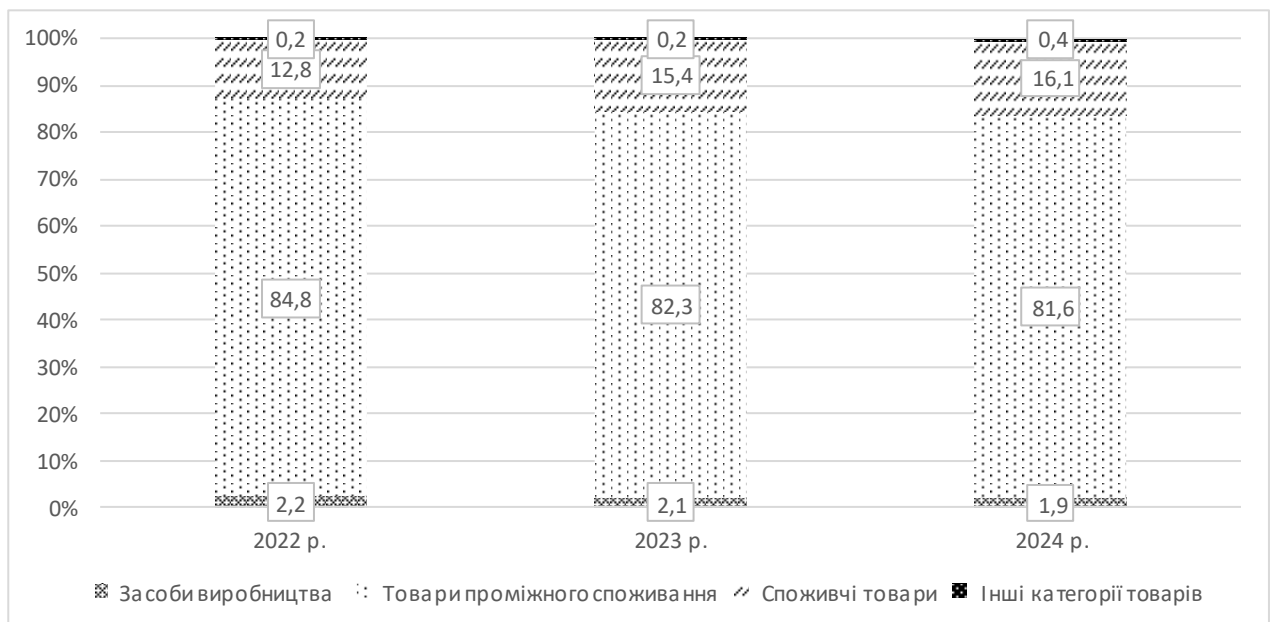


Рис. 2.4. Динаміка експорту товарів за широкими економічними категоріями у 2022-2024 рр., %

Джерело: побудовано автором на основі джерела [63]

У сфері імпорту спостерігалась зворотна тенденція: за аналізований період загальна сума імпорту збільшилась із 55551 млн. дол. США у 2022 році

до 72735 млн. дол. США у 2024 році. У структурі імпорту товарів у 2024 році лідируючу позицію за обсягами в грошовому еквіваленті зайняли машини та устаткування, на які припадало 33,8% від загального обсягу імпорту в Україну. Це на 3,1 відсоткового пункту більше, ніж у 2023 році, що зумовлено зростанням вартості їх ввезення на 4967 млн дол. США. Другою за значущістю категорією імпорту в 2024 році залишалася продукція хімічної промисловості, частка якої становила 16,4%. Порівняно з попереднім роком вона скоротилася на 1,1%. Водночас частка паливно-енергетичних ресурсів у структурі імпорту помітно знизилася: з 16,3% у 2023 році до 12,3% у 2024-му (рис. 2.5).

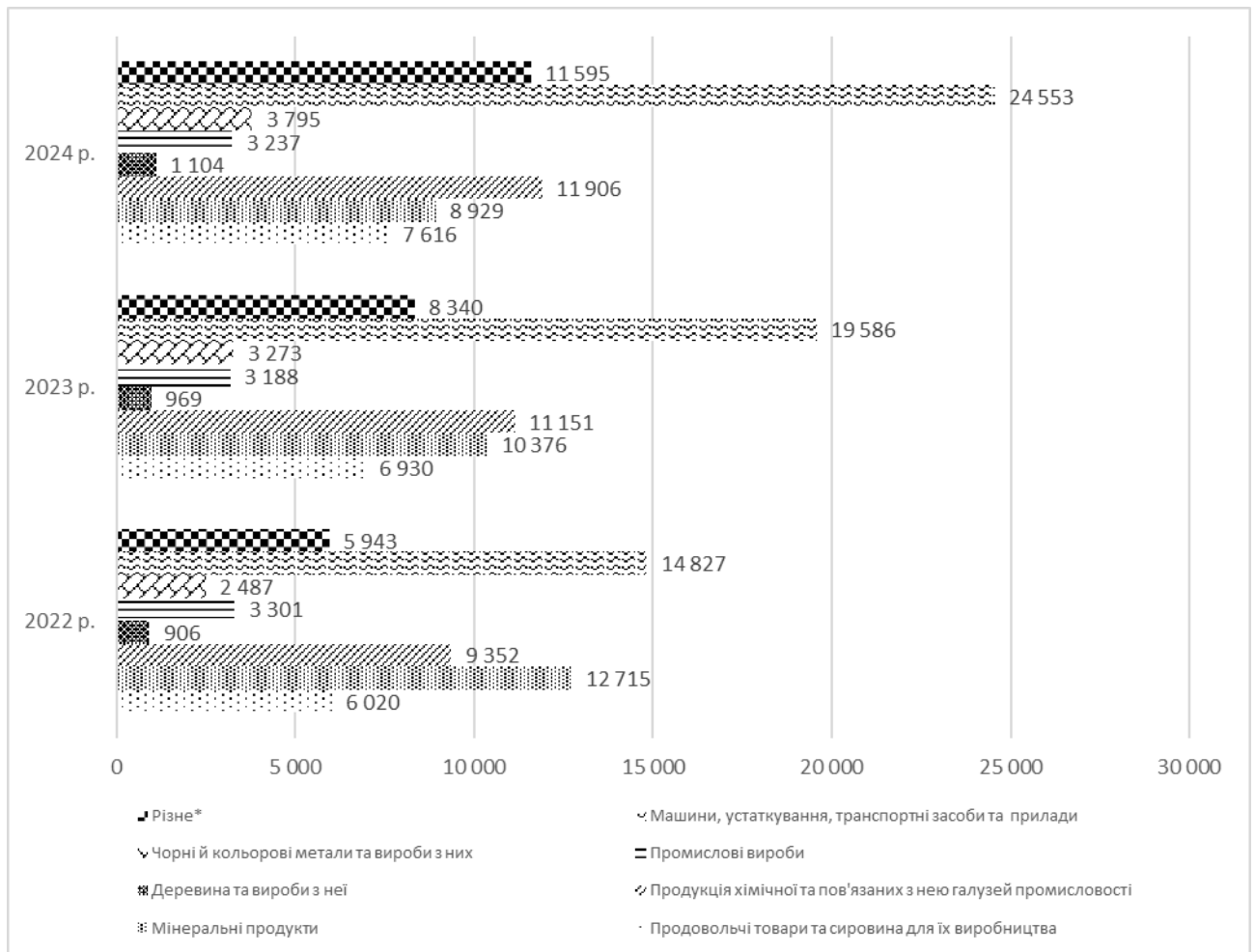


Рис. 2.5. Динаміка товарної структури імпорту за 2022-2024 рр., млн. дол. США

Джерело: побудовано автором на основі джерела [63]

Що стосується структури імпорту, то вона суттєво відрізняється від структури експорту, а саме: на першому місці також товари проміжного споживання, але із значно меншою питомою вагою (48,5% у 2022 році та 41,7% у 2024 році). На другому місці споживчі товари (30,2% у 2022 році та 27,3% у 2024 році) (рис. 2.6).

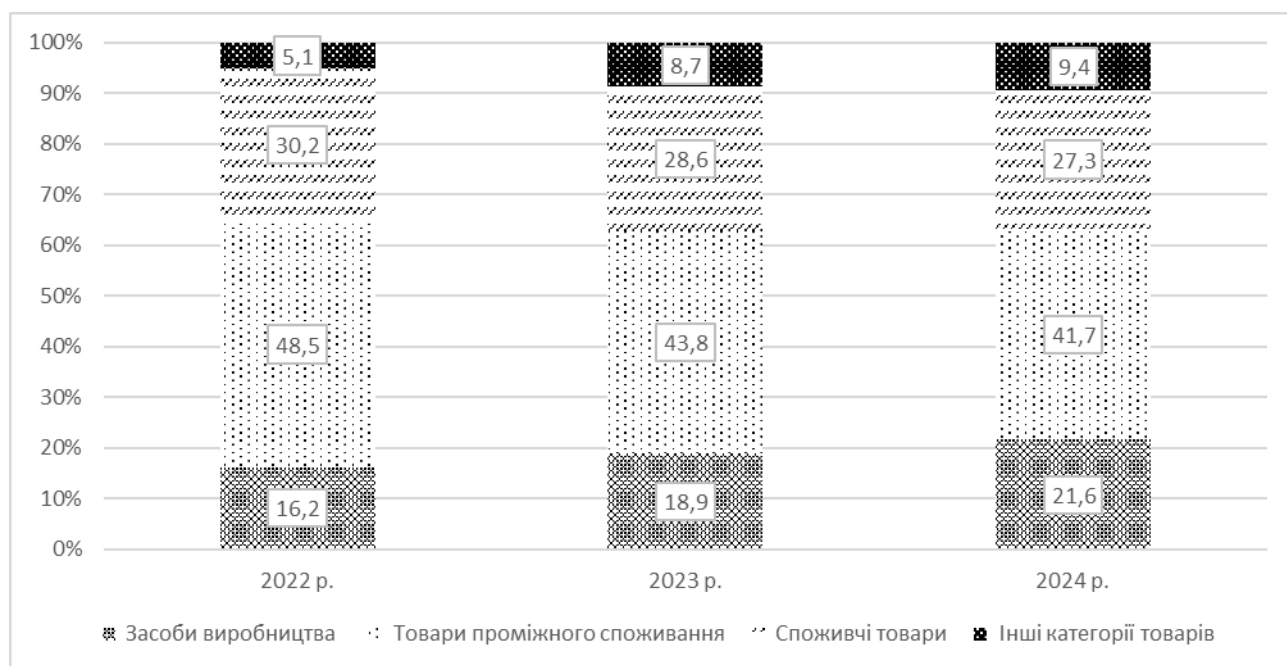


Рис. 2.6. Динаміка імпорту товарів за широкими економічними категоріями у 2022-2024 рр., %

Джерело: побудовано автором на основі джерела [63]

Таким чином, попри руйнівний вплив війни на зовнішньоторговельну діяльність України, що особливо гостро проявився у 2022 році, у наступні роки експортно-імпортні операції продемонстрували ознаки відновлення. Хоча показники ще не досягли довоєнного рівня, спостерігається поступове зростання обсягів експортної виручки, що свідчить про наявність позитивної динаміки.

Податкові надходження відіграють ключову роль у підтриманні стабільності макроекономічного середовища держави. Забезпечуючи наповнення дохідної частини Зведеного бюджету, вони підсилюють стійкість

публічних фінансів у періоди коливань фінансового ринку та слугують фінансовою базою для реалізації соціальних програм, розвитку інфраструктури й впровадження заходів економічного стимулювання.

Головною метою податкової системи є зосередження фінансових ресурсів, необхідних для належного виконання державних функцій, що передбачає формування фінансового підґрунтя державного та місцевих бюджетів. Водночас податки і збори виступають важливим механізмом державного впливу на економіку, оскільки визначають рівень інвестиційної активності, споживчих витрат, процеси нагромадження та розподілу доходів.

Проаналізуємо доходи, видатки та дефіцит Зведеного бюджету України у 2022-2024 рр. у % до ВВП (рис. 2.7).

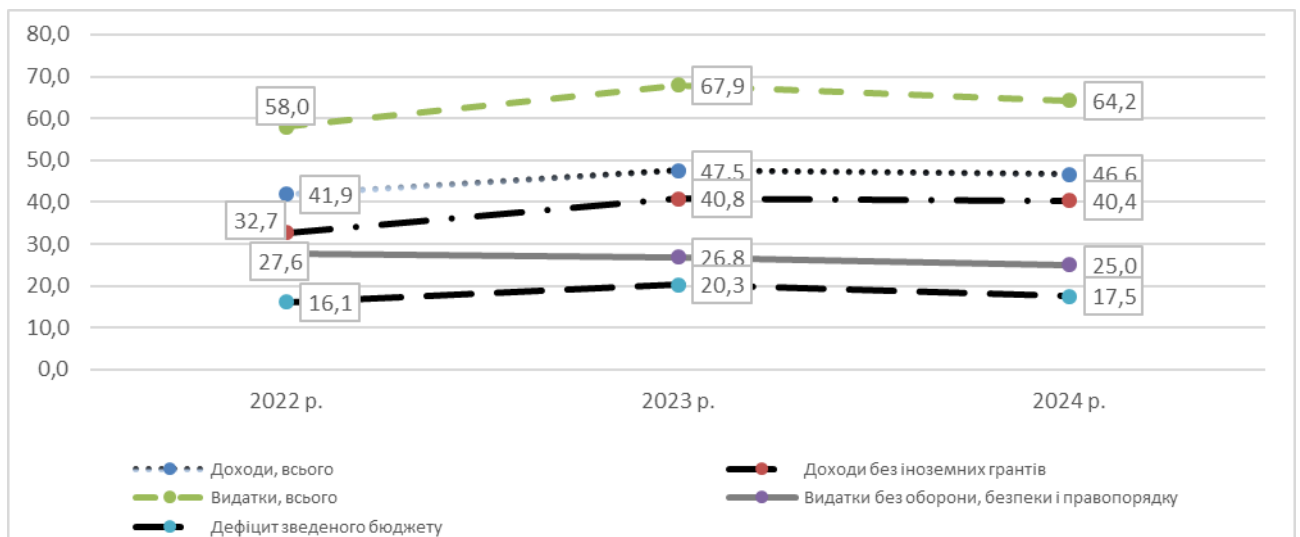


Рис. 2.7. Динаміка доходів, видатків та дефіциту Зведеного бюджету України у 2022-2024 рр. у % до ВВП

Джерело: побудовано автором на основі джерел [19;48]

Частка сукупних доходів Зведеного бюджету у ВВП зросла з 41,9% у 2022-му та досягла 46,6% у 2024 році. Якщо не враховувати іноземні гранти, у 2024 році цей показник становив 40,4% ВВП, що значно перевищує рівень 2022 року (32,7%). Хоча реальні доходи Зведеного бюджету в 2022 році скоротилися на 23%, протягом наступних двох років їхній обсяг відновився до довоєнних значень.

Видатки бюджету у відсотках до ВВП за 2022-2024 роки були суттєвими, головним чином через зростання фінансування оборонного сектору. Сукупні витрати зросли з 58% у 2022-му, досягли 68% у 2023-му та становили 64,2% у 2024 році. Водночас через пріоритетність фінансування військових потреб частка витрат на соціально-економічні програми знизилася з 27,6% ВВП у 2022 році до 25% у 2024-му.

У 2024 році дефіцит Зведеного бюджету становив 17,5% ВВП, що в рази перевищує показники довоєнного періоду, проте є на 2,8 відсоткового пункту меншим порівняно з 2023 роком. Для фінансування дефіциту Зведеного бюджету у 2024 році було залучено 2542 млрд. грн. запозичень, з яких 1902,8 млрд. грн. - зовнішні, а 639,6 млрд грн. - внутрішні. Чистий обсяг позикових ресурсів склав 254,9 млрд грн. від внутрішніх джерел і 1175,4 млрд грн. - від зовнішніх, тобто зовнішні кредитори надали державі у п'ять разів більше коштів, ніж внутрішні (таблиця 2.1).

Таблиця 2.1

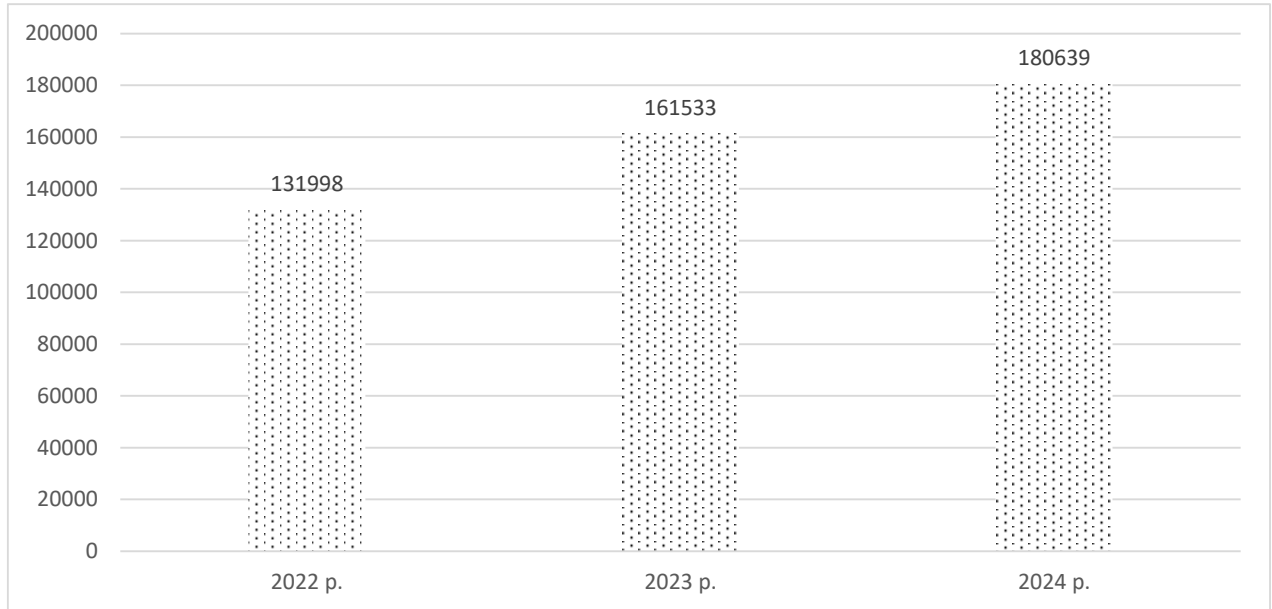
**Дефіцит Зведеного бюджету у 2022-2024 рр. та джерела його покриття,
млрд грн.**

Показники	2022 р.	2023 р.	2024 р.	Відхилення 2024/2022
Дефіцит Зведеного бюджету та джерела його покриття	844,8	1327,7	1350,6	505,8
Валові запозичення, в т.ч.	1309,4	1705,9	2542,4	1233
внутрішні позики	697,2	552,9	639,6	-57,6
зовнішні позики	612,2	1153,0	1902,8	1290,6
Чисті запозичення, в т.ч.	851,8	1263,3	1430,3	578,5
чисті внутрішні позики	288,8	177,7	254,9	-33,9
чисті зовнішні позики	563,0	1085,6	1175,4	612,4

Джерело: побудовано автором на основі джерел [19; 48]

У контексті поглиблення глобалізаційних процесів зовнішній борг України демонструє стрімке зростання (рис. 2.8).

Для країн із ринковою економікою зовнішні державні запозичення відіграють важливу роль у макроекономічному регулюванні, однак фінансування військових потреб спричинило значне навантаження на бюджет.



**Рис. 2.8. Динаміка валового зовнішнього боргу Україні за 2022-2024 рр.,
млн дол. США**

Джерело: побудовано автором на основі джерела [169]

У 2024 році валовий зовнішній борг України зріс на 19106 млн. дол. США, досягнувши наприкінці року 180639 млн. дол. США. Його співвідношення до ВВП підвищилося з 89,1% до 95,0%.

Борг державного сектору збільшився на 18,5 млрд. дол. США і склав 116,8 млрд. дол. США (61,4% ВВП), тоді як зовнішні зобов'язання приватного сектору зросли на 0,6 млрд. дол. США, досягнувши 63,8 млрд. дол. США (33,6% ВВП) [62].

Згідно з рисунком 2.9, упродовж 2022-2024 років індекс споживчих цін демонстрував нестійку динаміку, досягнувши максимального значення у 2022 році – 122,6 %. У 2024 році середній рівень безробіття в Україні знизився на 3,1 відсоткового пункту й становив 14,3% порівняно з 17,4% у 2023 році. Торік безробітним був майже кожен сьомий громадянин.

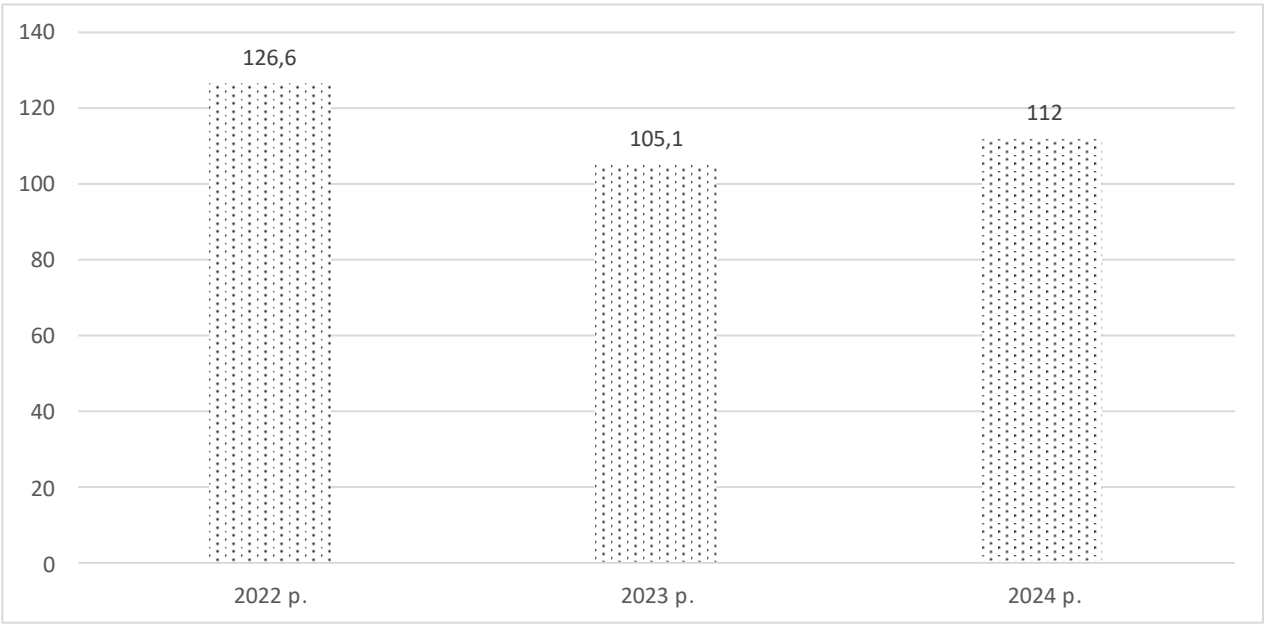


Рис. 2.9. Динаміка індексу споживчих цін на товари і послуги (до грудня попереднього року) в Україні у 2022-2024 рр., %

Джерело: побудовано на основі джерела [55]

Попри позитивну динаміку, ситуація на ринку праці залишалася нерівномірною: роботодавці активно шукали персонал, однак рівень безробіття залишався досить високим. Навіть за наявності значної кількості вакансій, бізнес відчував гострий дефіцит кадрів (рис. 2.10).

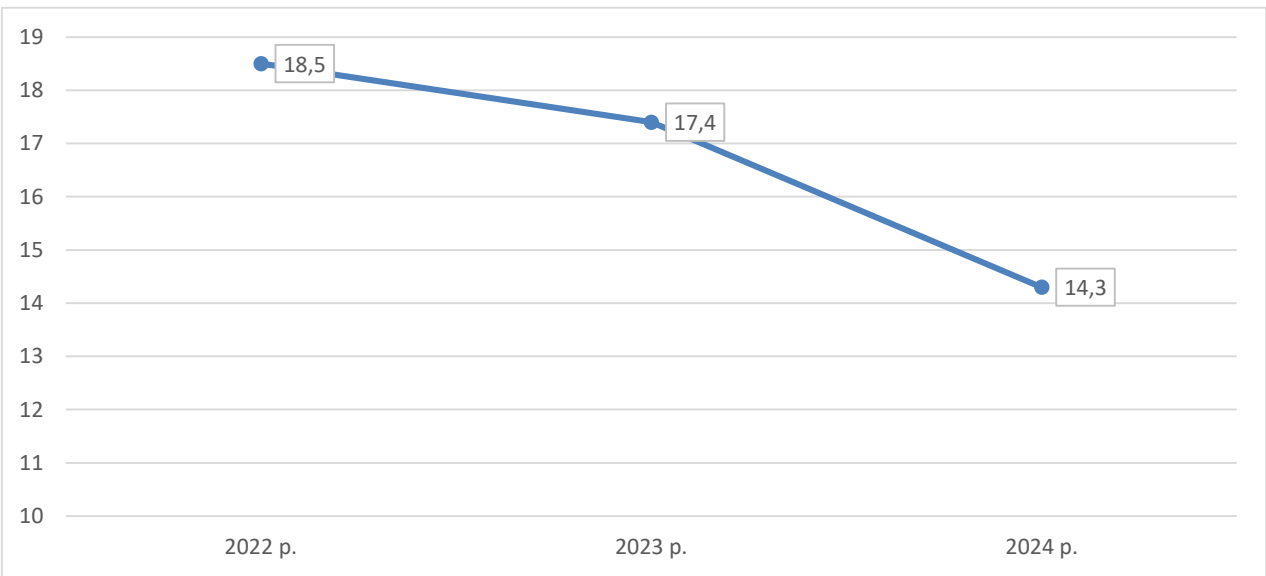


Рис. 2.10. Динаміка середнього рівня безробіття в Україні, 2022-2024 рр., %

Джерело: побудовано автором на основі джерела [175]

Війна підбиває дію ринкових механізмів, що призводить до звуження ринку праці. Мобілізаційні заходи та обмеження на виїзд за кордон значно зменшують можливості працевлаштування чоловіків. Внаслідок руйнування інфраструктури та призупинення роботи підприємств багато людей змушені переходити до неформальних форм зайнятості або займатися натуральним господарством, яке не враховується в офіційній статистиці зайнятості.

Статистика щодо безробіття в Україні не повністю відображає реальний стан справ, зокрема через відсутність даних про осіб, які проживають на тимчасово окупованих територіях. Крім того, значна частина безробітних не зверталася до центрів зайнятості та, відповідно, не потрапила до обліку. Водночас кількість офіційно зареєстрованих безробітних зменшилася під час війни, що пояснюється як еміграцією, так і мобілізацією населення до Збройних сил України (рис. 2.11).

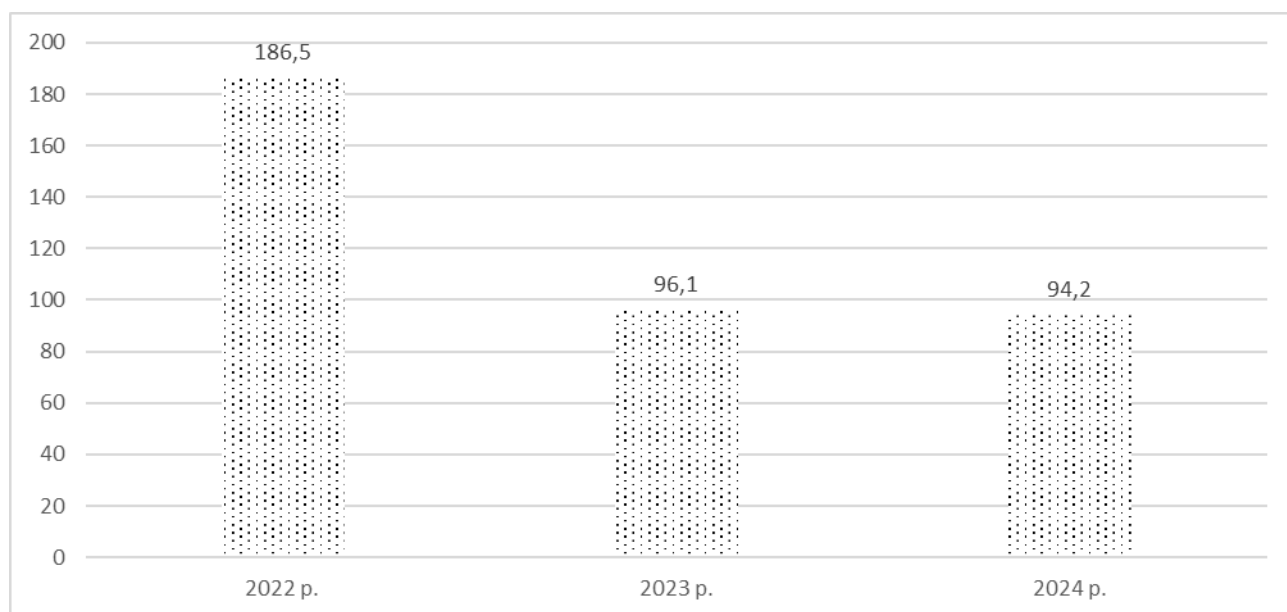


Рис. 2.11. Динаміка кількості зареєстрованих безробітних в Україні у 2022-2024 рр., тис. осіб

Джерело: побудовано автором на основі джерела [169]

З 3 червня 2022 року облікова ставка утримувалася на рівні 25% річних (до цього була рівні 10% річних). Починаючи з 28 липня 2023 року, у відповідь

на стійке зниження інфляційного тиску, НБУ перейшов до поступового зниження ставки.

Приймаючи це рішення, регулятор враховував відносно низький рівень споживчої інфляції, стабільну міжнародну фінансову підтримку та заходи, спрямовані на зміцнення державних фінансів (рис. 2.12).

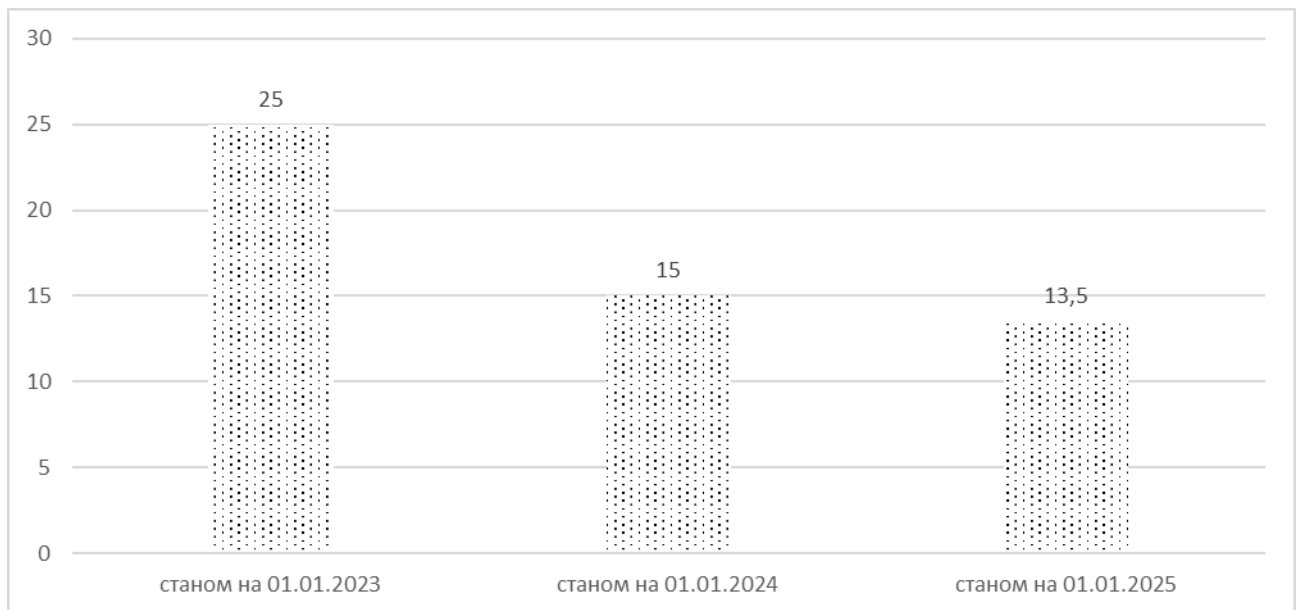


Рис. 2.12. Динаміка облікової ставки НБУ у 2022-2024 рр., %

Джерело: побудовано автором на основі джерела [129]

Водночас головним ризиком для інфляційної та економічної динаміки залишається перебіг війни, а саме: зростання бюджетних потреб на оборону; нові руйнування інфраструктури, що стримуватимуть економічну активність і сприятимуть підвищенню цін через обмеження пропозиції; часткові транспортні обмеження з боку окремих країн ЄС, які ускладнюватимуть експорт та підвищуватимуть вартість імпорту; поглиблення міграційних втрат.

Національний банк визначає офіційний курс гривні до долара США, розраховуючи його як середньозважений показник цін купівлі та продажу за всіма міжбанківськими операціями, здійсненими протягом дня. (рис. 2.13).

2024 рік валютний ринок завершив рік із девальвацією гривні приблизно на 10% (у 2023 році девальвація була значно меншою). Це пов'язано із тим, що

починаючи з повномасштабного вторгнення росії, Україна зіткнулася із зменшенням економічної активності, руйнуванням виробничої та енергетичної інфраструктури.

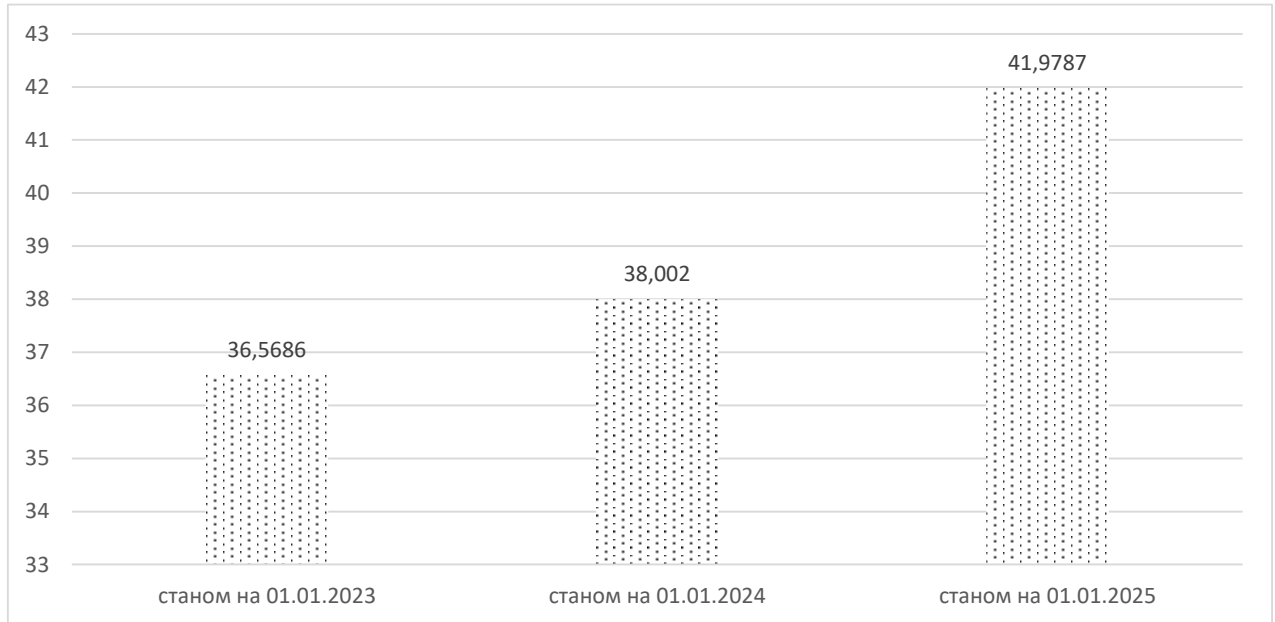


Рис. 2.13. Динаміка курсу НБУ(долар США) у 2022-2024 рр., грн.

Джерело: побудовано на основі джерела [133]

Національний банк утримує стабільність валютного ринку переважно завдяки масштабним інтервенціям, і зменшення їх обсягів може спричинити швидше знецінення гривні. Протягом 2024 року обсяг валютних інтервенцій НБУ складав 35,3 млрд. дол. США, що на 22% більше порівняно з 2023 роком, коли було реалізовано 28,8 млрд дол. США із золотовалютних резервів (рис. 2.14).

У 2024 році міжнародні резерви збільшилися майже на 8%, що істотно нижче за приріст 2023 року, коли показник сягав практично 42%. Водночас позитивна тенденція збереглась (рис. 2.15).

Зростання резервів стало можливим завдяки значним фінансовим надходженням від міжнародних партнерів, які перевищували обсяги валютних продажів НБУ та виплат за державним боргом. Незважаючи на активні валютні інтервенції, резерви продовжували поступово зростати.

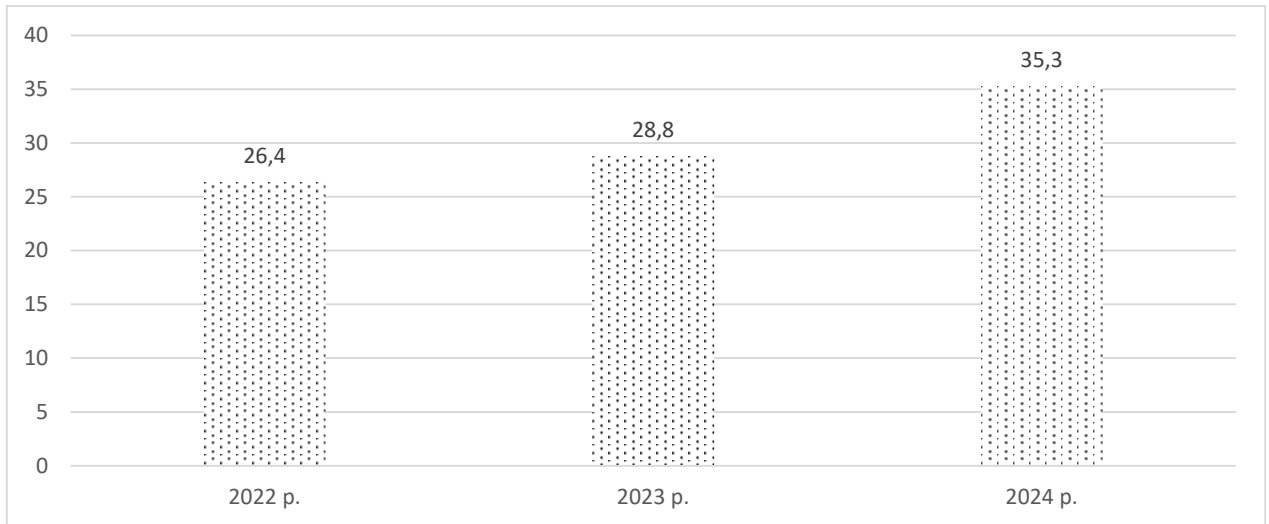


Рис. 2.14. Динаміка обсягів валютних інтервенцій (продаж валюти) у 2022-2024 рр., млрд дол. США

Джерело: побудовано автором на основі джерела [156]

Протягом 2024 року економіка України продовжувала поступово відновлюватися після тривалих потрясінь, спричинених повномасштабною війною з росією, енергетичною кризою та глобальними економічними викликами. Цей період можна визначити як етап стабілізації, водночас він залишив низку невирішених питань, що впливатимуть на майбутній розвиток держави.

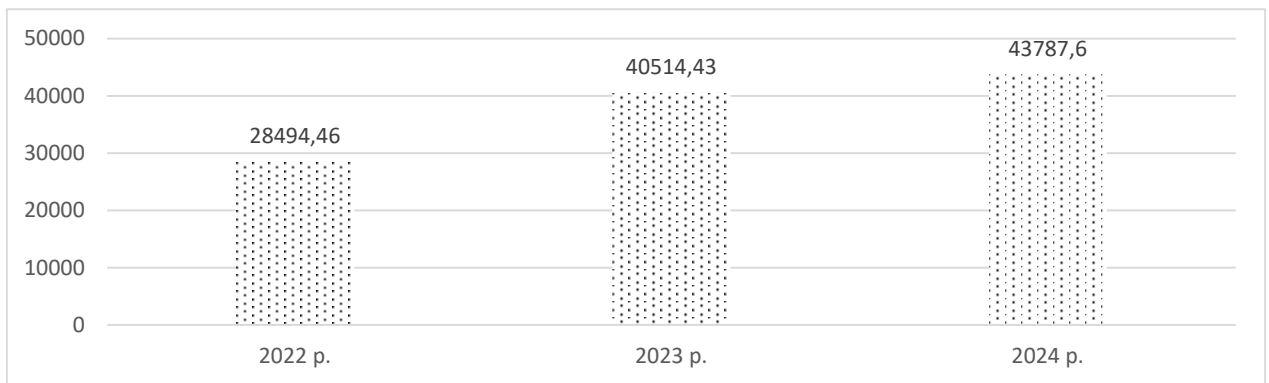


Рис. 2.15. Динаміка золотовалютних резервів НБУ у 2022-2024 рр., млн дол. США

Джерело: побудовано автором на основі джерела [157]

Ключовим індикатором відносно позитивних економічних зрушень у 2024 році стало зростання ВВП, що свідчить про поступове відновлення економіки після значних втрат, завданих війною. Основними чинниками цього зростання виступили: нарощення обсягів експорту сільськогосподарської продукції; відновлення промислового виробництва в регіонах, які не зазнали активних бойових дій; фінансова підтримка з боку міжнародних партнерів у формі грантів та кредитів.

Дефіцит державного бюджету залишається однією з ключових проблем. Така ситуація потребує масштабної міжнародної фінансової підтримки та проведення суворої фіскальної політики.

У 2024 році обмінний курс гривні щодо долара залишався відносно стабільним, утримуючись у діапазоні 42 грн/дол. Така ситуація стала результатом активних заходів Національного банку України, зокрема проведення валютних інтервенцій, а також значних обсягів міжнародної фінансової підтримки. Водночас підвищений попит на іноземну валюту, зумовлений необхідністю імпорту енергоносіїв і наявними структурними дисбалансами, створював додатковий тиск на гривню. Незважаючи на це, валютний ринок залишався контрольованим, що можна вважати важливим досягненням у складних економічних умовах.

Підсумовуючи, 2024 рік можна розглядати як значний етап у процесі відновлення економіки України, хоча цей шлях залишається довготривалим і непростим. Подальший успіх залежатиме від спроможності уряду оперативно та результативно реагувати на наявні виклики, а також максимально ефективно використовувати можливості для модернізації національної економіки.

Циклічність у розвитку економіки є складним і багатовимірним процесом, що ускладнює для аналітиків точне передбачення моменту переходу між фазами економічного циклу. Наразі вони здатні лише виявляти загальні напрями змін у діловій активності та економічній ситуації, оцінювати ймовірні сценарії зростання або спаду. Це обумовлено впливом великої кількості суперечливих чинників, які важко одночасно врахувати: вони можуть як

активізувати, так і приглушувати ключові фази циклу, згладжувати перехідні етапи, а також визначати їхню тривалість, впливати на національну економіку та її взаємодію з глобальною системою, зокрема на міжнародні фінансові потоки. У науковому середовищі сформовано велику кількість теорій, концепцій і підходів, які прагнуть обґрунтувати періодичні коливання ділової активності та відхилення економіки від стану рівноваги. Зміни основних економічних індикаторів, що сигналізують про фази ділового циклу, безпосередньо впливають на обсяги виробництва та реалізації продукції. Зокрема, коливання цін на ресурси, заробітної плати та рівня зайнятості визначають як собівартість товарів робіт та послуг, виготовлених (наданих) малими підприємствами, так і їх структуру, що впливає на прибутковість.

Для аналізу впливу економічної циклічності на фінансову стійкість малих підприємств пакувальної промисловості були використані показники динаміки обсягу реалізації продукції суб'єктами господарювання України, малими підприємствами та підприємствами пакувальної промисловості, а також темпи росту вказаних показників упродовж 2010-2023 рр. (рис. 2.16 та рис. 2.17).

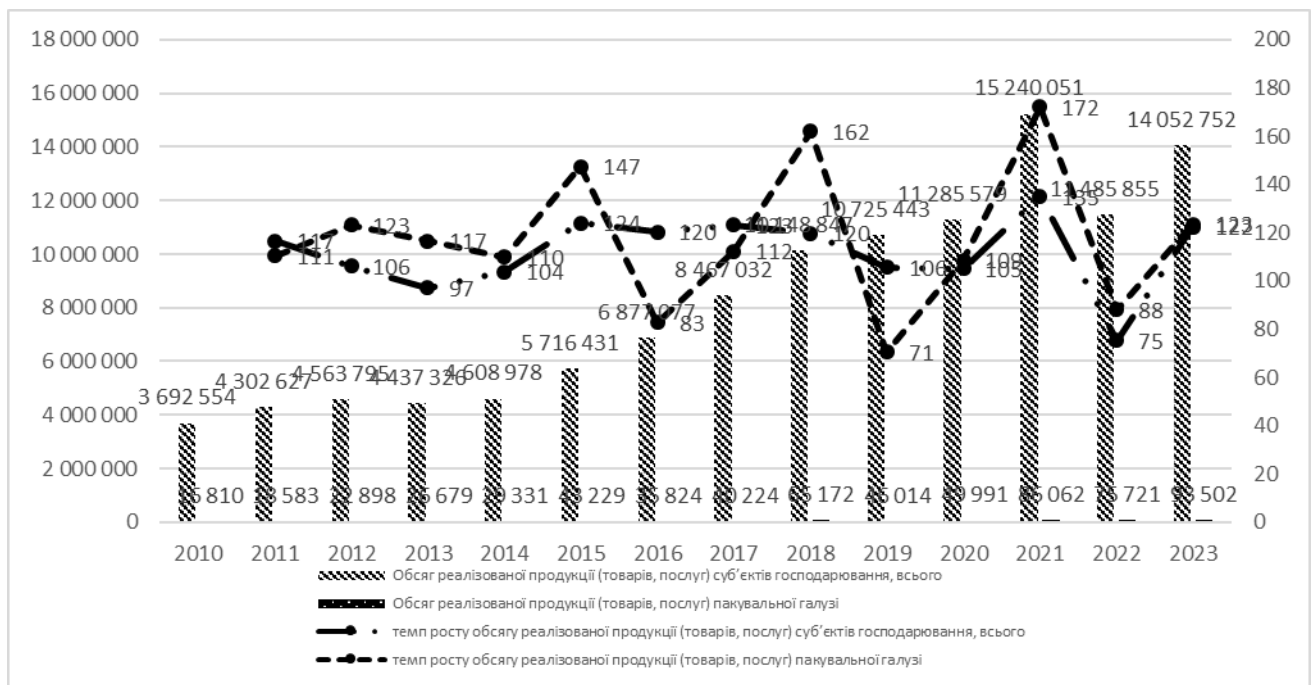


Рис. 2.16. Обсяги реалізації продукції суб'єктами господарювання України та підприємствами пакувальної промисловості 2010-2023 рр., млн. грн

Джерело: розраховано автором за [132]

Як видно з Рис. 2.16, коливання ділової активності в пакувальній галузі є більш вираженими, ніж у середньому по економіці. У періоди зростання цей сектор демонструє помірний розвиток, але під час кризи зазнає глибшого спаду.

Загалом економіка болісно реагує на спад ділової активності, проте існують сектори, які особливо вразливі до таких змін – це так звані циклічні галузі, що під час економічного підйому демонструють вищі темпи зростання порівняно з іншими. До них зазвичай відносять виробництво товарів тривалого користування, таких як автомобілі чи побутова техніка. Пакувальну галузь можна вважати умовно циклічною, оскільки її динаміка значною мірою залежить від стану суміжних галузей – торгівлі, будівництва, промисловості [65]. Під час економічного зростання попит на пакувальну продукцію зростає, тоді як у періоди спаду – зменшується, особливо в сегментах, пов'язаних із непродовольчими товарами. Водночас галузь зберігає відносну стійкість завдяки стабільному попиту на упаковку для товарів першої необхідності, таких як продукти харчування та ліки [69].

Динаміка показників ділової активності малих підприємств співпадає з загальними тенденціями розвитку економіки (рис. 2.17).

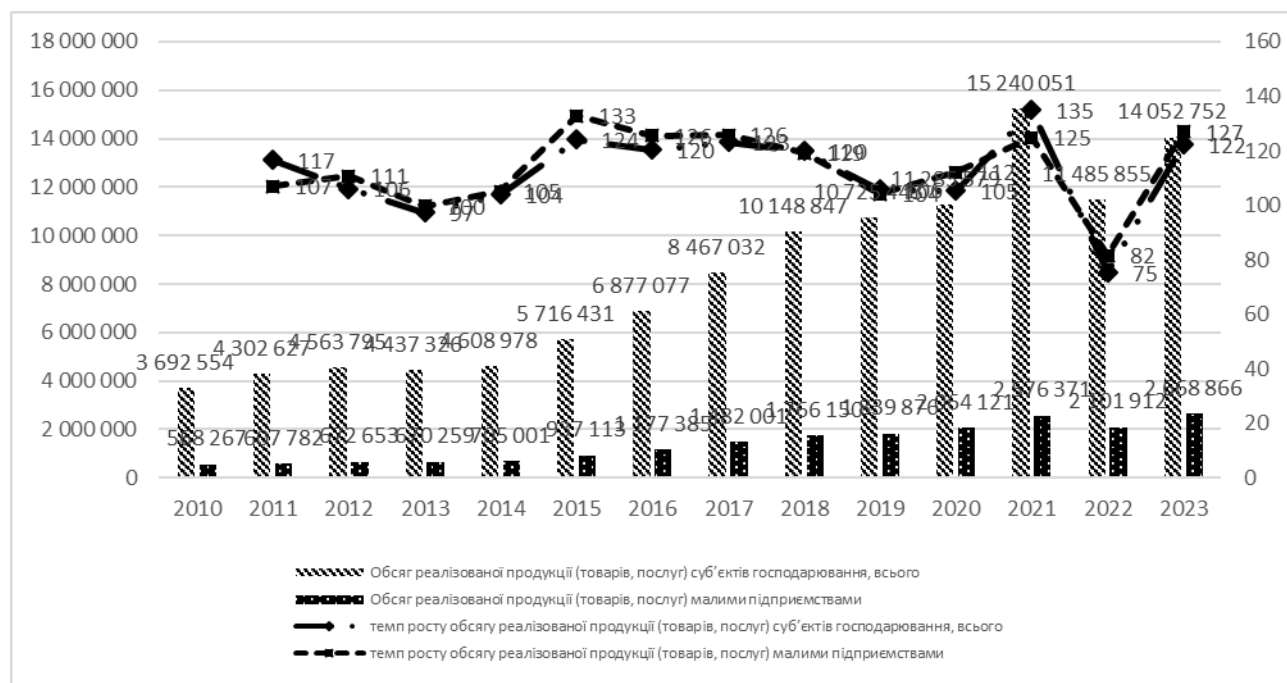


Рис. 2.17. Обсяги реалізації продукції суб'єктами господарювання України та малими підприємствами упродовж 2010-2023 рр., млн грн.

Джерело: розраховано автором за [132]

Циклічні коливання економіки здійснюють вплив на фінансову стійкість підприємств, оскільки її рівень із зменшенням обсягів ділової активності спостерігається зменшення сум власного капіталу та збільшення сум довгострокових та поточних зобов'язань. Динаміка коефіцієнту автономії свідчить, що починаючи із 2017 р. питома вага власного капіталу малих підприємств значно збільшується (рисунок 2.18).

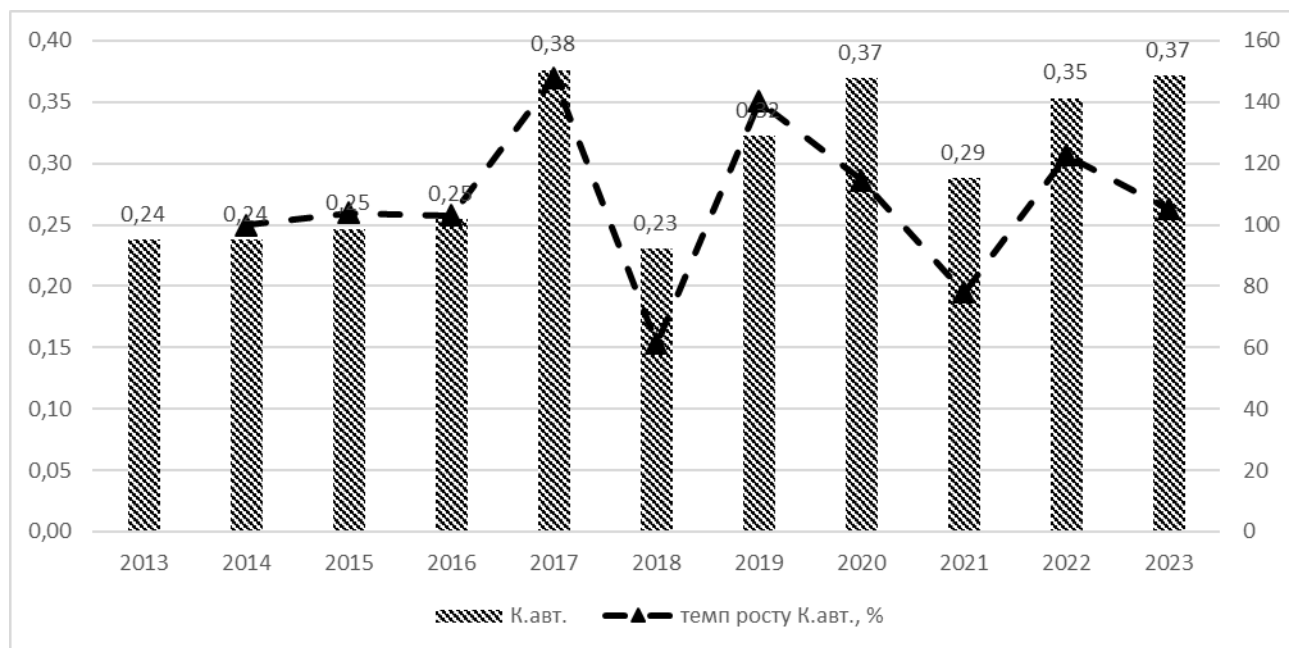


Рис. 2.18. Динаміка коефіцієнту автономії малих підприємства України упродовж 2013-2023 рр.

Джерело: розраховано автором за [132]

На основі проведеного аналізу можна зробити такі висновки: економічна циклічність безпосередньо впливає на фінансову стійкість малих підприємств. У періоди спаду ділової активності спостерігається зниження показників автономії, довгострокової фінансової незалежності та структура позикових ресурсів. Такі зміни свідчать про негативні тенденції, що вказують на ослаблення фінансової стійкості підприємств.

2.2. Діагностика фінансової стійкості малих підприємств пакувальної промисловості та визначення впливу циклічності економіки на її рівень

Діагностика фінансової стійкості малих підприємств у сучасних реаліях потребує переосмислення традиційних підходів, оскільки вона виступає не статичним показником, а динамічною характеристикою фінансової системи підприємства. Особливої актуальності це набуває в умовах високої турбулентності та циклічності економіки, де фази піднесення чи рецесії безпосередньо корелюють із рівнем ліквідності, тривалістю операційних циклів та загальною життєздатністю малого бізнесу. Розуміння механізмів адаптації та трансформації фінансової структури підприємства у відповідь на макроекономічні коливання дозволяє не лише забезпечити його поточне функціонування, а й сформувати надійний підґрунтя для сталого стратегічного розвитку.

Для здійснення обчислення відповідних фінансових коефіцієнтів було проаналізовано фінансову звітність семи малих підприємств пакувальної промисловості за період 2022-2024 рр., зокрема: ТОВ «Фаворит ПАК», ПП «Фолсаж», ТОВ «ФРЕШ-ПАК-УКРАЇНА», ТОВ «ПТС Груп», ТзОВ «Прем'єр Ексім», ТОВ «ДП Інтра», ТОВ «ЛВ Гордпак». Узагальнені значення обчислених показників наведено в таблиці 2.2.

Оскільки оцінка фінансової стійкості підприємств пакувальної промисловості з використанням відносних показників показала їх варіативність, доцільно розрахувати інтегральний показник фінансової стійкості з використанням узагальненої функції бажаності Харрінгтона [66] (див. підрозділ 1.3).

На основі отриманих розрахунків встановлено, що інтегральний показник фінансової стійкості ТОВ «Фаворит ПАК» у 2022-2023 рр. відповідав рівню з лінгвістичною оцінкою «дуже погано». Натомість у 2024 р. спостерігалось покращення фінансової ситуації, що дозволило класифікувати стійкість підприємства як «задовільну» (див. табл. 2.3).

**Значення відносних показників фінансової стійкості малих підприємств
пакувальної промисловості упродовж 2022-2024 рр.**

Показники		К1	К2	К3	К4	К5	К6	К7
ТОВ «Фаворит ПАК»	2022	0,02	61,15	0,02	0,68	0,01	0,02	0,98
	2023	0,19	5,13	0,24	0,94	0,19	0,19	0,81
	2024	0,44	2,26	0,79	0,97	0,44	0,44	0,56
ПП «Фолсаж»	2022	0,76	1,32	3,16	0,94	2,20	0,76	0,24
	2023	0,93	1,08	13,08	0,97	1,39	0,93	0,07
	2024	0,92	1,08	12,17	0,94	1,24	0,92	0,08
ТОВ «ФРЕШ- ПАК- УКРАЇНА»	2022	0,13	7,42	0,16	1,00	0,13	0,13	0,87
	2023	0,19	5,14	0,24	0,90	0,18	0,18	0,81
	2024	0,00	-6201,5	0,00	96,98	-0,02	0,00	1,00
ТОВ «ПТС Груп»	2022	0,57	1,75	1,33	1,00	0,57	0,57	0,43
	2023	0,43	2,31	0,76	0,69	0,34	0,43	0,57
	2024	0,53	1,89	1,13	0,88	0,93	0,53	0,47
ТзОВ «Прем'єр Ексім»	2022	0,29	3,46	0,41	-0,70	-0,31	0,37	0,71
	2023	0,27	3,67	0,38	0,87	0,42	0,31	0,73
	2024	0,22	4,52	0,28	0,91	0,29	0,22	0,78
ТОВ «ДП Інтра»	2022	0,70	1,42	2,37	0,97	0,64	7,16	0,94
	2023	0,84	1,20	5,08	0,98	0,75	0,92	0,16
	2024	0,71	1,41	2,42	0,98	0,87	0,80	0,29
ТОВ «ЛВ Гордпак»	2022	0,58	1,74	0,74	0,94	0,00	0,58	0,42
	2023	0,58	1,73	0,73	0,83	0,06	0,58	0,42
	2024	0,65	1,54	0,54	0,85	0,03	0,65	0,35

Джерело: розраховано автором

Водночас, з метою виявлення причин змін у рівні фінансової стійкості та чинників, які спричинили такі зміни, доцільно розрахувати рівень розривів фактичних показників від нормативних значень. Рівень фінансової стійкості у 2024 р. наблизився до нормативних значень.

**Інтегральний показник фінансової стійкості ТОВ «Фаворит ПАК»
упродовж 2022-2024 рр.**

Показ- ники	Межі «задовільного» значення показника	2022		2023		2024	
	$y_i^{\max} - y_i^{\min}$	x_i	d_i	x_i	d_i	x_i	d_i
K1	0,9 – 0,5	-3,418	0,000	-2,53	0,00	-1,29	0,03
K2	2 – 1	119,301	1,000	7,27	1,00	1,52	0,80
K3	2,0 – 0,5	-1,645	0,006	-1,34	0,02	-0,61	0,16
K4	0,08 – 0,02	-0,103	0,330	1,21	0,74	1,37	0,78
K5	0,7 – 0,1	-1,296	0,026	-0,71	0,13	0,12	0,41
K6	0,5 – 1,0	2,935	0,948	2,22	0,90	1,23	0,75
K7	0,6 – 0,2	2,919	0,947	2,03	0,88	0,79	0,63
D=		0,0030		0,0670		0,3390	
Рівень фінансової стійкості		Дуже погано				Погано	

Джерело: розраховано автором

Серед причин є збільшення суми власного капіталу, що стало причиною збільшення коефіцієнта автономії в понад 20 разів, коефіцієнта фінансування в 30 разів, скорочення коефіцієнтів фінансової залежності та концентрації позикового капіталу.

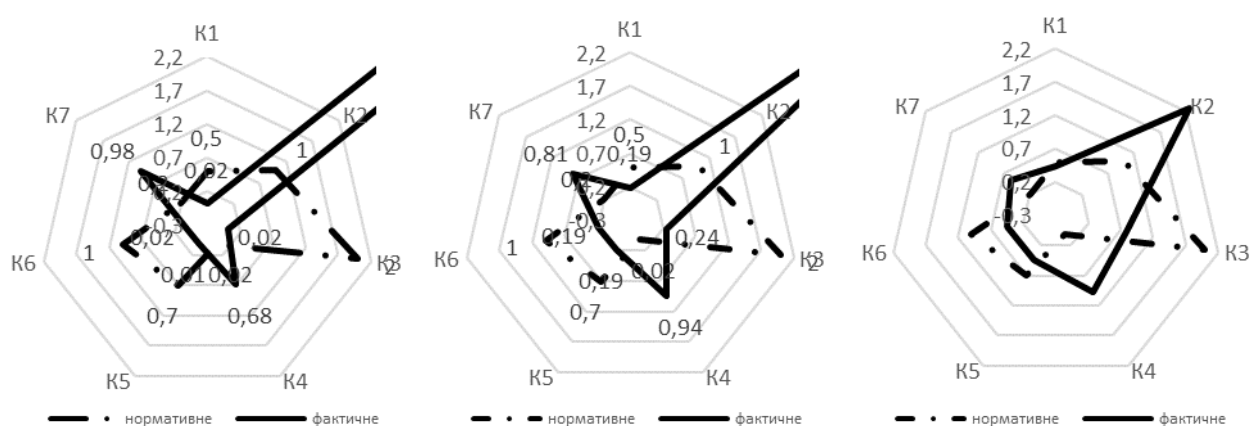


Рис. 2.19. Фактичні та нормативні значення відносних показників фінансової стійкості ТОВ «Фаворит ПАК» упродовж 2022-2024 рр.

Джерело: розраховано автором

Про покращення структур капіталу свідчить і аналіз забезпеченості матеріальних запасів відповідними джерелами фінансування.

Таблиця 2.4

**Тип фінансової стійкості ТОВ «Фаворит ПАК» упродовж 2022-2024 рр.,
визначений за рівнем забезпеченості матеріальних запасів**

Роки	Фв Надлишок/ нестача власних коштів	Фвд Надлишок/ нестача власних та довгострокових позикових коштів	Фзк Надлишок/ нестача загальних коштів	Тип фінансової стійкості
2022	-3812,8	-3812,8	200,40	Нестійка
2023	-543,1	-543,1	1226,7	
2024	908,5	908,5	2097,3	Абсолютна

Джерело: розраховано автором

Підвищення рівня фінансової стійкості підприємства відбулось з одночасним зменшенням суми валюти балансу підприємства, що в практиці функціонування підприємств вважається негативним. Проте управління дебіторською заборгованістю, зменшення суми поточних зобов'язань та запасів підприємства з одночасним збільшенням суми власного капіталу (на 1859 тис. грн) позитивно вплинули на запас фінансової міцності для нормальної діяльності без критичної залежності від зовнішніх джерел.

Інтегральна оцінка фінансової стійкості ПП «Фолсаж» наведено в таблиці 2.5.

Упродовж аналізованого періоду інтегральний показник фінансової стійкості ПП «Фолсаж» залишався на «задовільному» рівні. Проте не зважаючи на незмінність рівня фінансової стійкості, підприємство нарощувало суму власного капіталу упродовж аналізованого періоду (на 36488,3 тис. грн.), що наблизило рівень фінансової стійкості підприємств до граничного значення «добре».

**Інтегральний показник фінансової стійкості ПП «Фолсаж»
упродовж 2022-2024 рр.**

Показ- ники	Межі «задовільного» значення показника	2022		2023		2024	
	$y_i^{\max} - y_i^{\min}$	x_i	d_i	x_i	d_i	x_i	d_i
K1	0,9 – 0,5	0,297	0,476	1,14	0,73	1,12	0,72
K2	2 – 1	-0,366	0,236	-0,85	0,10	-0,84	0,10
K3	2,0 – 0,5	2,541	0,924	15,77	1,00	14,55	1,00
K4	0,08 – 0,02	29,723	1,000	30,69	1,00	29,82	1,00
K5	0,7 – 0,1	6,005	0,998	3,31	0,96	2,79	0,94
K6	0,5 – 1,0	0,037	0,382	0,72	0,61	0,70	0,61
K7	0,6 – 0,2	-0,797	0,109	1,64	0,01	1,62	0,82
D=		0,4592		0,6180		0,6161	
Рівень фінансової стійкості		Задовільно					

Джерело: розраховано автором

Щодо типу фінансової стійкості, визначеного за рівнем забезпеченості матеріальних запасів, то у 2022-2024 рр. його визначено як «абсолютний» (таблиця 2.6).

Таблиця 2.6

**Тип фінансової стійкості ПП «Фолсаж» упродовж 2022-2024 рр.,
визначений за рівнем забезпеченості матеріальних запасів**

Роки	Фв Надлишок/ нестача власних коштів	Фвд Надлишок/ нестача власних та довгострокових позикових коштів	Фзк Надлишок/ нестача загальних коштів	Тип фінансової стійкості
2022	12901	12901	21076,8	Абсолютна
2023	26413,1	26413	29880,1	
2024	23158,7	23159	28275,8	

Джерело: розраховано автором

Аналіз відносних показників вказав на наявність розривів між фактичними значеннями відносних показників та їх нормативними значеннями (рис. 2.20).

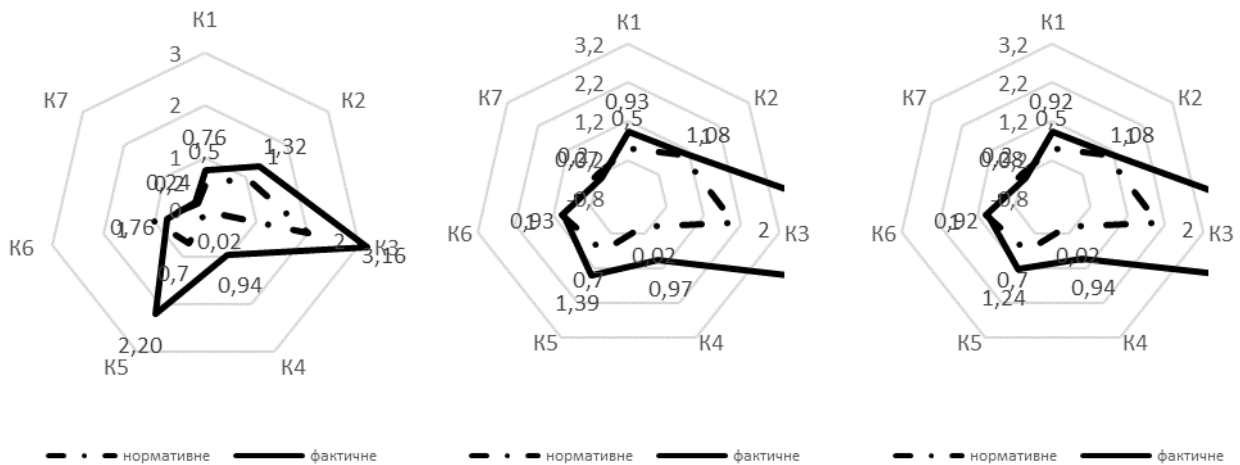


Рис. 2.20. Фактичні та нормативні значення відносних показників фінансової стійкості ПП «Фолсаж» упродовж 2022-2024 рр.

Джерело: розраховано автором

Аналіз відносних та абсолютних показників ПП «Фолсаж» показав, що капітал підприємства формується, в основному, за рахунок власного капіталу. Водночас, велика частка власного капіталу свідчить, що підприємство може використовувати ресурси нерационально, втрачає потенційне фінансове прискорення та підприємству характерний брак стратегічного бачення або недостатнє бажання розвиватися.

Оцінка фінансової стійкості ТОВ «ФРЕШ-ПАК-УКРАЇНА» за розробленою методикою показала її «дуже поганий» рівень та тенденцію до його зниження (табл. 2.7).

Причиною погіршення стану підприємства – зменшення суми власного капіталу на 5702,2 тис. грн. критичним є те, що сума власного капіталу у 2024 р. має негативне значення, а, отже, активи (в т.ч. матеріальні запаси) підприємства формуються виключно за рахунок залучених коштів.

**Інтегральний показник фінансової стійкості
ТОВ «ФРЕШ-ПАК-УКРАЇНА» упродовж 2022-2024 рр.**

Показ- ники	Межі «задовільного» значення показника	2022		2023		2024	
	$y_i^{\max} - y_i^{\min}$	x_i	d_i	x_i	d_i	x_i	d_i
K1	0,9 – 0,5	2,826	0,942	2,53	0,92	3,50	0,9703
K2	2 – 1	11,834	1,000	7,29	1,00	12406,10	1,00
K3	2,0 – 0,5	1,459	0,793	0,67	0,60	1,67	0,83
K4	0,08 – 0,02	31,665	1,000	28,46	1,00	3230,85	1,00
K5	0,7 – 0,1	-0,884	0,089	-0,74	0,12	-1,39	0,02
K6	0,5 – 1,0	-2,461	0,000	-2,30	0,00	-3,00	0,00
K7	0,6 – 0,2	2,326	0,907	2,03	0,88	3,00	0,95
D=		0,1256		0,1617		0,0308	
Рівень фінансової стійкості		Дуже погано					

Джерело: розраховано автором

Це, безумовно, знайшло відображення на типі фінансової стійкості, визначеного за рівнем забезпеченості матеріальних запасів.

Таблиця 2.8

Тип фінансової стійкості ТОВ «ФРЕШ-ПАК-УКРАЇНА» упродовж 2022-2024 рр., визначений за рівнем забезпеченості матеріальних запасів

Роки	Фв Надлишок/ нестача власних коштів	Фвд Надлишок /нестача власних та довгострокових позикових коштів	Фзк Надлишок/ нестача загальних коштів	Тип фінансової стійкості
2022	-16367,3	-16367,3	20170,2	Нестійка
2023	-8268,6	-8268,6	29880,1	
2024	-29479,3	-29479,3	21381,6	

Джерело: розраховано автором

Негативні тенденції спостерігаються і при оцінці розривів фактичних від нормативних значень відносних показників.

Проведений аналіз GAP-розривів засвідчив значні відхилення за всіма показниками (рис. 2.21).

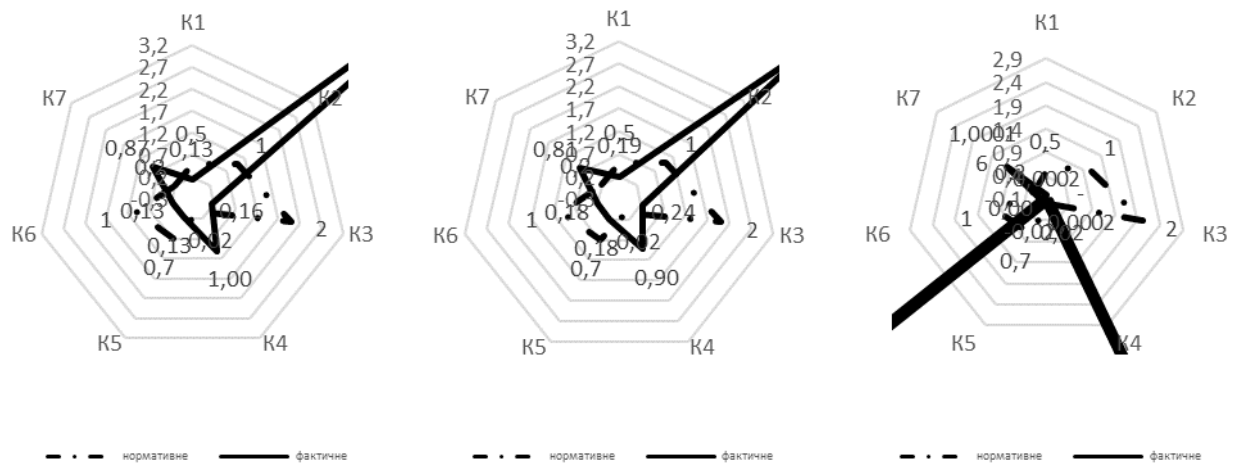


Рис. 2.21. Фактичні та нормативні значення відносних показників фінансової стійкості ТОВ «ФРЕШ-ПАК-УКРАЇНА» за 2022-2024 рр.

Джерело: розраховано автором

Погіршення рівня фінансової стійкості із «задовільного» до «поганого» спостерігається у ТОВ «ПТС Груп» упродовж 2022-2024 рр. Щоправда, у 2024 р. підприємству вдалося відновити фінансову рівновагу.

Таблиця 2.9

Інтегральний показник фінансової стійкості ТОВ «ПТС Груп» упродовж 2022-2024 рр.

Показ- ники	Межі «задовільного» значення показника	2022		2023		2024	
	$y_i^{\max} - y_i^{\min}$	x_i	d_i	x_i	d_i	x_i	d_i
K1	0,9 – 0,5	-0,645	0,149	-1,33	0,02	-0,85	0,10
K2	2 – 1	0,502	0,546	1,62	0,82	0,78	0,63
K3	2,0 – 0,5	0,108	0,408	-0,65	0,15	-0,17	0,31
K4	0,08 – 0,02	31,570	1,000	21,26	1,00	27,55	1,00
K5	0,7 – 0,1	0,568	0,567	-0,19	0,30	1,77	0,84
K6	0,5 – 1,0	-0,701	0,133	-1,26	0,03	-0,88	0,09
K7	0,6 – 0,2	0,145	0,421	0,83	0,65	0,35	0,50
D=		0,3756		0,2054		0,3541	
Рівень фінансової стійкості		Задовільно		Погано			

Джерело: розраховано автором

Аналіз розривів фактичних від нормативних значень відносних показників фінансової стійкості, що у 2023 р. спостерігається їх найбільші значення саме у 2023 р. із тенденцією до вирівнювання у 2024 р.

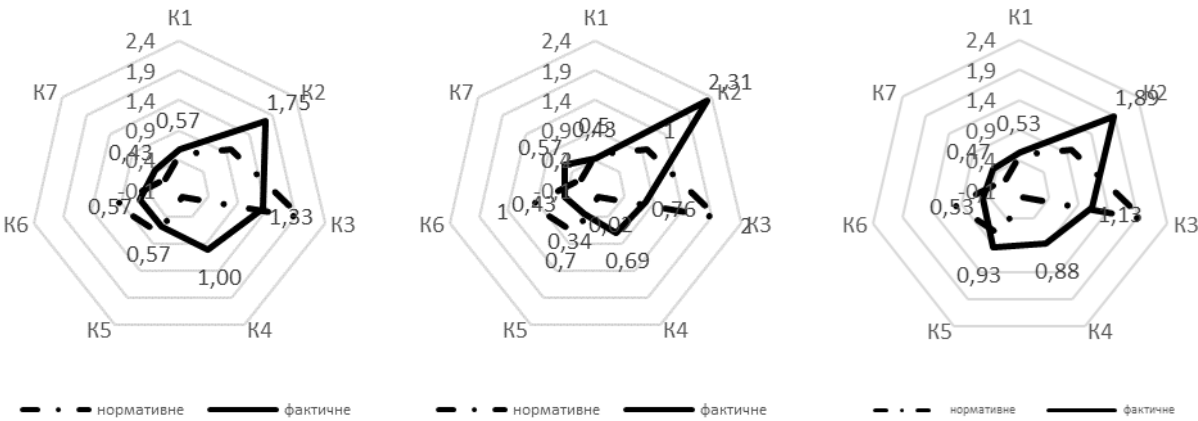


Рис. 2.22. Фактичні та нормативні значення відносних показників фінансової стійкості ТОВ «ПТС Груп» упродовж 2022-2024 рр.

Джерело: розраховано автором

Щодо оцінки фінансової стійкості за абсолютними показниками, а саме за рівнем забезпеченості матеріальних запасів, то упродовж аналізованого періоду підприємству вистачало власних оборотних коштів для формування запасів, що є характерним для «абсолютного» типу фінансової стійкості.

Таблиця 2.10

Тип фінансової стійкості ТОВ «ПТС Груп» упродовж 2022-2024 рр., визначений за рівнем забезпеченості матеріальних запасів

Роки	Фв Надлишок/ нестача власних коштів	Фвд Надлишок/нестача власних та довгострокових позикових коштів	Фзк Надлишок/ нестача загальних коштів	Тип фінансової стійкості
2022	1091,5	1110,7	3272,9	Абсолютна
2023	6342,2	6361,4	11903	
2024	2058,1	2077,3	15567	

Джерело: розраховано автором

Інтегральний показник фінансової стійкості ТзОВ «Прем’єр Ексім» у

2022-2024 рр. перебував на «дуже поганому» рівні, що свідчить про неефективність заходів фінансової політики підприємства (таблиця 2.11).

Таблиця 2.11

**Інтегральний показник фінансової стійкості ТзОВ «Прем'єр Ексім»
упродовж 2022-2024 рр.**

Показ- ники	Межі «задовільного» значення показника	2022		2023		2024	
	$y_i^{\max} - y_i^{\min}$	x_i	d_i	x_i	d_i	x_i	d_i
K1	0,9 – 0,5	-2,054	0,000	-2,14	0,00	-2,39	0,00
K2	2 – 1	3,916	0,980	4,33	0,99	6,04	1,00
K3	2,0 – 0,5	-1,124	0,046	-1,17	0,04	-1,29	0,03
K4	0,08 – 0,02	25,042	1,000	27,34	1,00	28,78	1,00
K5	0,7 – 0,1	2,356	0,910	0,07	0,40	0,38	0,51
K6	0,5 – 1,0	-1,512	0,011	-0,08	0,34	2,11	0,89
K7	0,6 – 0,2	1,554	0,809	1,64	0,82	1,89	0,86
D=		0,1055		0,1373		0,1086	
Рівень фінансової стійкості		Дуже погано					

Джерело: розраховано автором

Визначений за абсолютними показниками рівень фінансової стійкості ТзОВ «Прем'єр Ексім» упродовж 2022-2024 рр. показав, що у період 2022-2023 рр. підприємства забезпечувало фінансування запасів за рахунок власних коштів. У 2024 р. ситуація погіршилась, що проявляється у нестачі власних та довгострокових позикових коштів для формування матеріальних запасів.

Таблиця 2.12

**Тип фінансової стійкості ТзОВ «Прем'єр Ексім» упродовж 2022-2024 рр.,
визначений за рівнем забезпеченості матеріальних запасів**

Роки	Фв Надлишок/ нестача власних коштів	Фвд Надлишок/ нестача власних та довгострокових позикових коштів	Фзк Надлишок/ нестача загальних коштів	Тип фінансово стійкості
2022	10572,8	16289	3272,9	Абсолютна
2023	10716	13067,5	11903	
2024	-4377,8	-4369	15567	Нестійка

Джерело: розраховано автором

Зниження рівня фінансової стійкості знайшло відображення і на збільшенні розривів від нормативного значення відносних показників.

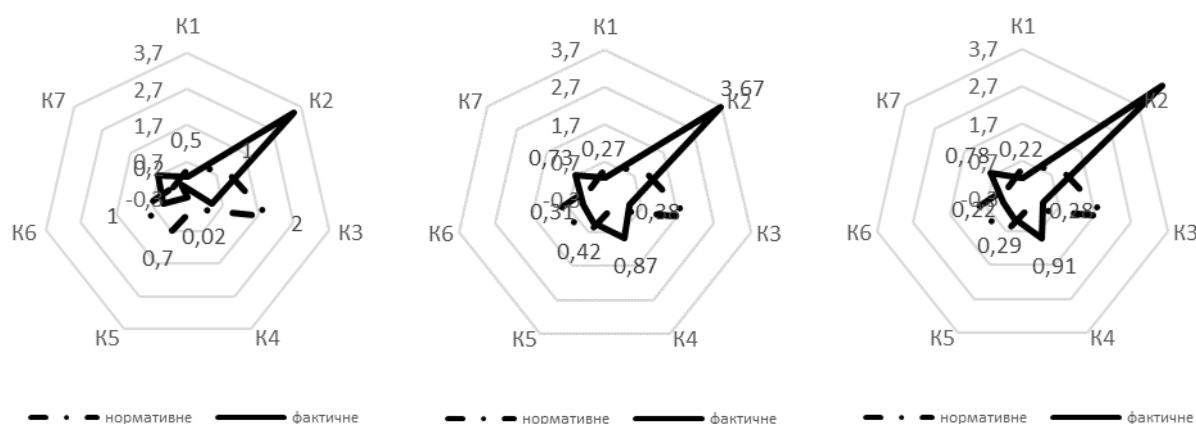


Рис. 2.23. Фактичні та нормативні значення відносних показників фінансової стійкості підприємства ТзОВ «Прем'єр Ексім» упродовж 2022-2024 рр.

Джерело: розраховано автором

Результати аналізу структури капіталу ТОВ «ДП Інтра» свідчать про високий ступінь фінансової автономії: понад 70% ресурсів сформовано за рахунок власних джерел. Це забезпечує стабільне значення коефіцієнта автономії, що значно перевищує критичну межу (0,5) і мінімізує залежність підприємства від зовнішніх кредитних ризиків у період економічної нестабільності.

Поточний стан об'єкту ідентифіковано як «задовільний». Це характеризує ТОВ «ДП Інтра» як фінансово незалежного суб'єкту, здатного підтримувати платоспроможність та реалізувати стратегію самофінансування навіть за умов обмеженого доступу до ринку капіталу. Такий «запас міцності» створює надійний фундамент для нейтралізації циклічних коливань у пакувальній промисловості.

Забезпеченість власними коштами визначила і рівень фінансової стійкості, визначений з використанням абсолютних показників.

Інтегральний показник фінансової стійкості ТОВ «ДП Інтра»
упродовж 2022-2024 рр.

Показ- ники	Межі «задовільного» значення показника	2022		2023		2024	
	$y_i^{\max} - y_i^{\min}$	x_i	d_i	x_i	d_i	x_i	d_i
1	2	3	4	5	6	7	8
K1	0,9 – 0,5	0,015	0,373	0,68	0,60	0,04	0,38
K2	2 – 1	-0,155	0,311	-0,61	0,16	-0,17	0,30
K3	2,0 – 0,5	3,155	0,958	5,11	0,01	1,55	0,81
K4	0,08 – 0,02	30,750	1,000	30,99	1,00	31,01	1,00
K5	0,7 – 0,1	0,793	0,636	1,16	0,73	1,55	0,81
K6	0,5 – 1,0	-0,134	0,319	0,67	0,60	-0,18	0,30
K7	0,6 – 0,2	2,681	0,934	-1,18	0,04	-0,54	0,18
D=		0,5761		0,3995		0,4566	
Рівень фінансової стійкості		Задовільно					

Джерело: розраховано автором

У 2023 р. підприємство різко скоротило суми поточних зобов'язань, що значно відобразилось на структурі капіталу, а, відтак, і на відносних показниках фінансової стійкості (коефіцієнтах автономії, фінансування, фінансової залежності та стійкості).

Таблиця 2.14

Тип фінансової стійкості ТОВ «ДП Інтра» упродовж 2022-2024 рр.,
визначений за рівнем забезпеченості матеріальних запасів

Роки	ФВ Надлишок/ нестача власних коштів	ФВД Надлишок/ нестача власних та довгострокових позикових коштів	ФЗК Надлишок/ нестача загальних коштів	Тип фінансової стійкості
2022	15117,6	15817,6	30586	Абсолютна
2023	23671,4	27471,4	31326	
2024	25518,5	30605,2	42245	

Джерело: розраховано автором

У 2024 р. році підприємство збільшило суми залучених коштів, що знайшло відображення і на структурі капіталу, і на рівні його фінансової стійкості (рис. 2.24).

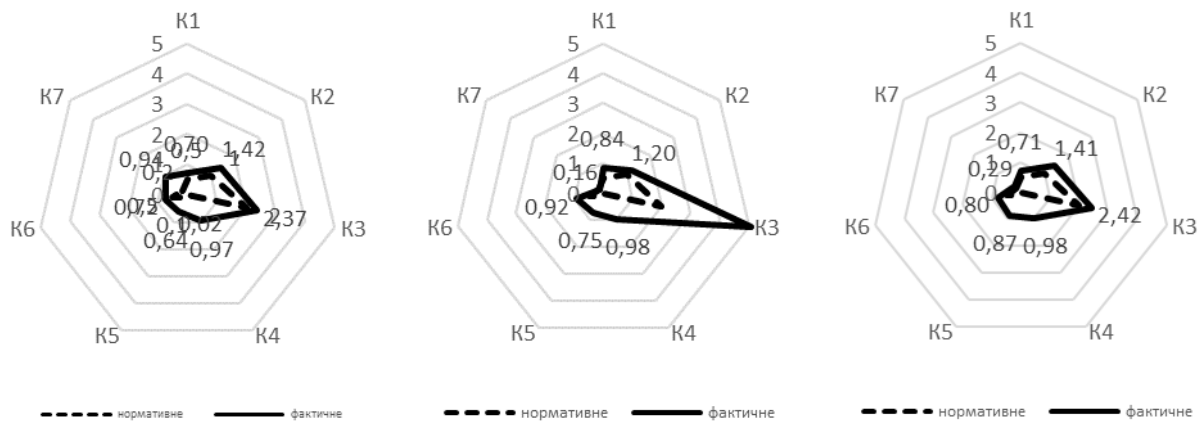


Рис. 2.24. Фактичні та нормативні значення відносних показників фінансової стійкості ТОВ «ДП Інтра» упродовж 2022-2024 рр.

Джерело: розраховано автором

Нижчий рівень забезпеченості власними коштами характерне для ТОВ «ЛВ Гордпак».

Таблиця 2.15

Інтегральний показник фінансової стійкості ТОВ «ЛВ Гордпак» упродовж 2022-2024 рр.

Показ- ники	Межі «задовільного» значення показника	2022		2023		2024	
	$y_i^{\max} - y_i^{\min}$	x_i	d_i	x_i	d_i	x_i	d_i
K1	0,9 – 0,5	x_i	d_i	x_i	d_i	x_i	d_i
K2	2 – 1	-0,622	0,155	-0,60	0,16	-0,25	0,28
K3	2,0 – 0,5	0,474	0,537	0,45	0,53	0,08	0,40
K4	0,08 – 0,02	-0,684	0,138	-0,70	0,13	-0,95	0,08
K5	0,7 – 0,1	29,538	1,000	26,07	1,00	26,51	1,00
K6	0,5 – 1,0	-1,318	0,024	-1,14	0,04	-1,24	0,03
K7	0,6 – 0,2	-0,697	0,134	-0,68	0,14	-0,40	0,22
D=		0,2049		0,2236		0,2075	
Рівень фінансової стійкості		Погано					

Джерело: розраховано автором

І хоч коефіцієнт автономії перебуває в межах нормативних значень, використання власних коштів є малоефективним. В сукупності ці чинники визначили тип фінансової стійкості за інтегральним показником як «поганий».

«Нестійкий» рівень фінансової стійкості із тенденцією до покращення засвідчив і аналіз за рівнем забезпеченості матеріальних запасів.

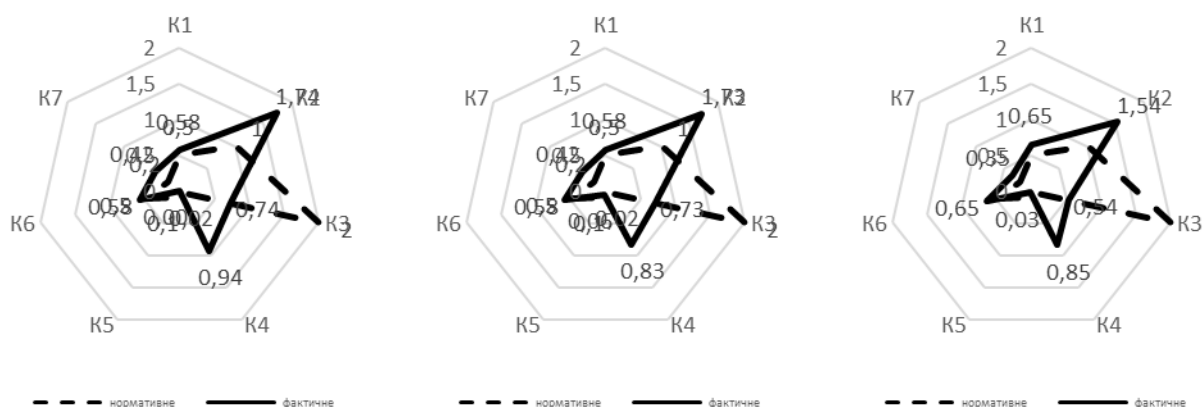
Таблиця 2.16

**Тип фінансової стійкості ТОВ «ЛВ Гордпак» упродовж 2022-2024 рр.,
визначений за рівнем забезпеченості матеріальних запасів**

Роки	ФВ Надлишок/ нестача власних коштів	ФВД Надлишок/ нестача власних та довгострокових позикових коштів	ФЗК Надлишок/ нестача загальних коштів	Тип фінансової стійкості
2022	-2307,9	-1837,9	11352,7	Нестійка
2023	1082,6	1552,6	19258,5	Абсолютна
2024	1496,6	2375,6	19107,7	

Джерело: розраховано автором

Показники, відхилення значень яких від норми, вплинули на рівень інтегрального показника фінансової стійкості визначено на GAP-аналізом і представлено на рис. 2.25.



**Рис. 2.25. Фактичні та нормативні значення відносних показників
фінансової стійкості ТОВ «ЛВ Гордпак» упродовж 2022-2024 рр.**

Джерело: розраховано автором

На нинішньому етапі розвитку малих підприємств пакувальної промисловості в Україні актуальним є питання розробки механізму забезпечення фінансової стійкості, адже його впровадження дозволить ефективно протидіяти змінам в економіці країни.

Апробація методики оцінки фінансової стійкості, розроблена у підрозділі 1.3, показала, що використання інтегрального показника є доцільним, оскільки дає змогу комплексно оцінити рівень фінансової стійкості малих підприємств, спрощує порівняння підприємств між собою або в динаміці, допомагає швидко виявити потенційні фінансові ризики та ухвалювати обґрунтовані управлінські рішення.

2.3. Управління фінансовою стійкістю малих підприємств із врахуванням стадії економічного циклу

Фінансова стійкість підприємства полягає в здатності забезпечувати повернення інвестованих у господарську діяльність ресурсів за рахунок стабільних грошових надходжень, отриманих у процесі функціонування. При цьому прибуток має формувати достатній фінансовий потенціал для самофінансування та гарантувати економічну незалежність суб'єкта господарювання від зовнішніх джерел формування активів.

Дослідження фінансової стійкості підприємства як складної соціально-економічної системи супроводжується низкою специфічних труднощів, що обумовлені тісною взаємозалежністю та багатогранністю внутрішніх процесів підприємства, нестачею кількісних даних про розвиток цих процесів. Це створює значні труднощі при створенні точних математичних моделей, обумовлює необхідність використання якісних характеристик для їх опису. Підприємство є слабоструктурованою або слабоформалізованою системою. Тому застосування традиційних математичних методів аналізу для прийняття ефективних управлінських рішень є малоефективним. Натомість доцільним є

використання когнітивного підходу, який дозволяє врахувати складну систему взаємозв'язків між численними чинниками, що впливають на розвиток підприємства. Формування нечіткої когнітивної моделі здійснюється поетапно (див. рис. 2.26). У центрі розробленої моделі знаходиться когнітивна карта, яка слугує інструментом для аналізу фінансової стійкості підприємства. Вона відображає, яким чином чинники внутрішнього та зовнішнього середовища впливають на узагальнений показник фінансової стійкості підприємства.

На початкових етапах моделювання здійснюється ідентифікація ключових чинників (зовнішніх та внутрішніх), що впливають на фінансову стійкість підприємства [71].

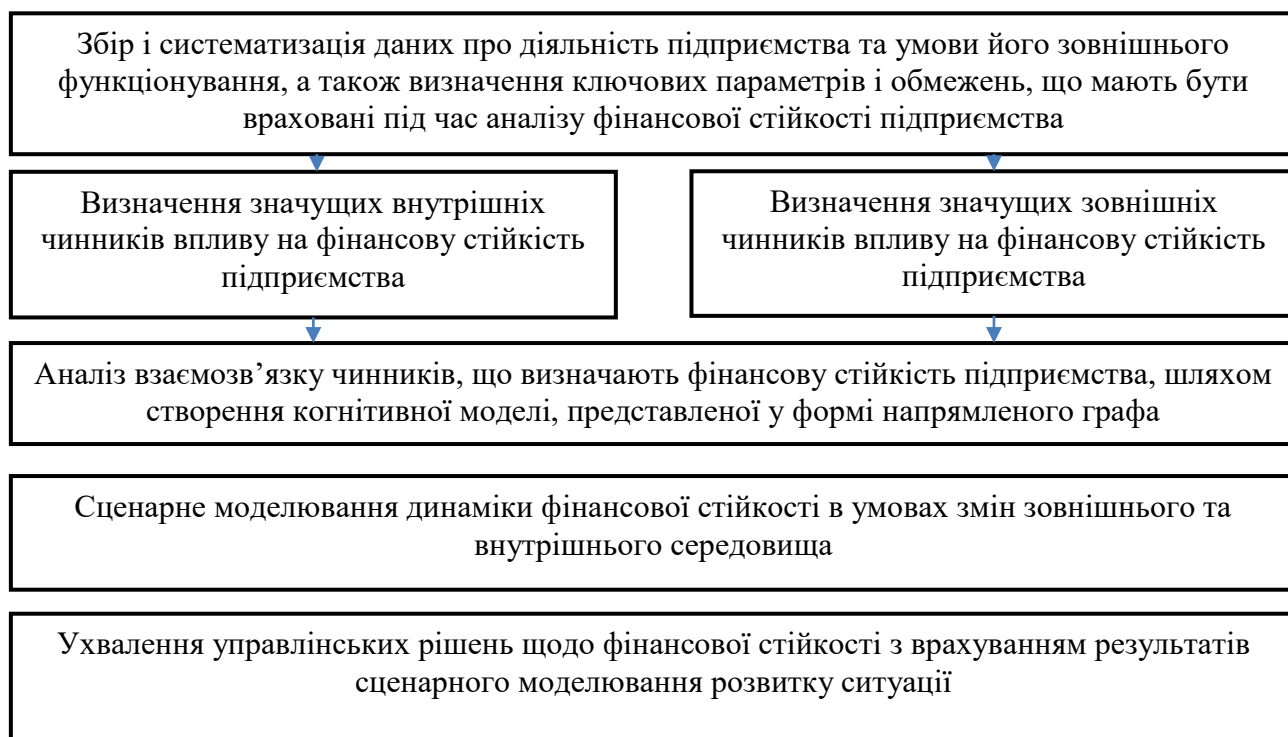


Рис. 2.26. Алгоритм формування управлінських рішень щодо фінансової стійкості підприємства на основі когнітивної моделі

Джерело: сформовано автором

При визначенні чинників зовнішнього середовища необхідно враховувати циклічність економіки. Циклічність розвитку економіки справляє комплексний вплив на функціонування підприємства через зміну макроекономічних умов,

таких як фази економічного циклу, рівень інфляції, процентні ставки, валютний курс, державне регулювання та загальний стан світової економіки. Унаслідок цього змінюється споживчий попит, доступність фінансових ресурсів, конкурентне середовище, рівень витрат на виробництво та інвестиційна привабливість. Усі ці чинники формують нестабільне зовнішнє середовище, яке зумовлює необхідність адаптації підприємства до коливань економічної кон'юнктури та коригування управлінських рішень відповідно до поточної фази економічного циклу [69].

Одним із сучасних підходів до моделювання слабоструктурованих проблем у складних системах виступає метод когнітивного аналізу. Цей підхід дає змогу за допомогою графічного представлення формалізувати як якісні, так і кількісні взаємозв'язки між складовими системи. Когнітивне моделювання передбачає дослідження механізмів функціонування та розвитку подібних систем шляхом побудови моделей на основі когнітивних карт [168]. У межах цієї моделі когнітивна карта відтворює суб'єктивні уявлення – як індивідуальні, так і колективні – експертів стосовно досліджуваної проблеми, фіксуючи взаємозв'язки між ключовими елементами системи. Структура когнітивної карти включає базові (вихідні) чинники, проміжні та підсумкові показники, а також причинно-наслідкові зв'язки, що поєднують ці елементи між собою.

Оцінка зовнішніх чинників, що мають вплив на фінансову стійкість підприємства, дала змогу виокремити найбільш значущі з них (див. табл. 2.17).

До них належать: обсяг ВВП (F_1); валютний курс (F_2); рівень інфляції (F_3); індекс ділової активності (F_4); та рівень середньорічної кредитної ставки для юридичних осіб в національній валюті (F_5).

Сукупність внутрішніх чинників, що впливають на фінансову стійкість підприємства, подамо у вигляді множини показників $X = \{X_1, X_2, \dots, X_N\}$, кожен з яких характеризується певними властивостями та позначається відповідним індексом $i \in N_i$.

До множини внутрішніх чинників належать такі показники: X_1 – основні засоби; X_2 – оборотні активи; X_3 – власні оборотні активи; X_4 – запаси; X_5 –

поточна дебіторська заборгованість; X_6 – гроші та їх еквіваленти; X_7 – чистий дохід від реалізації товарів (робіт та послуг); X_8 – інші доходи; X_9 – витрати; X_{10} – чистий прибуток; X_{11} – нерозподілений прибуток.

Таблиця 2.17

Ступінь впливу чинників на фінансову стійкість підприємств

Підприємство	Внутрішні чинники											Зовнішні чинники					
	X_1	X_2	X_3	X_4	X_5	X_6	X_7	X_8	X_9	X_{10}	X_{11}	(F ₃)	(F ₁)	(F ₆)	(F ₄)	(F ₂)	(F ₅)
ТОВ «Фаворит ПАК»																	
ПП «Фолсаж»																	
ТОВ ФРЕШ-ПАК-УКРАЇНА																	
ТОВ «ПТС Груп»																	
ТзОВ «Прем'єр Ексім»																	
ТОВ «ДП Інтра»																	
ТОВ «ЛВ Гордпак»																	
$r=0$	зв'язок відсутній			$0.3 < r < 0.7$			зв'язок помірний				$0.9 < r < 1.0$		зв'язок дуже сильний				
$0 < r < 0.3$	зв'язок слабкий			$0.7 < r < 0.9$			зв'язок сильний				$ r =1$		зв'язок досконалий				

Джерело: складено автором на основі додатків

На основі застосування методу експертного оцінювання було визначено перелік проміжних показників, які справляють вплив на фінансову стійкість підприємства. До таких показників віднесено:

O_1 – коефіцієнт фінансової стійкості;

O_2 – коефіцієнт фінансування;

O_3 – коефіцієнт концентрації позикового капіталу.

У межах когнітивного підходу моделювання здійснюється шляхом створення когнітивної схеми, що має форму знакового графа. У цьому графі

вузли відповідають окремим факторам, а зв'язки між ними представлені дугами з позитивною або негативною полярністю залежно від характеру впливу. У більшості досліджень, заснованих на цьому підході, використовується графічна модель – знаковий або зважений граф, побудований на основі множини взаємопов'язаних факторів [168].

Просту когнітивну модель можна виразити за допомогою формули:

$$S = \langle V|E \rangle, \quad (2.1)$$

де V – множина значень з вершинами $V_i \in V$, $i = 1, 2, \dots, k$ є елементами системи, що вивчається;

E – множина дуг, дуги $E_{ij} \in E$, i та $j = 1, 2, \dots, N$ відображають взаємозв'язок між вершинами V_i і V_j .

Одним із недоліків використання когнітивної карти є те, що вона лише фіксує наявність зв'язків між елементами, не деталізуючи їхню природу чи динаміку змін у часі. Для більш глибокого аналізу та вищого рівня структуризації інформації доцільно перейти до створення когнітивної моделі. Така модель, подібно до когнітивної карти, може бути подана у вигляді графа, однак основною відмінністю є те, що зв'язки між вузлами відображають уже функціональні залежності.

У процесі побудови когнітивної моделі для конкретного завдання користувач попередньо визначає «вихідні» (X_1 – X_{11} та F_1 – F_5) та «результуючі» («цільові») чинники (O_1 – O_3). При цьому враховується, що між цими групами існує взаємозв'язок, і зміни у «вихідних» параметрах можуть спричинити певні трансформації у «цільових». У межах когнітивної моделі кожне відношення між елементами отримує математичне формулювання у вигляді рівнянь. З метою виявлення ключових факторів, що найбільше впливають на фінансову стійкість підприємства, проводиться кореляційний аналіз сукупності показників (див. табл. 2.18).

Щільність взаємозв'язків між чинниками фінансової стійкості ТОВ «Фаворит ПАК»

	X ₁	X ₂	X ₃	X ₄	X ₅	X ₆	X ₇	X ₈	X ₉	X ₁₀	X ₁₁	F ₁	F ₂	F ₃	F ₄	F ₅	O ₁	O ₂	O ₃
X ₁	1	0,683	-0,813	0,222	0,625	0,976	0,220	-0,653	0,097	0,918	-0,795	-0,703	-0,994	-0,025	-0,019	-0,377	-0,747	-0,772	0,747
X ₂	0,683	1	-0,941	0,855	0,972	0,547	-0,560	0,097	-0,655	0,479	-0,945	-0,952	-0,649	0,675	-0,743	0,419	-0,906	-0,945	0,906
X ₃	-0,813	-0,941	1	-0,726	-0,846	-0,673	0,317	0,103	0,411	-0,723	1,000	0,985	0,812	-0,401	0,545	-0,174	0,988	0,998	-0,988
X ₄	0,222	0,855	-0,726	1	0,824	0,037	-0,878	0,594	-0,910	0,060	-0,745	-0,824	-0,196	0,859	-0,969	0,804	-0,745	-0,763	0,745
X ₅	0,625	0,972	-0,846	0,824	1	0,519	-0,605	0,116	-0,706	0,344	-0,849	-0,855	-0,566	0,765	-0,757	0,464	-0,784	-0,846	0,784
X ₆	0,976	0,547	-0,673	0,037	0,519	1	0,366	-0,780	0,239	0,881	-0,650	-0,538	-0,963	-0,135	0,147	-0,515	-0,587	-0,621	0,587
X ₇	0,220	-0,560	0,317	-0,878	-0,605	0,366	1	-0,858	0,990	0,422	0,343	0,454	-0,267	-0,949	0,968	-0,986	0,336	0,367	-0,336
X ₈	-0,653	0,097	0,103	0,594	0,116	-0,780	-0,858	1	-0,779	-0,701	0,073	-0,065	0,665	0,675	-0,733	0,930	0,030	0,039	-0,030
X ₉	0,097	-0,655	0,411	-0,910	-0,706	0,239	0,990	-0,779	1	0,332	0,434	0,533	-0,150	-0,978	0,984	-0,954	0,413	0,454	-0,413
X ₁₀	0,918	0,479	-0,723	0,060	0,344	0,881	0,422	-0,701	0,332	1	-0,705	-0,615	-0,956	-0,323	0,182	-0,544	-0,708	-0,688	0,708
X ₁₁	-0,795	-0,945	1,000	-0,745	-0,849	-0,650	0,343	0,073	0,434	-0,705	1	0,990	0,793	-0,420	0,568	-0,202	0,990	0,999	-0,990
F ₁	-0,703	-0,952	0,985	-0,824	-0,855	-0,538	0,454	-0,065	0,533	-0,615	0,990	1	0,702	-0,501	0,663	-0,325	0,989	0,995	-0,989
F ₂	-0,994	-0,649	0,812	-0,196	-0,566	-0,963	-0,267	0,665	-0,150	-0,956	0,793	0,702	1	0,097	-0,022	0,416	0,760	0,772	-0,760
F ₃	-0,025	0,675	-0,401	0,859	0,765	-0,135	-0,949	0,675	-0,978	-0,323	-0,420	-0,501	0,097	1	-0,943	0,896	-0,371	-0,433	0,371
F ₄	-0,019	-0,743	0,545	-0,969	-0,757	0,147	0,968	-0,733	0,984	0,182	0,568	0,663	-0,022	-0,943	1	-0,918	0,559	0,588	-0,559
F ₅	-0,377	0,419	-0,174	0,804	0,464	-0,515	-0,986	0,930	-0,954	-0,544	-0,202	-0,325	0,416	0,896	-0,918	1	-0,207	-0,229	0,207
O ₁	-0,747	-0,906	0,988	-0,745	-0,784	-0,587	0,336	0,030	0,413	-0,708	0,990	0,989	0,760	-0,371	0,559	-0,207	1	0,994	-1,000
O ₂	-0,772	-0,945	0,998	-0,763	-0,846	-0,621	0,367	0,039	0,454	-0,688	0,999	0,995	0,772	-0,433	0,588	-0,229	0,994	1	-0,994
O ₃	0,747	0,906	-0,988	0,745	0,784	0,587	-0,336	-0,030	-0,413	0,708	-0,990	-0,989	-0,760	0,371	-0,559	0,207	-1,000	-0,994	1

Джерело: розраховано автором

Сформовані якісні та кількісні взаємозв'язки між чинниками, що впливають на фінансову стійкість підприємства, стали базою для розроблення динамічної моделі, яка відображає вплив елементів зовнішнього та внутрішнього середовища на рівень фінансової стійкості підприємства (див. рис. 2.27).

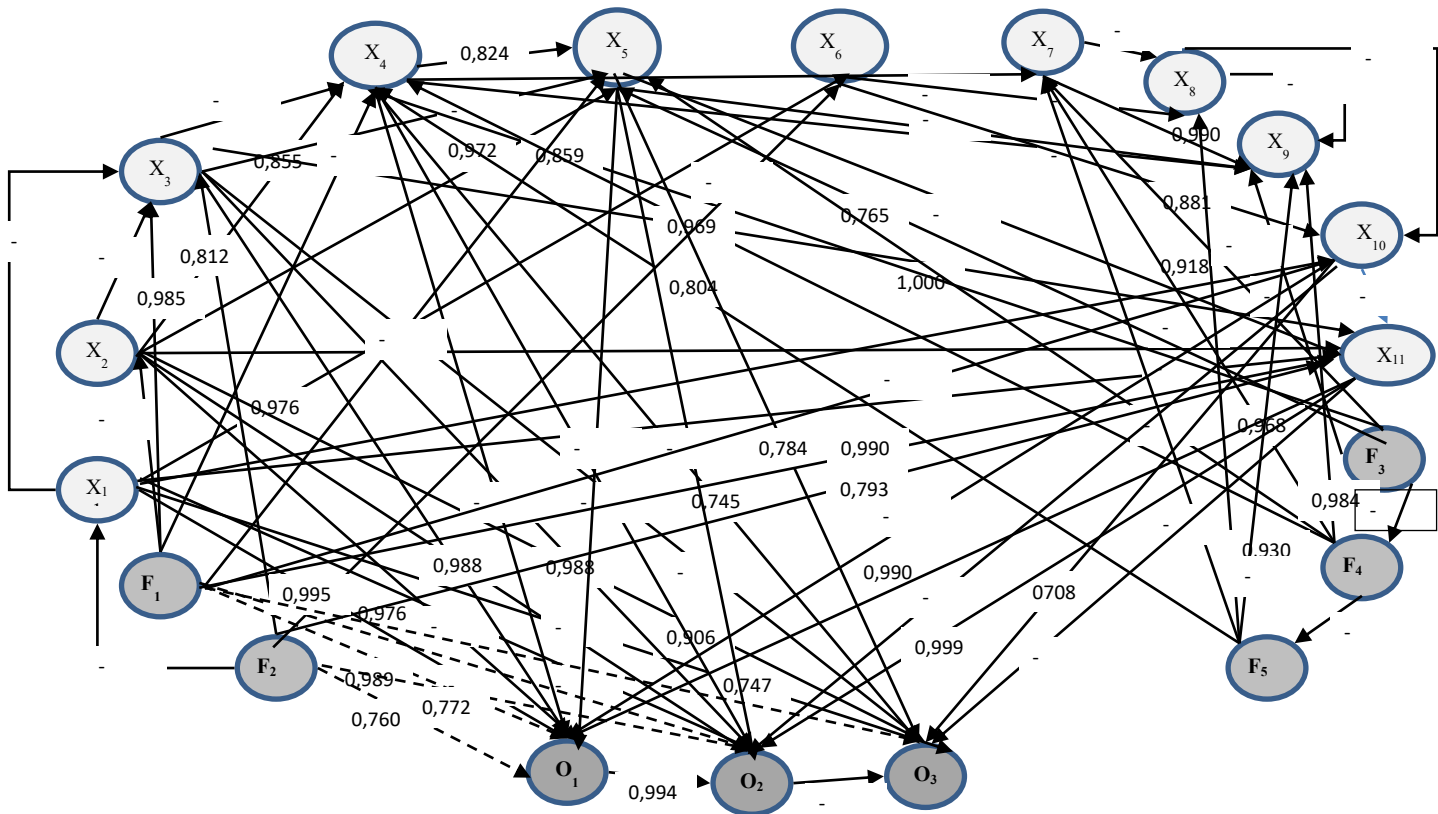


Рис. 2.27. Динамічна модель впливу факторів зовнішнього та внутрішнього середовища на фінансову стійкість ТОВ «Фаворит ПАК»

Джерело: складено автором

Щільність взаємозв'язків між чинниками фінансової стійкості ПП «Фолсаж», ТОВ «ФРЕШ-ПАК-УКРАЇНА», ТОВ «ПТС Груп», ТзОВ «Прем'єр Ексім», ТОВ «ДП Інтра», ТОВ «ЛВ Гордпак» та когнітивні моделі впливу наведено у додатках. Отже, на фінансову стійкість досліджуваних підприємств впливають різні чинники як внутрішні, так і зовнішні. Комбінація цих чинників визначає варіативність можливих сценаріїв розвитку.

Спираючись на створені динамічні моделі, можна спрогнозувати можливі напрями розвитку подій шляхом сценарного моделювання. Здійснимо прогноз

фінансової стійкості досліджуваних підприємств, застосовуючи кількісний підхід до прогнозування на основі формалізованих методів, що спираються на наявні фактичні дані (фінансову звітність).

Прогнозування коефіцієнта фінансової стійкості ТОВ «Фаворит ПАК» проведено методом екстраполяції шляхом аналітичного вирівнювання тренду. Метод екстраполяції на основі аналітичного вирівнювання тренду полягає у побудові математичної моделі, яка описує поведінку досліджуваного показника на основі наявних даних. Для цього за допомогою статистичних методів знайдемо рівняння прямої, що найкраще апроксимує спостережувані значення в часі, згладжуючи випадкові коливання та виділяючи загальну тенденцію.

Отримане рівняння тренду дозволяє не лише описати минулі зміни показника, а й прогнозувати його значення на майбутні періоди шляхом екстраполяції – продовження тренду за межі наявних даних.

Для аналітичного вирівнювання використаємо метод найменших квадратів, який мінімізує суму квадратів відхилень фактичних даних від моделі, забезпечуючи оптимальне наближення. Отримані результати представлено в таблиці 2.19.

Таблиця 2.19

Розрахунок параметрів рівняння прямої динамічного ряду коефіцієнта фінансової стійкості ТОВ «Фаворит ПАК» упродовж 2021-2024 рр.

Роки	Коефіцієнт автономії y_i	Умовні позначення періодів, t_i	$y_i t_i$	t_i^2	Вирівняне рівняння ряду динаміки, y^t	$y_i - y^t$	$(y_i - y^t)^2$
2021	0,013188518	-1,500	-0,019782777	2,250	-0,053	-0,0664702	0,004418
2022	0,016188511	-0,500	-0,008094256	0,250	0,0933	0,0771333	0,00595
2023	0,194781281	0,500	0,09739064	0,250	0,2399	0,0451441	0,002038
2024	0,442336126	1,500	0,663504189	2,250	0,3865	-0,0558072	0,003114
Всього	0,666494436	0	0,733017797	5	0,6665	0	0,01552

Джерело: розраховано автором

Використовуючи дані з розрахунків розрахуємо параметри рівняння прямої a_0 та a_1 відповідно:

$$a_0 = 0,166623609;$$

$$a_1 = 0,146603559.$$

Отже, середнє значення коефіцієнта фінансової стійкості ТОВ «Фаворит ПАК» за 2021-2024 рр. становить 0,166623609, а середньорічний приріст – 0,146603559.

За визначеними параметрами складемо рівняння лінії тренду ряду динаміки, що відображає коефіцієнт фінансової стійкості ТОВ «Фаворит ПАК»:

$$Y_{OI}(t) = 0,1666 + 0,1466 \cdot t \quad (2.2)$$

Розрахунки рівнянь ліній тренду коефіцієнтів фінансування та концентрації позикового капіталу наведено в додатку В. розрахунки вказаних показників для ПП «Фолсаж», ТОВ «ФРЕШ-ПАК-УКРАЇНА», ТОВ «ПТС Груп», ТзОВ «Прем'єр Ексім», ТОВ «ДП Інтра», ТОВ «ЛВ Гордпак» у додатках Г-И, відповідно. Результати розрахунків представлено в таблиці 2.20.

Найдовший термін прогнозування не повинен перевищувати тривалість періоду, що досліджується, тобто чотири роки. Інакше кажучи, у цьому випадку прогноз охоплює чотирирічний період. Щоб мінімізувати ймовірність помилок у прогнозі, доцільно використовувати сценарний метод.

Сценарний підхід забезпечує чітку структуру для реалізації ідеї, допомагає прогнозувати та планувати послідовність дій, а також дозволяє розглянути різні варіанти розвитку подій для кращої підготовки. Сценарний підхід передбачає аналіз і зіставлення кількох однаково можливих варіантів розвитку подій, ураховуючи вплив як зовнішніх, так і внутрішніх чинників. Іншими словами, сценарій – це послідовний і логічний опис ймовірного майбутнього стану підприємства, який формується внаслідок реалізації певного набору цілей. Застосування сценарного підходу відкриває можливість для формування оптимальних управлінських рішень, спрямованих на зміцнення фінансової стійкості підприємства, при цьому такі рішення ґрунтуються на систематизованій та перевірній інформації щодо поточної ситуації.

Рівняння прямих ряду динаміки результуючих показників досліджуваних підприємств

Підприємство	Рівняння прямої ряду динаміки		
	Коефіцієнт фінансової стійкості (O_1)	Коефіцієнт фінансування (O_2)	Коефіцієнт концентрації позикового капіталу (O_3)
1	2	3	4
ТОВ «Фаворит ПАК»	$Y_{O1}(t) = 0,1666 + 0,1466 \cdot t$	$Y_{O2}(t) = 0,1785 + 0,1512 \cdot t$	$Y_{O3}(t) = 0,8334 - 0,1466 \cdot t$
ПП «Фолсаж»	$Y_{O1}(t) = 0,8540 + 0,0531 \cdot t$	$Y_{O2}(t) = 8,1234 + 3,4150 \cdot t$	$Y_{O3}(t) = 0,1460 - 0,0531 \cdot t$
ТОВ «ФРЕШ-ПАК-УКРАЇНА»	$Y_{O1}(t) = 0,2615 - 0,2092 \cdot t$	$Y_{O2}(t) = 0,7329 - 0,7519 \cdot t$	$Y_{O3}(t) = 0,7384 + 0,2092 \cdot t$
ТОВ «ПТС Груп»	$Y_{O1}(t) = 0,553 + 0,0004 \cdot t$	$Y_{O2}(t) = 1,0276 + 0,0141 \cdot t$	$Y_{O3}(t) = 0,4989 - 0,0038 \cdot t$
ТзОВ «Прем'єр Ексім»	$Y_{O1}(t) = 0,3103 - 0,0411 \cdot t$	$Y_{O2}(t) = 0,3585 - 0,285 \cdot t$	$Y_{O3}(t) = 0,7921 + 0,823 \cdot t$
ТОВ «ДП Інтра»	$Y_{O1}(t) = 0,7729 + 0,0604 \cdot t$	$Y_{O2}(t) = 2,8705 + 0,5110 \cdot t$	$Y_{O3}(t) = 0,2841 - 0,04 \cdot t$
ТОВ «ЛВ Гордпак»	$Y_{O1}(t) = 0,6245 - 0,0124 \cdot t$	$Y_{O2}(t) = 1,7120 - 0,1171 \cdot t$	$Y_{O3}(t) = 0,3754 + 0,0124 \cdot t$

Джерело: розраховано автором

Сценарне моделювання може проводитися за трьома напрямками:

1. Прогнозування ходу подій у разі відсутності управлінських втручань, тобто розвиток ситуації за інерцією (самостійний перебіг подій).
2. Оптимістичний сценарій. Оптимістичний сценарій зміни фінансової стійкості підприємства передбачає покращення ключових фінансових показників завдяки зростанню прибутковості та ефективному управлінню ресурсами. У такому варіанті підприємство збільшує власний капітал, знижує

залежність від зовнішніх джерел фінансування та забезпечує стабільний грошовий потік. Під впливом позитивних ринкових умов відбувається зростання обсягів продажу й підвищення конкурентоспроможності продукції. Підприємство має змогу інвестувати у розвиток, модернізацію виробництва та розширення ринків збуту. У результаті його фінансова стійкість посилюється, а ризики неплатоспроможності та збитковості зменшуються до мінімуму. При оптимістичному сценарії зовнішні чинники впливу на фінансову стійкість підприємства змінюються у сприятливому напрямі – зміна фази економічного циклу у сторону зростання та підйому. Економічна ситуація стабілізується або переходить у фазу підйому економічного циклу, що супроводжується зростанням ВВП, інвестиційної активності та купівельної спроможності населення.

3. Песимістичний сценарій зміни фінансової стійкості підприємства характеризується погіршенням його фінансового стану під впливом несприятливих зовнішніх і внутрішніх чинників. У зовнішньому середовищі спостерігається економічний спад, зниження попиту, інфляційні процеси та зростання вартості кредитних ресурсів. Водночас внутрішні проблеми проявляються у зменшенні прибутковості, неефективному управлінні витратами та зростанні боргового навантаження. Підприємство стикається з дефіцитом обігових коштів, що призводить до зниження ліквідності та ризику неплатоспроможності. У результаті знижується інвестиційна привабливість і загальна фінансова стійкість підприємства, що загрожує його подальшому розвитку.

Спираючись на побудовані моделі взаємозв'язку між «цільовими» (результативними) показниками та «базовими» факторами (систему рівнянь), сформуємо можливі сценарії рівня фінансової стійкості досліджуваних підприємств з урахуванням таких припущень:

- «зменшення» / «зростання» – зниження або підвищення значень факторів, включених до моделі, на 10%;
- «за тенденцією» – використання значень факторів, визначених моделлю.

Короткий опис сценаріїв прогнозу рівня фінансової стійкості малих підприємств

Сценарій	Результуючі показники	Зміна результуючих показників	Вплив на фінансову стійкість та платоспроможність підприємства
Оптимістичний	O ₁	збільшення	Зміцнення фінансової незалежності підприємства та зменшення ризику фінансових втрат. Підприємство набуває вищої платоспроможності, кредитоспроможності та стійкості до зовнішніх економічних коливань
	O ₂	збільшення	
	O ₃	зменшення	
Консервативний	O ₁	за трендом	Сценарій відображає інерційний розвиток, коли підприємство не проводить різких змін у фінансовій політиці. У підсумку фінансова стійкість підприємства зберігає поточний рівень, а подальші зміни залежать від зовнішніх умов і внутрішньої ефективності управління.
	O ₂	за трендом	
	O ₃	за трендом	
Песимістичний	O ₁	зменшення	Такі тенденції відображають погіршення структури джерел фінансування та підвищення ризику неплатоспроможності. Підприємство стає вразливішим до економічних коливань і може втратити здатність стабільно фінансувати свою діяльність.
	O ₂	зменшення	
	O ₃	збільшення	

Джерело: складено автором

Прогнозні значення коефіцієнта фінансової стійкості ТОВ «Фаворит ПАК» на період 2025-2028 рр. наведено в таблиці 2.22 та на рис. 2.28 (дані за 2025-2028 рр. прогнозні).

Спостерігається стійка тенденція до зниження показників. Це свідчить, що коефіцієнт фінансової стійкості ТОВ «Фаворит ПАК» у період 2025-2028 рр. поступово зменшуватиметься щороку.

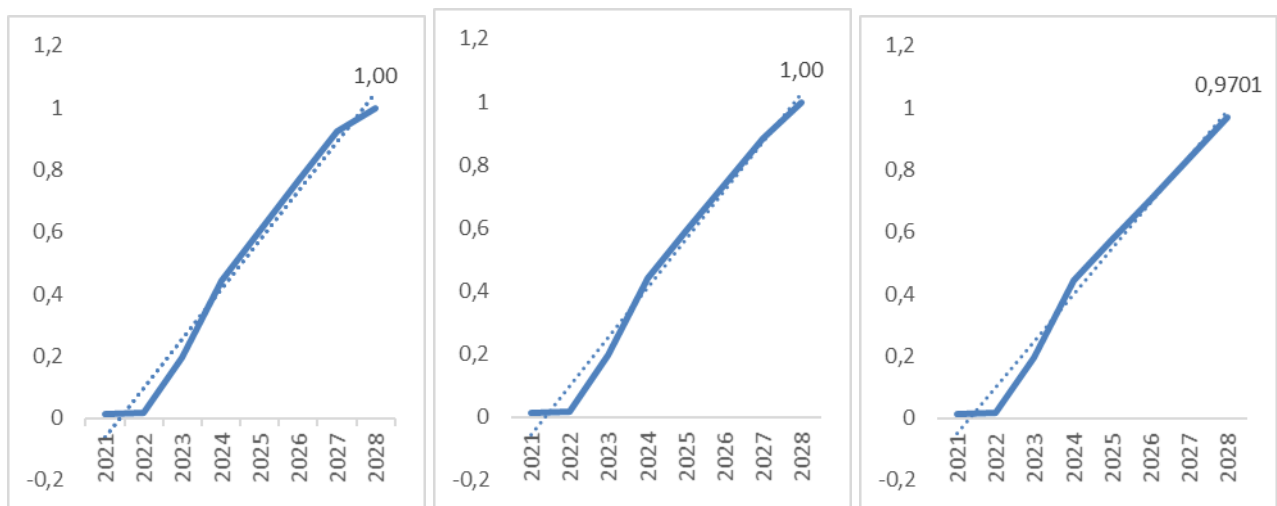
Прогнозні значення коефіцієнтів фінансування та концентрації позикового капіталу наведено в додатку В. Розрахунки вказаних показників для ПП «Фолсаж», ТОВ «ФРЕШ-ПАК-УКРАЇНА», ТОВ «ПТС Груп», ТзОВ «Прем'єр Ексім», ТОВ «ДІІ Інтра», ТОВ «ЛІВ Гордпак» в додатках Г-И.

**Прогнозні значення коефіцієнта фінансової стійкості ТОВ «Фаворит ПАК»
на період 2025–2028 рр.**

Роки	Сценарій прогнозу		
	Оптимістичний	Консервативний	Песимістичний
2025	0,6036	0,5889	0,5743
2026	0,7649	0,7355	0,7062
2027	0,9261	0,8821	0,8382
2028	1,0874	1,0288	0,9701

Джерело: розраховано автором

Отже, когнітивне моделювання управління фінансовою стійкістю підприємства передбачає аналіз взаємодії ключових факторів досліджуваної ситуації та слугує основою для створення сценаріїв розвитку подій. Це забезпечує варіативність управлінських рішень і альтернативність подальшого розвитку процесів.



**Рис. 2.28. Динаміка значень коефіцієнта фінансової стійкості ТОВ
«Фаворит ПАК» на період 2021-2028 рр.**

Джерело: розраховано автором

Використання когнітивних технологій у вивченні фінансової стійкості підприємств дозволяє досліджувати складні, слабоструктуровані системи, до

яких належить і об'єкт дослідження. Завдяки цьому когнітивний аналіз є ефективним інструментом для виявлення проблем, протиріч та проведення якісного аналізу процесів у складних системах.

Сценарний підхід на основі когнітивного моделювання дозволяє виявляти причинно-наслідкові зв'язки між ключовими факторами, що впливають на фінансову стійкість підприємства. Він забезпечує можливість побудови альтернативних сценаріїв розвитку, що сприяє оцінці різних варіантів майбутніх фінансових результатів. Використання цього методу підвищує обґрунтованість управлінських рішень, зменшуючи ризики неправильного планування. Крім того, когнітивне моделювання дозволяє інтегрувати як кількісні, так і якісні показники, що особливо важливо для аналізу складних і слабоструктурованих систем. Сценарний аналіз сприяє виявленню критичних точок та протиріч у функціонуванні підприємства, що дає змогу ефективно управляти ризиками. В результаті він створює підґрунтя для стратегічного фінансового планування та формування довгострокових економічних стратегій.

ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 2

Результати проведеного дослідження впливу економічної циклічності та внутрішніх трансформацій на фінансовий стан малих підприємств пакувальної промисловості дають підстави констатувати наявність складного детермінованого зв'язку між макроекономічною динамікою та параметрами фінансової незалежності суб'єктів господарювання, внаслідок чого сформовано наступні висновки:

1. До початку війни соціально-економічні умови в Україні загалом сприяли розвитку економіки, хоча й поступалися показникам провідних країн світу. Зміни макроекономічних показників, зокрема валового внутрішнього продукту, платіжного балансу, бюджетних показників відображають складні економічні процеси, що відбуваються як у межах країни, так і на міжнародному рівні. Ці показники мають визначальне значення для оцінки економічного стану держави та ефективності реалізованої урядової політики.

2. Війна суттєво погіршила ситуацію, тому в період післявоєнного відновлення серед ключових загальнонаціональних пріоритетів має бути підвищення рівня добробуту населення, скорочення безробіття, стимулювання розвитку малого та середнього бізнесу та активізація підприємницької діяльності. Це створить передумови для відновлення економіки як моделі активізації економічних і соціальних процесів, стимулювання інновацій, зростання прибутковості підприємств у майбутньому.

3. Дослідження впливу економічної циклічності виявило, що малі підприємства пакувальної промисловості функціонують у режимі «умовної циклічності». З'ясовано, що галузь демонструє високу чутливість до фаз економічного циклу: у періоди зростання попит на упаковку стимулюється активізацією суміжних секторів (торгівлі, промисловості), проте під час рецесії галузь зазнає глибшого спаду, ніж економіка в цілому. Встановлено, що критичними точками переходу є моменти зміни інвестиційної активності та кредитних ставок, які безпосередньо трансформують собівартість продукції та рівень прибутковості малих підприємств. Емпірично підтверджено, що фаза спаду супроводжується закономірним зниженням коефіцієнтів автономії та посиленням залежності від зовнішніх запозичень.

4. Апробація розробленої методики інтегрального оцінювання фінансової стійкості з використанням функції бажаності Харрінгтона дозволила провести комплексну діагностику семи репрезентативних підприємств пакувальної промисловості за 2022-2024 рр. Результати свідчать про значну варіативність станів: від «дуже поганого» (ТОВ «ФРЕШ-ПАК-УКРАЇНА», ТзОВ «Прем'єр Ексім») до «задовільного» (ПП «Фолсаж», ТОВ «ДП Інтра»). Виявлено, що навіть при формальному зростанні власного капіталу (ПП «Фолсаж»), надмірна автономія без стратегічного інвестування може свідчити про нераціональне використання ресурсів та втрату «фінансового прискорення».

5. Застосування GAP-аналізу дозволило ідентифікувати глибину розривів між фактичними та нормативними значеннями фінансових коефіцієнтів. Встановлено, що найбільш критичні відхилення характерні для показників

структури капіталу та забезпеченості власними оборотними коштами. Зокрема, у ТОВ «ФРЕШ-ПАК-УКРАЇНА» зафіксовано від'ємне значення власного капіталу у 2024 р., що свідчить про повну втрату фінансової стійкості та формування активів виключно за рахунок кредиторів. Це підтверджує доцільність використання інтегрального підходу для раннього виявлення ризиків банкрутства у слабоструктурованому середовищі.

6. Обґрунтовано доцільність впровадження когнітивного підходу до управління фінансовою стійкістю. Оскільки підприємство визначено як слабоформалізовану систему, традиційні методи аналізу доповнено нечітким моделюванням. Розроблений алгоритм формування управлінських рішень базується на побудові когнітивної карти, яка візуалізує причинно-наслідкові зв'язки між 11 внутрішніми чинниками (X1–X11) та 5 макроекономічними факторами (F1–F5). Це дозволило перейти від статичного опису минулих подій до динамічного моделювання функціональних залежностей результуючих показників (O1–O3).

7. Реалізовано сценарне моделювання розвитку фінансової стійкості на період 2025–2028 рр. (на прикладі ТОВ «Фаворит ПАК»). Використання методу екстраполяції тренду в поєднанні з когнітивними сценаріями дозволило сформулювати три вектори розвитку:

- оптимістичний: передбачає покращення стійкості за умови сприятливої зміни фази циклу та зростання ВВП;
- консервативний (інерційний): відображає збереження поточних тенденцій управління без різких втручань;
- песимістичний: прогнозує подальше зниження ліквідності під тиском інфляції та здорожчання ресурсів.

Доведено, що саме варіативність сценаріїв забезпечує адаптивність малих підприємств до коливань економічної кон'юнктури, створюючи надійне підґрунтя для стратегічного фінансового планування в умовах невизначеності.

Результати проведених наукових досліджень і практичних розробок висвітлено у працях автора: [66, 69, 71].

РОЗДІЛ 3

КОНЦЕПЦІЯ УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВОЮ СТІЙКІСТЮ МАЛИХ ПІДПРИЄМСТВ ПАКУВАЛЬНОЇ ПРОМИСЛОВОСТІ

3.1. Ідентифікація ризиків та потенціал росту фінансової стійкості малих підприємств

Малий і середній бізнес становить фундамент української економіки. Його розвиток сприяє посиленню ринкової конкуренції, підвищенню рівня інноваційності та конкурентоспроможності національної економіки, а також зміцненню позицій середнього класу.

Повномасштабні воєнні дії та спричинена ними загальноекономічна криза, у якій досі перебувають українські підприємства та організації, значно ускладнили завдання фінансового управління й висунули на перший план нові виклики, пов'язані із забезпеченням фінансової стійкості бізнесу:

- фінансова незалежність: скорочення рівня прибутковості, що ускладнює процес формування власного капіталу; збільшення обсягу зовнішніх зобов'язань унаслідок обмежених можливостей внутрішнього інвестування; зниження ділової активності, що призводить до порушення строків і повноти здійснення розрахунків;

- фінансовий ризик: збільшення ймовірності втрати майна та активів унаслідок воєнних дій і труднощів із страхуванням подібних ризиків; загострення політичної та економічної нестабільності, що спричиняє поглиблення фінансової кризи та обмежує можливості банківського й іншого кредитування; підвищення рівня фінансових загроз через неплатоспроможність партнерів і контрагентів;

- маневровість власного капіталу: скорочення оборотних активів унаслідок економічної стагнації та зменшення обсягів господарської діяльності; порушення оптимальної структури й розподілу капіталу, що проявляється у збільшенні власного капіталу при одночасному зниженні його оборотної

частини; сповільнення темпів ділової активності підприємства;

- якість взаємин із фінансовими партнерами: зниження інвестиційної активності, що ускладнює процес залучення нових вкладень; скорочення можливостей отримання доходів унаслідок відмови партнерів від самостійного фінансування інвестиційних проєктів; обмеження доступу до венчурного капіталу, що, своєю чергою, призводить до зменшення рівня інноваційної діяльності;

- якість взаємин із контрагентами: підвищення ймовірності неплатоспроможності клієнтів і споживачів, що спричиняє зростання обсягів непогашених платежів; порушення стабільності постачань матеріально-технічних і технологічних ресурсів через затримки у виконанні власних фінансових зобов'язань; збільшення кількості конфліктних ситуацій у ділових відносинах [177].

Незважаючи на значні труднощі, з якими стикаються малі та середні підприємства України під час дії воєнного стану, для цього сектору відкриваються нові перспективи, що можуть стати підґрунтям подальшого зростання та відновлення підприємницької активності. Ці перспективи формуються завдяки підтримці державних інституцій, міжнародних партнерів, а також трансформації ринкового середовища й споживчої поведінки.

1. Програми сприяння розвитку бізнесу:

- державна підтримка. Українська влада реалізує низку заходів, спрямованих на полегшення умов діяльності підприємців. Зокрема, діє програма пільгового кредитування «5-7-9%», що забезпечує доступ суб'єктів господарювання до фінансових ресурсів на вигідних умовах. Окрім цього, запроваджені механізми часткової компенсації відсоткових ставок для компаній, які зазнали збитків унаслідок бойових дій;

- міжнародна фінансова допомога. Завдяки співпраці з провідними міжнародними структурами – такими як ЄБРР, ООН, Світовий банк та Європейський Союз – українські підприємства отримують можливість користуватися грантами та пільговими кредитами. Зокрема, Європейський банк

реконструкції та розвитку ініціював окремі програми фінансування, покликані підтримати бізнес у процесі відновлення, адаптації до нових реалій або релокації виробничих потужностей.

2. Освоєння нових напрямів зовнішньої торгівлі:

- розширення експорту до країн ЄС. У травні 2022 року Європейський Союз ухвалив рішення про тимчасове скасування мит на українську продукцію, що дало змогу підприємцям збільшити обсяги постачання до європейських країн. Найбільше від цього виграли виробники аграрної та харчової продукції, текстильної промисловості й меблевого сектору. Такий крок з боку ЄС створює умови для довгострокового зміцнення конкурентних позицій українських товарів на європейському ринку навіть після завершення війни;

- оптимізація зовнішньоторговельних процедур. Україна підписала та оновила низку угод із зарубіжними партнерами, що передбачають спрощення митних формальностей і зменшення торгових бар'єрів. Це сприяє полегшенню експорту, відкриває нові напрямки співпраці та дозволяє підприємствам диверсифікувати географію збуту;

- акцент на інноваціях і технологіях. Все більшої ваги набувають галузі, що створюють продукти з високою доданою вартістю – зокрема ІТ-сектор, технологічні рішення, цифрові сервіси та розробки для оборонної сфери, які стають ключовими драйверами економічного розвитку країни.

3. Цифрова трансформація бізнесу:

- перехід у онлайн-середовище. Військові події суттєво пришвидшили процес цифрової адаптації підприємств. Компанії, які раніше працювали переважно офлайн (зокрема у сфері торгівлі та послуг), активно перейшли до електронної комерції, розвиваючи інтернет-продажі. Такий формат дозволив розширити аудиторію споживачів і забезпечити вихід українських виробників на зовнішні ринки;

- державна підтримка цифрових ініціатив. Платформа «Дія. Бізнес», започаткована ще до початку війни, значно розширила свій функціонал. Вона надає підприємцям доступ до навчальних ресурсів, консультаційної допомоги

та цифрових інструментів для розвитку бізнесу в онлайн-режимі;

- розвиток електронної комерції та фінансових технологій. Зміна споживчих звичок і зростання попиту на дистанційні послуги сприяли активному росту ринку e-commerce і FinTech. Це створює нові перспективи для компаній, які спеціалізуються на онлайн-торгівлі, цифрових розрахунках і фінансових сервісах нового покоління.

4. Забезпечення військових потреб:

- виробництво продукції оборонного призначення. Воєнні події спричинили зростання попиту на товари й послуги для забезпечення потреб армії. Це відкрило перспективи для компаній, здатних виготовляти військове спорядження, форму, продукти харчування, медичні засоби та інші необхідні ресурси. Таким чином, формуються нові ніші для українського бізнесу на ринку оборонної продукції;

- відбудова інфраструктури у післявоєнний період. Після завершення бойових дій очікується суттєвий дефіцит будівельних матеріалів і послуг, необхідних для реконструкції доріг, мостів, житлових і соціальних об'єктів - шкіл, лікарень, адміністративних споруд. Це створить широкі можливості для розвитку будівельних підприємств різного масштабу та виробників будматеріалів;

- розвиток аграрного виробництва та відновлення сільського господарства. Агросектор, особливо в регіонах, що зазнали руйнувань, потребуватиме значних інвестицій у відновлення земельних ресурсів, оновлення техніки та вдосконалення технологій виробництва. Це відкриє додаткові можливості для малих і середніх підприємств, що працюють у сфері агровиробництва.

5. Волонтерська діяльність і соціальне підприємництво.

- поширення соціально орієнтованого бізнесу. Військові події стимулювали активізацію волонтерських ініціатив і появу підприємств із соціальною місією, що спрямовані на підтримку військових, внутрішньо переміщених осіб та населення, яке постраждало від бойових дій. Такі бізнеси

часто користуються допомогою міжнародних фондів і грантових програм, що сприяє їхньому подальшому розвитку;

- партнерство бізнесу та місцевих спільнот. У воєнних умовах підприємці дедалі частіше налагоджують співпрацю з волонтерськими структурами та громадами. Це сприяє не лише соціальній підтримці населення, а й допомагає компаніям зберегти стабільність, утримати персонал і залишатися активними учасниками економічного життя [54].

У 2024 році Кабінет Міністрів України ухвалив розпорядженням Стратегію відновлення, сталого розвитку та цифрової трансформації малого і середнього бізнесу на період до 2027 року, а також операційний план дій щодо її реалізації. Цей стратегічний документ окреслює головні напрями державної політики, спрямовані на підтримку, відновлення та поетапний розвиток малого і середнього бізнесу. У Стратегії визначено основні можливості для зростання малого та середнього підприємництва, серед яких:

- отримання фінансової підтримки завдяки доступу до європейських програм, спрямованих на розвиток малого та середнього бізнесу, стимулювання інновацій, забезпечення сталого зростання та впровадження цифрових технологій;

- можливість впливати на формування політики Європейського Союзу у сфері підтримки малого та середнього підприємництва, що водночас сприятиме успішнішому просуванню переговорного процесу щодо вступу України до ЄС;

- скорочення експортних бар'єрів під час торгівлі з країнами - членами ЄС унаслідок поступової інтеграції України до європейського економічного простору;

- участь малого та середнього бізнесу у відновленні країни, зокрема у програмах з реконструкції та ліквідації наслідків війни, що створює нові економічні можливості вже на поточному етапі;

- розширення доступу малого та середнього бізнесу до публічних закупівель через упровадження прозорих і прогнозованих практик, орієнтованих на підтримку підприємців цього сектору;

- залучення до підприємницької діяльності представників соціально вразливих груп, зокрема жінок, молоді, осіб віком понад 50 років, внутрішньо переміщених осіб, ветеранів війни та людей з інвалідністю, що сприятиме підвищенню інклюзивності економічного розвитку [150].

Разом із цим документ містить перелік ризиків і загроз, що можуть негативно впливати на стабільність функціонування малого та середнього бізнесу в Україні.

Основними викликами, що стримують розвиток малого та середнього бізнесу, є такі:

- труднощі у плануванні господарської діяльності в умовах триваючої повномасштабної війни росії проти України, що створює високу невизначеність і ускладнює прогнозування результатів;

- економічна нестабільність, спричинена впливом військових дій, глобальних ринкових коливань і нестійких макроекономічних тенденцій, які знижують інвестиційну привабливість та ускладнюють фінансове планування;

- криза на ринку праці, що виявляється у нестачі кваліфікованих спеціалістів через трудову міграцію, мобілізацію населення та демографічні зрушення. Це призводить до проблем із формуванням і збереженням професійних кадрів, дотриманням гендерного балансу та соціального захисту працівників;

- енергетичні ризики та зростання витрат, пов'язані з коливаннями цін і дефіцитом енергоресурсів, що ускладнює планування виробничих процесів і збільшує собівартість продукції;

- ускладнення, пов'язані з цифровою трансформацією, оскільки потреба в модернізації бізнесу та впровадженні цифрових інструментів зростає, але обмежені фінансові й людські ресурси не завжди дозволяють ефективно реалізувати ці зміни;

- вплив кліматичних змін, які вимагають екологічної адаптації бізнес-процесів і впровадження більш сталих виробничих практик;

- майбутня конкуренція з європейськими підприємствами, що посиляться після інтеграції України до внутрішнього ринку ЄС;

- потреба гармонізації діяльності з нормами та вимогами законодавства Європейського Союзу, що вимагатиме від підприємств додаткових ресурсів для приведення своєї діяльності у відповідність до європейських стандартів [150].

У ринкових умовах господарювання ризик виступає невід'ємною складовою підприємницької діяльності. На функціонування бізнесу впливають як внутрішні, так і зовнішні чинники. Тому під час управління ризиками першочерговим етапом є ідентифікація наявних ризиків.

Фінансові ризики займають ключове місце у структурі загальних ризиків підприємства, оскільки становлять найбільшу їх частку та впливають на всі напрями господарської діяльності [74]. Із розширенням обсягів операцій і диверсифікацією фінансової діяльності рівень таких ризиків закономірно підвищується. У разі їх реалізації виникає мультиплікативний ефект, який може спричинити появу інших видів ризиків, що підсилює загальний негативний вплив на результати діяльності підприємства.

Для досягнення прийняттого рівня фінансової ризикованості та забезпечення належного рівня фінансової безпеки необхідно розробити продуману стратегію управління ризиками. Така стратегія має бути спрямована на своєчасне виявлення, усунення або мінімізацію факторів, що створюють ризикові ситуації, а також на зниження наслідків їх впливу. При цьому вона повинна спиратися на базові принципи концепції фінансової безпеки підприємства [68].

Початковим і одним із найважливіших етапів є ідентифікація ризиків - процес виявлення та опису основних видів ризиків, притаманних діяльності певної організації, які можуть негативно позначитися на окремих напрямках або на її функціонуванні загалом. Ідентифікація передбачає також визначення взаємозв'язків між різними ризиками та факторами, що здатні посилювати або зменшувати їх вплив.

Для повного розуміння природи фінансових ризиків у процесі їх

ідентифікації важливо здійснити їх науково обґрунтовану класифікацію. Вона передбачає систематизацію ризикових факторів та створення структурованого переліку, необхідного для подальшого управління. У практиці ризик-менеджменту підприємств фінансові ризики зазвичай класифікують за різними критеріями: об'єктом впливу, характером інструментів, комплексністю аналізу, видами фінансових наслідків, часовими проявами, масштабом потенційних втрат тощо. Беручи до уваги, що підходи до управління внутрішнім і зовнішнім середовищем підприємства істотно різняться, при створенні універсальної карти фінансових ризиків доцільно застосовувати принцип їх поділу на внутрішні та зовнішні [108].

До внутрішніх фінансових ризиків належать операційні ризики та ризики, що зумовлені організаційно-правовою формою діяльності підприємства.

Операційні ризики, відповідно до напрямів фінансового аналізу, можна поділити на кілька груп:

- ризики оборотності, які визначаються швидкістю обігу фінансових активів у господарській діяльності підприємства;
- ризик ліквідності, що залежить від структури активів і можливості швидкого їх перетворення у грошові кошти;
- ризик прибутковості, який відображає нестабільність очікуваних фінансових результатів;
- ризик фінансової стійкості, що виникає при порушенні балансу та стабільності економічного розвитку підприємства.

До ризиків, пов'язаних із формою організації діяльності, відносять:

- авансові ризики, які з'являються під час укладення договорів, якщо передбачено попередню оплату чи постачання продукції без негайного розрахунку;
- оборотні ризики, що характеризуються можливістю виникнення тимчасового дефіциту фінансових ресурсів у процесі звичайного господарського циклу.

Інвестиційний фінансовий ризик має змішаний характер – він може бути

як внутрішнім, так і зовнішнім, оскільки пов'язаний із потенційними втратами під час реалізації інвестиційних проєктів [142].

До основних його різновидів належать:

- ризик прямих фінансових витрат, пов'язаний із перевищенням запланованих інвестиційних витрат;
- ризик нереалізованих можливостей, коли підприємство не використовує вигідні варіанти інвестування;
- відсотковий ризик, який проявляється у втраті доходів через коливання ставок за цінними паперами або дивідендами;
- кредитний ризик, що виникає, коли емітент боргових зобов'язань не може виплатити проценти чи основну суму боргу;
- портфельний ризик, який характеризує ймовірність втрат через зміни у вартості сукупності активів, що формують інвестиційний портфель підприємства [108].

Існує кілька методологічних підходів до визначення ризиків, що впливають на формування економічного потенціалу підприємств. Кожен з них має свої специфічні риси, інструменти та сильні сторони. Нижче подано основні з них:

1. Оцінка ситуаційних чинників. Цей підхід ґрунтується на комплексному вивченні внутрішнього та зовнішнього середовища діяльності підприємства. До зовнішніх чинників належать політичні, економічні, соціальні й технологічні умови, які аналізуються за допомогою PEST-аналізу. Це можуть бути зміни податкового законодавства, коливання валютних курсів, трансформація споживчих звичок тощо. Внутрішні фактори оцінюються через SWOT-аналіз, що дає змогу виявити сильні й слабкі сторони підприємства - ефективність логістики, рівень професійності персоналу, стан фінансів тощо [72].

2. Експертний підхід. Заснований на залученні фахівців із різних напрямів для визначення можливих ризиків. Експерти формують власні судження, проводять обговорення або анонімне оцінювання, що дозволяє узгодити результати та мінімізувати суб'єктивність висновків.

3. Сценарне прогнозування. Полягає у створенні кількох альтернативних варіантів розвитку подій – від оптимістичного до кризового. Для кожного сценарію визначаються потенційні ризики, їхня імовірність та ступінь впливу на економічний потенціал підприємства. Такий підхід допомагає підготувати адаптивні стратегії реагування [82].

4. Математичні методи. Передбачають використання кількісних інструментів – статистичного аналізу, імітаційного чи економетричного моделювання. Застосування математичних моделей дозволяє кількісно оцінити рівень ризику, його взаємозв'язок із ключовими показниками ефективності підприємства та прогнозувати можливі наслідки.

Використання комплексного підходу, який поєднує різні методи, забезпечує більш глибоке та достовірне виявлення ризиків, що впливають на процес формування економічного потенціалу підприємства [112].

Сучасні малі підприємства функціонують у швидкозмінному та непередбачуваному середовищі, де загрози виникають не лише через економічні чи фінансові чинники, а й під впливом технологічних, інформаційних та репутаційних факторів. Через це ідентифікація ризиків має виходити за межі стандартного аналізу фінансових показників та охоплювати комплексну оцінку вразливостей у цифрових, управлінських та комунікаційних процесах, а саме:

1. Психологічний підхід до оцінки ризиків. В умовах нестабільності поведінка власників малого бізнесу може суттєво впливати на рівень ризику - надмірна самовпевненість, небажання впроваджувати інновації чи схильність до ризикових рішень. Тому аналіз управлінських практик і корпоративної культури здатен виступати окремим інструментом виявлення людського чинника ризику.

2. Аналіз цифрової активності для прогнозування ризиків. Новим напрямом є вивчення цифрових слідів підприємства - активності у соцмережах, відгуків клієнтів, онлайн-репутації. Така інформація дозволяє заздалегідь визначати потенційні репутаційні та комунікаційні ризики до того, як вони

вплинуть на фінансові результати.

3. Мікрорівневий аналіз ризиків у відносинах. Малі компанії часто залежать від обмеженого кола контрагентів, тому важливо оцінювати не лише власні ризики, а й потенційні загрози, пов'язані з фінансовою стійкістю партнерів, рівнем довіри, репутацією та захищеністю їхніх цифрових систем.

4. Використання штучного інтелекту для раннього виявлення загроз. Застосування алгоритмів машинного навчання дозволяє прогнозувати зміни попиту, знаходити аномалії у фінансових потоках та оцінювати ймовірність неплатоспроможності клієнтів. Це особливо корисно для малих підприємств, які не можуть утримувати великі аналітичні служби.

5. Соціальні ризики. Сучасні виклики – воєнні, демографічні, міграційні – роблять важливим врахування соціальних ризиків, пов'язаних із нестачею персоналу, вигоранням співробітників та нестабільністю ринку праці. Оцінка цих ризиків через опитування співробітників або партнерів може стати частиною системи управління стійкістю малого бізнесу.

На основі цього виокремлено ключові типи ризиків та здійснено прогнозування їх можливих наслідків для функціонування малих підприємств (таблиця 3.1).

У таблиці 3.1 подано оновлені підходи до визначення ризиків малих підприємств, які враховують особливості їх функціонування в умовах економічної нестабільності. Запропонована класифікація охоплює не лише звичні ризики, а й сучасні – репутаційні, техніко-технологічні, інноваційні, екологічні, військові. Відмінною рисою цього підходу є спрямованість на своєчасне виявлення потенційних небезпек шляхом аналізу управлінських, техніко-технологічних, партнерських і репутаційних чинників. Ідентифікація кожного виду ризику здійснюється за допомогою спеціальних інструментів спостереження та аналітичної оцінки.

Це дозволяє підприємствам оперативно реагувати на зміни як у внутрішньому, так і в зовнішньому середовищі.

Ідентифікація ризиків та оцінювання їх наслідків у діяльності малих підприємств

Тип ризику	Індикатори ризику	Наслідки для функціонування підприємств
1	2	3
Поведінковий ризик	постійні зміни управлінських рішень, внутрішні суперечності та нестабільність у колективі	погіршення комунікаційного процесу та зниження ефективності керівництва
Репутаційний ризик	збільшення кількості негативних відгуків, зниження популярності бренду, скорочення клієнтської бази	послаблення лояльності споживачів, скорочення обсягів реалізації продукції
Партнерський ризик	затримки у постачанні, недотримання умов угод	зупинки виробничого процесу, зростання непередбачених витрат
Техніко-технологічний ризик	поломка машин, серверів, несправності в IT-інфраструктурі, порушення захисту інформації, недостатній рівень цифровізації	ослаблення ринкових позицій, зменшення прибутковості підприємства, збільшення витрат на ремонт і заміну обладнання
Інноваційний ризик	брак розробки сучасних рішень, уповільнення технологічного розвитку	зменшення конкурентних переваг, скорочення доходів підприємства
Кадровий ризик	зростання плинності персоналу, скорочення ефективності праці	нестача професійних працівників, погіршення результативності діяльності
Екологічний ризик	незадоволення місцевого населення, надмірне забруднення довкілля, недотримання стандартів	фінансові санкції, розірвання співпраці, погіршення іміджу компанії
Управлінський ризик	брак прогнозування, несвоєчасне прийняття управлінських рішень	недостатня результативність планування, зростання економічних втрат
Військовий ризик	призупинення операційної діяльності, знищення або втрата активів, зниження рівня доходів підприємства	зменшення економічного потенціалу, погіршення його фінансової спроможності та ринкових позицій, ускладнення процесів відновлення й розвитку
Ризик державної підтримки	нерівномірність та невизначеність фінансування	зростання ризиків ліквідності, обмеження ефективності бюджетування та фінансового прогнозування, підвищення ймовірності несвоєчасного виконання фінансових зобов'язань
Ризик грантового фінансування	втрати фінансових ресурсів унаслідок недотримання вимог грантових програм	необхідність повернення отриманих коштів або сплати штрафних санкцій, посилення репутаційних загроз і зменшення можливостей участі в подальших програмах зовнішньої фінансової підтримки

Джерело: розроблено автором [74]

Застосування такої системи сприяє мінімізації можливих втрат, підвищенню гнучкості управління, посиленню конкурентних переваг і забезпеченню стабільного розвитку малого бізнесу навіть у періоди невизначеності.

Дослідження ризиків, відображених у таблиці 3.1, дає змогу визначити напрями зростання потенціалу, що сприятимуть зміцненню фінансової стійкості малих підприємств (таблиця 3.2).

Таблиця ілюструє цілісний підхід до підвищення фінансової стійкості малих підприємств через системне управління різними видами ризиків, що впливають на їхню діяльність у мінливому та нестабільному середовищі. Вона підкреслює, що ефективне зміцнення фінансової стійкості потребує одночасного опрацювання різноманітних аспектів функціонування підприємства.

Реалізація таких заходів створює багаторівневий вплив на фінансову стійкість. З одного боку, це дозволяє зменшити збитки, спричинені внутрішніми та зовнішніми негативними чинниками, оптимізувати непередбачені витрати та підвищити ефективність операційних процесів. З іншого боку, комплексне управління ризиками збільшує здатність підприємства швидко адаптуватися до змін зовнішнього середовища, реагувати на коливання ринку, нові потреби споживачів або нестабільність партнерських зв'язків.

Крім того, системна робота над усіма типами ризиків сприяє посиленню конкурентних переваг і забезпечує стабільність доходів. Вона дає змогу впроваджувати інноваційні продукти та технології, підтримувати високий рівень кваліфікації персоналу, оптимізувати управлінські процеси та забезпечувати ефективну взаємодію з клієнтами і партнерами. Це підвищує загальну фінансову стійкість, зміцнює здатність підприємства утримувати позитивні результати у нестабільних умовах і гарантує довгострокову стабільність розвитку. Таким чином, таблиця 3.2 демонструє, що потенціал зростання фінансової стійкості малих підприємств формується через комплексне управління ризиками, що передбачає не лише зниження негативних

впливів, а й розвиток організаційних, техніко-технологічних, інноваційних та соціальних складових, які безпосередньо впливають на фінансові результати підприємства.

Таблиця 3.2

Потенціал росту фінансової стійкості малих підприємств

Тип ризику	Напрями зростання потенціалу малих підприємств
Поведінковий ризик	Упорядкування роботи команди, розвиток корпоративної культури та покращення комунікацій сприяють зменшенню збитків від внутрішніх конфліктів і підвищенню загальної ефективності роботи
Репутаційний ризик	Системне управління репутацією, відстеження відгуків в Інтернеті та впровадження цифрових технологій сприяють підвищенню клієнтської довіри та стабілізації обсягів продажів
Партнерський ризик	Покращення логістичних процесів, формування стабільних контрактних відносин та зміцнення партнерських зв'язків гарантують регулярність постачань і ефективне управління витратами
Техніко-технологічний ризик	Модернізація та своєчасне обслуговування обладнання, впровадження передових інформаційних технологій, автоматизація операцій і надійний захист даних підвищують ринкові позиції підприємства та скорочують можливі фінансові збитки
Інноваційний ризик	впровадження інноваційних продуктів і технологічних рішень сприяє посиленню ринкових позицій та підвищенню доходів підприємства
Кадровий ризик	Професійний розвиток персоналу, мотиваційні програми та зменшення плинності кадрів підвищують ефективність роботи та стабільність операційних процесів
Екологічний ризик	Дотримання екологічних норм і етичних стандартів зміцнює ділову репутацію та партнерські зв'язки, водночас знижуючи ризики фінансових санкцій
Управлінський ризик	Своєчасне прогнозування та стратегічне планування дозволяють мінімізувати економічні втрати та покращити результативність управлінських рішень
Військовий ризик	Посилення гнучкості функціонування малих підприємств забезпечується завдяки переміщенню виробничих і майнових активів, розширенню альтернативних каналів постачання та використанню інструментів страхового покриття, що дозволяє обмежити негативний вплив операційних і майнових загроз
Ризик державної підтримки	Формування стабільної фінансової бази розвитку ґрунтується на постійному відстеженні можливостей державної та міжнародної фінансової підтримки, а також на активному залученні додаткових джерел капіталу з метою зменшення залежності від одного каналу фінансування
Ризик грантового фінансування	Оптимізація процесів використання грантових коштів передбачає поглиблене вивчення вимог програм фінансування, залучення фахової експертної підтримки та впровадження регулярного контролю за реалізацією проєктних заходів, що сприяє зниженню фінансових втрат і підвищенню результативності проєктної діяльності

Джерело: розроблено автором [74]

Ідентифікація ризиків у діяльності малих підприємств є фундаментальним процесом для забезпечення їх фінансової надійності та здатності ефективно реагувати на зміни в зовнішньому середовищі. Регулярне оцінювання техніко-технологічних, фінансових та операційних загроз дозволяє оперативно впроваджувати запобіжні заходи, зменшувати потенційні збитки та підтримувати безперервність бізнес-процесів. Ідентифікація ключових індикаторів ризику сприяє удосконаленню управлінських рішень та підвищенню прозорості внутрішніх операцій.

Зростання фінансової стійкості малих підприємств досягається через інтегрований підхід до управління ризиками та ефективне використання ресурсної бази. Оптимізація розміщення активів, диверсифікація джерел фінансування, страхування майна та впровадження сучасних інформаційних технологій дозволяють мінімізувати наслідки ризикових подій і забезпечують стабільне функціонування підприємства [73]. Додатково, систематичний контроль фінансових і технологічних процесів, консультації фахівців та моніторинг реалізації проєктів сприяють підвищенню конкурентоспроможності та довготривалій фінансовій стабільності малого бізнесу.

3.2. Формування стратегії управління фінансовою стійкістю малих підприємств із врахуванням стадії економічного циклу

У сучасних умовах діяльності підприємства функціонують у надзвичайно мінливому зовнішньому середовищі. В Україні його нестабільність зумовлена тривалими військово-політичними подіями, повномасштабним вторгненням РФ, ракетними ударами та бойовими діями, що призводять до втрат населення, руйнування виробничої інфраструктури й ускладнення господарських операцій. Окупація частини територій також спричинила порушення логістики та традиційних економічних зв'язків. Додатковими економічними чинниками волатильності є циклічність розвитку економіки, що проявляється у девальвації

національної валюти, зміні попиту на товари та послуги, зменшенні обсягів інвестицій, скороченні обсягів кредитування і т.д. У таких умовах підвищена турбулентність зовнішнього середовища змушує підприємства постійно пристосовуватися до змін. Це вимагає формування спеціальних підходів до управління фінансовою стійкістю підприємства, спрямованих на здатність адаптуватися до умов, що змінюються [82].

Після різкого спаду ВВП на 28,8% у 2022 р. економіка продемонструвала часткове відновлення, збільшившись на 5,5% у 2023 р. Однак за підсумками 2024 р. приріст становив лише 2,9% у річному вимірі, що виявилось нижчим за попередні прогнози. Темпи відновлення поступово слабшають: у кожному кварталі 2024 р. приріст ВВП відносно 2021 р. був меншим, ніж роком раніше. Ба більше, у четвертому кварталі 2024 р. зафіксовано зниження ВВП на 0,1% порівняно з аналогічним періодом 2023 р. [193]. В умовах економічної рецесії особливої значущості набуває вдосконалення системи стратегічного управління підприємством, насамперед у частині формування та реалізації його фінансової стратегії. Одним із ключових завдань є врахування положень теорії циклічності розвитку економіки при ухваленні фінансових рішень, що визначають довгостроковий розвиток підприємства.

Фінансова стійкість підприємства беззаперечно виступає фундаментом його функціонування в умовах нестабільності, невизначеності та динамічних змін економічного середовища. Ефективне управління фінансовою стійкістю є ключовим елементом фінансового менеджменту та важливою передумовою тривалого розвитку підприємств. Підприємство, яке зберігає фінансову стійкість, отримує відчутні конкурентні переваги: підвищує свої шанси на кредитування, полегшує залучення інвестицій, зміцнює позиції у взаємодії з контрагентами та має кращі можливості для формування кваліфікованого кадрового потенціалу.

Основна мета управління фінансовою стійкістю підприємства полягає в забезпеченні достатнього рівня фінансової безпеки та стійкості, що створює умови для довгострокового розвитку бізнесу в межах прийнятного ризику.

Досягнення високої фінансової стійкості в процесі функціонування підприємства можливе завдяки формуванню оптимальної та гнучкої структури капіталу, яка забезпечує стабільну платоспроможність і ліквідність. Важливими складовими цього процесу також є підтримання збалансованого руху грошових потоків, підвищення кредитоспроможності, раціональна побудова структури активів та підтримання ефективного платіжного балансу [140].

Слід зазначити, що в сучасному бізнес-середовищі з високим рівнем економічної невизначеності досягнення стратегічних фінансових цілей і забезпечення довгострокової фінансової стійкості компанії неможливе без: мінімізації негативного впливу внутрішніх і зовнішніх факторів на діяльність підприємства; забезпечення ефективного виконання запланованих заходів; наявності дієвої системи стратегічного фінансового управління, до якої належать системи управління ризиками та механізми, що безпосередньо впливають на фінансову стійкість [98, с. 93-98].

Важливо підкреслити, що фінансову стійкість підприємства доцільно аналізувати у двох вимірах – зовнішньому та внутрішньому. Зовнішній аспект визначається умовами економічного середовища, у якому функціонує компанія, і формується під впливом макроекономічної політики держави та загальних правил ринкової економіки. Водночас внутрішній вимір фінансової стійкості відображає стан і динаміку ресурсного потенціалу підприємства, що забезпечує стабільні фінансові результати й ефективність господарської діяльності. Такий підхід дає змогу логічно обґрунтувати поділ факторів, що впливають на фінансову стійкість, на дві групи – зовнішні та внутрішні [184, с. 24-31].

Нині економічні та фінансові чинники мають визначальний вплив на рівень фінансової стійкості підприємств, оскільки саме вони здатні спричиняти кризові явища, банкрутства та навіть ліквідацію підприємства. У сучасних умовах розвитку української економіки спостерігається суттєве погіршення фінансової стійкості багатьох підприємств, що зумовлено військово-політичними подіями, високими темпами інфляції та нестабільністю податкової й кредитної політики держави. Така ситуація негативно впливає на

інвестиційний клімат та ускладнює можливості розвитку бізнесу. Важливу роль відіграє також зовнішньоторговельна політика країни, яка через регулювання імпорتنих та експортних потоків формує умови роботи українських виробників на світових ринках. Крім того, фінансову стійкість підприємств значною мірою визначає стадія економічного циклу: у періоди кризи попит падає швидше, ніж скорочується виробництво. У таких умовах підприємства вимушено зменшують інвестиції в запаси, що поглиблює спад реалізації продукції. Одночасно скорочення корпоративних продажів знижує прибутковість бізнесу, спричиняючи падіння ліквідності та платоспроможності. Сукупність цих факторів створює високі ризики банкрутства для значної кількості вітчизняних підприємств.

На фінансову стійкість підприємств суттєво впливає фаза економічного циклу, у якій перебуває національна економіка. У періоди кризи темпи збуту продукції значно відстають від темпів її виробництва. Це призводить до скорочення інвестицій у товарні запаси, зниження доходів підприємств та падіння прибутковості. У результаті слабшає ліквідність і платоспроможність компаній, що створює передумови для масштабних банкрутств. Фінансова стійкість підприємства безпосередньо залежить від його фінансового потенціалу, який визначається обсягом власних, позикових та залучених ресурсів, доступних для покриття поточних і стратегічних потреб. Відтак ефективність управління фінансовою стійкістю значною мірою визначається здатністю підприємства раціонально формувати, розподіляти та використовувати свій фінансовий потенціал [69].

Управління фінансовою стійкістю з урахуванням фази економічного циклу включає поетапне виконання взаємопов'язаних завдань. Спершу визначаються цілі та ключові пріоритети забезпечення фінансової стійкості підприємства. Далі проводиться оцінювання її поточного рівня на основі інтегрального підходу. Наступним кроком є встановлення фази економічного циклу та визначення основних факторів, що формують рівень фінансової стійкості. На цій основі обираються принципи, методи й інструменти впливу на

показники стійкості. Завершальними етапами є формування та обґрунтування стратегії управління, її практична реалізація та подальший моніторинг результативності (рис. 3.1).

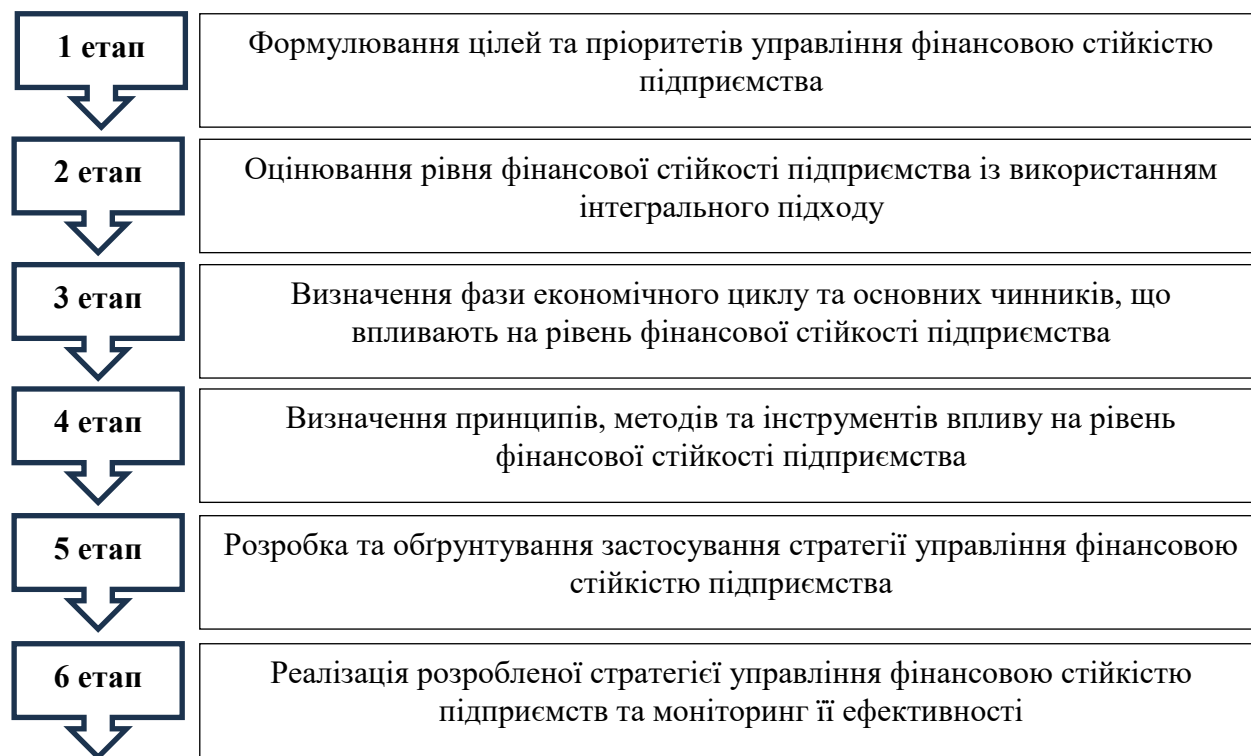


Рис. 3.1. Етапи управління фінансовою стійкістю підприємств із врахуванням фази економічного циклу

Джерело: розроблено автором

Етап 1. Цілі управління фінансовою стійкістю підприємства формуються з урахуванням необхідності забезпечення збалансованого розвитку бізнесу та його адаптації до коливань внутрішнього й зовнішнього середовищ.

Цілі управління фінансовою стійкістю підприємства істотно змінюються залежно від стадії економічного циклу, оскільки кожна фаза визначає специфічні умови функціонування та рівень фінансових ризиків [72]. У період економічного спаду пріоритетами стають забезпечення платоспроможності, ліквідності, мінімізація витрат, нарощення резервів та зниження боргового навантаження, що дозволяє підприємству уникнути критичної втрати стабільності. На стадії депресії більшої ваги набувають цілі з підвищення

фінансової безпеки та запобігання банкрутству шляхом реструктуризації капіталу та оптимізації грошових потоків. У фазі поживавлення ключовими стають завдання відновлення фінансового потенціалу, розширення джерел фінансування та інвестування в розвиток. Натомість у період економічного піднесення цілі зміщуються в бік підвищення рентабельності, максимізації вартості підприємства, розширення інвестиційних програм і зміцнення конкурентних позицій (таблиця 3.3).

Таблиця 3.3

Цілі управління фінансовою стійкістю підприємства

Ціль управління фінансовою стійкістю	Характеристика цілі управління фінансовою стійкістю	Автор, джерело
Забезпечення платоспроможності та ліквідності	Підтримання здатності підприємства вчасно виконувати фінансові зобов'язання та формування резервів для покриття ризиків неплатоспроможності	Савицька Г. [165]
Оптимізація структури капіталу	Формування раціонального співвідношення власного та позикового капіталу для мінімізації фінансових ризиків та підвищення фінансової незалежності	Бланк І. [16]
Підвищення стійкості до зовнішніх економічних шоків	Адаптація фінансової політики до фаз економічного циклу, створення страхових резервів та гнучких механізмів реагування	Бланк І. [15]
Ефективне використання фінансових ресурсів	Забезпечення раціонального розподілу і використання фінансових потоків для підвищення економічної ефективності діяльності.	Поддєрьогін А. [203]
Формування довгострокового фінансового потенціалу	Створення умов для інвестиційного розвитку, підвищення конкурентоспроможності та забезпечення стабільного зростання	Van Horne & Wachowicz [233]
Мінімізація фінансових ризиків	Ідентифікація, оцінювання та контроль ризиків з метою забезпечення фінансової безпеки підприємства.	Нейков С.О., Пашали Є.О. [127]
Забезпечення зростання вартості підприємства	Орієнтація на збільшення ринкової вартості бізнесу, рентабельності та інвестиційної привабливості	Brigham & Ehrhardt [219]

Джерело: сформовано автором на основі опрацювання наукових джерел

Таким чином, стадія економічного циклу визначає характер пріоритетів фінансової політики підприємства та формує обґрунтований вибір інструментів

для підтримання належного рівня його фінансової стійкості.

Етап 2. На цьому етапі здійснюється оцінювання рівня фінансової стійкості підприємства із використанням інтегрального підходу, описаного в підрозділі 1.3. Інтегральний метод охоплює систему коефіцієнтів, які проходять стандартизацію, нормування та вагове оцінювання відповідно до їхнього впливу на фінансову стійкість. Такий підхід мінімізує суб'єктивність аналітика, дозволяє виявити приховані тенденції та забезпечує зіставність результатів у динаміці та між різними підприємствами. Зведений інтегральний показник допомагає визначити фактичний рівень стійкості, класифікувати підприємство за групами ризику та сформувану обґрунтовану основу для прийняття стратегічних фінансових рішень.

Етап 3. На етапі визначення фази економічного циклу та ключових чинників, що формують фінансову стійкість підприємства, необхідно здійснити комплексний макро- та мікроекономічний аналіз, спрямований на виявлення умов, у яких функціонує компанія. Передусім проводиться діагностика поточної фази економічного циклу (криза, рецесія, поживавлення, піднесення) за допомогою оцінки динаміки ВВП, індексів ділової активності, інфляції, процентних ставок. Паралельно здійснюється ідентифікація зовнішніх чинників (економічних, політичних, ринкових, валютних, інституційних), а також внутрішніх факторів (структури капіталу, ліквідності, рентабельності, рівня операційних витрат, ефективності управління ресурсами), які можуть підсилювати або послаблювати фінансову стійкість підприємства у відповідних фазах циклу. Вплив стадії економічного циклу на основні показники фінансової стійкості підприємства наведено в таблиці 3.4. Узагальнення результатів цього аналізу дає змогу визначити характер ризиків та можливостей, сформувані адекватні управлінські пріоритети та обґрунтувати вибір відповідних стратегічних інструментів підтримки фінансової стійкості.

Етап 4. Управління фінансовою стійкістю підприємства повинно ґрунтуватися на системі принципів, функцій, форм та відповідних способів адаптації до зміни фази економічного циклу. У періоди економічного спаду

підприємства переважно застосовують методи дисипації (стратегії розподілу та розсіювання ризиків через диверсифікацію активів, ринків і джерел фінансування) та локалізації (стратегії ізоляції ризиків у конкретних сегментах бізнесу через сегментацію активів, створення резервів і обмеження взаємозв'язків, що запобігає їх поширенню), тоді як у фазах піднесення – методи активного втручання (це оперативні заходи прямого впливу на фінансові потоки та структуру капіталу, такі як реструктуризація боргів, коригування витрат, залучення екстрених інвестицій чи продаж активів для швидкого відновлення платоспроможності) (таблиця 3.4).

Методи реагування, ігнорування та ухилення можуть використовуватися на будь-якому етапі економічного циклу. До методів реагування в управлінні фінансовою стійкістю підприємства відносять оперативні і стратегічні заходи, спрямовані на швидке виявлення та нейтралізацію загроз у циклічних умовах економіки, включаючи моніторинг індикаторів, коригування стратегій і впровадження антикризових планів для збереження платоспроможності [186].

Щодо методів ігнорування та ухилення, то ці методи передбачають застосування пасивних стратегій, при яких компанія уникає активних дій щодо ризиків циклічного розвитку, або ігноруючи їх (не реагуючи на сигнали криз), або ухилення (виводячи активи з ризикованих зон без суттєвих втручань), що може призвести до накопичення проблем у довгостроковій перспективі.

При управлінні фінансовою стійкістю підприємств в різних фазах економічного циклу найбільш універсальними залишаються інструменти параметричної адаптації, що ефективні за різних умов. Під час спаду активізуються засоби структурної (передбачають зміни в організаційній структурі підприємства) й функціональної адаптації (фокусуються на коригуванні бізнес-процесів і операцій), а в кризових ситуаціях домінують інструменти змішаної форми.

Етап 5. Важливим етапом управління фінансовою стійкістю підприємства є розробка стратегії, що забезпечить стабільний фінансовий стан підприємства в перспективі.

Вплив фази економічного циклу на показники фінансової стійкості підприємства

Показник фінансової стійкості	Фаза економічного циклу				
	Підйом	Пік	Спад (рецесія)	Депресія	Пожвавлення (оживлення)
Коефіцієнт автономії (фінансової незалежності)	Зростає завдяки нарощенню власного капіталу та прибутковості	Досягає максимальних значень, структура капіталу стабільна	Поступово знижується через зменшення прибутку та зростання боргового фінансування	Падає до мінімуму, підприємства стають більш залежними від позикових коштів	Починає зростати, формується відновлення прибутковості
Коефіцієнт фінансової залежності	Зменшується, оскільки частка позикових коштів відносно власних скорочується	Мінімальні значення	Починає зростати через потребу в додатковому фінансуванні	Максимальні значення, домінує боргове фінансування	Стабілізується, згодом зменшується
Коефіцієнт фінансування (співвідношення власного і позикового капіталу)	Зростає, підприємства активно реінвестують прибуток	Стабільно високий	Падає, збільшується частка короткострокових кредитів	Низький, фінансова структура незбалансована	Поліпшується разом із відновленням рентабельності
Коефіцієнт маневреності власного капіталу	Збільшується завдяки зростанню обігових активів за рахунок власних коштів	Досягає пікових значень	Зменшується внаслідок падіння оборотних активів та прибутку	Низький рівень, власні кошти переважно іммобілізовані	Поступово зростає через активізацію операційної діяльності
Коефіцієнт маневреності робочого капіталу	Високий, обіговий капітал використовується гнучко	Максимальний	Починає зменшуватися через проблеми з ліквідністю	Мінімальний, обігові активи недостатні	Відновлюється зі зростанням обігових активів
Коефіцієнт фінансової стійкості	Підвищується завдяки позитивному фінансовому результату	Найвищий рівень, структура капіталу оптимальна	Слабшає через збільшення боргового навантаження	Критично низький, високий ризик неплатоспроможності	Починає зростати внаслідок стабілізації грошових потоків
Коефіцієнт концентрації позикового капіталу	Зменшується, боргове навантаження відносно активів знижується	Мінімальне значення	Зростає, підприємства залучають короткострокові кредити	Максимальний, структура капіталу нерівноважна	Стабілізується, а потім зменшується
Коефіцієнт фінансового левериджу	Може зростати помірно, забезпечуючи вигідний ефект важеля	Стабільний, оптимальне співвідношення власного і позикового капіталу	Збільшується через падіння рентабельності власного капіталу	Досягає критичних рівнів, ефект важеля стає негативним	Поступово зменшується і стабілізується

Стратегії управління фінансовою стійкістю підприємства формуються з урахуванням не лише стадії економічного циклу, але й фактичного рівня фінансової стійкості господарюючого суб'єкта, що зумовлює необхідність диференційованого підходу до вибору управлінських рішень [70].

На стадії економічного циклу «підйом» спостерігається зростання платоспроможного попиту, активізація інвестиційної діяльності та покращення доступу до фінансових ринків, що сприяє збільшенню доходів і грошових потоків. У цей період підприємства мають можливість нарощувати власний капітал за рахунок зростання прибутку, залучати дешевші позикові ресурси та ефективніше фінансувати інвестиційні проєкти. Як наслідок, покращуються ключові показники фінансової стійкості, зокрема коефіцієнти автономії, ліквідності та платоспроможності, підвищується рентабельність активів і капіталу, а також зменшується ризик фінансової нестабільності. Це створює сприятливі умови для реалізації стратегій розвитку та зміцнення довгострокових конкурентних позицій підприємства. Типи стратегії управління фінансовою стійкістю на стадії життєвого циклу «Підйом» наведено в таблиці 3.5.

Стадія економічного циклу «пік» характеризується максимальною діловою активністю, що забезпечує підприємствам високі обсяги доходів, прибутків і грошових надходжень, а також розширює можливості формування як власних, так і позикових фінансових ресурсів. У цей період, як правило, покращуються показники фінансової стійкості, зокрема рентабельність, платоспроможність і ліквідність, а доступ до кредитних ресурсів стає простішим. Водночас зростає ризик надмірного фінансового навантаження через активне залучення позикового капіталу та інвестицій, що може призводити до погіршення структури капіталу і зниження фінансової стійкості в майбутніх фазах циклу. Тому на стадії піку особливо важливим є дотримання зваженої фінансової політики, спрямованої на накопичення резервів і стримування надмірних ризиків.

**Типи стратегії управління фінансовою стійкістю на стадії життєвого циклу
«Підйом»**

Рівень інтегрального показника фінансової стійкості	Стратегія управління фінансовою стійкістю підприємства	Характеристика стратегії
Дуже добре	Стратегія інтенсивного розвитку	спрямована на підвищення фінансової стійкості підприємства шляхом оптимізації капіталу, підвищення рентабельності, інтенсифікації використання ресурсів та впровадження інновацій для забезпечення стабільного зростання та зниження фінансових ризиків
Добре	Стратегія зростання	передбачає посилення фінансової стійкості підприємства за рахунок розширення масштабів діяльності, збільшення обсягів виробництва та продажів, диверсифікації продуктів і ринків, а також активного залучення інвестицій для зміцнення ринкових позицій і підвищення прибутковості
Задовільно	Стратегія зміцнення позицій	підвищення фінансової стійкості підприємства шляхом консолідації ринкових позицій, оптимізації внутрішніх процесів, підвищення ефективності використання ресурсів та зміцнення конкурентних переваг для забезпечення стабільності та довгострокової прибутковості.
Погано	Стратегія відновлення	спрямована на відновлення фінансової стійкості підприємства після кризових або збиткових періодів шляхом оптимізації витрат, реструктуризації капіталу, покращення ліквідності та підвищення ефективності управління ресурсами для стабілізації діяльності та повернення до прибуткового функціонування
Дуже погано	Антикризова стратегія	передбачає забезпечення фінансової стійкості підприємства в умовах економічної нестабільності або гострих кризових ситуацій шляхом скорочення витрат, реструктуризації боргів, оптимізації грошових потоків, підвищення ліквідності та запобігання банкрутству з метою збереження операційної діяльності та мінімізації фінансових ризиків

Джерело: розроблено автором

Типи стратегії управління фінансовою стійкістю на стадії життєвого циклу «Пік» наведено в таблиці 3.6.

Таблиця 3.6

**Типи стратегії управління фінансовою стійкістю на стадії життєвого циклу
«Пік»**

Рівень інтегрального показника фінансової стійкості	Стратегія управління фінансовою стійкістю підприємства	Характеристика стратегії
Дуже добре	Стратегія підтримання стійкості	спрямована на збереження досягнутого рівня фінансової стабільності шляхом збалансування доходів і витрат, стримування фінансових ризиків, оптимізації структури капіталу та формування фінансових резервів
Добре	Стратегія стабілізації	передбачає утримання досягнутих фінансових результатів шляхом контролю витрат, обмеження надмірного зростання боргового навантаження та підтримання оптимального рівня ліквідності й фінансової рівноваги
Задовільно	Стратегія консервативного управління	спрямована на мінімізацію фінансових ризиків шляхом обмеження інвестиційної та кредитної активності, збереження високої ліквідності та накопичення резервів для майбутнього економічного спаду
Погано	Стратегія фінансового оздоровлення	передбачає спрямування наявних фінансових ресурсів на усунення внутрішніх дисбалансів, зниження боргового навантаження та зміцнення ліквідності з метою запобігання втраті фінансової стійкості в умовах можливого спаду
Дуже погано	Антикризова стратегія	полягає у превентивному обмеженні фінансових ризиків, формуванні резервів, контролі боргового навантаження та підготовці підприємства до можливого переходу економіки у фазу спаду

Джерело: розроблено автором

Стадія економічного циклу «реcesія» негативно впливає на фінансові ресурси підприємства, оскільки скорочення платоспроможного попиту, зниження обсягів реалізації та ускладнення доступу до кредитних ресурсів призводять до зменшення грошових потоків і прибутковості.

У цей період підприємства частіше стикаються з дефіцитом власних

оборотних коштів, зростанням кредиторської заборгованості та підвищенням вартості позикового капіталу. Як наслідок, погіршуються ключові показники фінансової стійкості, зокрема ліквідність, платоспроможність і коефіцієнти автономії, зростають фінансові ризики та ймовірність втрати стабільності. Це обумовлює необхідність посилення контролю за витратами, оптимізації структури капіталу та концентрації на збереженні фінансової рівноваги підприємства. Типи стратегії управління фінансовою стійкістю на стадії життєвого циклу «Рецесія» наведено в таблиці 3.7.

Таблиця 3.7

**Типи стратегії управління фінансовою стійкістю на стадії життєвого циклу
«Рецесія»**

Рівень інтегрального показника фінансової стійкості	Стратегія управління фінансовою стійкістю підприємства	Характеристика стратегії
Дуже добре	Стратегія збереження стійкості	спрямована на підтримання платоспроможності та ліквідності підприємства шляхом жорсткого контролю витрат, оптимізації грошових потоків і обмеження фінансових ризиків
Добре	Стратегія стриманого розвитку	передбачає обмежене нарощування діяльності підприємства з акцентом на оптимізацію ресурсів, збереження фінансової стабільності та мінімізацію ризиків збитковості
Задовільно	Стратегія забезпечення платоспроможності	спрямована на підтримку ліквідності та своєчасне виконання фінансових зобов'язань шляхом оптимізації витрат, контролю грошових потоків і скорочення непотрібних фінансових ризиків
Погано	Стратегія виживання	передбачає екстремальне скорочення витрат, збереження критичних фінансових ресурсів та мінімізацію ризиків для забезпечення виживання підприємства в умовах значного падіння доходів і нестабільності ринку
Дуже погано	Глибока антикризова стратегія	спрямована на радикальну реструктуризацію фінансів підприємства, скорочення витрат, реорганізацію боргових зобов'язань і забезпечення виживання в умовах критичного зниження доходів та високих фінансових ризиків

Джерело: розроблено автором

Стадія економічного циклу «депресія» характеризується максимально низьким рівнем економічної активності, що призводить до значного скорочення доходів підприємств, замороження інвестиційної діяльності та обмеженого доступу до фінансових ресурсів. У цей період грошові потоки стають обмеженими, виникає дефіцит оборотних коштів, зростає кредиторська заборгованість, а фінансові показники, такі як ліквідність, платоспроможність та рентабельність, різко погіршуються.

Типи стратегії управління фінансовою стійкістю на стадії життєвого циклу «Депресія» наведено в таблиці 3.8.

Таблиця 3.8

**Типи стратегії управління фінансовою стійкістю на стадії життєвого циклу
«Депресія»**

Рівень інтегрального показника фінансової стійкості	Стратегія управління фінансовою стійкістю підприємства	Характеристика стратегії
Дуже добре	Стратегія концентрації ресурсів	передбачає фокусування фінансових та матеріальних ресурсів на ключових напрямках діяльності підприємства для збереження критичної платоспроможності та забезпечення виживання в умовах глибокого економічного спаду
Добре	Стратегія оборонного управління	спрямована на максимальне зниження фінансових ризиків, збереження ліквідності та платоспроможності підприємства шляхом обмеження інвестицій і оптимізації витрат
Задовільно	Стратегія мінімізації ризиків	передбачає концентрацію на захисті фінансових ресурсів підприємства, скороченні боргового навантаження та обмеженні операційних витрат для забезпечення виживання в умовах глибокого економічного спаду.
Погано	Стратегія фінансової стабілізації	спрямована на відновлення базових показників платоспроможності та ліквідності підприємства через оптимізацію витрат, реструктуризацію боргів і концентрацію на критично важливих бізнес-процесах
Дуже погано	Антикризова стратегія виживання	передбачає радикальні заходи щодо скорочення витрат, збереження критичних фінансових ресурсів та концентрацію на ключових напрямках діяльності для забезпечення виживання підприємства в умовах глибокого економічного спаду

Джерело: розроблено автором

Стадія економічного циклу «оживлення» сприяє поступовому відновленню фінансових ресурсів підприємства завдяки зростанню попиту на продукцію та послуги, стабілізації грошових потоків і покращенню доступу до кредитних ресурсів. У цей період збільшується ліквідність, підвищується платоспроможність та прибутковість підприємства, що сприяє покращенню ключових показників фінансової стійкості, відновленню інвестиційної активності та створює передумови для планового нарощування капіталу та довгострокового розвитку. Типи стратегії управління фінансовою стійкістю на стадії життєвого циклу «Оживлення» наведено в таблиці 3.9.

Таблиця 3.9

Типи стратегії управління фінансовою стійкістю на стадії життєвого циклу «Оживлення»

Рівень інтегрального показника фінансової стійкості	Стратегія управління фінансовою стійкістю підприємства	Характеристика стратегії
Дуже добре	Стратегія розвитку	спрямована на активне нарощування фінансових ресурсів, розширення виробничих та інвестиційних можливостей і підвищення прибутковості підприємства для відновлення його стійкості та конкурентоспроможності.
Добре	Стратегія адаптивного зростання	передбачає гнучке використання фінансових ресурсів для поступового розширення діяльності, оптимізації інвестицій та підвищення ефективності підприємства в умовах відновлення економічного середовища
Задовільно	Стратегія відновлення стабільності	спрямована на зміцнення ліквідності та платоспроможності підприємства через оптимізацію витрат, відновлення фінансових потоків і поступове нарощування капіталу
Погано	Стратегія реабілітації	передбачає відновлення фінансового потенціалу підприємства шляхом ліквідації дефіцитів ресурсів, стабілізації грошових потоків та підвищення прибутковості для забезпечення довгострокової стійкості.
Дуже погано	Антикризова стратегія	спрямована на стабілізацію фінансового стану підприємства через ліквідацію наслідків попередньої кризи, відновлення ліквідності та контроль витрат для забезпечення подальшого поступового зростання

Джерело: розроблено автором

У результаті проведеного аналізу можна констатувати, що управління фінансовою стійкістю малих підприємств є комплексним процесом, який вимагає системного підходу та врахування специфіки зовнішнього й внутрішнього середовища. Динамічність економічного середовища, коливання попиту, інвестиційної активності та доступу до фінансових ресурсів створюють постійні виклики для забезпечення стабільності та платоспроможності підприємства. Ефективне управління фінансовою стійкістю передбачає не лише контроль за поточними показниками, а й стратегічне планування фінансових потоків та формування гнучкої структури капіталу [228].

Важливим аспектом управління є врахування стадій економічного циклу, оскільки від них безпосередньо залежать фінансові ресурси підприємства та пріоритети його розвитку. На різних фазах циклу підприємство має застосовувати відповідні стратегії, що дозволяють мінімізувати ризики у кризові періоди та максимально використовувати можливості під час піднесення економіки. Такий адаптивний підхід сприяє підтриманню стабільного фінансового стану, збереженню ліквідності та платоспроможності, а також забезпечує умови для довгострокового зростання.

Загалом, формування та реалізація стратегій управління фінансовою стійкістю дає можливість малим підприємствам підвищувати ефективність використання фінансових ресурсів, зміцнювати конкурентні позиції та зменшувати ймовірність виникнення фінансових ризиків. Системний та диференційований підхід до управління забезпечує підприємству здатність адаптуватися до економічних змін, підвищує його фінансову спроможність і створює передумови для стабільного та стійкого розвитку на ринку.

3.3. Концепція стратегічного управління фінансовою стійкістю малих підприємств пакувальної промисловості

Малий бізнес є одним із базових елементів економічної системи, оскільки виступає джерелом створення робочих місць, активізує конкурентне

середовище, сприяє розвитку регіональних економік та формуванню соціально стійкого прошарку населення. Водночас його поступальний розвиток гальмується низкою проблем, зокрема обмеженими можливостями залучення фінансових ресурсів, надмірним фіскальним навантаженням, воєнними загрозами, нестабільністю регуляторних норм, стадією економічного циклу і недостатньо ефективними механізмами державного стимулювання.

Вагомим чинником, що стримує розвиток малого підприємництва в Україні, залишається суттєво обмежений доступ до фінансових ресурсів. У звітах Національного банку України з питань фінансової стабільності неодноразово наголошується на недостатньому рівні банківського кредитування суб'єктів малого бізнесу. Така ситуація пояснюється підвищеною оцінкою кредитних ризиків з боку банківських установ, насамперед щодо підприємств, які не мають сформованої кредитної історії або не володіють належним обсягом ліквідного заставного забезпечення. За результатами опитувань представників малого та середнього бізнесу, проведених у межах проєкту USAID «Конкурентоспроможна економіка України», понад 40 % респондентів визначають нестачу доступного фінансування як ключову перешкоду для розвитку [227]. Додатково негативний вплив чинить той факт, що процентні ставки за кредитами для малих підприємств, як правило, перевищують аналогічні показники для великих компаній, що знижує економічну доцільність залучення позикових коштів. Водночас ринок альтернативних фінансових інструментів, зокрема венчурного інвестування, краудфандингу, залишається недостатньо розвиненим і не здатний повною мірою задовольнити потреби малого бізнесу, особливо в регіонах. Додатковими стримувальними чинниками виступають ризики корупційних проявів та непрозорість механізмів розподілу державної фінансової підтримки. За таких умов актуалізується потреба в активнішій ролі держави, спрямованій на нейтралізацію дії зазначених чинників, що, у свою чергу, сприятиме формуванню більш сприятливих умов функціонування та розвитку малих підприємств, а також фізичних осіб-підприємців в Україні.

Управління фінансовою стійкістю малих підприємств в умовах циклічної економіки та підвищеної невизначеності набуває особливої актуальності з огляду на структурну роль малого бізнесу в економічній системі та його підвищену чутливість до зовнішніх шоків. Малим підприємствам притаманні обмежені можливості залучення фінансових ресурсів, висока залежність від змін макроекономічної кон'юнктури, регуляторного середовища та військово-політичної ситуації, що зумовлює необхідність пошуку адаптивних і науково обґрунтованих підходів до управління фінансовою стійкістю.

При розробленні концепції управління фінансовою стійкістю малого підприємства доцільно здійснювати прогноз із врахуванням різних можливостей розвитку військово-політичної ситуації в країні: збереження поточної ситуації без змін, припинення військових дій, посилення військових дій. За умови збереження поточної ситуації пріоритетом має бути підтримка ліквідності та платоспроможності малого бізнесу шляхом продовження програм пільгового кредитування (зокрема з державною компенсацією процентних ставок), надання державних гарантій за кредитами, пролонгація податкових зобов'язань, спрощення доступу до грантових програм і часткове субсидування витрат на оплату праці та енергоресурсів. Важливим є також збереження стабільних і прогнозованих умов податкової та регуляторної політики.

У разі припинення військових дій державна фінансова підтримка повинна зміститися в бік стимулювання розвитку та інвестиційної активності малого бізнесу, що передбачає впровадження програм довгострокового пільгового фінансування для відновлення та модернізації виробництва, податкових стимулів для реінвестування прибутку, розширення інструментів державно-приватного партнерства, а також підтримка експорту та інноваційної діяльності малих підприємств. У цей період акцент повинен робитися на підвищенні конкурентоспроможності та фінансової стійкості бізнесу в середньо- та довгостроковій перспективі.

За умови посилення військових дій першочергового значення набувають антикризові заходи, спрямовані на збереження життєздатності малого бізнесу.

Серед них – податкові канікули, мораторій на перевірки та штрафні санкції, прямі бюджетні дотації або компенсації втрат, розширення програм безповоротної фінансової допомоги, а також державна підтримка релокації підприємств у безпечні регіони. Такі заходи мають на меті мінімізацію фінансових ризиків, запобігання масовому банкрутству та збереження економічного потенціалу малого підприємництва.

Важливого значення набуває врахування стадії циклу економічного розвитку економіки. Аналіз тенденцій розвитку української економіки показав, що станом на листопад 2025 р. економіка України перебуває в фазі відновлення (оживлення) економічного циклу, хоча темпи зростання залишаються помірними через наслідки війни та структурні виклики. Згідно з останніми даними Національного банку України, реальний ВВП продовжує позитивну динаміку, але зростає повільно, і прогноз на 2025-2027 рр. передбачає тривале, але помірне зростання економіки, що є характерним для фази оживлення після спаду чи рецесії. У 2025 р. очікується зростання реального ВВП приблизно на 2,0-2,3 %, що свідчить про те, що економіка ще не досягла повного підйому, але поступово виходить із стагнації чи рецесії [152].

В умовах невизначеності та обмеженості фінансових ресурсів особливої актуальності набуває необхідність визначення оптимальної стратегії діяльності підприємства. Для цього доречно використовувати інструментарій теоретичного аналізу, зокрема теорії ігор. У межах теорії ігор виходять із припущення, що поведінка опонента наперед невідома, проте він є раціональним і діє у власних інтересах. Раціональність означає обізнаність щодо всіх можливих власних і чужих стратегій, тоді як зловмисний характер інтерпретується як прагнення обрати дії, що є найменш вигідними для іншої сторони.

Водночас у багатьох практичних ситуаціях (і у нашому випадку зокрема) джерелом невизначеності виступає не свідома протидія опонента, а відсутність повної інформації щодо зовнішніх умов функціонування, зокрема зміні військово-політичної ситуації, виникнення світових фінансових криз, динаміки

валютних курсів, рівня інфляції, змін у податковому законодавстві, державній політиці тощо. У таких випадках результати рішень залежать від наперед невідомих об'єктивних факторів, які в теорії прийнято узагальнено називати природою, а відповідні ситуації – (games against nature) або іграми за умов невизначеності (games under uncertainty) [101]. «Природа» (військово-політична ситуація в країні) в цих моделях розглядається як нейтральна інстанція, що не переслідує власних цілей і не чинить цілеспрямованого опору, проте її стан є невизначеним. Аналіз подібних ситуацій здійснюється в межах теорії статистичних рішень [101].

Формалізація процесу ухвалення рішень за умов невизначеності ґрунтується на тих самих підходах, що й у класичній теорії ігор, зокрема через побудову платіжної матриці, де сторона А представляє суб'єкта ухвалення рішень, а роль опонента виконує «природа». При цьому «природа» (військово-політична ситуація в країні) характеризується не стратегіями, а можливими станами, щодо яких формулюється скінченна кількість припущень $\Pi_1, \Pi_2, \dots, \Pi_n$: Π_1 – ситуація, що передбачає незмінність ситуації у військово-політичній сфері в країні (темپ приросту основних показників 0%), Π_2 – ситуація, що передбачає покращення ситуації у військово-політичній сфері в країні, перемир'я (темپ приросту основних показників 3%), Π_3 – оптимальна військово-політична ситуація за умови завершення військових дій (темп приросту основних показників 7,5%) [199]. Для гравця А в зазначених умовах передбачається наявність m можливих стратегій: A_1, A_2, \dots, A_m . Вважатимемо також, що гравець А здатний кількісно оцінити очікувані результати (виграші) своєї діяльності за кожного можливого стану природи. За таких припущень, аналогічно до підходів класичної теорії ігор, формується матриця виграшів a_{ij} , елементами якої є значення результату реалізації стратегії A_i за умови настання відповідного стану природи Π_j .

Необхідно визначити найбільш доцільну стратегію гравця А. На відміну від класичної теорії ігор, результати діяльності гравця А в цьому випадку не можуть розглядатися як втрати «природи», оскільки «природа» (військово-

політична ситуація в країні) є нейтральним та безособовим чинником, для якого не існує понять виграшу чи програшу. Зазначена задача є складнішою порівняно з класичними ігровими моделями, адже поведінка «природи» (військово-політичної ситуації в країні) не піддається прогнозуванню: вона не обізнана з намірами гравця та не здатна цілеспрямовано їм протидіяти, оскільки не володіє раціональністю чи зловмисністю. Попри уявну спрощеність такої ситуації, процес вибору ускладнюється відсутністю критерію, за яким можна оцінити можливі дії «природи». У зв'язку з цим використовується показник ризику, що відображає ефективність реалізації певної стратегії гравця A з урахуванням конкретного стану «природи». Ризик r_{ij} для стратегії A_i за умов стану P_j визначається як різниця між максимально можливим результатом та фактичним виграшем, отриманим у реальній ситуації:

$$r_{ij} = c_j - a_{ij} \quad (3.1)$$

$c_j = \max a_{ij}$ (найбільше значення a_{ij} стовпці j) – оптимальний варіант виграшу A).

Платіжній матриці зіставляється відповідна матриця ризиків, яка має аналогічну структуру, однак замість значень виграшу її елементами виступають показники ризику. Для розв'язання поставленої задачі доцільно використати інструментарій теорії статистичних рішень.

Сформуємо матрицю виграшів підприємства за різних варіантів військово-політичної ситуації: інтегральний показник фінансової стійкості позначимо через I , а сценарії розвитку військово-політичної ситуації – через P . Стратегії фірми подамо у вигляді I_i , де $i = 0, 1, 2, 3$, що відповідає різним варіантам інтенсивності дій підприємства для покращення фінансової стійкості. Стани об'єктивної реальності визначаються станами військово-політичної ситуації в країні, які безпосередньо впливають на рівень забезпеченості фінансовим ресурсами суб'єктів господарювання. З метою подальшого обчислення матриці ризиків до платіжної матриці доцільно одразу включити рядок максимальних значень прибутку для кожного стовпця (табл. 3.10).

Таблиця 3.10

Платіжна матриця фінансової стійкості ТОВ «Фаворит ПАК» за різних стратегій та типів державної політики

	П ₁	П ₂	П ₃	П ₄
I ₀	0,225	0,3049	0,3010	0,2971
I ₁	0,2359	0,3201	0,3160	0,31192
I ₂	0,2472	0,3353	0,3311	0,3267
I ₃	0,2584	0,3505	0,3461	0,3416
	0,2584	0,3505	0,3461	0,3416

Джерело: розраховано автором

Здійснимо аналіз платіжної матриці з метою виявлення та усунення стратегій, що є очевидно неефективними. Проте в межах цієї матриці такі стратегії не ідентифікуються. У зв'язку з цим сформуємо матрицю ризиків (табл. 3.11).

Таблиця 3.11

Матриця ризиків управління фінансовою стійкістю ТОВ «Фаворит ПАК» за різних стратегій та типів державної політики

	П ₁	П ₂	П ₃	П ₄
I ₀	0,034	0,046	0,045	0,045
I ₁	0,022	0,030	0,030	0,030
I ₂	0,011	0,015	0,015	0,015
I ₃	0,000	0,000	0,000	0,000

Джерело: розраховано автором

Оцінимо альтернативи діяльності підприємства із застосуванням відповідних критеріїв.

1. Критерій Баєса-Лапласа

Зазначений підхід базується на припущенні, що ймовірності настання станів природи є наперед відомими:

$$q_1=p(P_1), q_2=p(P_2), \dots, q_n=p(P_n), \quad (3.2)$$

за умови $\sum_{j=1}^n q_j=1$.

Оптимальною вважається та стратегія гравця А, для якої середній очікуваний виграш (математичне сподівання) набуває найбільшого значення:

$$\sum_{j=1}^n a_{ij}q_j \rightarrow \max. \quad (3.3)$$

Зазначений критерій можна віднести до методів прийняття рішень за умов часткової невизначеності, оскільки ймовірнісні характеристики станів зовнішнього середовища є заданими. Суттєвою умовою його застосування є виконання рівності $\sum_{j=1}^n q_j = 1$, що свідчить про врахування повного переліку можливих станів природи без допущення додаткових сценаріїв.

Відповідно до цього підходу здійснюється розрахунок середнього очікуваного фінансової стійкості підприємства для кожної з можливих стратегій.

З наведених розрахунків випливає, що згідно з критерієм Баєса-Лапласа стратегія І₃ є найкращою, оскільки саме для неї значення середнього очікуваного прибутку підприємства є найбільшим.

2. Максимінний критерій Вальда

За цим підходом оптимальною вважається та стратегія гравця А, для якої найменший можливий виграш досягає максимального значення:

$$W = \max_i \min_j a_{ij} \quad (3.4)$$

Зазначений критерій відображає позицію крайнього песимізму та орієнтує на прийняття рішень за принципом «орієнтація на найгірший сценарій». Отримані значення: $W = (0,225; 0,236; 0,247; 0,258)$.

Отже, у межах цього критерію оптимальною є стратегія, що забезпечує рівень інтегрального показника фінансової стійкості 0,258, тобто відповідна стратегія є найдоцільнішою.

3. Мінімаксний критерій Севіджа

Відповідно до даного критерію рекомендується обрати таку стратегію, за якої максимальний можливий ризик є мінімальним:

$$S = \min_i \max_j r_{ij} \quad (3.5)$$

Цей підхід також базується на песимістичному баченні, однак у якості найгіршого результату розглядається не мінімальний виграш, а найбільша величина ризику.

Результати обчислень: $S = \min (0,034; 0,022; 0,011; 0,000) = 0,0$.

Мінімальне значення ризику відповідає стратегії I_3 , отже саме вона є оптимальною за критерієм Севіджа.

4. Критерій песимізму-оптимізму Гурвіца.

Зазначений критерій пропонує компромісний підхід між крайнім песимізмом і крайнім оптимізмом та описується формулою:

$$H = \max_i [\chi \cdot \min_j a_{ij} + (1 - \chi) \cdot \max_j a_{ij}], \quad (3.6)$$

де $0 < \chi < 1$ – коефіцієнт, що визначається суб'єктивно особою, яка приймає рішення. Чим вищий рівень невизначеності або ризику, тим ближчим до одиниці доцільно обирати значення χ .

У граничних випадках:

за $\chi = 1$ критерій Гурвіца збігається з критерієм Вальда;

за $\chi = 0$ він відповідає стратегії крайнього оптимізму, орієнтованої на максимальний виграш;

при $0 < \chi < 1$ формується проміжна позиція, що залежить від ставлення ОПР до ризику.

Таким чином, параметр χ відображає рівень обережності або схильності до ризику особи, яка ухвалює рішення. Незважаючи на суб'єктивність його вибору, на практиці доцільно аналізувати результати за кількох значень χ , що дає змогу сформулювати більш обґрунтовані висновки щодо поведінки підприємства в умовах невизначеності.

За всіма шістьма варіантами значень параметра оптимальною виявляється шоста стратегія, тобто I_3 . При цьому значення $\chi = 1$ не розглядається як доцільне, оскільки в такому випадку застосування критерію Гурвіца фактично зводиться

до використання максимінного критерію Вальда.

З метою спрощення сприйняття результати обчислень за всіма застосованими критеріями доцільно узагальнити в таблиці 3.12, де оптимальні стратегії позначено напівжирним шрифтом. Така форма подання дає змогу систематизувати отримані результати та полегшує порівняльний аналіз можливих управлінських рішень.

Таблиця 3.12

Результати оцінки стратегій управління фінансовою стійкістю

ТОВ «Фаворит ПАК» за різними критеріями

	Байєса-Лапласа	Вальда	Севіджа	Критерій Гурвіца				
				X=0	X=0,2	X=0,4	X=0,6	X=0,8
I ₀	0,2857	0,2247	0,0337	0,3049	0,2888	0,2728	0,2568	0,2407
I ₁	0,3000	0,2359	0,0225	0,3201	0,3033	0,2864	0,2696	0,2528
I ₂	0,3143	0,2472	0,0112	0,3353	0,3177	0,3001	0,2824	0,2648
I ₃	0,3286	0,2584	0,0000	0,3506	0,3321	0,3137	0,2953	0,2768

Джерело: розраховано автором

Застосування чотирьох критеріїв прийняття рішень в умовах невизначеності дозволило отримати однозначний висновок щодо вибору найкращої альтернативи. Узагальнені результати свідчать, що для ТОВ «Фаворит ПАК» найбільш доцільною є стратегія I₃. Розрахунки вказаних показників для ПП «Фолсаж», ТОВ «ФРЕШ-ПАК-УКРАЇНА», ТОВ «ЛТС Груп», ТзОВ «Прем'єр Ексім», ТОВ «ДП Інтра», ТОВ «ЛВ Гордпак» у додатках Г-И, відповідно.

Дієва система управління підприємством базується на виявленні ключових чинників, що забезпечують його переваги в конкурентному середовищі. При управлінні фінансовою стійкістю підприємств в умовах невизначеності та обмеженості фінансових ресурсів доцільно використовувати методи теорії ігор. За результатами проведеного дослідження на основі проведених розрахунків запропоновано стратегії управління фінансовою стійкістю підприємств (табл. 3.13).

Таблиця 3.13

Стратегії управління бізнес-процесами підприємств в умовах цифрової трансформації

Підприємство	Інтегральний показник /рівень фінансової стійкості		Стратегія	Характеристика стратегії	Основні заходи
1	2		3	4	5
ТОВ «Фаворит ПАК»	0,3390	Погано	Стратегія реабілітації	Відновлення фінансової спроможності підприємства через усунення ресурсних обмежень, стабілізацію грошових потоків і зростання прибутковості з метою досягнення довгострокової стійкості	<ul style="list-style-type: none"> - Реструктуризацію заборгованості з метою зменшення боргового навантаження. - Оптимізацію структури витрат та скорочення непродуктивних витрат. - Перегляд цінової політики для підвищення маржинальності продукції. - Активізацію роботи з дебіторами та прискорення оборотності дебіторської заборгованості. - Диверсифікацію джерел фінансування та залучення додаткового капіталу. - Оптимізацію структури активів, зокрема реалізацію або консервацію неефективних активів. - Впровадження бюджетування та посиленого фінансового контролю. - Підвищення ефективності операційної діяльності шляхом удосконалення бізнес-процесів. - Перегляд асортиментної політики з орієнтацією на більш прибуткові напрями діяльності. - Удосконалення системи управління ризиками для запобігання повторному погіршенню фінансового стану.
ТОВ «ПТС Груп»	0,3541				
ТОВ «ЛВ Гордпак»	0,2075			Комплексна реструктуризація зобов'язань з метою суттєвого зниження фінансового навантаження та відновлення платоспроможності	<ul style="list-style-type: none"> - Перегляд умов погашення зобов'язань з метою зниження поточного фінансового тиску. - Раціоналізація витрат через усунення другорядних і неефективних статей. - Коригування цін для поступового зростання фінансового результату. - Посилення контролю за розрахунками з контрагентами з метою прискорення надходження коштів. - Пошук додаткових, відносно доступних джерел фінансування. - Упорядкування складу активів шляхом скорочення надлишкових або малоефективних ресурсів. - Вдосконалення внутрішніх процесів для зменшення операційних втрат. - Формування базових процедур управління фінансовими ризиками з метою стабілізації діяльності.

Продовження таблиці 3.13

1	2	3	4	5	6
ТОВ «ФРЕШ-ПАК-УКРАЇНА»	0,0308	Дуже погано	Антикризова стратегія	Відновлення фінансової рівноваги підприємства шляхом подолання кризових наслідків, підвищення рівня ліквідності та посилення контролю за витратами з метою створення передумов для подальшого поступального розвитку	<ul style="list-style-type: none"> - Радикальна реструктуризація боргових зобов'язань, включно з переговорами про відстрочення, списання штрафних санкцій або часткове прощення боргу. - Скорочення всіх непрофільних і другорядних витрат, включно з призупиненням витрат на розвиток, маркетинг і зовнішні послуги. - Запровадження режиму жорсткої економії грошових коштів із погодженням кожного платежу на рівні вищого керівництва. - Примусове прискорення інкасації дебіторської заборгованості, зокрема через штрафні санкції, факторинг або поступки за зниженою ціною. - Продаж або ліквідація низьколіквідних, збиткових і надлишкових активів з метою негайного поповнення оборотного капіталу. - Тимчасове згортання або закриття нерентабельних напрямів діяльності та продуктів. - Перегляд кадрової політики із заморожуванням найму, скороченням персоналу або зниженням фонду оплати праці. - Повний перегляд договірних відносин із постачальниками з метою примусового зниження цін або зміни умов оплати. - Централізація фінансового управління та встановлення жорстких фінансових лімітів для всіх підрозділів. - Впровадження антикризового фінансового контролінгу з щоденним моніторингом грошових потоків і ключових показників
ТзОВ «Прем'єр Ексім»	0,1086				
ТОВ «ДП Інтра»	0,4566	Задовільно	Стратегія відновлення стабільності	посилення ліквідності й фінансової спроможності підприємства шляхом раціоналізації витрат, стабілізації грошових надходжень та поетапного збільшення власного капіталу	<ul style="list-style-type: none"> - Оптимізація структури витрат з акцентом на підвищення їх економічної доцільності. - Поступове впорядкування грошових потоків з метою забезпечення стабільних надходжень. - Перегляд умов розрахунків з контрагентами для покращення платіжної дисципліни. - Раціональне управління оборотними активами з метою підвищення їх оборотності. - Обережне залучення додаткових фінансових ресурсів на прийнятних умовах. - Підвищення прозорості фінансового планування та бюджетного контролю. - Поступове формування резервів для підтримки ліквідності. - Вдосконалення фінансових процедур з метою зниження операційних ризиків
ПП «Фолсаж»	0,6161				

Отже, сформований концептуальний підхід ґрунтується на поєднанні макро- та мікрорівневих чинників впливу на фінансову стійкість малого бізнесу [67].

На макрорівні визначальну роль відіграють фаза економічного циклу, характер державної фінансової політики, доступність кредитних і грантових ресурсів, а також рівень загальноекономічних та воєнних ризиків.

На мікрорівні ключове значення мають внутрішні управлінські рішення підприємства, зокрема вибір стратегії фінансового розвитку, структура витрат і активів, якість фінансового планування та рівень ризик-менеджменту. Узгодження цих рівнів дозволяє сформувати цілісну модель управління фінансовою стійкістю, орієнтовану на збереження платоспроможності та поступове відновлення економічного потенціалу підприємства.

Важливим елементом узагальненого підходу є врахування альтернативних сценаріїв розвитку військово-політичної ситуації та стадії економічного циклу. Запропонована логіка диференціації управлінських рішень залежно від умов стабілізації, відновлення або загострення кризових явищ дає змогу адаптувати інструменти державної підтримки та внутрішні механізми управління до реальних умов функціонування малого бізнесу [70].

У фазі економічного відновлення акцент переноситься з суто антикризових заходів на підтримку ліквідності, стимулювання інвестиційної активності та підвищення конкурентоспроможності, що створює передумови для довгострокової фінансової стійкості.

У цілому узагальнений підхід формує методологічну основу для системного управління фінансовою стійкістю малих підприємств, поєднуючи сценарне бачення розвитку зовнішнього середовища з кількісними методами оцінювання ризиків і результатів. Його практичне застосування сприяє підвищенню адаптивності малого бізнесу, більш ефективному використанню обмежених фінансових ресурсів та забезпеченню стійкості підприємств у середньо- та довгостроковій перспективі.

ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 3

За результатами проведених досліджень стратегічних напрямів забезпечення фінансової стійкості малих підприємств в умовах циклічного розвитку та підвищеної невизначеності зовнішнього середовища можна констатувати, що тривала військово-політична нестабільність, волатильність макроекономічних показників та обмеженість інвестиційних ресурсів створюють суттєві загрози економічній безпеці суб'єктів господарювання. Це зумовлює необхідність формування адаптивного комплексу заходів щодо стабілізації фінансового стану та впровадження науково обґрунтованих стратегій управління. Виконані дослідження дають підстави стверджувати про наступне:

1. Системний підхід до архітектури управління фінансовою стійкістю дозволяє не просто класифікувати фінансові, операційні, техніко-технологічні та кадрові загрози, а й виявити приховану кореляцію між ними. Особливого значення набуває репутаційний ризик, який в умовах впровадження цифрових технологій безпосередньо впливає на кредитний рейтинг та інвестиційну привабливість фірми. Комплексна оцінка забезпечує синергію внутрішніх адаптивних механізмів та зовнішніх сигналів ринку, що трансформує систему безпеки з реактивної у превентивну, мінімізуючи капітальні втрати та зміцнюючи інституційну довіру стейкхолдерів.

2. Якість стратегічного ризик-менеджменту та вектор розвитку ключових бізнес-компетенцій детермінують потенціал зміцнення фінансової незалежності суб'єктів малого бізнесу. Оптимізація внутрішніх бізнес-процесів через цифрову трансформацію, зокрема впровадження систем ERP та CRM, дозволяє вивільнити прихований операційний ресурс. Модернізація технологічних циклів та перманентне підвищення кваліфікації персоналу створюють умови для формування «фінансового імунітету», де інновації виступають не лише як витратна частина, а як інструмент зниження собівартості та підвищення маржинальності капіталу в довгостроковій перспективі [73].

3. Інтеграція зовнішніх інструментів державної фінансової підтримки, таких як пільгове кредитування за програмою «5-7-9%» та грантові програми, із внутрішніми механізмами адаптивного управління виступає визначальною парадигмою розвитку [1]. Запропонований авторський диференційований підхід корегує обсяг та характер державної допомоги залежно від динаміки військово-політичної ситуації. Це дозволяє синхронізувати антикризові заходи держави з індивідуальними стабілізаційними планами підприємств, забезпечуючи перехід від стратегії простого виживання до моделі стимульованого зростання в умовах екстремальної невизначеності.

4. Прийняття управлінських рішень у поточному періоді повинно базуватися на глибокому аналізі фаз економічного циклу, оскільки сучасна стадія помірного відновлення економіки України вимагає зміщення акцентів на підтримку ліквідності та регенерацію стабільних грошових потоків (cash flow). Пріоритетом стає не агресивна експансія, а зміцнення фундаментальної бази власного капіталу через капіталізацію прибутку. У цьому контексті використання інструментів імітаційного прогнозування та сценарного аналізу стає критично важливим для запобігання касовим розривам та збереження фінансової автономії.

5. Висока ефективність методів теорії ігор та теорії статистичних рішень (так званих «ігор з природою») підтверджена при виборі стратегій в умовах непередбачуваності зовнішнього середовища. Застосування критеріїв Басса–Лапласа, Вальда, Севіджа та Гурвіца дозволило верифікувати найбільш стійкі сценарії розвитку для пакувальної промисловості. Зокрема, для ТОВ «Фаворит ПАК» математично обґрунтовано доцільність активної стратегії ІЗ, яка забезпечує найкращий інтегральний результат навіть за умови реалізації песимістичних прогнозів, підтверджуючи перевагу стратегічного проактивізму над пасивним очікуванням.

6. Розроблена ієрархічна система стратегій дозволяє обирати конкретний вектор розвитку – антикризовий, реабілітаційний або стратегію відновлення – залежно від фактичного значення інтегрального показника фінансової

стійкості. Кожна модель містить унікальний інструментарій: від жорсткого секвестру витрат і реструктуризації зобов'язань у критичному стані до активного реінвестування прибутку та оптимізації структури активів у стані відносної стабільності. Це забезпечує необхідну гнучкість маневрування фінансовими ресурсами відповідно до динаміки фінансового «здоров'я» підприємства.

7. Запропонований концептуальний підхід являє собою цілісну наукову конструкцію, що поєднує теоретичний базис із сучасним прикладним інструментарієм. Практична значущість розробки полягає у суттєвому підвищенні верифікованості управлінських рішень, мінімізації суб'єктивізму в оцінці ризиків та оптимізації часового лагу між виникненням загрози та впровадженням компенсаторних заходів. Це створює надійні передумови для збереження життєздатності малого бізнесу як ключового драйвера повоєнного відновлення національної економіки.

Результати проведених досліджень і наукових розробок висвітлено у працях автора: [67-70, 72-74, 228].

ВИСНОВКИ

Дисертаційна робота є завершеною науковою працею, в якій досліджено процеси забезпечення та зміцнення фінансової стійкості малих підприємств пакувальної промисловості в умовах циклічної нестабільності та воєнного стану, теоретично узагальнено й по-новому вирішено наукове завдання щодо розробки методичного інструментарію оцінювання та прогнозування рівнів фінансової незалежності із врахуванням сценарного підходу на основі когнітивного моделювання, обґрунтування стратегічних напрямів адаптації бізнесу до економічних коливань та трансформації ризиків у потенціал розвитку. Основні наукові результати дисертаційної роботи та рекомендації щодо їх використання полягають у наступному:

1. На основі системного аналізу особливостей функціонування суб'єктів господарювання в умовах часової детермінації удосконалено теоретико-методичні засади дослідження впливу циклічності на діяльність підприємства, яку визначено як об'єктивний механізм адаптації внутрішніх бізнес-процесів до фазових коливань економічного середовища. Запропонований підхід до аналізу економічної циклічності, на відміну від існуючих, дозволяє типізувати стан підприємства за рівнями ризику та зонами стабільності (від зони допустимого комфорту на піку піднесення до зони критичної нестабільності в період кризи). Це дає можливість синхронізувати параметри внутрішніх циклів – операційного, фінансового та інвестиційного – з фазами ділової активності, що є необхідною передумовою для формування дієвої системи антициклічного управління та забезпечення стратегічної стійкості підприємства в умовах глобалізації, науково-технічного прогресу та підвищеної волатильності ринків.

2. З урахуванням сучасних економічних теорій, обґрунтовано концептуальні підходи до визначення фінансової стійкості в системі фінансового менеджменту підприємства та доведено її значимість як стратегічного об'єкта управління, що обґрунтовано здатністю фінансової стійкості не лише підтримувати стан рівноваги в умовах циклічної нестабільності, а й виступати драйвером безперебійного розвитку, забезпечуючи адаптивність підприємства до екзогенних викликів та створюючи

підґрунтя для зростання його інвестиційної привабливості й ринкової вартості.

3. На основі системного аналізу узагальнено методичні підходи до оцінювання рівня фінансової стійкості підприємства та доведено необхідність удосконалення існуючого аналітичного інструментарію діагностики. Виявлено, що традиційний коефіцієнтний метод дозволяє проаналізувати фінансову стабільність лише в обмеженому контексті, не враховуючи динаміку джерел покриття запасів та вплив мінливості зовнішнього середовища.

4. З огляду на необхідність прийняття обґрунтованих управлінських рішень, обґрунтовано доцільність застосування комплексної моделі оцінювання, яка інтегрує аналіз абсолютних показників забезпеченості ресурсами та систему відносних фінансових індикаторів. В результаті теоретичного дослідження доведено необхідність впровадження скорингової моделі оцінки, яка, на відміну від існуючих, передбачає розподіл балів залежно від інтенсивності впливу внутрішніх та зовнішніх чинників. Рекомендовано при визначенні класу фінансової стійкості враховувати тип стабільності зовнішнього середовища, що дозволяє диференціювати причини фінансових ризиків та підвищити ефективність стратегічного планування діяльності підприємства..

5. У результаті проведеного аналізу існуючих методичних підходів до оцінювання фінансового стану підприємств та специфіки розрахунку відносних показників фінансової незалежності виділено узагальнюючі індикатори діагностики рівня фінансової стійкості. Запропоновано інтегральний показник фінансової стійкості формувати на основі застосування узагальненої функції Харрінгтона, яка дозволяє звести сукупність різнопланових коефіцієнтів автономії, маневреності, фінансування та фінансового левериджу у єдину безрозмірну величину для отримання уніфікованої кількісної та якісної оцінки фінансового стану підприємства.

6. Запропоновано застосовувати сценарний підхід до управління фінансовою стійкістю підприємства, який ґрунтується на оцінці чутливості результуючих показників (коефіцієнтів фінансової стійкості, фінансування та концентрації позикового капіталу) залежно від базових чинників внутрішнього

та зовнішнього середовища, що здійснюють найбільший вплив на них (обсяг ВВП, інфляція, валютний курс, рівень прибутковості та структура капіталу). Використання когнітивного аналізу дозволило формалізувати ці взаємозв'язки у вигляді динамічної моделі, що дає змогу адаптувати стратегію підприємства до фаз економічного циклу. Побудовано нечітку когнітивну модель сценарного прогнозування, що дозволило сформувати три ймовірних сценарії розвитку подій: оптимістичний (зміцнення фінансової незалежності при економічному зростанні), консервативний (інерційний розвиток за наявним трендом) та песимістичний (погіршення ліквідності в умовах рецесії). Визначено, що застосування такого підходу підвищує обґрунтованість управлінських рішень за рахунок переходу від статичної оцінки до багатоваріантного прогнозування, що забезпечує безперебійне функціонування підприємства у слабоструктурованому середовищі.

7. У процесі дослідження сучасних викликів для малого та середнього бізнесу виокремлено ключові загрози (фінансова незалежність, маневровість капіталу) та перспективи їх подолання (цифрова трансформація, грантова підтримка, інтеграція до ринків ЄС). Сформовано комплексну матрицю ідентифікації ризиків, яка відображає якісні та кількісні взаємозв'язки між традиційними (фінансовими) та новими (військовими, репутаційними, поведінковими та цифровими) чинниками за допомогою системи індикаторів та ймовірних наслідків. Встановлено, що на формування потенціалу зростання фінансової стійкості малих підприємств в Україні впливатимуть ступінь державної підтримки (програма «5-7-9%»), доступність грантового фінансування від міжнародних партнерів (ЄБРР, ООН), рівень адаптації до вимог законодавства ЄС та активність впровадження інноваційних цифрових сервісів. Визначено основних «суб'єктів впливу» на процес забезпечення стабільного розвитку малого бізнесу, а саме: уряд та державні інституції (платформа «Дія.Бізнес»), міжнародні фінансові організації, іноземних контрагентів та внутрішньо переміщених осіб як новий ресурсний потенціал ринку праці.

8. З урахуванням існуючих наукових розробок, теорії циклічності та

вимог функціонування малих підприємств в умовах війни та повоєнного відновлення, сформовано цілісне бачення щодо визначення стратегічних пріоритетів управління фінансовою стійкістю суб'єктів малого бізнесу, які запропоновано реалізовувати у розрізі черговості їх впровадження відповідно до фаз економічного циклу: заходи оперативної стабілізації під час ведення воєнних дій (фази рецесії та депресії), заходи адаптивного відновлення у короткостроковій перспективі (фаза оживлення), заходи стимулювання зростання у середньостроковій перспективі (фаза підйому) та заходи стратегічного зміцнення у довгостроковій перспективі (фаза піку).

9. Пріоритетними напрямками управління фінансовою стійкістю малих підприємств у контексті забезпечення їхньої життєздатності та адаптивності визначено такі: оптимізація структури капіталу та підтримання гнучкого платіжного балансу; мінімізація впливу воєнно-політичних ризиків через механізми дисипації та локалізації загроз; цифровізація стратегічного фінансового управління та моніторингу інтегральних показників стійкості; впровадження адаптивних стратегій (антикризових, стабілізаційних, розвитку) залежно від рівня фінансового потенціалу; раціоналізація грошових потоків для забезпечення безперебійної ліквідності; нарощування власних фінансових резервів для протидії майбутнім економічним шокам.

10. З урахуванням існуючих наукових розробок, специфіки функціонування малого бізнесу в умовах воєнного стану та фази «оживлення» економічного циклу, сформовано цілісний підхід до вибору стратегій управління фінансовою стійкістю малих підприємств на основі інструментарію теорії ігор. Запропоновано реалізовувати ці стратегії залежно від рівня фінансового стану підприємства та сценарних прогнозів військово-політичної ситуації:

- антикризові заходи оперативного реагування (для підприємств у критичному стані, як-от ТОВ «ФРЕШ-ПАК-УКРАЇНА»): передбачають радикальну реструктуризацію боргів, жорстку економію витрат та примусову інкасацію дебіторської заборгованості для збереження життєздатності бізнесу;
- заходи стратегічної реабілітації у короткостроковій перспективі (для

підприємств з незадовільним рівнем стійкості, зокрема ТОВ «Фаворит ПАК»): орієнтовані на відновлення фінансової спроможності через залучення пільгового кредитування (програма «5-7-9%»), релокацію активів та диверсифікацію джерел фінансування;

- заходи відновлення стабільності у середньостроковій перспективі (для задовільного стану, наприклад ТОВ «ДП Інтра»): спрямовані на раціоналізацію грошових потоків, поступове нарощування власного капіталу та використання адаптивних моделей на основі критеріїв Вальда, Севіджа та Гурвіца;

- заходи зміцнення економічного потенціалу у довгостроковій перспективі: базуються на впровадженні інноваційних цифрових сервісів, освоєнні нових зовнішніх ринків збуту та формуванні системи стратегічного ризик-менеджменту, здатної протидіяти майбутнім циклічним коливанням.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Алькема, В., Кінарьов, В. Особливості адаптивного управління малими підприємствами з позиції впливу на національну безпеку. *Вчені записки Університету «КРОК»*. 2024. №2(74). С. 125-130. DOI: <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2024-74-125-130>
2. Алькема, В.Г., Пилипенко, О.О., Очередько, С.В. Управління процесом кредитування в системі забезпеченні фінансової стійкості виробничо-торгівельних підприємств. *Актуальні проблеми сталого розвитку*. 2025. №2(6). С. 279-289. DOI: [https://doi.org/10.60022/2\(6\)-34S](https://doi.org/10.60022/2(6)-34S)
3. Андрєєва Т.Є., Терещенко Д.А. Теоретичні засади формування системи фінансового менеджменту підприємства. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2011. № 34. С. 255-260.
4. Андрос С.В. Механізм забезпечення фінансової стійкості як активний елемент у системі стабілізації кредитування і нарощення економічного потенціалу підприємств агропромислового виробництва. *Економічний журнал Одеського політехнічного університету*. 2025. № 1 (31). С. 5-16.
5. Ареф'єв С.О. Врахування чинника циклічності у прийнятті стратегічних рішень на підприємствах сфери послуг. *Актуальні проблеми інноваційного розвитку кластерного підприємництва в Україні: матеріали Всеукр. наук.-практ. конф. Київ, 2017*. С. 18-26.
6. Базилінська О.Я., Панченко О.І. Фінансова стійкість у системі стратегічного управління підприємством. *Проблеми економіки*. 2019. № 1(39). С. 89-94.
7. Балахініна А.В. Управління підприємством в умовах невизначеності та ризику. *Управління розвитком*. 2011. № 20. С. 159-163.
8. Баранівський О.А. Теоретичні аспекти оцінки фінансової стійкості підприємства. *Економіка та суспільство*. Випуск № 15 / 2018. С. 206-212.
9. Башинська І.О. Удосконалення системи управління ризиками на підприємстві. *Причорноморські економічні студії*. 2017. № 17. С. 91-94.

10. Бегун С. Особливості аналізу фінансового стану підприємства в умовах воєнного стану. *Економічний часопис Волинського національного університету імені Лесі Українки*. 2023. №4 (32) С. 36–42. <https://doi.org/10.29038/2786-4618-2022-04-36-42>
11. Бедринець М.Д., Довгань Л.П. Фінанси підприємств: навч. посіб. Київ: Центр учбової літератури, 2018. 292 с.
12. Білик М.Д., Павловська О.В., Притуляк Н.М., Невмержицька Н.Ю. Фінансовий аналіз: навч. посіб. Київ: КНЕУ, 2016. 592 с.
13. Бланк І. О. Основи фінансового менеджменту : у 2 т. Київ : Ніка-Центр, 1999. Т. 2. 512 с.
14. Бланк І.О. Словник-довідник фінансового менеджера. Київ: Ніка-Центр, 1998. 480 с.
15. Бланк І.О. Управління фінансовою безпекою підприємства. Київ: Ніка-Центр, 2004. 741 с.
16. Бланк І.О. Фінансовий менеджмент: навчальний курс. Київ: Ніка-Центр, 2014. 656 с.
17. Бугай В.З. Аналіз та оцінка фінансової стійкості підприємства. *Держава та регіони*. 2008. № 1. С. 34–39.
18. Бугай В.З., Рєзанов Е.О. Основні напрями збереження фінансової стійкості підприємства в умовах кризи. *Економічний простір*. 2019. №142. С. 112-122.
19. Бюджет 2024 року: позитивні здобутки й затяжні хвороби. URL: https://lb.ua/blog/tetiana_bohdan/658188_byudzheth_2024_roku_pozitivni_zdobutki.html
20. Валовий внутрішній продукт (ВВП) в Україні 2025. URL: <https://index.minfin.com.ua/ua/economy/gdp/>
21. Варічева Р. В. Аналіз оптимальності структури власного капіталу акціонерних товариств: проблеми та перспективи. *Вісник соціально-економічних досліджень*. 2012. № 4 (47). С. 155-176.
22. Варналій З.С., Васильців Т.Г., Покришка Д.С. Пріоритети

вдосконалення державної політики розвитку малого підприємництва в Україні. *Стратегічні пріоритети*. 2014. № 2. С. 49-54.

23. Василенко А.В. Менеджмент стійкого розвитку підприємства: монографія. Київ: Центр учбової літератури, 2015. 648 с.

24. Васильченко Г.В. Теоретичні аспекти дослідження поняття «управління фінансовою стійкістю». *Економічний форум*. 2012. № 2. С. 43-47.

25. Ватченко Б., Шаранов, Р. Антикризове управління підприємством в умовах війни. *Економічний простір*. 2022. Вип. 18. С. 38-43.

26. Великий тлумачний словник сучасної української мови (з дод. і доп.)/Уклад. і головн. редактор В.Т. Бусел. Київ; Ірпінь: ВТФ «Перун», 2005. 1728 с.

27. Висоцька І.Б. Теоретичні підходи до поняття «стійкість системи». *Науковий вісник Львівського державного університету внутрішніх справ. Серія економічна*. 2017. Вип. 2. С. 13-24.

28. Вишнівська Б.М. Методи мінімізації фінансових ризиків. *Економіст*. 2011. № 6. С. 58-59.

29. Вівчар О., Кос Т. Сучасні методи оцінювання фінансової стійкості підприємства. *Молодий вчений*. 2023. №4 (116). С. 115-119. <https://doi.org/10.32839/2304-5809/2023-4-116-23>

30. Вінницький П.А., Шокало О.Ю. Управління фінансовими ризиками підприємства. *Економічний простір*. 2010. №42. С. 168-173.

31. Вітлінський В.В., Наконечний С.І., Шарапов О.Д. Економічний ризик і методи його вимірювання: підручник. Київ: ІЗМН. 2010. 358 с.

32. Гавриленко Н.Г., Олійник О.В. Оптимізація інноваційно-інвестиційних процесів підприємства на основі використання ІКТ. *Журнал стратегічних економічних досліджень*. 2023. № 2. С. 110-120. DOI: <https://doi.org/10.30857/2786-5398.2023.2.12>

33. Ганін В., Алекперов Р. Оцінка системи управління фінансовою стійкістю підприємства в сучасних умовах господарювання. *Молодий вчений*. 2020. № 11(87). С. 149-152. <https://doi.org/10.32839/2304-5809/2020-11-87-32>.

34. Гарасюк О.А., Богачевська К.В. Удосконалення поняття управління фінансовою стійкістю. *Економіка і регіон*. 2012. № 3(34). С. 228-232.
35. Гаркуша Н.М., Сідорова Т.О., Руденко І.В. Аналіз фінансової стійкості підприємства як засіб попередження його банкрутства. *Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг*. 2013. Вип. 1(1). С. 19-23.
36. Геращенко І.О. Механізм управління фінансовою стійкістю підприємства. *Вісник Національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут»*. 2017. № 24. С. 124-128.
37. Голеско І.О. Економічна сутність фінансової стійкості підприємства. *Економіка транспортного комплексу*. 2017. Вип. 30. С. 49-57.
38. Готра В.В., Ріпич В.В., Дячок А.В. Діагностика фінансового стану підприємства та шляхи його покращення. *Економіка і суспільство*. 2017. № 8. С. 219-223.
39. Грабовецький Б.С. Економічний аналіз: навч. посібник. Вінниця: ВНТУ, 2013. 85 с.
40. Гребенюк Н.О. Динамічний аналіз фінансової стійкості підприємств. *Теорія та практика державного управління*. 2012. №3. С. 316-322.
41. Грінченко Р. В. Прояви циклічних коливань в економіці. *Ринкова економіка: сучасна теорія і практика управління*. 2016. Т. 15, № 1. С. 163-172. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/rectpu_2016_15_1_14
42. Гродзинський М.Д. Стійкість геосистем до антропогенних навантажень. Київ: Ліцей, 1995. 233 с.
43. Грушевицька А.Б. Особливості оцінки фінансової стійкості підприємства та напрями її забезпечення. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2013. № 2. С. 276-280.
44. Грушко В.І., Пилипченко О.О. Фінансові ризики: навч. посібник. Житомир. ЖІТІ. 2009. 188 с.
45. Давиденко Н.М. Фінансовий менеджмент підприємств. *Фінанси України*. 2004. № 6. С. 90-95.

46. Денисенко М.П. Заходи покращення фінансового стану підприємства у сучасних умовах господарювання. *Економік і держава*. 2019. №12. С. 61-65. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6806.2019.12.6>
47. Дерев'янка Ю.М. Методичні підходи до аналізу економічних циклів діяльності підприємств. URL: https://mer.fem.sumdu.edu.ua/content/acticles/issue_14/Yu_M_Derev_yankoMethodological_approaches_to_the_analysis_of_enterprises_economic_cycles.pdf
48. Державний веб-портал бюджету для громадян. URL: <https://openbudget.gov.ua/>
49. Довбня С.Б., Разганяєва Т.М. Методичні основи оцінки фінансової стійкості підприємства з урахуванням впливу факторів зовнішнього середовища. *Науково-виробничий журнал «Бізнеснавігатор»*. 2020. №3 (59). С. 89-94.
50. Довбня С.Б., Сидоренко Є.К. Формування ієрархічної системи діагностики фінансової стійкості підприємства. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2019. Вип. 1(18). С. 108-114.
51. Домбровська С. Фінансова стійкість підприємства: оцінка та шляхи підвищення. *Збірник наукових праць Одеського національного економічного університету*. 2021. №3-4 (280-281). С. 28-34. DOI: 10.32680/2409-9260-2021-3-4-280-281-28-34
52. Донченко Т.В. Теоретичні основи формування механізму управління фінансовою стійкістю підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2010. № 1. Т. 1. С. 23-27.
53. Дьяченко Я.Я. Удосконалення системи управління ризиками інвестиційних проектів. *Наукові праці НДФІ*. 2018. № 4 (85). С. 17-29.
54. Дюк А., Чаланов В. Малий та середній бізнес в Україні: стан, тенденції, та виклики під час дії воєнного стану. *Економіка та суспільство*, 2025. №74. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-74-95>
55. Економічна статистика. Ціни. URL: https://www.ukrstat.gov.ua/operativ/menu/menu_u/cit.htm

56. Єлецьких С.Я. Послідовність етапів процесу управління розвитком промислового підприємства з позицій забезпечення його фінансової стійкості. *Науковий огляд*. 2014. № 9. Т. 8. С. 41-57.
57. Єпіфанова І.Ю., Гладка Д.О. Методичні підходи до оцінювання інноваційного потенціалу підприємства. *Innovation and Sustainability*. 2022. № 3. С. 152-158. DOI: <https://doi.org/10.31649/ins.2022.3.152.158>
58. Єфанов В. Сучасні аспекти фінансової стійкості господарюючих суб'єктів в системі агробізнесу України. *Управління змінами та інновації*. 2023. №6. С. 20-24. DOI: <https://doi.org/10.32782/CMI/2023-6-4>
59. Жаворонок А. В. Теоретичні засади економічних хвиль та циклів розвитку економіки. *Причорноморські економічні студії*. 2018. № 32. С. 207-213.
60. Журавльова О.Є. Фінансова стійкість підприємства: теорія і практика. *Формування ринкової економіки*. 2009. № 22. 523 с.
61. Зайченко В.В. Концептуальні засади формування інструментів державної політики забезпечення технологічної конкурентоспроможності економіки. *Сталий розвиток економіки*. 2019. № 3. С. 5-11.
62. Зовнішній борг України на кінець 2024 року. URL: https://bank.gov.ua/files/ES/ExDebt_y.pdf
63. Зовнішня торгівля товарами. URL: https://bank.gov.ua/files/ES/Trade_y.pdf
64. Іванов В.Л., Малов В.А. Забезпечення організаційно-економічної стійкості промислового підприємства. *Економіка. Менеджмент. Підприємство*. 2010. № 22. С. 32-39.
65. Іванов М. Вплив економічних циклів на фінансову стійкість підприємств. *Механізм функціонування громадянського суспільства в умовах війни (осінні читання): збірник тез Всеукраїнської наукової конференції здобувачів вищої освіти (Львів, 21 листопада 2025 р.)*. Львів: Львівський державний університет внутрішніх справ, 2025. С. 112-114. URL: <https://www.lvduvs.edu.ua/uk/library/materialy-naukovykh-konferentsii.html>

66. Іванов М.С. Методика інтегральної оцінки фінансової стійкості підприємств в умовах кризових викликів. *Успіхи і досягнення у науці*. 2025. №10(20). С. 475-484.

67. Іванов М.С. Factors of influence on the process of management of the financial stability of enterprises. *Економічні перспективи підприємництва: виклики воєнного часу та повоєнної відбудови*: VII міжнародна науково-практична конференція (Ірпінь, 31 травня 2024 р.). Ірпінь: Державний податковий університет, 2024. С. 54-56. URL: <https://ir.dpu.edu.ua/handle/123456789/3375>

68. Іванов М.С. Financial stability as the basis of efficient business management. *Траєкторія розвитку бізнесу, управління та права в умовах глобальних ризиків*: міжнародна науково-практична конференція (Київ, 23-24 травня 2024 р.). Київ: ВНЗ «Київський університет ринкових відносин», 2024. С. 189-190. URL: <https://kumr.edu.ua/wp-content/uploads/2024/08/trayektoriya-rozvytku-biznesu-upravlinnya-ta-prava-v-umovah-globalnyh-ryzykiv.pdf>

69. Іванов М.С. Управління малими підприємствами пакувальної галузі в умовах циклічної економіки. *Проблеми управління підприємствами в сучасних умовах*: Матеріали XXI Міжнародної науково-практичної конференції. Київ, 23-24 квітня 2025 р. Київ: НУХТ, 2025. С. 61-63. URL: <https://drive.google.com/file/d/1IwvAJDt3R58ngHY9FITPb5S40BSA43bV/view>

70. Іванов М.С. Управління фінансовою стійкістю малих підприємств в умовах воєнного стану: від стратегії виживання до стратегії розвитку. *Сучасний менеджмент організації: витоки, реалії та перспективи розвитку* : тези доповідей III Наукової конференції (26 квітня 2023 р.). Київ: Університет «КРОК», 2023. URL: <https://conf.krok.edu.ua/MMO/MMO-2023/paper/view/1466>

71. Іванов М. Фінансова стійкість підприємства: сутність поняття та методика оцінки. *Вчені записки Університету «КРОК»*, 2025. 3(79). С. 166-173. <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2025-79-166-173>

72. Іванов М. Управління фінансовою стійкістю підприємств пакувальної галузі в сучасних умовах: виклики та можливості. *Вчені записки*

Університету «КРОК». 2024. №3(75). С. 156-164. <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2024-75-156-164>

73. Іванов М.С. Сучасні підходи до управління фінансовою стійкістю підприємств пакувальної галузі. *Сучасний менеджмент організації: витоки, реалії та перспективи розвитку*: Матеріали V Міжнародної наукової конференції, Київ, 2-3 травня 2025 р. Київ: ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», 2025. URL: <https://conf.krok.edu.ua/MMO/MMO-2025/paper/view/2772>

74. Іванов М.С. Фінансова стійкість малих підприємств: ідентифікація ризиків, аналіз загроз та використання можливостей розвитку. *Актуальні проблеми сталого розвитку*. 2025. №2(6). С. 300-307. DOI: [https://doi.org/10.60022/2\(6\)-36S](https://doi.org/10.60022/2(6)-36S)

75. Іванюк У.В., Хамар Я.О. Поняття та структурно-функціональні напрями дослідження економічної стійкості сектора малого і середнього підприємництва. *Академічні візії*. 2023. Вип. 23. DOI: <http://dx.doi.org/10.5281/zenodo.10276023>

76. Ізюмська В., Нікульшина А. Управління фінансовою стійкістю підприємства. *Економіка та суспільство*. 2021. № 34. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-34-26>

77. Калетнік Г. Стійкість економіки як фактор безпеки та розвитку держави. *Економіка України*. 2012. № 7. С. 16-25. URL: https://irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv_2012_7_3

78. Караванський С. Практичний словник синонімів української мови. Київ: «Українська книга», 2000. 480 с.

79. Кириллова Г. Ю., Ткаченко О. В. Теорія економічних циклів і криз: історія і сучасність. *Вчені записки*. 2012. Вип. 14, ч. 1. С. 3-10.

80. Кириченко С.О., Ліннік М.І. Сучасний фінансовий стан підприємства та перспективи його розвитку. *Сучасні проблеми економіки та підприємництва*. 2015. Вип. 16. С. 261-265.

81. Кім О.О., Тимошенко О.Ю. Циклічність розвитку економіки

України: методи і засоби антициклічної боротьби. *Приазовський економічний вісник*. 2020. Вип. 3(20). С. 3-9.

82. Кінарьов В., Алькема В. Адаптивні стратегії розвитку підприємств малого бізнесу в умовах інтегрування цифрових технологій на базі штучного інтелекту. *Вчені записки Університету «КРОК»*. 2024. №3(75). С. 143-149. DOI: <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2024-75-143-149>

83. Кіндрат О.В. Фінансова стійкість – компонентна складова комплексної характеристики фінансового стану підприємства. *Збірник науково-технічних праць НЛТУУ*. 2011. №21.14. С. 216-222. URL: https://nv.nltu.edu.ua/Archive/2011/21_14/216_Kin.pdf

84. Клименко І.С. Прояви циклічності в економіці України. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2016. Вип. 9. С. 124-127. URL: <http://global-national.in.ua/archive/9-2016/26.pdf>.

85. Ключко Т.А. Фінансова безпека як умова фінансової стійкості підприємства. *Економіка та суспільство*. 2021. № 23. С. 53-58.

86. Князь С.В., Георгіаді Н.Г. Управлінські рішення у системі фінансового менеджменту. URL: <http://ena.lp.edu.ua:8080/bitstream/ntb/19196/1/28-Kniaz-140-148.pdf>

87. Коваленко Л.О., Ремньова Л.М. Фінансовий менеджмент: навч. посіб. Чернівці: ЧДІЕУ, 2011. 456 с.

88. Коваль О.В. Управління фінансовою стійкістю підприємства. *Економіка України*. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/12_2020/79.pdf

89. Ковальчук Н.О., Руснак Т.В. Фінансова стійкість вітчизняних підприємств як передумова їх стабільного функціонування. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2016. Вип. 11. С. 368-371.

90. Ковтуненко Ю.В. Методичні основи аналізу фінансового стану промислового підприємства. *Економіка. Фінанси. Право*. 2016. № 8/2. С. 40-41.

91. Колодізев О.М., Нужний К.М. Дослідження сутності та змісту економічної стійкості підприємства. *Науково-технічний збірник «Комунальне господарство міст»*. 2007. № 78. С. 238-243.

92. Копилюк О.І., Тимчишин Ю.В., Музичка О.М. Фінансова стійкість у системі забезпечення економічної безпеки підприємства. *Бізнес Інформ*. 2021. № 3. С. 81-87.
93. Копитко М.І., Ткачук Д.В. Формування бізнес-стійкості підприємства шляхом застосування адаптивних систем управління фінансовими ризиками та кризовими ситуаціями в умовах циркулярної економіки. *Вчені записки Університету «КРОК»*, 2025. №3. С. 205-214. DOI: <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2025-79-205-214>
94. Коробов М.Я. Фінансово-економічний аналіз діяльності підприємств. Київ: Знання, 2002. 274 с.
95. Косарева І.П., Бут А.С. Механізм управління фінансовою стійкістю підприємства. *Молодий вчений*. 2017. Вип. 4. С. 678-682.
96. Костенко Ю.О., Короленко О.Б., Гузь М.М. Аналіз фінансової стійкості підприємства в умовах воєнного стану. *Економіка та суспільство*. 2022. Вип. 43.
97. Костирко Л.А., Євтушенко М.В. Фінансова стійкість корпоративних підприємств у категоріях економіко-вартісного тяжіння показників. *Інвестиції: практика та досвід*. 2019. №21. С. 28-33. DOI: [10.32702/2306-6814.2019.21.28](https://doi.org/10.32702/2306-6814.2019.21.28)
98. Кравченко М.О., Леонтовська М.А. Підходи до оцінювання фінансової стійкості інноваційно-активних підприємств. *Економічний вісник НТУУ «Київський політехнічний інститут»*. 2022. № 24. С. 93-98. URL: <http://ev.fmm.kpi.ua/article/view/274831/269977>
99. Крамаренко Г.О. Фінансовий аналіз і планування: навч. посіб. Київ: Центр навчальної літератури, 2007. 90 с.
100. Кузенко О.Л. Теоретичні підходи до визначення сутності управління фінансовою стійкістю підприємства. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2013. № 43. С. 152-157.
101. Кузьмін О.Є., Мельник О.Г. Управлінські рішення в умовах невизначеності. Львів: Львівська політехніка, 2022.

102. Кустріч Л.О. Стратегічне управління ресурсним потенціалом аграрних підприємств: автореф.дис. наук. ступеня канд. екон. наук: 08.00.04 / Одеська національна академія харчових технологій. Одеса, 2018. 40 с.
103. Лагунова І.А. Сутність та принципи концепції ризик-менеджменту. *Актуальні проблеми державного управління*. 2018. № 1(53). С. 44-52.
104. Лахтіонова Л.А. Фінансовий аналіз суб'єктів господарювання : монографія. Київ : КНЕУ, 2001. 387 с.
105. Левицький В. В. Оптимальні підходи аналізу фінансової стійкості підприємств. *Наукові записки. Серія «Економіка»*. 2009. Вип. 12. С. 61-65.
106. Леонова Б., Островська О., Круш В. Підвищення стійкості фінансового стану суб'єктів малого бізнесу. *Економіка та суспільство*. 2023. №56. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-56-65>
107. Ливч Д.Д. Мікро-, малий та середній бізнес: стійкість в часи війни, потенціал для відбудови України. *Електронне видання «Економічна правда»*. 2024. URL: <https://www.epravda.com.ua/publications/2024/02/2/709420/>
108. Литовченко О.Ю. Підходи до ідентифікації та оцінки фінансових ризиків підприємства. *Економіка і суспільство*. 2018. Вип. 16. С. 398-404.
109. Лісничук О.А., Нестерчук Т.А. Методичні підходи до оцінювання фінансової стійкості підприємства. *Економіка і суспільство*. 2018. №18. С. 454-462.
110. Лобода О.М., Кириченко Н.В. Методика оцінки фінансової стійкості підприємства за допомогою економіко-статистичного аналізу. *Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка*. 2023. Вип. 18. С. 114-121.
111. Ловінська І.Г. Фінансова стійкість організацій як індикатор економічного потенціалу. *Фінанси, облік і аудит*. 2014. Вип. 1 (23). 252 с.
112. Лой А.В. Ідентифікація ризиків формування економічного потенціалу підприємства торгівлі. *Актуальні проблеми економіки*. 2023. № 7 (265). С. 47-56.
113. Лютий І.О., Боринець С.Я., Варналій З.С., та ін. Фінанси. Підручник за ред. д.е.н., проф. І.О. Лютого. Київ : Видавництво Ліра-К, 2017. С.

728. URL: <https://lira-k.com.ua/preview/>

114. Ляпунов О.М. Загальна теорія про стійкість руху. Харків, 1892. 471 с.
115. Мамонтова Н.А. Фінансова стійкість акціонерних підприємств і методи її забезпечення (на прикладі підприємств харчової промисловості): автореф. дис. канд. екон. Ін-т економ, прогн. НАН України. Київ, 2006. 59 с.
116. Марченко В. М. Економічна безпека підприємства за етапами життєвого циклу. *Економічний вісник НТУУ «КПІ» : збірник наукових праць*. 2016. № 13. С. 235-241. URL: <http://ev.fmm.kpi.ua/article/view/80126>
117. Масленніков Є.І. Елементи системи управління фінансовою стійкістю промислового підприємства. *Економіка. Фінанси. Право*. 2014. №12/1. С. 25-28.
118. Масленніков Є.І. Забезпечення системи управління фінансовою стійкістю торговельного підприємства. *Ринкова економіка: сучасна теорія і практика управління*. 2017. №1 (35). С. 96-111.
119. Михаленко О.В., Ніколаєнко С.М., Насіканова О.О. Управління ризиками діяльності підприємства. *Проблеми системного підходу в економіці*. 2017. Вип. 6. С. 144-147.
120. Міокова Г.І. Фактори впливу на фінансову стійкість підприємства. *Наукові записки КНТУ*. 2011. Вип. 11. ч. 1. С. 12-15.
121. Мних Є.В. Економічний аналіз: підручник. Київ: Центр навчальної літератури, 2003. 412 с.
122. Момот Т.В., Безугла В.О. Фінансовий менеджмент: навч. посібник. Київ. Центр учбової літератури. 2011. 712 с.
123. Мороз Н.В., Блага О.В. Фінансова стійкість промислових підприємств України. *Наукові записки Національного університету «Острозька академія». Серія «Економіка» : науковий журнал*. Острог : Вид-во НаУОА, березень 2023. № 28(56). С. 96-101.
124. Москалець К.М. Визначення поняття та функцій категорії «фінансова стійкість» як критерію ефективності фінансової діяльності

підприємства. *Materialy VI Międzynarodowej naukowipraktycznej konferencji «Nauka I wykształcenie bez granic– 2010»*. 2010. С. 81-88.

125. Мулик Я. Розвиток організаційно-методичних аспектів аудиту фінансової стійкості та платоспроможності підприємства. *Економіка та суспільство*. 2023. № 47. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-47-26>

126. Назарова Т.Ю., Гаврик А.А. Фінансова стійкість підприємства в сучасних умовах. *Енергозбереження. Енергетика. Енергоаудит*. 2021. № 5-6(159-160). С. 44-51.

127. Нейков С.О., Пашали Є.О. Порівняльна характеристика наукових підходів до визначення та типологізації фінансових ризиків. *ECONOMICS: time realities*. 2024. №3(73). С. 113-120.

128. Ногіна С. Оцінка фінансової стійкості підприємств на прикладі металургійної галузі. *Економічний аналіз*. 2012. Випуск 11. Частина 2. С. 363-367.

129. Облікова ставка Національного банку. URL: <https://bank.gov.ua/ua/monetary/archive-rish>

130. Олесенко І.С. Платоспроможність підприємства в системі забезпечення фінансової безпеки: сутність та роль. *Економіка. Фінанси. Право*. 2017. № 12/3. С. 45-51. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecfipr_2017_12%283%29_12

131. Островська О.А. Фінансовий стан та фінансова стійкість підприємств: теоретичні аспекти визначення їх суті. *Стратегія економічного розвитку України*. 2012. Вип. 4 (11). С. 18-186.

132. Офіційний сайт Державної служби статистики України. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua/>

133. Офіційний сайт НБУ. URL: <https://bank.gov.ua>.

134. Павленко О.П., Кожушко Д.В. Теоретичні аспекти оцінки фінансової стійкості сільськогосподарських підприємств. *Економічний простір*. 2021. №173. С. 76-80. <https://doi.org/10.32782/2224-6282/173-11>

135. Партин Г.О. Особливості впливу основних чинників на фінансову

стійкість підприємства в умовах фінансово-економічної кризи. *Збірник науково-технічних праць Національного лісотехнічного університету України*. 2010. Вип. 10. С. 276-279.

136. Партин Г.О., Папірник С.Є. Забезпечення фінансової стійкості підприємства за умов нестабільності середовища функціонування. *Механізм регулювання економіки*. 2022. № 3-4. С. 129-135.

137. Перенчук О.П. Дослідження циклічності як об'єктивної умови розвитку національної економіки. *Сучасні питання економіки і права: зб. наук. праць*. КИЇВ: КиМУ, 2012. Вип. 1. С. 23-29.

138. Пивоваров М.Г. Формування та розвиток малих підприємств як основи підприємництва: монографія. Запоріжжя: КПУ, 2010. 415 с.

139. Пирч М. Еволюція антициклічної політики в розвинутих ринкових економіках. *Науковий вісник Національного лісотехнічного університету України*. 2010. Вип. 23. С. 239-244.

140. Пігуль Н.Г., Клименко А.В., Пігуль Є.І. Аналіз фінансової стійкості підприємств України. *Класичний приватний університет*. 2019. № 1(12). С. 186-190. URL: http://pev.kpu.zp.ua/journals/2019/1_12_uk/35.pdf

141. Плетенецька С., Діденко О. Фінансова безпека і управління фінансовою стійкістю малих підприємств в умовах циклічної економіки та війни. *Вчені записки Університету «КРОК»*. 2025. №3(79). С. 60-71. DOI: <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2025-79-60-71>

142. Плетенецька С., Хомінський В. Формування стратегії управління фінансовими ризиками в контексті забезпечення фінансової стабільності підприємства. *Вісник Академії праці, соціальних відносин і туризму. Серія: Економіка, психологія та менеджмент*. 2025. №5. DOI: <https://doi.org/10.54929/3041-2390-2025-05-01-16>

143. Плиса В.Й., Приймак І.І. Стратегія забезпечення фінансової стійкості суб'єктів господарювання в економіці України: монографія. Львів : АТБ, 2009, 142 с.

144. Поддєрьогін А.М., Наумова Л.Ю. Фінансова стійкість підприємств

в економіці України: монографія. Київ : КНЕУ, 2011, 184 с.

145. Попович Д.В., Алимов О.С. Дослідження ефективності фінансово-господарської діяльності підприємств та засоби її підвищення у сучасних умовах. *Приазовський економічний вісник*. 2018. № 1. С. 31-35.

146. Потрашкова, Л.В. Оцінка потенціалу підприємства в умовах ризику та невизначеності. *Управління розвитком*. 2015. №2. С. 81-86.

147. Приймак І.І. Організація стратегічного управління фінансовою стійкістю на підприємствах України. *Актуальні проблеми розвитку економіки регіону*. 2009. № 5. Т. 1. URL: http://base.dnsgb.com.ua/files/journal/Aktualni-problemyrozvytku-ekonomiky-regionu/2009_5_1/37.pdf.

148. Приймак С., Волкова О. Діагностика фінансової стійкості підприємств в умовах посилення глобальної конкуренції. *Економіка та суспільство*. 2021. № 30. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-30-58>

149. Притуляк Н.М. Ознаки фінансової стійкості – теоретична основа моделювання факторних систем. *Економіка. Фінанси. Право*. 2013. № 1. С. 26-31.

150. Про схвалення Стратегії відновлення, сталого розвитку та цифрової трансформації малого і середнього підприємництва на період до 2027 року та затвердження операційного плану заходів з її реалізації у 2024-2027 роках: Розпорядження КМ України від 30 серпня 2024 р. № 821-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/821-2024-%D1%80#Text>

151. Проскура В.Ф., Білак Р.Г. Методологічні підходи до управління ризиками. *Економіка і суспільство*. 2017. №9. С. 599-607.

152. Просто про економіку (листопад 2025 року). URL: <https://bank.gov.ua/ua/news/all/prosto-pro-ekonomiku-listopad-2025-roku>.

153. Прут М. О. Основні методи оцінки рівня фінансового ризику. *Ринок праці та зайнятість населення*. 2010. № 2. С. 45-52.

154. Пузирьова П.В., Власюк Т.М., Ільчишин М.Є. Теоретико-методологічні засади управління фінансовою стійкістю малих підприємств у контексті циклічних коливань економіки. *Формування ринкових відносин в*

Україні. 2025. № 7-8 (290-291). С. 64-73.

155. Пузирьова, П.В., Власюк, Т.М., Левченко, І.В., & Коржов, В.В. Інструменти підвищення фінансової стійкості підприємств малого та середнього бізнесу в умовах економічних циклів. *Актуальні проблеми сталого розвитку*. 2025. №2(6). С. 290-299. DOI: [https://doi.org/10.60022/2\(6\)-35S](https://doi.org/10.60022/2(6)-35S)

156. Результати валютних інтервенцій НБУ. URL: <https://bank.gov.ua/ua/markets/currency-interventions>

157. Розмір золотовалютних резервів НБУ по роках. URL: https://bankchart.com.ua/spravochniki/indikatory_rynka/nbu_international

158. Руденко М., Третяк Н., Кравченко О., Харченко О., Плинокос Д. Управління фінансовою стійкістю підприємств в умовах війни. *Випробування та сертифікація*. 2025. № 4(6). С. 121-126. <https://doi.org/10.37701/ts.06.2024.15>

159. Румик І., Пилипенко О. Фінансове забезпечення підприємств: можливості використання когнітивного моделювання. *Вчені записки Університету «КРОК»*. 2022. №2(66). С. 44-52.

160. Румик І., Плетенецька С., Царенок О. Особливості управління фінансовими ресурсами підприємств в умовах воєнного стану. *Вчені записки Університету «КРОК»*. 2023. №4(72). С. 9-19. DOI: <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2023-72-9-19>

161. Румик І.І., Мельніченко І.В. Методика наукового дослідження фінансової стійкості в системі економічного механізму малих підприємств: принципи управління та діагностика рівня. *Ефективна економіка*. 2025. №5. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2025.5.21>

162. Русіна Ю.О., Полозук Ю.В. Економічна сутність фінансової стійкості підприємства та фактори, що на неї впливають. *International Scientific Journal*. 2015. №2. С. 91-94. URL: <https://www.inter-nauka.com/ua/magazine>

163. Рябенко Г.М. Шляхи покращення фінансового стану підприємства. *Всеукраїнський науково-виробничий журнал*. 2012. №7. С. 105-108.

164. Рябчук О., Мосійчук, Є. Аудит фінансової стійкості підприємств в умовах воєнного стану. *Економіка та суспільство*. 2025. № 73.

<https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-73-11>

165. Савицька Г.В. Аналіз господарської діяльності підприємства. Київ: Знання, 2005. 662 с.

166. Савицька Г.В. Економічний аналіз діяльності підприємства: Навч. посіб. 3-тє вид., випр. і доп. Київ: Знання, 2007. 668 с.

167. Савченко М. Розвиток категоріального базису «економічна стійкість». *Галицький економічний вісник*. URL: <https://galicianvisnyk.tntu.edu.ua/pdf/57/594.pdf>

168. Савчук О.В., Ладанюк А.П., Гриценко Н. Г. Когнітивний підхід до моделювання і управління слабоструктурованими організаційно-технологічними системами (ситуаціями). *Східно-Європейський журнал передових технологій*. 2009. №2-3 (38). С. 14-18.

169. Сайт Мінфін. URL: <https://index.minfin.com.ua/ua/economy/balance>.

170. Салькова І.Ю., Санцевич В.О. Економічна сутність фінансової стійкості підприємства. *Економіка і суспільство*. 2018. Вип. 16. С. 790-794.

171. Сазик В.І. Механізми та інструментарій антициклічної політики: досвід зарубіжних країн. *Зб. наук. пр.; відп. ред. В.Є. Новицький*. Київ: Інститут світової економіки і міжнародних відносин НАН України, 2005. Вип. 44. С. 249-260.

172. Сидорчук І. Управління фінансовою стійкістю підприємства в сучасних умовах розвитку економіки. *Modeling the development of the economic systems*. 2025. №1. С. 72-77. <https://doi.org/10.31891/mdes/2025-15-10>

173. Сімех Ю.А. Визначення поняття конкурентостійкості підприємства. *Вісник Міжнародного слов'янського університету. Серія «Економічні науки»*. 2007. Т. X. № 1. С. 12-16.

174. Сітак І.Л., Мурашко І.М. Характеристика методик оцінки економічної стійкості підприємств. *Теорія та методологія формування інвестиційно-фінансової стратегії розвитку суб'єктів національного господарства*: монографія. Дніпро : Журфонд. 2019. 420 с.

175. Скільки українців були безробітними у 2024. URL:

<https://thepage.ua/ua/news/riven-bezrobittya-u-2024-yak-zminivsya-rinok-praci>

176. Скопенко Н.С., Андреюк Н.В. Організація системи ризик-менеджменту на підприємстві. *Теоретичні та прикладні питання економіки*. 2015. Вип. 2(31). С. 29-42.

177. Скоропад І.С., Лазарєв О.М. Фінансова стійкість підприємства в умовах кризи: нові виклики та імперативи посилення. *Бізнесінформ*. 2024. №11. С. 300-307.

178. Скриньковський Р.М. Діагностика фінансового, виробничого, трудового, соціально-економічного та інноваційно-інвестиційного потенціалів і аналіз потенційних ризиків підприємства в умовах невизначеності. *Проблеми економіки*. 2015. №2. С. 186-193.

179. Слободян Н.Г. Аналіз і прогнозування фінансової стійкості підприємства в сучасних умовах: методологія і практика. *Економічний аналіз : зб. наук. праць*. 2014. № 2. Том 18. С. 239-245.

180. Смірнова К.В., Богдан М.І. Економічний цикл та його сутність. *Вісник студентського наукового товариства ДонНУ*. 2016. Том 1. № 8. С. 199-203.

181. Смірнова Т. Фінансова стійкість підприємства. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2011. Вип. 21.11. С. 196-201.

182. Сосновська О.О. Вплив ризиків на систему економічної безпеки підприємства в умовах циклічного розвитку економіки. *Збірник наукових праць «Проблеми системного підходу в економіці»*. 2018. № 4(66). С. 83-89. URL: http://psae-jrnl.nau.in.ua/journal/4_66_2018_ukr/13.pdf.

183. Сосновська О.О., Деденко Л.В. Особливості функціонування підприємств в умовах циклічного розвитку економіки. *Збірник наукових праць Університету державної фіскальної служби України*. 2019. № 1. С. 229-245. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/znpnudps_2019_1_18

184. Сподіна А.О., Тарасенко І.О. Фінансова стійкість підприємства: сутність та фактори впливу. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука»*. 2022. №12(131). С. 24-31. URL: <https://er.knutd.edu.ua/bitstream.pdf>

185. Станько В.Ю., Орлова О.М., Христенко О.А. Інтегроване імітаційне моделювання управління фінансовою стійкістю. *Актуальні питання економічних наук*. 2025. №13. <https://doi.org/10.5281/zenodo.16687484>

186. Стащук О.В. Фінансовий менеджмент : конспект лекцій для студентів денної та заочної форм навчання освітнього ступеня «магістр» спеціальності 072 «Фінанси, банківська справа та страхування». Луцьк : «Вежа», 2021. 109 с.

187. Степаненко О., Канельська А. Фінансова стійкість підприємств в період воєнного стану: ризики, загрози, шляхи їх подолання. *Підприємництво та інновації*. 2024. №33. С. 123-130. <https://doi.org/10.32782/2415-3583/33.21>

188. Страхарчук В.П. Концептуальні засади кількісної оцінки ризиків. *Збірник ЛБІ*. 2010. № 6. С. 96-104.

189. Стрішенець О. Аналітичний огляд фінансової стійкості підприємства. *Економічний часопис Східноєвропейського національного університету імені Лесі Українки*. 2018. Вип. 3. С. 58-65.

190. Теницька Н.Б., Гришко Ю.С. Теоретичні аспекти оцінки платоспроможності підприємства в сучасних умовах. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2015. №5. С. 372-376. URL: <http://global-national.in.ua/archive/5-2015/75.pdf>

191. Ткаченко Є.Ю., Фатюха В.В., Яришко О.В. Фінансова стійкість підприємства: сутність та основи управління. *Інфраструктура ринку*. 2021. Вип. 56. С. 129-134.

192. Токарев О.М., Гук О.В. Фінансова стійкість підприємств як передумова його інноваційного розвитку. *Сучасні підходи до управління підприємством: збірник наукових праць*. Київ, 2018. С. 284-291.

193. Трекер економіки України під час війни. Центр економічної стратегії. URL: <https://ces.org.ua/tracker-economy-during-the-war/>

194. Третяк Н., Головка О., Жеваго Д. Використання кластерного аналізу для визначення рівня фінансової стійкості підприємств *Фінансовий простір*. 2020. №3 (39). С. 8-18. URL: <https://surl.li/acwdyl>

195. Третяк Н.М., Бондар Ж.Б. Вплив імплементації цифрових технологій на процес управління підприємством. *Фінансовий простір*. 2020. №4 (40). С. 217-226. URL: <https://surl.li/oobetf>
196. Тульчинська С. О., Нікітіна М.В. Проблеми оцінки фінансового стану підприємства і напрямки їх вирішення. *Сучасні проблеми економіки та підприємництва*. 2013. Вип. 12. С. 295-301.
197. Тютюнник Ю.М. Фінансовий аналіз: навч. посіб. Київ: Знання, 2012. 815 с.
198. Тютюнник Ю.М., Литвиненко А.М. Оцінювання оптимальності співвідношення власного й позикового капіталу. URL: <http://archive.nbu.gov.ua>.
199. Україна: сценарії відновлювального зростання: Консенсус-прогноз. 2024. №57. URL: <https://me.gov.ua/download.pdf>
200. Федулова І.В. Ідентифікація ризиків як складова ризик-менеджменту. *Інтелект XXI*. 2016. №4. С. 29-45.
201. Філімоненков О.С. Фінанси підприємств : навч. посіб. Київ, 2005. 400 с.
202. Філонич О.М., Дряпак Я.О. Управління фінансовою стійкістю підприємства. *Економіка і регіон*. 2014. № 1(32). С. 199-202.
203. Фінанси підприємств: підручник/ За заг ред. проф. Поддєрьогіна А.М. 3-тє вид., перероб. та доп. Київ: КНЕУ, 2020. 480 с.
204. Фінансовий аналіз : навч. посібник / уклад.: Н.Л. Марусяк. Чернівці : Чернівець. нац. ун-т ім. Ю. Федьковича, 2020. 172 с.
205. Чемчикаленко Р.А., Сукрушева Г.О., Ткаченко А.Ю. Теоретичні основи управління фінансовим станом підприємства. *Інфраструктура ринку*. 2019. Вип. 27. С. 350-354.
206. Чепка В.В., Матяш О.К. Фінансова стійкість підприємства: сутність та фактори впливу. *Економіка і суспільство*. 2017. № 12. С. 649-655.
207. Черкасова Т.О. Синтез системи фінансового менеджменту територіально розподіленого виробничого підприємства: автореф. дис. канд. екон. наук: 08.02.03. Донецьк, 2004. 20 с.

208. Чуй І.Р., Власюк Н.І., Мицак О.В. Галузеві аспекти оцінювання фінансової стійкості. *Вісник Львівського торговельно-економічного університету. Економічні науки*. 2025. № 81. С. 71-79.

209. Чумаченко О., Нескородько О. Вдосконалення системи управління ризиками як спосіб підвищення фінансової стійкості підприємств. *Вчені записки Університету «КРОК»*. 2025. №1(77). С. 89-95. DOI: <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2025-77-89-95>

210. Чумаченко О., Плетенецька С., Антонєць, Т. Управління фінансовим станом підприємств у системі стратегічного менеджменту. *Вчені записки Університету «КРОК»*. 2024. №1(73). С. 54-65.

211. Чумаченко О., Скулиш, Ю. Прогнозування ймовірності банкрутства у системі управління фінансовою стійкістю малих підприємств. *Вчені записки Університету «КРОК»*. 2025. №4(80). С. 81-90. DOI: <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2025-80-81-90>

212. Чумаченко О.Г., Шуригін А.В. Фінансова стійкість учасників проєктного фінансування як фактор успіху проєкту. *Наукові інновації та передові технології*. 2025. №12(52). С. 3375-3384. DOI: [https://doi.org/10.52058/2786-5274-2025-12\(52\)-3375-3384](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2025-12(52)-3375-3384)

213. Шиян Д.В. Циклічність у формуванні сталого розвитку сільського господарства: монографія. Харк. нац. аграр. ун-т ім. Докучаєва. Харків: ХНАУ, 2011. 308 с.

214. Юдіна С.В., Галаганов В.О. Стребіж М.О. Методичний підхід до управління фінансовою стійкістю підприємства. *Економічний простір*. 2023. №187. С. 178-183. DOI: 10.32782/2224-6282/187-29

215. Юрій Е.О., Бербека Л.А. Дослідження фінансової стійкості в системі оцінки фінансового стану підприємства. *Молодий вчений*. 2017. Вип. 10. С. 1112-1117.

216. Юрчик Г.М. Вплив циклічності економічного розвитку на ринок праці України. *Соціально-економічні процеси в трансформаційній економіці*. 2017. С. 35-49.

217. Яворський Б.М., Детлаф О.О., Лебедєв А.К. Довідник з фізики для інженерів та студентів вищих навчальних закладів / пер. під ред. П.П. Човнюка. Тернопіль : Навчальна книга. Богдан, 2007. 1040 с.
218. Яцух О.О., Захарова Н.Ю. Фінансовий стан підприємства та методика його оцінки. *Вчені записки Таврійського національного університету імені В.І. Вернадського. Економіка і управління*. 2018. №29 (3). С. 173-180.
219. Brigham E.F., Ehrhardt M.C. Financial Management: Theory & Practice. 16th ed. Boston: Cengage Learning, 2022. 1184 p.
220. Brustbauer, J. Enterprise risk management in SMEs: Towards a structural model. *International Small Business Journal*. 2016. 34(1), 70-85. DOI: 10.1177/0266242614542853
221. Conceptual-theoretical basis of the development of strategic provisions of macroeconomic systems / M. Dubyna, O. Finagina, L. Pankova, M. Marych, L. Popova, D. Pylevych. *Laplace em Revista (International)*. 2021. Vol. 7(3C). Pp. 226-237.
222. Higgins, Robert C. Analysis for Financial Management. Edition: 10th. McGraw-Hill, 2011. 480 p.
223. Kopytko M. Management of financial stability and financial risks of innovation-active enterprises in the context of the circular economy. *Socio-Economic Relations in the Digital Society*. 2025. №3(57). P. 45-55. DOI: <https://doi.org/10.55643/ser.3.57.2025.619>
224. Kopytko M., Sylkin O., Ruda I. A methodological approach to optimizing financial resources to increase the level of economic security in a dynamic external environment. *Financial Internet Quarterly*. 2024. №20(1). P. 29-38. DOI: <https://doi.org/10.2478/fiqf-2024-0003>
225. Kryvovyazyuk I., Otlyvanska G., Shostak L., Sak T., Yushchyshyna L., Volynets I., Myshko O., Oleksandrenko I., Dorosh V., Visyna T. Business diagnostics as a universal tool for study of state and determination of corporations development direction and strategies. *Academy of Strategic Management Journal*. 2021. Volume20, Issue 2. URL: <https://www.abacademies.org/articles/business->

[diagnostics-as-a-universal-tool-for-study-of-state-anddetermination-of-corporations-development-directions-and-strategie-10423.html](https://doi.org/10.26565/2524-2547-2025-70-08)

226. Mazur K.V., Tomashuk I.V. Governance and regulation as an indispensable condition for developing the potential of rural areas. *Baltic Journal of Economic Studies*. 2019. Vol. 5. №. 5. Pp. 67-78.

227. OECD (2024). Підвищення стійкості шляхом прискорення цифрової трансформації бізнесу в Україні, OECD Publishing, Paris.

228. Rumyk I., Ivanov N. Credit management strategy to ensure the financial stability of packaging industry enterprises. *Economics, Finance and Management Review*. 2024. №3(19). P. 22-31. DOI: <https://doi.org/10.36690/2674-5208-2024-3-22-31>

229. Rumyk I., Puzyrova P. Conceptual approaches to ensuring financial security of IT companies in the context of smart economy and digitalisation. *Economics, Finance and Management Review*. 2025. №1(21). P. 85-97.

230. Rumyk I., Puzyrova P., Khaliliaeva O., Semenov K. Methodological approaches to assessing the efficiency of an enterprise in the context of economic security. *Market Relations Development in Ukraine*. 2024. №115(9(280)). P. 98-106. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.14039342>

231. Shevchenko N., Kopytko M. Project management as a component of operational management and ensuring a sufficient level of financial security of the enterprise. *Social Economics*. 2025. №70. P. 94-101. DOI: <https://doi.org/10.26565/2524-2547-2025-70-08>

232. Thomas R. Ittelson Financial Statements: A Step-by-Step Guide to Understanding and Creating Financial Reports Paperback. New Jersey: The Career Press, Inc., 2009. 285 p.

233. Van Horne, J. C., Wachowicz, J. M. Jr. Fundamentals of Financial Management. 13th ed. Harlow: Pearson Education, 2013. 800 p.

ДОДАТКИ

Додаток А1

**FRESHPACK
UKRAINE**

ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ «ФРЕШ-ПАК-УКРАЇНА»

Вих. № 3 від 07 грудня 2025р.

ДОВІДКА

**про впровадження результатів дисертаційного дослідження
Іванова Микити Сергійовича на тему:
«УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВОЮ СТІЙКІСТЮ МАЛИХ
ПІДПРИЄМСТВ ПАКУВАЛЬНОЇ ПРОМИСЛОВОСТІ»**

Дана довідка посвідчує, що результат наукового дослідження Іванова Микити Сергійовича було використано в діяльності нашого підприємства. У процесі впровадження використано розроблений у межах дослідження концептуальний підхід до управління фінансовою стійкістю малого підприємства, який базується на поєднанні сценарного аналізу, урахуванні фаз економічного циклу, а також застосуванні інструментарію теорії ігор і теорії статистичних рішень для вибору оптимальної стратегії управління фінансовою стійкістю в умовах невизначеності. Унікальність запропонованих рішень полягає у поєднанні стратегічного, сценарного та математичного підходів до управління фінансовою стійкістю малого підприємства в умовах циклічності та волатильності економіки, що дозволяє обґрунтовувати управлінські рішення не інтуїтивно, а на основі формалізованих моделей.

Впровадження запропонованої методики формування стратегії управління фінансовою стійкістю підприємства сприяє підвищенню обґрунтованості управлінських рішень у сфері фінансової стійкості; зниженню рівня фінансових ризиків в умовах нестабільного зовнішнього середовища; формуванню системного підходу до вибору стратегій розвитку підприємства залежно від фази економічного циклу та рівня невизначеності. Результати дослідження мають практичну цінність і можуть бути використані в подальшій діяльності підприємства, а також рекомендовані для застосування іншими малими підприємствами пакувальної галузі.

Виконавчий директор
ТОВ «ФРЕШ-ПАК-УКРАЇНА»



Друян Михайло Якович

LEGENDARY
BRANDING • STRATEGY • DEVELOPMENT

ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ «ЛЕГЕНДАРІ ХАБ»

Вих. № 122/1 від 21 листопада 2025р.

ДОВІДКА
про впровадження результатів дисертаційного дослідження
Іванова Микити Сергійовича на тему:
«УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВОЮ СТІЙКІСТЮ МАЛИХ
ПІДПРИЄМСТВ ПАКУВАЛЬНОЇ ПРОМИСЛОВОСТІ»

Результати дисертаційного дослідження впроваджено в діяльність підприємства, зокрема впроваджено методичний підхід до управління фінансовою стійкістю, заснований на застосуванні когнітивного моделювання та сценарного аналізу з урахуванням фаз економічного циклу. Запропонований підхід використовується для ідентифікації ключових зовнішніх і внутрішніх чинників, що впливають на фінансову стійкість, а також для оцінювання їх взаємозв'язків та прогнозування можливих сценаріїв розвитку підприємства. У процесі впровадження застосовано: систему показників фінансової стійкості; когнітивну модель взаємодії внутрішніх і зовнішніх факторів фінансової стійкості; сценарний підхід (оптимістичний, консервативний, песимістичний сценарії) для прогнозування змін фінансового стану підприємства залежно від стадії економічного циклу; інструменти трендового прогнозування фінансових показників для середньострокового планування.

Використання результатів дисертаційного дослідження дозволило підвищити обґрунтованість управлінських рішень у сфері фінансової політики підприємства; своєчасно виявляти ризики зниження фінансової стійкості та платоспроможності; адаптувати фінансові управлінські рішення до змін макроекономічного середовища та фази економічного циклу; удосконалити систему фінансового планування та прогнозування; сформулювати альтернативні сценарії розвитку підприємства та обрати найбільш доцільні напрями фінансового управління.

Результати дисертаційного дослідження є актуальними, практично значущими та доцільними для подальшого використання в діяльності малих підприємств з метою підвищення їх фінансової стійкості в умовах економічної невизначеності.

Директор
ТОВ «Легендарі Хаб»



Козлова Н.Г.

FRESHPACK GROUP

ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ ФРЕШПАК-ГРУП

Вих. № 56 від 05 червня 2025р.

ДОВІДКА

про впровадження результатів дисертаційного дослідження

Іванова Микити Сергійовича на тему:

**«УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВОЮ СТІЙКІСТЮ МАЛИХ
ПІДПРИЄМСТВ ПАКУВАЛЬНОЇ ПРОМИСЛОВОСТІ»**

Результати дисертаційного дослідження впроваджено у практичну діяльність малих підприємств пакувальної галузі в частині ідентифікації ризиків та визначення потенціалу зростання фінансової стійкості.

У межах впровадження використано науково обґрунтований підхід до системної ідентифікації фінансових та нефінансових ризиків, який охоплює управлінські, поведінкові, партнерські, технічні, інноваційні, кадрові, репутаційні, екологічні та військові ризики. Запропонована автором класифікація ризиків дозволила підприємствам здійснювати комплексну оцінку внутрішніх і зовнішніх загроз, своєчасно виявляти вразливі місця у фінансово-господарській діяльності та формувати адаптивні управлінські рішення в умовах циклічних коливань економіки та підвищеної невизначеності.

Практичне значення мають розроблені підходи до оцінювання наслідків реалізації ризиків і визначення напрямів зростання потенціалу фінансової стійкості малих підприємств, зокрема через удосконалення структури капіталу, підвищення маневровості фінансових ресурсів, зміцнення партнерських відносин, розвиток цифрових технологій та впровадження інноваційних управлінських рішень. Використання результатів дослідження сприяло підвищенню обґрунтованості фінансового планування, зниженню рівня фінансових загроз та посиленню здатності підприємств адаптуватися до змін зовнішнього середовища.

Упровадження запропонованих у дисертації рекомендацій дало змогу підвищити ефективність системи управління фінансовою стійкістю малих підприємств пакувальної промисловості, мінімізувати негативний вплив ризиків, оптимізувати витрати та забезпечити більш стабільні фінансові результати в коротко- та середньостроковій перспективі. Отримані результати підтверджують доцільність практичного використання наукових напрацювань дисертаційного дослідження у діяльності малих підприємств в умовах циклічної економіки.

Директор з розвитку
ТОВ «ФРЕШПАК-ГРУП»



Пінчук В.Б.

ТОВ ФРЕШПАК-ГРУП Р/Р 24009303369559 в АТ ОДП «БАНК» ОМДЮ 300528, КОД ЄДРПОУ 39119320
ІПН 391193226540, 04210, УКРАЇНА, КИЇВ, ПРОСПЕКТ ГЕРОІВ СТАЛІНГРАДУ, 24, WWW.FRESHPACK.COM.UA

**УНІВЕРСИТЕТ "КРОК"**

Україна, м. Київ, 03113,
вул. Табірна, 30-32, а/с 65
Тел.: (044) 339-99-09, 455-57-12
Тел./факс: (044) 456-84-28

Вих. № 15/13 від "26" листопада 2025 р.

Про впровадження результатів
дисертаційного дослідження
в освітній процес

ДОВІДКА

Видана аспіранту кафедри управлінських технологій ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК» Іванову Микиті Сергійовичу про те, що ряд наукових положень дисертаційного дослідження, які були отримані автором особисто, використовуються у процесі викладання дисциплін «Фінансовий менеджмент» і «Фінансова економетрика» кафедрою економіки та фінансів ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», а саме.

Методика розрахунку інтегрального показника фінансової стійкості підприємства, що передбачає врахування комплексу індикаторів та зовнішніх і внутрішніх чинників впливу на підприємство як управлінську систему, використовується при викладанні дисципліни «Фінансовий менеджмент».

Методичний підхід до управління фінансовою стійкістю підприємства за рахунок використання сценарного підходу на основі когнітивного моделювання використовується при опануванні здобувачами теми «Когнітивне моделювання фінансових процесів» при вивченні дисципліни «Фінансова економетрика».

Результати дисертаційного дослідження є актуальними, практично значущими та науково обґрунтованими для використання у науковій діяльності та освітньому процесі закладу вищої освіти.

Проректор з наукової роботи

ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК»

кандидат наук з державного управління, доцент

 Андрій ЛОТАРЄВ

Завідувач кафедри економіки та фінансів

ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК»,

доктор економічних наук, професор

 Ігор РУМІК



 Олександр Романенко засвідчує
Директор департаменту кадрів вищого навчального закладу

«26» листопада 2025 р.

Список опублікованих праць за темою дисертації:

- *статті у наукових фахових виданнях України, в яких опубліковані основні наукові результати дисертації:*

1. Іванов, М. (2025). ФІНАНСОВА СТІЙКІСТЬ ПІДПРИЄМСТВА: СУТНІСТЬ ПОНЯТТЯ ТА МЕТОДИКА ОЦІНКИ. *Вчені записки Університету «КРОК»*, 3(79), 166-173. <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2025-79-166-173> (0,5 др. арк.)
2. Іванов, М.С. (2025). МЕТОДИКА ІНТЕГРАЛЬНОЇ ОЦІНКИ ФІНАНСОВОЇ СТІЙКОСТІ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ КРИЗОВИХ ВИКЛИКІВ. *Успіхи і досягнення у науці*, 10(20), 475-484. [https://doi.org/10.52058/3041-1254-2025-10\(20\)-475-484](https://doi.org/10.52058/3041-1254-2025-10(20)-475-484) (0,6 др. арк.)
3. Іванов, М.С. (2025). ФІНАНСОВА СТІЙКІСТЬ МАЛИХ ПІДПРИЄМСТВ: ІДЕНТИФІКАЦІЯ РИЗИКІВ, АНАЛІЗ ЗАГРОЗ ТА ВИКОРИСТАННЯ МОЖЛИВОСТЕЙ РОЗВИТКУ. *Актуальні проблеми сталого розвитку*, 2(6), 300-307. [https://doi.org/10.60022/2\(6\)-36S](https://doi.org/10.60022/2(6)-36S) (0,7 др. арк.)
4. Іванов, М. (2024). УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВОЮ СТІЙКІСТЮ ПІДПРИЄМСТВ ПАКУВАЛЬНОЇ ГАЛУЗІ В СУЧАСНИХ УМОВАХ: ВИКЛИКИ ТА МОЖЛИВОСТІ. *Вчені записки Університету «КРОК»*, 3(75), 156-164. <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2024-75-156-164> (0,8 др. арк.)

- *наукові праці, що засвідчують апробацію матеріалів дисертації:*

1. Іванов М. (2025). Вплив економічних циклів на фінансову стійкість підприємств. *Механізм функціонування громадянського суспільства в умовах війни (осінні читання): збірник тез Всеукраїнської наукової конференції здобувачів вищої освіти (Львів, 21 листопада 2025 р.)*. Львів: Львівський державний університет внутрішніх справ, 2025. С. 112-114. URL: <https://www.lvduvs.edu.ua/uk/library/materialy-naukovykh-konferentsii.html> (0,2 др. арк.)
2. Іванов, М.С. (2025). Сучасні підходи до управління фінансовою стійкістю підприємств пакувальної галузі. *Сучасний менеджмент організації:*

витоки, реалії та перспективи розвитку: Матеріали V Міжнародної наукової конференції, Київ, 2-3 травня 2025 р. Київ: ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», 2025. URL: <https://conf.krok.edu.ua/MMO/MMO-2025/paper/view/2772> (0,1 др. арк.)

3. Іванов, М.С. (2025). Управління малими підприємствами пакувальної галузі в умовах циклічної економіки. *Проблеми управління підприємствами в сучасних умовах*: Матеріали XXI Міжнародної науково-практичної конференції. Київ, 23-24 квітня 2025 р. Київ: НУХТ, 2025. С. 61-63. URL: <https://drive.google.com/file/d/1IwvAJDt3R58ngHY9FITPb5S40BSA43bV/view> (0,15 др. арк.)

4. Іванов, М.С. (2024). FINANCIAL STABILITY AS THE BASIS OF EFFICIENT BUSINESS MANAGEMENT. *Траєкторія розвитку бізнесу, управління та права в умовах глобальних ризиків*: міжнародна науково-практична конференція (Київ, 23-24 травня 2024 р.). Київ: ВНЗ «Київський університет ринкових відносин», 2024. С. 189-190. URL: <https://kumr.edu.ua/wp-content/uploads/2024/08/trayektoriya-rozvytku-biznesu-upravlinnya-ta-prava-v-umovah-globalnyh-ryzykiv.pdf> (0,1 др. арк.)

5. Іванов, М.С. (2024). FACTORS OF INFLUENCE ON THE PROCESS OF MANAGEMENT OF THE FINANCIAL STABILITY OF ENTERPRISES. *Економічні перспективи підприємництва: виклики воєнного часу та повоєнної відбудови*: VII міжнародна науково-практична конференція (Ірпінь, 31 травня 2024 р.). Ірпінь: Державний податковий університет, 2024. С. 54-56. URL: <https://ir.dpu.edu.ua/handle/123456789/3375> (0,1 др.арк.)

6. Іванов, М.С. (2023). Управління фінансовою стійкістю малих підприємств в умовах воєнного стану: від стратегії виживання до стратегії розвитку. *Сучасний менеджмент організації: витоки, реалії та перспективи розвитку* : тези доповідей III Наукової конференції (26 квітня 2023 р.). Київ: Університет «КРОК», 2023. URL: <https://conf.krok.edu.ua/MMO/MMO-2023/paper/view/1466> (0,2 др. арк.)

- **наукові праці, що додатково відображають наукові результати дисертації:**

1. Rumyk, I., & Ivanov, N. (2024). CREDIT MANAGEMENT STRATEGY TO ENSURE THE FINANCIAL STABILITY OF PACKAGING INDUSTRY ENTERPRISES. *Economics, Finance and Management Review*, 3(19), 22-31. <https://doi.org/10.36690/2674-5208-2024-3-22-31> (особистий внесок автора полягає у визначенні ключових чинників впливу на кредитну стратегію підприємств пакувальної галузі з позицій забезпечення їх фінансової стійкості) (0,6 др. арк., в т.ч. особистий внесок автора – 0,4 др. арк.)

Щільність взаємозв'язків між чинниками фінансової стійкості ТОВ «Фаворит ПАК»

	X ₁	X ₂	X ₃	X ₄	X ₅	X ₆	X ₇	X ₈	X ₉	X ₁₀	X ₁₁	F ₁	F ₂	F ₃	F ₄	F ₅	O ₁	O ₂	O ₃
X ₁	1	0,683	-0,813	0,222	0,625	0,976	0,220	-0,653	0,097	0,918	-0,795	-0,703	-0,994	-0,025	-0,019	-0,377	-0,747	-0,772	0,747
X ₂	0,683	1	-0,941	0,855	0,972	0,547	-0,560	0,097	-0,655	0,479	-0,945	-0,952	-0,649	0,675	-0,743	0,419	-0,906	-0,945	0,906
X ₃	-0,813	-0,941	1	-0,726	-0,846	-0,673	0,317	0,103	0,411	-0,723	1,000	0,985	0,812	-0,401	0,545	-0,174	0,988	0,998	-0,988
X ₄	0,222	0,855	-0,726	1	0,824	0,037	-0,878	0,594	-0,910	0,060	-0,745	-0,824	-0,196	0,859	-0,969	0,804	-0,745	-0,763	0,745
X ₅	0,625	0,972	-0,846	0,824	1	0,519	-0,605	0,116	-0,706	0,344	-0,849	-0,855	-0,566	0,765	-0,757	0,464	-0,784	-0,846	0,784
X ₆	0,976	0,547	-0,673	0,037	0,519	1	0,366	-0,780	0,239	0,881	-0,650	-0,538	-0,963	-0,135	0,147	-0,515	-0,587	-0,621	0,587
X ₇	0,220	-0,560	0,317	-0,878	-0,605	0,366	1	-0,858	0,990	0,422	0,343	0,454	-0,267	-0,949	0,968	-0,986	0,336	0,367	-0,336
X ₈	-0,653	0,097	0,103	0,594	0,116	-0,780	-0,858	1	-0,779	-0,701	0,073	-0,065	0,665	0,675	-0,733	0,930	0,030	0,039	-0,030
X ₉	0,097	-0,655	0,411	-0,910	-0,706	0,239	0,990	-0,779	1	0,332	0,434	0,533	-0,150	-0,978	0,984	-0,954	0,413	0,454	-0,413
X ₁₀	0,918	0,479	-0,723	0,060	0,344	0,881	0,422	-0,701	0,332	1	-0,705	-0,615	-0,956	-0,323	0,182	-0,544	-0,708	-0,688	0,708
X ₁₁	-0,795	-0,945	1,000	-0,745	-0,849	-0,650	0,343	0,073	0,434	-0,705	1	0,990	0,793	-0,420	0,568	-0,202	0,990	0,999	-0,990
F ₁	-0,703	-0,952	0,985	-0,824	-0,855	-0,538	0,454	-0,065	0,533	-0,615	0,990	1	0,702	-0,501	0,663	-0,325	0,989	0,995	-0,989
F ₂	-0,994	-0,649	0,812	-0,196	-0,566	-0,963	-0,267	0,665	-0,150	-0,956	0,793	0,702	1	0,097	-0,022	0,416	0,760	0,772	-0,760
F ₃	-0,025	0,675	-0,401	0,859	0,765	-0,135	-0,949	0,675	-0,978	-0,323	-0,420	-0,501	0,097	1	-0,943	0,896	-0,371	-0,433	0,371
F ₄	-0,019	-0,743	0,545	-0,969	-0,757	0,147	0,968	-0,733	0,984	0,182	0,568	0,663	-0,022	-0,943	1	-0,918	0,559	0,588	-0,559
F ₅	-0,377	0,419	-0,174	0,804	0,464	-0,515	-0,986	0,930	-0,954	-0,544	-0,202	-0,325	0,416	0,896	-0,918	1	-0,207	-0,229	0,207
O ₁	-0,747	-0,906	0,988	-0,745	-0,784	-0,587	0,336	0,030	0,413	-0,708	0,990	0,989	0,760	-0,371	0,559	-0,207	1	0,994	-1,000
O ₂	-0,772	-0,945	0,998	-0,763	-0,846	-0,621	0,367	0,039	0,454	-0,688	0,999	0,995	0,772	-0,433	0,588	-0,229	0,994	1	-0,994
O ₃	0,747	0,906	-0,988	0,745	0,784	0,587	-0,336	-0,030	-0,413	0,708	-0,990	-0,989	-0,760	0,371	-0,559	0,207	-1,000	-0,994	1

Рис. В.1. Динамічна модель впливу факторів зовнішнього та внутрішнього середовища на фінансову стійкість ТОВ «Фаворит ПАК»

**Розрахунок параметрів рівняння прямої динамічного ряду коефіцієнта фінансової стійкості
ТОВ «Фаворит ПАК» упродовж 2021-2024 рр.**

Роки	Коефіцієнт фінстійкості y_i	Умовні позначення періодів, t_i	$y_i t_i$	t_i^2	Вирівняне рівняння ряду динаміки, y^t	$y_i - y^t$	$(y_i - y^t)^2$
2021	0,013188518	-1,500	-0,019782777	2,250	-0,053	-0,0664702	0,004418
2022	0,016188511	-0,500	-0,008094256	0,250	0,0933	0,0771333	0,00595
2023	0,194781281	0,500	0,09739064	0,250	0,2399	0,0451441	0,002038
2024	0,442336126	1,500	0,663504189	2,250	0,3865	-0,0558072	0,003114
Всього	0,666494436	0	0,733017797	5	0,6665	0	0,01552
$a_0=$	0,166623609	$a_1=$	0,146603559	6	0,00194		

Таблиця В.3

**Розрахунок параметрів рівняння прямої динамічного ряду коефіцієнта фінансування
ТОВ «Фаворит ПАК» упродовж 2021-2024 рр.**

Роки	Коефіцієнт фінансування y_i	Умовні позначення періодів, t_i	$y_i t_i$	t_i^2	Вирівняне рівняння ряду динаміки, y^t	$y_i - y^t$	$(y_i - y^t)^2$
2021	0,013358388	-1,500	-0,020037582	2,250	-0,048	-0,0617029	0,003807
2022	0,016454891	-0,500	-0,008227446	0,250	0,1029	0,0864383	0,007472
2023	0,2418986	0,500	0,1209493	0,250	0,2541	0,0122322	0,00015
2024	0,442336126	1,500	0,663504189	2,250	0,4054	-0,0369676	0,001367
Всього	0,714048006	0	0,756188461	5	0,714	0	0,012795
$a_0=$	0,178512001	$a_1=$	0,151237692	6	0,0016		

Таблиця В.4

**Розрахунок параметрів рівняння прямої динамічного ряду коефіцієнта концентрації позикових коштів
ТОВ «Фаворит ПАК» упродовж 2021-2024 рр.**

Роки	Коефіцієнт конц.поз.кошт. y_i	Умовні позначення періодів, t_i	$y_i t_i$	t_i^2	Вирівняне рівняння ряду динаміки, y^t	$y_i - y^t$	$(y_i - y^t)^2$
2021	0,986811482	-1,500	-1,480217223	2,250	0,6135	-0,3733404	0,139383
2022	0,983811489	-0,500	-0,491905744	0,250	0,7601	-0,2237369	0,050058
2023	0,805218719	0,500	0,40260936	0,250	0,9067	0,1014595	0,010294
2024	0,557663874	1,500	0,836495811	2,250	1,0533	0,4956179	0,245637
Всього	3,333505564	0	-0,733017797	5	3,3335	0	0,445372
$a_0=$	0,833376391	$a_1=$	-0,146603559	6	0,0556		

**Прогнозні значення коефіцієнта фінансової стійкості
ТОВ «Фаворит ПАК» на період 2025–2028 рр.**

Роки	Сценарій прогнозу		
	Оптимістичний	Консервативний	Песимістичний
2025	0,7964	0,7642	0,7321
2026	1,1505	1,0861	1,0218
2027	1,5046	1,4081	1,3115
2028	1,8587	1,7300	1,6012

Таблиця В.6

**Прогнозні значення коефіцієнта фінансування
ТОВ «Фаворит ПАК» на період 2025–2028 рр.**

Роки	Сценарій прогнозу		
	Оптимістичний	Консервативний	Песимістичний
2025	0,6087	0,5936	0,5785
2026	0,7751	0,7448	0,7146
2027	0,9414	0,8960	0,8507
2028	1,1078	1,0473	0,9868

Таблиця В.7

**Прогнозні значення коефіцієнта концентрації позикових коштів
ТОВ «Фаворит ПАК» на період 2025–2028 рр.**

Роки	Сценарій прогнозу		
	Оптимістичний	Консервативний	Песимістичний
2025	0,3964	0,4111	0,4257
2026	0,2351	0,2645	0,2938
2027	0,0739	0,1179	0,1618
2028	0	-0,0288	0,0299

Платіжна матриця фінансової стійкості ТОВ «Фаворит ПАК» за різних стратегій та типів державної політики

	П ₁	П ₂	П ₃	П ₄
I ₀	0,225	0,3049	0,3010	0,2971
I ₁	0,2359	0,3201	0,3160	0,31192
I ₂	0,2472	0,3353	0,3311	0,3267
I ₃	0,2584	0,3505	0,3461	0,3416
	0,2584	0,3505	0,3461	0,3416

Таблиця В.9

Матриця ризиків управління фінансовою стійкістю ТОВ «Фаворит ПАК» за різних стратегій та типів державної політики

	П ₁	П ₂	П ₃	П ₄
I ₀	0,034	0,046	0,045	0,045
I ₁	0,022	0,030	0,030	0,030
I ₂	0,011	0,015	0,015	0,015
I ₃	0,000	0,000	0,000	0,000

Таблиця В.10

Результати оцінки стратегій управління фінансовою стійкістю ТОВ «Фаворит ПАК» за різними критеріями

	Байєса-Лапласа	Вальда	Севіджа	Критерій Гурвіца				
				X=0	X=0,2	X=0,4	X=0,6	X=0,8
I ₀	0,2857	0,2247	0,0337	0,3049	0,2888	0,2728	0,2568	0,2407
I ₁	0,3000	0,2359	0,0225	0,3201	0,3033	0,2864	0,2696	0,2528
I ₂	0,3143	0,2472	0,0112	0,3353	0,3177	0,3001	0,2824	0,2648
I ₃	0,3286	0,2584	0,0000	0,3506	0,3321	0,3137	0,2953	0,2768

Щільність взаємозв'язків між чинниками фінансової стійкості ПП «Фолсаж»

	X ₁	X ₂	X ₃	X ₄	X ₅	X ₆	X ₇	X ₈	X ₉	X ₁₀	X ₁₁	F ₁	F ₂	F ₃	F ₄	F ₅	O ₁	O ₂	O ₃
X ₁	1	0,677	0,713	0,847	0,863	0,166	-0,136	0,976	-0,115	0,142	0,698	0,802	0,546	-0,062	0,366	-0,116	0,466	0,427	-0,466
X ₂	0,677	1	0,988	0,765	0,952	0,522	0,625	0,513	0,647	0,805	0,927	0,747	0,985	0,125	0,006	0,384	0,553	0,626	-0,553
X ₃	0,713	0,988	1	0,849	0,948	0,617	0,598	0,570	0,613	0,795	0,974	0,838	0,972	-0,029	0,161	0,239	0,673	0,731	-0,673
X ₄	0,847	0,765	0,849	1	0,829	0,662	0,221	0,813	0,221	0,476	0,920	0,997	0,708	-0,444	0,628	-0,291	0,860	0,842	-0,860
X ₅	0,863	0,952	0,948	0,829	1	0,365	0,357	0,737	0,383	0,588	0,886	0,795	0,885	0,127	0,092	0,267	0,507	0,543	-0,507
X ₆	0,166	0,522	0,617	0,662	0,365	1	0,666	0,117	0,639	0,746	0,754	0,718	0,605	-0,676	0,587	-0,294	0,928	0,960	-0,928
X ₇	-0,136	0,625	0,598	0,221	0,357	0,666	1	-0,313	0,999	0,960	0,571	0,257	0,750	0,053	-0,212	0,490	0,400	0,529	-0,400
X ₈	0,976	0,513	0,570	0,813	0,737	0,117	-0,313	1	-0,298	-0,036	0,588	0,771	0,371	-0,185	0,494	-0,302	0,457	0,389	-0,457
X ₉	-0,115	0,647	0,613	0,221	0,383	0,639	0,999	-0,298	1	0,962	0,576	0,253	0,768	0,099	-0,247	0,529	0,376	0,507	-0,376
X ₁₀	0,142	0,805	0,795	0,476	0,588	0,746	0,960	-0,036	0,962	1	0,776	0,502	0,896	-0,014	-0,064	0,414	0,566	0,680	-0,566
X ₁₁	0,698	0,927	0,974	0,920	0,886	0,754	0,571	0,588	0,576	0,776	1	0,923	0,919	-0,256	0,369	0,028	0,824	0,864	-0,824
F ₁	0,802	0,747	0,838	0,997	0,795	0,718	0,257	0,771	0,253	0,502	0,923	1	0,702	-0,501	0,663	-0,325	0,899	0,882	-0,899
F ₂	0,546	0,985	0,972	0,708	0,885	0,605	0,750	0,371	0,768	0,896	0,919	0,702	1	0,097	-0,022	0,416	0,574	0,663	-0,574
F ₃	-0,062	0,125	-0,029	-0,444	0,127	-0,676	0,053	-0,185	0,099	-0,014	-0,256	-0,501	0,097	1	-0,943	0,896	-0,756	-0,681	0,756
F ₄	0,366	0,006	0,161	0,628	0,092	0,587	-0,212	0,494	-0,247	-0,064	0,369	0,663	-0,022	-0,943	1	-0,918	0,782	0,685	-0,782
F ₅	-0,116	0,384	0,239	-0,291	0,267	-0,294	0,490	-0,302	0,529	0,414	0,028	-0,325	0,416	0,896	-0,918	1	-0,483	-0,361	0,483
O ₁	0,466	0,553	0,673	0,860	0,507	0,928	0,400	0,457	0,376	0,566	0,824	0,899	0,574	-0,756	0,782	-0,483	1	0,989	-1,000
O ₂	0,427	0,626	0,731	0,842	0,543	0,960	0,529	0,389	0,507	0,680	0,864	0,882	0,663	-0,681	0,685	-0,361	0,989	1	-0,989
O ₃	-0,466	-0,553	-0,673	-0,860	-0,507	-0,928	-0,400	-0,457	-0,376	-0,566	-0,824	-0,899	-0,574	0,756	-0,782	0,483	-1,000	-0,989	1

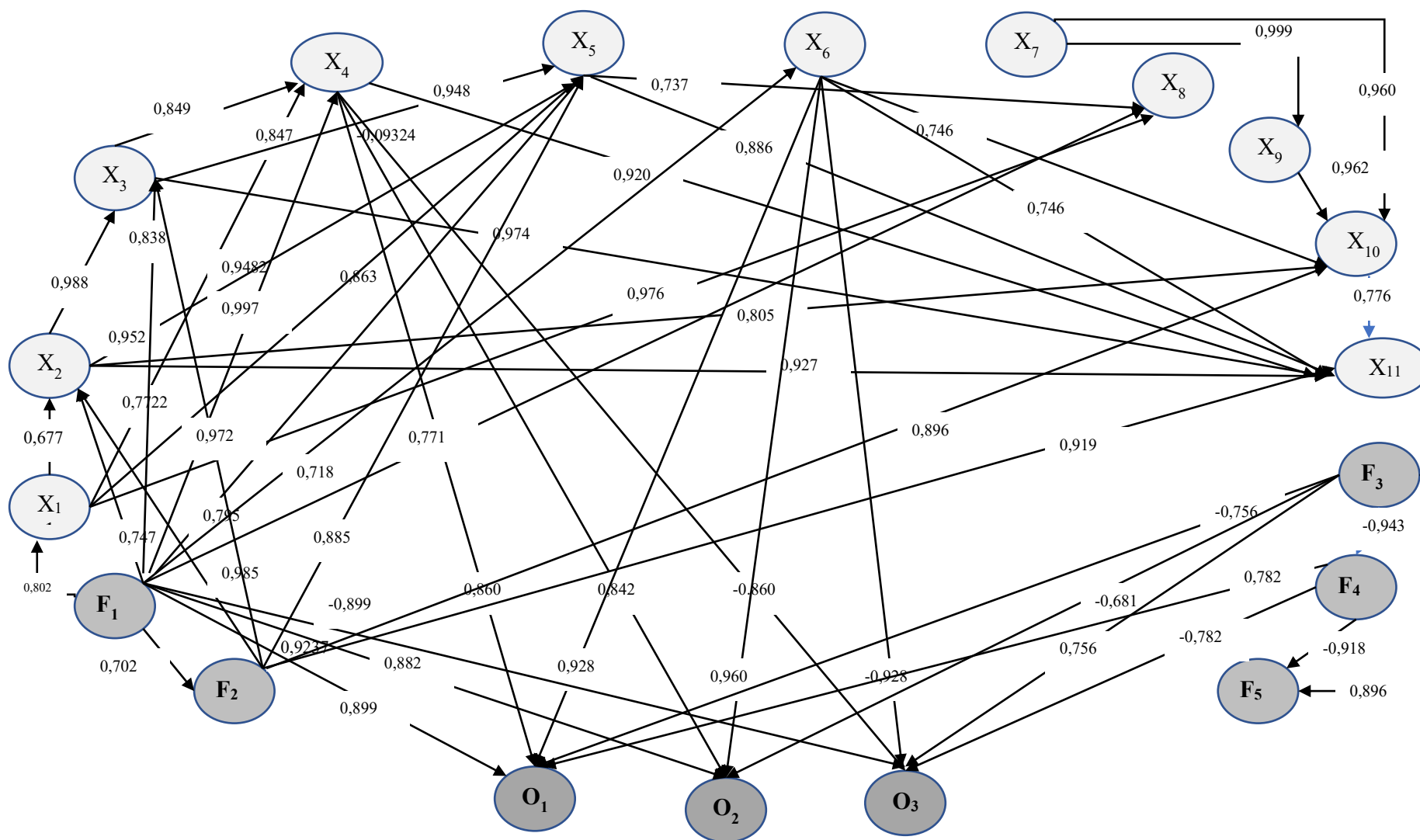


Рис. Г.1. Динамічна модель впливу факторів зовнішнього та внутрішнього середовища на фінансову стійкість

ПП «Фолсаж»

Таблиця Г.2

Розрахунок параметрів рівняння прямої динамічного ряду коефіцієнта фінансової стійкості ПП «Фолсаж» упродовж 2021-2024 рр.

Роки	Коефіцієнт автономії y_i	Умовні позначення періодів, t_i	$y_i t_i$	t_i^2	Вирівняне рівняння ряду динаміки, y^t	$y_i - y^t$	$(y_i - y^t)^2$
2021	0,803576097	-1,500	-1,205364146	2,250	0,7743	-0,0292420	0,000855097
2022	0,7593552	-0,500	-0,3796776	0,250	0,8274	0,0680831	0,004635307
2023	0,928982568	0,500	0,464491284	0,250	0,8805	-0,0484400	0,002346438
2024	0,924047758	1,500	1,386071637	2,250	0,9336	0,0095990	9,21408E-05
Всього	3,415961624	0	0,265521176	5	3,416	2,22045E-16	0,007928983
$a_0 =$	0,853990406	$a_1 =$	0,053104235	6	0,000991		

Таблиця Г.3

Розрахунок параметрів рівняння прямої динамічного ряду коефіцієнта фінансування ПП «Фолсаж» упродовж 2021-2024 рр.

Роки	Коефіцієнт автономії y_i	Умовні позначення періодів, t_i	$y_i t_i$	t_i^2	Вирівняне рівняння ряду динаміки, y^t	$y_i - y^t$	$(y_i - y^t)^2$
2021	4,091030088	-1,500	-6,136545132	2,250	3,0008	-1,0902368	1,188616318
2022	3,155502217	-0,500	-1,577751108	0,250	6,4159	3,2603873	10,63012533
2023	13,0810499	0,500	6,54052495	0,250	9,831	-3,2500641	10,56291693
2024	12,16616834	1,500	18,24925251	2,250	13,246	1,0799137	1,166213518
Всього	32,49375054	0	17,07548122	5	32,494	0	23,54787209
$a_0 =$	8,123437635	$a_1 =$	3,415096243	6	2,943484		

Таблиця Г.4

Розрахунок параметрів рівняння прямої динамічного ряду коефіцієнта концентрації позикових коштів ПП «Фолсаж» упродовж 2021-2024 рр.

Роки	Коефіцієнт автономії y_i	Умовні позначення періодів, t_i	$y_i t_i$	t_i^2	Вирівняне рівняння ряду динаміки, y^t	$y_i - y^t$	$(y_i - y^t)^2$
2021	0,196423903	-1,500	-0,294635854	2,250	0,0664	-0,1300707	0,016918377
2022	0,2406448	-0,500	-0,1203224	0,250	0,1195	-0,1211873	0,014686367
2023	0,071017432	0,500	0,035508716	0,250	0,1726	0,1015443	0,010311241
2024	0,075952242	1,500	0,113928363	2,250	0,2257	0,1497137	0,022414194
Всього	0,584038376	0	-0,265521176	5	0,584	0	0,064330179
$a_0 =$	0,146009594	$a_1 =$	-0,053104235	6	0,008041		

**Прогнозні значення коефіцієнта фінансової стійкості ПП «Фолсаж» на
період 2025–2028 рр.**

Роки	Сценарій прогнозу		
	Оптимістичний	Консервативний	Песимістичний
2025	0,9825	0,9772	0,9718
2026	1,0409	1,0303	1,0196
2027	1,0993	1,0834	1,0674
2028	1,1577	1,1365	1,1152

Таблиця Г.6

**Прогнозні значення коефіцієнта фінансування ПП «Фолсаж» на період
2025–2028 рр.**

Роки	Сценарій прогнозу		
	Оптимістичний	Консервативний	Песимістичний
2025	15,9228	15,5813	15,2398
2026	19,6794	18,9964	18,3133
2027	23,4360	22,4115	21,3869
2028	27,1926	25,8266	24,4605

Таблиця Г.7

**Прогнозні значення коефіцієнта концентрації позикових коштів ПП
«Фолсаж» на період 2025–2028 рр.**

Роки	Сценарій прогнозу		
	Оптимістичний	Консервативний	Песимістичний
2025	0,0175	0,0228	0,0282
2026	-0,0409	-0,0303	-0,0196
2027	-0,0993	-0,0834	-0,0674
2028	-0,1577	-0,1365	-0,1152

**Платіжна матриця фінансової стійкості ПП «Фолсаж» за різних стратегій
та типів державної політики**

	П ₁	П ₂	П ₃	П ₄
I ₀	0,616	0,3032	0,6130	0,6086
I ₁	0,64695	0,31832	0,643631	0,638978
I ₂	0,67776	0,333479	0,67428	0,669405
I ₃	0,70857	0,348637	0,704929	0,699833
	0,709	0,349	0,705	0,700

Таблиця Г.9

**Матриця ризиків управління фінансовою стійкістю ПП «Фолсаж» за
різних стратегій та типів державної політики**

	П ₁	П ₂	П ₃	П ₄
I ₀	0,092	0,045	0,092	0,091
I ₁	0,062	0,030	0,061	0,061
I ₂	0,031	0,015	0,031	0,030
I ₃	0,000	0,000	0,000	0,000

Таблиця Г.10

**Результати оцінки стратегій управління фінансовою стійкістю
ПП «Фолсаж» за різними критеріями**

	Байєса- Лапласа	Вальда	Севіджа	Критерій Гурвіца				
				X=0	X=0,2	X=0,4	X=0,6	X=0,8
I ₀	0,51934	0,30316	0,04547	0,61615	0,55355	0,49095	0,42836	0,36576
I ₁	0,54531	0,31832	0,03032	0,64695	0,58123	0,51550	0,44977	0,38405
I ₂	0,57127	0,33348	0,01516	0,67776	0,60891	0,54005	0,47119	0,40234
I ₃	0,59724	0,34864	0,00000	0,70857	0,63658	0,56460	0,49261	0,42062

Щільність взаємозв'язків між чинниками фінансової стійкості ТОВ «ФРЕШ-ПАК-УКРАЇНА»

	X ₁	X ₂	X ₃	X ₄	X ₅	X ₆	X ₇	X ₈	X ₉	X ₁₀	X ₁₁	F ₁	F ₂	F ₃	F ₄	F ₅	O ₁	O ₂	O ₃
X ₁	1	0,617	-0,018	0,553	0,648	-0,491	0,957	0,764	0,960	0,855	0,098	0,918	0,736	-0,601	0,635	-0,286	-0,609	-0,588	0,609
X ₂	0,617	1	0,257	0,967	0,965	0,352	0,814	0,918	0,804	0,905	0,327	0,560	0,983	0,246	-0,198	0,570	-0,998	-0,993	0,998
X ₃	-0,018	0,257	1	0,026	0,472	0,531	0,132	0,468	0,147	-0,035	0,993	-0,391	0,140	0,138	-0,440	0,455	-0,198	-0,369	0,198
X ₄	0,553	0,967	0,026	1	0,865	0,327	0,741	0,797	0,725	0,903	0,090	0,600	0,961	0,328	-0,199	0,562	-0,981	-0,933	0,981
X ₅	0,648	0,965	0,472	0,865	1	0,344	0,838	0,981	0,835	0,849	0,545	0,488	0,939	0,135	-0,173	0,530	-0,946	-0,985	0,946
X ₆	-0,491	0,352	0,531	0,327	0,344	1	-0,220	0,175	-0,228	-0,070	0,471	-0,559	0,178	0,912	-0,984	0,965	-0,343	-0,407	0,343
X ₇	0,957	0,814	0,132	0,741	0,838	-0,220	1	0,909	1,000	0,944	0,242	0,855	0,891	-0,362	0,386	0,002	-0,804	-0,796	0,804
X ₈	0,764	0,918	0,468	0,797	0,981	0,175	0,909	1	0,910	0,866	0,554	0,575	0,919	-0,060	0,004	0,361	-0,894	-0,938	0,894
X ₉	0,960	0,804	0,147	0,725	0,835	-0,228	1,000	0,910	1	0,935	0,258	0,849	0,881	-0,378	0,394	-0,009	-0,792	-0,788	0,792
X ₁₀	0,855	0,905	-0,035	0,903	0,849	-0,070	0,944	0,866	0,935	1	0,063	0,858	0,968	-0,108	0,219	0,184	-0,913	-0,865	0,913
X ₁₁	0,098	0,327	0,993	0,090	0,545	0,471	0,242	0,554	0,258	0,063	1	-0,283	0,224	0,068	-0,364	0,420	-0,268	-0,435	0,268
F ₁	0,918	0,560	-0,391	0,600	0,488	-0,559	0,855	0,575	0,849	0,858	-0,283	1	0,702	-0,501	0,663	-0,325	-0,578	-0,488	0,578
F ₂	0,736	0,983	0,140	0,961	0,939	0,178	0,891	0,919	0,881	0,968	0,224	0,702	1	0,097	-0,022	0,416	-0,985	-0,962	0,985
F ₃	-0,601	0,246	0,138	0,328	0,135	0,912	-0,362	-0,060	-0,378	-0,108	0,068	-0,501	0,097	1	-0,943	0,896	-0,263	-0,258	0,263
F ₄	0,635	-0,198	-0,440	-0,199	-0,173	-0,984	0,386	0,004	0,394	0,219	-0,364	0,663	-0,022	-0,943	1	-0,918	0,194	0,248	-0,194
F ₅	-0,286	0,570	0,455	0,562	0,530	0,965	0,002	0,361	-0,009	0,184	0,420	-0,325	0,416	0,896	-0,918	1	-0,567	-0,607	0,567
O ₁	-0,609	-0,998	-0,198	-0,981	-0,946	-0,343	-0,804	-0,894	-0,792	-0,913	-0,268	-0,578	-0,985	-0,263	0,194	-0,567	1	0,984	-1,000
O ₂	-0,588	-0,993	-0,369	-0,933	-0,985	-0,407	-0,796	-0,938	-0,788	-0,865	-0,435	-0,488	-0,962	-0,258	0,248	-0,607	0,984	1	-0,984
O ₃	0,609	0,998	0,198	0,981	0,946	0,343	0,804	0,894	0,792	0,913	0,268	0,578	0,985	0,263	-0,194	0,567	-1,000	-0,984	1

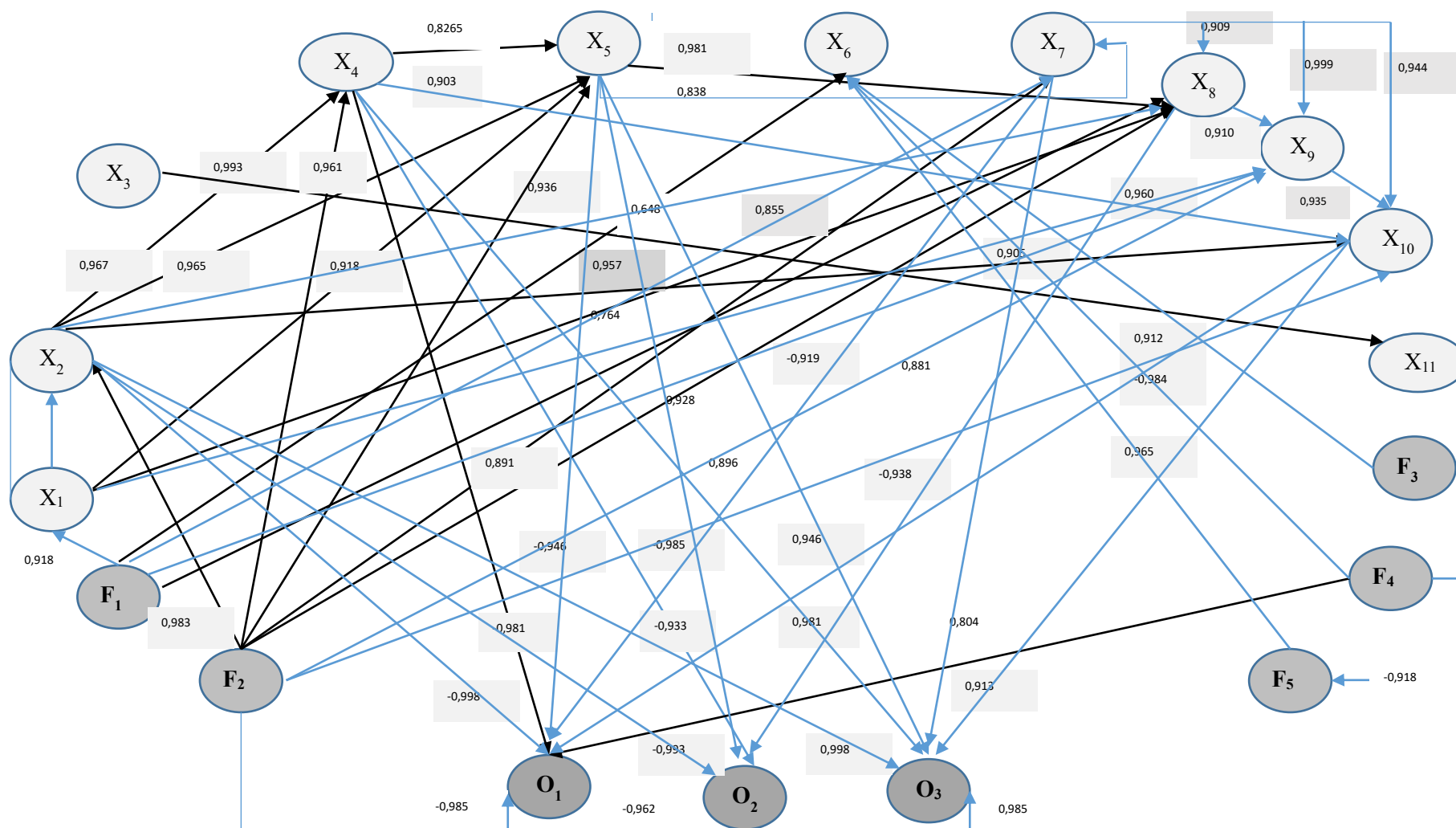


Рис. Д.1. Динамічна модель впливу факторів зовнішнього та внутрішнього середовища на фінансову стійкість ТОВ «ФРЕШ-ПАК-УКРАЇНА»

Таблиця Д.2

Розрахунок параметрів рівняння прямої динамічного ряду коефіцієнта фінансової стійкості ТОВ «ФРЕШ-ПАК-УКРАЇНА» упродовж 2021-2024 рр.

Роки	Коефіцієнт фінстійкості y_i	Умовні позначення періодів, t_i	$y_i t_i$	t_i^2	Вирівняне рівняння ряду динаміки, y^t	$y_i - y^t$	$(y_i - y^t)^2$
2021	0,717091867	-1,500	-1,07564	2,250	0,5754	-0,1417188	0,020084
2022	0,134828268	-0,500	-0,06741	0,250	0,3662	0,2313313	0,053514
2023	0,19445245	0,500	0,097226	0,250	0,1569	-0,0375064	0,001407
2024	-0,00016125	1,500	-0,00024	2,250	-0,052	-0,0521062	0,002715
Всього	1,046211335	0	-1,04607	5	1,0462	6,245E-17	0,07772
$a_0=$	0,261552834	$a_1=$	-0,20921	б	0,01		

Таблиця Д.3

Розрахунок параметрів рівняння прямої динамічного ряду коефіцієнта фінансування ТОВ «ФРЕШ-ПАК-УКРАЇНА» упродовж 2021-2024 рр

Роки	Коефіцієнт фінансування y_i	Умовні позначення періодів, t_i	$y_i t_i$	t_i^2	Вирівняне рівняння ряду динаміки, y^t	$y_i - y^t$	$(y_i - y^t)^2$
2021	2,534716342	-1,500	-3,80207	2,250	1,8608	-0,6739075	0,454151
2022	0,155839891	-0,500	-0,07792	0,250	1,1089	0,9530608	0,908325
2023	0,241391647	0,500	0,120696	0,250	0,357	0,1156010	0,013364
2024	-0,00016122	1,500	-0,00024	2,250	-0,395	-0,3947543	0,155831
Всього	2,931786655	0	-3,75954	5	2,9318	4,996E-16	1,531671
$a_0=$	0,732946664	$a_1=$	-0,75191	б	0,191		

Таблиця Д.4

Розрахунок параметрів рівняння прямої динамічного ряду коефіцієнта концентрації позикових коштів ТОВ «ФРЕШ-ПАК-УКРАЇНА» упродовж 2021-2024 рр.

Роки	Коефіцієнт конц. поз.кошт y_i	Умовні позначення періодів, t_i	$y_i t_i$	t_i^2	Вирівняне рівняння ряду динаміки, y^t	$y_i - y^t$	$(y_i - y^t)^2$
2021	0,282908133	-1,500	-0,42436	2,250	1,0523	0,7693593	0,591914
2022	0,865171732	-0,500	-0,43259	0,250	0,8431	-0,0221178	0,000489
2023	0,80554755	0,500	0,402774	0,250	0,6338	-0,1717071	0,029483
2024	1,00016125	1,500	1,500242	2,250	0,4246	-0,5755344	0,33124
Всього	2,953788665	0	1,046068	5	2,9538	0	0,953126
$a_0=$	0,738447166	$a_1=$	0,209214	б	0,119		

**Прогнозні значення коефіцієнта фінансової стійкості
ТОВ «ФРЕШ-ПАК-УКРАЇНА» на період 2025–2028 рр.**

Роки	Сценарій прогнозу		
	Оптимістичний	Консервативний	Песимістичний
2025	-0,1885	-0,2094	-0,2303
2026	-0,3767	-0,4186	-0,4604
2027	-0,5650	-0,6278	-0,6906
2028	-0,7533	-0,8370	-0,9207

**Прогнозні значення коефіцієнта фінансування ТОВ «ФРЕШ-ПАК-
УКРАЇНА» на період 2025–2028 рр.**

Роки	Сценарій прогнозу		
	Оптимістичний	Консервативний	Песимістичний
2025	-0,6769	-0,7521	-0,8273
2026	-1,3536	-1,5040	-1,6544
2027	-2,0303	-2,2559	-2,4815
2028	-2,7070	-3,0078	-3,3086

**Прогнозні значення коефіцієнта концентрації позикових коштів
ТОВ «ФРЕШ-ПАК-УКРАЇНА» на період 2025–2028 рр.**

Роки	Сценарій прогнозу		
	Оптимістичний	Консервативний	Песимістичний
2025	1,1885	1,2094	1,2303
2026	1,3767	1,4186	1,4604
2027	1,5650	1,6278	1,6906
2028	1,7533	1,8370	1,9207

**Платіжна матриця фінансової стійкості ТОВ «ФРЕШ-ПАК-УКРАЇНА»
за різних стратегій та типів державної політики**

	П ₁	П ₂	П ₃	П ₄
I ₀	0,031	0,1256	0,1617	0,0308
I ₁	0,032315	0,131878	0,169738	0,032315
I ₂	0,033853	0,138157	0,177821	0,033853
I ₃	0,035392	0,144437	0,185904	0,035392
	0,035	0,144	0,186	0,035

Таблиця Д.9

**Матриця ризиків управління фінансовою стійкістю
ТОВ «ФРЕШ-ПАК-УКРАЇНА» за різних стратегій та типів державної
політики**

	П ₁	П ₂	П ₃	П ₄
I ₀	0,005	0,019	0,024	0,005
I ₁	0,003	0,013	0,016	0,003
I ₂	0,002	0,006	0,008	0,002
I ₃	0,000	0,000	0,000	0,000

Таблиця Д.10

**Результати оцінки стратегій управління фінансовою стійкістю
ТОВ «ФРЕШ-ПАК-УКРАЇНА» за різними критеріями**

	Байєса- Лапласа	Вальда	Севіджа	Критерій Гурвіца				
				X=0	X=0,2	X=0,4	X=0,6	X=0,8
I ₀	0,03032	0,02905	0,00436	0,03078	0,03043	0,03009	0,02974	0,02940
I ₁	0,03184	0,03050	0,00290	0,03231	0,03195	0,03159	0,03123	0,03086
I ₂	0,03335	0,03195	0,00145	0,03385	0,03347	0,03309	0,03271	0,03233
I ₃	0,03487	0,03341	0,00000	0,03539	0,03500	0,03460	0,03420	0,03380

Щільність взаємозв'язків між чинниками фінансової стійкості ТОВ «ПТС Груп»

	X ₁	X ₂	X ₃	X ₄	X ₅	X ₆	X ₇	X ₈	X ₉	X ₁₀	X ₁₁	F ₁	F ₂	F ₃	F ₄	F ₅	O ₁	O ₂	O ₃
X ₁	1	0,918	0,266	0,635	0,588	0,918	0,736	-0,635	0,693	0,864	0,756	0,819	0,458	-0,840	0,823	-0,567	-0,702	-0,665	0,654
X ₂	0,918	1	0,263	0,763	0,739	1,000	0,874	-0,276	0,838	0,991	0,890	0,891	0,773	-0,556	0,572	-0,214	-0,401	-0,334	0,332
X ₃	0,266	0,263	1	-0,410	-0,430	0,244	-0,219	-0,166	-0,282	0,181	-0,188	-0,203	0,129	-0,194	-0,121	0,162	-0,504	-0,408	0,474
X ₄	0,635	0,763	-0,410	1	0,998	0,776	0,980	-0,030	0,990	0,822	0,973	0,963	0,717	-0,290	0,519	-0,188	0,058	0,065	-0,106
X ₅	0,588	0,739	-0,430	0,998	1	0,752	0,973	0,036	0,987	0,806	0,965	0,946	0,738	-0,225	0,462	-0,128	0,123	0,132	-0,172
X ₆	0,918	1,000	0,244	0,776	0,752	1	0,884	-0,276	0,849	0,992	0,899	0,900	0,773	-0,556	0,579	-0,220	-0,394	-0,329	0,326
X ₇	0,736	0,874	-0,219	0,980	0,973	0,884	1	-0,066	0,998	0,920	0,999	0,985	0,798	-0,350	0,526	-0,162	-0,046	-0,017	-0,012
X ₈	-0,635	-0,276	-0,166	-0,030	0,036	-0,276	-0,066	1	-0,028	-0,162	-0,084	-0,234	0,396	0,952	-0,867	0,946	0,933	0,968	-0,947
X ₉	0,693	0,838	-0,282	0,990	0,987	0,849	0,998	-0,028	1	0,891	0,995	0,978	0,788	-0,308	0,503	-0,145	0,010	0,034	-0,066
X ₁₀	0,864	0,991	0,181	0,822	0,806	0,992	0,920	-0,162	0,891	1	0,932	0,916	0,840	-0,456	0,506	-0,127	-0,274	-0,208	0,203
X ₁₁	0,756	0,890	-0,188	0,973	0,965	0,899	0,999	-0,084	0,995	0,932	1	0,987	0,800	-0,370	0,536	-0,170	-0,074	-0,042	0,014
F ₁	0,819	0,891	-0,203	0,963	0,946	0,900	0,985	-0,234	0,978	0,916	0,987	1	0,702	-0,501	0,663	-0,325	-0,197	-0,177	0,143
F ₂	0,458	0,773	0,129	0,717	0,738	0,773	0,798	0,396	0,788	0,840	0,800	0,702	1	0,097	-0,022	0,416	0,237	0,323	-0,312
F ₃	-0,840	-0,556	-0,194	-0,290	-0,225	-0,556	-0,350	0,952	-0,308	-0,456	-0,370	-0,501	0,097	1	-0,943	0,896	0,922	0,934	-0,913
F ₄	0,823	0,572	-0,121	0,519	0,462	0,579	0,526	-0,867	0,503	0,506	0,536	0,663	-0,022	-0,943	1	-0,918	-0,743	-0,777	0,735
F ₅	-0,567	-0,214	0,162	-0,188	-0,128	-0,220	-0,162	0,946	-0,145	-0,127	-0,170	-0,325	0,416	0,896	-0,918	1	0,770	0,835	-0,792
O ₁	-0,702	-0,401	-0,504	0,058	0,123	-0,394	-0,046	0,933	0,010	-0,274	-0,074	-0,197	0,237	0,922	-0,743	0,770	1	0,992	-0,997
O ₂	-0,665	-0,334	-0,408	0,065	0,132	-0,329	-0,017	0,968	0,034	-0,208	-0,042	-0,177	0,323	0,934	-0,777	0,835	0,992	1	-0,997
O ₃	0,654	0,332	0,474	-0,106	-0,172	0,326	-0,012	-0,947	-0,066	0,203	0,014	0,143	-0,312	-0,913	0,735	-0,792	-0,997	-0,997	1

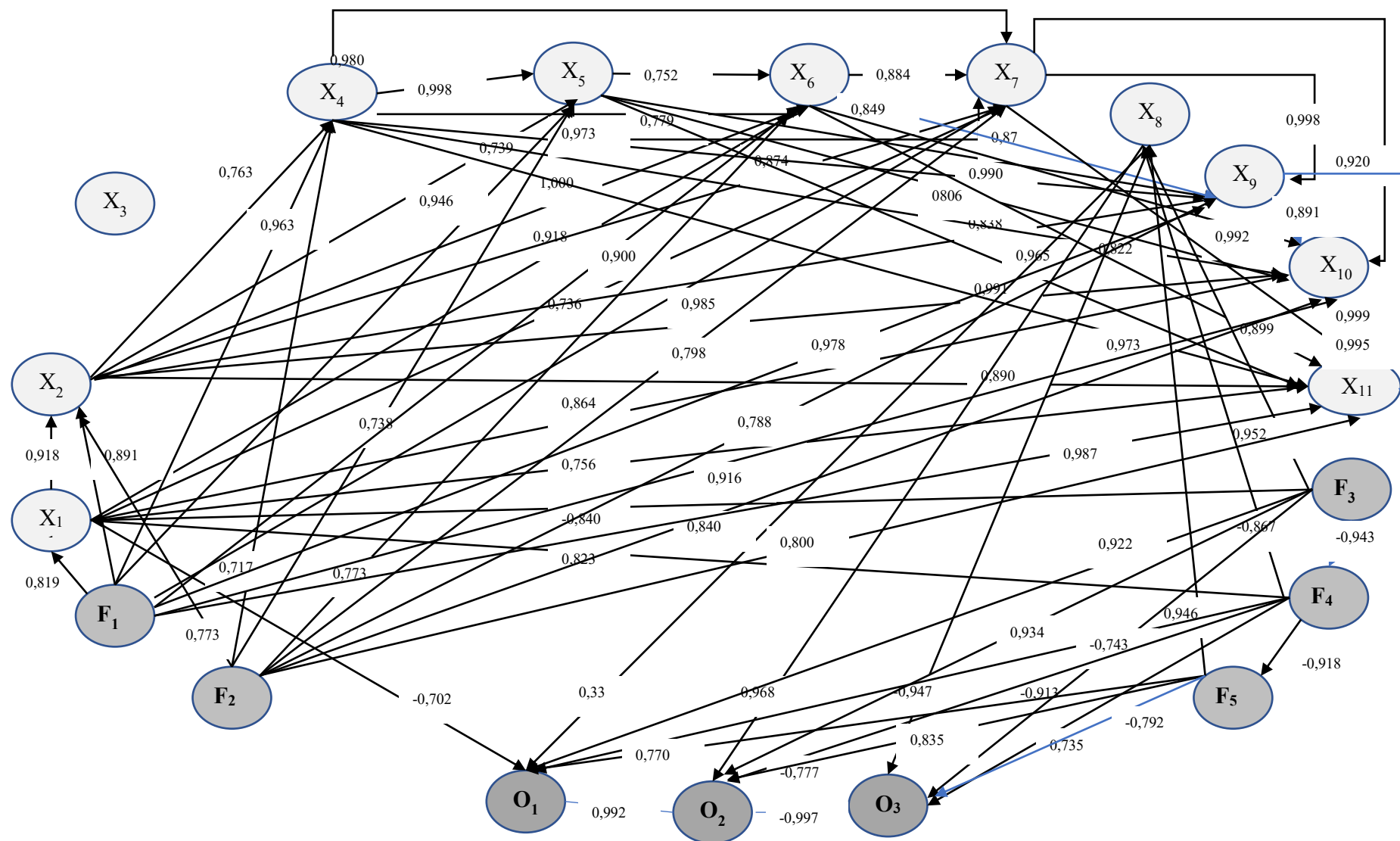


Рис. Е.1. Динамічна модель впливу факторів зовнішнього та внутрішнього середовища на фінансову стійкість

ТОВ «ПТС Групу»

Таблиця Е.2

Розрахунок параметрів рівняння прямої динамічного ряду коефіцієнта фінансової стійкості ТОВ «ПТС Груп» упродовж 2021-2024 рр.

Роки	Коефіцієнт автономії y_i	Умовні позначення періодів, t_i	$y_i t_i$	t_i^2	Вирівняне рівняння ряду динаміки, y^t	$y_i - y^t$	$(y_i - y^t)^2$
2021	0,481795249	-1,500	-0,72269	2,250	0,5046	0,0227797	0,000519
2022	0,5748304	-0,500	-0,28742	0,250	0,505	-0,0697870	0,00487
2023	0,434276838	0,500	0,217138	0,250	0,5055	0,0712350	0,005074
2024	0,53020805	1,500	0,795312	2,250	0,506	-0,0242277	0,000587
Всього	2,021110537	0	0,002342	5	2,0211	-2,7756E-16	0,011051
$a_0 =$	0,505277634	$a_1 =$	0,000468	б	0,001		

Таблиця Е.3

Розрахунок параметрів рівняння прямої динамічного ряду коефіцієнта фінансування ТОВ «ПТС Груп» упродовж 2021-2024 рр.

Роки	Коефіцієнт автономії y_i	Умовні позначення періодів, t_i	$y_i t_i$	t_i^2	Вирівняне рівняння ряду динаміки, y^t	$y_i - y^t$	$(y_i - y^t)^2$
2021	0,889497935	-1,500	-1,33425	2,250	1,0065	0,1169656	0,013681
2022	1,331300999	-0,500	-0,66565	0,250	1,0206	-0,3107340	0,096556
2023	0,764099239	0,500	0,38205	0,250	1,0347	0,2705711	0,073209
2024	1,125576472	1,500	1,688365	2,250	1,0488	-0,0768027	0,005899
Всього	4,110474644	0	0,070517	5	4,1105	3,33067E-16	0,189344
$a_0 =$	1,027618661	$a_1 =$	0,014103	б	0,024		

Таблиця Е.4

Розрахунок параметрів рівняння прямої динамічного ряду коефіцієнта концентрації позикових коштів ТОВ «ПТС Груп» упродовж 2021-2024 рр.

Роки	Коефіцієнт автономії y_i	Умовні позначення періодів, t_i	$y_i t_i$	t_i^2	Вирівняне рівняння ряду динаміки, y^t	$y_i - y^t$	$(y_i - y^t)^2$
2021	0,529241118	-1,500	-0,79386	2,250	0,4931	-0,0361278	0,001305
2022	0,42894504	-0,500	-0,21447	0,250	0,497	0,0680108	0,004625
2023	0,566861534	0,500	0,283431	0,250	0,5008	-0,0660632	0,004364
2024	0,470460608	1,500	0,705691	2,250	0,5046	0,0341802	0,001168
Всього	1,9955083	0	-0,01921	5	1,9955	-1,6653E-16	0,011463
$a_0 =$	0,498877075	$a_1 =$	-0,00384	б	0,001		

Таблиця Е.5

**Прогнозні значення коефіцієнта фінансової стійкості ТОВ «ПТС Груп» на
період 2025-2028 рр.**

Роки	Сценарій прогнозу		
	Оптимістичний	Консервативний	Песимістичний
2025	0,5307	0,5307	0,5306
2026	0,5312	0,5311	0,5311
2027	0,5318	0,5316	0,5315
2028	0,5323	0,5321	0,5319

Таблиця Е.6

**Прогнозні значення коефіцієнта фінансування ТОВ «ПТС Груп» на період
2025-2028 рр.**

Роки	Сценарій прогнозу		
	Оптимістичний	Консервативний	Песимістичний
2025	1,1411	1,1397	1,1383
2026	1,1566	1,1538	1,1510
2027	1,1721	1,1679	1,1637
2028	1,1876	1,1820	1,1763

Таблиця Е.7

**Прогнозні значення коефіцієнта концентрації позикових коштів ТОВ «ПТС
Груп» на період 2025-2028 рр.**

Роки	Сценарій прогнозу		
	Оптимістичний	Консервативний	Песимістичний
2025	0,4670	0,4666	0,4662
2026	0,4635	0,4628	0,4620
2027	0,4601	0,4589	0,4578
2028	0,4566	0,4551	0,4536

**Платіжна матриця фінансової стійкості ТОВ «ПТС Груп»
за різних стратегій та типів державної політики**

	П ₁	П ₂	П ₃	П ₄
I ₀	0,354	0,3769	0,3897	0,3999
I ₁	0,371779	0,395766	0,40921	0,41985
I ₂	0,389483	0,414612	0,428696	0,439842
I ₃	0,407187	0,433457	0,448182	0,459835
	0,407	0,433	0,448	0,460

Таблиця Е.9

**Матриця ризиків управління фінансовою стійкістю ТОВ «ПТС Груп» за
різних стратегій та типів державної політики**

	П ₁	П ₂	П ₃	П ₄
I ₀	0,053	0,057	0,058	0,060
I ₁	0,035	0,038	0,039	0,040
I ₂	0,018	0,019	0,019	0,020
I ₃	0,000	0,000	0,000	0,000

Таблиця Е.10

**Результати оцінки стратегій управління фінансовою стійкістю
ТОВ «ПТС Груп» за різними критеріями**

	Байєса- Лапласа	Вальда	Севіджа	Критерій Гурвіца				
				X=0	X=0,2	X=0,4	X=0,6	X=0,8
I ₀	0,38179	0,35408	0,05311	0,39986	0,39070	0,38154	0,37239	0,36323
I ₁	0,40088	0,37178	0,03541	0,41985	0,41024	0,40062	0,39101	0,38139
I ₂	0,41997	0,38948	0,01770	0,43984	0,42977	0,41970	0,40963	0,39956
I ₃	0,43906	0,40719	0,00000	0,45984	0,44931	0,43878	0,42825	0,41772

Щільність взаємозв'язків між чинниками фінансової стійкості ТзОВ «Прем'єр Ексім»

	X ₁	X ₂	X ₃	X ₄	X ₅	X ₆	X ₇	X ₈	X ₉	X ₁₀	X ₁₁	F ₁	F ₂	F ₃	F ₄	F ₅	O ₁	O ₂	O ₃
X ₁	1	-0,868	-0,999	-0,318	-0,455	-0,865	-0,916	-0,434	-0,946	0,129	0,861	-0,913	-0,741	0,597	-0,626	0,276	0,801	0,644	-0,603
X ₂	-0,868	1	0,873	0,712	0,838	0,527	0,887	0,033	0,685	0,202	-0,502	0,992	0,613	-0,537	0,721	-0,412	-0,992	-0,939	0,894
X ₃	-0,999	0,873	1	0,317	0,467	0,866	0,906	0,444	0,935	-0,095	-0,850	0,915	0,717	-0,624	0,653	-0,310	-0,807	-0,653	0,603
X ₄	-0,318	0,712	0,317	1	0,920	-0,200	0,582	-0,676	0,127	0,236	0,111	0,670	0,424	0,064	0,262	-0,070	-0,792	-0,886	0,948
X ₅	-0,455	0,838	0,467	0,920	1	-0,002	0,576	-0,408	0,186	0,514	0,048	0,772	0,274	-0,319	0,613	-0,449	-0,896	-0,973	0,933
X ₆	-0,865	0,527	0,866	-0,200	-0,002	1	0,628	0,816	0,899	-0,220	-0,935	0,592	0,516	-0,680	0,538	-0,285	-0,417	-0,208	0,123
X ₇	-0,916	0,887	0,906	0,582	0,576	0,628	1	0,063	0,879	-0,274	-0,744	0,937	0,906	-0,268	0,392	0,002	-0,858	-0,742	0,793
X ₈	-0,434	0,033	0,444	-0,676	-0,408	0,816	0,063	1	0,493	-0,047	-0,637	0,075	-0,026	-0,696	0,427	-0,399	0,086	0,264	-0,417
X ₉	-0,946	0,685	0,935	0,127	0,186	0,899	0,879	0,493	1	-0,431	-0,971	0,767	0,837	-0,409	0,370	-0,005	-0,602	-0,406	0,420
X ₁₀	0,129	0,202	-0,095	0,236	0,514	-0,220	-0,274	-0,047	-0,431	1	0,521	0,079	-0,645	-0,562	0,675	-0,870	-0,243	-0,377	0,172
X ₁₁	0,861	-0,502	-0,850	0,111	0,048	-0,935	-0,744	-0,637	-0,971	0,521	1	-0,598	-0,754	0,390	-0,273	-0,051	0,401	0,182	-0,191
F ₁	-0,913	0,992	0,915	0,670	0,772	0,592	0,937	0,075	0,767	0,079	-0,598	1	0,702	-0,501	0,663	-0,325	-0,974	-0,897	0,871
F ₂	-0,741	0,613	0,717	0,424	0,274	0,516	0,906	-0,026	0,837	-0,645	-0,754	0,702	1	0,097	-0,022	0,416	-0,584	-0,451	0,594
F ₃	0,597	-0,537	-0,624	0,064	-0,319	-0,680	-0,268	-0,696	-0,409	-0,562	0,390	-0,501	0,097	1	-0,943	0,896	0,471	0,391	-0,160
F ₄	-0,626	0,721	0,653	0,262	0,613	0,538	0,392	0,427	0,370	0,675	-0,273	0,663	-0,022	-0,943	1	-0,918	-0,688	-0,656	0,445
F ₅	0,276	-0,412	-0,310	-0,070	-0,449	-0,285	0,002	-0,399	-0,005	-0,870	-0,051	-0,325	0,416	0,896	-0,918	1	0,394	0,418	-0,169
O ₁	0,801	-0,992	-0,807	-0,792	-0,896	-0,417	-0,858	0,086	-0,602	-0,243	0,401	-0,974	-0,584	0,471	-0,688	0,394	1	0,974	-0,939
O ₂	0,644	-0,939	-0,653	-0,886	-0,973	-0,208	-0,742	0,264	-0,406	-0,377	0,182	-0,897	-0,451	0,391	-0,656	0,418	0,974	1	-0,966
O ₃	-0,603	0,894	0,603	0,948	0,933	0,123	0,793	-0,417	0,420	0,172	-0,191	0,871	0,594	-0,160	0,445	-0,169	-0,939	-0,966	1

Таблиця Ж.2

Розрахунок параметрів рівняння прямої динамічного ряду коефіцієнта фінансової стійкості ТзОВ «Прем'єр Ексім» упродовж 2021-2024 рр.

Роки	Коефіцієнт автономії y_i	Умовні позначення періодів, t_i	$y_i t_i$	t_i^2	Вирівняне рівняння ряду динаміки, y^t	$y_i - y^t$	$(y_i - y^t)^2$
2021	0,337819935	-1,500	-0,50673	2,250	0,3720213	0,0342014	0,00117
2022	0,371887408	-0,500	-0,18594	0,250	0,3309161	-0,0409713	0,001679
2023	0,310472534	0,500	0,155236	0,250	0,2898109	-0,0206616	0,000427
2024	0,221274218	1,500	0,331911	2,250	0,2487057	0,0274315	0,000752
Всього	1,241454096	0	-0,20553	5	1,2414541	-5,551E-17	0,004028
$a_0=$	0,310363524	$a_1=$	-0,04111	б	0,0001		

Таблиця Ж.3

Розрахунок параметрів рівняння прямої динамічного ряду коефіцієнта фінансування ТзОВ «Прем'єр Ексім» упродовж 2021-2024 рр.

Роки	Коефіцієнт автономії y_i	Умовні позначення періодів, t_i	$y_i t_i$	t_i^2	Вирівняне рівняння ряду динаміки, y^t	$y_i - y^t$	$(y_i - y^t)^2$
2021	0,368384218	-1,500	-0,55258	2,250	0,4013144	0,0329302	0,001084
2022	0,406809058	-0,500	-0,2034	0,250	0,3728292	-0,0339799	0,001155
2023	0,375174774	0,500	0,187587	0,250	0,344344	-0,0308307	0,000951
2024	0,283978401	1,500	0,425968	2,250	0,3158589	0,0318805	0,001016
Всього	1,434346451	0	-0,14243	5	1,4343465	1,1102E-16	0,004206
$a_0=$	0,358586613	$a_1=$	-0,02849	б	0,0001		

Таблиця Ж.4

Розрахунок параметрів рівняння прямої динамічного ряду коефіцієнта концентрації позикових коштів ТзОВ «Прем'єр Ексім» упродовж 2021-2024 рр.

Роки	Коефіцієнт автономії y_i	Умовні позначення періодів, t_i	$y_i t_i$	t_i^2	Вирівняне рівняння ряду динаміки, y^t	$y_i - y^t$	$(y_i - y^t)^2$
2021	0,730788902	-1,500	-1,09618	2,250	0,9157245	0,1849356	0,034201
2022	0,710826462	-0,500	-0,35541	0,250	0,8333569	0,1225304	0,015014
2023	0,727180297	0,500	0,36359	0,250	0,7509892	0,0238089	0,000567
2024	0,999896482	1,500	1,499845	2,250	0,6686215	-0,3312749	0,109743
Всього	3,168692142	0	0,411838	5	3,1686921	0	0,159525
$a_0=$	0,792173036	$a_1=$	0,082368	б	0,02		

**Прогнозні значення коефіцієнта фінансової стійкості ТзОВ «Прем'єр
Ексім» на період 2025-2028 рр.**

Роки	Сценарій прогнозу		
	Оптимістичний	Консервативний	Песимістичний
2025	0,1843	0,1802	0,1761
2026	0,1473	0,1391	0,1308
2027	0,1103	0,0980	0,0856
2028	0,0733	0,0569	0,0404

Таблиця Ж.6

**Прогнозні значення коефіцієнта фінансування ТзОВ «Прем'єр Ексім» на
період 2025-2028 рр.**

Роки	Сценарій прогнозу		
	Оптимістичний	Консервативний	Песимістичний
2025	0,2583	0,2555	0,2526
2026	0,2327	0,2270	0,2213
2027	0,2071	0,1985	0,1900
2028	0,1814	0,1700	0,1586

Таблиця Ж.7

**Прогнозні значення коефіцієнта концентрації позикових коштів ТзОВ
«Прем'єр Ексім» на період 2025-2028 рр.**

Роки	Сценарій прогнозу		
	Оптимістичний	Консервативний	Песимістичний
2025	1,0740	1,0823	1,0905
2026	1,1482	1,1646	1,1811
2027	1,2223	1,2470	1,2717
2028	1,2964	1,3294	1,3623

**Платіжна матриця фінансової стійкості ТзОВ «Прем'єр Ексім»
за різних стратегій та типів державної політики**

	П ₁	П ₂	П ₃	П ₄
I ₀	0,109	0,0000	0,0961	0,1233
I ₁	0,114044	0	0,100901	0,129504
I ₂	0,119475	0	0,105706	0,135671
I ₃	0,124905	0	0,110511	0,141837
	0,125	0,000	0,111	0,142

Таблиця Ж.9

**Матриця ризиків управління фінансовою стійкістю ТзОВ «Прем'єр Ексім»
за різних стратегій та типів державної політики**

	П ₁	П ₂	П ₃	П ₄
I ₀	0,016	0,000	0,014	0,019
I ₁	0,011	0,000	0,010	0,012
I ₂	0,005	0,000	0,005	0,006
I ₃	0,000	0,000	0,000	0,000

Таблиця Ж.10

**Результати оцінки стратегій управління фінансовою стійкістю
ТзОВ «Прем'єр Ексім» за різними критеріями**

	Байєса- Лапласа	Вальда	Севіджа	Критерій Гурвіца				
				X=0	X=0,2	X=0,4	X=0,6	X=0,8
I ₀	0,07794	0,00000	0,00000	0,12334	0,09867	0,07400	0,04933	0,02467
I ₁	0,08184	0,00000	0,00000	0,12950	0,10360	0,07770	0,05180	0,02590
I ₂	0,08574	0,00000	0,00000	0,13567	0,10854	0,08140	0,05427	0,02713
I ₃	0,08963	0,00000	0,00000	0,14184	0,11347	0,08510	0,05673	0,02837

Щільність взаємозв'язків між чинниками фінансової стійкості ТОВ «ДП Інтра»

	X ₁	X ₂	X ₃	X ₄	X ₅	X ₆	X ₇	X ₈	X ₉	X ₁₀	X ₁₁	F ₁	F ₂	F ₃	F ₄	F ₅	O ₁	O ₂	O ₃
X ₁	1	0,883	-0,225	0,232	0,132	-0,561	-0,175	-0,408	-0,396	-0,733	-0,947	-0,891	-0,780	0,546	-0,564	0,203	-0,892	-0,692	0,752
X ₂	0,883	1	0,254	0,300	-0,233	-0,881	-0,292	0,016	-0,039	-0,337	-0,948	-0,994	-0,763	0,406	-0,579	0,224	-0,578	-0,272	0,373
X ₃	-0,225	0,254	1	0,277	-0,840	-0,655	-0,375	0,804	0,638	0,825	0,014	-0,239	0,109	-0,165	-0,153	0,182	0,640	0,855	-0,799
X ₄	0,232	0,300	0,277	1	-0,742	-0,213	-0,994	-0,346	-0,563	0,112	-0,062	-0,395	0,363	0,875	-0,934	0,993	-0,069	0,007	-0,163
X ₅	0,132	-0,233	-0,840	-0,742	1	0,482	0,809	-0,367	-0,130	-0,692	-0,089	0,279	-0,381	-0,343	0,582	-0,680	-0,485	-0,644	0,707
X ₆	-0,561	-0,881	-0,655	-0,213	0,482	1	0,256	-0,470	-0,379	-0,121	0,746	0,854	0,621	-0,099	0,387	-0,106	0,135	-0,205	0,069
X ₇	-0,175	-0,292	-0,375	-0,994	0,809	0,256	1	0,246	0,473	-0,212	0,032	0,383	-0,386	-0,820	0,908	-0,979	-0,022	-0,111	0,259
X ₈	-0,408	0,016	0,804	-0,346	-0,367	-0,470	0,246	1	0,970	0,763	0,100	0,055	-0,072	-0,712	0,443	-0,432	0,702	0,852	-0,708
X ₉	-0,396	-0,039	0,638	-0,563	-0,130	-0,379	0,473	0,970	1	0,631	0,080	0,128	-0,180	-0,847	0,623	-0,638	0,619	0,738	-0,567
X ₁₀	-0,733	-0,337	0,825	0,112	-0,692	-0,121	-0,212	0,763	0,631	1	0,569	0,345	0,561	-0,381	0,174	0,065	0,959	0,989	-0,997
X ₁₁	-0,947	-0,948	0,014	-0,062	-0,089	0,746	0,032	0,100	0,080	0,569	1	0,926	0,907	-0,300	0,400	-0,004	0,748	0,487	-0,612
F ₁	-0,891	-0,994	-0,239	-0,395	0,279	0,854	0,383	0,055	0,128	0,345	0,926	1	0,702	-0,501	0,663	-0,325	0,592	0,296	-0,374
F ₂	-0,780	-0,763	0,109	0,363	-0,381	0,621	-0,386	-0,072	-0,180	0,561	0,907	0,702	1	0,097	-0,022	0,416	0,656	0,439	-0,624
F ₃	0,546	0,406	-0,165	0,875	-0,343	-0,099	-0,820	-0,712	-0,847	-0,381	-0,300	-0,501	0,097	1	-0,943	0,896	-0,520	-0,477	0,329
F ₄	-0,564	-0,579	-0,153	-0,934	0,582	0,387	0,908	0,443	0,623	0,174	0,400	0,663	-0,022	-0,943	1	-0,918	0,386	0,247	-0,137
F ₅	0,203	0,224	0,182	0,993	-0,680	-0,106	-0,979	-0,432	-0,638	0,065	-0,004	-0,325	0,416	0,896	-0,918	1	-0,091	-0,051	-0,123
O ₁	-0,892	-0,578	0,640	-0,069	-0,485	0,135	-0,022	0,702	0,619	0,959	0,748	0,592	0,656	-0,520	0,386	-0,091	1	0,942	-0,960
O ₂	-0,692	-0,272	0,855	0,007	-0,644	-0,205	-0,111	0,852	0,738	0,989	0,487	0,296	0,439	-0,477	0,247	-0,051	0,942	1	-0,973
O ₃	0,752	0,373	-0,799	-0,163	0,707	0,069	0,259	-0,708	-0,567	-0,997	-0,612	-0,374	-0,624	0,329	-0,137	-0,123	-0,960	-0,973	1

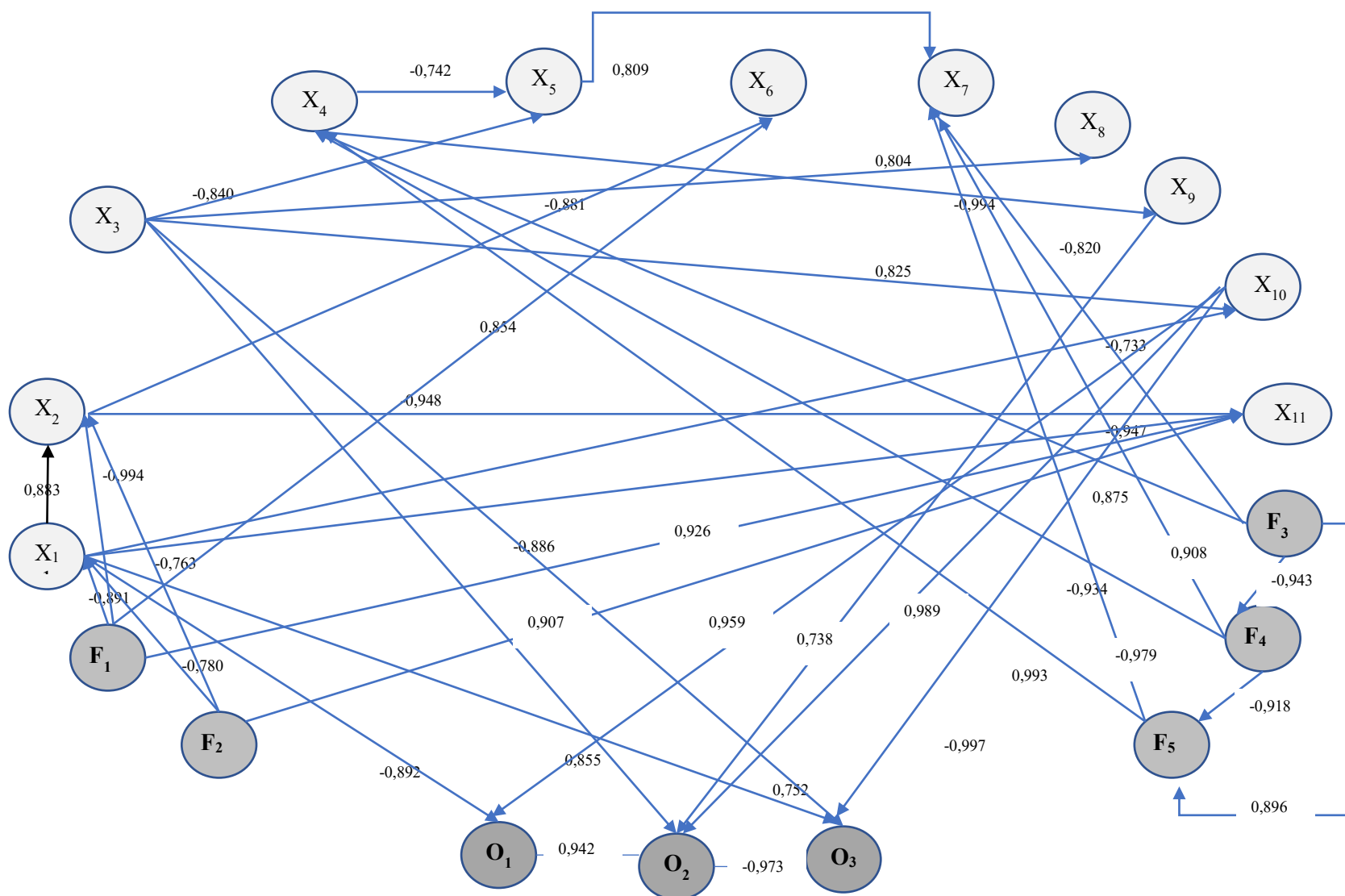


Рис. 3.1. Динамічна модель впливу факторів зовнішнього та внутрішнього середовища на фінансову стійкість ТОВ «ДІ Інтра»

Таблиця 3.2

Розрахунок параметрів рівняння прямої динамічного ряду коефіцієнта фінансової стійкості ТОВ «ДП Інтра» упродовж 2021-2024 рр.

Роки	Коефіцієнт фінстійкості y_i	Умовні позначення періодів, t_i	$y_i t_i$	t_i^2	Вирівняне рівняння ряду динаміки, y^t	$y_i - y^t$	$(y_i - y^t)^2$
2021	0,661923668	-1,500	-0,99289	2,250	0,6824	0,0204535	0,000418
2022	0,71639134	-0,500	-0,3582	0,250	0,7428	0,0263640	0,000695
2023	0,917222021	0,500	0,458611	0,250	0,8031	-0,1140886	0,013016
2024	0,796240538	1,500	1,194361	2,250	0,8635	0,0672710	0,004525
Всього	3,091777566	0	0,301891	5	3,0918	0	0,018655
$a_0 =$	0,772944392	$a_1 =$	0,060378	б	0,002		

Таблиця 3.3

Розрахунок параметрів рівняння прямої динамічного ряду коефіцієнта фінансування ТОВ «ДП Інтра» упродовж 2021-2024 рр.

Роки	Коефіцієнт фінансування y_i	Умовні позначення періодів, t_i	$y_i t_i$	t_i^2	Вирівняне рівняння ряду динаміки, y^t	$y_i - y^t$	$(y_i - y^t)^2$
2021	1,617439869	-1,500	-2,42616	2,250	2,104	0,4865949	0,236775
2022	2,366416902	-0,500	-1,18321	0,250	2,615	0,2486300	0,061817
2023	5,083103615	0,500	2,541552	0,250	3,1261	-1,9570447	3,830024
2024	2,415251248	1,500	3,622877	2,250	3,6371	1,2218198	1,492844
Всього	11,48221163	0	2,55506	5	11,482	0	5,621459
$a_0 =$	2,870552908	$a_1 =$	0,511012	б	0,703		

Таблиця 3.4

Розрахунок параметрів рівняння прямої динамічного ряду коефіцієнта концентрації позикових коштів ТОВ «ДП Інтра» упродовж 2021-2024 рр.

Роки	Коефіцієнт конц.поз.капіталу y_i	Умовні позначення періодів, t_i	$y_i t_i$	t_i^2	Вирівняне рівняння ряду динаміки, y^t	$y_i - y^t$	$(y_i - y^t)^2$
2021	0,382052712	-1,500	-0,57308	2,250	0,224	-0,1580392	0,024976
2022	0,29705174	-0,500	-0,14853	0,250	0,2641	-0,0329975	0,001089
2023	0,164389769	0,500	0,082195	0,250	0,3041	0,1397052	0,019518
2024	0,292804227	1,500	0,439206	2,250	0,3441	0,0513315	0,002635
Всього	1,136298448	0	-0,2002	5	1,1363	0	0,048218
$a_0 =$	0,284074612	$a_1 =$	-0,04004	б	0,012		

Таблиця 3.5

**Прогнозні значення коефіцієнта фінансової стійкості ТОВ «ДП Інтра»
на період 2025-2028 рр.**

Роки	Сценарій прогнозу		
	Оптимістичний	Консервативний	Песимістичний
2025	0,8627	0,8566	0,8506
2026	0,9291	0,9170	0,9049
2027	0,9955	0,9774	0,9593
2028	1,0619	1,0378	1,0136

Таблиця 3.6

**Прогнозні значення коефіцієнта фінансування ТОВ «ДП Інтра»
на період 2025-2028 рр.**

Роки	Сценарій прогнозу		
	Оптимістичний	Консервативний	Песимістичний
2025	2,9774	2,9263	2,8752
2026	3,5395	3,4373	3,3351
2027	4,1016	3,9483	3,7950
2028	4,6637	4,4593	4,2549

Таблиця 3.7

**Прогнозні значення коефіцієнта концентрації позикових коштів ТОВ «ДП
Інтра» на період 2025-2028 рр.**

Роки	Сценарій прогнозу		
	Оптимістичний	Консервативний	Песимістичний
2025	0,2568	0,2528	0,2488
2026	0,2207	0,2127	0,2047
2027	0,1847	0,1727	0,1607
2028	0,1487	0,1326	0,1166

**Платіжна матриця фінансової стійкості ТОВ «ДП Інтра»
за різних стратегій та типів державної політики**

	П ₁	П ₂	П ₃	П ₄
I ₀	0,481	0,6248	0,6229	0,6263
I ₁	0,505568	0,656054	0,654071	0,657635
I ₂	0,529643	0,687295	0,685217	0,688951
I ₃	0,553718	0,718535	0,716363	0,720267
	0,554	0,719	0,716	0,720

Таблиця 3.9

**Матриця ризиків управління фінансовою стійкістю ТОВ «ДП Інтра»
за різних стратегій та типів державної політики**

	П ₁	П ₂	П ₃	П ₄
I ₀	0,072	0,094	0,093	0,094
I ₁	0,048	0,062	0,062	0,063
I ₂	0,024	0,031	0,031	0,031
I ₃	0,000	0,000	0,000	0,000

Таблиця 3.10

**Результати оцінки стратегій управління фінансовою стійкістю
ТОВ «ДП Інтра» за різними критеріями**

	Байєса- Лапласа	Вальда	Севіджа	Критерій Гурвіца				
				X=0	X=0,2	X=0,4	X=0,6	X=0,8
I ₀	0,59622	0,48149	0,07222	0,62632	0,59735	0,56839	0,53942	0,51046
I ₁	0,62603	0,50557	0,04815	0,65764	0,62722	0,59681	0,56640	0,53598
I ₂	0,65585	0,52964	0,02407	0,68895	0,65709	0,62523	0,59337	0,56150
I ₃	0,68566	0,55372	0,00000	0,72027	0,68696	0,65365	0,62034	0,58703

Щільність взаємозв'язків між чинниками фінансової стійкості ТОВ «ЛВ Гордпак»

	X ₁	X ₂	X ₃	X ₄	X ₅	X ₆	X ₇	X ₈	X ₉	X ₁₀	X ₁₁	F ₁	F ₂	F ₃	F ₄	F ₅	O ₁	O ₂	O ₃
X ₁	1	0,992	0,825	0,882	0,923	0,886	0,861	0,982	0,885	0,634	0,634	0,959	0,787	-0,519	0,598	-0,233	-0,143	-0,207	0,143
X ₂	0,992	1	0,874	0,887	0,884	0,825	0,839	0,996	0,864	0,607	0,607	0,987	0,771	-0,496	0,616	-0,255	-0,045	-0,112	0,045
X ₃	0,825	0,874	1	0,607	0,549	0,605	0,485	0,865	0,524	0,181	0,181	0,932	0,400	-0,661	0,847	-0,612	0,441	0,382	-0,441
X ₄	0,882	0,887	0,607	1	0,926	0,658	0,977	0,914	0,980	0,890	0,890	0,849	0,969	-0,055	0,183	0,217	-0,342	-0,413	0,342
X ₅	0,923	0,884	0,549	0,926	1	0,872	0,969	0,882	0,976	0,849	0,849	0,802	0,925	-0,268	0,279	0,113	-0,506	-0,563	0,506
X ₆	0,886	0,825	0,605	0,658	0,872	1	0,723	0,782	0,747	0,501	0,501	0,741	0,620	-0,673	0,595	-0,295	-0,342	-0,379	0,342
X ₇	0,861	0,839	0,485	0,977	0,969	0,723	1	0,858	0,999	0,939	0,939	0,768	0,990	-0,046	0,107	0,295	-0,521	-0,584	0,521
X ₈	0,982	0,996	0,865	0,914	0,882	0,782	0,858	1	0,881	0,643	0,643	0,988	0,800	-0,426	0,566	-0,197	-0,046	-0,117	0,046
X ₉	0,885	0,864	0,524	0,980	0,976	0,747	0,999	0,881	1	0,921	0,921	0,796	0,982	-0,091	0,156	0,248	-0,491	-0,554	0,491
X ₁₀	0,634	0,607	0,181	0,890	0,849	0,501	0,939	0,643	0,921	1	1,000	0,521	0,974	0,281	-0,240	0,605	-0,696	-0,748	0,696
X ₁₁	0,634	0,607	0,181	0,890	0,849	0,501	0,939	0,643	0,921	1,000	1	0,521	0,974	0,281	-0,240	0,605	-0,696	-0,748	0,696
F ₁	0,959	0,987	0,932	0,849	0,802	0,741	0,768	0,988	0,796	0,521	0,521	1	0,702	-0,501	0,663	-0,325	0,108	0,039	-0,108
F ₂	0,787	0,771	0,400	0,969	0,925	0,620	0,990	0,8	0,982	0,974	0,974	0,702	1	0,097	-0,022	0,416	-0,555	-0,616	0,555
F ₃	-0,519	-0,496	-0,661	-0,055	-0,268	-0,673	-0,046	-0,426	-0,091	0,281	0,281	-0,501	0,097	1	-0,943	0,896	-0,343	-0,334	0,343
F ₄	0,598	0,616	0,847	0,183	0,279	0,595	0,107	0,566	0,156	-0,240	-0,240	0,663	-0,022	-0,943	1	-0,918	0,539	0,513	-0,539
F ₅	-0,233	-0,255	-0,612	0,217	0,113	-0,295	0,295	-0,197	0,248	0,605	0,605	-0,325	0,416	0,896	-0,918	1	-0,71	-0,711	0,7104
O ₁	-0,143	-0,045	0,441	-0,342	-0,506	-0,342	-0,521	-0,046	-0,491	-0,696	-0,696	0,108	-0,555	-0,343	0,539	-0,710	1	0,9971	-1
O ₂	-0,207	-0,112	0,382	-0,413	-0,563	-0,379	-0,584	-0,117	-0,554	-0,748	-0,748	0,039	-0,616	-0,334	0,513	-0,7111	0,997	1	-0,997
O ₃	0,143	0,045	-0,441	0,342	0,506	0,342	0,521	0,046	0,491	0,696	0,696	-0,108	0,555	0,343	-0,539	0,7104	-1	-0,997	1

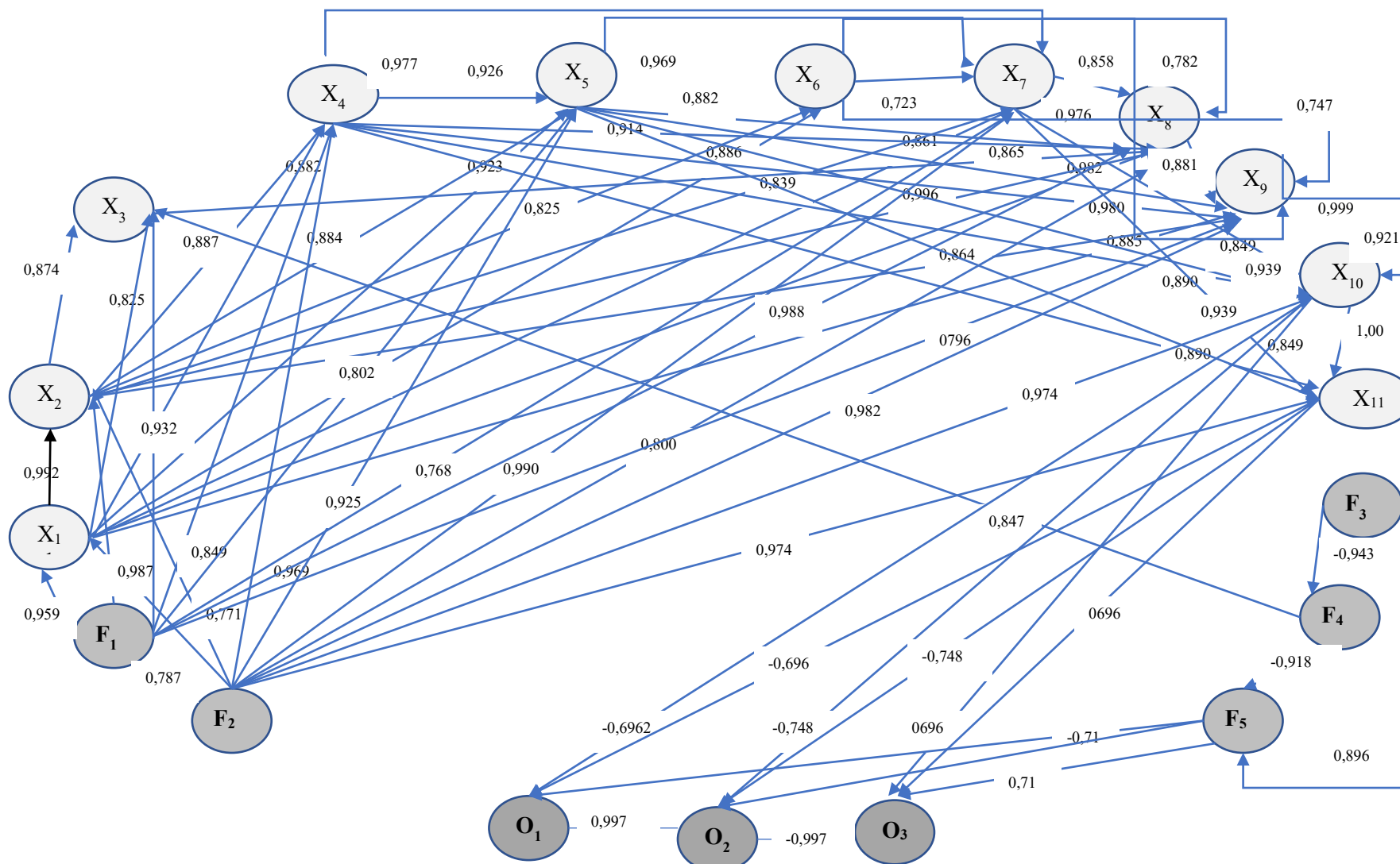


Рис. И.1. Динамічна модель впливу факторів зовнішнього та внутрішнього середовища на фінансову стійкість ТОВ «ЛІВ Гордпак»

Таблиця II.2

Розрахунок параметрів рівняння прямої динамічного ряду коефіцієнта фінансової стійкості ТОВ «ЛВ Гордпак» упродовж 2021-2024 рр.

Роки	Коефіцієнт фінстійкості y_i	Умовні позначення періодів, t_i	$y_i t_i$	t_i^2	Вирівняне рівняння ряду динаміки, y^t	$y_i - y^t$	$(y_i - y^t)^2$
2021	0,692789987	-1,500	-1,03918	2,250	0,6432	-0,0496070	0,002461
2022	0,575654972	-0,500	-0,28783	0,250	0,6308	0,0550976	0,003036
2023	0,579696471	0,500	0,289848	0,250	0,6183	0,0386257	0,001492
2024	0,650008148	1,500	0,975012	2,250	0,6059	-0,0441164	0,001946
Всього	2,498149579	0	-0,06215	5	2,4981	1,1102E-16	0,008935
$a_0 =$	0,624537395	$a_1 =$	-0,01243	б	0,001		

Таблиця II.3

Розрахунок параметрів рівняння прямої динамічного ряду коефіцієнта фінансування ТОВ «ЛВ Гордпак» упродовж 2021-2024 рр.

Роки	Коефіцієнт фінансування y_i	Умовні позначення періодів, t_i	$y_i t_i$	t_i^2	Вирівняне рівняння ряду динаміки, y^t	$y_i - y^t$	$(y_i - y^t)^2$
2021	1,617439869	-1,500	-2,42616	2,250	2,104	0,4865949	0,236775
2022	2,366416902	-0,500	-1,18321	0,250	2,615	0,2486300	0,061817
2023	5,083103615	0,500	2,541552	0,250	3,1261	-1,9570447	3,830024
2024	2,415251248	1,500	3,622877	2,250	3,6371	1,2218198	1,492844
Всього	11,48221163	0	2,55506	5	11,482	0	5,621459
$a_0 =$	1,712029367	$a_1 =$	-0,1171	б	0,061		

Таблиця II.4

Розрахунок параметрів рівняння прямої динамічного ряду коефіцієнта концентрації позикових коштів ТОВ «ЛВ Гордпак» упродовж 2021-2024 рр.

Роки	Коефіцієнт конц. поз. капіталу y_i	Умовні позначення періодів, t_i	$y_i t_i$	t_i^2	Вирівняне рівняння ряду динаміки, y^t	$y_i - y^t$	$(y_i - y^t)^2$
2021	0,307210013	-1,500	-0,46082	2,250	0,3941	0,0868982	0,007551
2022	0,424345028	-0,500	-0,21217	0,250	0,3817	-0,0426672	0,00182
2023	0,420303529	0,500	0,210152	0,250	0,3692	-0,0510561	0,002607
2024	0,349991852	1,500	0,524988	2,250	0,3568	0,0068252	4,66E-05
Всього	1,501850421	0	0,062152	5	1,5019	-1,1102E-16	0,012025
$a_0 =$	0,375462605	$a_1 =$	0,01243	б	0,002		

**Прогнозні значення коефіцієнта фінансової стійкості ТОВ «ЛВ Гордпак»
на період 2025-2028 рр.**

Роки	Сценарій прогнозу		
	Оптимістичний	Консервативний	Песимістичний
2025	0,6388	0,6376	0,6363
2026	0,6276	0,6251	0,6227
2027	0,6164	0,6127	0,6090
2028	0,6053	0,6003	0,5953

Таблиця ІІ.6

**Прогнозні значення коефіцієнта фінансування ТОВ «ЛВ Гордпак»
на період 2025-2028 рр.**

Роки	Сценарій прогнозу		
	Оптимістичний	Консервативний	Песимістичний
2025	1,7518	1,7401	1,7284
2026	1,6464	1,6230	1,5996
2027	1,5410	1,5059	1,4708
2028	1,4356	1,3888	1,3420

Таблиця ІІ.7

**Прогнозні значення коефіцієнта концентрації позикових коштів
ТОВ «ЛВ Гордпак» на період 2025-2028 рр.**

Роки	Сценарій прогнозу		
	Оптимістичний	Консервативний	Песимістичний
2025	0,3612	0,3624	0,3637
2026	0,3724	0,3749	0,3773
2027	0,3836	0,3873	0,3910
2028	0,3947	0,3997	0,4047

**Платіжна матриця фінансової стійкості ТОВ «ЛВ Гордпак»
за різних стратегій та типів державної політики**

	П ₁	П ₂	П ₃	П ₄
I ₀	0,208	0,2154	0,2187	0,2213
I ₁	0,217921	0,226179	0,229682	0,232364
I ₂	0,228298	0,236949	0,24062	0,243429
I ₃	0,238675	0,24772	0,251557	0,254494
	0,239	0,248	0,252	0,254

Таблиця И.9

**Матриця ризиків управління фінансовою стійкістю ТОВ «ЛВ Гордпак» за
різних стратегій та типів державної політики**

	П ₁	П ₂	П ₃	П ₄
I ₀	0,031	0,032	0,033	0,033
I ₁	0,021	0,022	0,022	0,022
I ₂	0,010	0,011	0,011	0,011
I ₃	0,000	0,000	0,000	0,000

Таблиця И.10

**Результати оцінки стратегій управління фінансовою стійкістю
ТОВ «ЛВ Гордпак» за різними критеріями**

	Байєса- Лапласа	Вальда	Севіджа	Критерій Гурвіца				
				X=0	X=0,2	X=0,4	X=0,6	X=0,8
I ₀	0,21627	0,20754	0,03113	0,22130	0,21855	0,21580	0,21305	0,21029
I ₁	0,22708	0,21792	0,02075	0,23236	0,22948	0,22659	0,22370	0,22081
I ₂	0,23790	0,22830	0,01038	0,24343	0,24040	0,23738	0,23435	0,23132
I ₃	0,24871	0,23868	0,00000	0,25449	0,25133	0,24817	0,24500	0,24184

Чинники впливу на фінансову стійкість підприємства

Автор(и)	Критерії	Чинники фінансової стійкості
Мних Є.В., Барабаш Н.С.	За місцем виникнення	Внутрішні, зовнішні
	За масштабом впливу	Одноосібні, багатоосібні
	За структурою	Прості, складні
	За можливістю прогнозування	Прогнозовані, умовно прогнозовані
	За важливістю результату	Основні, другорядні
	За ступенем впливу на діяльність підприємства	Позитивні, негативні
	За часом	Короткочасні, короткі, постійні
	За ймовірністю реалізації	Високі, середні, малі
Самсонова К.В.	Чинники, що не залежать від діяльності підприємства (зовнішні)	загальноекономічні чинники; ринкові чинники; природні чинники; інші чинники
	Чинники, залежні від діяльності підприємства (внутрішні)	операційні чинники; інвестиційні чинники; фінансові чинники
Базілінська О.Я.	Зовнішні	галузева приналежність підприємства; номенклатура продукції (або послуг) та її частка в загальному обсязі платоспроможного попиту; обсяг внесеного статутного капіталу; обсяг і структура витрат, а також їх зміни у співвідношенні з прибутковістю; стан матеріальних активів і фінансових ресурсів, включаючи наявні запаси та створені резерви.
	Внутрішні	загальний стан економічного середовища, в якому функціонує підприємство; рівень політичної стабільності в державі; рівень розвитку технічного оснащення та технологічних процесів; купівельна спроможність споживачів; чинне економічне, фінансове та кредитне законодавство; соціально-екологічна ситуація в країні; особливості податкової політики; інтенсивність конкуренції на ринку; ступінь розвитку фінансової та страхової інфраструктури.