

Український державний університет залізничного транспорту

Кафедра економіки та управління виробничим і комерційним бізнесом

ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ СТІЙКОСТІ БІЗНЕСУ В УМОВАХ
РИЗИКОГЕННОГО СЕРЕДОВИЩА

Пояснювальна записка і розрахунки
до кваліфікаційної роботи

МРЕ. 770.01.06 ПЗ

Розробив: студент 2 курсу, групи 219-П-Д24
спеціальності 076 «Підприємництво та торгівля»
(роботу виконано самостійно, відповідно до
принципів академічної доброчесності)

_____  _____ Олексій ТИНИЦЬКИЙ
(підпис)

Керівник: професор, д-р. екон. наук
Ірина ТОКМАКОВА

Рецензент: професор, д-р. екон. наук
Олена КІРДІНА

Український державний університет залізничного транспорту

Факультет економічний

Кафедра економіки та управління виробничим і комерційним бізнесом

Рівень вищої освіти: магістр

Спеціальність: 076 «Підприємництво та торгівля»

Освітня програма: «Підприємництво»

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри,
професор, д-р екон. наук

 Володимир ДИКАНЬ

« ____ » _____ 2026 р.

**ЗАВДАННЯ
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ**

Тиницькому Олексію Васильовичу

1 Тема «Забезпечення економічної стійкості бізнесу в умовах ризикогенного середовища»

керівник Токмакова Ірина Василівна, д-р екон. наук, професор

затверджені розпорядженням по економічному факультету

від «27» лютого 2025 року № 69/2

2 Строк подання студентом закінченої роботи «06» січня 2026 року

3 Вихідні дані:

Витяг з Єдиного державного реєстру про ФОП Зінченко В. О.

Довідки: про обсяги реалізації ФОП Зінченко В. О. за 2022-2024 рр.;

про забезпеченість і рух трудових ресурсів ФОП Зінченко В. О.

за 2022-2024 рр.;

про наявність та рух основних засобів ФОП Зінченко В. О. за 2022-2024 рр.;

про оплату праці ФОП Зінченко В. О. за 2022-2024 рр.;

про доходи і витрати ФОП Зінченко В. О. за 2022-2024 рр.;

Публічна статистична інформація органів влади

Науково-методична література

Періодичні видання

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

1 Теоретичні основи економічної стійкості бізнесу

2 Аналіз господарської діяльності ФОП Зінченко В. О.

3 Стратегічні напрями зміцнення економічної стійкості бізнесу

5 Перелік графічного матеріалу

1 Мета, об'єкт та предмет дослідження

2 Елементи економічної стійкості

3 Актуальні ризики, що впливають на бізнес-діяльність

4 Управління економічною стійкістю бізнесу

5 Аналіз обсягів реалізації

6 Аналіз основних фондів

7 Аналіз показників з праці

8 Аналіз витрат і доходів

9 Аналіз факторів середовища бізнесу

10 Підходи до визначення змісту антикризової стратегії

11 Порівняльна характеристика антикризових стратегій

12 Складові антикрихкості

13 Інструментарій Agile-підходу

14 План реалізації інструментарію Agile та оцінка результатів

6 Консультанти окремих розділів

Розділ	Прізвище, ініціали, посада та науковий ступінь консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв

7 Дата видачі завдання «24» лютого 2025 року.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

Назва етапів	Строк виконання етапів	Примітка
1 Теоретичні основи економічної стійкості бізнесу	21.05.2025	викон.
2 Аналіз господарської діяльності ФОП Зінченко В. О.	31.10.2025	викон.
3 Стратегічні напрями зміцнення економічної стійкості бізнесу	27.11.2025	викон.
Висновки	22.12.2025	викон.
Графічна частина	31.12.2025	викон.

Студентка _____



Олексій ТИНИЦЬКИЙ

Керівник _____



Ірина ТОКМАКОВА

Зміст

Вступ	6
1. Теоретичні основи економічної стійкості бізнесу	11
1.1 Сутність та складові економічної стійкості бізнесу в сучасних умовах	11
1.2 Сучасні ризики та їх вплив на економічну стійкість бізнесу	22
1.3 Концептуальні підходи до управління економічною стійкістю бізнесу в умовах невизначеності	36
Висновки до розділу 1	45
2. Аналіз господарської діяльності ФОП Зінченко В. О.	47
2.1 Характеристика бізнесу	47
2.2 Аналіз товарообігу	48
2.3 Аналіз основних фондів	50
2.4 Аналіз трудових ресурсів	54
2.5 Аналіз витрат і доходів	57
2.6 Аналіз ефективності діяльності	60
2.7 Аналіз факторів середовища бізнесу	63
Висновки до розділу 2	65
3 Стратегічні напрями зміцнення економічної стійкості бізнесу	67
3.1 Формування антикризової стратегії як інструменту забезпечення економічної стійкості бізнесу	67
3.2 Концепція антикрихкості у системі забезпечення економічної стійкості бізнесу	75

					МРЕ.770.01.06 ПЗ			
Змн.	Арк.	№ докум.	Підпис	Дата	Забезпечення економічної стійкості бізнесу в умовах ризикогенного середовища	Літ.	Арк.	Аркуші
Розроб.		Гиницький						
Перевір		Токмакова					4	114
Реценз.		Кірдіна				УкрДУЗТ		
Н. Контр.		Назаренко						
Затверд.		Дикань						

3.1 Практичний Agile: шлях до антикрихкості та економічної стійкості

бізнесу	94
Висновки до розділу 3	99
Висновки	102
Список використаних джерел	106

					<i>МРЕ.770.01.06 ПЗ</i>	Арк.
Змн.	Арк.	№ докум.	Підпис	Дата		5

Актуальність теми. В умовах сучасної економіки питання забезпечення стійкості бізнесу набуває особливого значення. Постійні коливання ринкової кон'юнктури, глобальні кризи, військово-політичні виклики та швидка цифровізація економічних процесів створюють середовище підвищеної невизначеності. У таких умовах підприємства змушені шукати нові підходи до збереження конкурентоспроможності та адаптації до змін. Економічна стійкість бізнесу виступає ключовим фактором його довготривалого розвитку, адже саме вона забезпечує здатність підприємства протистояти ризикам, зберігати фінансову рівновагу та ефективно використовувати ресурси. Дослідження сутності економічної стійкості, її складових та механізмів управління дозволяє сформувати практичні інструменти для підвищення життєздатності бізнесу.

Особливої актуальності тема набуває для малого та середнього бізнесу, який є найбільш вразливим до зовнішніх загроз, але водночас відіграє важливу роль у розвитку економіки України. Додаткову значущість дослідження визначає необхідність пошуку стратегічних напрямів зміцнення економічної стійкості бізнесу. Використання антикризових стратегій, концепції антикрихкості та впровадження Agile-підходів дозволяє підприємствам не лише протистояти викликам, а й перетворювати їх на можливості для розвитку.

Таким чином, актуальність теми зумовлена потребою у формуванні ефективних механізмів забезпечення економічної стійкості бізнесу в умовах невизначеності та ризиків, що є визначальним чинником стабільності та конкурентоспроможності підприємств у сучасному світі..

Аналіз останніх досліджень і публікацій і виділення невирішених частин загальної проблеми. Теоретичні та практичні аспекти забезпечення економічної стійкості бізнесу нині перебувають у центрі уваги як зарубіжних, так і вітчизняних учених. Значний внесок у дослідження проблем стратегічного

управління підприємствами в умовах ризиків та невизначеності, формування антикризових стратегій і концепції стійкості зробили Дикань В., Долішній М., Корінь М., Кузьмін О., Лутай Л., Мельник О., Назаренко І., Прахалад К., Талеб Н., Токмакова І., Хамел Г., Ястремська О. та інші науковці, які акцентують увагу на питаннях адаптивності бізнесу та ефективного управління ризиками.

Попри активізацію наукових пошуків у сфері економічної стійкості бізнесу, актуальною залишається потреба у подальших дослідженнях, спрямованих на розроблення дієвих інструментів резильєнтності підприємств. Особливої ваги це набуває в сучасних умовах поширення різноманітних ризиків та невизначеності, коли здатність бізнесу не лише протистояти зовнішнім викликам, а й адаптуватися та використовувати їх як можливості для розвитку стає ключовим чинником його довготривалої конкурентоспроможності.

Зв'язок роботи з науковими програмами, темами. Кваліфікаційна робота виконувалася в рамках досліджень, що проводяться на кафедрі «Економіка та управління виробничим і комерційним бізнесом» Українського державного університету залізничного транспорту.

Мета і завдання дослідження. Мета кваліфікаційної роботи полягає в теоретичному обґрунтуванні та практичному аналізі економічної стійкості бізнесу в умовах невизначеності, а також розробленні стратегічних напрямів її зміцнення на прикладі господарської діяльності ФОП Зінченко В. О.

Завдання даного дослідження полягають у такому:

- визначити сутність та складові економічної стійкості;
- дослідити сучасні ризики та їх вплив на стійкість бізнесу;
- окреслити концептуальні підходи до управління стійкістю в умовах невизначеності;
- надати характеристику бізнесу;
- провести аналіз товарообігу, основних фондів та трудових ресурсів;

- оцінити витрати і доходи підприємства;
- визначити ефективність діяльності;
- дослідити фактори зовнішнього та внутрішнього середовища бізнесу;
- сформулювати антикризову стратегію як інструмент забезпечення стійкості;
- обґрунтувати застосування концепції антикрихкості у системі управління бізнесом;
- визначити можливості практичного використання Agile як шляху до антикрихкості та економічної стійкості бізнесу.

Об'єктом дослідження є процеси забезпечення економічної стійкості бізнесу.

Предметом дослідження є теоретико-методичні основи забезпечення економічної стійкості бізнесу в умовах ризикогенного середовища.

Інформаційну базу дослідження склали законодавчі та нормативні акти України у сфері підприємницької діяльності та забезпечення економічної стійкості бізнесу, публікації провідних вітчизняних і зарубіжних авторів з питань антикризового управління, ризик-менеджменту та стратегічного розвитку підприємств, монографічні дослідження з проблематики економічної стійкості та антикрихкості бізнесу, ресурси Інтернету, які містяться у джерелах [1 – 81], наведених у списку використаних джерел, а також інформація, отримана в результаті консультування з керівником роботи, науковими та науково-педагогічними працівниками, що є неопублікованими авторськими напрацюваннями і дозволена для використання автору роботи виключно при виконанні цієї кваліфікаційної роботи.

Методи дослідження. Для досягнення поставленої мети використано поєднання загальнонаукових і спеціальних методів. Теоретичні методи аналізу, синтезу та узагальнення застосовано для розкриття сутності та складових економічної стійкості. Емпіричні методи дозволили дослідити господарську діяльність підприємства, оцінити фінансові показники, трудові ресурси та

основні фонди. Економіко-статистичні прийоми забезпечили можливість порівняння та розрахунку показників ефективності діяльності. Методи стратегічного аналізу, зокрема SWOT-аналіз використано для визначення ризиків і можливостей розвитку, а концептуальні підходи антикризового управління, антикрихкості та Agile – для формування стратегічних напрямів зміцнення економічної стійкості бізнесу.

Наукова новизна отриманих результатів. Найбільш важливі результати дослідження, що містять елементи наукової новизни, полягають у такому:

- розроблено модель економічної стійкості бізнесу, яка поєднує антикризове управління, принципи антикрихкості та Agile-практики, забезпечуючи перехід від традиційної реактивної стійкості до проактивної здатності бізнесу зростати в умовах ризиків і невизначеності.

Практичне значення отриманих результатів. Розроблена модель створює основу для формування адаптивної системи управління бізнесом, яка здатна не лише протистояти зовнішнім викликам, а й використовувати їх як можливості для розвитку. Практичне застосування результатів дослідження дозволяє підприємствам удосконалити процеси стратегічного планування, оптимізувати використання ресурсів, підвищити ефективність управлінських рішень та забезпечити довготривалу конкурентоспроможність. Отримані результати можуть бути використані у діяльності підприємців, керівників та менеджерів для розроблення програм зміцнення економічної стійкості, а також у навчальному процесі закладів вищої освіти при викладанні дисциплін з економіки, менеджменту та стратегічного управління.

Результатами роботи є розроблення положень щодо зміцнення економічної стійкості бізнесу, серед яких модель, що інтегрує антикризове управління, принципи антикрихкості та гнучкі методи управління, що забезпечує проактивну здатність бізнесу ефективно протистояти викликам та використовувати нестабільність як чинник розвитку. Практичне значення дослідження полягає у сформованих рекомендаціях щодо впровадження

Agile-підходу, який сприяє підвищенню адаптивності бізнесу і удосконаленню управлінських процесів.

Апробація результатів роботи: основні положення і результати кваліфікаційної роботи апробовано на 85 студентській науково-технічній конференції УкрДУЗТ (10-11 грудня 2025 р., м. Харків).

Публікації: опублікована одна стаття в фаховому науково-виробничому журналі з економіки «Бізнес-навігатор» загальним обсягом 19 сторінок (у співавторстві).

Структура і обсяг роботи. Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, списку використаних джерел.

У першому розділі розкрито теоретичні основи економічної стійкості бізнесу. З'ясовано сутність та складові економічної стійкості підприємств у сучасних умовах, визначено ключові фактори її формування. Досліджено сучасні ризики та їх вплив на економічну стійкість бізнесу, а також окреслено концептуальні підходи до управління стійкістю в умовах невизначеності.

У другому розділі виконано аналіз господарської діяльності ФОП Зінченко В. О. Надано характеристику бізнесу, проведено аналіз товарообігу, використання основних фондів, стану та ефективності трудових ресурсів. Оцінено витрати і доходи підприємства, визначено рівень ефективності його діяльності. Досліджено фактори зовнішнього та внутрішнього середовища, що впливають на економічну стійкість бізнесу..

Третій розділ роботи присвячено стратегічним напрямам зміцнення економічної стійкості бізнесу. Розкрито зміст антикризової стратегії як інструменту забезпечення стійкості підприємства. Висвітлено концепцію антикрихкості у системі управління бізнесом та її значення для підвищення адаптивності підприємства. Окрему увагу приділено практичному застосуванню Agile як шляху до антикрихкості та економічної стійкості бізнесу, запропоновано заходи щодо впровадження гнучких методів управління.

1 Теоретичні основи економічної стійкості бізнесу

1.1 Сутність та складові економічної стійкості бізнесу в сучасних умовах

Для того щоб розкрити сутність категорії економічної стійкості, варто звернутися до історії її становлення. Спочатку поняття «стійкість» використовувалося в природничих науках і означало здатність системи зберігати стабільний стан або поновлювати його після усунення дестабілізуючого фактору. В результаті росту ймовірності виникнення кризових явищ в економіці, викликаних динамічністю суспільного розвитку, виникла необхідність використовувати цю категорію щодо економічних систем. В економічній теорії поняття стійкості господарювання вперше виникло в другій половині XIX – першій чверті XX ст. в країнах Західної Європи, коли в сільському господарстві цих країн почали швидко розвиватися капіталістичні відносини. Проте, не зважаючи на більше, ніж вікову історію концепція економічної стійкості продовжує розвиватися як в Україні, так і закордоном.

Основні існуючі підходи вчених-економістів з приводу трактування поняття "економічна стійкість підприємства" розглядають її як стан, як процес, як властивість, як здатність та як фактор.

Як стан підприємства група авторів розглядає економічну стійкість як стан підприємства, при якому забезпечується його цілісність, тобто відповідність показників діяльності умовам внутрішнього та зовнішнього середовища. Новицька С. зазначає, що економічна стабільність – це стан економічної системи, яка має бути збалансованою. Її розвиток здійснюється на основі зрівноважування двох різноспрямованих факторів (попит і пропозиція, витрати і дохід тощо). Також під станом стабільності розуміють здатність економічної системи, що зазнала несприятливого відхилення за межі її припустимого значення, повернутися у стан рівноваги за рахунок власних

ресурсів [6]. Класичним можна вважати визначення, що наводиться Долішнім М., який характеризує стійкість як стан системи або постійність послідовності з'єднання певних її елементів у часі в процесі її перетворень [7].

Економічна стійкість як процес розглядається багатьма науковцями, при цьому вони в більшій мірі трактують економічну стійкість з позиції управління нею, а ніж пояснюють сутність цієї категорії. Наприклад Савченко М. вважає економічну стійкість процесом протидії підприємством негативним зовнішнім обставинам, тобто його реакцією на фактори, що виводять суб'єкт господарювання зі стану рівноваги [8]. На наш погляд, економічна стійкість є результатом «процесу протидії», але не самим цим процесом. На думку низки дослідників (Солоу, Анохін С., Бланк І., Загорулькін А., Колас Б., Колодізев О., Нужний К., Рощин В., Сімах Ю. та ін.) термін «стійкість» характеризують як процес, пов'язаний з рівновагою, але не тотожний їй [9].

Ще один підхід полягає у тому, що економічна стійкість підприємства розглядають як властивість виробничої системи зберігати основні параметри функціонування (рентабельність, витрати та платоспроможність), на рівні, достатньому для протидії негативному впливу факторів зовнішнього середовища. Деякі економісти під стійкістю розуміють такі властивості підприємств, які дають їм можливість в різних умовах, незалежно від ступеню відхилення їхніх характеристик від оптимальних, виготовити задану кількість кожного виду продукції необхідної якості з найменшими витратами. Інакше кажучи, стійкість підприємств це їхня здатність протистояти негативним внутрішнім і зовнішнім впливам та уміння пристосуватися до змінних умов. У такому визначенні враховується також необхідність створення комплексу умов достатнього для того, щоб зменшити негативні наслідки можливої нестабільності внутрішньогалузевого і міжгалузевого зв'язків [10].

Ще одна концепція полягає у трактуванні економічної стійкості як здатність підприємства. Це найбільш поширена думка серед вчених-економістів. При цьому мається на увазі, що економічна стійкість є здатністю

підприємства зберігати певний, заздалегідь заданий рівень досягнення цілей в умовах впливу зовнішнього та внутрішнього середовища. Так, Василенко В. зазначає, що економічна стійкість – це здатність системи зберігати свій функціональний стан по досягненню запланованих результатів при наявності різних мінливих впливів [11]. В свою чергу, Іванов В. характеризує цю економічну категорію як здатність економічної системи не відхилятися від свого стану (статистичного або динамічного) при різних внутрішніх і зовнішніх дестабілізуючих впливах на рахунок ефективного формування, використання фінансових та інших механізмів» [12]. Бугай В. вказує, що економічною стійкістю є здатність поглинати зовнішні і внутрішні дестабілізуючі фактори, ефективно застосування своїх ресурсів за рахунок використання економічного потенціалу [13].

Також економічну стійкість розглядають як фактор загальної стійкості підприємства або ж окремих складових, наприклад як фактор конкурентоспроможності. Наприклад, Сабадаш Л. під економічною стійкістю розуміє складну системну характеристику, що виражає здатність об'єкта управління адаптуватися до негативних впливів не тільки загальних, а й специфічних факторів, забезпечуючи збереження динамічної цілісності та збалансованості системи при якісному покращенні функціонування її структурних елементів, що сприяє формуванню стійких конкурентних переваг. Оскільки здатність до адаптації дозволяє підприємству через якісне поліпшення структурних елементів (підсистем, функціональних елементів) формувати стійкі конкурентні переваги, можна зробити висновок, що автор не просто комбінує підхід до стійкості як здібності з підходом економічна стійкість як фактор, але вибирає останній як основний. Інакше кажучи, економічна стійкість є, у його розумінні, чинник конкурентоспроможності підприємства [12].

Отже, поняття економічної стійкості вперше сформовано після енергетичної кризи 1973–1979 рр., коли виникла проблема обмеженості ресурсів. З того часу це визначення набуло свого наукового розвитку та

виокремлено в напрямок "ecosestate", що розуміється як економічна стійкість/безпека держави, яку можливо сформувавши за допомогою окремих одиниць, у тому числі підприємств. Однак сучасна наука виділяє різні підходи до розуміння економічної стійкості підприємства (таблиця 1.1).

Таблиця 1.1 - Визначення поняття "економічна стійкість" (сформовано на основі [11-27])

Автор(и)	Сутність визначення (ключовий підхід)	Основний акцент
1	2	3
М. Портер	Здатність підтримувати та збільшувати власні конкурентні переваги на тривалий термін.	Конкурентоспроможність та стратегічне позиціонування.
Й. Шумпетер	Здатність до інновацій та «творчого руйнування» для збереження позицій на ринку.	Інноваційність як засіб виживання.
Л. Янг	Можливість адаптуватись до ризиків, зберігаючи операційну та фінансову ефективність.	Ризик-менеджмент та управління невизначеністю.
А. Томпсон, А. Стрікланд	Здатність системи функціонувати та адаптуватись до змін зовнішнього середовища.	Стратегічна адаптивність системи.
Е. Гросс-Голацька та ін.	Ефективне керування сферами діяльності для забезпечення довгострокової прибутковості.	Управлінська ефективність та фінансовий результат.
В. Андрєєва, Т. Зубко	Стан розвитку, за якого параметри діяльності знаходяться у рівновазі попри зовнішні зміни.	Динамічна рівновага соціально-економічних показників.
Ю. Сімех	Можливість підприємства повернутись у стан рівноваги з позитивною динамікою показників.	Рекуперація (відновлення) після дестабілізації.
В. Бугай, В. Омельченко	Належна реакція на дестабілізуючі фактори через ефективне використання ресурсів.	Ресурсний потенціал та реактивність управління.
А. Бурда	Комплексне явище, що слугує індикатором відхилень від конкурентоспроможного стану.	Діагностична функція (стійкість як індикатор).
Ю. Цямрюк	Збалансовано рівноважний стан ресурсів для розширеного відтворення та зростання.	Стабільний розвиток у довгостроковій перспективі.
В. Гончаров, А. Навроцький	Постійний обіг ресурсів (грошових, матеріальних тощо) для розширеного відтворення.	Ресурсний підхід та платоспроможність.

Продовження таблиці 1.1

1	2	3
В. Аранчій, М. Удовіченко	Забезпечення рентабельності та стабільного розвитку через самофінансування та управлінські рішення.	Фінансова автономія та прибутковість.
О. Ареф'єва, Д. Городянська	Сукупність взаємопов'язаних складових, що забезпечують збалансоване функціонування за будь-яких умов.	Збалансованість системних складових.
В. Гросул	Здатність зберігати рівновагу, інвестиційну привабливість та платоспроможність у межах допустимого ризику.	Інвестиційна привабливість та ризик-орієнтованість.
Л. Сабадаш	Залежність від внутрішніх факторів та моніторингу, що дозволяє зберігати та покращувати нормативні показники.	Моніторинг внутрішніх чинників розвитку.
Л. Малярець, О. Смолякова	Узгодженість елементів системи, що забезпечує причинно-наслідкові зв'язки стабільного функціонування.	Структурна узгодженість елементів.
В. Іванов	Здатність зберігати стан при дестабілізуючих збуреннях через власні внутрішні механізми.	Внутрішні механізми захисту (імунітет системи).
І. Сітак, А. Івахненко	Здатність адаптуватися до факторів впливу та протистояти змінам, що суперечать цілям розвитку.	Цільова адаптивність до змін.
Р. Єреймчук	Можливість забезпечити стабільні техніко-економічні показники шляхом адаптації до збурень.	Стабільність техніко-економічних індикаторів.
О. Поліщук	Раціональне використання потенціалу та пристосування до середовища з вигодою для всіх учасників.	Раціоналізація потенціалу та інтереси стейкхолдерів.
М. Удовіченко	Рівноважний стан, що гарантує досягнення тактичних і стратегічних цілей у визначений час.	Часовий фактор та досягнення цілей.
О. Ястремська	Системна здатність зберігати структуру і порядок функціонування, раціонально реагуючи на негативні впливи.	Збереження цілісності структури системи.

Економічна стійкість сучасного бізнесу розглядається як багатовимірна та інтегральна характеристика, що визначає його життєздатність у ризикогенному середовищі. Вона не є статичним станом, а постає як динамічна рівновага, яка

дозволяє системі рухатися за траєкторією запланованої поведінки та переходити на нові шаблі розвитку. Такий підхід підкреслює, що стійкість не означає відсутності відхилень, а радше здатність підприємства адаптуватися до змін, зберігаючи стратегічний курс і забезпечуючи поступальний розвиток.

Фундаментом економічної стійкості виступає здатність до сталого функціонування та адаптивності, що проявляється у гнучкості внутрішніх структур, умінні нейтралізувати негативні зовнішні впливи та відновлюватися без втрати стратегічного вектора. Важливим чинником є ефективність управління ресурсами, яка визначається оптимальністю їх використання та якістю менеджменту. Орієнтація на інновації та науково-технічний прогрес дозволяє не лише підтримувати поточний стан, а й зміцнювати внутрішній потенціал підприємства для майбутніх періодів.

Проведений аналіз дозволяє виділити основні властивості категорії «економічна стійкість» соціально-економічної системи (рисунок 1.1).



Рисунок 1.1- Основні властивості категорії «економічна стійкість соціально-економічної системи» [28]

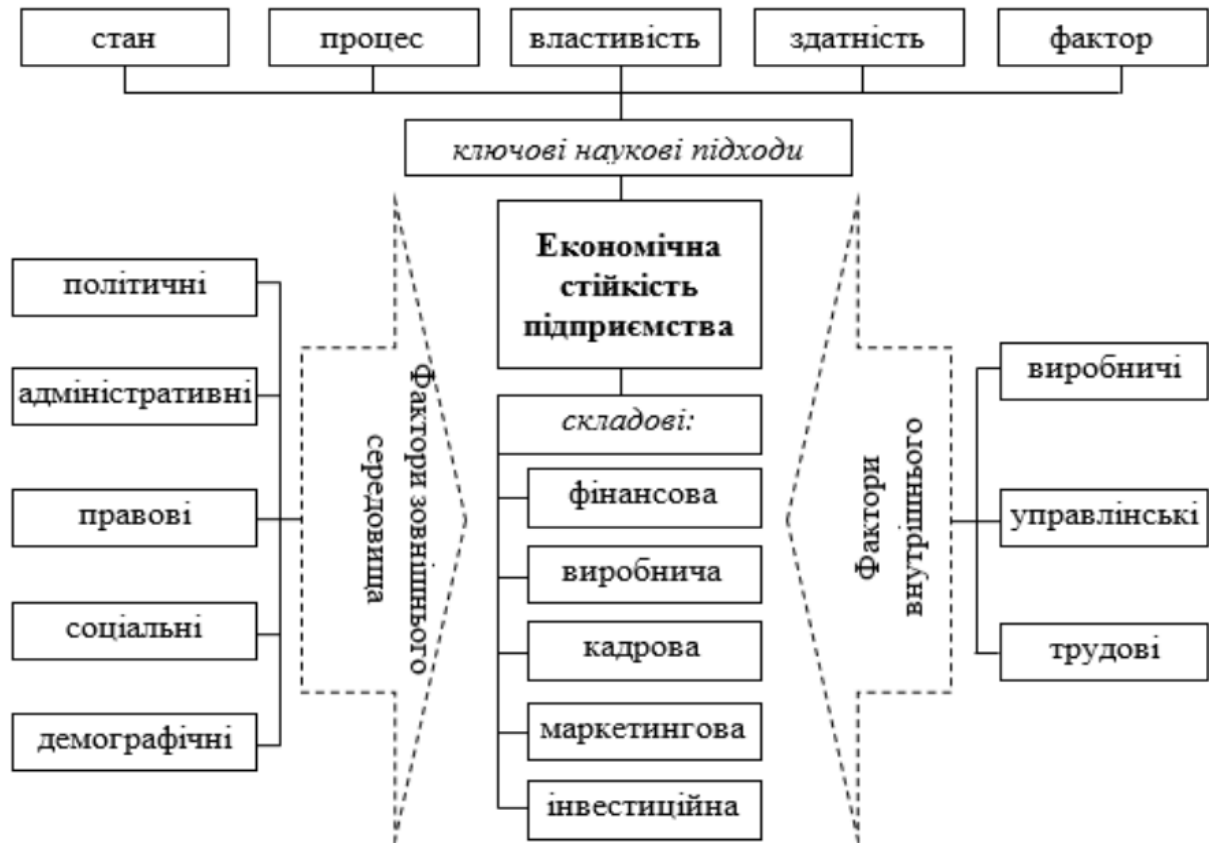
Стійкість має комплексний характер, адже охоплює фінансові, виробничі, технологічні, соціальні та стратегічні аспекти. Вона не може бути досягнута лише завдяки високим фінансовим показникам, а потребує збалансованості всіх підсистем підприємства, що забезпечує стабільність причинно-наслідкових зв'язків його функціонування. В умовах високої невизначеності особливого значення набуває проактивність та інноваційна спрямованість, які дозволяють передбачати ризики та діяти на випередження, зберігаючи конкурентоспроможність навіть під час радикальних змін ринкової кон'юнктури.

Новітні підходи до розуміння економічної стійкості доповнюють класичні уявлення специфічними ознаками, що відображають реалії сучасного бізнес-середовища. Важливим стає поняття реляційної стійкості, коли життєздатність підприємства залежить від міцності його зв'язків у мережі стейкхолдерів та здатності балансувати їхні інтереси. Не менш значущою є стійкість бізнес-моделі, яка визначається раціональністю бізнес-процесів та здатністю генерувати цінність навіть у періоди трансформації ринку. Нарешті, вартісна орієнтація підкреслює, що економічна стійкість є базовою умовою для нарощення ринкової вартості капіталу, що й становить головну мету функціонування сучасного суб'єкта господарювання.

Таким чином, економічна стійкість у сучасній економіці постає як динамічний, багатогранний та інноваційно спрямований процес, що поєднує класичні принципи рівноваги й адаптивності з новітніми вимогами реляційності, гнучкості бізнес-моделі та орієнтації на створення вартості. На підставі критичного аналізу наукових позицій проведені дослідження дозволили запропонувати власне бачення поняття "економічної стійкості підприємства" – це система, яка здатна нівелювати вплив внутрішнього та зовнішнього середовища для забезпечення ефективної і стабільної діяльності підприємства, шляхом збалансованого та якісного функціонування її елементів.

Серед елементів економічної стійкості підприємства виділено фінансову,

виробничу, кадрову, маркетингову та інвестиційну складові. Загальна концепція авторського бачення економічної стійкості підприємства зображено на рисуюнок 1.2.



Рисуюнок 1.2 - Елементи економічної стійкості [29]

Сутність фінансової складової економічної стійкості визначається ефективним формуванням, розподілом і використанням фінансових ресурсів у процесі управлінської діяльності підприємства.

Виробнича складова економічної стійкості полягає у здатності підприємства пристосовуватися до змін зовнішнього середовища, шляхом постійного реагування на зміни споживчих потреб і попиту на продукцію для забезпечення власної конкурентоспроможності на ринку.

Забезпечення кадрової складової економічної стійкості полягає у реалізації інтелектуального потенціалу керівників та спеціалістів відповідного

рівня кваліфікації і здібностей та правильне їх використання.

Маркетингова складова економічної стійкості полягає у забезпеченні оптимального співвідношення між попитом і пропозицією продукції, актуального асортименту, досягнення найдоцільнішої швидкості просування товарів на шляху від виробника до кінцевого споживача.

За сучасних умов важливою складовою економічної стійкості є інвестиційна складова, яка передбачає стабільність капіталовкладень, довгострокових вкладень коштів, що є факторами, які враховують потенційні інвестори при оцінці можливості отримання максимального прибутку при мінімальному ризику вкладення коштів.

Виділяють також й інші складові економічної стійкості, зокрема інформаційну, управлінську, соціально-психологічну, комунікаційну, технічну, технологічну та ін. Проте на нашу думку, дані складові є похідними від основних, перелічених вище.

Відповідно до інших класифікаційних ознак в економічній літературі виділяють також статичну й динамічну стійкість підприємств [30]. Статична стійкість передбачає стабільний стан функціонування підприємства, стан рівноваги його елементів, відсутність розвитку, тобто ототожнюється зі спокоєм, пасивністю. Динамічна стійкість – це процес зміни елементів його системи та їх співвідношення, тобто його стійкий економічний розвиток. Проте, на думку більшості науковців, традиційною формою стійкості як економічної категорії є стан рівноваги підприємства, який зберігається, незважаючи на вплив дестабілізуючих внутрішніх та зовнішніх чинників [31]

Наступний поділ за відповідною класифікаційною ознакою передбачає виділення внутрішньої, зовнішньої та успадкованої стійкості [32].

Внутрішню стійкість підприємства характеризують за загальним фінансовим станом підприємства, трудовим потенціалом, натуральною й грошовою структурою виробництва, тобто це така їх динаміка, за якої забезпечуються стабільно високі економічні результати функціонування

підприємства. Досягнення внутрішньої стійкості успішно реалізовується за умови активного реагування на зміну внутрішніх і зовнішніх чинників.

Зовнішня стійкість підприємства визначається через стабільність економічного середовища, у межах якого здійснюється підприємницька діяльність. Вона досягається завдяки відповідній системі управління економікою у масштабах всієї країни.

Успадковану стійкість визначають наявність певного запасу міцності, що захищає підприємство від несприятливих дестабілізуючих виробничих умов та несподіваних змін зовнішніх чинників. В цьому ракурсі виділяють також загальну стійкість підприємства, яка передбачає його здатність до управління внутрішніми чинниками та пристосування до зовнішніх чинників діяльності завдяки чому підтримуються оптимальні умови ефективного господарювання [33].

Також при дослідженні економічної стійкості підприємства необхідно враховувати фактори внутрішнього та зовнішнього середовища. До факторів зовнішнього середовища віднесено політичні, адміністративні, правові, соціальні, демографічні, екологічні. Виділено фактори внутрішнього середовища, що мають вплив на економічну стійкість підприємства: виробничі, управлінські та трудові. Під час аналізу зовнішніх факторів варто звернути увагу на державну політику, як на вагомий елемент впливу. Адже прийняття неочікуваних нормативно-правових актів, часта зміна податкової, митної, фінансової системи ускладнює швидкість реагування підприємства на ці зміни. А розхитана ситуація та неясність у принципах застосування оновлених державних норм вибиває підприємство із колії стабільного розвитку. Тому ефективне забезпечення економічної стійкості повинно базуватися та пристосовуватись до змін у державному регулюванні. Не менш важливими факторами економічної стійкості є рівень безробіття, середня зарплата та заборгованість із виплати заробітної плати. Адже вони докладно характеризують соціальну частину зовнішнього середовища [34].

Щодо показників, які відображають вплив внутрішнього середовища, то виробничо-господарські фактори є найвагомим серед низки існуючих факторів, адже економічний результат, екологічний збиток залежать саме кількості та якості виробленої продукції чи наданих послуг підприємством. Безумовний вплив на ефективність забезпечення економічної стійкості в частині виробничо-господарських факторів здійснює організаційно-структурний чинник, який характеризується рівнем кваліфікованості персоналу, загальною стратегією розвитку підприємства, інтелектуальним потенціалом підприємства, продуктивністю праці, організаційною структурою та методами управління.

Фінансовий фактор впливу внутрішнього середовища представляє собою наявність всіх фінансових резервів, залучених коштів та рівень прибутковості діяльності підприємства. Рівень ефективності забезпечення економічної стійкості залежить у значній мірі від умілого управління фінансовими ресурсами. Роль інвестиційної діяльності у забезпеченні економічної стійкості полягає у заміщенні спрацьованих чинників виробництва й тим самим підтримці стабільності надходження в господарський обіг насамперед відтворювальних ресурсів, а також створення нових можливостей для росту й збільшення фінансів підприємства [36].

Таким чином, не зважаючи на те, що економічна стійкість підприємства розглядається науковцями як стан, як процес, як властивість, як здатність та як фактор, вважаємо, що економічна стійкість підприємства – це система, яка здатна нівелювати вплив внутрішнього та зовнішнього середовища для забезпечення ефективної і стабільної діяльності підприємства, шляхом збалансованого та якісного функціонування її елементів (фінансову, виробничу, кадрову, маркетингову та інвестиційну складові.). Важливим поняттям в концепції економічної стійкості підприємства відіграють фактори внутрішнього (виробничі, управлінські та трудові) та зовнішнього середовища (політичні, адміністративні, правові, соціальні, демографічні, екологічні).

1.2 Сучасні ризики та їх вплив на економічну стійкість бізнесу

В умовах повномасштабної війни, що триває, українські підприємства зіткнулися не лише з традиційними ризиками, а й з безпрецедентними викликами, які радикально трансформували бізнес-середовище. На відміну від звичайних криз, сучасні загрози мають глибоко взаємопов'язаний та каскадний характер, де одна проблема посилює іншу.

Хоча протягом майже чотирьох років широкомасштабних військових дій на території України, бізнес середовище пристосувалося до нових реалій та умов ведення бізнесу, але тимчасова окупація частини території України, руйнування виробничих потужностей, інфраструктури або навіть цілих підприємств, розрив ланцюгів постачання та експорту в цілому змінили економіку, як окремих підприємств, так і країни.

Український бізнес зазнав колосальних збитків від злочинних дій Російської Федерації, що стало причиною, серед іншого, скорочень кількості підприємств - платників податків, з числа яких формується дохідна частина бюджету країни. Подальше продовження військових дій є негативною передумовою того, що значна кількість підприємств вимушена здійснювати релокацію власних виробничих потужностей до інших країн, що є вкрай негативним явищем для економіки нашої країни. Складність планування власних економічних результатів в умовах війни є джерелом невизначеності щодо поточних ризиків підприємства та його можливостей на ринку.

Одним із ключових факторів дестабілізації є масштабне руйнування критичної інфраструктури, зокрема енергетичних і транспортних систем, виробничих потужностей та житлового фонду. Це призводить до значного скорочення валового внутрішнього продукту, втрати фізичного капіталу та порушення логістичних ланцюгів, що негативно впливає на економічну активність.

Цілеспрямовані атаки на енергетичну інфраструктуру ставлять під

загрозу стабільне функціонування промислових підприємств, спричиняючи перебої в енергопостачанні, зниження продуктивності та ускладнення ведення бізнесу.

Обстріли об'єктів енергетики, найбільше від яких постраждали ТЕС та ГЕС, призвели до значних втрат в енергосистемі держави, а відтак — до суттєвого дефіциту електроенергії. За підсумками II півріччя 2024 року вона зростає через спекотну погоду та подальше збільшення руйнувань і пошкоджень. Це зумовило запровадження тривалих відключень електроенергії. За даними ДТЕК [37] внаслідок обстрілів зруйновано або пошкоджено близько 90 % потужностей теплової генерації. Відновлення втрачених об'єктів та рівня потужностей або будівництво нових потребує значного часу та великих фінансових ресурсів. Це впливає на функціонування усіх сфер економіки та роботу бізнесу. Частково компенсувати дефіцит власних потужностей дає змогу імпорт електроенергії. Проте ціна імпортової електроенергії вища за внутрішню: щорічна вартість, за оцінками Національного банку України, становитиме приблизно 1,0 мільярд доларів, що зумовить зростання собівартості продукції та надання послуг. У зв'язку з погіршенням ситуації в енергетичному секторі через цілеспрямовані обстріли української енергетичної інфраструктури, очікується суттєвий дефіцит електроенергії протягом 2024–2026 років [38].

Варто враховувати, що фізичне руйнування інфраструктури виступає відправною точкою системної дестабілізації, адже воно не лише знищує матеріальну основу функціонування підприємств та державних інституцій, а й запускає складний ланцюг взаємопов'язаних процесів. Порушення транспортних шляхів та енергетичних систем поступово трансформується у масштабні логістичні та енергетичні збої, що ускладнюють забезпечення виробничих і соціальних потреб. У результаті формується середовище невизначеності, де фінансові втрати стають не просто наслідком окремих руйнувань, а набувають характеру системної кризи, яка обмежує доступ підприємств до капіталу та інвестиційних ресурсів.

Паралельно загострюється проблема людського капіталу: масова міграція, вимушене переміщення населення та мобілізаційні процеси призводять до втрати кваліфікованих кадрів, зниження продуктивності праці та розриву соціальних зв'язків. Це створює додатковий тиск на економічну стійкість підприємств, які змушені адаптуватися до нових умов із суттєво обмеженими ресурсами. Одночасно цифровізація, що є ключовим інструментом для подолання цих викликів, створює нові вектори кіберзагроз (рисунок 1.3).

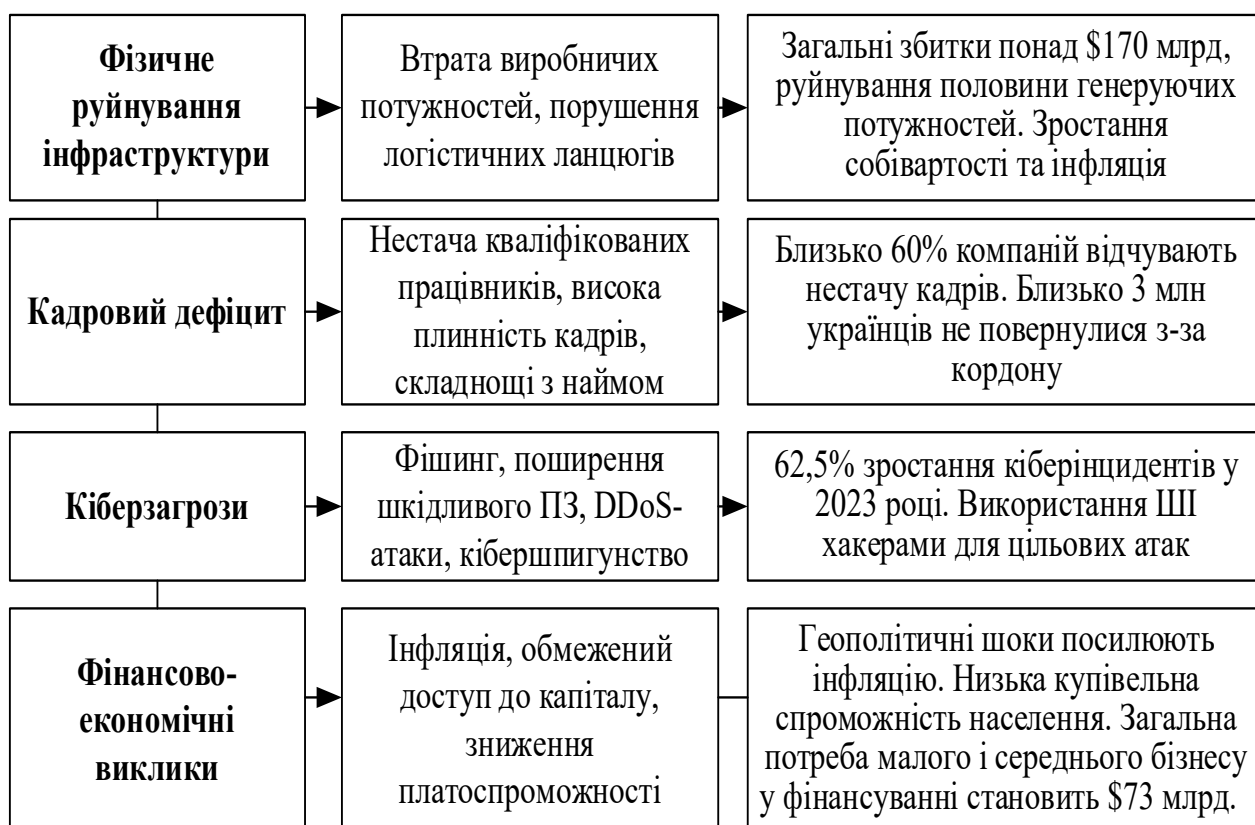


Рисунок 1.3 - Актуальні ризики, що впливають на діяльність підприємств України (складено на основі [39-45])

Порушення логістичних ланцюгів, дефіцит товарної пропозиції та зростання витрат на виробництво формують стійкий інфляційний тиск, який слід розглядати як одну з ключових загроз економічній безпеці суб'єктів господарювання. Незважаючи на впровадження жорсткої монетарної політики з боку Національного банку України, інфляційні ризики залишаються на

високому рівні, що зумовлює нестабільність цінового середовища та ускладнює фінансове планування для підприємств. Додатковим чинником дестабілізації виступає висока волатильність національної валюти, яка обумовлена залежністю економіки від зовнішнього фінансування, стану експортних надходжень та загальної геополітичної ситуації. Девальвація гривні спричиняє подорожчання імпортованих товарів, що, у свою чергу, посилює інфляційні процеси та знижує купівельну спроможність населення. Зростання обсягів державного боргу, викликане необхідністю покриття значного бюджетного дефіциту, створює ризики боргової нестійкості в середньостроковій і довгостроковій перспективі, зумовлюючи потребу в системному залученні зовнішніх кредитних ресурсів, що підвищує залежність країни від міжнародних фінансових інституцій і обмежує фінансову автономію. Ускладнення експортної діяльності, зокрема внаслідок блокування морських портів та запровадження торговельних обмежень з боку суміжних держав, негативно впливає на обсяги валютних надходжень, що послаблює фінансову стійкість експортно-орієнтованих галузей, знижує конкурентоспроможність українських товарів на зовнішніх ринках і поглиблює структурні дисбаланси в економіці.

Високий рівень безпекових ризиків стримує залучення прямих іноземних інвестицій, оскільки інвестори утримуються від активної участі в економіці країни до стабілізації ситуації та отримання гарантій безпеки капіталу. Пріоритетне фінансування оборонного сектору в межах державної бюджетної політики формує значний дефіцит бюджету, який покривається переважно за рахунок міжнародної фінансової допомоги та внутрішніх запозичень, що створює додаткове боргове навантаження.

Поряд з вказаним вище, український бізнес наразі стикається з суттєвими обмеженнями у доступі до фінансових ресурсів. За оцінками, загальна потреба малих і середніх підприємств у додатковому фінансуванні перевищує \$73 мільярди [42]. Низький рівень інвестиційної привабливості країни, зумовлений воєнними ризиками та макроекономічною нестабільністю, у поєднанні з

обмеженою платоспроможністю підприємств, формує замкнене коло: дефіцит інвестицій стримує економічне відновлення, що, своєю чергою, підвищує ризики для потенційних кредиторів та інвесторів. Такий системний дисбаланс вимагає комплексного підходу, що включає як внутрішні адаптаційні механізми — зокрема реформування фінансово-кредитної політики, покращення інституційного середовища та стимулювання підприємницької активності — так і зовнішню підтримку у вигляді міжнародної технічної допомоги, гарантій для інвесторів та розширення доступу до глобальних фінансових інструментів. Лише за умови синергії внутрішніх реформ і зовнішньої підтримки можливо забезпечити стійке фінансове оздоровлення бізнес-середовища та активізувати процеси економічного зростання.

Міжнародна фінансова підтримка є ключовим фактором для фінансування бюджетного дефіциту та забезпечення стабільності валютного ринку. У 2024 році очікується отримання близько 38,2 млрд доларів США. На сьогодні вже вдалось залучити майже 24,7 млрд доларів США прямої бюджетної підтримки. До кінця року Україна очікує залучити ще близько 13,5 млрд доларів США у вигляді зовнішнього фінансування. Відповідно до розрахунків МВФ у програмі Extended Fund Facility, на 2025 рік потреба у зовнішньому фінансуванні оцінюється на рівні 22,7 млрд доларів США. Однак враховуючи перегляд припущень, на яких ґрунтується прогноз на наступний рік, очікується, що ця потреба збільшиться на 12–15 млрд доларів США [42].

Воєнні дії також провокують масову міграцію населення, особливо висококваліфікованих фахівців, що призводить до дефіциту трудових ресурсів і ускладнює процеси економічного відновлення та модернізації. Поглиблюється демографічна криза, яка проявляється у зниженні рівня народжуваності та старінні населення [40]. За оцінками Національного банку України, у 2024–2025 роках вже очікується подальший вплив кваліфікованої робочої сили за кордон. Ця чисельність може становити близько 400,0 та 300,0 тис. люд. відповідно, що у свою чергу негативно впливатиме на кількість робочої сили в

країні і споживчий попит та уповільнюватиме зростання ВВП [38]. Суттєві зміни в економічній структурі та зростаюча потреба у кваліфікованих працівниках поглиблюватимуть дисбаланс на ринку праці. Зокрема, попит на такі спеціальності, як будівельники та фахівці робітничих спеціальностей, де раніше працювали переважно чоловіки, значно перевищує пропозицію. А з урахуванням відновлення та відбудови в наступні роки, нестача цих спеціалістів може стати причиною уповільнення економічного зростання. Крім того, зростає ризик надмірної концентрації виробництва у більш безпечних регіонах, що збільшить конкуренцію на місцевих ринках праці через обмежену кількість робочої сили та призведе до дисбалансів у розвитку регіонів.

Окрім воєнних викликів, значну загрозу становлять системні ризики, які існували задовго до початку збройного конфлікту. Високий рівень корупції та неефективність судової системи є ключовими факторами, що стримують інвестиційну активність і перешкоджають розвитку підприємництва. Недосконалість регуляторної політики, зокрема непрозорі та складні адміністративні процедури, створює бар'єри для започаткування та ведення бізнесу, знижуючи загальну конкурентоспроможність національної економіки. Невідповідність освітньої системи потребам ринку праці, низький рівень оплати праці та активні міграційні процеси спричиняють хронічний дефіцит кваліфікованих кадрів. Обмежений доступ до фінансових ресурсів, зумовлений високими обліковими ставками та консервативною політикою банків, ускладнює розвиток малого і середнього бізнесу, а також реалізацію інноваційних проєктів.

Цифрова трансформація, попри її значний потенціал для модернізації економіки, водночас виступає джерелом нових загроз, що набувають системного характеру. В умовах триваючого збройного конфлікту кіберпростір України фактично перетворився на арену бойових дій. Так, у 2023 році кількість зареєстрованих кіберінцидентів зросла на 62,5%, а лише за перше півріччя 2025 року Державний центр реагування на комп'ютерні інциденти

CERT-UA зафіксував 535 підтверджених випадків. Основними цілями атак стали урядові та оборонні установи, однак приватний сектор також активно піддається кіберзагрозам [39]. Найпоширенішими типами атак залишаються сканування мереж, спроби експлуатації вразливостей, розповсюдження шкідливого програмного забезпечення та фішингові кампанії. Якщо раніше кібератаки мали переважно кримінальний характер, то нині вони трансформувалися в інструмент гібридної війни, спрямованої на підрив національної безпеки та дестабілізацію економічної системи. Особливу загрозу становить використання штучного інтелекту для створення високоточних та реалістичних атак, зокрема через дідфейки, автоматизований шантаж партнерських структур і моделювання поведінки користувачів. У цьому контексті подальше впровадження цифрових технологій — таких як штучний інтелект (AI), великі дані (Big Data) та Інтернет речей (IoT) — створює нові точки вразливості. Виникає парадоксальна ситуація, коли інструменти, призначені для управління ризиками та підвищення ефективності бізнесу, одночасно використовуються зловмисниками для реалізації більш складних і масштабних атак. Довгостроковим викликом для кібербезпеки є так званий «шифрувальний обрив» (encryption cliff), який може настати до 2030 року у зв'язку з очікуваним проривом у розвитку квантових обчислень. Потенційна здатність квантових комп'ютерів до зламу чинних криптографічних стандартів ставить під загрозу конфіденційність і цілісність цифрових даних. У зв'язку з цим бізнес-середовище має вже сьогодні розробляти довгострокові стратегії цифрової безпеки, передбачати перехід до квантово-стійкої криптографії та адаптувати ІТ-інфраструктуру до нових викликів [39].

Експертні оцінки рівня макроекономічної безпеки у 2024 р. помітно поліпшились стосовно як вагомості впливу визначених ризиків, так і ймовірності їх настання. Так, вплив п'яти ризиків знижуватиметься, а двох — відпливу капіталу та скорочення інвестиційної активності — зростатиме. Водночас, на 2025–2027 рр. оцінки ще більш оптимістичні (рисунок 1.4).

МАКРОЕКОНОМІЧНА БЕЗПЕКА		2022	2023	2024	2025-2027
1. Різкий економічний спад внаслідок згортання ділової активності в умовах війни, неможливості ведення бізнесу в окремих регіонах країни: в зоні бойових дій або ризиковій зоні	й	5	4	3	3
	в	5	4	4	4
2. Відплив капіталу з економічної території України та релокація бізнесу за кордон	й	3	3	3	3
	в	4	3	4	3
3. Значне скорочення інвестиційної діяльності	й	4	4	4	3
	в	3	4	4	4
4. Критичне зниження обсягів кредитного фінансування основного капіталу, обігових коштів та інвестицій	й	4	4	4	3
	в	4	4	4	3
5. Зменшення трудового потенціалу внаслідок інтенсивних процесів міграції населення за кордон, значної частки ВПО, втрат цивільного населення внаслідок бойових дій	й	4	4	3	4
	в	4	4	4	4
6. Зростання індексу споживчих цін (інфляції)	й	4	4	3	3
	в	3	4	3	3
7. Зниження приватного споживання	й	н/д	4	4	3
	в	н/д	3	3	3

й – ймовірність, в – вплив

Рисунок 1.4- Макроекономічна безпека за період 2022–2027 рр. [46]

Найбільшою загрозою за потенціалом негативного впливу на стан макроекономічної безпеки залишатиметься зменшення трудового потенціалу внаслідок інтенсивних процесів міграції населення за кордон, значної частки ВПО, втрат цивільного населення внаслідок бойових дій (20 % експертів оцінили його вплив у максимальні 5 балів та 55 % експертів – у 4 бали, а середня оцінка склала 3,9 бала)

Помітним трендом є поступове зниження ймовірності прояву ризиків для інноваційно-інвестиційної безпеки у 2024–2027 рр. (рисунок 1.5).

Скорочення державних капітальних інвестицій. Потреби відбудови країни стимулювали зростання капітальних витрат держави. Вони стосувалися виконання інфраструктурних проєктів та ремонтних робіт на об'єктах, які постраждали внаслідок російської агресії, фінансування державного замовлення у оборонній сфері, а також виплат компенсації громадянам за пошкоджене майно. У номінальному вираженні обсяг капітальних видатків

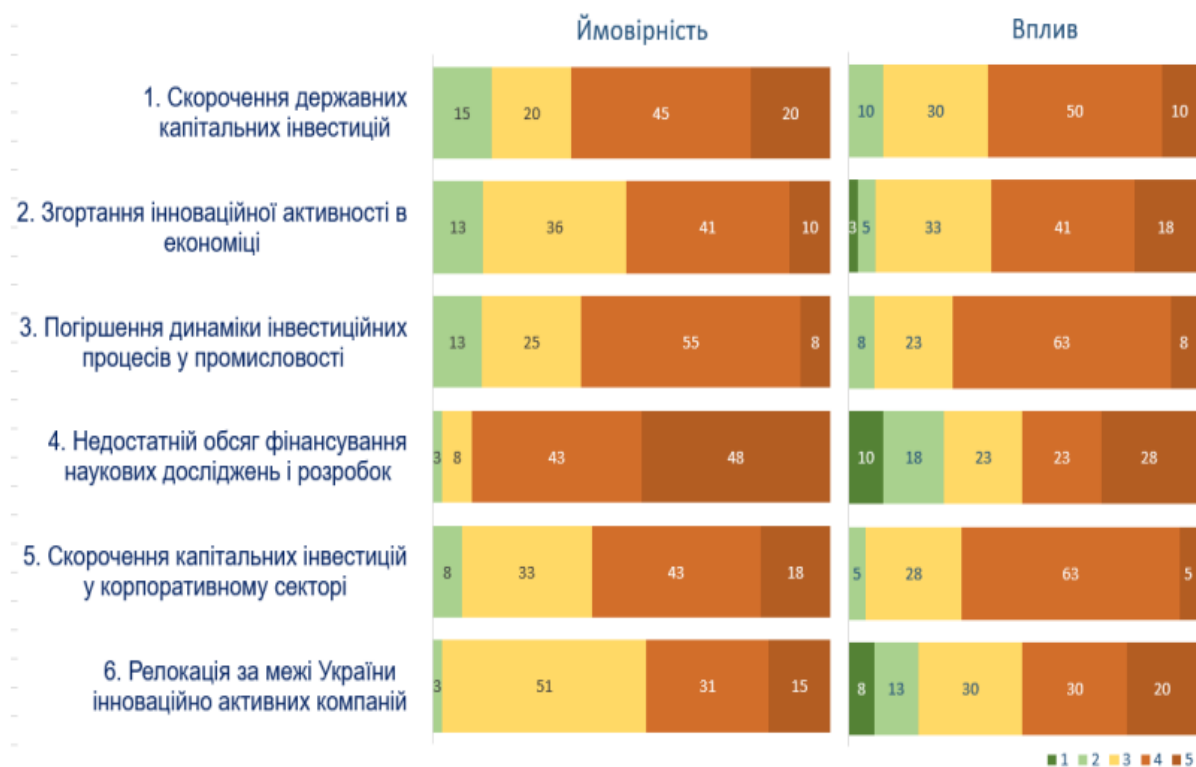


Рисунок 1.5 - Структура розподілу експертних оцінок за складовою інвестиційно-інноваційна безпека у 2024 р., % [46]

Зведеного бюджету збільшився у 2024 р. у 3,1 раза порівняно з 2023 р. (при цьому витрати на придбання основного капіталу зросли у 2,8 раза, а на капітальні трансферти – у 3,5 раза). Державні видатки на розвиток, закупівлю, модернізацію і ремонт озброєння, обладнання й військової техніки у номінальному вираженні зросли у 3,7 раза (до 900 млрд грн проти 242 млрд грн у 2023 р.). За підсумками січня–вересня 2024 р. індекс будівельної продукції за видом «інженерні споруди» зріс на третину порівняно з відповідним періодом 2023 р. [46]. Спроможність держави фінансувати капіталовкладення в економіку країни визначатиметься станом бюджету та надходженням міжнародної фінансової допомоги. У сферах, не дотичних до питань оборони, передусім фінансуватимуться проєкти відбудови критичної інфраструктури та програми компенсації втрат для населення. Такі можливості визначатимуться динамікою зовнішньої фінансової підтримки України, зважаючи на те, що власні податкові надходження спрямовуватимуться на цілі оборони і зміцнення

обороннопромислового потенціалу. Отже, наповнюваність державного бюджету стає вирішальним чинником для фінансування проєктів, спрямованих на посилення обороноздатності країни (розбудова оборонно-промислового комплексу, будівництво військових інженернотехнічних та фортифікаційних споруд, транспортної інфраструктури).

Потенційна недостатність коштів для покриття запланованих бюджетних витрат є однією з головних загроз для інвестиційного потенціалу держави. Зосередження зусиль держави на відновленні зруйнованих активів та посиленні оборонної та оборонно-промислової спроможності є головними пріоритетами для капіталовкладень держави на найближчу перспективу. Будівництво оборонних укріплень уздовж кордону та лінії фронту підтримало будівельну галузь та сприяло завантаженню металургійних підприємств України. Зокрема, уряд наприкінці січня 2024 р. виділив 17,5 млрд грн з резервного фонду бюджету на будівництво військових інженерно-технічних та фортифікаційних споруд і фортифікаційне обладнання оборонних рубежів. Згортання інноваційної активності в економіці [47]. Безпекові загрози та високий рівень невизначеності в економіці України зумовлюють значні ризики та перешкоди для інноваційної діяльності в країні, впливаючи на погіршення довгострокових планів підприємств.

Опитування бізнесу свідчать, що рівень невизначеності у дворічній перспективі, хоча й дещо знизився порівняно з піковими значеннями середини 2024 р., проте залишається досить високим – понад половину підприємців та керівників підприємств не мають бачення щодо розвитку на середньострокову перспективу. У грудні 2024 р. 51,8 % учасників щомісячного опитування керівників підприємств, яке здійснює Інститут економічних досліджень та політичних консультацій, не змогли дати відповідь на питання щодо перспектив на майбутні два роки. При цьому порівняно з попереднім місяцем значно зменшилася частка компаній, які планують розширювати діяльність у наступні два роки, з 24,2 % до 19,1 %, а частка тих, хто планує звужити

діяльність, збільшилася з 6,7 % до 9,1 %. В умовах високих ризиків для економічної діяльності, а також зростання проблем з пошуком працівників з необхідним рівнем кваліфікації зберігається тенденція до переміщення інноваційних компаній, які працюють у «мобільних» видах діяльності, за кордон. Про труднощі у пошуку кваліфікованих працівників повідомили 29,1 % керівників підприємств, які взяли участь в опитуванні, водночас зменшилася до 61,1 % частка тих, хто не відчуває жодних змін у пошуку кваліфікованих працівників [48]. У галузевому розподілі менше труднощів з пошуком кваліфікованих працівників мають хімічна, харчова галузі та виробництво будівельних матеріалів. Важче шукати кваліфікованих працівників для машинобудування та металообробки.

Присутні на ринку України інноваційні компанії переважним чином змістили свою активність у напрямі нетехнологічних інновацій, орієнтованих на поліпшення зв'язків з споживачами та клієнтами, їх обслуговування, цифровізацію маркетингових та логістичних процесів, розбудову нових каналів постачання товарів та надання послуг. Технологічні інновації значною мірою активізуються у секторах економіки, які спрямовані на виробництво складного обладнання та розробку технологічних рішень для обороннопромислового комплексу. Ризики для інноваційної діяльності визначаються перспективами пошуку джерел фінансування для нових розробок, безпековою ситуацією, а також динамікою відновлення споживчого попиту на ринку, активізації виробничої активності у галузях – споживачах інновацій, що визначатимуть можливості масштабування інновацій.

Погіршення динаміки інвестиційних процесів у промисловості. Відбудова зруйнованих виробничих потужностей підприємств потребує значних обсягів інвестицій. Очікується, що витрати на реконструкцію та відновлення розтягнуться на 10 років і поєднуюватимуть потреби як у державних, так і у приватних коштах. Інвестування промисловості власними коштами підприємств є обмеженим; банківське кредитування підприємств на

інвестиційні цілі в умовах війни є високоризикованим для банківських установ, споживачі ж банківських кредитних послуг стикаються з малопривабливими умовами їх отримання. Важливим механізмом стимулювання інвестиційної діяльності у промисловості є державна підтримка у вигляді компенсації частки відсоткової ставки, надання державних гарантій за кредитами тощо. Так, реалізується програма «Доступні кредити 5–7–9 %». З початку 2024 р. станом на грудень банки видали бізнесу 25 тис. кредитів на загальну суму 95 млрд грн, втім, на переробні підприємства припало 15 % наданих кредитів, кошти отримують в основному сільськогосподарські підприємства (50 %), а також оптової та роздрібною торгівлі (26 %). Наразі програма доволі слабо стимулює інвестиційну діяльність – на інвестиційні цілі від початку дії програми станом на грудень 2024 р. виділено 21,8 млрд грн [49].

У середньостроковому періоді інвестиційна криза може стати затяжною; потрібна активізація державної підтримки інвестиційної діяльності у промисловості, орієнтованої на структурну перебудову економіки з пріоритетами розвитку переробних виробництв, створення нових робочих місць. У зв'язку з цим виникає необхідність: створення доступних умов кредитування промислових підприємств; запровадження, з урахуванням передового світового досвіду, стимулів для інвестування власних коштів підприємств у розвиток виробництв; активізації залучення іноземного інвестування, популяризації й промоції вітчизняних компаній за кордоном.

Недостатній обсяг фінансування наукових досліджень і розробок. Загальноекономічна ситуація в Україні, проблеми з наповненням Державного бюджету внаслідок російської агресії та зростання потреб фінансування сфери оборони обумовили значне скорочення фінансування наукових досліджень і розробок. У 2023 р. обсяги витрат на виконання наукових досліджень і розробок в Україні скоротилися на 18,2 %, а їх частка у ВВП зменшилася до 0,33 % від ВВП. Тенденція до скорочення обсягів фінансування продовжилася і у 2024 р., проте значно меншими темпами, що, з одного боку, пояснюється

вичерпанням можливостей для зменшення витрат на діяльність наукових та науково-дослідних установ, котрі б не приводили до де-факто припинення їхньої діяльності, з іншого боку – забезпечувалися певні обсяги фінансування наукових досліджень, передусім прикладного спрямування, які були спрямовані на розробку нових технологічних рішень для цілей оборони та посилення воєнного потенціалу країни [50].

Разом із тим, активізувалися ініціативи приватного сектора, який реалізує проекти прикладного характеру, що спрямовані на розробку та створення засобів індивідуального захисту, нових зразків технологій чи адаптацію товарів цивільного призначення для воєнних цілей (автоматизовані системи, безпілотні апарати, системи розмінювання тощо). Їх масштаб хоча й зростає, проте є досить обмеженим, зважаючи на брак фінансування, втрату кваліфікованих розробників внаслідок виїзду працівників за кордон чи мобілізації, регуляторні перешкоди для впровадження розробок у виробництво тощо. Загалом, такий низький рівень фінансування наукових досліджень і розробок не спроможний сформувати будь-який відчутний позитивний ефект для економіки навіть за високого рівня ефективності їх використання. Можливим є фінансування лише невеликої кількості науково-дослідних проектів, пріоритетними серед яких об'єктивно є ті, що спрямовані на зміцнення оборонно-промислового потенціалу. За більшістю напрямів наукових досліджень йдеться лише про збереження наявного кадрового потенціалу наукових установ, при загостренні постійних проблем з фінансуванням оновлення їхньої матеріальної бази. Скорочення капітальних інвестицій у корпоративному секторі.

У 2024 р. поступово відбувалося відновлення інвестиційної діяльності в економіці України, стимульоване зниженням воєнних загроз на значній території країни внаслідок локалізації воєнних дій, необхідністю відновлення руйнувань та збитків, завданих російською агресією, та стабілізацією умов для здійснення економічної діяльності, зокрема і внаслідок уникнення енергетичних локдаунів. Значним викликом для країни є удосконалення умов

для здійснення інвестиційної діяльності. На тлі збитків та руйнувань внаслідок війни, погіршення фінансових результатів компаній-інвесторів, перешкод для розширення внутрішнього попиту та виходу на зовнішні ринки якості інвестиційного середовища стає значним деструктивним чинником для інвестиційної спроможності економіки та відновлення економіки країни.

Разом із тим, зберігається переважно негативна оцінка поточного інвестиційного клімату з боку бізнесу. Інтегральний показник Індексу інвестиційної привабливості України, який розраховує Європейська Бізнес Асоціація на основі опитування топ-менеджерів компаній, навіть дещо знизився у 2024 р [51]. 60 % опитаних топ-менеджерів оцінили інвестиційний клімат в Україні як «скоріше несприятливий», а 24 % – як «вкрай несприятливий». Нейтрально оцінюють поточний інвестиційний клімат 7 % топ-менеджерів, і ще 9 % вважають його «скоріше сприятливим». При цьому майже половина респондентів (48 %) вказують на погіршення інвестиційного клімату, 39 % вважають, що суттєвих змін не відбулось. 86 % респондентів не очікують поліпшення ситуації з інвестиційним кліматом протягом наступних шести місяців. Водночас, попри те, що оцінка поточного стану інвестиційного клімату у 2024 р. залишається переважно негативною, кількість топ-менеджерів, які вважають, що нові інвестиції в Україну будуть вигідними, зросла майже вдвічі (до 32 %) [52]. Релокація за межі України інноваційно активних компаній. Навіть на територіях, що вже звільнені від окупації, триваюча загроза воєнного характеру збільшує ризик втрати інноваційного капіталу з української економіки та зберігає тенденцію до релокації бізнесу за кордон.

Такі тенденції посилюватимуться через несприятливі умови для розвитку інноваційних екосистем у секторі малих і середніх підприємств та обмеженості фінансових механізмів підтримки. За наявності довготривалих економічних та воєнних перешкод для функціонування інноваційних компаній в Україні існує значна ймовірність подальшого зростання релокації. Подолання таких загроз

визначатиметься можливістю створення безпечних умов для бізнесу, відновленням фінансової системи, здатної надавати необхідні інструменти та програми для розвитку інновацій у підприємництві, отриманням фінансової допомоги від партнерів та іноземних інвесторів, зокрема на відновлення транспортної, комерційної та підприємницької інфраструктури в Україні.

1.3 Концептуальні підходи до управління економічною стійкістю бізнесу в умовах невизначеності

Дослідження показали, що існують чотири основні методичні підходи до управління економічними системами, зокрема й до управління економічною стійкістю підприємств: функціональний, системний, ситуаційний та процесний.

Функціональний підхід вбачає економічну стійкість як набір взаємопов'язаних управлінських функцій, які є основою розподілу праці, організації процесів управління та формування організаційної структури. Як зазначає Григорська Н., перевагами такого підходу є можливість створення організаційно-економічних умов, які б могли забезпечити ефективну діяльність підприємства, шляхом безперервного виконання загальних функцій управління та керівництва як об'єднувальної функції. Проте для забезпечення економічної стійкості підприємства, що постійно розвивається використовувати тільки загальні функції управління є недостатнім, адже економічно стійким є таке підприємство, функціонування структурних елементів якого не лише передбачає здійснення даним підприємством визначених функцій на заданому рівні, але й дозволяє поновлювати його ресурсний потенціал, зберігати стан рівноваги, за допомогою адаптації відповідно до нових умов господарювання, забезпечувати розвиток підприємства [53].

Системний підхід ґрунтується на тому, що економічна стійкість – це сукупність взаємопов'язаних елементів, які забезпечують сталий розвиток підприємства шляхом встановлення між ними оптимальних співвідношень та

формування сталих зв'язків.

Кравченко М. В. наголошує на тому, що системний підхід розглядає економічну стійкість як сукупність взаємопов'язаних та взаємообумовлених складових, які забезпечують збалансований розвиток підприємств шляхом встановлення оптимальних кількісних співвідношень між елементами системи та формування сталих структурних зв'язків між ними. Таким чином, управління економічною стійкістю зводиться до забезпечення максимально узгодженої взаємодії усіх елементів та збереження цілісності системи в умовах мінливості зовнішнього середовища [54].

Системний підхід – це філософія управління, метод виживання на ринку, метод перетворення складного в просте, сходження від абстрактного до конкретного [55]. Використання системного підходу до управління економічною стійкістю підприємств забезпечує ефективну і цілеспрямовану взаємодію всіх його елементів.

Ситуаційний підхід є діаметрально протилежним системному і полягає у розробці комплексу управлінських дій для забезпечення економічної рівноваги підприємства у визначений період часу в конкретній ринковій ситуації [53]. Ситуаційний підхід покликаний виявити закономірності формування економічної стійкості в просторі і часі та розробити комплекс управлінських дій щодо забезпечення динамічної рівноваги підприємств у визначений період часу в конкретній ринковій ситуації. При цьому економічна стійкість підприємства розглядається як тимчасове явище, що досягається в процесі постійної взаємодії із зовнішнім середовищем [54]. Накопичені кількісні параметри в процесі еволюції змінюють якісні характеристики системи, внаслідок чого порушується внутрішня узгодженість її елементів та відбувається стрибкоподібне перетворення структури підприємства. Таким чином, руйнування досягнутої рівноваги змінюється виникненням нових стійких пропорцій, тим самим забезпечуючи підприємству перехід на якісно новий рівень розвитку. Ситуаційне управління економічною стійкістю

передбачає прийняття управлінських рішень не відповідно до встановлених планів роботи, а на основі виявлення потенційних проблем. Крім того, ситуаційний підхід потребує децентралізації у використанні управлінських функцій. Це забезпечує необхідну адаптивність і гнучкість організаційної структури, швидку реакцію на умови, які постійно змінюються, максимальне використання творчої активності працівників тощо. Використання ситуаційного підходу до управління економічною стійкістю підприємства орієнтоване на використання можливостей прямого прикладання науки до конкретних ситуацій і умов діяльності підприємства, особливостей галузі та її тенденції розвитку, використання конкретних методів та прийомів вирішення завдань та досягнення цілей підприємства. Через використання ситуаційного підходу реалізується принцип адаптивності, що являється одним з основних принципів управління економічною стійкістю підприємства [53].

Процесний підхід до управління економічною стійкістю проявляється у вигляді розробки та реалізації стратегічних й оперативних управлінських рішень, які здатні забезпечити стає функціонування та розвиток підприємства. Такий підхід до управління економічною стійкістю підприємства зорієнтований на те, щоб розглядати не окремі елементи підприємства чи функціональні дільниці, а відносно самостійні та окремі процеси або процесні блоки. Даний підхід передбачає розгляд економічної стійкості підприємства як об'єкта управління у вигляді процесу залежно від тієї конкретної проблеми, яка у теперішній момент вирішується. Управління сприймається як процес, тому що праця з досягнення цілей за допомогою інших – це не якась одноразова дія, а серія безперервних взаємопов'язаних дій, кожна з котрих сама по собі є процесом, які дуже важливі для досягнення економічної стійкості підприємства [55]. Підхід до управління з позицій процесу дає можливість системно пов'язати між собою функціональні напрями в діяльності підприємства, побудувати прозорі та зрозумілі схеми реалізації управлінських завдань, оцінити й оптимізувати ресурси, що використовуються. Процесний підхід до

управління економічною стійкістю передбачає розроблення й реалізацію управлінських рішень стратегічного та оперативного характеру, які забезпечують стабільне функціонування й розвиток підприємства. Такий підхід до управління економічною стійкістю підприємства зорієнтований на те, щоб розглядати не окремі його елементи чи функціональні ділянки, а відносно самостійні й окремі процеси. Управління економічною стійкістю підприємств повинно всебічно та комплексно охоплювати всі сфери діяльності, що може бути досягнуто за допомогою здійснення певної сукупності процесів, які являють собою алгоритм або послідовність взаємопов'язаних та взаємообумовлених дій, управлінських рішень для досягнення поставленої мети.

Для побудови ефективної системи управління економічною стійкістю підприємства необхідно визначити таке взаємовідношення її організаційних елементів, за якого найбільш оперативно і вчасно виконуються вимоги об'єкту управління, а також забезпечується найбільш продуктивна взаємодія із зовнішнім середовищем. Проаналізувавши вказані методичні підходи до управління економічною стійкістю підприємств та оцінивши їх переваги та недоліки, було запропоновано інтегрований системно-адаптивний методичний підхід. Даний підхід, заснований на перевагах функціонального, системного, ситуаційного та процесного методичних підходах, передбачає комплекс стратегічних й оперативних управлінських дій, спрямований на взаємоузгодження елементів економічної стійкості як системи, застосовуючи принципи адаптивного управління, спрямовані на забезпечення ефективного за існуючих умов рівня економічної стійкості підприємства.

В принципах адаптивного управління закладені необмежені можливості розмаїтості адекватних реакцій на розмаїтість керованого об'єкта. Тому ідею комбінування двох підходів, варто вважати однією зі складових сучасної парадигми науки управління. С. В. Козловський також виділяє інтеграційний підхід, який на його думку, розглядає економічну стійкість як сукупність

економічних систем мікро-, мезо- та макрорівня. Інтеграційний підхід – це підхід дослідження економічних процесів з позицій розгляду сучасної економічної системи, яка є сукупністю економічних систем різного рівня: держави, регіонів, галузей, підприємств тощо. Сучасні економічні системи є складними багаторівневими, багатфакторними, багатокритеріальними відкритими системами, які мають специфічні властивості: цілісність, цілеспрямованість, передбачуваність, самоорганізованість [55]. Логічна схема формування інтегрованого системно-адаптивного методичного підходу до управління економічною стійкістю підприємства відображена на рисунку 1.6.



Рисунок 1.6 - Логічна схема формування інтегрованого системно-адаптивного методичного підходу до управління економічною стійкістю підприємства

Слід зазначити основні принципи, характерні для системно-адаптивного методичного підходу до управління економічною стійкістю підприємства:

- системність – економічна стійкість розглядається як система, яка містить взаємопов'язані елементи;
- цілісність – вимагає розглядати одночасно економічну стійкість як

єдине ціле і в той же час як одну з підсистем у системі функціонування підприємства;

- структуризація – передбачає аналіз елементів економічної стійкості як системи, а також їх взаємозв'язки в межах конкретної організаційної структури;

- динамічність – враховує необхідність забезпечення економічної стійкості як у короткостроковому, так і в довгостроковому періоді;

- рівність – передбачає однакову питому вагу впливу всіх елементів економічної стійкості як системи при визначенні рівня економічної стійкості підприємства.

Незважаючи на радикально нові умови функціонування українських підприємств, реалії показують високу інерційність існуючих моделей управління, не здатних реагувати на імпульси, що надходять із зовнішнього середовища. Певною мірою це природна поведінка, спрямована на підтримання цілісності системи. Дана нестабільність посилюється хаотичним нецільовим характером сприйняття сигналів, що надходять ззовні. Як і раніше, можемо спостерігати нечіткі повноваження та відповідальність керівників, зберігається перевантаженість оперативною діяльністю вищої ланки управління підприємствами. Зміни внутрішньої організаційної структури підприємства, що відбувається, має багато в чому несистемний і формальний характер, нові підрозділи найчастіше створюються з неекономічних причин. Подолання наявних недоліків вимагає системних перетворень у діючих підходах до управління економічною стійкістю у напрямку привнесення до них елементів стратегічного бачення і максимальної адаптації до умов соціально-економічної реальності, що змінилися.

Як свідчить практика, якість підприємства як системи визначається не так якісно-кількісним складом елементів та взаємозв'язків, скільки їх збалансованістю та пропорційністю. Водночас ці елементи та взаємозв'язки під дією безперервних змін, що відбуваються у зовнішньому та внутрішньому

середовищі, також безперервно змінюються самі, причому темпи та напрямки цих змін не завжди збігаються. Це означає необхідність постійного пошуку шляхів досягнення максимальної відповідності як між елементами системи управління економічною стійкістю підприємств, так й процесами їх зміни. Так, зміна цілей розвитку підприємства має бути пов'язана із внесенням відповідних змін до організації, технології виробництва та управління, чисельності та кваліфікаційного складу кадрів, мотивації (рисунок 1.7).

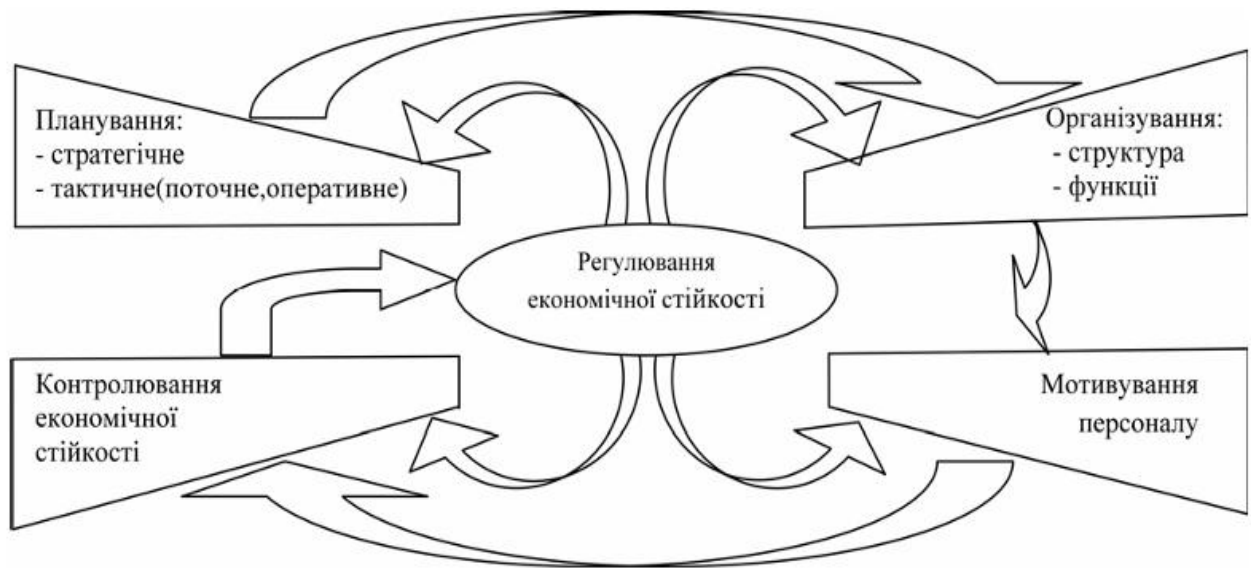


Рисунок 1.7 - Загальна схема управління економічною стійкістю бізнесу

Ефективна система управління економічною стійкістю бізнесу повинна забезпечувати системність та комплексність вирішення проблеми стійкості шляхом включення в область аналізу та прийняття управлінських рішень не тільки надійності роботи підприємства як виробничої системи, але і його взаємовідносин із зовнішнім середовищем; дозволяти здійснювати перехід від орієнтації на статичну рівновагу до досягнення динамічної рівноваги на основі дослідження елементів системи та зовнішнього середовища у процесі їх розвитку, від ієрархічних побудов системи управління до плоских модульних структур, що підвищують оперативність та якість управлінських рішень; дає можливість по кожному контуру управління приймати взаємопов'язані рішення.

Відштовхуючись від сформульованих положень, визначимо деякі принципові вимоги щодо побудови ефективних систем управління економічною стійкістю підприємств.

Відхід від переконання в тому, що успіх підприємства, досягнення ним цілей розвитку визначаються його внутрішніми можливостями, рівнем спеціалізації виробництва та поділу праці, зниженням витрат за рахунок внутрішньовиробничих резервів. У сучасних умовах на перше місце висувається досягнення відповідності підприємства умовам зовнішнього середовища, його здатність адаптивно реагувати на постійні зміни.

Поширення на діяльність підприємства механізмів ринкового контролю. Перехід від вирішення виробничих завдань до вирішення завдань задоволення потреб ринку. У більшості випадків вітчизняні підприємства функціонують поза механізмами ринкового контролю, що робить їх нежиттєздатними без державної підтримки.

Побудова системи управління підприємством на основі поєднання системного та ситуаційного підходів, що дозволяє, з одного боку, забезпечити властивості цілісності та стійкості, а, з іншого – формувати організацію управління всередині підприємства як відповідь на різноманітні зовнішні впливи та зміни.

Оскільки на сучасному підприємстві людина є ключовим ресурсом виживання та конкурентоспроможності, необхідно створити умови для реалізації її потреб до самореалізації та саморозвитку.

Перехід від жорстких ієрархічних структур, заснованих на вузькій спеціалізації та виділенні часткових процесів до адаптивних горизонтальних структур управління, заснованих на поєднанні умовно-постійної основи з тимчасовими модульними елементами (командами).

Відповідність складності та динамічності системи управління, її функціональної та інформаційної моделі складності та динамічності факторів зовнішнього та внутрішнього середовища.

Адаптивність критеріїв оцінки ефективності управління цілям та завданням підприємства, що реалізуються на різних етапах його розвитку.

Досягнути ефективності діяльності та стійкості організації можна лише за умови постійного контролю усіх її процесів. Контроль – елемент і чинник управлінської діяльності, який передбачає перевірку відповідності стану підконтрольних об'єктів встановленим нормам, цілям, програмам і планам. Ефективним є поєднання усіх видів контролю: попереднього, поточного та наступного; фінансового, виробничого, маркетингового; централізованого і децентралізованого тощо. Процес контролювання економічної стійкості підприємства відображено на рисунку 1.8.



Рисунок 1.8 - Схематична модель контролювання економічної стійкості

Ефективність контролю економічної стійкості можлива лише за таких умов: об'єктивності встановлених критеріїв і стандартів економічної стійкості, якісного інформування про внутрішнє та зовнішнє середовища підприємства, максимального охоплення його параметрів, запровадження інформаційно-

управлінської системи контролю. Участь у контрольних процесах беруть створені на підприємстві служби контролю, планово-аналітичний відділ, служба внутрішнього аудиту, керівники різних рівнів управління тощо. Для контролю економічної стійкості доцільно встановити область стійкості функціонування суб'єкта господарювання. Границя стійкості визначається критичним рівнем основного критерію стійкості системи. Однак, досить складно визначити значення допустимих відхилень під час змін як для всієї системи, так і для окремих її показників (параметрів), оскільки для кожної організації вони є суто індивідуальними. Забезпечення економічної стійкості підприємства вимагає безперервного регулювання шляхом постійного відстеження стану об'єкта й оперативного коригування траєкторії його руху. Ефективне поєднання різних видів контролю з урахуванням параметрів зовнішнього і внутрішнього середовища служить передумовою економічної стійкості підприємства. Виявлені у процесі контролю вад, відхилення у діяльності та стані підприємства усувають шляхом здійснення такої функції менеджменту як регулювання. Інформацію, яка надійшла каналами зворотного зв'язку в керівну систему про економічний стан підприємства, його зміни, аналізують та оцінюють. На підставі цього керуюча система готує нове управлінське рішення, що передбачає конкретні регулюючі заходи.

Узагальнюючи, можна зробити висновок, що система управління економічної стійкості передбачає реалізацію комплексу управлінських дій, спрямованих на формування динамічної структури, здатної вести неперервну у часі та економічно успішну щодо досягнення поставлених стратегічних цілей діяльність в умовах постійного впливу.

Висновки до розділу 1

Економічна стійкість бізнесу в сучасних умовах глобальної нестабільності постає як багатовимірна категорія, що охоплює здатність

підприємства підтримувати функціональність, адаптуватися до змін та забезпечувати довгостроковий розвиток. Її сутність полягає у гармонійному поєднанні фінансової стабільності, операційної ефективності, стратегічної гнучкості та інноваційної спроможності. Складовими економічної стійкості виступають фінансові ресурси, кадровий потенціал, організаційна структура, технологічна база та здатність до інтеграції у зовнішнє середовище.

Актуальні ризики, що впливають на економічну стійкість бізнесу, мають багатоплановий характер. Серед них — макроекономічна нестабільність, інфляційні коливання, політичні та регуляторні фактори, технологічні зрушення, кіберзагрози, а також соціальні та екологічні виклики. Їхній вплив проявляється у зростанні невизначеності, підвищенні витрат, зниженні прогнозованості ринкових процесів та необхідності швидкої адаптації бізнес-моделей. У результаті підприємства змушені формувати нові механізми управління ризиками, що дозволяють не лише мінімізувати негативні наслідки, а й використовувати кризові явища як джерело розвитку.

Концептуальні підходи до управління економічною стійкістю в умовах невизначеності ґрунтуються на інтеграції стратегічного планування, гнучких управлінських практик та інноваційних інструментів. Такі практики дозволяють підприємствам перетворювати невизначеність на дані, формувати культуру навчання на помилках та підвищувати стратегічну гнучкість.

Отже, економічна стійкість бізнесу в сучасних умовах трактується як багатовимірна характеристика, що охоплює не лише здатність підприємства протидіяти ризикам, а й уміння перетворювати їх на додаткові можливості для розвитку та зростання. Вона передбачає активне використання інструментів стратегічного управління, які дозволяють адаптуватися до змін зовнішнього середовища, підтримувати стабільність функціонування та водночас забезпечувати поступове нарощування конкурентних переваг.

2 Аналіз господарської діяльності ФОП Зінченко В. О.

2.1 Характеристика бізнесу

ФОП Зінченко В. О. є торговельним підприємством, що здійснює купівлю-продаж товарів і надання послуг споживачам.

За формою власності ФОП Зінченко В. О. є приватним підприємством, основна мета функціонування якого отримання прибутку.

Основними видами діяльності підприємства згідно КВЕД є такі:

47.71 – Роздрібна торгівля одягом у спеціалізованих магазинах;

47.72 – Роздрібна торгівля взуттям і шкіряними виробами у спеціалізованих магазинах;

68.20 – Надання в оренду й експлуатацію власного чи орендованого нерухомого майна;

47.82 – Роздрібна торгівля з лотків і на ринках текстильними виробами, одягом і взуттям.

Основними цілями функціонування досліджуваного підприємства є:

- максимальне задоволення споживачів та користувачів послуг;
- досягнення позиції ринкового лідерства;
- створення умов для розвитку і належної мотивації працюючих;
- формування позитивного іміджу організації.

ФОП Зінченко В. О. є комплексом, що складається із торговельних і неторговельних приміщень, необхідних для здійснення різного роду торгово-складських операцій. Це дозволяє використовувати у діяльності засоби механізації операцій, створює сприятливі умови праці для торгових працівників, а також сприяє підвищенню якості торговельного обслуговування споживачів, надання їм додаткових послуг тощо.

Відповідно до асортименту товарів, які реалізуються, торговельний

комплекс є підприємством роздрібної торгівлі, що реалізує непродовольчі товари широкого асортименту за традиційним методом обслуговування.

Директор ФОП Зінченко В. О.:

- має печатку, фірмовий бланк, товарний знак та інші реквізити;
- має право відкривати розрахунковий та інші рахунки у національній та іноземній валюті в банківських та інших фінансових установах.

У своїй діяльності директор ФОП Зінченко В. О. керується такими внутрішніми документами: свідоцтво на право ведення підприємницької діяльності, положення про оплату праці, правила внутрішнього трудового розпорядку, трудові договори з найманими працівниками та орендарями тощо.

Під час прийому на роботу у ФОП Зінченко В. О. особлива увага звертається на наявність у працівника спеціальної або вищої освіти. Рішення про прийом на роботу приймається директором підприємства, після чого оформляються такі документи:

- наказ про прийом на роботу;
- укладається трудовий договір найманого працівника;
- укладається договір про повну індивідуальну матеріальну відповідальність;
- підписується зобов'язання про нерозголошення й дотримання конфіденційності інформації, що становить комерційну таємницю підприємства.

2.2 Аналіз товарообігу

Товарний асортимент ФОП Зінченко В. О. формується з урахуванням потреб споживачів та оптимального співвідношення окремих груп продукції відповідно до таких принципів [56-57]:

- забезпечення у торговому комплексі достатньої повноти товарів

підвищеного попиту та широкого асортименту належної якості;

- підтримання належної ширини та глибини асортименту за кожною категорією і підкатегорією;
- реалізація раціональної цінової політики тощо.

У процесі формування товарного портфеля торговельного комплексу здійснюється аналіз споживчого попиту, виявляються проблеми незадоволених потреб і очікувань покупців, на основі чого проводиться коригування асортиментної політики.

Товарообіг визначається як показник динаміки продажів магазину, що характеризується сумою грошових надходжень за певний період часу [58]. Іншими словами, це обсяг виручки від реалізації товарів за місяць, квартал, рік тощо.

Роздрібний товарообіг — це форма товарообігу, за якої продукція реалізується кінцевому споживачеві для особистого використання, без урахування продажів для перепродажу.

Для визначення основних тенденцій розвитку проаналізуємо динаміку товарообігу ФОП Зінченко В. О. за допомогою аналітичної таблиці 2.1.

Таблиця 2.1 – Аналіз товарообігу

Показник	Рік			Темпи зміни, %, до попереднього року	
	2022	2023	2024		
1	2	3	4	5	6
1. Обсяг товарообігу (реалізації послуг) всього, тис. грн, в т.ч.	3221	3475	4947	107,89	142,36
– оптовий товарообіг	875	717	1181	81,94	164,71
– роздрібний товарообіг	2346	2758	3766	117,56	136,55

На основі даних таблиці 2.1 можна констатувати, що у 2023 році загальний обсяг товарообігу підприємства зазнав зростання на 7,9 %. Водночас

у 2024 році простежується позитивна тенденція: відбулося зростання товарообігу на 42,4 %, що свідчить про поступове відновлення та покращення результатів діяльності (рисунок 2.1).

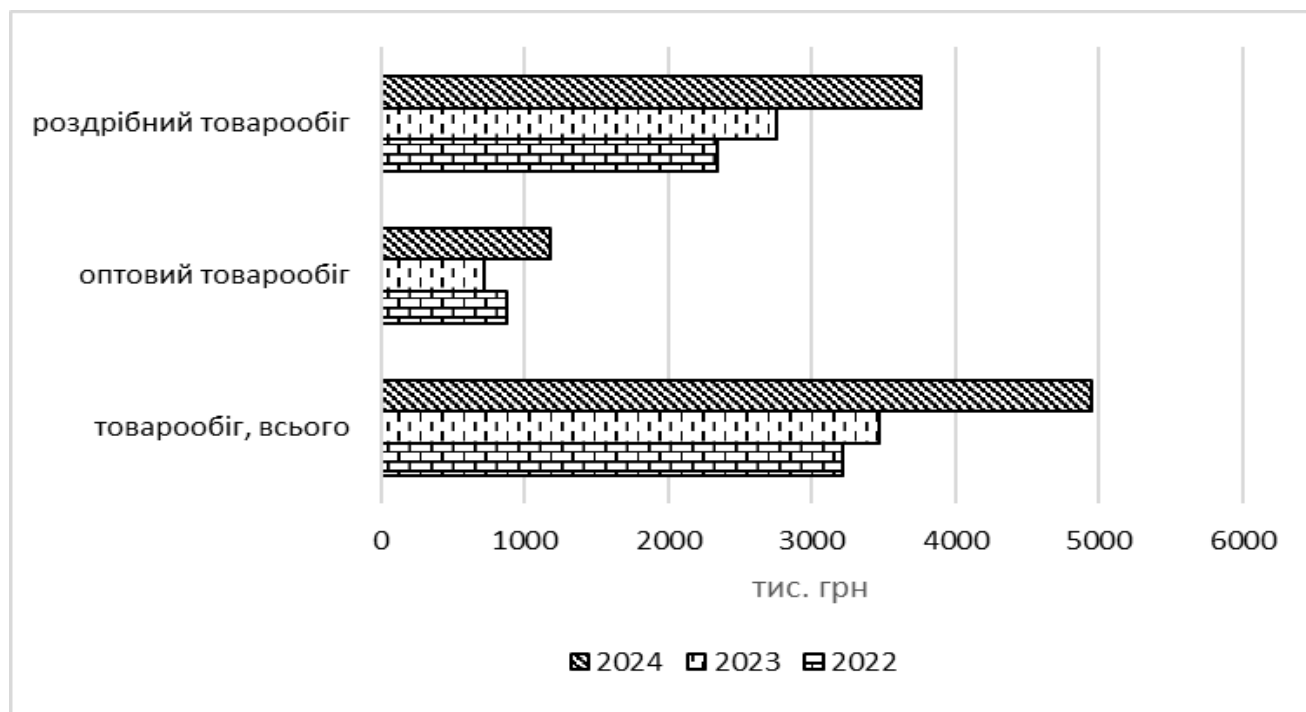


Рисунок 2.1 – Динаміка товарообігу, тис. грн

Спостерігається суттєве зростання показників оптового товарообігу, який збільшився на 64,7 %. Водночас роздрібний товарообіг продемонстрував приріст на 36,5 % порівняно з 2023 роком, що свідчить про позитивну динаміку розвитку підприємства у сфері реалізації продукції.

2.3 Аналіз основних фондів

Функціонування підприємства потребує інвестування значної частки капіталу в довгострокові матеріальні активи, які становлять основу виробничої потужності підприємства і називаються основними засобами.

Для цілей аналізу і управління основними засобами їх класифікують за певними критеріями (рисунок 2.2).

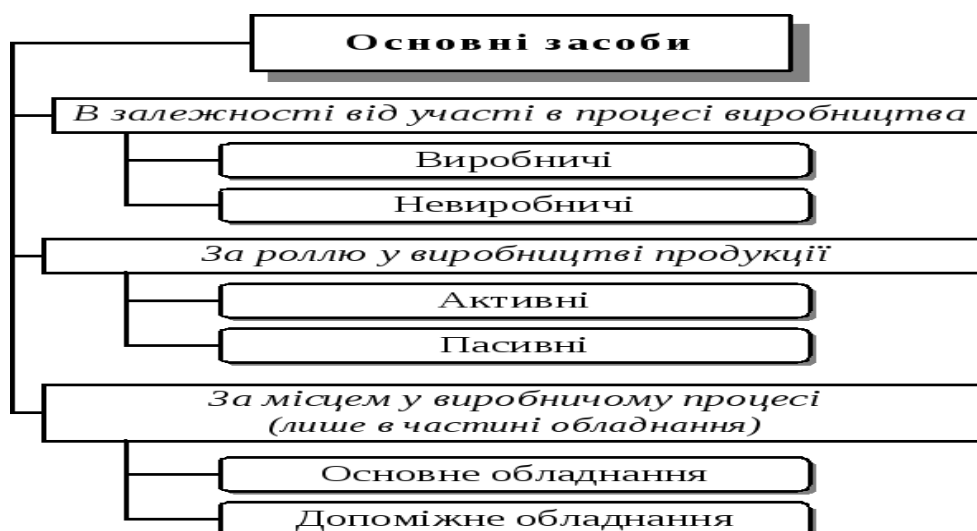


Рисунок 2.2 – Види основних фондів [59]

До ключових характеристик основних засобів належать такі [60]:

- вони використовуються у діяльності підприємства протягом тривалого часу — понад один рік або протягом операційного циклу, якщо його тривалість перевищує рік;
- функціонують у незмінній натуральній формі, поступово втрачаючи свою вартість унаслідок фізичного та морального зносу;
- їхня вартість зменшується та переноситься на витрати підприємства частинами через амортизаційні відрахування.

Таким чином, основні засоби становлять складову виробничих ресурсів, що застосовуються у господарській діяльності суб'єкта протягом тривалого періоду (понад рік або протягом операційного циклу, якщо він довший за рік) та в процесі зносу поступово розподіляють свою вартість на витрати підприємства у вигляді амортизації [62].

Облік основних виробничих фондів здійснюється як у натуральному, так і у вартісному виразі. Вартісний облік визначається як їх оцінка, тоді як натуральний облік необхідний для встановлення технічного складу фондів.

Оцінка основних фондів підприємства — це грошове відображення їхньої вартості, що дає змогу визначити загальний обсяг, структуру та динаміку

фондів, а також розрахувати економічні показники діяльності за певний період. Вона проводиться для визначення ступеня зносу та планування витрат на оновлення, модернізацію й ремонт. При цьому застосовуються різні види оцінки: за первісною, відновленою та залишковою вартістю (відновлена вартість мінус знос) [63].

З огляду на тривале використання засобів праці, їх поступове спрацювання та зміну умов відтворення, застосовуються кілька методів оцінювання основних фондів, що відображено на рисунку 2.3.

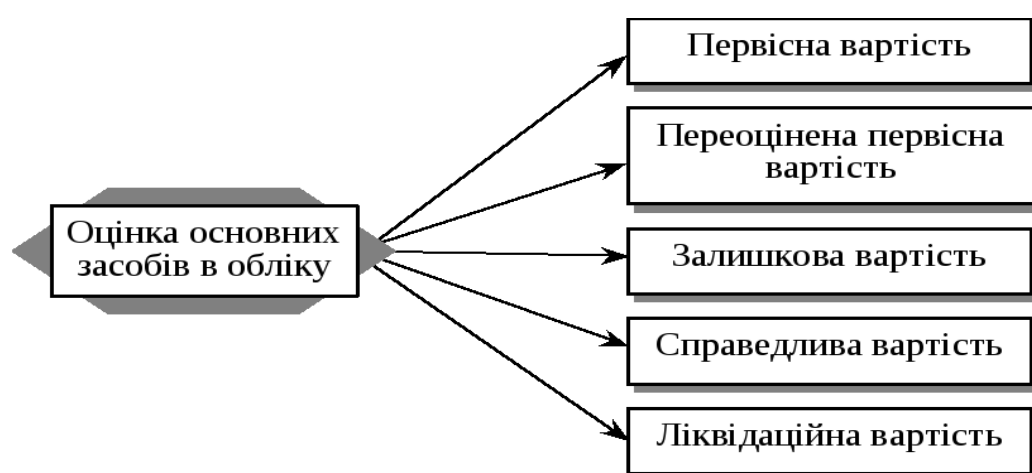


Рисунок 2.3 – Способи оцінки основних засобів, що використовуються в бухгалтерському обліку, відповідно до П(С)БО № 7 [62]

Динаміку основних засобів розкриємо за допомогою аналітичної таблиці 2.2.

Таблиця 2.2 – Аналіз основних фондів

Показник	Рік			Темпи зміни, %, до попереднього року	
	2022	2023	2024		
1	2	3	4	5	6
Середня вартість основних фондів підприємства, тис. грн	2165	2237	2596	103,3	116,1

У 2023 році середньорічна вартість основних фондів підприємства зросла на 3,3 %, а у 2024 році — вже на 16,1 %. Така позитивна динаміка пояснюється не лише придбанням транспортних засобів та нового обладнання для торговельних і складських приміщень, але й загальною тенденцією до оновлення матеріально-технічної бази підприємства. Це свідчить про прагнення суб'єкта господарювання до підвищення ефективності виробничих процесів, оптимізації логістики та покращення умов зберігання товарів.

Показник фондівдачі є одним із ключових індикаторів інтенсивності використання основних засобів [61]. Фондовіддача (коефіцієнт оборотності основних засобів, коефіцієнт обороту фіксованих активів або фіксованого капіталу) відображає співвідношення між обсягом виробленої чи реалізованої продукції та середньорічною вартістю основних фондів.

Зростання цього показника свідчить про ефективніше використання наявних ресурсів, тоді як його зниження може сигналізувати про недостатнє завантаження виробничих потужностей або нераціональне використання інвестицій у матеріально-технічну базу. Таким чином, фондівдача є важливим інструментом оцінки економічної результативності підприємства, адже дозволяє визначити, наскільки ефективно основні засоби сприяють формуванню доходів та забезпеченню конкурентоспроможності на ринку (рисунок 2.4).

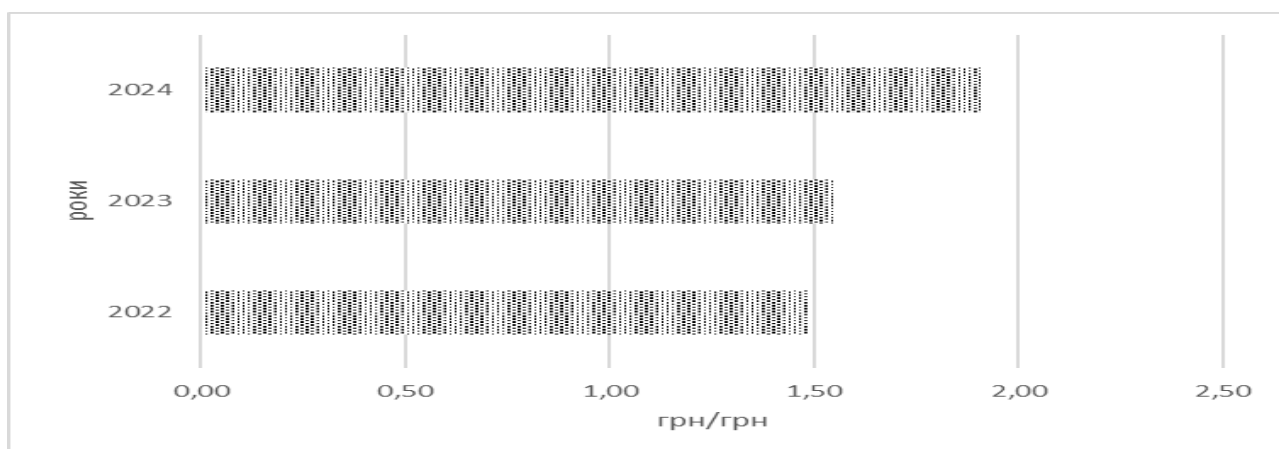


Рисунок 2.4 - Динаміка фондівдачі

Для ФОП Зінченко В. О. показник фондівддачі характеризується позитивною динамікою. Зокрема, у 2023 році він зростає на 0,07 грн/грн порівняно з попереднім періодом, що свідчить про підвищення ефективності використання основних засобів. Така тенденція може бути пов'язана як із зовнішніми чинниками (зміни ринкової кон'юнктури, скорочення попиту), так і з внутрішніми проблемами організації виробничо-торговельних процесів.

У 2024 році показник фондівддачі продемонстрував позитивні зрушення — його величина зросла на 22,6 % у порівнянні з 2023 роком. Це свідчить про певне відновлення ефективності використання основних фондів, що є результатом зростання обсягів товарообороту, вказує на наявність резервів для подальшого підвищення ефективності використання основних засобів, зокрема через удосконалення технологічних процесів, розширення асортименту та активізацію маркетингової діяльності.

Таким чином, динаміка фондівддачі у 2022–2024 роках демонструє як проблеми у використанні основних фондів, так і потенціал для їх більш продуктивного застосування у майбутньому..

2.4 Аналіз трудових ресурсів

Забезпеченість підприємства трудовими ресурсами та рівень їх раціонального використання безпосередньо впливають на ключові результати господарської діяльності: обсяг виробництва, ефективність використання основних засобів, собівартість продукції та величину прибутку. Від оптимальної організації праці залежить не лише продуктивність, а й конкурентоспроможність підприємства на ринку.

Метою аналізу ефективності використання трудових ресурсів є виявлення внутрішніх резервів, пошук шляхів їх більш результативного застосування, а також визначення можливостей збільшення обсягів виробництва за рахунок підвищення продуктивності праці [62]. Такий аналіз дозволяє оцінити рівень

використання кадрового потенціалу, виявити проблеми у його структурі та організації, а також розробити заходи щодо оптимізації трудових процесів [64].

Показники, що характеризують трудові ресурси та ефективність їх використання подано в таблиці 2.3

Таблиця 2.3 – Аналіз трудових ресурсів

Показник	Рік			Темпи зміни, %, до попереднього року	
	2022	2023	2024		
1	2	3	4	5	6
Середньооблікова чисельність працівників, люд.	9	12	12	133,33	100,00
Продуктивність праці, тис. грн/люд.	357,89	289,58	412,25	80,91	142,36
Фонд оплати праці, тис. грн	140,04	226,8	256,2	161,95	112,96
Середня заробітна плата працівників, грн	15560	18900	21350	121,47	112,96

Середньооблікова чисельність працівників у 2022 р. становила 9 осіб, у 2023 році вона зросла до 12, що відображає значне збільшення на третину. Проте у 2024 році показник залишився на рівні попереднього року, тобто приросту вже не відбулося. Це свідчить про те, що ФОП Зінченко В. О. пройшло фазу активного розширення у 2023 році, після чого стабілізувала кадровий склад.

Важливо враховувати, що кількісне зростання персоналу повинно супроводжуватися підвищенням ефективності його використання, адже саме продуктивність праці є ключовим фактором формування конкурентних переваг.

На рисунку 2.5 подано динаміку продуктивності праці.

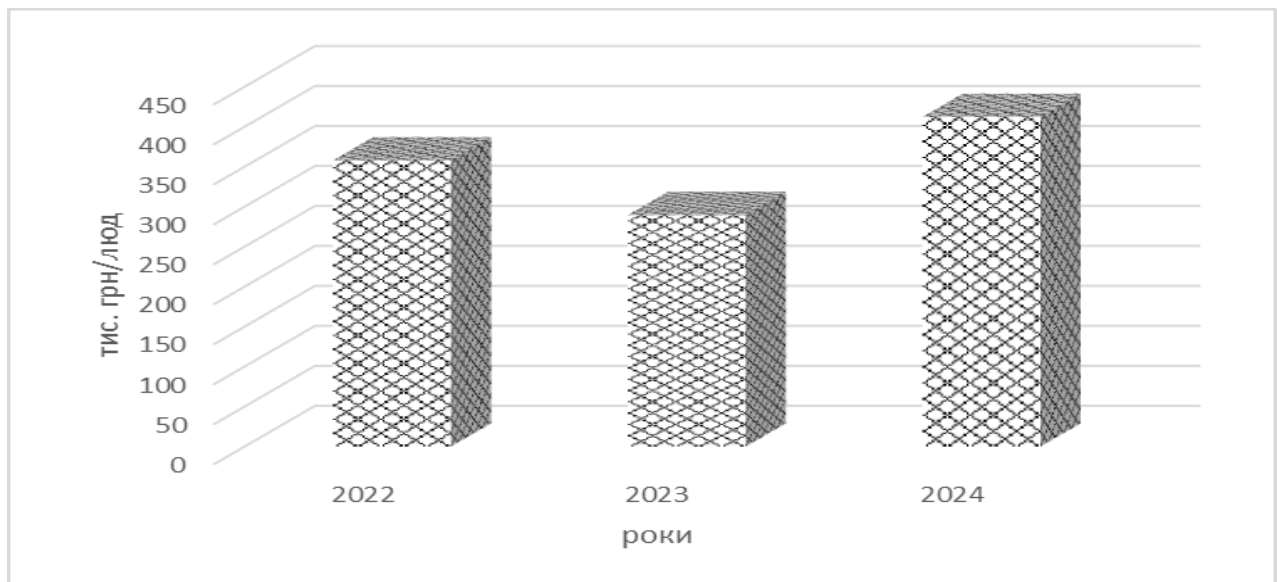


Рисунок 2.5 - Динаміка продуктивності праці

У 2022 році продуктивність становила 357,89 тис. грн/люд., у 2023 році вона знизилася до 289,58 тис. грн/люд., тобто на 19,1 %. Це негативно позначилося на результатах діяльності, адже збільшення чисельності персоналу не дало очікуваного ефекту. У 2024 році продуктивність різко зросла до 412,25 тис. грн/люд., що означає приріст на 42,4 %. Така динаміка свідчить про оптимізацію використання трудових ресурсів та підвищення ефективності роботи.

У 2022 році фонд оплати праці становив 140,04 тис. грн, у 2023 році він зріс до 226,8 тис. грн, що відповідає приросту на 61,9 %. У 2024 році фонд оплати праці підвищився до 256,2 тис. грн, тобто на 12,9 %. Це демонструє тенденцію до зростання витрат на персонал, причому у 2023 році вони збільшувалися значно швидше, ніж продуктивність праці, а у 2024 році темпи зростання фонду вже були більш стриманими.

У 2022 році середня зарплата становила 15 560 грн, у 2023 році вона зросла до 18 900 грн, що відповідає приросту на 21,5 %. У 2024 році показник піднявся до 21 350 грн, тобто на 12,9 %. Це свідчить про стабільне підвищення рівня доходів працівників, яке забезпечується зростанням фонду оплати праці, хоча у 2024 році темпи приросту вже були помірнішими.

2.5 Аналіз витрат і доходів

З господарської точки зору витрати розглядаються як процес споживання або використання товарів і послуг у ході отримання доходу. Вони відображають економічну сутність витрат підприємства як необхідної умови здійснення виробничо-торговельної діяльності.

У більш вузькому розумінні витрати — це сукупність втрат підприємства, виражених у грошовій формі, що виникають у зв'язку з виробництвом продукції, наданням послуг, виконанням робіт та їх реалізацією [63]. Таким чином, витрати є невід'ємною складовою господарського процесу, яка визначає рівень собівартості та впливає на кінцевий фінансовий результат.

Відповідно до положень Національних стандартів бухгалтерського обліку, витратами звітного періоду визнається зменшення економічної вигоди внаслідок вибуття активів або збільшення зобов'язань, що призводить до скорочення власного капіталу підприємства, за умови, що такі витрати можуть бути достовірно оцінені. Це визначення підкреслює важливість точності та обґрунтованості облікових процедур, адже саме вони забезпечують коректність фінансової звітності та можливість аналізу ефективності діяльності.

Для більш детального розуміння структури та динаміки витрат ФОП Зінченко В. О. у таблиці 2.4 та на рисунку 2.6 наведено їх аналіз. Він дозволяє оцінити тенденції зміни витрат, визначити їх вплив на фінансові результати підприємства та виявити резерви оптимізації витратної частини.

Таблиця 2.4 – Аналіз витрат

Показник	Рік			Темпи зміни, %, до попереднього року	
	2022	2023	2024		
1	2	3	4	5	6
Витрати, тис. грн	3130,8	3321,3	4721,5	106,08	142,16

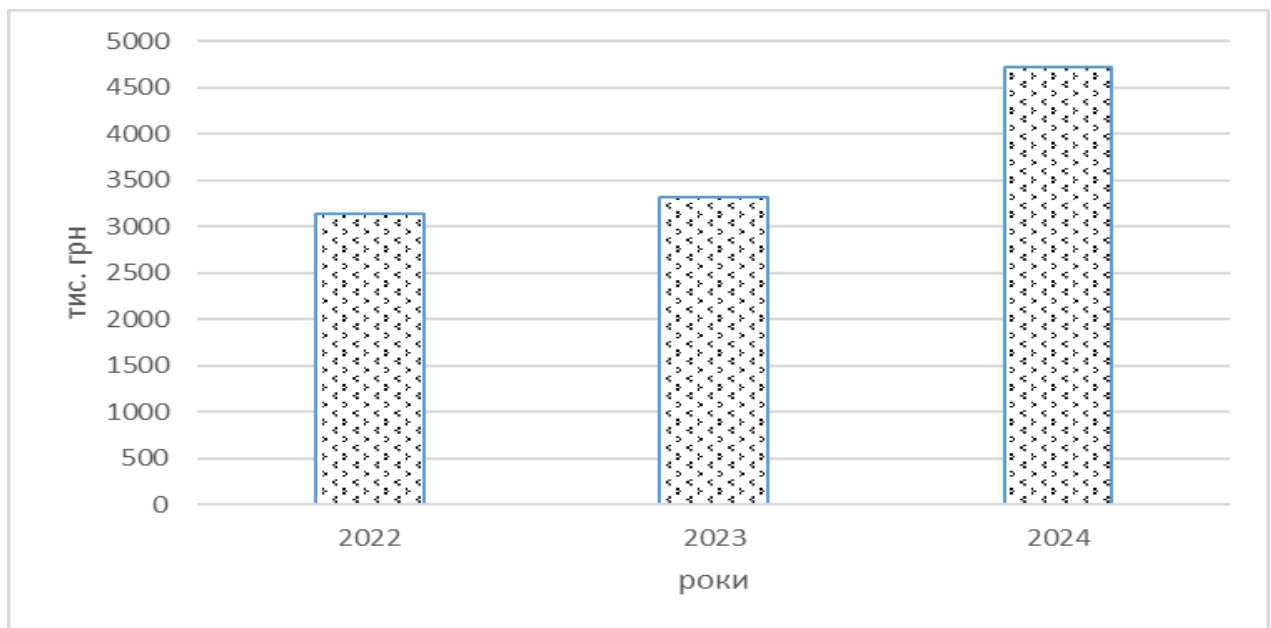


Рисунок 2.6 - Динаміка витрат

У 2022 році витрати підприємства становили 3130,8 тис. грн. У 2023 році вони зросли до 3321,3 тис. грн, що відповідає приросту на 6,1 %. Це свідчить про відносно помірне збільшення витрат, яке могло бути пов'язане з розширенням діяльності та інфляційними процесами. У 2024 році витрати різко піднялися до 4721,5 тис. грн, тобто на 42,2 % порівняно з попереднім роком. Така динаміка демонструє значне навантаження на фінансові ресурси підприємства, що може бути наслідком інтенсивного розвитку, інвестицій у виробничі процеси або підвищення вартості ресурсів. Загалом спостерігається тенденція до зростання витрат, причому у 2024 році їхній приріст був особливо високим, що потребує ретельного контролю та пошуку шляхів оптимізації для збереження фінансової стійкості.

Основними чинниками такої нестабільності виступають об'єктивні зовнішні умови: повномасштабне військове вторгнення, зниження купівельної спроможності населення, порушення та ускладнення логістичних ланцюгів постачання. Усі ці фактори суттєво вплинули на можливості підприємства підтримувати стабільний рівень доходів та прибутковості.

Аналіз фінансових результатів ФОП Зінченко В. О. подано в таблиці 2.5..

Таблиця 2.5 – Аналіз доходів

Показник	Рік			Темпи зміни, %, до попереднього року	
	2022	2023	2024		
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції, тис. грн	3208,2	3424,5	4918,1	106,74	143,62
Інші операційні доходи, тис. грн	2,1	0,9	3,4	42,86	377,78

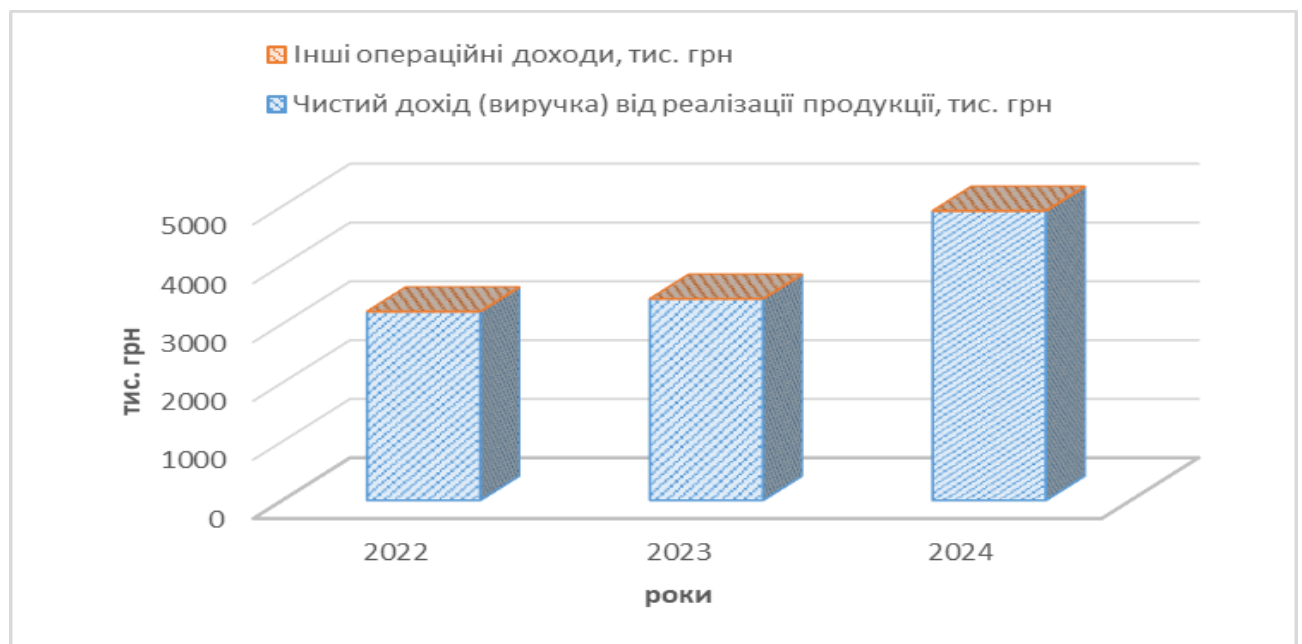


Рисунок 2.7 - Динаміка доходів

У 2022 році чистий дохід від реалізації продукції становив 3208,2 тис. грн. У 2023 році він зріс до 3424,5 тис. грн, що відповідає приросту на 6,7 %. Це свідчить про помірне зростання обсягів реалізації. У 2024 році показник піднявся до 4918,1 тис. грн, тобто на 43,6 % порівняно з попереднім роком. Така динаміка демонструє розширення ринку збуту або підвищення ефективності продажів, що позитивно позначилося на фінансових результатах підприємства.

Інші операційні доходи у 2022 році становили 2,1 тис. грн, у 2023 році

вони скоротилися до 0,9 тис. грн, тобто на 57,1 %. Це може свідчити про зменшення додаткових джерел доходу або скорочення обсягів побічної діяльності. Проте у 2024 році інші операційні доходи різко зросли до 3,4 тис. грн, що означає приріст на 277,8 % порівняно з попереднім роком. Така зміна свідчить про активізацію додаткових напрямів діяльності підприємства, які почали приносити відчутні результати.

Загалом у 2023 році ФОП Зінченко В. О. демонструвало лише незначне зростання основного доходу при скороченні додаткових надходжень, тоді як у 2024 році відбулося значне покращення фінансових результатів завдяки одночасному зростанню виручки від реалізації продукції та відновленню інших операційних доходів..

2.6 Аналіз ефективності діяльності

Діяльність будь-якого підприємства як складної соціально-економічної системи визначається та оцінюється широким спектром параметрів, серед яких ключове місце займає показник ефективності. Ефективність виступає комплексною характеристикою, що охоплює всі бізнес-процеси, напрями та сфери функціонування суб'єкта господарювання, відображаючи рівень результативності використання ресурсів та досягнення поставлених цілей.

З огляду на це, управління ефективністю є одним із найважливіших завдань системи менеджменту підприємства. Воно передбачає не лише моніторинг та оцінювання результатів діяльності, але й розробку управлінських рішень, спрямованих на оптимізацію процесів, підвищення продуктивності та забезпечення конкурентоспроможності. Важливою умовою ефективного управління є чітка ідентифікація об'єкта управлінського впливу, що дозволяє забезпечити якість та раціональність прийнятих рішень [64].

Аналіз показників ефективності діяльності ФОП Зінченко В. О. наведено у таблиці 2.6, що дає змогу оцінити динаміку змін, визначити сильні та слабкі

сторони господарської діяльності, а також окреслити напрями підвищення результативності у майбутньому.

Таблиця 2.6 – Динаміка показників ефективності діяльності

Стаття	Дані за роками, тис. грн			Темпи зміни, %	
	2022	2023	2024	до попереднього року	
1	2	3	4	5	6
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	3208,2	3424,5	4918,1	106,74	143,62
Собівартість реалізованої продукції (робіт, послуг)	3130,8	3321,3	4721,5	106,08	142,16
Валовий прибуток(збиток)	77,4	103,2	196,6	133,33	190,45
Інші операційні витрати	1,9	3,2	2,9	168,42	90,63
Фінансові результати від операційної діяльності	75,5	100	193,7	132,45	193,7
Фінансові результати до оподаткування	75,5	100	193,7	132,45	193,7
Чистий прибуток (збиток)	75,5	100	193,7	132,45	193,7

Упродовж 2022–2024 років підприємство демонструвало поступове покращення фінансових результатів, хоча темпи змін були нерівномірними. У 2023 році чистий дохід від реалізації продукції зріс лише на 6,7 %, що свідчить про обмежене розширення ринку або незначне зростання обсягів продажу. Водночас собівартість реалізованої продукції зросла майже такими ж темпами — на 6,1 %, що не дозволило суттєво наростити валовий прибуток. Незважаючи на це, фінансовий результат від операційної діяльності зріс на 32,5 %, що стало можливим завдяки контролю над іншими операційними витратами, які хоча й збільшилися, залишалися незначними у загальній структурі витрат.

У 2024 році ситуація суттєво покращилася: чистий дохід зріс на 43,6 %, а валовий прибуток — майже вдвічі. Це свідчить про ефективніше управління витратами та зростання маржинальності продукції. Інші операційні витрати зменшилися на 9,4 %, що додатково посилило позитивний ефект. Як наслідок,

фінансовий результат до оподаткування та чистий прибуток зросли на 93,7 %, що є ознакою стабілізації та переходу до активного розвитку.

Загалом ФОП Зінченко В. О. пройшов етап помірного зростання у 2023 році з обмеженим фінансовим ефектом, після чого у 2024 році реалізувало потенціал ефективності, що дозволило суттєво покращити прибутковість без пропорційного збільшення витрат. Це свідчить про успішну адаптацію до ринкових умов, оптимізацію виробничих процесів і зміцнення фінансової стійкості..

Для більш глибокої та об'єктивної оцінки фінансових наслідків функціонування підприємства доцільним є аналіз показників рентабельності. Рентабельність виступає інтегральним індикатором ефективності діяльності, адже вона відображає співвідношення отриманого прибутку до витрат, активів чи доходів. Такий аналіз дозволяє визначити не лише абсолютні зміни у фінансових результатах, але й оцінити якість управління ресурсами та здатність підприємства забезпечувати стійкий розвиток у довгостроковій перспективі (таблиця 2.7)

Таблиця 2.7 – Аналіз показників рентабельності діяльності ФОП Зінченко В. О. за 2022 - 2024 роки

Показники	Дані за роками			Абсолютне відхилення до попереднього року	
	2022	2023	2024		
1	2	3	4	5	6
Рентабельність доходу, %	2,35	2,92	3,94	0,57	1,02
Рентабельність витрат, %	2,41	3,01	4,1	0,6	1,09

Аналіз даних таблиці 2.7 свідчить, що упродовж аналізованого періоду підприємство демонструвало стабільне покращення рентабельності доходу, що свідчить про зростання ефективності його діяльності. У 2023 році показник зріс

на 0,57%, а у 2024 — ще на 1,02%. Загальна тенденція вказує на зміцнення фінансової стійкості та конкурентоспроможності підприємства.

Величина рентабельності доходу протягом 2022–2024 років залишалася відносно невисокою, проте демонструвала чітку тенденцію до зростання. У 2022 році вона становила лише 2,35 %, що свідчить про мінімальний рівень прибутковості. У 2023 році показник піднявся до 2,92 %, а у 2024 році — до 3,94 %, тобто майже вдвічі більше, ніж на початку періоду.

2.7 Аналіз факторів середовища бізнесу

Для розробки та реалізації стратегії розвитку організації необхідним є комплексний аналіз її внутрішнього та зовнішнього середовища, оцінка потенціалу та врахування загальних тенденцій розвитку бізнес-середовища [65]. Такий підхід дозволяє сформуванню обґрунтовану стратегічну модель, яка забезпечує стійкість та конкурентоспроможність підприємства у довгостроковій перспективі.

Аналіз зовнішнього середовища передбачає дослідження мікрооточення (чинники безпосереднього впливу) та макрооточення (чинники опосередкованого впливу). До факторів мікрооточення належать споживачі, постачальники, конкуренти, а також органи державного управління та правова база, що регламентує діяльність підприємства. Вивчення цих факторів дає змогу визначити потенційні загрози та можливості розвитку, які необхідно враховувати при формуванні стратегічних цілей.

Аналіз внутрішнього середовища організації дозволяє ідентифікувати її сильні та слабкі сторони. Сильні сторони формують конкурентні переваги, які слід розширювати та розвивати, тоді як слабкі сторони потребують особливої уваги керівництва з метою їх усунення або мінімізації впливу на результати діяльності.

У таблиці 2.8 наведено матрицю SWOT-аналізу ФОП Зінченко В. О.

Таблиця 2.8 - Матриця SWOT-аналізу ФОП Зінченко В. О.

Сильні сторони	Слабкі сторони
Високий рівень клієнтського сервісу Позитивна репутація та лояльність споживачів Широкий асортимент продукції Велика клієнтська база Гнучка цінова політика Часте оновлення асортименту	Пряма залежність від виробників, що доставляють продукцію Висока залежність від прихильності споживачів Неефективна реклама і відсутність бюджету на маркетинг Слабкі техніки продажу Не достатньо кваліфікований персонал Відсутність чітко визначеної стратегії розвитку
Можливості	Загрози
Можливість розширення інтернет торгівлі Збільшення попиту Розширення асортименту Розширення клієнтської бази Масштабування за рахунок знаходження нових продуктів або послуг для збільшення попиту Оптимізація запасів та задоволення попиту на більш популярні товари за рахунок впровадження категорійного менеджменту	Посилення конкуренції на ринку Затримки товарів на митниці Несприятливі зміни у податковому законодавстві (збільшення податків) Відтік за кордон кваліфікованих кадрів Розвиток е-торгівлі Цінова конкуренція Проблеми з пошуком нових постачальників

За результатами проведеного SWOT-аналізу можна зробити висновок, що діяльність ФОП Зінченко В. О. супроводжується низкою суттєвих загроз. Найбільш критичними серед них є: посилення конкуренції на ринку внаслідок появи нових потужних гравців; ускладнення логістичних процесів, зокрема ризик затримки товарів на митниці; подальший відтік кваліфікованих кадрів за кордон через продовження повномасштабної військової агресії; зростання ролі онлайн-торгівлі, яка змінює структуру попиту; а також загострення цінової конкуренції. Усі ці фактори можуть суттєво впливати на стабільність та ефективність функціонування підприємства.

Водночас підвищення ефективності діяльності можливе за рахунок використання наявних можливостей. Однією з ключових є впровадження гнучких інструментів, що дозволить оптимізувати структуру товарних запасів, забезпечити їх відповідність реальному попиту та підвищити обсяг реалізації

продукції, яка користується найбільшим попитом. Це сприятиме зниженню витрат на зберігання, покращенню оборотності товарів та формуванню більш гнучкої асортиментної політики.

Таким чином, стратегічний розвиток підприємства має ґрунтуватися на мінімізації зовнішніх загроз та максимальному використанні можливостей, що відкриваються перед ним. Це дозволить не лише стабілізувати діяльність у складних умовах, але й забезпечити довгострокове зростання конкурентоспроможності.

Висновок до розділу 2

У другому розділі кваліфікаційної роботи простежується цілісна картина розвитку діяльності ФОП Зінченко В. О. у 2022–2024 роках. Підприємство пройшло етапи помірного зростання та подальшого відновлення, що відобразилося у динаміці товарообігу, продуктивності праці та фінансових результатів. У 2023 році підприємство продемонструвало помірне зростання: товарообіг збільшився на 7,9 % (з 3221 до 3475 тис. грн), чистий дохід від реалізації продукції зріс на 6,7 % (з 3208,2 до 3424,5 тис. грн), а витрати — на 6,1 % (з 3130,8 до 3321,3 тис. грн). При цьому продуктивність праці знизилася на 19,1 % (з 357,89 до 289,58 тис. грн/люд.), що негативно позначилося на ефективності використання трудових ресурсів. Рентабельність доходу піднялася лише з 2,35 % до 2,92 %, що свідчить про низький рівень прибутковості.

У 2024 році підприємство змогло стабілізувати чисельність працівників, оптимізувати виробничо-торговельні процеси та досягти суттєвого приросту продуктивності й товарообігу, що позитивно позначилося на фінансових результатах. У 2024 році ситуація суттєво покращилася: товарообіг зріс на 42,4 % (до 4947 тис. грн), чистий дохід — на 43,6 % (до 4918,1 тис. грн), а продуктивність праці — на 42,4 % (до 412,25 тис. грн/люд.). Витрати також

збільшилися на 42,2 % (до 4721,5 тис. грн), проте темпи зростання доходів перевищили темпи зростання витрат, що забезпечило приріст валового прибутку майже вдвічі. Рентабельність доходу піднялася до 3,94 %, що майже вдвічі більше, ніж у 2022 році.

Загалом підприємство поступово зміцнювало фінансову стійкість, хоча залишалося вразливим до зовнішніх загроз, серед яких посилення конкуренції, логістичні ризики, відтік кадрів та зміни ринкової кон'юнктури.

Разом із тим наявні можливості, зокрема впровадження гнучких інструментів управління товарними запасами та асортиментною політикою, відкривають перспективи для подальшого зростання ефективності та підвищення конкурентоспроможності.

Таким чином, діяльність ФОП Зінченко В. О. у досліджуваний період характеризується поєднанням стабілізаційних процесів із поступовим нарощуванням результативності, що створює основу для стратегічного розвитку в умовах сучасних викликів.

3 Стратегічні напрями зміцнення економічної стійкості бізнесу

3.1 Формування антикризової стратегії як інструменту забезпечення економічної стійкості бізнесу

Антикризова стратегія в сучасних українських реаліях перетворюється на багатовимірну систему рішень, що поєднує оперативні дії, стратегічне бачення та технологічну адаптивність. У 2024–2025 роках бізнес функціонує в умовах «полікризи», коли економічні, енергетичні, логістичні та безпекові ризики накладаються один на одного. Це змушує підприємства не просто реагувати на окремі виклики, а формувати комплексну модель стійкості, де кожен елемент підсилює інший.

Беручи до уваги вагоме значення антикризової стратегії для виживання і формування потенціалу стабільного розвитку підприємств, розглянемо підходи до визначення сутності даного поняття, що подані на рисунку 3.1.

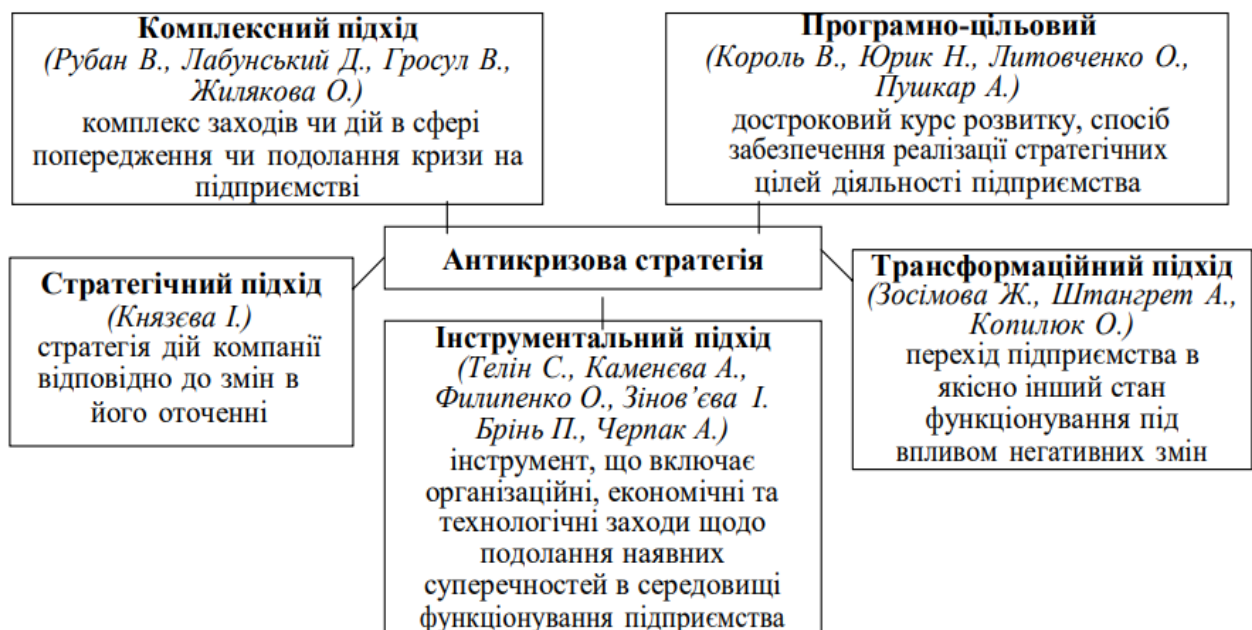


Рисунок 3.1 - Ключові підходи до визначення змісту антикризової стратегії

(сформовано на основі [66-69])

Внаслідок різного бачення змістовних характеристик стратегії можна виділити 5 основних підходів до трактування сутності «антикризової стратегії підприємства»:

1) комплексний підхід – розглядає антикризову стратегію з точки зору комплексу заходів чи дій в сфері попередження чи подолання кризи на підприємстві;

2) програмно-цільовий – визначає цільову спрямованість антикризової стратегії, визначаючи останню або як достроковий курс розвитку, або як спосіб забезпечення реалізації стратегічних цілей діяльності підприємства;

3) інструментальний – досліджує антикризову стратегію з позиції інструменту, що включає організаційні, економічні та технологічні заходи щодо подолання наявних суперечностей в середовищі функціонування підприємства;

4) стратегічний – зосереджується на важливості стратегічного способу мислення та на плануванні і реалізації антикризових дій відповідно до змін в оточенні підприємства;

5) трансформаційний – розкриває антикризову стратегію як перехід підприємства в якісно інший стан функціонування. Варто вказати, що дані напрямки розкривають як особливості стратегії, так і зміст управління в умовах розгортання кризових явищ, а тому морфологічний аналіз понять «стратегія» і «криза» та їх подальший синтез дозволяють надати визначення антикризової стратегії – це довгостроковий план дій підприємства, спрямований на відновлення його стабільної роботи і формування потенціалу для досягнення встановлених цілей розвитку.

Наведене визначення за своє суттю є узагальнюючим і дозволяє розглядати антикризову стратегію як модель ефективної адаптації підприємства до змін навколишнього середовища, умови якого наразі змінюються досить стрімко, що вказує на необхідність отримання оперативного зворотного зв'язку у вигляді показників, які характеризують майбутні умови функціонування. При цьому слід враховувати, що попереджувальний вплив набагато ефективніший

ніж дії з усунення негативних наслідків.

Основними характерними рисами антикризової стратегії є:

- обмеженість за строками здійснення (1-3 роки);
- пріоритетність, тобто під час виходу підприємства з кризового стану загально корпоративна, а також функціональні та ділові стратегії зазнають суттєвого коригування та підпорядковуються основній меті антикризового управління;
- підвищена результативність реалізації, яка визначається масштабістю наслідків від успішного (відновлення ресурсу підприємства) або незадовільного (крах суб'єкта господарювання, втрата інвестицій власниками) втілення стратегії;
- звужена функціональноцільова спрямованість, яка передбачає визначення обмеженого кола об'єктів впливу внаслідок недостатності ресурсної бази кризового підприємства;
- орієнтація на ретельний пошук та максимальне використання внутрішніх резервів ресурсів підприємства;
- яскраво виражений адаптивний характер.

Антикризова стратегія передбачає реалізацію великої кількості реорганізаційних дій та організаційно-технологічних новацій, що передбачають пристосування підприємства до параметрів зовнішнього середовища господарювання.

Науково-теоретичними принципами розроблення антикризової стратегії підприємства є:

- 1) своєчасне реагування на кризові процеси. Такі процеси мають тенденцію до збільшення після кожного господарського циклу, що сприяє виникненню негативних наслідків;
- 2) раннє діагностування факторів кризи на підприємстві. Імовірність виникнення ризику необхідно прораховувати і попереджати ще на ранніх стадіях для прийняття оперативних заходів з профілактики;

3) оперативна реакція менеджменту на розмір реальної загрози кризи для соціально-економічного розвитку підприємства;

4) повна мобілізація і реалізація можливостей виходу підприємства зі стану кризи. Важливо відмітити, що антикризова стратегія підприємства може бути результативною на практиці, якщо будуть враховані вид та тип кризи, її глибина, основні причини та передвісники її розвитку, стадії протікання на підприємстві.

Необхідно також при розробці антикризової стратегії акцентувати увагу на комплексний та системний характер кризових явищ та особливості їх впливу на підсистеми підприємства. Загалом антикризова стратегія підприємства дозволяє визначити:

- основні методи і способи адаптації підприємства до змін зовнішнього середовища, які виникають часто, а іноді раптово і нерегулярно;
- попередні заходи щодо збереження підприємством життєдіяльності і досягнення намічених оперативних і стратегічних цілей розвитку.

Механізм антикризової стратегії слід розглядати, як систему інструментів і методів забезпечення стійкості підприємства в довгостроковій перспективі, а тому ефективність її реалізації залежить від обґрунтованості запланованої моделі дій та інструментів. В свою чергу процес розроблення антикризової стратегії може бути представлений як динамічна сукупність взаємопов'язаних управлінських дій.

Виділяють три основних етапи формування антикризової стратегії підприємства: планування, розроблення, реалізація. Доцільно доповнити даний цикл таким елементом, як контроль і оцінка антикризової стратегії. Розроблення антикризової стратегії починається із аналізу зовнішнього і внутрішнього середовища підприємства та оцінки його потенційних можливостей на ринку. Важливо враховувати такі групи факторів внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства: основні тенденції розвитку макро- та мікросередовища; ресурсні та бюджетні обмеження; інтереси груп впливу

(споживачі, персонал); моделі поведінки конкурентів; ключові переваги підприємства; конкурентоспроможність ціноутворення.

У межах базових підходів до антикризового управління виділяють три ключові стратегічні орієнтири (таблиця 3.1).

Таблиця 3.1 - Порівняльна характеристика антикризових стратегій

Характеристика	Стратегія виживання	Стратегія стабілізації	Стратегія активного зростання
Головна мета	Збереження життя бізнесу та ліквідності	Відновлення контролю та прогнозованості	Масштабування та використання вікон можливостей
Ключовий фокус	Мінімізація втрат, "згортання" збитків	Адаптація процесів до нових реалій	Інновації, експансія, ІП, цифровізація
Фінансові дії	Радикальне скорочення витрат	Реструктуризація боргів, стабілізація потоків	Інвестування в R&D та нові ринки
Операційна діяльність	Релокація, гнучкі форми праці	Нова логістика, імпортозаміщення, запаси	Автоматизація, диверсифікація продуктів
Горизонт планування	Дні / Тижні	Середньостроковий (місяці)	Довгостроковий (роки)
Результат	Можливість продовжувати діяльність	Досягнення рівня плато/стабільності	Посилення конкурентних позицій та лідерство

Перший — стратегія виживання, що фокусується на збереженні життєво важливих ресурсів та мінімізації втрат. У періоди гострої нестабільності компанії концентруються на скороченні витрат, тимчасовому згортанні неприбуткових напрямів, релокації виробництва та переході до більш гнучких форм організації праці. Це не стільки розвиток, скільки боротьба за можливість продовжувати діяльність у критичних умовах.

Другий напрям — стратегія стабілізації, яка стає актуальною після того, як найнебезпечніші ризики локалізовані. На цьому етапі бізнес прагне

відновити контроль над операційними процесами, стабілізувати фінансові потоки та адаптуватися до нових ринкових реалій. Компанії переглядають логістичні маршрути, переходять до імпортозаміщення, формують страхові запаси та реструктуризують боргові зобов'язання. Мета — вийти на рівень передбачуваності, що дозволяє планувати хоча б у середньостроковій перспективі.

Третій вектор — стратегія активного зростання, яка передбачає використання кризи як можливості. Підприємства, що мають достатній запас міцності, можуть розширювати ринки, посилювати конкурентні позиції, впроваджувати інновації та цифрові рішення. У цей період особливо важливо інвестувати в технології, автоматизацію, штучний інтелект, а також у диверсифікацію продуктів і географій збуту. Для багатьох українських компаній саме вихід на ринки ЄС стає ключовим інструментом довгострокового розвитку.

Розробка антикризової програми завжди має циклічний характер. Вона починається з експрес-діагностики, що дозволяє визначити реальний фінансовий стан підприємства та виявити найбільш проблемні ділянки. Далі формується система сценаріїв, яка охоплює різні варіанти розвитку подій — від найсприятливішого до критичного. На основі цього визначаються пріоритети: які функції є критичними, які процеси можна тимчасово призупинити, а які — трансформувати. Важливою складовою стає комунікаційна політика, адже в умовах невизначеності персонал, партнери та кредитори потребують прозорості та впевненості у діях керівництва.

Створення стратегії антикризового управління слід розглядати не як розробку формального плану реагування на надзвичайні ситуації, а як побудову цілісної системи, здатної забезпечити еволюційний розвиток бізнесу навіть у періоди турбулентності. Така стратегія поєднує класичні інструменти менеджменту з принципами антикрихкості, що дозволяє підприємству не лише зберігати життєздатність, а й використовувати кризові явища як каталізатор

інновацій та зростання.

Розкриємо основні етапи створення стратегії антикризового управління (рисунок 3.2).



Рисунок 3.2 - Етапи розроблення стратегії антикризового управління

Першим етапом виступає діагностика та моніторинг, що передбачає створення механізмів раннього попередження. Встановлення ключових індикаторів ефективності, аналіз їхніх відхилень та проведення стрес-тестів на основі сценаріїв «що, якщо» формує основу передкризової готовності. Це дозволяє виявляти потенційні загрози ще до їхнього фактичного прояву та забезпечує своєчасне коригування управлінських рішень.

Другим етапом є формування антикризового штабу, який функціонує як

оперативний центр прийняття рішень. У кризових умовах традиційна ієрархія часто виявляється надто інертною, тому створення спеціалізованої команди з чітко визначеними ролями та делегованими повноваженнями забезпечує швидкість і ефективність управління. Такий штаб концентрує компетенції у сферах фінансів, права, управління персоналом та комунікацій, що дозволяє комплексно реагувати на виклики.

Третій етап передбачає розробку сценаріїв реагування, які враховують різні типи загроз — фінансові, репутаційні та безпекові. Визначення тригерів активації, побудова матриці ризиків та створення ресурсної карти формують основу адаптивної моделі управління. Це дозволяє підприємству швидко переходити від одного плану дій до іншого залежно від інтенсивності та характеру кризи.

Четвертий етап полягає у стабілізації та раціональному управлінні ресурсами. У фазі активної кризи ключовим завданням стає збереження ліквідності, концентрація фінансових потоків та оптимізація операційної діяльності. Тимчасова відмова від другорядних проєктів, фокусування на прибуткових напрямках та впровадження гнучких форм організації праці забезпечують мінімізацію втрат і підтримку функціональної життєздатності бізнесу.

П'ятий етап охоплює комунікаційну стратегію, яка є критично важливою в умовах інформаційного дефіциту. Внутрішня комунікація повинна забезпечувати прозорість і довіру всередині колективу, тоді як зовнішня — формувати єдиний голос компанії у взаємодії з клієнтами та партнерами. Консистентність повідомлень та визначення відповідального спікера знижують ризики репутаційних втрат.

Сучасні умови 2025 року додають до антикризового управління нові технологічні виміри. Бізнес переходить до Agile-підходів, відмовляючись від довгострокових жорстких планів на користь коротких і гнучких циклів, що дозволяють швидко реагувати на зміни в енергетиці, регуляторному полі чи

логістиці. Зростає значення цифрової стійкості: компанії активно інвестують у кіберзахист, резервне копіювання та хмарні інфраструктури, адже будь-який збій у цифрових системах може паралізувати діяльність. Не менш важливою стає енергонезалежність — підприємства впроваджують альтернативні джерела енергії, системи накопичення та когенераційні рішення, що дозволяє зменшити залежність від нестабільної енергосистеми.

У підсумку антикризова стратегія 2025 року — це не просто набір заходів, а цілісна філософія управління, яка поєднує гнучкість, технологічність і стратегічну далекоглядність. Вона дозволяє не лише пережити кризу, а й сформувати основу для майбутнього розвитку, навіть у надзвичайно складних умовах..

3.2 Концепція антикрихкості у системі забезпечення економічної стійкості бізнесу

У сучасному динамічному та невизначеному середовищі бізнес стикається з періодичними збоями, починаючи від волатильності ланцюга поставок і закінчуючи технологічними зрушеннями та макроекономічними потрясіннями. Усталені підходи до реагування на безлади все частіше не дозволяють йому не лише протистояти потрясінням, а й покращувати свою діяльність завдяки їм. Це відродило інтерес до антикрихкості, здатності отримувати вигоду від мінливості, яка залишається недостатньо розвиненою в дослідженнях та практиці. Антикрихкість є багатогранною та стратегічною, що вимагає злагоджених можливостей, що діють по всій організації, а не ізольованих інструментів чи спеціальних рішень. Цифровізація посилює потребу в такій злагодженості. Фірми всіх розмірів інвестують у штучний інтелект, Інтернет речей, аналітику даних та автоматизацію для підвищення ефективності та адаптивності, проте багато ініціатив не узгоджені з цілями боротьби з крихкістю. Невідповідність ризикує втраченими можливостями і

навіть може збільшити нестабільність.

Нещодавні дослідження дали глибоке розуміння того, як виробники можуть виживати та навіть процвітати в умовах турбулентності. Наприклад, дані свідчать про те, що інтеграція ланцюгів поставок та знання, коли вони узгоджуються з технологічним динамізмом, сприяють двостороннім інноваціям у виробництві. Дослідження збоїв, пов'язаних з пандемією, показують, що поєднання передових технологій зі співпрацею в ланцюгах поставок підвищує стійку ефективність ланцюгів поставок. Додаткові дослідження показують, що інновації та знання, що базуються на знаннях, підтримувані технологічними можливостями, можуть зміцнити більш екологічне та високопродуктивне виробництво. Однак, література ще не концептуалізує антикрихкість як окрему систему можливостей, яка покращується завдяки волатильності, а також не надає реалізованого відображення, яке пов'язує цифровізацію з цією системою через сприйняття, захоплення та трансформацію, одночасно уточнюючи організаційні межі щодо стійкості та життєздатності.

Основи стійкості та адаптивності є актуальними, але недостатніми, оскільки вони надають пріоритет опору та відновленню. Антикрихкість розглядає волатильність як джерело систематичного вдосконалення, а не лише як ризик, яким потрібно керувати. У літературі досі бракує цілісного пояснення, яке б визначало антикрихкість як окрему систему можливостей, відрізняло її від стійкості та життєздатності, а також відображало, як цифровізація підтримує цю систему в нестабільних, складних виробничих умовах.

Практика відображає схожі виклики. Багато фірм досі не знають, як стратегічно впровадити антикрихкість під час її інтеграції з цифровою трансформацією. До поширених проблем належать неузгодженість ресурсів, слабка міжфункціональна координація та труднощі з впровадженням нових інструментів у щоденну роботу, що може зробити інвестиції дорогими, але неефективними. Невідповідність між цифровими ініціативами та цілями

антикрихкості може призвести до операційних вразливостей та неефективності. Для виробників, які прагнуть отримати довгострокову перевагу на ринках, що змінюються, стратегія повинна пов'язувати цифрові можливості з чітким набором можливостей антикрихкості.

Антикрихкість у бізнесі являє собою особливий спосіб боротьби з мінливістю та безладом. Науковці [70-72] визначають антикрихкість як здатність до вдосконалення через стресові фактори, волатильність та невизначеність. Це відрізняється від підходів, спрямованих на опір змінам або відновлення після збоїв. Антикрихкі системи розглядають невизначеність як рушійну силу адаптації, інновацій та довгострокової переваги. Ця ідея набула популярності з розвитком цифрових технологій та зростаючим визнанням того, що динамічне середовище можна використовувати для створення можливостей, а не лише як загрозу.

Щоб уточнити зміст поняття «антикрихкість» корисно порівняти з його з іншими системами реагування на хаос. У таблиці 3.2 описано крихкі, стійкі, стійкі, життєздатні та антикрихкі системи відповідно до їхніх цілей та очікуваних реакцій на збої. Крихкі системи є дуже вразливими та погіршуються в умовах стресу, що часто трапляється в невеликих фірмах з обмеженими ресурсами.

Таблиця 3.2 - Класифікація типів систем для усунення збоїв [71]

Система реагування на розлади	Характеристики системи реагування			
	Фокус на часових рамках	Характеристики розладу	Основна мета	Приклади випадків використання
1	2	3	4	5
Крихкий	Короткострокові та середньострокові	Усі розлади, незалежно від їхньої природи, будуть шкідливими та уникати їх	Уникнення обвалу; мінімальна стійкість під навантаженням	Малі фірми з обмеженими потужностями стикаються з серйозними збоями

Продовження таблиці 3.2

1	2	3	4	5
Стійкий	Коротко- строкові та середньо- строкові	Переважно стосується природних шкідливих та непередбачуван их порушень	Реактивно відновити попередній стан після порушення	Галузі, що залежать від швидкого відновлення, такі як охорона здоров'я чи комунальні послуги під час стихійних лих
Життєздатний	Довгостроковий	Переважно стосується природних шкідливих порушень (як передбачуваних, так і непередбачуван их варіантів)	Досягти стабільності та адаптивності для подальшого виживання та зростання	Стале виробництво з акцентом на балансуванні прибутку та впливу
Антикрихкість	Довгостроковий	Переважно передбачувані розлади, які можуть бути позитивними або навіть шкідливими	Використовуйте варіативність для досягнення зростання та інновацій	Технологічні стартапи або лідери інновацій, які використовують невизначеність для інновацій та розширення

Стійкі системи надають пріоритет стабільності, протистоячи змінам у межах проєктних обмежень, що мінімізує вплив, але залишає мало можливостей для адаптації та може знизити конкурентоспроможність у мінливих середовищах. Стійкі системи наголошують на відновленні, відновленні операцій після збоїв, але загалом прагнуть повернення до базового рівня, а не покращення. Життєздатні системи розширюють стійкість, балансує адаптивність та сталість для підтримки довгострокового функціонування, хоча їхня рівноважна орієнтація обмежує здатність перетворювати волатильність на зростання.

Антикрихкість відрізняється як за об'єктивністю, так і за логікою. Замість

пошуку стабільності, балансу чи відновлення, антикрихі системи вдосконалюються через порушення. У виробництві це передбачає проактивні механізми, такі як раннє виявлення, експериментування та безперервне навчання, які перетворюють шоки на інновації та оновлення. Цифрові технології, включаючи аналітику в реальному часі, прогнозне моделювання та цифрове експериментування, підсилюють ці механізми, дозволяючи фірмам перетворювати мінливість на стратегічну перевагу. Хоча деякі практики, такі як надмірність або адаптивність, можуть проявлятися в стійкості, життєздатності та антикрихкості, мета, якій вони служать, не однакова. У стійкості вони підтримують відновлення, у життєздатності вони забезпечують довгостроковий баланс, а в антикрихкості вони створюють умови для зростання через волатильність.

Ці категорії не слід інтерпретувати як етапи континууму. Це окремі орієнтації, кожна з яких підходить для різних контекстів та цілей. Контрасти, наведені в таблиці 3.2, підкреслюють антикрихкість як окремий конструкт, який виходить за рамки стабільності чи відновлення та зосереджується на систематичному вдосконаленні [73].

Антикрихкість, як її концептуалізовано у праці [72], стосується здатності системи не лише протистояти стресу та збоєм, але й отримувати від них вигоду та ставати сильнішими. У таких системах збої діють як каталізатори вдосконалення, сприяючи умовам, де волатильність та невизначеність стимулюють адаптацію, навчання та довгострокове зростання. У контексті виробництва це дослідження спирається на перспективу динамічних можливостей [74] як надійну теоретичну основу для перекладу антикрихкості в операційні терміни. Перспектива динамічних можливостей підкреслює здатність організації відчувати, сприймати та трансформуватися у відповідь на зміни середовища, тим самим дозволяючи реконфігурацію ресурсів та процесів для адаптації до мінливості або використання її. Ці можливості відображають суть антикрихкості, окреслюючи, як виробничі системи можуть розвиватися та

вдосконалюватися в умовах коливань умов (рисунок 3.3).

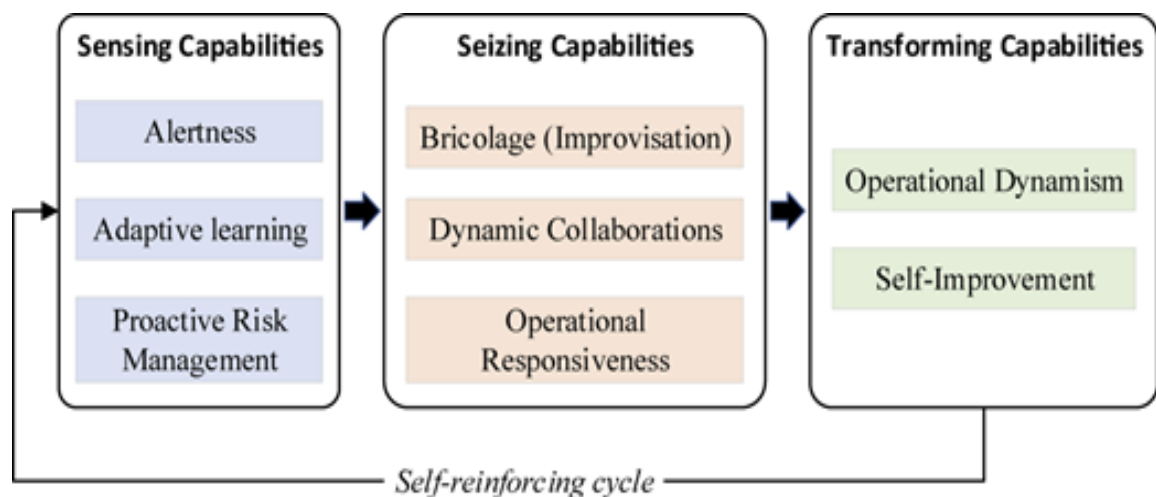


Рисунок 3.3 – Складові антикрихкості [71]

Перспектива динамічних можливостей підкреслює три основні можливості, які дозволяють бізнесу стратегічно орієнтуватися в складному та мінливому середовищі. Відчуття стосується здатності виявляти та інтерпретувати зміни навколишнього середовища, передбачати збої або можливості шляхом постійного моніторингу та аналізу. Захоплення передбачає мобілізацію ресурсів та прийняття стратегічних зобов'язань щодо використання можливостей або пом'якшення загроз, забезпечуючи швидку та ефективну реконфігурацію ресурсів. Трансформація охоплює постійну адаптацію та оновлення ресурсної бази бізнесу у відповідь на сукупні дані та зміни в навколишньому середовищі.

Сенсорний вимір включає адаптивне навчання та пильність, які дозволяють системам виявляти та інтерпретувати ледь помітні зміни навколишнього середовища. Адаптивне навчання спирається на минулий досвід та інтегрує дані та аналітику збоїв у реальному часі для покращення процесів з часом. Пильність підвищує пильність, дозволяючи виявляти нові закономірності, слабкі сигнали та тенденції, що зароджуються. Проактивне управління ризиками передбачає потенційні збої за допомогою сценарного

аналізу та планування на випадок надзвичайних ситуацій. Ці можливості зміщують організаційну позицію від реактивних коригувань до проактивного стратегічного позиціонування.

Вимір захоплення дозволяє виробничим системам динамічно реагувати на мінливість, використовуючи такі можливості, як бриколаж, що передбачає імпровізацію з наявними ресурсами для вирішення неочікуваних проблем, та динамічну співпрацю, яка гнучко переналаштовує відносини з постачальниками, клієнтами та іншими зацікавленими сторонами для забезпечення додаткових ресурсів. Оперативна реакція забезпечує швидку адаптацію виробничих графіків, розподілу ресурсів та ланцюгів поставок у відповідь на нові умови, що підтримується людською та технологічною гнучкістю.

Трансформаційний вимір вбудовує навчання на основі збоїв у постійне вдосконалення, при цьому операційний динамізм дозволяє процесам і структурам розвиватися завдяки використанню даних у режимі реального часу, аналітики та накопиченого досвіду. Оперативна реакція тут підтримує швидку реконфігурацію спільно спеціалізованих ресурсів для узгодження зі змінними потребами. Самовдосконалення сприяє децентралізованому прийняттю рішень та ітеративному навчанню, гарантуючи, що кожне порушення зміцнює організаційну адаптивність

Можливості виявлення, захоплення та трансформації працюють у самопідсилювальному циклі. Дані в режимі реального часу інформують можливості виявлення, які виявляють та інтерпретують зміни; можливості захоплення мобілізують ресурси для дії на основі цих знань; а можливості трансформації інтегрують отримані уроки у структурні та процесні вдосконалення, що, у свою чергу, з часом покращує виявлення. Цей безперервний цикл відображає системний характер антикрихкості виробництва, де ціле більше, ніж сума його частин.

У таблиці 3.3 представлено остаточний, підтверджений експертами набір

можливостей бізнесу щодо боротьби з крихкістю, пояснюючи, як кожна з можливостей функціонує в рамках цієї структури, підкреслюючи, що ця конструкція як теоретично обґрунтована в перспективі динамічних можливостей, так і емпірично уточнена завдяки структурованому експертному консенсусу.

Таблиця 3.3 - Експертно керовані динамічні можливості антикрихкості бізнесу [73]

Можливості	Оперативне визначення
1	2
Адаптивне навчання	Постійний збір інформації про збої та вдосконалення процесів на основі минулого досвіду
Пильність	Проактивне виявлення слабких сигналів та нових тенденцій для передбачення змін у навколишньому середовищі
Проактивне управління ризиками	Передбачення та планування потенційних ризиків шляхом створення сценаріїв та стратегій дій у надзвичайних ситуаціях
Бріколаж (імпровізація)	Винахідливо використовуючи доступні ресурси інноваційними способами для адаптації до неочікуваних викликів
Динамічна співпраця	Формування та коригування партнерських відносин із зацікавленими сторонами для доступу до ресурсів та можливостей за потреби
Оперативна швидкість реагування	Швидка переналаштування ресурсів, процедур та процесів для використання можливостей або усунення ризиків
Операційний динамізм	Безперервний розвиток процесів та структур на основі накопиченого навчання, даних у режимі реального часу та прогнозової аналітики
Самовдосконалення	Ітеративне вдосконалення процесів та впровадження покращень з децентралізованим прийняттям рішень для швидкого застосування

У сфері сенсорних технологій наголошується на комплексному зборі даних, моніторингу в режимі реального часу та генерації прогнозової аналітики. Датчики Інтернету речей, вбудовані у виробничі та логістичні потоки, надають спільний сигнал про стан обладнання, потоки та статус поставок, що підтримує адаптивне навчання та раннє виявлення слабких сигналів. Платформи великих даних та аналітика штучного інтелекту роблять ці сигнали дієвими, виявляючи повторювані закономірності та генеруючи прогнозні та прескриптивні

результати, які спрямовують увагу та сортування. Там, де невизначеність висока, генеративні методи розширюють дослідження сценаріїв, створюючи альтернативні майбутні сценарії та синтетичні дані для дослідження порогів виявлення.

У сфері захоплення найбільш важливими є технології, що дозволяють синхронізовані рішення та гнучке переміщення ресурсів. Хмарне підключення підтримує незалежний від місцезнаходження доступ до спільної інформації та скоординоване налаштування між командами та об'єктами. У контекстах, де багатостороння довіра, відстежуваність та можливість аудиту є обов'язковими, блокчейн може посилити співпрацю та автоматизувати міжорганізаційну координацію. Інтернет речей підтримує локальні дії керування, які стабілізують потік за умов змінних обмежень, включаючи зміни параметрів та реакції, викликані подіями, на машинах та в комірках. Коли традиційні конфігурації обмежені, методи штучного інтелекту, включаючи генеративні, можуть допомогти запропонувати можливі альтернативи для короткоциклового повторного упорядкування, переміщення буферів або перерозподілу ресурсів.

У рамках трансформації акцент зміщується на перевірені зміни та дисципліноване навчання. Цифрові двійники дозволяють проводити експерименти з низьким рівнем ризику та оцінювати зміни в процесах, макеті або координації перед впровадженням, перш ніж вони будуть впроваджені в реальні операції. Системи навчання на базі штучного інтелекту консолідують зворотний зв'язок з попередніх епізодів у вдосконалені моделі та правила прийняття рішень, підтримуючи операційну динаміку з часом. Генеративний штучний інтелект може розширити набір варіантів для змін дизайну та процесів, коли умови змінюються, прискорюючи перегляд життєздатних альтернатив. Експерти також відзначили важливість децентралізованих середовищ прийняття рішень, які дозволяють місцевим командам послідовно застосовувати отримані знання, що сприяє самовдосконаленню та поширенню нових процедур.

Кілька технологій виступають як підсилювачі, чия важливість залежить від продукту, процесу та контексту робочої сили. AR та VR в першу чергу покращують навчання, тренінги та кероване виконання, що покращує якість сприйняття та прискорює інституціоналізацію покращень під час трансформації. Адитивне виробництво є найбільш важливим там, де потрібна швидка реконфігурація, локалізація або налаштування; воно підтримує трансформацію, знижуючи бар'єри переходу та, в окремих випадках, короткострокове захоплення завдяки швидкій доступності деталей. У міжорганізаційних умовах, де перевірка та спільні записи є ключовими, блокчейн сприяє довірчій координації; за відсутності цих умов його додатковий ефект менший порівняно з основним рівнем даних та аналітики та контекстно-специфічними підсилювачами.

Підсумовуючи, у таблиці 3.3 технології впорядковано за тим, як вони допомагають розвивати можливості, а не розглядаються як взаємозамінні інструменти. Спільні ресурси даних та аналітики дозволяють виявляти, захоплювати та трансформувати в різних умовах, тоді як інші технології мають найбільше значення в контексті конкретного продукту, процесу або міжорганізаційного взаємодії. Така структура залишається вірною теоретичній меті дослідження, відображає перевірені зв'язки та показує, як цифровізація підтримує систему можливостей, необхідну для боротьби з хаосом.

Отже, антикрихкість у бізнесі найкраще розуміти як систему взаємозалежних механізмів, що охоплюють сприйняття, захоплення та трансформацію. Вісім можливостей, щодо яких було досягнуто консенсусу, об'єднані в логіку дій, сумісну з динамічним мисленням щодо можливостей, але відрізняються за орієнтацією. Замість того, щоб прагнути переважно відновлення до базового рівня або збалансованого функціонування, метою є покращення через волатильність, що наближає результати до нової точки зору, що мінливість можна використовувати, коли навчання та перепроєктування інституціоналізуються як рутинні результати порушень.

Інтерпретація закономірності починається з раннього розпізнавання. Пильність, адаптивне навчання та проактивне управління ризиками об'єднуються в кластери, оскільки швидше та точніше виявлення вимагає сканування слабких сигналів, дисциплінованої інтерпретації та попередньої готовності до життєздатних відповідей. Це підтверджує давні аргументи в дослідженнях стійкості та надійності, які наголошують на моніторингу, готовності та передбаченні як основоположних факторів адаптації. Сучасні результати розширюють цю точку зору двома способами. По-перше, вони позиціонують розпізнавання не лише як захисне, а й як розвивальне, оскільки краще розпізнавання сьогодні має підвищити якість та швидкість розпізнавання завтра завдяки зворотному зв'язку від трансформації. По-друге, вони підкреслюють, що практика управління ризиками є найбільш корисною, коли вона дозволяє діяти, а не каталогізувати загрози, що узгоджується з проактивними перспективами ризику, які поєднують оцінку з генеруванням варіантів.

Стадія мобілізації пояснюється бриколажем та динамічною співпрацею. В умовах обмежених ресурсів бриколаж дозволяє творчо рекомбінувати те, що вже є, тоді як співпраця відкриває доступ до додаткових ресурсів та знань між партнерами. Ця закономірність узгоджується з дослідженнями ланцюгів поставок та операцій, які пов'язують прозорість, обмін інформацією та гнучку координацію з ефективністю в умовах потрясінь та коливань попиту. Це також відповідає даним командної роботи людини та машини, де колаборативні роботи допомагають перерозподілити роботу та збалансувати потік, коли зростає мінливість. Таким чином, результати підтверджують попередню роботу щодо цінності координації та імпровізації, розширюючи її, розміщуючи ці механізми в циклі, явною метою якого є кумулятивне збільшення можливостей, а не лише короткострокова безперервність.

Ключовим концептуальним уточненням є розмежування операційної чуйності та операційного динамізму. Чуйність коригує виконання в рамках

поточної операційної структури, часто на коротких циклах, шляхом змін параметрів, графіків або розподілу локальних ресурсів. Динамізм змінює саму структуру, коли цього вимагають умови, часто на довших циклах, шляхом реконфігурації активів, процесів та прав прийняття рішень. У літературі їх часто розглядають як точки на єдиному континуумі гнучкості. У цьому дослідженні показано, що це різні важелі, неправильне застосування яких може бути дорогим. Надмірна залежність від чуйності там, де потрібні структурні зміни, призводить до хронічного гасіння пожеж. Ініціювання редизайну там, де достатньо короткоциклового контролю, створює відтік кадрів та витіснення з виконання. Це розмежування доповнює теорію динамічних можливостей, яка розрізняє коригування першого порядку та реконфігурацію вищого порядку, і воно узгоджується з нашим позиціонуванням трансформації як шарніра, що керує оновленням з часом.

Самовдосконалення замикає цикл. Огляди після дій, оновлення стандартних робіт та перегляди сценаріїв забезпечують запам'ятовування та поширення отриманих уроків. Це узгоджується з дослідженнями організаційного навчання в операціях, які пов'язують кодифікацію та повторне використання зі стабілізацією продуктивності. Внесок тут є спрямованим. Навчання спрямоване не лише на зменшення дисперсії; воно також спрямоване на підвищення майбутньої віддачі в умовах безладу шляхом скорочення часу виявлення та коригування, а також зниження вартості координації змін у наступних епізодах. Це допомагає пояснити, чому антикрихкість є кумулятивною. Переваги накопичуються завдяки повторюваним циклам, де трансформація призводить до чіткішого сприйняття та надійнішого захоплення.

Порівняно зі стійкістю, яка надає пріоритет відновленню, результати додають механізм зворотного зв'язку, який спрямований на покращення як результат за замовчуванням, коли волатильність є постійною. Порівняно з життєздатністю, яка прагне балансу між стабільністю та адаптивністю, результати схиляють чашу терезів у бік зростання через добре керовані зміни.

Порівняно з традицією динамічних можливостей, результати визначають мікрооснови для циклічної взаємодії, в якій трансформація є не кінцевою стадією, а генератором майбутніх можливостей сприйняття та захоплення. Ця інтерпретація узгоджується з нещодавною роботою, яка пов'язує нарощування можливостей з технологічним контекстом та співпрацею, не дотримуючись при цьому формулювання покращення через волатильність як мету першого порядку.

Цифровізація виступає в ролі механізму, а не каталогу. Спільні ресурси даних та аналітики забезпечують інформаційну та аналітичну базу, необхідну для сенсорного вилучення та трансформації, що відповідає доказам щодо Інтернету речей, інтеграції хмарних технологій та аналітики, що покращує виявлення, координацію та аналіз. Інші технології посилюють певні частини циклу, коли цього вимагають умови. Там, де багатостороння координація залежить від перевірки та відстежуваності, інструменти аудиту підвищують можливість співпраці та скорочують час до дій. Там, де редизайн має бути перевірений перед фізичними змінами, моделювання та візуалізація за допомогою цифрових двійників та доповненої або віртуальної реальності (AR або VR) знижують ризик та пришвидшують поширення нових процедур. Це рольове тлумачення підтримує останні висновки щодо співпраці та інновацій за допомогою технологій, але виходить за рамки попередніх списків, пов'язуючи технології з конкретними ефектами можливостей, які просувають цикл антикрихкості.

Результати також виявляють непередбачені обставини та ризики, що визначають обсяг. Різниця в цифровій зрілості, зв'язку процесів, тактовій частоті продукту та структурі мережі має значення. Такі можливості, як міжфункціональне управління, оцінка зрілості цифрової трансформації, а також готовність до цифрових ресурсів, можуть бути ресурсомісткими, що робить важливим визначення алгоритму їх реалізації. Менші фірми все ще можуть прогресувати, зосереджуючись на вузьких процедурах з високим рівнем

впливу, які створюють цикл, таких як огляди слабких сигналів, короткі цикли навчання після дії та експерименти з безпечним відхиленням, пов'язані з операційними цілями, а також використовуючи полегшені оцінки, спрощені практики управління та екосистемні партнерства для експертизи та інфраструктури. Це визначення узгоджується з дослідженнями цифрової трансформації, які застерігають від розгортання на основі інструментів та фрагментації за умов обмеженості ресурсів. Ризики впливають безпосередньо з цього. Низька якість даних підвищує кількість хибних тривог та підриває довіру до сенсорних систем. Розгортання, які не закріплені в пріоритетах можливостей, фрагментують зусилля та збільшують нестабільність. Інструменти для співпраці можуть створювати нові залежності, якщо права на прийняття рішень нечіткі. Ці ризики підкреслюють важливість каталітичних можливостей, описаних раніше, які спрямовують технології на зростання можливостей та підтримують узгодженість під час змін.

Даний механізм передбачає перевірені пропозиції для майбутньої роботи, навіть якщо саме дослідження є концептуальним та базується на експертах. Трансформація, яка послідовно кодифікує навчання та переглядає операційну структуру, повинна бути пов'язана з коротшим часом виявлення та коригування в наступних епізодах порушень. Спільна присутність Bricolage та Dynamic Collaborations повинна знизити вартість перших дій, коли виникають обмеження, відносно будь-якої з можливостей окремо. Невідповідність між обраним важелем змін, будь то короткоциклова реактування чи структурний динамізм, та типом порушення має бути пов'язана з вищою дисперсією та нижчим приростом продуктивності від волатильності. Ці пропозиції можна дослідити за допомогою поздовжніх польових планів, які відстежують зростання можливостей та продуктивність при повторюваних порушеннях, за допомогою відстеження процесів у випадках з кількома об'єктами, які виявляють права на прийняття рішень та моделі координації, а також за допомогою пілотних втручань, які поєднують цільові зміни можливостей з

вимірюваними результатами.

Спираючись на встановлену логіку сприйняття, захоплення та трансформації, вона визначає, як ці дії ітеративно взаємодіють, створюючи кумулятивне покращення. Трансформація не просто завершує епізод реагування, оскільки вона кодифікує уроки та переналаштовує процедури таким чином, щоб покращити подальше сприйняття та захоплення. Цей самопідсилювальний цикл пояснює, чому антикрихкість – це більше, ніж просто адаптивність. Вона визначає, як мінливість можна перетворити на довготривалу перевагу, і окреслює межі зі стійкістю, яка зосереджена на відновленні, та життєздатністю, яка балансує стабільність та адаптивність.

Багато цифрових ініціатив зазнають невдачі, оскільки вони керуються інструментами та фрагментовані. Пов'язуючи антикрихкість з організаційними механізмами, такими як міжфункціональне управління, готовність до цифрових ресурсів та інтеграція, що реагує на ризики, дослідження показує, як технології та організації спільно розвиваються в умовах турбулентності. Ця інтегрована перспектива пов'язує мікрооснови розвитку потенціалу зі стратегічною роллю цифровізації в нестабільних контекстах. Формулювання обов'язково є попереднім, проте воно уточнює конструкції, уточнює механізми та створює основу для емпіричного тестування умов обсягу та ефектів ефективності.

Антикрихкість пропонується як нова концепція, так і життєздатна стратегія для виробників у непередбачуваних середовищах. Центральне значення має спрямованість: організації повинні розробляти повторювані цикли сприйняття, захоплення та трансформації, щоб збої генерували кумулятивне навчання та зростання. На відміну від стійкості, яка надає пріоритет відновленню, антикрихкість є орієнтацією на систематичне вдосконалення і повинна розглядатися як довгостроковий, ітеративний процес.

Практична доцільність залежить від розміру та готовності фірми. Допоміжні можливості, такі як оцінка цифрової зрілості, міжфункціональне управління та готовність до цифровізації, є ресурсоемними та можуть здаватися

недоступними для менших фірм. Проте, малі та середні підприємства не виключені. Прогресу можна досягти поступово завдяки спрощеній оцінці зрілості, полегшеному управлінню, яке уточнює права на прийняття рішень, та екосистемним партнерствам, які надають зовнішню експертизу. Завдяки послідовності інвестицій та зосередженню на можливих кроках, менші фірми можуть поступово впроваджувати антикрихкість, отримуючи при цьому вигоду від її основної логіки.

Ще один наслідок стосується впровадження технологій. Технології повинні відповідати пріоритетам можливостей, а не керувати ними. Фірми повинні спочатку визначити, чи є їхньою найнагальнішою потребою посилення сенсорних можливостей, захоплення чи трансформації, а потім вибрати інструменти, які безпосередньо підтримують ці цілі. Інтернет речей та прогнозна аналітика можуть покращити сенсорні можливості, тоді як цифрові двійники та адитивне виробництво можуть бути більш релевантними для трансформації. Прагматичною відправною точкою є розгортання обмеженого набору інструментів, які відповідають на нагальні потреби, таких як моніторинг критично важливих активів за допомогою Інтернету речей, базова хмарна інтеграція для забезпечення видимості або цільовий штучний інтелект для вирішення нагальних проблем. У міру розвитку процедур ці основи можна розширити за допомогою більш просунутих технологій, таких як цифрові двійники для тестування реконфігурацій або доповнена/віртуальна реальність для навчання робочої сили. Для малих і середніх підприємств поетапне впровадження через пілотні проєкти з чіткими цілями та реінвестуванням продемонстрованих результатів знижує ризики та підтримує сталий прогрес. Таким чином, технологічні рішення залишаються пов'язаними з нарощуванням потенціалу, уникаючи фрагментованих інвестицій та забезпечуючи безпосередній внесок цифровізації в боротьбу з нестабільністю.

Увага керівництва є критично важливим фактором. Менеджери повинні призначати відповідальність за підтримку циклу «виявлення-виявлення-

трансформація», запроваджувати регулярні огляди отриманого досвіду та забезпечувати кодифікацію та повторне використання покращень. Відстеження простих показників, таких як швидкість виявлення, час коригування та частка впровадженого на практиці досвіду, допомагає підтримувати зосередженість на зростанні можливостей, а не лише на впровадженні технологій. Це підтверджує, що антикрихкість стосується як організаційного навчання та редизайну, так і інструментів.

Окреслені структура також узгоджується зі сталим розвитком, де екологічні ініціативи посилюють адаптивність, ефективність або чуйність. Циркулярні системи, що зменшують залежність від нестабільних ресурсів, або програми енергоефективності, що створюють операційний запас, ілюструють, як сталий розвиток та антикрихкість можуть взаємно підсилювати одне одного. Оцінка проєктів сталого розвитку крізь призму антикрихкості допомагає компаніям пріоритезувати ініціативи, які забезпечують як екологічні, так і організаційні переваги.

Таким чином, антикрихкість стає практичною, коли її реалізують як програму безперервних, дрібномасштабних удосконалень, що накопичуються з часом. Великі фірми можуть розгортати повний набір механізмів та можливостей управління, тоді як малі та середні підприємства можуть поступово прогресувати, упорядковуючи інвестиції, використовуючи партнерства та зосереджуючись на процедурах, які перетворюють порушення на тривале навчання. У різних контекстах стійка перевага впливає не стільки з володіння кожною технологією, скільки з узгодження вибраних технологій з організаційними процедурами та правами на прийняття рішень, що робить сприйняття, захоплення та трансформацію взаємопідсилюючими.

Центральний елемент, самопідсилювальний цикл, що пов'язує відчуття, захоплення та трансформацію, є теоретично обґрунтованим та базується на експертній оцінці, а не на прямому спостереженні. Емпіричне тестування є важливим для підтвердження цього механізму та встановлення його впливу на

ефективність. Поздовжні польові дослідження можуть відстежувати, як розвиваються можливості та як фірми працюють в умовах волатильності, використовуючи такі показники, як швидкість виявлення збоїв, швидкість коригування, частка збережених уроків та зміни відносно базових рівнів до збоїв. Дослідницькі плани, що використовують панелі, вікна подій або різницю в відмінностях, можуть посилити причинно-наслідкові висновки. Додаткові тематичні дослідження можуть дати уявлення про динаміку процесів та прийняття рішень у межах циклу, спираючись на такі докази, як журнали датчиків, записи про перепланування та запити на зміни. Багатофакторні випадки в різних галузях та розмірах фірм, включаючи малі та середні підприємства, можуть показати, як цифрова зрілість, структури мережі постачання, регуляторний контекст та моделі управління формують результати.

Ще одним пріоритетом є розробка вимірювань. Подальша робота повинна будувати конструкції, які відрізняють антикрихкість від стійкості та життєздатності, а також враховують систематичне покращення через волатильність. Розробка масштабу повинна відповідати встановленим крокам, включаючи експертний огляд, пілотне тестування та підтверджувальний факторний аналіз, в ідеалі доповнений архівними або операційними даними для зменшення поширеної методологічної упередженості. Також необхідні цілеспрямовані дослідження конкретних технологій. Квазіекспериментальні пілотні проекти або втручання в галузі проектування можуть перевірити, наприклад, як цифрові двійники впливають на трансформацію або як Інтернет речей та аналітика покращують сенсорні можливості. Змішані методи проектування, що поєднують кількісні результати з якісними наративами, нададуть багатші докази того, як технології сприяють зростанню можливостей. Реплікація в різних секторах та географічних регіонах повинна перевіряти узагальнюваність та досліджувати такі модератори, як розмір фірми, партнерства та інтенсивність управління.

Антикрихкість неможлива без експериментування. Agile-ітерації

створюють середовище, де ризики навмисно зменшуються до масштабу, який не загрожує системі, але дає змогу швидко вчитися. Замість того щоб вкладати рік у великий проєкт, який може провалитися в кінці, Agile пропонує десятки коротких циклів, кожен з яких є невеликим експериментом. Навіть якщо частина з них виявиться невдалою, ці невдачі стають дешевими уроками, а не катастрофами. Саме така логіка - багато малих помилок замість однієї великої - і є фундаментом антикрихкості.

Не менш важливою є децентралізація. Талеб Н. [72] наголошує, що централізовані системи приречені на крихкість, адже помилка на верхньому рівні здатна паралізувати всю структуру. Agile руйнує цю залежність, передаючи право ухвалення рішень командам, які працюють найближче до проблеми. Така самоорганізація створює природну надлишковість: якщо один елемент системи виходить з ладу, інші здатні компенсувати його функції. У кризових умовах це означає, що бізнес не чекає директив «згори», а реагує локально й оперативно.

Постійний зворотний зв'язок - ще один механізм, що робить систему живою. Регулярні демонстрації продукту, ретроспективи та аналіз результатів кожної ітерації дозволяють компанії «відчувати» ринок майже так само, як організм відчуває зміни у власному середовищі. Кожен контакт із проблемою зміцнює систему, формує її «імунітет» і робить наступні рішення точнішими.

У цьому контексті різниця між крихким, пружним і антикрихким бізнесом стає очевидною. Традиційні підходи на кшталт Waterfall ламаються під тиском хаосу, адже їхня логіка побудована на передбачуваності. Пружні системи здатні витримати удар, але не стають від нього кращими. Антикрихкі ж структури, які працюють за принципами Agile, не просто адаптуються - вони використовують нестабільність як ресурс. Їхнє планування не є жорстким, а формується динамічно; структура не ієрархічна, а мережева; помилки не приховуються, а стають матеріалом для розвитку.

3.3 Практичний Agile: шлях до антикрихкості та економічної стійкості бізнесу

У межах Agile-підходу антикрихкість бізнесу забезпечується завдяки комплексу практик, що формують адаптивність, стійкість та здатність отримувати вигоду з нестабільності.

Регулярні короткі ітерації у форматі Scrum-спринтів [75] створюють передбачуваний робочий ритм, у якому команда має можливість систематично переосмислювати стратегію, коригувати пріоритети та оперативно реагувати на зміни зовнішнього середовища. Така циклічність мінімізує інерційність управлінських рішень і водночас підсилює здатність системи до швидкого навчання.

Важливим елементом є застосування Kanban-обмежень [76] на кількість завдань, що перебувають у процесі виконання. Цей механізм запобігає перевантаженню команди, що набуває особливого значення в умовах кризових ситуацій, коли ресурси є дефіцитними. Контроль за робочим потоком дозволяє підтримувати стабільність, уникати утворення «вузьких місць» та зберігати продуктивність навіть за умов високої невизначеності.

Додаткову стійкість системі забезпечує використання крос-функціональних команд, у яких кожен учасник володіє компетенціями, що виходять за межі його вузької спеціалізації. Така «функціональна надлишковість» створює резервну здатність організації: навіть у разі втрати окремого учасника процес не зупиняється, а продовжує розвиватися.

Завершальним інструментом є концепція мінімально життєздатного продукту (MVP) [77], яка дозволяє виходити на ринок із мінімальним ризиком та розпочинати отримання вигоди від хаотичного середовища раніше за конкурентів. MVP сприяє швидкому тестуванню гіпотез, збиранню зворотного зв'язку та формуванню стратегічної гнучкості, що є ключовим чинником антикрихкості бізнесу.

Впровадження Agile-підходів у малому бізнесі не зводиться лише до підвищення швидкості виконання завдань чи прискорення виходу продукту на ринок. Його ключова цінність полягає у формуванні антикрихкості організації, тобто здатності системи не лише витримувати стресові навантаження, а й трансформувати їх у джерело розвитку та конкурентних переваг. У цьому контексті Agile виступає не як набір інструментів управління проєктами, а як стратегічна парадигма, що дозволяє бізнесу адаптуватися до непередбачуваних умов, використовуючи хаос і зміни як каталізатор для вдосконалення внутрішніх процесів та створення нової цінності (таблиця 3.4).

Таблиця 3.4 – Порівняння традиційного підходу і Agile

Аспект	Традиційний малий бізнес (крихкий)	Agile-бізнес (антикрихкий)
Планування	Жорсткий план на рік	Адаптивні спринти (1-2 тижні)
Помилки	Причина для покарання	Джерело інформації та росту
Команда	Кожен знає тільки своє ("моя хата скраю")	Крос-функціональність та підтримка
Управління	Директивне (мікроменеджмент)	Самоорганізація та довіра

Практичний набір інструментів Agile, які допоможуть малому бізнесу побудувати таку стійкість подано на рисунку 3.4.

У практиці малих підприємств застосування Agile-підходів виступає не лише як інструмент підвищення ефективності, а й як механізм формування антикрихкості. Одним із ключових елементів є використання Kanban-методології, що забезпечує візуалізацію процесів та прозорість управління. Kanban дозволяє чітко бачити реальний стан справ, виявляти «вузькі місця» та концентрувати зусилля на завершенні вже розпочатих завдань. Застосування обмежень на кількість робіт у процесі (WIP-лімітів)

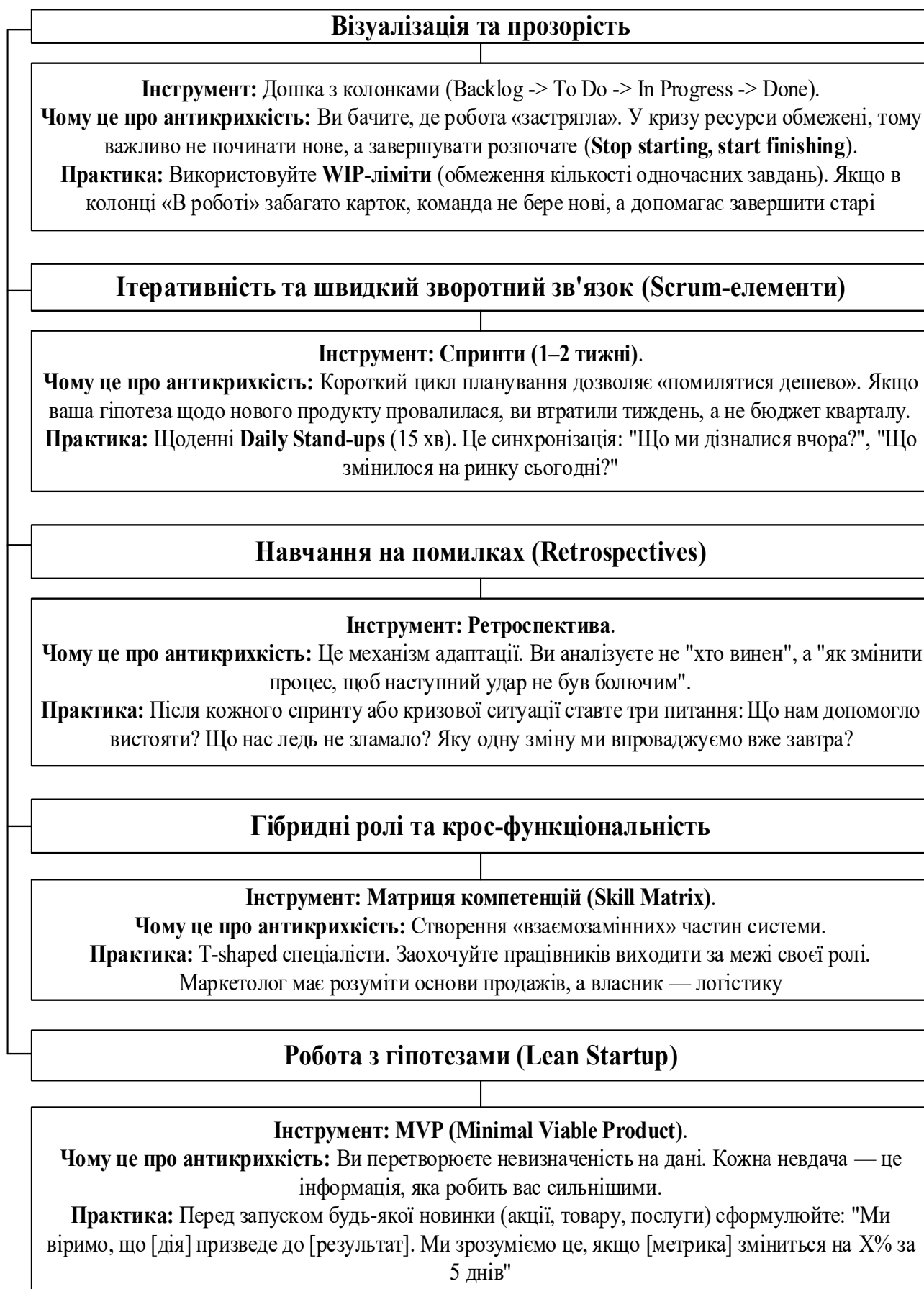


Рисунок 3.4 - Інструментарій Agile

сприяє уникненню перевантаження команди та підтримує стабільність потоку навіть за дефіциту ресурсів.

Іншим важливим аспектом є ітеративність та швидкий зворотний зв'язок, що реалізуються через елементи Scrum. Для малого бізнесу, який функціонує в умовах постійної ринкової турбулентності, короткі спринти тривалістю один-два тижні дозволяють здійснювати планування з мінімальними ризиками та «помилятися дешево». У випадку невдалої гіпотези втрати обмежуються лише одним циклом, а не масштабним бюджетом. Щоденні короткі зустрічі (Daily Stand-ups) забезпечують синхронізацію команди, сприяють швидкому обміну інформацією та адаптації до змін зовнішнього середовища.

Антикрихіть також формується через системне навчання на помилках, що реалізується у форматі ретроспектив. Цей інструмент дозволяє перетворювати стресові ситуації на джерело розвитку, оскільки увага зосереджується не на пошуку винних, а на вдосконаленні процесів. Аналіз досвіду кожного спринту чи кризової ситуації сприяє формуванню адаптивних механізмів, які зменшують вразливість організації до майбутніх викликів [78].

Додатковим чинником стійкості є розвиток гібридних ролей та крос-функціональності. Кросфункціональність також сприяє підвищенню адаптивності, оскільки члени команди здатні швидко перемикатися між завданнями, перерозподіляти відповідальність і колективно вирішувати проблеми, що виникають у динамічному середовищі. Це формує умови для прискореного організаційного навчання, накопичення спільного досвіду та розвитку більш стійких моделей взаємодії. У підсумку така структура не лише забезпечує гнучкість і стійкість до збоїв, але й підсилює здатність організації до самовідновлення та еволюційного розвитку під впливом зовнішніх викликів.

Нарешті, важливим елементом є робота з гіпотезами у межах концепції Lean Startup. Замість масштабних інвестицій у фінальний продукт застосовується цикл Build-Measure-Learn, який дозволяє перетворювати невизначеність на дані [79].

Покроковий план реалізації інструментарію подано на рисунку 3.5.

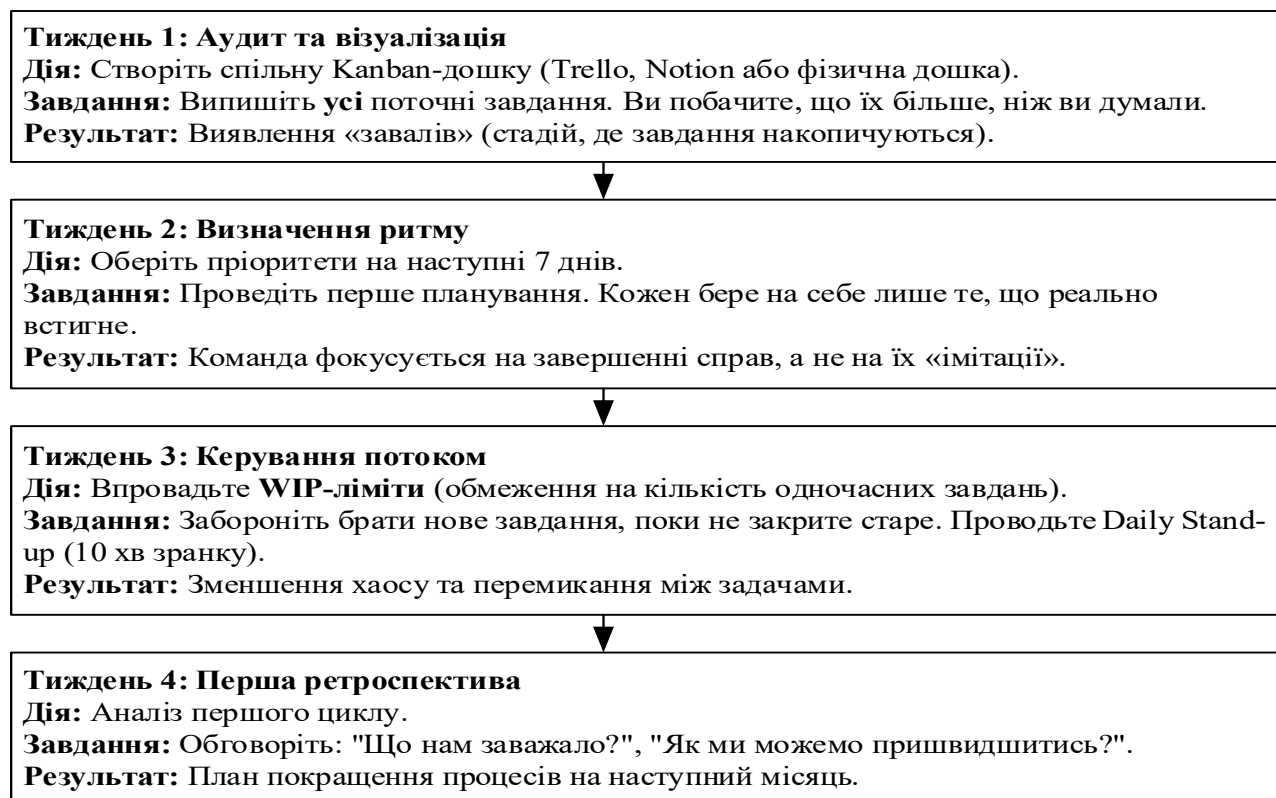


Рисунок 3.5 - План реалізації інструментарію Agile

Оцінка ефективності впровадження запропонованих заходів подана в таблиці 3.5.

Таблиця 3.5 – Результати впровадження заходів

Показник	Результат	Тенденція
Продажі	+12%	Позитивна
Операції	-1 день	Покращення
Завдання	85% виконано	Стабільність
Якість	-30% помилок	Покращення
Командна оцінка	4,6/5	

Результати впровадження Agile-підходів у малому бізнесі демонструють позитивний вплив на ключові показники діяльності. Зокрема, обсяг продажів

зріс на 12% порівняно з попереднім місяцем, що свідчить про ефективність концентрації зусиль на пріоритетних завданнях, таких як проведення акцій та оновлення асортименту. Операційна діяльність також зазнала суттєвих змін: середній час виконання замовлення скоротився з трьох до двох днів завдяки впровадженню WIP-лімітів та щоденних стендапів, які зменшили затримки та оптимізували робочий процес.

У роботі команди спостерігається підвищення дисципліни та реалістичності планування: 85% завдань було завершено вчасно, що свідчить про відмову від імітації діяльності та перехід до більш результативної організації праці. Подібні тенденції підтверджуються й у сфері фокусування зусиль: із 20 запланованих завдань було виконано 17, що становить 85% і демонструє високий рівень узгодженості між плануванням та фактичним виконанням.

Якісні показники також покращилися: кількість помилок та повернень зменшилася на 30% порівняно з попереднім місяцем, що є наслідком зниження хаотичності процесів та підвищення структурованості роботи. Водночас рівень задоволеності команди, виміряний за п'ятибальною шкалою, досяг середнього значення 4,6. Це свідчить про зростання відчуття контролю, зниження рівня стресу та підвищення залученості працівників у процеси прийняття рішень.

Таким чином, інтеграція Agile-практик у діяльність малого бізнесу сприяє не лише кількісному зростанню показників, але й якісним трансформаціям, що формують основу для антикрихкості та довгострокової стійкості господарської діяльності.

Висновки до розділу 3

Антикризові стратегії сучасного бізнесу дедалі більше ґрунтуються на принципах антикрихкості, що передбачають не лише здатність організації витримувати стресові навантаження, а й трансформувати їх у джерело розвитку

та конкурентних переваг. Антикрихкість у цьому контексті розглядається як якість системи, що дозволяє не просто зберігати функціональність під час кризових потрясінь, а й використовувати їх як каталізатор для вдосконалення процесів, підвищення ефективності та створення нових можливостей.

Agile-підхід виступає ключовим інструментарієм у реалізації такої стратегії, оскільки він забезпечує організаційну адаптивність, швидке навчання та ефективне використання невизначеності. Завдяки ітеративності та коротким циклам планування бізнес отримує можливість оперативно тестувати гіпотези, коригувати стратегії та мінімізувати ризики, пов'язані з довгостроковими прогнозами у нестабільному середовищі. Важливим є також постійний зворотний зв'язок, який дозволяє швидко виявляти слабкі місця та перетворювати їх на точки зростання.

Інтеграція Agile-інструментарію в антикризові стратегії не лише підвищує ефективність управління, а й формує антикрихку організацію, здатну отримувати вигоду з хаосу та постійних трансформацій зовнішнього середовища. Це створює основу для довгострокової економічної стійкості та інноваційного розвитку підприємств у сучасних умовах глобальної нестабільності. Застосування практик Agile, зокрема таких як Kanban-візуалізація, Scrum-ітерації, ретроспективи, крос-функціональні команди та концепція MVP, формує організаційну гнучкість і дозволяє малому бізнесу перетворювати кризові виклики на можливості. Візуалізація процесів і WIP-ліміти знижують ризик перевантаження та хаосу, короткі спринти забезпечують швидкий зворотний зв'язок і мінімізують втрати від невдалих рішень, ретроспективи сприяють системному навчанню на помилках, а крос-функціональність створює резервну стійкість у разі непередбачуваних змін. Використання MVP та циклу Build-Measure-Learn дозволяє перетворювати невизначеність на дані, що підсилює стратегічну гнучкість і конкурентоспроможність.

Впровадження Agile-підходів забезпечить комплексну трансформацію

бізнесу, що виразиться у зростанні обсягу продажів на 12% та підвищенні операційної швидкості на 33% (скорочення терміну виконання замовлень до 2 днів). Завдяки точному плануванню та високій дисципліні команда буде досягнуто 85% успішного виконання завдань, одночасно знизивши рівень помилок на 30%. Такі системні зміни не лише оптимізують робочі процеси, а й забезпечують високий рівень задоволеності персоналу, перетворюючи внутрішню залученість та структурованість на реальні економічні результати.

Висновки

У першому розділі кваліфікаційної роботи проведено дослідження теоретичних аспектів забезпечення економічної стійкості бізнесу в умовах глобальної нестабільності та встановлено, що остання постає як комплексна характеристика, яка охоплює здатність підприємства підтримувати безперервність функціонування, адаптуватися до змін та забезпечувати перспективний розвиток. Її сутність полягає у збалансованому поєднанні фінансової стабільності, ефективності операційних процесів, стратегічної гнучкості та інноваційного потенціалу. Основними складовими економічної стійкості виступають фінансові ресурси, кадровий капітал, організаційна структура, технологічна база та здатність до інтеграції у зовнішнє середовище.

Сучасні ризики, що впливають на економічну стійкість, мають багатовекторний характер. До них належать макроекономічна нестабільність, інфляційні коливання, політичні та регуляторні чинники, технологічні трансформації, кіберзагрози, а також соціальні й екологічні виклики. Їхній вплив проявляється у зростанні невизначеності, підвищенні витрат, зниженні прогнозованості ринкових процесів та необхідності оперативної адаптації бізнес-моделей. У таких умовах підприємства змушені розробляти нові механізми управління ризиками, які дозволяють не лише зменшувати негативні наслідки, а й використовувати кризові явища як фактор розвитку.

Концептуальні підходи до управління економічною стійкістю в умовах невизначеності ґрунтуються на інтеграції стратегічного планування, гнучких управлінських практик та інноваційних інструментів. Їх застосування дає змогу перетворювати невизначеність на корисні дані, формувати культуру навчання на помилках та підвищувати рівень стратегічної гнучкості.

У другому розділі кваліфікаційної роботи простежується комплексна та послідовна динаміка розвитку діяльності ФОП Зінченко В. О. у 2022–2024

роках, що дозволяє оцінити як внутрішні трансформаційні процеси, так і зовнішні чинники впливу. Підприємство пройшло етапи помірного зростання та подальшого відновлення, що відобразилося у зміні ключових економічних показників, зокрема товарообігу, продуктивності праці та фінансових результатів.

У 2023 році спостерігалось стримане нарощування обсягів діяльності: товарообіг зріс на 7,9 % (з 3221 до 3475 тис. грн), чистий дохід від реалізації продукції – на 6,7 % (з 3208,2 до 3424,5 тис. грн), а витрати – на 6,1 % (з 3130,8 до 3321,3 тис. грн). Водночас продуктивність праці знизилася на 19,1 % (з 357,89 до 289,58 тис. грн/люд.), що свідчить про тимчасове погіршення ефективності використання трудових ресурсів. Рентабельність доходу піднялася лише з 2,35 % до 2,92 %, залишаючись на низькому рівні, що вказує на обмежені можливості підприємства щодо формування прибутку в умовах зростання витрат.

У 2024 році відбулося суттєве покращення фінансово-економічних результатів. Підприємство стабілізувало чисельність працівників, оптимізувало виробничо-торговельні процеси та досягло значного приросту продуктивності праці – на 42,4 % (до 412,25 тис. грн/люд.). Товарообіг зріс на 42,4 % (до 4947 тис. грн), чистий дохід – на 43,6 % (до 4918,1 тис. грн), тоді як витрати збільшилися на 42,2 % (до 4721,5 тис. грн). Така динаміка свідчить про випереджальний характер зростання доходів порівняно з витратами, що забезпечило майже дворазове збільшення валового прибутку. Рентабельність доходу досягла 3,94 %, що майже удвічі перевищує показник 2022 року, підтверджуючи поступове підвищення прибутковості та ефективності використання фінансових ресурсів.

Загалом діяльність підприємства у досліджуваній період характеризувалася поступовим зміцненням фінансової стійкості та нарощуванням результативності, хоча залишалася вразливою до зовнішніх загроз, серед яких посилення конкуренції, ускладнення логістичних процесів,

відтік кваліфікованих кадрів та зміни ринкової кон'юнктури. Водночас наявні можливості, зокрема впровадження гнучких інструментів управління товарними запасами та асортиментною політикою, створюють перспективи для подальшого підвищення ефективності та зміцнення конкурентних позицій. Таким чином, у 2022–2024 роках діяльність ФОП Зінченко В. О. поєднувала процеси стабілізації з поступовим нарощуванням фінансових результатів, що формує основу для стратегічного розвитку підприємства в умовах сучасних економічних викликів..

У третьому розділі встановлено, що антикризові стратегії сучасних підприємств дедалі частіше базуються на концепції антикрихкості, яка передбачає не лише здатність організації витримувати зовнішні стресові впливи, а й трансформувати їх у джерело розвитку та формування конкурентних переваг. У цьому контексті антикрихкість розглядається як системна властивість, що дозволяє не просто зберігати функціональність у періоди кризових потрясінь, а й використовувати їх як каталізатор для вдосконалення бізнес-процесів, підвищення ефективності та відкриття нових можливостей.

Agile-підхід виступає ключовим інструментарієм реалізації такої стратегії, оскільки забезпечує організаційну гнучкість, прискорене навчання та ефективне використання невизначеності. Ітеративність та короткі цикли планування створюють умови для оперативного тестування гіпотез, коригування стратегічних рішень та мінімізації ризиків, що виникають у нестабільному середовищі. Постійний зворотний зв'язок, закладений у практики Agile, дозволяє швидко виявляти слабкі місця та перетворювати їх на точки зростання, формуючи культуру безперервного вдосконалення..

Запропоновано застосування таких практик, як Kanban-візуалізація, Scrum-ітерації, ретроспективи, крос-функціональні команди та концепція MVP, що забезпечує адаптивність і дозволяє малому бізнесу перетворювати кризові виклики на можливості. Візуалізація процесів і WIP-ліміти знижують ризик

перевантаження, короткі спринти забезпечують швидкий зворотний зв'язок і мінімізують втрати від невдалих рішень, ретроспективи сприяють системному навчанню на помилках, а крос-функціональність створює резервну стійкість у разі непередбачуваних змін. Використання MVP та циклу Build-Measure-Learn перетворює невизначеність на дані, що посилює стратегічну гнучкість і конкурентоспроможність. Узагальнюючи, можна стверджувати, що поєднання Agile та антикрихкості виходить за межі традиційної методології управління й постає як особливий спосіб мислення.

Список використаних джерел

1. Господарський кодекс України: офіц. текст: станом на 16.01.2003 р. Х.: Одіссей, 2007. 240 с.
2. Про підприємництво: закон України [офіц. текст станом 5 квітня 2015 року N 273/96-ВР]. Відомості Верховної Ради. 1991. № 14. стаття 168. URL: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/698-12> (дата звернення 17.10.2023)
3. Про розвиток та державну підтримку малого і середнього підприємництва в Україні: закон України [офіц. текст станом 22 березня 2012 року N 4618-VI]. Відомості Верховної Ради України. 2013. №3. С. 70. стаття 23. URL: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/698-12> (дата звернення 19.10.2023)
4. Про схвалення Концепції розвитку цифрової економіки та суспільства України на 2018-2020 роки та затвердження плану заходів щодо її реалізації : Розпорядження Кабінету міністрів України від 17.01.2018 № 67-р (поточна редакція від 17.09.2020). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/67-2018-r#Text>
5. Про електронну комерцію: Закон України від 03.09.2015 №675-VIII(поточна редакція від 01.01.2023) URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/675-1910>. Про хмарні послуги : проєкт закону України від 20 грудня 2019 р. № 2655. URL: http://w1.c1.rada.gov.ua/pls/zweb2/webproc4_1?pf3511=67744
6. Новицька С. С. Економічна стійкість підприємства зв'язку: конспект лекцій. Одеса: ОНАЗ, 2015. 72 с.
7. Долішній М. І. Економічна стійкість підприємств: теоретико-методологічні засади та механізми забезпечення. Львів: ІРД НАН України, 2006. 320 с.
8. Савченко М. Розвиток категоріального базису «економічна стійкість». *Галицький економічний вісник*. 2019. Т. 57, № 2. С. 5–17.

9. Ткаченко С. М. Сутність економічної стійкості підприємств та її складові. *Ефективна економіка*. 2011. № 5. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1350>
10. Турило А. М., Агапова А. В. Теоретико-методологічні засади визначення сутності і оцінки категорії «економічний стан підприємства». *Актуальні проблеми економіки*. 2010. № 9. С. 160–164.
11. Іванов В. Л. Управління економічною стійкістю промислових підприємств. Луганськ: СНУ ім. В. Даля, 2005. 268 с.
12. Василенко В. О. Антикризове управління підприємством: навч. посібник. Київ: ЦУЛ, 2003. 504 с.
13. Бугай В. З., Омельченко В. М. Аналіз та оцінка фінансової стійкості підприємства. *Держава та регіони*. 2008. № 1. С. 34–39.
14. Porter M. Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance. New York: Free Press, 1985. 592 p.
15. Schumpeter J. The Theory of Economic Development. Cambridge: Harvard University Press, 1934. 255 p.
16. Thompson A. A., Strickland A. J. Strategic Management: Concepts and Cases. Paperback. New York: McGraw-Hill, 1992. 1117 p.
17. Ареф'єва О. В., Городянська Д. М. Економічна стійкість підприємства: сутність, складові та заходи з її забезпечення. *Актуальні проблеми економіки*. 2008. № 8. С. 83–90.
18. Сабадаш Л. О. Уточнення змістовної сутності економічної стійкості підприємства в сучасних умовах. *Управління розвитком*. 2018. № 2. С. 74–80.
19. Шандова Н. В. Оцінка загальної стійкості розвитку промислового підприємства. *Економічний простір*. 2009. № 21. С. 276–292.
20. Шандова Н. В. Методологія та практика управління стійким розвитком промислових підприємств: монографія. Херсон: Вишемирський В. С., 2014. 422 с.
21. Ястремська О. М., Ястремська О. О. Поняття економічної стійкості

- підприємства та її кількісне оцінювання. *Бізнес Інформ*. 2020. № 11. С. 220–230.
22. Беліменко О. Економічна стійкість підприємства. *Scientia fructuosa*. 2024. Т. 154, № 2. С. 63–77.
23. Удовіченко М. О. Економічна стійкість аграрних підприємств. *Вісник Полтавської державної аграрної академії*. 2012. № 2. С. 185–189.
24. Єреймчук Р. А. Обґрунтування стратегії сталого розвитку підприємства. *Економіка розвитку*. 2002. № 2(22). С. 56–60.
25. Цямрюк Ю. С. Зміст економічної стійкості підприємства та методи її аналізу. 2009. URL: http://suiai.edu.ua/projects/icmiuiep/download/conference-2009-section-2-1-tsyamryuk_yus-report.doc
26. Поліщук О. А. Теоретико-методологічні основи оцінки економічної стійкості сільськогосподарських підприємств. *Економіка: проблеми теорії та практики*. 2007. С. 367–374.
27. Левицький В. Дослідження елементів стратегічного забезпечення економічної стійкості в системі операційного менеджменту підприємства. *Економіка та суспільство*. 2023. № 49. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-49-36>
28. Хахалєв Д., Гагарінов О. Економічна стійкість підприємства як основа сталого розвитку в умовах глобальних змін. *Modeling the development of the economic systems*. 2024. № 3. С. 145–151.
29. Яковенко Я. Ю. Концепція управління стійким розвитком підприємств. *Науковий вісник ХДУ*. 2019. Вип. 36. С. 75–81.
30. Малик І. П., Каракаш Ю. А. Основні інструменти для забезпечення стійкого розвитку підприємства. Сучасні підходи до управління підприємством: збірник технічних доповідей. Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського, Вид-во «Політехніка», 2018. 99 с.
31. Малярець Л. М., Смолякова О. М. Оптимізація значень показників економічної стійкості підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2015. № 1. С. 11–22.

32. Другова О. С., Фень В. А. Теоретичні аспекти формування фінансової стійкості підприємства. *Причорноморські економічні студії*. 2018. № 34. С. 138–142.

33. Гавран В., Кальмук Р. Економічна стійкість як передумова інноваційного розвитку підприємства. *Вісник НУ «Львівська політехніка»*. 2021. Т. 5. № 2. С. 1–10.

34. Дикань В. Л., Назаренко І. Л. Комплексна методика визначення рівня економічної безпеки, оцінки ризиків та ймовірності банкрутства підприємства: монографія. Харків: УкрДАЗТ, 2011. 142 с.

35. Семенов Г. А. Економічна стійкість підприємств у сучасних умовах господарювання. Київ: КНЕУ, 2010. 284 с.

36. Куцик П. О., Герега О. В. Управління потенціалом фінансово-економічної стійкості та ефективності підприємств торгівлі: теорія, методологія, практика : монографія [за загальною редакцією професора Куцика П. О.]. Львів : Видавництво Львівського торговельно-економічного університету, 2023. 328 с.

37. DTEK Action Report 2024
URL:https://dtek.com/content/upload/DTEK_Action_Report_online.pdf

38. Інфляційний звіт. Липень 2024 року. URL:
https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/IR_2024-Q3.pdf

39. Колісніченко В. Прямі збитки інфраструктури України від війни сягнули \$170 млрд – KSE. 18 Лютого 2025. *GmkCenter* : веб-сайт. URL:
<https://gmk.center/ua/news/pryami-zbitkiinfrastrukturi-ukraini-vid-vijni-syagnuli-170-mlrd-kse/>

40. Галузеві тренди. Ринок праці в Україні – виклики для бізнесу в умовах демографічної кризи 22 липня 2025. *Hub.Kyivstar* : веб-сайт. URL:
<https://hub.kyivstar.ua/articles/galuzevi-trendi-rinok-praczi-v-ukrayini-vikliki-dlya-biznesu-v-umovah-demografichnoyi-krizi>

41. Статистичний звіт за результатами роботи Системи виявлення

вразливостей і реагування на кіберінциденти та кібератаки в 2023 році. Державний центр кіберзахисту *Держспецзв'язку* : веб-сайт. URL: <https://scpc.gov.ua/uk/articles/334>

42. Дослідження стану та потреби українського бізнесу під час війни. *Дія* : веб-сайт. URL: <https://business.diia.gov.ua/analytics/research/doslidzhennia-stanu-ta-potreb-ukrainskoho-biznesu-pid-chas-viiny>

43. Нам'ясенко В. М. Економічна безпека підприємства в умовах воєнного стану. *Економіка України*. 2025. № 6. С. 25–38.

44. Капелюшна Т. В. Формування площини безпеки підприємства під дією ризиків і загроз. *Бізнес Інформ*. 2024. №3. С. 255–262.

45. Прохорова В., Крутова А., Дяченко К. Економічна безпека підприємств України в умовах дестабілізаційного розвитку. *Адаптивне управління: теорія і практика. Серія Економіка*. 2022. Вип. 14(28). URL: [https://doi.org/10.33296/2707-0654-14\(28\)-10](https://doi.org/10.33296/2707-0654-14(28)-10)

46. Економічна безпека України в умовах довготривалої війни. Експертно-аналітична доповідь. К.: НІСД, 2024. 71 с. URL: <https://doi.org/10.53679/NISS-analytrep.2024.08>

47. Данилишин Б. Поточний стан економіки і реального сектора України. URL: https://glavcom.ua/columns/b_danilishyn/potochnij-stan-ekonomiki-i-realnoho-sektoru-ukrajini-984572.html

48. Український бізнес під час війни. Випуск 20 (12.2023). URL: http://www.ier.com.ua/files/Projects/2023/TDF/_NRES_November_2023_FINAL_UA.pdf

49. Мінфін: У 2023 році за державними гарантіями на портфельній основі підприємці отримали 13 658 кредитів на 44,7 млрд гривень. URL: <https://www.kmu.gov.ua/news/minfin-u-2023-rotsi-za-derzhavnymy-harantiiamy-naportfelonii-osnovi-pidpriyemtsi-otrymaly-13-658-kredytiv-na-447-mlrd-hryven>

50. Third Rapid Damage and Needs Assessment (RDNA3), February 2022 – December 2023.

URL:<https://documents1.worldbank.org/curated/en/099021324115085807/pdf/P1801741bea12c012189ca16d95d8c2556a.pdf>

51. ЕБА. Індекс інвестиційної привабливості України: Зміни та очікування. 2023. URL:<https://ua.sudohodstvo.org/eba-indeks-investycijnoyi-pryvablyvosti-ukrayiny-zminy-ta-ochikuvannya/>

52. Суспільно-політичні настрої під час повномасштабного вторгнення військ Російської Федерації на територію України. Дев'ята хвиля. Gradus Research. URL:
https://gradus.app/documents/164/Gradus_Research_Report_War_3_3_2022.pdf

53. Григорська Н. М. Системно-процесне управління економічною стійкістю підприємств машинобудування : дис. ... канд. економ. наук. : 08.00.04 – економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності) К., 2014. 262 с.

54. Кравченко М. В. Підвищення економічної стійкості аграрних підприємств. *Економіка: реалії часу*. 2014. № 1. С. 38-42.

55. Козловський С. В., Мазур Г. Ф. Забезпечення стійкості сучасної економічної системи – основа розвитку держави. *Інвестиції: практика та досвід*. 2017. № 1. С. 5–12.

56. Дикань В. Л., Воловельська І. В., Каличева Н. Є. Економіка підприємства : конспект лекцій. Частина 2. Харків : УкрДУЗТ, 2021. 45 с.

57. Дикань В. Л., Овчиннікова В. О. Економічне управління підприємством: конспект лекцій. Частина 1. Харків: УкрДУЗТ. 2025. 55 с.

58. Дикань В. Л., Токмакова І. В., Овчиннікова В. О., Корінь М. В., Толстова А. В. Економічна діагностика: підручник Харків: УкрДУЗТ, 2022. 284 с.

59. Дикань В. Л., Назаренко І. Л., Компанієць В. В. Техніко-економічний аналіз діяльності підприємств залізничного транспорту: підручник. УкрДАЗТ, 2013. 547 с.

60. Дикань В.Л., Обруч Г.В., Корінь М.В. Економічний аналіз: конспект

лекцій. Частина 1. Харків: УкрДУЗТ. 2025. 74 с.

61. Дикань В. Л., Маслова В.О. Організація виробництва: навчальний посібник. Харків, УкрДАЗТ, 2013. 422 с.

62. Дикань В. Л., Воловельська І. В., Каличева Н. Є. Економіка підприємства: конспект лекцій. Частина 3. Харків: УкрДУЗТ. 2021. 49 с.

63. Дикань В. Л., Воловельська І. В., Каличева Н. Є. Економіка підприємства : конспект лекцій. Частина 4. Харків : УкрДУЗТ, 2022. 50 с.

64. Дикань В. Л., Єлагін Ю. В., Сухорукова Т. Г. Економіка праці на підприємствах залізничного транспорту : підручник. Харків : УкрДАЗТ, 2012. 281 с.

65. Дикань В. Л., Зубенко В. О., Маковоз О. В., Токмакова І. В., Шраменко О. В. Стратегічне управління : навч. посіб. Київ : «Центр учбової літератури», 2013. 272 с.

66. Токмакова І. В., Панченко Н. Г., Кургузова М. Ю. Розроблення антикризової стратегії підприємства в умовах цифрової трансформації. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2021/2022. № 76-77. С. 71-80.

67. Шостак Л., Шмаровоз О., Матвійчук С. Антикризові стратегії в системі бізнес-моделі розвитку підприємства. *Економіка та суспільство*. 2024. № 66. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-66-86>

68. Чаркіна Т. Ю. Теоретико-методологічні основи формування системи антикризового управління пасажирським комплексом залізничного транспорту: дис. д-ра екон. наук. Харків: Дніпр. нац. ун-т залізн. трансп. ім. В. Лазаряна; Укр. держ. ун-т залізн. трансп., 2021. 566 с.

69. Петряков В. Етапи розробки антикризової стратегії. *Сталий розвиток економіки*. 2025. № 4(55). С. 252–255.

70. Dhamija P., Singh R. K., Rahman M. S., Sreedharan V. R. Big data analytics and artificial intelligence technologies based collaborative platform empowering absorptive capacity in health care supply chain: an empirical study. *Journal of Business Research*. 2023. Vol. 154. Article 113315. URL:

<https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2022.113315>.

71. Ghobakhloo M., Foroughi B., Fathi M., Al-Emran M., Al-Sharafi M. A., Mubarak M. F. Building antifragile manufacturing systems through strategic technology integration. *Journal of Manufacturing Technology Management*. 2025. Vol. 36. No. 9. P. 221–242.

72. Taleb N. N. Antifragile: Things that Gain from Disorder. New York: Random House, 2012. 544 p.

73. Chari A., Niedenzu D., Despeisse M., Machado C. G., Azevedo J. D., Boavida-Dias R., Johansson B. Dynamic capabilities for circular manufacturing supply chains—exploring the role of Industry 4.0 and resilience. *Business Strategy and the Environment*. 2022. Vol. 31. No. 5. P. 2500–2517.

74. Teece D. J. The evolution of the dynamic capabilities framework. In: Adams R., Grichnik D., Pundziene A., Volkmann C. (eds). Artificiality and Sustainability in Entrepreneurship: Exploring the Unforeseen, and Paving the Way to a Sustainable Future. Cham: Springer International Publishing, 2023. P. 113–129.

75. Сазерленд Д., Швабер К. Посібник зі Скраму: правила гри та принципи. Scrum.org. 2020. URL: <https://scrumguides.org/docs/scrumguide/v2020/2020-Scrum-Guide-Ukrainian.pdf>

76. Anderson D. J. Kanban: Successful Evolutionary Change for Your Technology Business. Blue Hole Press, 2010. 278 p.

77. Ries E. The Lean Startup: How Today's Entrepreneurs Use Continuous Innovation to Create Radically Successful Businesses. New York: Crown Business, 2011. 336 p.

78. Токмакова І. В., Базилєва М. А., Тиницький О. В. Економічна безпека підприємств в умовах ризикогенного середовища. *Бізнес-навігатор*. 2025. Вип. 5(82). С. 288–294.

79. Токмакова І., Тиницький О. Економічна безпека малого бізнесу України в умовах війни. 85 студентська науково-технічна конференція УкрДУЗТ: тези доповідей (10 - 11 грудня 2025 р.), м. Харків). Х.: УкрДУЗТ.

С. 516-517.

80. Дикань В. Л., Каличева Н. Є., Назаренко І. Л. Методичні вказівки до виконання кваліфікаційної роботи для здобувачів вищої освіти другого (магістерського) рівня спеціальності 076 «Підприємництво та торгівля» ісвітньої програми «Підприємництво» усіх форм навчання. Харків: УкрДУЗТ, 2023. 62 с.

81. Студентська навчальна звітність. Текстова частина (пояснювальна записка). Загальні вимоги до побудови, викладення та оформлення: методичний посібник з додержання вимог нормоконтролю у студентській навчальній звітності /Козар Л.М. [та ін.]; за заг. ред. Л.М. Козара. Х.: УкрДУЗТ, 2018. 54 с.

АКТ

перевірки випускної кваліфікаційної роботи на наявність ознак академічного плагіату

Відповідно до даних сервісу Strikeplagiarism.com кваліфікаційна робота на тему: «Забезпечення економічної стійкості бізнесу в умовах ризикогенного середовища» автора: ТИНИЦЬКИЙ Олексій Васильович
(ПІБ автора повністю)

містить 0,43 % запозичень. Ознаки академічного плагіату – відсутні.

Перевірку виконала
професор кафедри економіки та управління
виробничим і комерційним бізнесом
19.12.2025 р.


(підпис)

Ганна ОБРУЧ