



Наукові перспективи
Видавнича група



MODERNÍ ASPEKTY VĚDY

*v rámci publikační skupiny
Scientific Publishing Group*

***Svazek XLIII mezinárodní
kolektivní monografie***



Česká republika
2024

Mezinárodní Ekonomický Institut s.r.o. (Česká republika)
Středoevropský vzdělávací institut (Bratislava, Slovensko)
Národní institut pro ekonomický výzkum (Batumi, Gruzie)
Al-Farabi Kazakh National University (Kazachstán)
Institut filozofie a sociologie Ázerbájdžánu Národní akademie věd
(Baku, Ázerbájdžán)
Institut vzdělávání Ázerbájdžánské republiky (Baku, Ázerbájdžán)
Batumi School of Navigation (Batumi, Gruzie)
Regionální akademie managementu (Kazachstán)
Veřejná vědecká organizace „Celokrajinské shromáždění lékařů ve veřejné správě“
(Kyjev, Ukrajina)
Nevládní organizace „Sdružení vědců Ukrajiny“ (Kyjev, Ukrajina)
Univerzita nových technologií (Kyjev, Ukrajina)

v rámci publikační skupiny Publishing Group „ Vědecká perspektiva “

MODERNÍ ASPEKTY VĚDY

Svazek XLIII mezinárodní kolektivní monografie

Česká republika
2024

International Economic Institute s.r.o. (Czech Republic)
Central European Education Institute (Bratislava, Slovakia)
National Institute for Economic Research (Batumi, Georgia)
Al-Farabi Kazakh National University (Kazakhstan)
Institute of Philosophy and Sociology of Azerbaijan National Academy of Sciences
(Baku, Azerbaijan)
Institute of Education of the Republic of Azerbaijan (Baku, Azerbaijan)
Batumi Navigation Teaching University (Batumi, Georgia)
Regional Academy of Management (Kazakhstan)
Public Scientific Organization "Ukrainian Assembly of Doctors of Sciences in Public
Administration" (Kyiv, Ukraine)
Public Organization Organization "Association of Scientists of Ukraine" (Kyiv, Ukraine)
University of New Technologies (Kyiv, Ukraine)

within the Publishing Group "Scientific Perspectives"

MODERN ASPECTS OF SCIENCE

43- th volume of the international collective monograph

Czech Republic
2024



<https://doi.org/10.52058/43-2024>

UDC 001.32: 1/3] (477) (02)

C91

Vydavatel:

Mezinárodní Ekonomický Institut s.r.o.
se sídlem V Lázních 688, Jesenice 252 42
IČO 03562671 Česká republika
Zveřejněno rozhodnutím akademické rady

Mezinárodní Ekonomický Institut s.r.o. (Zápis č. 116/2024 ze dne 8. Směť 2024)



Monografie jsou indexovány v mezinárodním vyhledávači Google Scholar

Recenzenti:

- Karel Nedbálek** - doktor práv, profesor v oboru právo (Zlín, Česká republika)
Markéta Pavlova - ředitel, Mezinárodní Ekonomický Institut (Praha, České republika)
Iryna Zhukova - kandidátka na vědu ve veřejné správě, docentka (Kyjev, Ukrajina)
Yevhen Romanenko - doktor věd ve veřejné správě, profesor, ctěný právník Ukrajiny (Kyjev, Ukrajina)
Humeir Huseyn Akhmedov - doctor of pedagogical sciences, professor (Baku, Azerbaijan);
Oleksandr Datsiy - doktor ekonomie, profesor, čestný pracovník školství na Ukrajině (Kyjev, Ukrajina)
Jurij Kijkov - doktor informatiky, dr.h.c. v oblasti rozvoje vzdělávání (Teplíce, Česká republika)
Vladimír Bačíšin - docent ekonomie (Bratislava, Slovensko)
Peter Ošváth - docent práva (Bratislava, Slovensko)
Oleksandr Nepomnyashy - doktor věd ve veřejné správě, kandidát ekonomických věd, profesor, řádný člen Vysoké školy stavební Ukrajiny (Kyjev, Ukrajina)
Dina Dashevská - geolog, geochemik Praha, Česká republika (Jeruzalém, Izrael)

Tým autorů

C91 Moderní aspekty vědy: XLIII. Díl mezinárodní kolektivní monografie / Mezinárodní Ekonomický Institut s.r.o.. Česká republika: Mezinárodní Ekonomický Institut s.r.o., 2024. str. 521

Svazek XLIII mezinárodní kolektivní monografie obsahuje publikace o: utváření a rozvoji teorie a historie veřejné správy; formování regionální správy a místní samosprávy; provádění ústavního a mezinárodního práva; finance, bankovníctví a pojišťovnictví; duševní rozvoj osobnosti; rysy lexikálních výrazových prostředků imperativní sémantiky atd.

Materiály jsou předkládány v autorském vydání. Autoři odpovídají za obsah a pravopis materiálů.

© Mezinárodní Ekonomický Institut s.r.o., 2024
© Publishing Group „Vědecká perspektiva“, 2024
© autoři článků, 2024



OBSAH

PŘEDMLUVA

ODDÍL 1. VEŘEJNÁ SPRÁVA

§1.1 КОГЕНЕРАЦІЯ – ЕНЕРГОЕФЕКТИВНИЙ ШЛЯХ ТРАНСФОРМАЦІЇ СЕКТОРУ ТЕПЛОПОСТАЧАННЯ АЛЬЯНСІ (Романенко Є.О., Збройні Сили України).....11

§1.2 СОЦІОЛОГІЧНЕ ДОСЛІДЖЕННЯ: ВИКЛИКИ, ОЧІКУВАННЯ ТА ЗАГАЛЬНІ ОЦІНКИ СИТУАЦІЇ У 2024 РОЦІ СЕРЕД НАСЕЛЕННЯ (Романенко Є.О., Збройні Сили України, Гурковський В.І., Збройні Сили України).....20

§1.3 ЧЕРЕЗ СТАНДАРТИ ДО НАТО (Романенко Є.О., Збройні Сили України, Малахов Р.В., ГУР МО).....39

§1.4 ПСИХОЛОГІЧНІ, ПОЛІТИЧНІ ТА ОРГАНІЗАЦІЙНІ ОСОБЛИВОСТІ ВЗАЄМОДІЇ ОРГАНІВ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ З ІНСТИТУТАМИ ГРОМАДЯНСЬКОГО СУСПІЛЬСТВА (Заблоцький В.В., Державний заклад «Луганський національний університет імені Тараса Шевченка», Птахіна О.М., Державний заклад «Луганський національний університет імені Тараса Шевченка», Сасенко О.О., Державний заклад «Луганський національний університет імені Тараса Шевченка», Терент'єва О.Л., Державний заклад «Луганський національний університет імені Тараса Шевченка»).....51

§1.5 РЕЙТИНГОВА СИСТЕМА КРИТЕРІЇВ ПРИВАБЛИВОСТІ КРАЇН (НА ПРИКЛАДІ НІМЕЧЧИНИ ТА УКРАЇНИ): ПОРІВНЯЛЬНИЙ АНАЛІЗ (Романчук Л.А., ФОП «Дмитро Щитов», Щитов Д.М., Університет митної справи та фінансів, Мормуль М.Ф., Університет митної справи та фінансів).....68

§1.6 ВИКОНАННЯ ТРЕТЬОЇ МІСІЇ ТИМЧАСОВО ПЕРЕМІЩЕНИМИ ЗВО УКРАЇНИ УВОЄННИЙ ТА ПІСЛЯВОЄННИЙ ПЕРІОДИ (Сич Т.В., ДЗ «Луганський національний університет імені Тараса Шевченка»).....98



ODDÍL 2. EKONOMIKA A ŘÍZENÍ PODNIKU

- §2.1 СТАН ФІНАНСОВОГО РИНКУ УКРАЇНИ (Романенко Є.О., Збройні Сили України, Федосова В.Е., Національна академія внутрішніх справ).....112
- §2.2 ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ ЯК БАЗИС СТРАТЕГІЇ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ (Верхоглядова Н.І., Український державний університет науки та технологій, Кононова І.В., Український державний університет науки та технологій, Баранов А.І., Український державний університет науки та технологій).....129
- §2.3 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ ПОКАЗНИКІВ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА (Соболева Г.Г., Харківський національний університет міського господарства імені О.М. Бекетова).....155

ODDÍL 3. TECHNICKÉ VĚDY

- §3.1 ORGANIZATION OF THE TECHNOLOGICAL PROCESS OF PRODUCTION OF LACTOSE-FREE MOUSSE "SECRET DESIRE" OF REDUCED ENERGY VALUE (Antonyuk I., State University of Trade and Economics, Medvedieva A., State University of Trade and Economics).....164

ODDÍL 4. HISTORICKÉ VĚDY

- §4.1 ДОСВІД ЗАСТОСУВАННЯ СИЛ СПЕЦІАЛЬНИХ ОПЕРАЦІЙ РФ ПРОТИ УКРАЇНИ У ПЕРІОД 2014-2019 рр. (Кришній П.І., Національний університет оборони України).....176
- §4.2 СПЕЦИФІКА СТАНОВЛЕННЯ ДЕМОКРАТІЇ В КРАЇНАХ БАЛТІЇ ПІСЛЯ РОЗПАДУ СРСР (Левін О., Дніпропетровський державний університет внутрішніх справ).....188

ODDÍL 5. ÚČETNICTVÍ, ANALÝZY A AUDIT

- §5.1 ОБЛІКОВО - АНАЛІТИЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ УПРАВЛІННЯ У ВИЯВЛЕННІ КОМПЕНСАТОРНИХ МОЖЛИВОСТЕЙ СУБ'ЄКТІВ ГОСПОДАРЮВАННЯ В УМОВАХ ДИСФУНКЦІЇ (Ткаченко А.А., Черкаський державний бізнес-коледж).....201



MODERNÍ ASPEKTY VĚDY

Svazek XLIII mezinárodní kolektivní monografie

ODDÍL 6. PENÍZE, FINANCE A ÚVĚR

- §6.1 *ІСТОРИЧНИЙ ДОСВІД ВИНИКНЕННЯ ТА ПОДОЛАННЯ СВІТОВИХ ФІНАНСОВИХ КРИЗ (Назаренко Я.Я., Національний Транспортний Університет).....262*

ODDÍL 7. PEDAGOGIKA, VÝCHOVA, FILOZOFIE, FILOLOGIE

- §7.1 *STRUCTURAL AND SEMANTIC CHARACTERISTICS OF PROFESSIONAL AND ACADEMIC TEXTS IN THE ENGLISH LANGUAGE (Kolomiets O.M., Vinnytsia Humanitarian and Pedagogical College).....275*

- §7.2 *CRITICAL THINKING AS A FORM OF RESISTANCE TO MANIPULATION OF SPIRITUAL COMPONENTS OF SOCIAL AND HUMANITARIAN KNOWLEDGE (Kravtsov Yu.S., Dniprovsk State Technical University, Yakynina A., Dniprovsk State Technical University).....286*

- §7.3 *GAME TECHNOLOGY IN TEACHING THE SCHOOL GEOGRAPHY COURSE (Nepsha O., Bogdan Khmelnytsky Melitopol State Pedagogical University).....297*

- §7.4 *SPORTS TRAINING AS A LONG-TERM PROCESS AND ITS STAGES (Protsenko A., Bogdan Khmelnytsky Melitopol State Pedagogical University, Kotova O., Bogdan Khmelnytsky Melitopol State Pedagogical University, Tsybul'ska V., Bogdan Khmelnytsky Melitopol State Pedagogical University, Oliinyk M., Bogdan Khmelnytsky Melitopol State Pedagogical University, Sukhanova H., Bogdan Khmelnytsky Melitopol State Pedagogical University, Kyriienko O., Bogdan Khmelnytsky Melitopol State Pedagogical University, Nepsha O., Bogdan Khmelnytsky Melitopol State Pedagogical University).....310*

- §7.5 *АКТУАЛЬНІ ПИТАННЯ СУЧАСНОЇ АНГЛІЙСЬКОЇ ЛІТЕРАТУРИ: РОЗВИТОК ЕКЗИСТЕНЦІАЛІЗМУ (Липчанко-Ковачик О.В., Мукачівський державний університет, Бедегельська М.В., Мукачівський державний університет, Білак М.В., Мукачівський державний університет).....322*

- §7.6 *ОСОБЛИВОСТІ ДУАЛЬНОЇ ФОРМИ НАВЧАННЯ В ЗАКЛАДАХ ВИЩОЇ ОСВІТИ (Павлюк О.М., Державний заклад «Луганський національний університет імені Тараса Шевченка»).....333*



- §7.7 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНИЙ АСПЕКТ ПЕРЕКЛАДУ РЕАЛІЙ РОМАНУ "КЕНТАВР" ДЖОНА АПДАЙКА (Пойкан Т.Є. Херсонський національний технічний університет, Стеценко Н.М., Херсонський національний технічний університет, Байша К.М., Херсонський національний технічний університет).....343*
- §7.8 СЕРЕДОВИЩНА МОДЕЛЬ ОРГАНІЗАЦІЇ ЖИТТЄДІЯЛЬНОСТІ ДІТЕЙ ШОСТОГО РОКУ ЖИТТЯ ЯК УМОВА ЕФЕКТИВНОГО ФОРМУВАННЯ ЇХ ПІЗНАВАЛЬНОЇ АКТИВНОСТІ (Пономаренко Т.О., Київський столичний університет імені Бориса Грінченка, Кузіна О.Т., Київський столичний університет імені Бориса Грінченка).....353*
- §7.9 СИСТЕМА ПРОФЕСІЙНОГО НАВЧАННЯ ПУБЛІЧНИХ СЛУЖБОВЦІВ В УКРАЇНІ ТА КРАЇНАХ ЄС (Птахіна О.М., Державний заклад «Луганський національний університет імені Тараса Шевченка», Іванов Є.В., кандидат педагогічних наук, доцент, Державний заклад «Луганський національний університет імені Тараса Шевченка»).....367*
- §7.10 СУЧАСНІ МЕТОДИ РОЗВИТОКУ ПІЗНАВАЛЬНОЇ АКТИВНОСТІ ЗДОБУВАЧІВ ВИЩОЇ ОСВІТИ (Трифаніна Л.С., Національна академія Державної прикордонної служби України імені Б. Хмельницького).....377*
- §7.11 СТАН ТРИВОЖНОСТІ СТУДЕНТІВ В УМОВАХ ПОВНО-МАСШТАБНОЇ ВІЙНИ (Філоненко В.М., Київський університет імені Бориса Грінченка, Неведомська Є.О., Київський університет імені Бориса Грінченка).....389*

ODDÍL 8. MARKETING

- §8.1 РОЛЬ ІНТЕРНЕТ - МАРКЕТИНГУ В ПРОСУВАННІ ЗЕЛЕНОГО ТУРИЗМУ В УКРАЇНІ (Онопрієнко В.П., Сумський національний аграрний університет, Онопрієнко І.М., Сумський національний аграрний університет).....400*

ODDÍL 9. MEZINÁRODNÍ EKONOMIE

- §9.1 FOREIGN POTENTIAL AS A COMPONENT OF THE DEVELOPMENT POTENTIAL OF THE NATIONAL ECONOMY: CONTENT, MODERN MULTIFORMISM, CAPABILITIES AND RESULTS (Zhmurenko V., Ukrainian State University of Science and Technology).....411*



MODERNÍ ASPEKTY VĚDY

Svazek XLIII mezinárodní kolektivní monografie

§9.2 ВІДНОВЛЕННЯ І РОЗВИТОК КРИТИЧНОЇ ІНФРАСТРУКТУРИ ЯК КЛЮЧОВИЙ ВЕКТОР ВІДБУДОВИ ЕКОНОМІКИ: ДОСВІД ТУРЕЧЧИНИ (Хаустова В.Є., Научно-дослідний центр індустріальних проблем розвитку НАН України, Жукова І.В., Видавнича група «Наукові перспективи», Трушкіна Н.В., Научно-дослідний центр індустріальних проблем розвитку НАН України).....428

ODDÍL 10. NÁRODNÍ BEZPEČNOST

§10.1 НАПРЯМИ ДВОСТОРОННЬОЇ СПІВПРАЦІ УКРАЇНИ ТА РЕСПУБЛІКИ ПОЛЬЩА В УМОВАХ ТРИВАЮЧОЇ РОСІЙСЬКО-УКРАЇНСЬКОЇ ВІЙНИ (Каракуркчі Г.В., Національний університет оборони України, Козинець І.П., Національний університет оборони України).....440

ODDÍL 11. PRÁVNÍ VĚDY

§11.1 ЯВИЩЕ ПРАВОВОЇ БАЙДУЖОСТІ У СУСПІЛЬНОМУ ПРОСТОРІ: СПЕЦИФІЧНІ СФЕРИ ПРОЯВУ З ПОЗИЦІЇ ДЕРЖАВОТВОРЧОГО ПАТРІОТИЗМУ НАЦІЇ (Карпінський Б.А., Львівський національний університет імені Івана Франка, Карпінська О.Б., кандидат юридичних наук, адвокат, Львівський національний університет імені Івана Франка).....452

ODDÍL 12. SOCIÁLNÍ FILOZOFIE

§12.1 ІНСТИТУТ АДВОКАТУРИ В СИСТЕМІ РЕГУЛЯТОРІВ СУЧАСНОГО ЄВРОПЕЙСЬКОГО СУСПІЛЬСТВА (Лаврівський В.В., Запорізький національний університет).....483

ODDÍL 13. KULTURA A UMĚNÍ

§13.1 CREATIVE ACTIVITY OF VIKTOR SHPORTKO IN THE CONTEXT OF UKRAINIAN POPULAR MUSIC (Shportko O., Kyiv University of Culture).....494

ODDÍL 14. LÉKAŘSKÉ VĚDY

§14.1 ДЗЕРКАЛЬНА ТЕРАПІЯ У ФІЗИЧНІЙ РЕАБІЛІТАЦІЇ УКРАЇНСЬКИХ ВІЙСЬКОВИХ ПІСЛЯ АМПУТАЦІЇ КІНЦІВКИ (Усенко С.М., Київський університет імені Бориса Грінченка, Неведомська Є.О., Київський університет імені Бориса Грінченка).....511



ODDÍL 5. ÚČETNICTVÍ, ANALÝZY A AUDIT

§5.1 ОБЛІКОВО - АНАЛІТИЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ УПРАВЛІННЯ У ВИЯВЛЕННІ КОМПЕНСАТОРНИХ МОЖЛИВОСТЕЙ СУБ'ЄКТІВ ГОСПОДАРЮВАННЯ В УМОВАХ ДИСФУНКЦІЇ (Ткаченко А.А., Черкаський державний бізнес-коледж)

1. Теоретичне підґрунтя розвитку обліково- аналітичного забезпечення управління суб'єктів господарювання в умовах дисфункції .

Вступ. Останні роки з якими стикаються суб'єкти господарювання, працюючи в дисфункціональних умовах, спричиняють дестабілізацію їх фінансової стійкості. Порушення у функціонуванні фінансово-господарської діяльності можуть виникати внаслідок різноманітних деструктивних чинників, які суттєво впливають на розвиток обліково-аналітичного забезпечення управління цих суб'єктів.

Виклад основного матеріалу. Розглянемо природу цих дисфункцій у бізнес-операціях, виявимо деструктивні фактори, які їм сприяють, зрозуміємо і проаналізуємо, як ці дисфункції впливають на функціонування і розвиток обліково-аналітичного забезпечення та управління суб'єктів господарювання. Цей розгляд можна розуміти з трьох позицій :

1. Розуміння дисфункцій у бізнес-операціях.

Дисфункції в бізнес-операціях стосуються ситуацій, коли діяльність суб'єктів господарювання перешкоджає або погіршується, заважаючи їй працювати ефективно та результативно. Ці дисфункції можуть проявлятися різними способами, зокрема:



MODERNÍ ASPEKTY VĚDY

Svazek XLIII mezinárodní kolektivní monografie

- Внутрішня дезорганізація, а саме: погане управління, відсутність комунікації та недостатня координація між різними відділами може призвести до затримок, помилок і неефективності бізнес-процесів[1].
- Зовнішні збої, адже дисфункції можуть виникати через зовнішні фактори, такі як економічні спади, стихійні лиха або геополітична нестабільність. Ці збої можуть вплинути на ланцюжки поставок, попит споживачів і загальні умови ринку[2].
- Юридичні та нормативні питання, зокрема невідповідність правовим і нормативним вимогам, таким як податкові норми чи галузеві стандарти, може призвести до збоїв у роботі, а також судових спорів, штрафів і шкоди репутації[3].
- Фінансові труднощі, зокрема проблеми з ліквідністю, надмірна заборгованість або неправильне використання фінансових ресурсів. Ці виклики можуть порушити нормальну бізнес-операцію та поставити під загрозу життєздатність суб'єкта господарювання.

2. Деструктивні фактори, що призводять до дисфункцій.

Дисфункції всередині суб'єктів господарювання можна віднести до різноманітних деструктивних факторів, які перешкоджають їхній здатності працювати ефективно та результативно. Ці фактори можуть виникати як із внутрішніх, так і із зовнішніх джерел, часто поєднуючи один одного та загострюючи проблеми, з якими стикається суб'єкт господарювання. Розуміння цих руйнівних факторів має важливе значення для підприємства, виявлення, усунення та пом'якшення основних причин дисфункцій. Встановлено існування широкого спектру цих факторів:

1. Неадекватне керівництво:
 - **Неефективне керівництво може завдати суб'єкту господарювання значної шкоди. Керівники чи управляючі, які не мають чіткого**



бачення, не можуть надихнути своїх підлеглих і приймають неправильні або хибні управлінські рішення, можуть призвести до дисфункції в суб'єкті господарювання.

- Мікроменеджмент, автократичні стилі керівництва та брак спілкування можуть підірвати довіру та створити дисфункцію всередині команд.

Встановлено, що мікроменеджмент обмежує можливість підлеглих зростати та розвиватись. Мікроменеджмент може призвести до того, що працівники будуть витратити час на те, щоб пояснювати свої дії керівникам, а не на продуктивну роботу. Суб'єкт господарювання, яке управляється мікроменеджером ніколи не зможе досягти запланованих результатів через надмірну увагу до дрібниць [4].

В автократичному (авторитарному) стилі превалює орієнтація на потребах виробництва, високий ступінь централізації керівництва чи управління - це переважання єдиноначальності, недостатня увага до потреб та інтересів персоналу[5]. Автократичні стилі керівництва можуть призвести до того, що працівники будуть відчувати, що їх не цінують і що вони не можуть вносити свій вклад у розвиток свого суб'єкта господарювання. Брак спілкування, як правило рано чи пізно, призводить до непорозумінь і конфліктів між працівниками та керівниками.

2. Порушення зв'язку:

- Неадекватна або неефективна комунікація є загальним фактором організаційної господарської дисфункції в суб'єкті господарювання. Це може включати відсутність прозорості, погану комунікацію між відділами та неузгодженість у обміні повідомленнями.

- Порушення спілкування можуть призвести до непорозумінь, конфліктів і неефективного робочого процесу всього колективу. Дослідження



MODERNÍ ASPEKTY VĚDY

Svazek XLIII mezinárodní kolektivní monografie

показують, що керівник 50-90% усього часу витрачає на комунікації як внутрішні, так і зовнішні. Це здається дуже багато, але стає зрозумілим, якщо врахувати, що керівник займається цим постійно, щоб реалізувати свої ролі у міжособистих відносинах, інформаційному обміні в процесах прийняття: управлінських рішень, в плануванні, організації, мотивації і контролі. Саме тому, що обмін інформацією входить в усі види управлінської діяльності, комунікацію називають «зв'язуючим процесом», який пов'язує частини суб'єкта господарювання в єдине ціле. Тому якщо усунути комунікацію, то підприємство перестане бути керованим, його діяльність набуває хаотичного, нескоординованого характеру[6]. Погані комунікації між відділами, неузгодженість у обміні повідомленнями можуть призвести до дублювання зусиль, затримок, помилок, непорозумінь і конфліктів.

3. Стійкість до змін:

- Організаційний опір змінам може бути дуже руйнівним. Співробітники або зацікавлені сторони, які чинять опір необхідним змінам, можуть перешкоджати прогресу та перешкоджати адаптації.

- Стійкі до змін культури часто призводять до стагнації та втрачених можливостей для зростання та вдосконалення. Суб'єкт господарювання, яке не адаптується до нових технологій, змін у потребах клієнтів, у законодавстві може втратити конкурентоспроможність, своїх клієнтів або зіткнутися з юридичними проблемами.

4. Неефективні процеси:

- Неефективні та застарілі внутрішні процеси можуть уповільнити роботу, збільшити витрати та знизити загальну продуктивність[7]. Ці процеси можуть бути результатом застарілої технології, недостатнього навчання або неспроможності адаптуватися до мінливих обставин.



- Неефективні процеси можуть призвести до вузьких місць, затримок і збільшення витрат. Суб'єктів господарювання з неефективними процесами закупівлі, управління проектами чи обслуговування клієнтів може витратити більше грошей на товари та послуги, ніж це необхідно, затримувати або навіть відмовлятися від проектів, а також втрачати клієнтів.

5. Поганий моральний стан співробітників:

- Низький моральний дух працівників може сприяти дисфункції в суб'єкті господарювання. Це може виникати через такі фактори, як перевтома, відсутність визнання або токсичне робоче середовище.

- Дисфункціональні суб'єкти господарювання часто стикаються з високою плинністю кадрів, зниженням продуктивності та зниженням креативності. Підприємство може мати труднощі із залученням і утриманням талановитих працівників, а також втратити майбутніх чи постійних клієнтів через неякісне обслуговування.

6. Відсутність відповідальності:

- Відсутність підзвітності може підірвати ефективність суб'єкта господарювання. Коли окремі особи чи групи не несуть відповідальності за свої дії чи результати, це може призвести до культури самовдоволення.

- Прогалини у підзвітності можуть призвести до порушення термінів, незавершених завдань і відсутності відповідальності. Відсутність відповідальності може мати значний негативний вплив на підприємство. Вона може призвести до таких наслідків, як:

- зниження продуктивності праці;
- підвищений рівень плинності кадрів;
- зниження задоволеності клієнтів;
- погіршення фінансових результатів.

7. Відділи Siled:



- Відокремлені відділи та відсутність міжфункціональної співпраці можуть бути значним джерелом дисфункції. Коли команди працюють ізольовано, це може перешкоджати інноваціям і створювати комунікаційні бар'єри.

- Розмежування часто призводить до надмірності, неефективності та втрачених можливостей для синергії. Це призводить до виникнення бар'єрів, які заважають командній співпраці та комунікації, а також знижує ефективність і перешкоджає обміну інформацією. А також спричиняє внутрішнє протистояння та може викликати брак довіри всередині суб'єкта господарювання. Це призводить як до неефективної роботи, так і до звільнень у відділах. На практиці команди перестають спілкуватися, припиняється зворотний зв'язок, а непорозуміння зриває проекти[8].

8. Зовнішні економічні фактори:

- Зовнішні економічні фактори, такі як економічні спади, нестабільність ринку або зміни в поведінці споживачів, можуть суттєво вплинути на суб'єкти господарювання. Ці фактори можуть порушити ланцюжки поставок, зменшити споживчий попит і вплинути на фінансову стабільність.

В сучасних умовах господарювання підприємство є відкритою системою, діяльність якої являє собою взаємодію факторів зовнішнього і внутрішнього середовища, які представлені у таблиці 1.1.

Ці два фактори постійно перебувають у тісному взаємозв'язку між собою, проте один може мати більший вплив, домінуючи над іншим, і визначає спосіб його подальшого функціонування. Результати діяльності будь-яких суб'єктів господарювання значно залежать від різноманітних факторів, які постійно взаємодіють між собою, постійно змінюються та мають специфічне значення для кожної галузі. Зміни, що відбуваються у



сучасному світі, налаштовують нас зосереджувати та удосконалювати увагу до зовнішнього середовища суб'єкта господарювання.

Таблиця 1.1

Вплив факторів зовнішнього і внутрішнього середовища на діяльність суб'єктів господарювання

Фактори зовнішнього середовища	Опис	Фактори внутрішнього середовища	Опис
Економічні	пов'язані з обігом грошей, товарів, інформації та енергії	Виробничо – технічні	включають в себе основні та оборотні кошти підприємства
Політичні	поділяють людей на окремі політичні групи і знаходять вираження в діяльності та прийнятті рішень місцевими органами влади та уряду	Соціальні	передбачають комплекс відносин між людьми, які працюють на підприємстві, адже від їх здібностей, зусиль, ставлення до праці, мотивації, поведінки залежать результати роботи підприємств
Соціально - демографічні	впливають на рівень і тривалість життя людей, а також формують їхню ціннісну орієнтацію	Економічні	включають рух капіталу і грошових коштів, економічні показники діяльності підприємства
Технологічні	пов'язані з розвитком техніки, обладнання, інструментів, процесів обробки та виготовлення продуктів, матеріалів і технологій	Інформаційні	забезпечують канали та мережі підприємства відповідною інформацією для ефективних комунікацій в управлінні суб'єкта господарювання
Конкуренція	відбивають майбутні та поточні дії конкурентів, зміни в частках ринків, концентрації конкурентів	Маркетинг	забезпечення потреб покупців в товарах або послугах підприємства, шляхом вивчення ринку, створення ефективної реклами та системи збуту
Географічні	пов'язані з розміщенням, топографією місцевості, кліматом і натуральними ресурсами	Організація управління	від того, як організовано на підприємстві управління грошовими потоками, фінансовим моніторингом, технологічними процесами, кадровою політикою, залежить успіх будь-якого підприємницького проекту

Джерело: складено автором за даними [9, 10]



MODERNÍ ASPEKTY VĚDY

Svazek XLIII mezinárodní kolektivní monografie

Отже, зовнішні фактори є тими, що виходять за межі контролю суб'єктів господарювання, таким чином, вони не можуть безпосередньо контролювати ці фактори. Натомість, внутрішні фактори, можуть бути керовані суб'єктами господарювання для досягнення оптимальних результатів у виробництві та управлінні. Суб'єкти господарювання повинні адаптуватися до цих зовнішніх факторів, щоб запобігти дисфункції та зберегти стійкість.

9. Технологічні збої.

- Швидкий технологічний прогрес може порушити усталені бізнес-моделі та процеси. Нездатність прийняти та адаптуватися до нових технологій може призвести до дисфункції, оскільки конкуренти отримають перевагу.

- Застарілі системи та опір цифровій трансформації можуть перешкоджати продуктивності та конкурентоспроможності. В той час як цифрові технології дозволяють суб'єктам господарювання автоматизувати та оптимізувати процеси, зменшити час виробництва, підвищити якість продукції чи послуг та забезпечити більш ефективне використання ресурсів. Дослідження показують, що успішні суб'єкти господарювання вкладають значні ресурси в цифрові технології. Наприклад, дослідження компанії McKinsey показали, що підприємства, які активно використовують цифрові технології, мають в середньому на 5-10% вищий рівень продуктивності та на 5-10% більш високу рентабельність, порівняно з тими, які не використовують ці технології[11].

10. Нормативні зміни:

- Зміни в законодавчо-нормативних актах або вимогах щодо відповідності можуть спричинити дисфункцію, особливо для суб'єкта господарювання, яке не в змозі бути в курсі та адаптувати свою практичну діяльність.



- Нормативні зміни можуть мати значний негативний вплив на суб'єкта господарювання, особливо якщо воно не в змозі своєчасно адаптуватися до них. Це може призвести до таких негативних наслідків як:

- юридичних проблем, таких як штрафи, судові позови та навіть кримінальні звинувачення;
- за не дотримання нормативних вимог суб'єкти господарювання можуть бути оштрафовані за порушення. Штрафи можуть бути значними, і вони можуть завдати значної шкоди фінансовому стану підприємства.
- недотримання нормативних вимог може пошкодити репутацію суб'єкта господарювання. Клієнти можуть припинити співпрацювати з такими підприємствами, які не дотримуються законів та правил.

11. Стихійні лиха та зовнішні потрясіння:

- Стихійні лиха, глобальні пандемії, війни, геополітичні кризи, та інші зовнішні шоки можуть серйозно порушити фінансово-господарське функціонування та бізнес-операції. Суб'єкти господарювання повинні мати надійні плани на випадок надзвичайних ситуацій, щоб пом'якшити вплив таких подій.

- Випадки надзвичайних ситуацій можуть призвести до пошкодження майна та обладнання, а також закриття підприємств, що може призвести до значних фінансових витрат для суб'єкта господарювання, зниження продуктивності та фінансових результатів. Клієнти можуть припинити співпрацювати з підприємствами, які не можуть забезпечити безперервність бізнесу під час надзвичайних ситуацій[12]. Нездатність ефективно реагувати на зовнішні шоки може призвести до значної дисфункції та фінансових втрат.

12. Фінансове зловживання:

- Не професійне фінансове управління, включаючи погане складання бюджету, перевитрати або неправильний розподіл коштів, може



привести до фінансової дисфункції. Наслідком якої є виникнення проблем з ліквідністю, збільшення боргу та потенційної неплатоспроможності суб'єкта господарювання.

- Неефективне управління фінансами може зашкодити кредитоспроможності та довгостроковій життєздатності суб'єкта господарювання. Підприємство може не мати достатньо грошей, щоб виплатити зарплату працівникам, закупити необхідні матеріали або обладнання, сплатити податки. Це може призвести до звільнень, зниження продуктивності та втрати клієнтів, до затримок у виробництві або поставок, що може ускладнити роботу підприємства та втрату клієнтів, а також до штрафів та інших санкцій від уряду.

13. Відсутність стратегічного планування, а саме: неспроможність адаптуватися до мінливих ринкових умов або сформулювати чіткий стратегічний план, може зробити суб'єкта господарювання вразливим до конкуренції та нестабільності на ринку.

Отже, дисфункції як в окремих бізнес-операціях так і в фінансово-господарському функціонуванні підприємства можуть виникати внаслідок різноманітних деструктивних факторів, що впливають як на внутрішні, так і на зовнішні аспекти суб'єкта господарювання. Усунення цих факторів потребує про активного та комплексного підходу, який включає сильне лідерство, ефективну комунікацію, адаптивність до змін, ефективні процеси та відданість підзвітності. Підприємства, які визнають і пом'якшують ці руйнівні фактори, мають кращі можливості для процвітання навіть у складних і невизначених умовах.

Ці дисфункції мають значний вплив на розвиток фінансово-бухгалтерського забезпечення. Щоб подолати такі виклики суб'єкти господарювання повинні визначити пріоритети в управлінні ризиками,



стратегічному плануванні та розподілі ресурсів. Роблячи це, вони можуть підвищити свою стійкість, здатність до адаптації та здатність підтримувати ефективну фінансову та бухгалтерську підтримку навіть за умов дисфункції.

3. Вплив дисфункцій на розвиток фінансово-облікового забезпечення суб'єктів господарювання.

Дисфункції всередині суб'єктів господарювання можуть мати глибокі та далекосяжні наслідки, впливаючи на різні аспекти їх діяльності, включаючи розвиток фінансового та облікового забезпечення. Фінансова та бухгалтерська підтримка має вирішальне значення для підтримки фінансової прозорості, забезпечення відповідності та сприяння прийняттю обґрунтованих рішень. Коли виникають дисфункції, вони можуть значно перешкоджати розвитку та ефективності цих основних функцій. Тут ми досліджуємо багатогранний вплив дисфункцій на фінансову та бухгалтерську підтримку суб'єктів господарювання[13].

1. Порушена точність даних[14]:

- Дисфункції всередині підприємства можуть призвести до помилок і неточностей у фінансових даних. Це може бути наслідком перебоїв у спілкуванні, неналежного внутрішнього контролю або опору змінам.

- Неточні фінансові дані можуть поставити під загрозу надійність фінансової звітності, ускладнюючи прийняття обґрунтованих рішень зацікавленими сторонами, оскільки в періоди збоїв можуть генеруватися неточні або неповні фінансові дані. Це впливає на якість і надійність фінансової звітності, потенційно призводячи до проблем з відповідністю та втрати довіри інвесторів.

2. Затримка фінансової звітності[13]:

- Дисфункціональні умови часто порушують нормальні бізнес-процеси, що призводить до затримок фінансової звітності. Це може бути



MODERNÍ ASPEKTY VĚDY

Svazek XLIII mezinárodní kolektivní monografie

через внутрішню дезорганізацію, неефективність або відсутність координації.

- Затримка фінансової звітності може підірвати довіру серед зацікавлених сторін, оскільки своєчасна та прозора звітність має важливе значення для збереження довіри.

3. Проблеми з відповідністю:

- Дисфункції можуть створювати проблеми з відповідністю, оскільки суб'єктам господарювання може бути важко виконувати нормативні та податкові зобов'язання. Це може бути результатом відсутності ясності, обмеження ресурсів або опору змінам.

- Невиконання вимог може призвести до штрафних санкцій, юридичних наслідків і шкоди репутації, що ще більше посилить дисфункцію.

4. Невизначеність бюджетування та прогнозування[15]:

- Дисфункціональні умови вносять невизначеність у процеси бюджетування та прогнозування. Швидкі зміни, опір змінам або економічна нестабільність можуть ускладнити створення точних фінансових планів.

- Невизначеність бюджетування та прогнозування може перешкоджати розподілу ресурсів, прийняттю рішень і довгостроковому плануванню, а також ускладнює розробку точних бюджетів і фінансових прогнозів. Підприємствам може бути важко ефективно розподіляти ресурси та планувати непередбачені ситуації.

5. Обмеження ресурсів[13]:

- Дисфункціональні умови часто призводять до обмеження ресурсів, що впливає на спроможність команд фінансової та бухгалтерської підтримки ефективно виконувати свої функції. Персонал може бути розвантажений, що погіршить якість фінансового аналізу та звітності.

- Обмеження ресурсів може перешкоджати розвитку фінансового аналізу, звітності та стратегічного планування.



6. Підвищений ризик:

- Дисфункції можуть підвищити рівень ризику в суб'єкті господарювання. Це включає операційні ризики, фінансові ризики та ризики відповідності.

- Командам фінансової та бухгалтерської підтримки може бути важко оцінити, зменшити та ефективно контролювати ці ризики.

7. Зменшений стратегічний фокус[13]:

- Дисфункціональні умови можуть змусити організації перейти в режим реагування, відволікаючи увагу від стратегічних ініціатив. Замість цього їм, можливо, доведеться зосередитися на негайних викликах і гасінні пожеж.

- Зменшення стратегічної спрямованості може перешкоджати розробці довгострокових стратегій фінансової та облікової підтримки.

8. Вплив на довіру зацікавлених сторін

- Дисфункції можуть підірвати довіру зацікавлених сторін до фінансового стану та управління суб'єктом господарювання. Затримка фінансової звітності, проблеми з відповідністю або неточні дані можуть підірвати довіру.

- Зменшення довіри зацікавлених сторін може вплинути на здатність суб'єктом господарювання залучати інвесторів, забезпечувати кредит і підтримувати позитивні стосунки.

9. Порушення зв'язку:

- Дисфункціональні стани часто призводять до зривів комунікації, що ускладнює ефективну передачу фінансової інформації.

- Прогалини в комунікації можуть перешкоджати прозорості фінансової звітності та узгодженню фінансових стратегій з цілями підприємства.

10. Посилений аудит і ретельний контроль[13]:



MODERNÍ ASPEKTY VĚDY

Svazek XLIII mezinárodní kolektivní monografie

- Непрацездатні суб'єкти господарювання можуть привернути до себе посилений аудит і регулятивний контроль через проблеми з відповідністю або фінансові порушення.

- Додатковий нагляд може перевантажити фінансові та бухгалтерські ресурси підтримки, відволікаючи їх від активних зусиль щодо розвитку.

11. Труднощі у визначенні можливостей для покращення:

- Дисфункційним суб'єктам господарювання може бути важко визначити можливості для покращення своїх функцій фінансової та бухгалтерської підтримки.

- Зосередженість на управлінні кризою може затьмарити зусилля щодо оптимізації процесів, покращення звітності та посилення внутрішнього контролю.

12. Оцінка та пом'якшення ризиків[15]:

- Вимагають підвищеної уваги до оцінки та пом'якшення ризиків у функціях фінансової та бухгалтерської підтримки. Це передбачає виявлення нових ризиків, адаптацію стратегій управління ризиками та ретельніший моніторинг ризику.

13. Труднощі з розподілом ресурсів:

- Можуть порушити нормальний процес розподілу ресурсів. Підприємствам може знадобитися відволікати свої ресурси на вирішення нагальних проблем, що ускладнює інвестування в довгострокові фінансові та облікові ініціативи підтримки.

14. Вплив на дотримання законодавства[15]:

- Можуть ускладнити роботу з дотримання законодавства, оскільки суб'єктам господарювання може бути важко виконувати нормативні та податкові зобов'язання. Це може призвести до штрафних санкцій і юридичних наслідків, що ще більше посилить фінансові та операційні труднощі.



В таблиці 1.2, узагальнено дисфункції, які впливають на обліково-аналітичне забезпечення управління суб'єктів господарювання, після кризи.

Таблиця 1.2.

Вплив дисфункцій на обліково-аналітичне забезпечення суб'єктів господарювання

Назва дисфункції	Сутність дисфункції	Вплив на обліково-аналітичне забезпечення суб'єктів господарювання
1	2	3
Порушена точність даних	Облікова інформація не відповідає дійсності	Може призвести до наступних наслідків, таких як :невірні фінансові звіти, недотримання законодавства, а також втрати довіри партнерів:
Затримка фінансової звітності	Фінансові звіти не були подані вчасно.	Відсутність інформації для прийняття рішень
Проблеми з відповідністю	Виникають, коли облікова інформація не відповідає вимогам законодавства, внутрішнім правилам або іншим стандартам	Якщо облікова інформація не є відповідною, то вона не може бути використана для ефективного управління підприємством. Це може призвести до зниження прибутку, погіршення фінансового стану та інших негативних наслідків.
Невизначеність бюджетування та прогнозування	Бюджети та прогнози не є точними та достовірними	Бюджети не можуть бути використані для ефективного управління підприємством. Це може призвести до зниження прибутку, погіршення фінансового стану та інших негативних наслідків.
Обмеження ресурсів	Це коли різні підрозділи в організації мають різні цілі, які неможливо досягти одночасно.	Облікові дані можуть бути неповними або невірними, якщо підрозділи не координують свою роботу. Звітність може бути неточною або неактуальною, якщо підрозділи не використовують однакові методи обліку.
Підвищення ризику	Підприємство стає більш вразливим до негативних подій.	Організації можуть бути змушені збільшити витрати на управління ризиками, щоб компенсувати підвищений ризик.



MODERNÍ ASPEKTY VĚDY

Svazek XLIII mezinárodní kolektivní monografie

1	2	3
Зменшений стратегічний фокус	Підприємство стає менш здатним фокусуватися на своїх стратегічних цілях.	Зниження ефективності планування та контролю, збільшення витрат на управління, зниження якості звітності.
Вплив на довіру зацікавлених сторін	Зацікавлені сторони, такі як інвестори, кредитори, клієнти та працівники, втрачають довіру до організації.	Зниження обсягу інвестицій, збільшення витрат на фінансування, втрата клієнтів, зниження продуктивності праці.
Порушення зв'язку	Різні підрозділи в організації не можуть ефективно спілкуватися один з одним.	Порушення цілісності даних, зниження якості звітності, збільшення витрат.
Посилений аудит і ретельний контроль	Підприємство змушене посилювати аудит і контроль своїх операцій.	Збільшення витрат. Зниження ефективності. Зниження мотивації працівників.
Труднощі у визначенні можливостей для покращення	Можуть ускладнити визначення можливостей для покращення обліково-аналітичного забезпечення	Зниження ефективності, продуктивності та ефективності організації.
Оцінка та пом'якшення ризиків	Обмежені ресурси можуть ускладнити для організації проведення ефективної оцінки та пом'якшення ризиків.	Зниження ефективності, збільшення витрат, зниження якості звітності.
Труднощі з розподілом ресурсів	Обмежені ресурси можуть ускладнити для організації ефективний розподіл ресурсів.	Збільшення витрат. Зниження якості., ефективності управління, задоволеності зацікавлених сторін.
Вплив на дотримання законодавства	Можуть ускладнити для організації дотримання законодавства, що регулює її діяльність.	Збільшення ризику порушень, витрат, зниження ефективності. управління.

Джерело: складено автором

З аналітичної таблиці видно, що на обліково-аналітичне забезпечення суб'єктів господарювання впливає безліч чинників. Це зумовлює пошук компенсаторних можливостей для нівелювання їх впливу на фінансово-господарську діяльність суб'єктів господарювання.

Отже, дисфункції всередині суб'єктів господарювання мають всеосяжний і згубний вплив на розвиток обліково-аналітичного забезпечення



та їх управління. Ці дисфункції можуть призвести до неточностей, затримок, проблем із відповідністю та зниження стратегічної спрямованості, що зрештою перешкоджає здатності суб'єкту господарювання підтримувати фінансову прозорість і приймати обґрунтовані управлінські рішення. Щоб пом'якшити ці наслідки, суб'єкти господарювання повинні надавати першочергову увагу усуненню основних причин дисфункції, інвестувати в удосконалення процесів і розвивати культуру підзвітності та адаптивності. Завдяки цьому вони можуть підвищити фінансову стійкість і ефективність своїх функцій облікової та аналітичної підтримки навіть у складних дисфункціональних умовах.

У тлумаченнях кризового стану суб'єкта господарювання (підприємства) можна виділити такі дві складові:

- суб'єктивну, коли криза визначається на основі ставлення керівництва до явищ на підприємстві;
- об'єктивну, коли криза визначається на основі відповідності параметрів підприємства вимогам зовнішнього оточення.

Криза – це переломний етап функціонування будь-якої системи, коли вона піддається впливу ззовні або зсередини, що потребує від неї якісно нового реагування. Основна особливість кризи полягає в тому, що вона загрожує руйнацією системи (частково або повністю)[16].

Причини криз можуть носити також природний характер, що відбивають явища клімату, землетрусу, повені й інші катаклізми природної властивості. А можуть носити і техногенний відбиток, пов'язаний з діяльністю людини. Причини кризи можуть бути як зовнішніми так і внутрішніми. Перші пов'язані з тенденціями і стратегією макроекономічного розвитку чи навіть розвитку світової економіки, конкуренцією, політичною ситуацією в країні, наприклад війна. Другі – з ризикованою стратегією



маркетингу, внутрішніми конфліктами, недоліками в організації виробництва, недосконалістю управління, інноваційною й інвестиційною політикою. Якщо кризу розуміти саме таким чином, то можна констатувати ту обставину, що небезпека кризи існує завжди і її необхідно передбачати і прогнозувати. У розумінні будь якої кризи велике значення мають не тільки її причини, але й різноманітні наслідки: можливе відновлення суб'єктів господарювання чи їх руйнування, оздоровлення чи виникнення нової кризи. Причини криз представлені на рисунку 1.1[16].

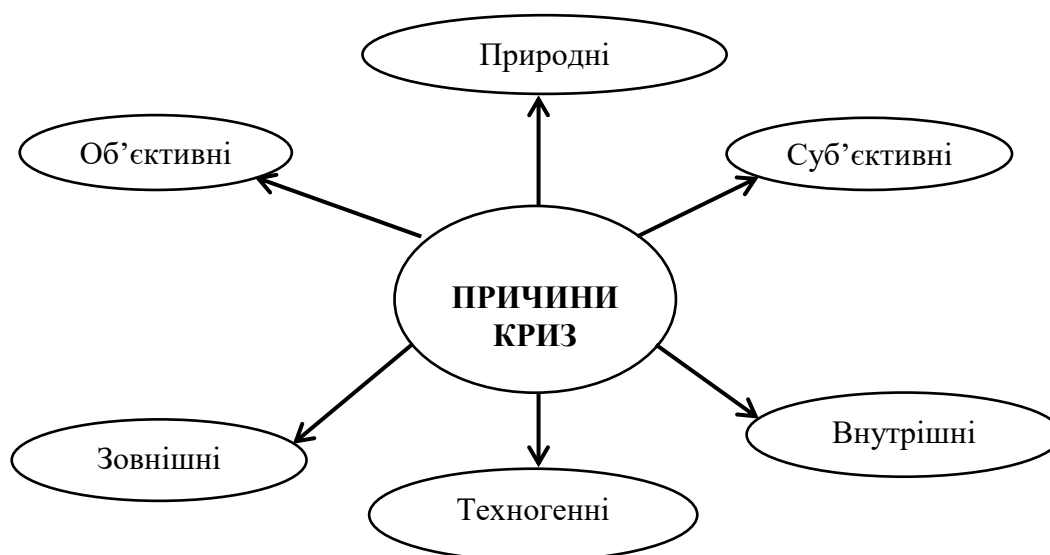


Рис.1.1. Причини криз

Причинами кризового стану суб'єктів господарювання з 2020 року у всіх сферах як світової економіки так і Української є не лише вплив зовнішніх факторів, таких як пандемія Covid-19, війна, що спричинили зниження платоспроможного попиту, втрата ринків збуту та закупівель, зростання цін на енергоносії тощо. Також важливими є внутрішні проблеми, такі як неефективне управління фінансово-господарською діяльністю суб'єктів господарювання та недосконале правове середовище для бізнесу.



Отже, дисфункція суб'єкта господарювання – це стан, коли підприємство не функціонує ефективно відповідно до своїх цілей і завдань.

Управління за ситуаціями трапляється практично в будь-якому суб'єкті господарювання, коли непередбачувані дисфункції (події) – незалежно від їхнього походження (чи зовнішні, чи внутрішні) – примушують керівництво діяти швидко та приймати негайні рішення.

2. Дослідження стану суб'єктів господарювання в умовах дисфункції.

Сучасний світ відзначається надзвичайною незрівнянною динамікою та неспроможністю передбачення майбутнього. Глобальні кризи, такі як пандемія Covid-19, карантинні обмеження та війна – стали частиною нашого життя, які в свою чергу несуть за собою значні виклики для суб'єктів господарювання. Незворотні зміни в економічному, соціальному та політичному середовищі спричинили те, що більшість суб'єктів господарювання опинилися в умовах, коли звичні ринкові механізми та стратегії втратили свою ефективність. Ці дисфункції, започатковані глобальними кризами, породили нову реальність, де стабільність та розвиток вимагають перегляду традиційних підходів до управління та стратегій господарювання.

Одна із дисфункцій, спричинена пандемією Covid-19, карантинними обмеженнями та війною, стала фактором, що вплинула на всі сфери життя світового суспільства. Зміна умов призвела до невизначеності, складних викликів та необхідності адаптації.

Пандемія Covid-19 виявилась в глобальною проблемою, яка вплинула на фінансовий стан суб'єктів господарювання. Встановлено, що суб'єкти



MODERNÍ ASPEKTY VĚDY

Svazek XLIII mezinárodní kolektivní monografie

господарювання в усьому світі адаптуються швидше, ніж будь-яка інша галузь, тому що неможливо подолати пандемію без існуючого бізнес-сектору. Підприємства намагаються скоротити собівартість продукції та реструктурувати існуючі бізнес-процеси до поточної кризи. Криза торкнулася всіх країн світу — Україна, на жаль, не виняток.

Під час пандемії корона вірусу дослідники почали масово обговорювати проблему поширення пандемії на світову економіку. Зокрема, це А. Гуррія, К. Лагард, А. Пустова, А. Блінов, А. Ворфоломєєв, Д. Денков. З'являються і продовжуються більш ретельні дослідження із цієї проблематики. Вагомий внесок у ще існуючу дисфункцію в період воєнного стану здійснили такі науковці-економісти, як: Костенко Ю., Чепка В., Свідерська І. в частині дослідження аналізу фінансового стану вітчизняного суб'єкта господарювання.

Світовий економічний спад внаслідок пандемії різко обмежив попит на велику кількість товарів і послуг на зовнішніх ринках, що супроводжувалося змінами на зовнішніх ринках, і негативно вплинув на діяльність українських експортоорієнтованих компаній. По-перше, суттєво знизилася економічна діяльність, у тому числі металургійна, і до 2020р продажі впали майже на 12 відсотків.

Пандемія коронавірусу сильно вплинула на життя мільйонів людей, особливо тих, що працюють у сфері підприємництва. Загальний карантин призвів до значних наслідків для бізнесу, не всі суб'єкти господарювання змогли вижити в цих умовах, особливо постраждали туризм, цивільні авіап перевезення, середні та малі підприємства, а також сфера послуг[17].

Встановлено, що на перші два квартали більшість вітчизняних підприємств постраждали в 2020 році, про це свідчить рівень рентабельності (збитковості) операційної діяльності та всієї діяльності, показники яких



менші на 4,9 % і 15% , та 8,6% і 16,1% в порівнянні з 2019 та 2021 роками, що зумовлює збільшення рівня фінансово-економічної небезпеки вітчизняних підприємств які наведені у таблиці 2.1.

Таблиця 2.1

Рентабельність операційної діяльності вітчизняних підприємств під час пандемії COVID-19 за січень-червень 2019 -2021 років

Показник	2019 рік	2020 рік	2021 рік
Рівень рентабельності (збитковості) операційної діяльності, %	7,0	2,1	17,1
Рівень рентабельності (збитковості) всієї діяльності, %	5,2	-3,3	12,8

Джерело: складено автором за даними[18]

Пандемія коронавірусної хвороби стала новим фактором фінансового ризику та втрати фінансово-економічної безпеки більшості вітчизняних суб'єктів господарювання. Ризик-менеджмент повинен бути оснащений новими, швидкими підходами, що забезпечують фінансово-економічну безпеку підприємства та вирішують визначені організаційні завдання. На сьогоднішній день, розроблено велике число методик поглибленого аналізу, експрес-аналізу, заснованого на використанні абсолютних і відносних показників. Однак, в умовах пандемії Covid-19 важливі не тільки методи боротьби з фінансово-економічними ризиками, які вибирають вітчизняні суб'єкти господарювання, але і швидка чіткість в прийнятті необхідних управлінських рішень, яка в перші місяці була відсутня.. Тому необхідно максимально цифровізувати діяльність суб'єктів господарювання для ефективного управління фінансово-економічними ризиками[19].

Результати дослідження, проведеного в перший місяць введення карантину, свідчать, що 29% українських підприємств призупинили роботу на період карантинних обмежень, а 6% повністю згорнули свою фінансово-



господарську діяльність. Власники бізнесу, які вирішили продовжити діяльність, повідомили про значне падіння прибутку до 90%. Найбільше від локдауну постраждав ресторанний бізнес, адже кількість ресторанів і кафе в Україні скоротилася майже на 4 тисячі закладів. На початок 2021 року в Україні працювало 14,7 тис. ресторанів, кафе та барів, тоді як на початок 2020 року в Україні працювало 18,6 тис. закладів. Відповідно, обсяг ресторанного ринку у 2020 році скоротився майже на 30% і у 2020 році склав 14,1 мільярда гривень. У 2020 році ресторанний бізнес втратив майже 6 мільярдів гривень[20].

Власники та керівники суб'єктів господарювання розраховували насамперед на фінансову підтримку від державної влади під час пандемії Covid-19. Так, 29% власників бізнесу вважали, що це необхідно передбачити у вигляді тимчасового звільнення від сплати податків або, принаймні, у їх значному зменшенні (податкові канікули, тимчасове скасування ЄСВ, ПДФО). Водночас у прийнятих «антикризових» законах на підтримку економіки №3275 та підписаному №533-IX відповідні пропозиції бізнесу не враховані. 2 квітня 2020 року СУП закликає владу до кінця року звільнити від сплати ЄСВ та ПДФО всі підприємства, які не скорочують штат в умовах простою виробництва. Мета цієї ініціативи – не економія коштів на фонді оплати праці, а надання роботодавцям можливості зберегти робочі місця під час пандемійної дисфункції. У разі скасування ЄСВ та податку на доходи фізичних осіб для окремих видів діяльності держава зможе матеріально підтримати майже два мільйони своїх громадян (1 408 200 зайнятих у юридичних особах та 546 500 у ФОП)[21].

Дослідження показало, що запровадження жорсткого карантинного режиму під час пандемії Covid-19, як в Україні, так і в її іноземних партнерах поглибило негативні перспективи експортної економіки та скоротило міжнародні перевезення.



Карантини та соціальне дистанціювання зазвичай застосовуються для стримування вірусу, але це призводить до закриття робочих місць, порушує ланцюги поставок і знижує продуктивність. Звільнення, зниження доходів, страх захворіти і підвищена невизначеність змушують людей витратити менше, викликаючи подальше закриття бізнесу і втрату робочих місць. Все це призводить до зупинки значної частини економіки як вітчизняної так і світової[22].

Встановлено, що для розвитку української економіки у 2020 році велике значення мало падіння світової економіки – під впливом кризових обмежень, які суттєво ускладнили зовнішні умови економічного розвитку через падіння попиту на багатьох зовнішніх ринках та погіршення умов отримання зовнішнього фінансування.

З метою усунення негативних наслідків в умовах дисфункції від пандемії Covid-19 для реального сектору економіки протягом 2020 року Уряди більшості європейських країн застосували комплекс екстрених заходів соціально-економічної підтримки населення та суб'єктів господарювання.

Так, в Італії відбулося збільшення бюджету спрямованого на реалізацію заходів підтримки економіки, до 25 млрд. євро; прийнято постанову про підтримку економіки Італії в розмірі 340 млрд євро у вигляді державних позик; Виділено 400 млрд євро на підтримку підприємств (200 млрд євро призначено для компаній, що працюють на внутрішньому ринку, і стільки ж для фірм, що спеціалізуються на експорті). Загальний обсяг підтримки становить 750 млрд євро (з них 350 млрд євро спрямовано на підтримку сімей і населення). Пакет фінансової допомоги Німеччини для пом'якшення наслідків пандемії для економіки склав 750 мільярдів євро. У Франції на підтримку бізнесу виділено бюджет у 110 мільярдів євро. Уряд Швейцарії виділив 42 мільярди франків на підтримку економіки.



MODERNÍ ASPEKTY VĚDY

Svazek XLIII mezinárodní kolektivní monografie

Британський уряд виділив 30 мільярдів фунтів стерлінгів на фінансування екстрених заходів стимулювання економіки в умовах надзвичайної ситуації[23].

У 2021 році Український Уряд запровадив систему підтримки суб'єктів господарювання, яка дозволила максимально зменшити фінансове навантаження на підприємців у період карантинних обмежень, тобто запровадження кредитних канікул; програми підтримки малого та середнього бізнесу; окремо виділені програми підтримки підприємництва у сфері сільськогосподарського виробництва. Також значну увагу було приділено розвитку інформаційних платформ, які сприяють підтримці бізнесу. Малі та середні підприємства отримали можливість брати участь у програмах, що фінансуються з державного та місцевих бюджетів, отримувати допомогу для розвитку бізнесу як у фінансовій, так і в після кризовій формі.

Але до дисфункції пандемійної Covid-19 виникає нова дисфункція. З 24 лютого 2022 року і до сьогодні російські загарбники продовжили і розпочали активну фазу терористичної війни проти мирного населення України. Війна викликає безпрецедентне зростання дефіциту Українського бюджету. У перший місяць війни понад 80% суб'єктів господарювання скоротили, призупинили свою діяльність або повністю закрилися. Велика кількість підприємств була змушена переїхати в безпечніші регіони країни, через що скоротилися обсяги виробництва. Деякі підприємства стали непрактичними у війні і припинили повністю свою діяльність. Війна змінила напрямок розвитку бізнесу, в Україні з'явилися нові потреби і збільшився попит на неактуальні в мирний час товари, тому бізнес змінює свою діяльність.

Робота в нинішніх дисфункціональних умовах – важке випробування для всіх українських суб'єктів господарювання. Під час воєнного стану вони здебільшого змінюють стиль управління на більш гнучкий, що допомагає



долати виклики часу, приймати адекватні управлінські рішення та швидко реагувати на мінливу ситуацію.

На сьогодні для українських суб'єктів господарювання залишаються актуальною проблемою запровадження швидких змін, щодо класичних систем управління персоналом та запровадження новітніх моделей управління, стратегій і цілей, які спрямовані на збереження та розвиток потенціалу кадрового забезпечення підприємств[24].

Вже відкритий воєнний напад РФ за підтримки республіки білорусь розпочатий 24 лютого 2022 року несе значні виклики, загрози та проблеми для існування України як самостійної держави, та неотримання позитивної і результативної фінансово-господарської діяльності суб'єктів господарювання в усіх галузях які вже зазнали наступних втрат [25]:

- відбуваються значні втрати людського потенціалу: з одного боку йдеться про втрати з боку людських жертв; з іншого про втрати з боку бійців. Втрати з боку біженців в тому числі і працездатного населення. Так, втрати з боку біженців, як працездатного населення, понад 4 млн. осіб вдалися до зовнішньої міграції та за допомогою спеціальних програм від ЄС у кількості від 1,5 до 3 млн. осіб мають нагоду не повернутись назад на батьківщину, а близько 6,5 млн. осіб - це люди, які вдалися до вимушеного внутрішнього переміщення;
- припинення фінансової діяльності суб'єктів господарювання серед малого, середнього бізнесу та закриття великих підприємств, руйнування критичної інфраструктури та житла;
- скорочення обсягів ключових експортних позицій, що спричинено зупинкою низки стратегічних для українського експорту суб'єктів господарювання значним скороченням виробництва продукції;



MODERNÍ ASPEKTY VĚDY

Svazek XLIII mezinárodní kolektivní monografie

- продовжується загроза енергетичній та продовольчій безпеці в Україні;
- зниження економічної активності в діяльності більшості суб'єктів господарювання не могло призвести до фіскального та бюджетного дефіцитів, а надвисокі ризики практично зводять до нуля ймовірність приватного інвестування у найближчі роки;
- втрата податкових доходів державного та місцевих бюджетів неминуче призведе до бюджетної розбалансованості, зниження чи втрати доходів працівників бюджетної сфери.

Отже, повномасштабна війна, розв'язана РФ проти України, спричинила значну кризу в діяльності більшості вітчизняних суб'єктів господарювання. У перші місяці війни не працювало понад 40% підприємств, тисячі людей втратили джерела доходу. Загалом через вторгнення росії Україна втратила від 5 до 7 млн. робочих місць [26].

Внаслідок російської агресії український бізнес зазнав збитків на 13 мільярдів доларів. За підсумками 2022 року щонайменше 109 великих і середніх підприємств зазнали прямих збитків внаслідок повномасштабного вторгнення Росії 24 лютого 2022 року. Таку оцінку дали експерти «росія заплатить» проект KSE Institute (аналітичний центр Київської школи економіки). Загальна сума прямих збитків суб'єктів господарювання, у тому числі державних, і приватних підприємців оцінюється в 13 мільярдів доларів. З них \$9 млрд – частка збитків великих і середніх підприємств. Загальні непрямі збитки становлять 33,1 мільярда доларів. А сума, необхідна для відновлення підприємств, становить 24,9 млрд доларів [27].

Вплив російської війни на українські малі та середні суб'єкти господарювання є значними і в цілому негативними, але більшість підприємств продовжують працювати та планувати майбутнє. 57 % малих і



середніх підприємств зберігають свою довоєнну діяльність, 37 % працюють, але скоротили обсяги виробництва, а 6 % призупинили свою діяльність. Для 43% підприємств доходи зменшилися, а 22% повідомили про скорочення зайнятості. Якщо у 2020 та 2023 роках серед новостворених суб'єктів господарювання переважали суб'єкти господарювання у сфері торгівлі, громадського харчування та сфері краси, то в умовах війни активізувалася реєстрація бізнесу у сфері вантажних перевезень, поштових послуг та благодійництва.

Якщо в березні 2022 року в Україні простоювали або були на межі зупинки 79% підприємств, то до кінця року ця цифра знизилася лише до 32%. Зважаючи на масштаби руйнувань, завданих війною, це визначне досягнення. Загальна сума прямих збитків підприємств, у тому числі державних, та фізичних осіб-підприємців оцінюється в 13 мільярдів доларів. З них 9 мільярдів доларів – частка збитків великих і середніх підприємств[28].

Такі дисфункції як: пандемія Covid-19 та війна з повномасштабними військовими діями на початку 2022 року негативно вплинула на фінансовий стан українських суб'єктів господарювання та економіку в цілому. Як зазначалось вище найбільше від цього постраждали сфери розваг і туризму, і багато підприємств просто не витримали цей кризовий період. Нелегко довелося й іншим суб'єктам господарювання, які зіткнулися з неможливістю продавати свій товар ні всередині країни, ні за кордоном, бо не було кому купувати, споживачі втрачали доходи.

Ця ситуація виявила і показала, наскільки все у світі глобалізоване і наскільки Україна залежна від інших країн, а один суб'єкт господарювання – від іншого. Але, з іншого боку, це дало поштовх для стрімкого розвитку бізнесу в Інтернеті та цифровізації української економіки. Але навіть коли економічна ситуація почала повертатися на свої місця, зміни залишилися.

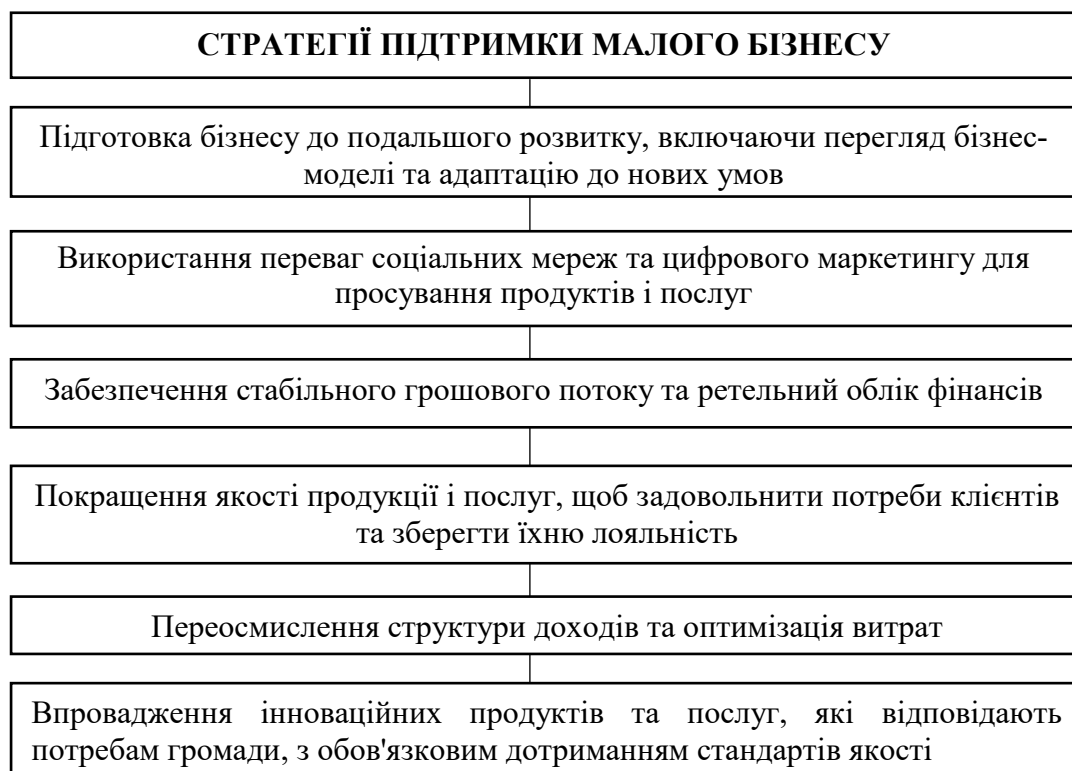


MODERNÍ ASPEKTY VĚDY

Svazek XLIII mezinárodní kolektivní monografie

Бізнес не повернеться до колишніх, менш ефективних форм ведення бізнесу, і все буде добре більш раціоналізовано.

Під час дослідження було виявлено, що такі дисфункції як: пандемія Covid-19 і війна суттєво вплинула на всі сфери життя, зокрема економіку, сільське господарство і охорону здоров'я. Однак особливий негативний вплив спостерігається на малий бізнес, який зазнав і продовжує зазнавати значних збитків і закриття суб'єктів господарювання. З цього випливає необхідність розробки стратегії для підтримки малого бізнесу які наведено на рисунку 2.1.



Джерело: складено автором за даними [17].

Рис.2.1 Стратегія відновлення та розвитку малого бізнесу після дисфункцій пандемії COVID-19, війни

Завдяки цим заходам малі підприємства матимуть кращі шанси для відновлення і подальшого розвитку.



Після оголошення воєнного стану на території України у зв'язку з початком активної фази бойових дій більша частина бізнесу через різні обставини була практично паралізована. У сьогоденній складний економічний час фронт є надзвичайно важливим для українського суспільства. Без економічної діяльності неможливе повноцінне функціонування держави в умовах воєнного стану. Саме з цією метою держава почала активно впроваджувати комплексні зміни до законодавства та державних програм, спрямованих на підтримку української економіки. Цілком зрозуміло, що в таких умовах єдиним можливим шляхом підтримки бізнесу є тотальна дерегуляція, лібералізація та посилення державної підтримки. Скасування вимог щодо отримання ліцензій та дозволів на більшість видів діяльності [29].

Відповідно до постанови № 314 «Деякі питання забезпечення провадження господарської діяльності в умовах воєнного стану» на період дії воєнного стану право на провадження господарської діяльності можуть набувати суб'єкти господарювання на підставі безоплатного подання до органів ліцензування дозволів. органи та суб'єкти надання публічних (електронних публічних) послуг, декларацію про провадження господарської діяльності без отримання документів дозвільного характеру (дозвільних документів, ліцензій чи інших результатів надання публічних послуг). Водночас є низка винятків, зокрема діяльність, пов'язана з радіоактивними та іншими небезпечними речовинами, видобуток корисних копалин, виробництво лікарських засобів, зовнішньоекономічна діяльність, організація та проведення азартних ігор, оцінка відповідності технічним регламентам тощо [30].

Незважаючи на значні труднощі у провадженні фінансово-господарської діяльності, більшість суб'єктів господарювання залишилися



MODERNÍ ASPEKTY VĚDY

Svazek XLIII mezinárodní kolektivní monografie

функціонувати на невідконтрольній території, хоча кількість суб'єктів перереєстрації з кожним роком зростає. У зв'язку зі складністю здійснення суб'єктами господарювання господарської діяльності в Донецькій та Луганській областях у 2014 році Українським законодавством з метою підтримання ліквідності підприємств, зареєстрованих на вказаній території, було запроваджено спеціальний пільговий режим оподаткування їх діяльності, а також внесено зміни в оподаткування, які полягають у наступному: списання недоїмки; звільнення від оподаткування за невиконання або неналежне виконання зобов'язань зі сплати єдиного соціального внеску; звільнення від оподаткування за порушення строків здійснення розрахунків в іноземній валюті; звільнення від оподаткування за користування земельними ділянками державної та комунальної власності[31].

Після першого року повномасштабної війни український бізнес знаходить способи продовжувати працювати і навіть досягати успіху в надзвичайно складних умовах. Незважаючи на це, українські підприємці демонструють стійкість, від невеликих стартапів до великих підприємств, суб'єкти господарювання адаптуються до складних обставин, диверсифікуючи свою продукцію, досліджуючи нові ринки та інвестуючи в технології. Для деяких це означає відхід від традиційних галузей і зосередження на нових секторах, таких як електронна комерція та цифровий маркетинг. Український малий і середній бізнес демонструє, що він має все необхідне для досягнення успіху в складних дисфункціональних умовах. Настільки, що незважаючи на перешкоди, з якими вони стикаються за опитуванням у 2023 році 30% українських суб'єктів господарювання прагнули розвиватися, а 36% планували найняти більше персоналу цього року. Крім того, незважаючи на наявність державних програм підтримки,



44% українських підприємств вважають себе достатньо незалежними та ресурсними для досягнення своїх бізнес-цілей без будь-якої підтримки. Їхня рішучість і стійкість є справжнім свідченням сили країни перед лицем труднощів викликаними одною за одною зазначеною дисфункцією[32].

На кінець 2023 року і початок 2024 року у 69% суб'єктів господарювання всі їх співробітники розташовані в Україні, але у 25% інших компаній деякі співробітники все ще залишаються працювати за кордоном. Цікавим фактом є те, що 30% підприємств мають намір продовжувати розвивати свій бізнес у 2024 році навіть в умовах війни. Крім того, 36% суб'єктів господарювання планують розширювати свій персонал цього року, що трохи менше, ніж очікувалося з попередніх прогнозів (38%). Заслугує на увагу той факт, що 77% підприємств все ще не володіють достатньою інформацією про можливі програми державної підтримки. Натомість, 44% компаній вважають, що мають достатньо власних ресурсів для досягнення своїх бізнес-цілей. Загалом, станом на початок 2024 року, 77% суб'єктів господарювання вже відчули серйозний вплив війни на свою фінансово-господарську діяльність.

Формування стратегії розвитку суб'єктів господарювання в дисфункціональних умовах воєнного стану вимагає уважного розгляду численних аспектів. Ось деякі з них:

- Аналіз ситуації: Перед формуванням стратегії необхідно провести докладний аналіз економічної, політичної і соціальної ситуації в країні та регіоні, де діє підприємство.
- Ризики та можливості: Визначення ризиків, які виникають внаслідок воєнного конфлікту, а також можливостей, які можна використовувати в цих умовах.



MODERNÍ ASPEKTY VĚDY

Svazek XLIII mezinárodní kolektivní monografie

- Диверсифікація ринків і продукції: Розгляд можливостей розширення або модифікації асортименту продукції та ринків збуту для зменшення ризиків.
- Управління ресурсами: Ефективне використання ресурсів, включаючи сировину, трудові і фінансові ресурси, в умовах обмежень і воєнного конфлікту.
- Безпека та захист: Розробка стратегій для забезпечення безпеки підприємства, персоналу і активів в умовах загрози.
- Відносини з владою: Розуміння і взаємодія з державними органами і органами місцевого самоврядування, які можуть встановлювати правила і обмеження.
- Інновації і технології: Використання інновацій та технологій для підвищення конкурентоспроможності та адаптації до нових умов.
- Співпраця: Можливість співпраці з іншими підприємствами, організаціями і державними інститутами для спільного розв'язання проблем.
- Моніторинг і коригування: Система моніторингу та постійного коригування стратегії в залежності від змін в ситуації.
- Формування стратегії розвитку суб'єкта господарювання в умовах воєнного стану вимагає гнучкості, вміння адаптуватися та враховувати низку непередбачених обставин.

Отже, аналіз фінансового стану суб'єктів господарювання у воєнний період показав, що така дисфункція як війна загострює проблеми, які вже були на підприємстві та спричиняє нові. Зокрема, вимушена внутрішня і зовнішня міграція населення створила дефіцит робочої сили в багатьох областях. Порушення ланцюгів поставок і зниження внутрішнього попиту на товари та послуги змусили підприємства ще активніше шукати нових партнерів і клієнтів.



Фінансові аспекти є важливими при розробці стратегії розвитку суб'єкта господарювання в умовах воєнного стану, оскільки військовий конфлікт має значний вплив на фінансову стійкість та ресурси підприємства.

Отже, найближчим часом Україна зіткнеться із стабілізацією та відновленням своєї економіки. Але вже сьогодні Українському уряду потрібно прийняти управлінське рішення, яку ж економіку будувати після війни. Надзвичайну важливість являє собою правильне визначення тих видів господарської діяльності, що призведуть до покращень, та вибір найбільш прийнятної траєкторії їх стабілізації та розвитку.

Отже, встановлені такі основні впливи дисфункцій як пандемії Covid-19 та війни на функціонування суб'єктів господарювання, як:

- зменшення попиту на товари і послуги, наслідком для суб'єктів господарювання є втрата прибутку та скорочення обсягів виробництва;
- перерви у ланцюгу постачання, втрата товарів та збільшення вартості виробництва;
- зниження прибутку, збільшення витрат і фінансова невпевненість, в свою чергу створюють проблеми з ліквідністю і фінансовою стійкістю підприємства;
- проблеми з робочою силою, зокрема з охороною здоров'я працівників і безпекою на військовій території.

Для подолання дисфункції, суб'єкти господарювання повинні адаптуватися до нових умов і шукати стратегії, які дозволять їм вижити та процвітати в ускладнених обставинах. Це може включати в себе реорганізацію бізнес-процесів, пошук нових ринків, пристосування до змін в умовах постачання та вдосконалення фінансового управління.



Таблиця 2.2.

Наслідки дисфункцій для суб'єктів господарювання

ПАНДЕМІЯ COVID-19	ВІЙНА
Завдяки локдаунам та обмеженням, багато підприємств були змушені призупинити або обмежити виробництво, що призвело до спаду виробництва та прибутковості.	Призводить до фізичного знищення і втрати майна підприємств, а також втрати персоналу.
Деякі сектори, такі як туризм, гостинний бізнес і ресторани, зазнали особливо великих збитків через зменшення попиту та припинення подій та подорожей	Військові дії призводять до припинення нормальної діяльності підприємств, через обмеження доступу до ресурсів і ринків.
Відсутність поставок або перебоїв в ланцюгу постачання призводили до зменшення продуктивності підприємств.	Призводить до зменшення інвестицій та втрати довіри з боку інвесторів.

Джерело: складено автором

З усіх вищезазначених досліджених факторів, встановлено, що дисфункції для суб'єктів господарювання несуть втрату прибутку, зменшення продуктивності та суттєві фінансові проблеми. Суб'єкти господарювання можуть спрямовувати зусилля на адаптацію до цих негативних обставин, пошук нових ринків або способів оптимізації виробництва, щоб вижити в умовах незвичайних дисфункціональних викликів, таких як пандемія, війна.

На сучасному етапі онлайн-підтримка бізнесу набуває надзвичайної важливості. Це включає в себе розробку та управління інтернет-магазинами, оскільки продавцям необхідно зберігати свої продажі, а покупцям - отримувати доступ до необхідних товарів. Варто зауважити, що служби доставки також відчутно розвинулися під час періоду пандемії Covid-19, що призвело до значного зростання їхнього прибутку. Таким чином, можна сказати, що ця сфера є окремою галуззю для малого бізнесу, яка під час карантину відзначилася позитивними фінансовими результатами.



Таким чином, є можливість для всіх суб'єктів господарювання, перш за все, не залишати свою діяльність, а продовжувати чи почати її вести в Інтернеті та активну рекламу (наприклад, якщо магазин закритий через карантин, розмістити оголошення на магазині з текстом про продовження роботи онлайн із зазначенням сайту та доставки необхідного товару клієнту). По-друге, продовжити чи організувати доставку свого товару покупцеві (це можна зробити як за допомогою послуг спеціальних агентств, так і самостійно організувавши доставку)[33].

Загалом, можна констатувати той факт, що небезпека кризи існує завжди і її необхідно передбачати і прогнозувати.

Отже, дисфункція є викликом для суб'єктів господарювання та урядових органів. В умовах дисфункції, підприємства та організації змушені переглядати свої стратегії, шукати нові можливості та ризики, а також пристосовуватися до змін. У такому контексті виникає потреба в розвинених теоретичних підходах, які б допомогли суб'єктам господарювання стабілізувати свою фінансово-господарську діяльність та забезпечити стабільність і її подальший розвиток в умовах невизначеності та дисфункції.

3. Антикризисне управління як засіб виявлення розвитку компенсаторних можливостей суб'єктів господарювання в умовах дії деструктивних факторів.

В умовах складної економічної, соціально-політичної ситуації, спричиненої дисфункціональною кризою пандемією Covid-19 та воєнними подіями, як українським так і європейським суб'єктам господарювання довелося зіштовхнутися з низкою викликів та обмежень. Для забезпечення власної фінансової стійкості та подолання негативних наслідків цих



дисфункціональних подій, необхідно розробити та впровадити антикризові стратегічні заходи. Ці заходи передбачають комплексні дії та застосування ефективних інструментів з метою збереження фінансової стабільності, забезпечення безпеки персоналу та збереження конкурентоспроможності підприємства в надзвичайних обставинах.

У період кризи основною метою будь-якого суб'єктів господарювання є забезпечення стабільності. Стійкість підприємства є його важливою характеристикою, яка вказує на його здатність витримувати вплив різних внутрішніх та зовнішніх чинників, що можуть вплинути на його фінансовий, економічний та соціальний стан. Збереження платоспроможності та конкурентних переваг є ключовими факторами у забезпеченні ефективної функціонуючої діяльності суб'єкта господарювання в умовах кризового середовища [34].

Сьогодні одним із пріоритетних завдань економіки України є стабілізація та гармонійний розвиток і створення сприятливого бізнес-клімату, який міг би забезпечити стабільне функціонування суб'єктів господарювання та активізувати інвестиційний клімат нашої держави після закінчення війни.

Фінансова стійкість відіграє важливу роль для суб'єктів господарювання, адже вона визначає здатність підприємства, організації чи будь-якого іншого суб'єкта економіки витримувати негативні впливи зовнішніх факторів, зберігати стабільність та продовжувати свою фінансово-господарську діяльність.

В економічній літературі існують різні тлумачення фінансової стійкості підприємства, які зображені у таблиці 3.1.



Таблиця 3.1

Визначення поняття «фінансова стійкість підприємства» в економічних літературних джерелах різними авторами

Автор	Визначення
Філімоненко О.С.	визначає фінансову стійкість, як стан підприємства, при якому розмір його майна (активів) достатній для погашення зобов'язань, тобто підприємство є платоспроможним
Кривицька О.Р.	розглядає фінансову стабільність як результат формування достатнього для розвитку підприємства обсягу прибутку, що є визначальною ознакою його економічної незалежності
Савицька Г.В.	визначає фінансову стійкість підприємства як здатність суб'єкта господарювання функціонувати і розвиватися, зберігати рівновагу своїх активів і пасивів у мінливому внутрішньому і зовнішньому середовищі, що гарантує його платоспроможність та інвестиційну привабливість у довгостроковій перспективі в межах допустимого рівня ризику
Коробов М.Я.	вважає, що фінансова стійкість – це стійкий фінансовий стан підприємства. Відповідно, для того, щоб виявити ступінь фінансової стійкості підприємства необхідно проаналізувати всі показники його фінансового стану
Тютюнник Ю.М.	визначає фінансову стійкість як здатність підприємства функціонувати і розвиватися, зберігати рівновагу активів і пасивів у мінливому економічному середовищі, що гарантує його платоспроможність та інвестиційну привабливість у довгостроковій перспективі в межах допустимого рівня ризику
Мамонтова Н.А.	свідчить про забезпеченість підприємства власними фінансовими ресурсами, рівень їх використання, напрями розміщення

Джерело: складено автором за даними [35,36,37,38,39,40]

Отже, фінансова стійкість підприємства є комплексним поняттям, яке охоплює різні аспекти, такі як забезпеченість ресурсами, здатність до погашення зобов'язань, рівновага між активами та пасивами, здатність до розвитку та платоспроможність у змінному середовищі, або під впливом дисфункції.

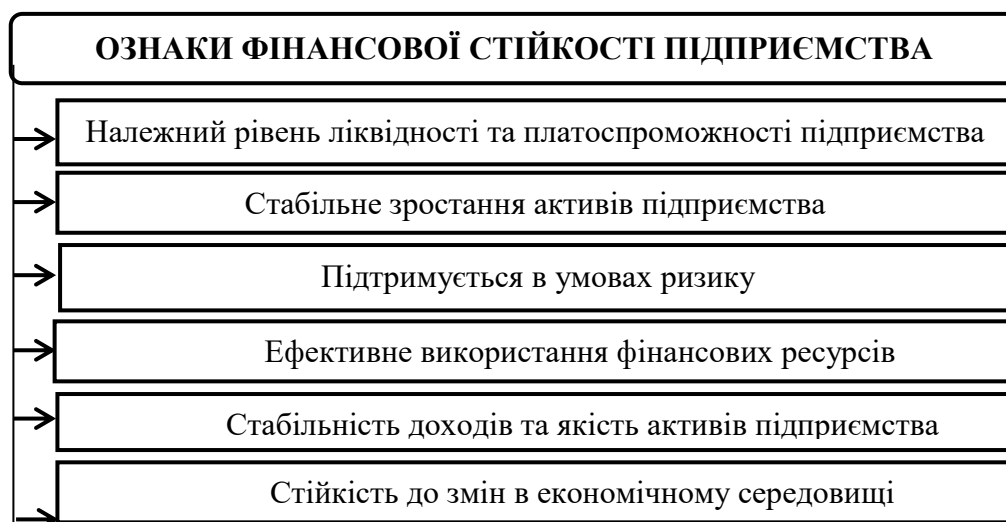
Аналіз економічної літератури показав, що під «фінансовою стійкістю підприємства» розуміють його здатність зберігати та розвиватися в контексті конкретних умов, зберігаючи при цьому можливість самостійного



функціонування в межах прийняттого рівня ризику. Забезпечення фінансової стійкості підприємства визначається високою часткою власного капіталу в його загальних фінансових ресурсах. Це відображає рівень ризику, пов'язаного з діяльністю суб'єкта господарювання, та його залежність від зовнішніх джерел фінансування.

Фінансова стійкість є однією з ключових аспектів успіху будь-якого підприємства. Щоб ефективно управляти та приймати стратегічні рішення, необхідно мати чітке уявлення про фінансовий стан суб'єкта господарювання. Аналіз фінансової стійкості надає можливість оцінити, наскільки підприємство здатне витримувати фінансові труднощі та розвиватися в умовах змінного економічного чи дисфункціонального середовища.

Фінансова стійкість підприємства визначається його здатністю витримувати економічні труднощі, зберігати свою господарську діяльність і виконувати свої фінансові зобов'язання в довгостроковій перспективі. Деякі основні ознаки фінансової стійкості підприємства, зображені на рисунку 3.1.



Джерело: складено автором за даними [41]

Рисунок 3.1 Ознаки фінансової стійкості підприємства.

Економічна стійкість є критично важливою для стабільної та успішної діяльності суб'єктів господарювання, особливо в умовах непередбачуваних



ситуацій, таких як економічні кризи та дисфункції. В Європейському союзі ефективний антикризовий менеджмент відіграє ключову роль у підвищенні фінансової стійкості підприємств. Його суть полягає у вчасному виявленні та усуненні потенційних загроз для діяльності суб'єктів господарювання, щоб запобігти виникненню кризових ситуацій ще на ранніх, або початкових стадіях [34].

Кризові явища є потенційною загрозою для стабільності підприємств, і їх виникнення може бути передбачуваними, наприклад в умовах циклічного розвитку економіки. Отже, важливо вчасно визначати види кризи чи дисфункції, що може допомогти управлінню фінансовою стійкістю підприємства. Здійснення комплексу заходів управління кризовими ситуаціями стає ключовим аспектом цього процесу.

У контексті кризи чи деструктивних факторів, важливе значення має планування, яке дозволяє уникнути серйозних помилок при оцінці можливих альтернатив ринкової динаміки, поведінки конкурентів і партнерів на внутрішніх і зовнішніх ринках. Планування виявляється важливим інструментом в управлінні кризовими ситуаціями, допомагаючи підприємствам адаптуватися до змін у економічному середовищі та приймати ефективні рішення для забезпечення фінансової стійкості.

Умовою життєздатності суб'єкта господарювання на конкурентному ринку є його стійкість. На неї мають вплив різні причини, як внутрішні, так і зовнішні: Забезпечити фінансову стійкість може тільки такий суб'єкт господарювання, який активно реагує на зміну внутрішніх і зовнішніх чинників.

Чинники, які впливають на економічну стійкість суб'єкта господарювання, можна класифікувати на дві основні категорії: зовнішні та внутрішні (в залежності від характеру їх впливу)[42].



Таблиця 3.2

**Зовнішні та внутрішні чинники, які впливають на економічну
стійкість суб'єкта господарювання**

Чинники	Фактори
Зовнішні	політичні, правові, макроекономічні, соціально-культурні, наукові технічні, інституційно-організаційні фактори, репутацію підприємства
Внутрішні	економічні фактори (продуктивність праці, капіталовіддача тощо) та організаційні (якість менеджменту, схильність до інновацій, внутрішня структура управління фірмою)

Джерело: складено автором за даними [42]

Зовнішні фактори, такі як форс-мажорні події, катаклізми, епідемії (наприклад, пандемія Covid-19), війни (війна в Україні 2022р.) та інші непередбачувані події, можуть мати великий вплив на стійкість суб'єкта господарювання, зокрема:

- припинення виробництва через обмеження персоналу, обмеження руху товарів, зупинення транспорту та інших обставин;
- зміни в споживчому попиті, що може вплинути на продажі та ринкову долю підприємства;
- зростання фінансового тиску через зменшення продажів, збільшення витрат на виробництво та інші фактори;
- вплинути на емоційний стан та продуктивність працівників, що може впливати на функціонування підприємства;
- зупинення або порушення ланцюга постачань може впливати на отримання необхідних матеріалів та компонентів для виробництва;
- зміни в регулюванні та законодавстві, що може вплинути на умови бізнесу;
- вплинути на репутацію підприємства, що важливо для збереження клієнтів та стосунків зі стейкхолдерами.



Останніми роками як закордонні, так і вітчизняні вчені, такі як О. Стешенко та В. Масалигіна, Л. Лігоненко, О. Гудзь, Б. Москвін, І. Булеєва, А. Виноградова, В. Гейц та інші, досліджували теоретичні та практичні аспекти антикризового управління суб'єкта господарювання (підприємства).

З огляду на досягнення сучасних вчених, механізм антикризового управління можна описати як комплекс взаємопов'язаних, взаємозалежних та взаємодоповнюючих ієрархічних компонентів, елементів та інтересів зацікавлених сторін. Спільна взаємодія цих частин сприяє виявленню прихованих ресурсів та формуванню більш гнучкої, адаптивної та чутливої організаційної структури, яка може ефективно реагувати на зміни і успішно досягати визначених цілей [43].

Антикризове управління підприємством – це система управління, завданням якої є своєчасне виявлення ознак кризи, розробка методів та прийомів, спрямованих на запобігання кризи або її подолання з метою недопущення банкрутства та подальшої ліквідації, забезпечення конкурентоспроможності підприємства [44].

Розвиток кризової ситуації у суб'єкта господарювання проходить через кілька етапів:

- поява ознак кризи;
- виявлення кризи;
- фінансова реакція на розгортання кризи;
- розгортання кризи;
- реакція підприємства на кризу [45].

Суб'єкт господарювання може розробити та впровадити антикризові заходи за допомогою інструментів антикризового управління на кожному з наведених вище етапів.



MODERNÍ ASPEKTY VĚDY

Svazek XLIII mezinárodní kolektivní monografie

Ефективність антикризового управління суттєво залежить від виконання його характерних функцій та дотримання всіх принципів, притаманних цій системі [45].

У літературних джерелах визначають наступні функції антикризового управління суб'єкта господарювання яке наведено у таблиці 3.3.

Таблиця 3.3

Функції антикризового управління суб'єкта господарювання

Функція	Визначення
Планування	процес визначення цілей організації та їх змін, стратегій і програм антикризової стабілізації, ресурсів для їх досягнення.
Організація	формування оптимальної структури й обсягу використовуваних коштів, апарату управління і кадрів для ефективного використання трудових, матеріальних і фінансових ресурсів.
Мотивація	система заохочень і санкцій, що стимулює зацікавленість усього колективу і кожного працівника у зростанні ефективності діяльності підприємства з метою найшвидшого виходу з кризи.
Контроль	прогнозування відхилень від намічених цілей для своєчасного оперативного внесення змін, спрямованих на підвищення ефективності антикризових заходів.

Джерело: складено автором за даними[45]

Науково-теоретичними принципами розробленого антикризового управління суб'єкта господарювання 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 [46].

Механізм антикризового управління представлений сукупністю послідовних етапів:

- Обґрунтування мети і завдань антикризового управління, спрямоване на подолання поточної нестабільної ситуації або запобігання її погіршенню у майбутньому.
- Визначення об'єкта і суб'єкта антикризових втручань, а також часового деструктивного фактору у вирішенні соціально-економічних проблем.
- Діагностика ресурсних можливостей об'єкта антикризового управління для формування бажаного рівня ефективності господарських рішень.
- Розроблення і реалізація антикризової програми підприємства, спрямованої на подолання проблем в умовах ресурсних і часових обмежень.
- Формування пропозицій щодо запобігання кризовим явищам у майбутньому[47].

Таким чином, антикризові заходи, зокрема превентивні, мають компенсаторні можливості реагувати суб'єкту господарювання на сигнали, отримані від конкретних індикаторів раннього попередження. Внутрішні індикатори раннього запобігання допомагають створити базу даних про загрози та кризові ситуації, які можуть виникнути на підприємстві на поточному етапі розвитку або у найближчому майбутньому. Для підвищення ефективності антикризового управління необхідно проводити комплексний аналіз фінансово-господарської діяльності підприємства.

Методи антикризового управління, дають змогу узагальнити, ефективно організувати виконання функцій, етапів, процедур, операцій, необхідних для прийняття управлінських рішень: метод техніко-економічних



розрахунків, балансовий, економіко-статистичні, економіко-математичні, експертні, методи дисконтування та нарощення вартості, методи диверсифікації, хеджування, інші фінансові методи.

Зовнішні кризи, в умовах дії деструктивних факторів спричиненого біологічними чинниками, зокрема світовою пандемією Covid-19, вирізняються тим, що їх практично неможливо передбачити, а завершення кризи співпадає з закінченням періоду карантину та переходом до наступного етапу після кризового відновлення [48].

Антикризове управління суб'єкта господарювання в умовах пандемії доцільно зосередити у трьох основних циклах, (рис.3.2).



Джерело: складено автором за даними[46]

Рис.3.2 Основні цикли антикризового управління суб'єкта господарювання в умовах пандемії.

Під час пандемії антикризове управління має враховувати всі виявлені ризики, забезпечувати відповідну адаптивність антикризових заходів та оцінювати належну тривалість карантинного режиму, а саме:

1) Створення багаторівневої системи управління ризиками та вдосконалення стратегічного планування та аналіз, як важливі елементи антикризового менеджменту та прийняття управлінських рішень в суб'єкті господарювання.



2) Надання віддалених робочих місць для швидкої адаптації на належному рівні, а саме переведення більшість співробітників у віддалений режим роботи із забезпеченням необхідним обладнанням.

3) Надання необхідної підтримки, яку можна забезпечити завдяки децентралізованим цифровим робочим просторам.

Суб'єкти господарювання, де не приймалися термінові антикризові заходи зазнали величезних втрат і їх становище погіршувалося з кожним днем (наприклад, скорочення обороту призвело до неможливості виплати заробітної плати працівникам).

Щоб уникнути сценарію скорочення чи звільнення персоналу, більшість суб'єктів господарювання запровадили політику роботи з дому, іноді зі зниженою заробітною платою. У тих же випадках, коли це було неможливо зробити, чесні роботодавці скоротили робочий день і забезпечили засобами захисту своїх працівників (наприклад, дезінфікуючі засоби для рук, маски, рукавички тощо). Також важливим моментом було терміново запуснено хмарні додатки, які дозволяли співробітникам і клієнтам взаємодіяти між собою без особистих зустрічей.

Сучасні керівники суб'єктів господарювання справедливо були зосереджені на величезних викликах безперервного ведення фінансового - господарської діяльності, пов'язаного з Covid-19, і перш за все вони повинні продовжувати:

- Забезпечувати максимальну безпеку працівників;
- забезпечити фінансову стійкість;
- оцінити стійкість ланцюгів поставок;
- зміцнення критично важливих систем для підтримки безпрецедентного рівня віддаленої роботи, після кризового сплеску кібератак.



MODERNÍ ASPEKTY VĚDY

Svazek XLIII mezinárodní kolektivní monografie

Антикризове управління суб'єкта господарювання повинно вирішити цілу низку проблемних питань щоб дати, в найближчому майбутньому ,можливість виявлення розвитку компенсаторних можливостей в умовах дії деструктивних факторів, а саме:

- неможливість раннього виявлення, оцінювання і попередження загрози;
- відсутність достатніх спроможностей, резервів, альтернативних стратегій на випадок кризової ситуації;
- відсутність або неактуальність планів комплексного реагування, єдиних стандартів та узгоджених протоколів дій;
- неготовність більшості суб'єктів господарювання і населення працювати в умовах карантинних обмежень, у т. ч. дистанційно;
- повільне реагування з боку уповноважених державних і місцевих органів антикризового управління, низька ефективність координації заходів на різних рівнях, у т. ч. через недоліки законодавства та/або його невиконання [46].

Під час кризового періоду застосовуються різноманітні методи та засоби антикризового управління, які спрямовані на фінансову стабілізацію та мінімізацію втрат у цей період, але цих заходів часто буває недостатньо. Після виходу з ковідної кризи, щоб підприємство було конкурентоспроможне, важливо не лише беззбиткова діяльність, а й позитивна тенденція до збільшення максимізації отримання прибутку [48].

Таким чином, наступним етапом після кризового періоду є впровадження заходів з відновлення всіх аспектів діяльності системи. Ця фаза має величезне значення, оскільки, з одного боку, дозволить швидко забезпечити конкурентоздатність суб'єкта господарювання на ринку, а з іншого – забезпечує неперервний процес виробництва [48].



Для відновлення бізнесу та досягнення подальшого успіху важливим є наявність стратегій управління. Планування є найкращим засобом забезпечення неперервності фінансово-господарського функціонування суб'єктів господарювання та бізнесу. Багато компаній формують постійну команду з виявлення компенсаторних можливостей і яка зосереджується на розробці плану дій у випадку надзвичайних ситуацій та деструктивних факторів [48].

При розробці плану важливо передбачати ймовірність виникнення конкретних подій, які можуть ускладнити або унеможливити нормальний хід виробничих, логістичних, інформаційних та інших процесів. Таким чином, рекомендується заздалегідь планувати відновлення фінансово-господарської діяльності та збирати інформацію про суб'єкт господарювання, її працівників та постачальників. Забезпечення доступу до цієї інформації набуває вирішального значення після кризової або надзвичайної ситуації [48].

Також, один із важливих кроків у відновленні бізнесу після ковідної кризи – це належне страхування та доступ до кредитних ресурсів. Тому рекомендується організувати зустріч із страховим агентом для обговорення рівня страхового покриття та розробки стратегії на майбутнє. Крім того, важливо запланувати аналогічну зустріч із представником банку для обговорення поточної кредитної лінії та можливих варіантів фінансування [48].

Іншими кроками є встановленні нових партнерських зав'язків та укладення контрактів для суб'єкта господарювання, а також забезпечення всього колективу необхідними інформаційними технологіями. Оскільки кризи природного походження є непередбачуваними, дуже важливими для їх подолання є стратегії державного антикризового управління [48].

Прикладом в цьому можуть бути заходи, розроблені для підтримки економіки держав-членів ЄС, а саме:



MODERNÍ ASPEKTY VĚDY

Svazek XLIII mezinárodní kolektivní monografie

- прямі гранти, капітальні вкладення, вибіркові податкові пільги для забезпечення нагальної потреби в ліквідності;
- державні гарантії на кредити для компаній (можуть покривати 90 – 100 % кредитних ризиків);
- субсидовані кредити для компаній для покриття негайного оборотного капіталу або безвідсоткові кредити;
- підтримка у формі субсидій на зарплати;
- підтримка у формі відтермінування сплати податків, чи соціальних внесків [48].

Також, антикризове управління в умовах пандемії Covid-19, або інших пандемій повинно передбачати оцінку доцільного терміну тривалості режиму карантину з урахуванням усіх виявлених ризиків та забезпечення відповідної адаптації антикризових заходів для суб'єктів господарювання, зокрема:

- 1) створення багаторівневої системи ризик-менеджменту та удосконалення стратегічного планування і аналізу, як важливих елементів кризового управління і прийняття управлінських рішень на підприємстві;
- 2) забезпечення віддалених робочих місць для швидкої адаптації на належному рівні, а саме переведення більшості співробітників в режим дистанційної роботи із забезпеченням необхідного оснащення;
- 3) забезпечення необхідної підтримкою, яку можна забезпечити завдяки децентралізованим цифровим робочим просторам;
- 4) оперативна підтримка клієнтів і партнерів;
- 5) збільшення гнучкості організації, додаткові вимоги щодо кібербезпеки [46].

У проекті програми розвитку ООН «Кризова координація та управління в Україні» зазначені антикризові інструменти спрямовані на відновлення фінансової стабільності, її трансформаційні зміни та забезпечення сталого



економічного зростання після першого деструктивного фактору пандемії Covid-19. Серед них можна виділити ті, що є загальними для різних сфер діяльності суб'єктів господарювання, а саме:

- усунення адміністративних перешкод для залучення інвестицій;
- підтримка експортоорієнтованих підприємств з високою доданою вартістю;
- підтримка інноваційної та екологоорієнтованої діяльності;
- сприяння в запровадженні цифрових інструментів та цифрових послуг;
- запровадження навчальної програми перепідготовки кадрів;
- надання дотацій, субсидій, пільгових кредитів;
- допомога в пошуку нових ринків збуту тощо [48].

Другий деструктивний зовнішній фактор, який впливає на дестабілізацію функціонування вітчизняного суб'єкта господарювання є війна. Початково дестабілізацію процесів регіонального розвитку спричинила розв'язана російською федерацією війна ще у 2014 році на українських територіях таких як: окупація Криму, та бойові дії а саме: в Донбаському та Луганському регіоні, але з 24 лютого 2022 розпочата повномасштабна війна відрізняється від традиційних криз на суб'єктах господарювання, з якими вони часто мали справу. Вона є тривалою та «хронічною». Війна є об'єктивним фактором, наслідки якого повністю подолати на суб'єкті господарювання неможливо. Криза, спричинена війною, несе в собі не лише фінансові втрати, але й загрозу або втрату життя працівників та матеріальних активів [49].

Основна мета механізму антикризового управління суб'єкта господарювання у воєнний період – це мінімізація негативних економічних та соціальних наслідків війни на діяльності підприємства. З огляду на те, що



MODERNÍ ASPEKTY VĚDY

Svazek XLIII mezinárodní kolektivní monografie

кризі воєнного часу притаманний гострий дефіцит часу на реагування та обмеження термінів подолання кризи, головне завдання антикризового управління в умовах війни полягає в оперативному і найменш ризикованому прийнятті управлінських рішень, що уможливили б досягнення бажаного результату з мінімальними додатковими зусиллями за мінімальних негативних наслідків. На початок війни таким бажаним результатом є забезпечення безперебійної роботи підприємства та виживання, з плином часу війни – це адаптація та налагодження функціонування суб'єкта господарювання в умовах війни[49].

Важливим принципом антикризового управління, особливо в умовах війни, виступає принцип терміновості реагування. Проте із збільшенням масштабів діяльності, суб'єкти господарювання втрачають свою гнучкість та стають повільними у прийнятті рішень через бюрократичні процедури, такі як погодження, регламенти, інструкції тощо. В часи війни, особливо в перший період шоку, всі управлінські рішення мають прийматися дуже швидко, оскільки кожного дня ситуація змінюється і в такому випадку невчасне реагування може дорого коштувати підприємству. Таким чином, для підвищення швидкості прийняття антикризових рішень в умовах війни має місце скорочення рівнів управління, ліміт на погодження рішень, у межах якого можна приймати рішення без узгодження вищого керівника, або децентралізація, щоб рішення приймалися не тільки зверху в низ, а й на місцях, для швидкого вирішення локальних проблем[49].

Аналіз поточного стану, фінансової стабільності та динаміка розвитку суб'єктів господарювання в умовах війни проводиться з використанням інструментів антикризової діагностики. З огляду на те, що війна вже є перманентною кризою, яка активно розвивається на підприємстві, основна



мета і завдання діагностики полягають у оцінці поточної ситуації на підприємстві, виявленні причин відхилень та недопущенні появи нових, додаткових кризових ситуацій у фінансово-господарській діяльності. Діагностику в умовах війни рекомендується розмежовувати в залежності від масштабів діяльності суб'єктів підприємництва [50]:

- для мікро-суб'єктів господарювання рекомендовано аналізувати: темп росту виручки, рентабельність продажів, точку беззбитковості, наявність власних оборотних коштів в товарах;
- для малих суб'єктів господарювання: використовуються показники як для мікро-суб'єктів підприємництва, а також додаються: коефіцієнт поточної ліквідності, питома вага дебіторської заборгованості в оборотних активах;
- для середніх суб'єктів господарювання: комплексний аналіз фінансово-господарського стану, використовуючи показники аналізу майнового стану, ліквідності, платоспроможності, ділової активності, рентабельності. Окрім аналізу фінансового стану та фінансових результатів, слід досліджувати стан виробництва, реалізації продукції, забезпеченість виробничими ресурсами та точку беззбитковості;
- для великих суб'єктів господарювання: комплексний аналіз фінансово-господарського стану, доповнений моделями оцінки ймовірності настання банкрутства, зокрема авторською моделлю, та аналізом вартісно-орієнтованих показників.

З огляду на те, що під час війни ситуація часто може змінюватися, діагностику підприємства необхідно проводити якомога частіше. Найефективнішим є запровадження система постійного моніторингу діяльності підприємства. Чим частіше проводити діагностику, тим більший шанс вчасно виявити та подолати проблеми, які, в умовах кризи воєнного часу, можуть призвести до тяжких наслідків[49].



MODERNÍ ASPEKTY VĚDY

Svazek XLIII mezinárodní kolektivní monografie

В умовах війни, завданням антикризового управління є перш за все збереження професійних кадрів і забезпечення їх фізичного та психологічного благополуччя. Екстремальні обставини, які впливають з військового конфлікту, підвищують вимоги до керівника. Його спокій, впевненість та віра у власні здібності та у майбутнє підприємства передаються підлеглим. Це сприяє відновленню психологічно-емоційного балансу та формуванню високого рівня взаємної довіри, а також культури відкритості та прозорості в суб'єкті господарювання [51].

Принцип терміновості реагування теж виступає важливим принципом антикризового управління, особливо під час війни. Для підвищення швидкості прийняття антикризових рішень в умовах війни має місце скорочення рівнів управління, ліміт на погодження рішень, у межах якого можна приймати оперативні рішення без узгодження вищого керівника [49].

Серед методів антикризового управління в умовах гострої фази війни, окрім оперативних (діагностики, моніторингу та контролінгу), найдієвішими є тактичні методи. На відміну від стратегічних методів антикризового управління, які спрямовані на швидке покращення фінансових та економічних показників підприємства і є ефективнішими в умовах високої невизначеності. До них відносяться: даунсайзинг, аутсорсинг, регуляризація, бенчмаркінг, модернізація, диверсифікація, злиття та реінжиніринг[49].

Аутсорсинг допомагає звільнити суб'єкт господарювання від процесів, які не приносять безпосереднього доходу, проте вимагають певного часу та людських ресурсів. В умовах війни аутсорсинг виступає важливим інструментом збереження бізнесу.

По-перше, багато суб'єктів господарювання вимушено скоротили свою фінансову- господарську діяльність та зменшили штат співробітників.



Аутсорсинг може допомогти забезпечити безперебійну роботу у разі втрати співробітників на яких були покладені певні бізнес-процеси.

По-друге, вартість аутсорсингові послуг така ж сама як і робота штатного співробітника, проте перевага аутсорсингу у тому, що суб'єкт господарювання сплачує за роботу, яка необхідна в даний час [49].

Регуляризація передбачає впровадження сучасних підходів в управлінні суб'єктом господарювання. Наприклад, впровадження таких систем, як: Total Quality Management (система загального управління якістю), Balanced Scorecard (система збалансованих показників), Manufakturing Resource Planning (планування ресурсів виробництва) та інші. У воєнний час впровадження регуляризації сприяє прискоренню та покращенню управління суб'єктом господарювання, що дозволяє оптимізувати використання ресурсів для подальшої стабілізації та розвитку [49].

Бенчмаркінг або метод еталонних порівнянь, передбачає порівняння суб'єкта господарювання з більш успішними аналогічними підприємствами з метою підвищення ефективності бізнесу. У воєнний період цей метод може бути використаний для адаптації та оптимізації функціонування суб'єкта господарювання, базуючись на досвіді інших компаній [49].

В умовах війни актуальною проблемою є збільшення обсягу реалізації продукції та підвищення прибутку. Цього можна досягти шляхом диверсифікації, тобто розширення асортименту продукції, освоєння нових ринків або власного виробництва [49].

Реінжиніринг спрямований на радикальне перепроєктування та переосмислення бізнес-процесів з метою покращення функціонування системи. Результати реінжинірингу можуть призвести до суттєвого «прориву» у підвищенні ефективності, часто в декілька десятків або сотень разів. Це дозволить суб'єкту господарювання зміцнити свої ринкові позиції, підвищити конкурентоспроможність та досягти економічної ефективності [49].



MODERNÍ ASPEKTY VĚDY

Svazek XLIII mezinárodní kolektivní monografie

Бажання зберегти свій бізнес або розширити сферу діяльності суб'єкту господарювання підчас воєнної кризи, можна досягти шляхом реорганізації бізнесу. Це може бути злиття, приєднання, поглинання, дроблення, виділення окремого підрозділу або перетворення [49].

Методи антикризового управління вносять глобальні та комплексні зміни на суб'єкті господарювання, в той час як антикризові заходи є більш конкретними та локальними. У воєнний час поширеними антикризовими заходами є заморожування певних напрямків роботи, закриття проектів, відмова від планів розвитку, переведення працівників на неоплачувану відпустку та інші подібні заходи [49].

Таким чином, ефективність антикризового управління суб'єкта господарювання під час війни полягає у:

- досягненні зміни найважливіших показників фінансово-господарської діяльності суб'єкта господарювання за період антикризового управління (порівняно з початком війни або реалізації антикризових заходів);
- швидкості отримання позитивних змін на одиницю часу;
- швидкості прийняття управлінських рішень;
- стабілізації діяльності підприємства;
- швидкості адаптації підприємства до війни;
- економічності отримання позитивних результатів;
- виживання суб'єкта господарювання (на початку війни або у разі знаходження підприємства на лінії фронту) [49].

Висновок. Отже, антикризове управління економічною стійкістю є важливим завданням суб'єкта господарювання під час дії деструктивних факторів. Економічної стійкості можна досягти за допомогою ефективного здійснення антикризового управління підприємством та виявленням розвитку компенсаторних можливостей в суб'єкті господарювання. Антикризове



управління суб'єктом господарювання повинно спрямовуватися не тільки на подолання поточного кризового стану, але й передусім на виявленні його ознак на початковій стадії та уникненні кризових явищ. Цього можна досягти лише при наявності достатньої економічної стійкості та рівня конкурентоспроможності. Крім того, дисфункція для будь якого суб'єкта господарювання є складним та многогранним явищем, і її вирішення потребує не лише усунення конкретних ризиків та загроз, а й перетворення всього організаційно-економічного та управлінського механізму підприємства. З іншого боку, антикризове управління повинно бути націлене на виявлення компенсаторних можливостей в кожному суб'єкті господарювання направлених на стабілізацію, фінансово-економічну та облікову безпеку, максимальне підвищення рівня конкурентоспроможності суб'єкта господарювання навіть в умовах дії деструктивних факторів .

Список використаних джерел:

1. Ігнатенко М.І., Сіренко В.В., Сіренко О.В. Внутрішня дезорганізація як причина виникнення дисфункцій в бізнес-операціях. *Журнал «Економіка і управління»*. 2023. № 2. С. 47-52.
2. Кравченко В.Г., Скрипник О.О. Зовнішні фактори як причина дисфункцій в бізнес-операціях. *Журнал «Менеджмент і підприємництво»*. 2023. №3. С 34-40.
3. Шевченко В.В., Бойко В.І. Юридичні та нормативні питання як причина дисфункцій в бізнес-операціях. *Журнал «Фінансовий менеджмент»*. 2023. № 4. С. 67-74.
4. Подреза С.М., Данілова Е.І. Вплив явища мікроменеджменту на ефективність діяльності сучасних підприємств. URL: <file:///C:/Users/user/Downloads/alexi,+428-1665-1-CE.pdf> (дата звернення: 21.12.2023).



MODERNÍ ASPEKTY VĚDY

Svazek XLIII mezinárodní kolektivní monografie

5. Стиль керівництва та його значення. Посібники, статті та книги для студентів: веб-сайт. URL: <https://posibniki.com.ua/post-stil-kerivnictva-ta-iogo-znachennya> (дата звернення: 21.12.2023).

6. Комунікації на підприємстві: поняття, роль, види, форми, процес. URL: <https://ru.osvita.ua/vnz/reports/management/14066/> (дата звернення: 22.12.2023).

7. Ігнатенко М.І., Сіренко В.В., Сіренко О.В. Дисфункції в бізнес-операціях: причини та наслідки: монографія. 2022.

8. Зруйнують бункери всередині організації. URL: <https://experience.dropbox.com/uk-ua/resources/breaking-down-silos-between-teams> (дата звернення: 22.12.2023).

9. Фактори (області) зовнішнього середовища підприємства. Стратегія підприємства : веб-сайт. URL: <https://buklib.net/books/36593/> (дата звернення: 03.11.2023).

10. Гринчуцький В.І., Карапетян Е.Т., Погрішук Б.В. Економіка підприємства : навч. посіб. Вид. «Центр навчальної літератури», Київ, 2012. 304 с.

11. Кравченко М.О., Салабай В.О. Роль цифрових трансформацій бізнес-процесів підприємств. *Вісник Київського політехнічного інституту ім. І. Сікорського. Сер. Економіка*. 2023. №26. С.148-153.

12. Вплив надзвичайних ситуацій на підприємство. *Журнал «Економіка та управління підприємствами»*. 2023.

13. Іванов М. М. Вплив дисфункцій на фінансову та бухгалтерську підтримку суб'єктів господарювання. *Економічний часопис-XXI*. 2023. №2. С. 14-21.

14. Козаченко М. І., Козаченко О.В. Фінансовий облік: теорія і практика. *Фінанси та кредит*. Київ. 2022.



15. Кравченко В.Г., Скрипник О.О. Вплив дисфункцій на фінансово-облікове забезпечення суб'єктів господарювання. *Журнал «Менеджмент і підприємництво»*. 2023.№3.

16. Ковалевська А. В. Конспект лекцій з дисципліни «Антикризове управління підприємством». Економіка підприємства (за видами економічної діяльності). Харків : ХНУМГ _іс. О. М. Бекетова, 2016. 140 с

17. Смірнова К.А., Янчук Т.В. Вплив пандемії корона вірусу на підприємства малого бізнесу. URL:http://www.psae-jrnl.nau.in.ua/journal/6_86_2021_ukr/9.pdf(дата звернення:12.10.2023).

18. Рентабельність операційної діяльності підприємств. *Державна служба статистики*. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua/> (дата звернення: 10.11.2023 р.)

19. Ткаченко А. А. Бобокало А. Ю. Фінансова стійкість як перманентний фактор забезпечення фінансово-економічної безпеки вітчизняних підприємств в період пандемії. URL: <https://sci-conf.com.ua/wp-content/uploads/2021/12/RESULTS-OF-MODERN-SCIENTIFIC-RESEARCH-A.ND-DEVELOPMENT-12-14.12.21.pdf> (дата звернення:26.12.2023).

20. Прищепа Ярослав. Бізнес під час пандемії: з чого почати та як вижити? Суспільне новини.2021. URL: <https://suspilne.media/139155-biznes-pid-cas-pandemii-z-cogo-pocati-ta-ak-viziti/> (дата звернення:12.10.2023).

21. Коронавірус VS бізнес: половина підприємців протримається на карантині не більше місяця. *Економічна правда:веб-сайт*. URL: <https://www.epravda.com.ua/publications/2020/04/2/658857/> (дата звернення: 05.11.2023).

22. Манн Р. В., Баранов Г. О., Ткаченко А. А. Вплив COVID19 на світову економіку: аналітика і перспективи. *Економіка і організація управління*. 2023. №1(49). С. 26-33.



MODERNÍ ASPEKTY VĚDY

Svazek XLIII mezinárodní kolektivní monografie

23. Захист малого і середнього бізнесу під час пандемії: ЄС, Швейцарія, Велика Британія, США, ЄС. Інформаційно-дослідницький центр Верховної Ради України, 2020. URL: <https://is.gd/OCHErh> (дата звернення: 13.12.2023).

24. Балановська Т. І., Михайліченко М. В., Троян А. В. Сучасні технології управління персоналом: навч. посіб. Київ. 2020. 466 с.

25. Економіка країни під час війни: оперативна оцінка, квітень 2022. URL: https://ces.org.ua/wpcontent/uploads/2022/04/UKR_%D0%95%D0%BA%D0%BE%D0%BD%D0%BE%D0%BC%D1%96%D0%BA%D0%B0-%D0%A3%D0%BA%D1%80%D0%B0%D1%97%D0%BD%D0%B8-%D0%BF%D1%96%D0%B4-%D1%87%D0%B0%D1%81-%D0%B2%D1%96%D0%B9%D0%BD%D0%B8.pdf. (дата звернення 11.12.2023).

26. Tkachenko Alla, Zdir Viktor, Brazylii Natalia. Analysis of economic situation in Ukraine under martial law and the influence of factors on the financial activities of business entities. *Globalization and integration processes*. URL: <https://econom-ejournal.cdu.edu.ua/article/view/4797/5050> (дата звернення 31.12.2023).

27. Збитки, завдані українському бізнесу внаслідок російської агресії, оцінюються в \$13 млрд. Kyiv School of Economics. URL: <https://kse.ua/ua/about-the-school/news/zbitki-zavdani-ukrayinskomu-biznesu-vnaslidok-rosiyskoyi-agresiyi-otsinyuyutsya-v-13-mlrd/> (дата звернення: 01.01.2024).

28. Ведення бізнесу під час війни в Україні ACC.2022. URL: <https://chamber.ua/ua/news/rezultaty-ostannoho-opytuvannia-palaty-87-kompaniy-chleniv-hotovi-aktyvno-doluchatysia-do-vidbudovy-ekonomiky-ukrainy-pisliaviynu/> (дата звернення: 01.10.2023).

29. Кузьменко Артем. Бізнес у воєнний час: як змінилося законодавство. *Економічна правда*. URL: <https://www.epravda.com.ua/columns/2022/03/28/684801/> (дата звернення: 13.10.2023).



30. Деякі питання забезпечення провадження підприємницької діяльності в умовах воєнного стану: Постанова Кабінету Міністрів України від 18 бер. 2022 р. № 314. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/314-2022-%D0%BF#Text> (дата звернення: 13.10.2023).

31. Кучер С.В. Економічний вплив наслідків гібридної війни на господарську діяльність суб'єктів господарювання. URL: <https://conf.ztu.edu.ua/wp-content/uploads/2018/01/334.pdf> (дата звернення: 17.10.2023).

32. Всупереч обставинам: Як український бізнес процвітає під час війни? веб-сайт. URL: <https://www1.payoneer.com/ua/resources/defying-the-odds-how-ukrainian-businesses-thrive-during-war/> (дата звернення: 19.10.2023).

33. Шевченко-Перепьолкіна Р.І. Шляхи розвитку малого бізнесу в умовах COVID-19. *Економіка та управління підприємствами*. URL: http://www.market-infr.od.ua/journals/2020/49_2020_ukr/28.pdf (дата звернення: 20.10.2023).

34. Патракова В. Напрями збереження стійкості підприємства в умовах кризи. *Економіка і менеджмент 2023: перспективи інтеграції та інноваційного розвитку: матеріали Наук.-практ. Інтер.-конф., 6-7 квіт. 2023 р. Дніпро.2023. С. 36-38.*

35. Філімоненков О.С. Фінанси підприємства: навч. посіб. Кондор, 2005. 400 с.

36. Кривицька О.Р. Планування прибутку підприємства при визначенні стратегії його розвитку. *Фінанси України*. 2005. № 3. С. 138-143.

37. Савицька Г.В. Економічний аналіз діяльності підприємства. Київ: Знання, 2005. 662 с

38. Коробов М.Я. Фінансово-економічний аналіз діяльності підприємств: навч. посіб. Київ: Знання, 2000. 378с

39. Тютюнник Ю.М. Фінансовий аналіз: навч. посіб. Київ: Знання, 2012. 815с



MODERNÍ ASPEKTY VĚDY

Svazek XLIII mezinárodní kolektivní monografie

40. Мамонтова Н. А. Фінансова стійкість акціонерних підприємств і методи її забезпечення: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук. Київ, 2001. 24 с.

41. Ясіновська І.Ф. Сучасні підходи до оцінки фінансової стійкості підприємств. URL:<https://financial.lnu.edu.ua/wp-content/uploads/2015/10/%D0%AF%D1%81%D1%96%D0%BD%D0%BE%D0%B2%D1%81%D1%8C%D0%BA%D0%B0-21.pdf> (дата звернення:10.11.2023).

42. Драгун А. Підвищення економічної стійкості вітчизняних підприємств. Фінанси, банківська система та страхування в Україні: стан, проблеми та перспективи розвитку в кризовій економіці: матеріали VI Наук.-практ. Інтер.-конф., 2-3 бер. 2023 р. Дніпро, 2023. С. 136-138.

43. Соболева Г. Формування антикризової політики управління підприємством. Економіка та суспільство. 2022. Вип. 44.URL: <http://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1567/1508> (дата звернення: 13.11.2023).

44. Олійник Г.М. Антикризове управління діяльністю підприємства. URL: <https://conf.ztu.edu.ua/wp-content/uploads/2018/01/428.pdf> (дата звернення: 04.11.2023).

45. Болотнов Д. Особливості антикризового управління вітчизняними підприємствами. *Innovation and Sustainability*. 2022. Вип. 2. URL:<http://ir.lib.vntu.edu.ua/bitstream/handle/123456789/37421/22.pdf?sequence=1&isAllowed=y> (дата звернення:09.11.2023).

46. Токмакова І., Панченко Н., Кургузова М. Розроблення антикризової стратегії підприємства в умовах цифрової трансформації. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2021- 2022. Вип. 76-77.

47. Ладунка І.С. Андрюшина О.І. Антикризове управління підприємством. Економіка і суспільство. URL:https://economyandsociety.in.ua/journals/8_ukr/49.pdf (дата звернення:04.11.2023).



48. Зеленський Д., Чернікова Н. Стратегічний менеджмент після кризового періоду. *Сучасна фінансова політика України: проблеми та перспективи*: матеріали ІХ Всеукр. наук.-практ. конф., 8 груд. 2021 р. Київ. 2021. С. 40-42.

49. Ватченко Б.С., Шаранов Р.С. Антикризове управління підприємством в умовах війни. *Економічний простір*. 2022. Вип. 182. URL: <http://srd.pgasa.dp.ua:8080/bitstream/123456789/9860/1/Vatchenko.pdf> (дата звернення: 04.11.2023).

50. Шаранов Р. С. Алгоритм антикризового управління підприємства. *Економічні науки. Центрально-український науковий вісник*. 2021. № 6 (39), С.288–296. URL: <http://dspace.kntu.kr.ua/jspui/bitstream/123456789/11946/1/30.pdf> (дата звернення: 05.11.2023).

51. Ніколаєнко Н. Особливості менеджменту підприємства в умовах війни. Актуальні проблеми ефективного соціально-економічного розвитку України: пошук молодих: матеріали ХІІ Всеукр. студ. наук.- практ. конф. 20 квіт. 2023 р. Вінниця. 2023. С. 132-137.



ODDÍL 6. PENÍZE, FINANCE A ÚVĚR

§6.1 ІСТОРИЧНИЙ ДОСВІД ВИНИКНЕННЯ ТА ПОДОЛАННЯ СВІТОВИХ ФІНАНСОВИХ КРИЗ (Назаренко Я.Я., Національний Транспортний Університет)

Вступ. Сьогодні, поняття криза стало невід'ємною частиною нашого життя. Щодня нас супроводжують психологічні, соціальні, політичні та економічні кризи. Але найбільший вплив на світовий розвиток чинять саме фінансові кризи. Вони дошкуляють економікам як розвинутих країн, так і країн, що розвиваються. Фінансові кризи супроводжують людство з моменту появи грошей, стаючи все різноманітнішими і охоплюючи все більше ланок фінансів, об'єднуючись в одну охоплюють весь глобальний простір.

З розвитком світової економіки та посиленням процесів глобалізації, інтеграції економічних систем, ризики фінансових потрясінь значно зростають. Інтеграція фінансових ринків, швидкий обмін інформацією, залежність різних країн від глобальних фінансових потоків створюють умови для поширення кризових явищ через транснаціональні зв'язки. Тенденції глобалізації та інтеграції, які характеризують світову економіку на сучасному етапі створюють нові виклики для управління фінансовою стабільністю задля запобігання виникнення нових фінансових криз, адже фінансові кризи стають всеохоплюючими та впливають на всі сторони соціального, економічного, наукового, технічного та політичного розвитку суспільства.

Виклад основного матеріалу. Фінансові кризи є невід'ємною частиною економічного розвитку, відображаючи зв'язок між різними економічними процесами та ризиками, що виникають у фінансовій системі. Вони еволюціонують, змінюються паралельно з глобалізаційними процесами