



УДК 338.124

## ЕКОНОМІЧНИЙ АНАЛІЗ ТА КОНТРОЛЬ КРИЗОВИХ ЯВИЩ У ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ

Ольга Краузе; Надія Синькевич; Наталія Юрик

*Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя,  
Тернопіль, Україна*

**Резюме.** Проаналізовано сутності кризових явищ та причин їх виникнення в діяльності підприємства. В діяльності будь-якого підприємства існує доволі багато причин, що можуть призвести до виникнення кризової ситуації, в науковій літературі виділяють зовнішні та внутрішні чинники, спроможні спричинити кризову ситуацію, які мають взаємний вплив. Виникнення кризових ситуацій на підприємстві є невідворотнім етапом життєвого циклу. З метою уникнення надмірно негативних наслідків від кризи, підприємству необхідно здійснювати раннє діагностування можливості виникнення кризових ситуацій та, за необхідності, запроваджувати комплекс заходів, спрямований на попередження або ж протидію кризі. З метою раннього виявлення кризової ситуації або ж ймовірності її виникнення необхідно систематично проводити діагностування фінансової безпеки підприємства, яке передбачає здійснення експрес-діагностики, комплексного аналізу та фундаментальної діагностики. Наведено орієнтовний перелік показників для здійснення експрес-діагностики фінансово-економічного стану підприємства, серед яких: показники власних джерел формування фінансових ресурсів та фінансової стійкості; показники ліквідності та платіжно-розрахункової дисципліни; показники стану основних засобів; показники ефективності господарської діяльності та менеджменту підприємства. Перелік наведених показників не є вичерпним, бо в кожному конкретному випадку має бути враховано специфіку галузі, ринку та безпосередньо підприємства. Розглянуто три основні стадії розвитку кризи на підприємстві: прихована криза (криза ефективності, криза стратегії), криза платоспроможності (криза результатів діяльності), загроза банкрутства (криза ліквідності). Визначено основні прояви кризових ситуацій на підприємстві на кожній зі стадій та основні помилки, яких припускається керівництво в спробі протидіяти кризі. Визначено основні інструменти розроблення та застосування антикризових заходів. На будь-якій стадії розвитку кризи, за умови впровадження ефективної маркетингової стратегії, ефективних інструментів антикризового менеджменту та достатності фінансових ресурсів, можливе відновлення нормального ритму роботи підприємства та зміцнення ринкових позицій. Розглянуто досвід загальновідомих компаній, які отримали корисний ефект від кризової ситуації. Ефективність системи антикризового менеджменту на підприємстві досягається за умови гнучкості та адаптивності механізму управління, здатності до диверсифікації та оперативного ситуаційного реагування, можливості ефективно використовувати потенціал підприємства й упровадження неформальних методів управління. Розглянуто тенденції розвитку українських підприємств в умовах кризи, спричиненої війною. В розрізі галузей економіки окреслено основні переешкоди в розвитку підприємств. Здійснено аналіз динаміки розвитку існуючого бізнесу та започаткування нового (за секторами економіки та в розрізі регіонів).

**Ключові слова:** криза, кризові явища, кризова ситуація, антикризове управління, бізнес, експрес-діагностування, релокація.

[https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk\\_tntu2024.01.014](https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2024.01.014)

Отримано 27.11.2023

UDC 338.124

## ECONOMIC ANALYSIS AND CONTROL OF CRISIS PHENOMENA IN THE ACTIVITIES OF ENTERPRISES

Olga Krause; Nadia Synkevych; Natalia Yuryk

*Ternopil Ivan Puluj National Technical University, Ternopil, Ukraine*

**Summary.** The article analyzes the essence of crisis phenomena and the causes of their occurrence in the activity of the enterprise. In the activity of anyone enterprise there are quite a few reasons that can

lead to a crisis situation, in the scientific literature there are external and internal factors that can cause a crisis situation that have a mutual impact. The emergence of crisis situations in the enterprise is an inevitable stage in the life cycle. In order to avoid excessively negative consequences of the crisis, the company needs to carry out early diagnosis of the possibility of crisis situations and, if necessary, to introduce a set of measures aimed at preventing or countering the crisis. In order to early detection of a crisis situation or the probability of its occurrence, it is necessary to systematically diagnose the financial security of the enterprise, which involves the implementation of express diagnostics, complex analysis and fundamental diagnostics. The article provides an indicative list of indicators for the implementation of express diagnostics of the financial and economic state of the enterprise, including: indicators of own sources of formation of financial resources and financial stability; indicators of liquidity and payment and settlement discipline; indicators of the state of fixed assets; performance indicators of economic activity and management of the enterprise. The list of these indicators is not exhaustive, because in each case the specifics of the industry, the market and the enterprise itself should be taken into account. Three main stages of the crisis development at the enterprise are considered: hidden crisis (efficiency crisis, strategy crisis), solvency crisis (performance crisis), threat of bankruptcy (liquidity crisis). The main manifestations of crisis situations at the enterprise at each stage and the main mistakes that management makes in an attempt to counteract the crisis are determined. The main tools for the development and application of anti-crisis measures have been identified. At any stage of the crisis, subject to the introduction of an effective marketing strategy, effective tools of crisis management and the sufficiency of financial resources, it is possible to restore the normal rhythm of the enterprise and strengthen market positions. The experience of well-known companies that have received a useful effect from the crisis situation is considered. The effectiveness of the anti-crisis management system at the enterprise is achieved subject to the flexibility and adaptability of the management mechanism, the ability to diversify and rapid situational response, the ability to effectively use the potential of the enterprise and the introduction of informal management methods. The article considers tendencies of development of Ukrainian enterprises in conditions of crisis caused by the war. In the context of economic sectors, the main obstacles in the development of enterprises are outlined. The analysis of dynamics of development of the existing business and the beginning of a new one (by sectors of the economy and by regions) is carried out.

**Key words:** crisis, crisis phenomena, crisis situation, crisis management, business, express diagnostics, relocation.

[https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk\\_tntu2024.01.014](https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2024.01.014)

Received 27.11.2023

**Постановка проблеми.** На сучасному етапі розвитку вітчизняний бізнес зіткнувся з рядом викликів: затяжна пандемія, війна, руйнування, релокація бізнесу, відтік кадрів, перебої з енергозабезпеченням, ускладнення логістики, брак ресурсів. Це далеко не повний перелік. Кризові явища є переломним моментом як в діяльності окремо взятого підприємства, так і в державі загалом. Саме тому щодня доводиться моніторити ситуацію, коригувати плани, ухвалювати оперативні рішення. Наслідки кризи можуть бути руйнівними, або ж, за умови професійного підходу, криза може бути попереджена або ж переборена. Економічний аналіз кризових явищ та постійний економічний контроль з метою недопущення таких є запорукою успішного розвитку бізнесу. Чітке розуміння природи кризових явищ, циклів економічного розвитку та розроблення виваженого алгоритму подолання кризи є необхідною умовою функціонування підприємства в умовах сьогодення.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Дослідженню таких питань, як «кризові явища» або «економічна криза», цикли економічного розвитку, причини економічної кризи та механізми антикризового управління присвячено чимало наукових праць як вітчизняних, так і зарубіжних науковців, серед яких: О. В. Григор'єва, А. Ю. Міщенко [1], О. В. Коваленко [3], П. В. Кухта [4], Н. В. Ляшенко [5], В. М. Масюк, Н. Є. Селюченко [6], Н. Г. Повстенюк [7], Ю. Солоненко, П. Панасюк [10], Ю. Тарасовський [11] та інші.

Однак попри значний науковий доробок слід брати до уваги, що ринкове середовище є надзвичайно мінливим, тому при розробленні антикризових заходів слід враховувати як прогресивний досвід, так і вимоги сьогодення.

**Метою дослідження** є визначення сутності кризових явищ; факторів, що спричиняють кризові ситуації на підприємстві; необхідності здійснення систематичного економічного аналізу та контролю з метою раннього виявлення ознак кризової ситуації; обґрунтування процесу і функцій антикризового менеджменту та методів подолання кризи на підприємстві; аналіз основних тенденцій розвитку вітчизняного бізнесу в умовах кризи, зумовленої війною.

**Постановка завдання.** Визначення сутності та причин виникнення кризових явищ на підприємстві; аналіз основних чинників, спроможних спричинити кризові ситуації на підприємстві; визначення основних інструментів протидії кризі на підприємстві; огляд прикладів досвіду загальновідомих компаній, які отримали «корисний ефект» за результатами подолання кризи; огляд динаміки розвитку вітчизняного бізнесу в умовах війни.

**Виклад основного матеріалу.** Сутність кризових явищ та причини їх виникнення в діяльності підприємства слід розглядати в контексті загальних макро- та мікроекономічних тенденцій. Всім економічним системам притаманна циклічність динаміки розвитку (зародження, поява, розвиток (зростання), зрілість, падіння (криза) і фаза переходу до нового стану). Найскладнішою, та такою, що потребує систематичного аналізу й контролю, є фаза кризи.

Сутність та причини кризових явищ широко досліджують науковці-теоретики та практики. Така «увага» зумовлена важливістю питання, необхідністю розуміння причин виникнення, механізму запобігання, раннього виявлення та розроблення інструментів антикризового управління.

В економічній літературі поширена думка, що криза притаманна лише процесам макроекономічного розвитку, а в масштабах окремо взятого підприємства можуть лише виникати гострі проблеми, що пов'язані з загальною економічною ситуацією, зміною умов ринку, падінням попиту, непрофесійністю кадрів та інше.

Отже, в діяльності підприємств існує доволі багато причин, які можуть призвести до виникнення кризових ситуацій або ж кризового стану. В загальному розумінні, беручи до уваги місце виникнення причини кризи, можна виділити:

– зовнішні причини виникнення кризових явищ, тобто такі, на які підприємство не змогло впливати або ж має обмежені можливості впливу (наприклад, політична нестабільність, загальна економічна криза, відсутність програмної стратегії уряду тощо). Зовнішні чинники можна розмежувати на три підгрупи: міжнародні, національні й ринкові;

– внутрішні чинники, що спровоковані безпосередньо діяльністю підприємства, супроводжуються нестабільними умовами господарювання (наприклад, неефективна маркетингова стратегія підприємства, неефективна побудова виробничого процесу, внутрішні конфлікти, конфлікти засновників (власників), неефективний менеджмент, нераціональні інноваційна та інвестиційна політика тощо).

Зовнішні та внутрішні причини виникнення кризових явищ на підприємствах мають взаємний вплив.

Криза є переломним моментом у діяльності підприємства, вона може перебувати під впливом внутрішніх або зовнішніх чинників. Залежно від специфіки та ринку діяльності підприємства, його організаційної структури, прогресивності менеджменту, інноваційного потенціалу кризи на підприємстві відрізняються за тривалістю, інтенсивністю та наслідками. Відповідно до здатності підприємства протистояти кризі вона може бути некерованою (фатальною), утримуваною в певних межах, або керованою.

Щодо чинників, які можуть спричинити фінансову кризу на підприємстві, Н. В. Ляшенко пропонує виділяти зовнішні та внутрішні (табл. 1).

Таблиця 1. Чинники, спроможні спричинити фінансову кризу на підприємстві [5]

Зовнішні чинники	Внутрішні чинники
<ul style="list-style-type: none"> <li>– спад кон'юнктури в економіці в цілому;</li> <li>– зниження купівельної спроможності населення;</li> <li>– стрімке зростання темпів інфляції;</li> <li>– нестабільність законодавчого регулювання діяльності підприємств (господарське, податкове законодавство);</li> <li>– стрімке зростання податкового навантаження;</li> <li>– нестабільність фінансових ринків;</li> <li>– зростання інтенсивності конкуренції на ринку діяльності підприємства;</li> <li>– криза окремої галузі;</li> <li>– посилення монополізму на ринку;</li> <li>– політична нестабільність (як в країні знаходження підприємства, так і країнах, що є постачальниками сировини, ринками збуту);</li> <li>– конфлікти між засновниками (власниками) підприємства</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– низька якість менеджменту підприємства;</li> <li>– низькокваліфіковані кадри;</li> <li>– недоліки у виробничій сфері;</li> <li>– неефективна організаційна структура</li> <li>– неефективний маркетинг та втрата ринків збуту;</li> <li>– неефективна система постачання;</li> <li>– недостатність фінансування;</li> <li>– відсутність або незадовільний рівень роботи служб контролінгу</li> </ul>

Загалом у діяльності підприємства доволі багато чинників, що можуть спровокувати настання кризової ситуації. Як свідчить практика, кожному підприємству притаманні специфічні темпи розвитку, циклічність. Найвищий рівень загрози виникнення кризового стану підприємства спостерігається в перехідні періоди розвитку, тобто між стадіями життєвого циклу. Основне питання полягає в тому, наскільки швидко і якісно підприємство здатне діагностувати ознаки можливості виникнення кризової ситуації, вживати запобіжні заходи або, якщо вже не вдалося запобігти виникненню кризи, застосовувати інструменти до пом'якшення та виходу з кризової ситуації. В практичній діяльності, на превеликий жаль, доволі часто реалізація комплексу антикризових заходів розпочинається на стадії занепаду, коли підприємство є вже практично неплатоспроможним і нездатним самостійно протидіяти кризі.

З метою раннього виявлення кризової ситуації доцільно систематично проводити фінансову діагностику, спрямовану на аналіз фінансового механізму підприємства, дослідження процесів формування й використання фінансових ресурсів для операційної та інвестиційної діяльності. Діагностування фінансової безпеки підприємства передбачає проведення експрес-діагностики, комплексного аналізу та фундаментальної діагностики.

Перелік показників для проведення експрес-діагностики фінансово-економічного стану підприємства наведено в табл. 2. Діагностування здійснюється з порівнянням показників у динаміці та визначенням тенденції змін, порівняння фактичних значень показників з середніми або ж нормативними по галузі, порівняння з показниками основних конкурентів.

Чіткий перелік показників, що використовується для експрес-діагностики фінансово-економічного стану, формується залежно від специфіки діяльності підприємства та ринкової ситуації.

Більшість вітчизняних науковців визначає три основні стадії розвитку кризи на рівні підприємства. Розглянемо найбільш песимістичний перебіг подій:

– Стадія I – прихована криза (криза ефективності, криза стратегії) – характерними ознаками є від'ємна динаміка показників ефективності діяльності підприємства (прибутковості оборотних активів, ринкової вартості підприємства, тривалості фінансового й операційного циклів, рентабельності. На даній стадії кризи керівництво доволі часто помилково розглядає проблему як короткотермінове явище, спричинене непрогнозованим збігом обставин, поточні збитки покриває за рахунок

внутрішніх резервів і намагається не розголошувати проблему. Поглиблений аналіз причин виникнення кризової ситуації не проводиться. Внутрішні резерви поступово вичерпуються, що зумовлює перехід кризової ситуації до складнішого етапу.

– Стадія II – криза платоспроможності (криза результатів діяльності) – спостерігається періодичний та дедалі триваліший дефіцит грошових коштів для виконання зобов'язань та фінансування поточної діяльності підприємства, відтермінування оплати поточних платежів, нагромаджується дефіцит грошових коштів. Дії керівництва на цій стадії зазвичай мають екстрений характер, укладаються угоди з сумнівними партнерами, використовуються позабанківські форми короткотермінового фінансування, спостерігається порушення законодавства та податкової дисципліни.

– Стадія III – загроза банкрутства (криза ліквідності) – неспроможність підприємства протягом трьох місяців погасити кредити, за таких умов кредитори, відповідно до чинного законодавства, мають право з метою захисту своїх прав подати заяву до господарського суду про визнання підприємства-боржника банкрутом [3; 7, с. 128].

**Таблиця 2.** Орієнтовний перелік показників для проведення експрес-діагностики фінансово-економічного стану підприємства [6]

Групи показників	Перелік показників
Фінансові результати діяльності	– чистий дохід від реалізації продукції; – чистий фінансовий результат
Показники власних джерел формування фінансових ресурсів та фінансової стійкості	– власний капітал; – власні обігові кошти; – коефіцієнт автономії; – коефіцієнт короткотермінових фінансових зобов'язань у загальній сумі зобов'язань; – коефіцієнт забезпечення оборотних активів власними коштами
Показники ліквідності та платіжно-розрахункової дисципліни	– коефіцієнт поточної ліквідності; – коефіцієнт абсолютної ліквідності; – коефіцієнт співвідношення дебіторської та кредиторської заборгованості; – період обороту дебіторської заборгованості; – період обороту кредиторської заборгованості
Показники стану основних засобів	– коефіцієнт зношення; – коефіцієнт оновлення
Показники ефективності господарської діяльності та менеджменту підприємства	– рентабельність активів; – рентабельність власного капіталу; – рентабельність операційної діяльності; – рентабельність продажів; – коефіцієнт оборотності коштів

Для розроблення та застосування ефективних антикризових заходів необхідно проводити економічний аналіз природи та глибини фінансової кризи. Криза стратегії є першопричиною виникнення кризи на підприємстві, вчасне діагностування та усунення причин, що викликали кризу стратегії, активізація конкурентних переваг (виробництво конкурентоспроможної продукції, підвищення ефективності взаємодії з постачальниками, оптимізація каналів розподілу, підвищення ефективності менеджменту, підвищення рівня кваліфікації персоналу тощо) є основою антикризового менеджменту.

Слід зазначити, що на будь-якій стадії розвитку кризи, за умови впровадження ефективної маркетингової стратегії, ефективних інструментів антикризового менеджменту та достатності фінансових ресурсів можливе відновлення нормального ритму роботи підприємства.

Антикризові заходи умовно можна поділити на тактичні та стратегічні. Тактичні антикризові заходи передбачають діагностування причин кризи, акумулювання внутрішніх резервів, залучення необхідних фахівців, кадрові зміни та, за необхідності, отримання кредиту.

Стратегічні антикризові заходи передбачають ґрунтовний аналіз показників діяльності підприємства, ринкового середовища та розроблення загальної концепції фінансового оздоровлення підприємства.

Будь-яке підприємство прагне до перебування в стабільному стані та уникнення хаосу, однак, на превеликий жаль, криза і хаос є постійними антагонізмами розвитку будь-якої системи. В широкому розумінні криза є так само потрібною для розвитку підприємства, як і стабільний стан. Криза змушує підприємство «вийти з зони комфорту» та шукати шляхи до оновлення й зміцнення, тобто є переломним моментом у розвитку підприємства.

Британські дослідники Девід Дж. Майерс та Дж. Холуша на прикладі загальновідомих компаній наводять приклади корисного ефекту від кризових ситуацій:

- «народження» нових прогресивних лідерів (наприклад, Лі Якокка (Lee Iacocca) на кризовому «Chrysler» – американська автомобільна компанія);
- стимулювання процесу внутрішньоорганізаційних змін, на які, за звичайних умов, керівництво компанії не бажало йти («Union Carbide Corporation» – американська хімічна корпорація);
- усвідомлення й визнання існуючих проблем, які раніше не бралися до уваги («Procter & Gamble» – американська транснаціональна корпорація, яка має регіональні представництва у понад 80 країнах; «Dalkon Shield» – внутрішньоматкова спіраль, що вироблялася компанією Dalkon Corporation);
- упровадження оптимального перерозподілу кадрового потенціалу протягом зміни («United Technologies» – одна з найбільших фінансово-промислових груп США; «Bamiff Airlines» – авіакомпанія, існувала з 1928 до 1982 року);
- розроблення та впровадження революційних стратегій («General Motors» – американський автомобільний концерн; «Caterpillar» – провідний світовий виробник машин, двигунів, енергетичних систем та запасних частин до них);
- орієнтація на системи раннього попередження в майбутньому («Bank of Boston» – був банком у Бостоні, штат Массачусетс);
- формування нових конкурентних переваг («Levies», «The Coca-Cola Company» – американська харчова компанія) [13].

Аналогічної думки дотримує і англійський вчений Саймон Буз, який вважає, що криза є не стільки проблемою, скільки «відкриттям нових можливостей і звільненням новаторських ідей» [12].

Отже, сама по собі криза безумовно є негативним явищем і має деструктивний характер. А ось те, що вона стимулює до прийняття конструктивних рішень, перебудови діяльності підприємства, здобуття конкурентних переваг, розроблення та впровадження нестандартних та інноваційних стратегій, тобто вжиття заходів до подолання кризи, має позитивний характер та сприяє розвитку підприємства. Подолання кризи – це своєрідний «природний відбір», де виживає найсильніший, а неконкурентоспроможні підприємства змушені припинити свою діяльність.

Ефективність системи антикризового менеджменту на підприємстві досягається за умови гнучкості та адаптивності механізму управління, здатності до диверсифікації та оперативного ситуаційного реагування, можливості ефективно використовувати потенціал підприємства та впровадження неформальних методів управління. В діяльності сучасних підприємств все більшої вагомості набуває творчий підхід до роботи, особиста інноваційність та позитивна соціально-психологічна мотивація.

Яскравим прикладом «виживання» підприємств в умовах кризи, подолання кризових ситуацій, моніторингу ринку та власного потенціалу, пошуку альтернативних шляхів розвитку є сучасна практика українського бізнесу в умовах війни. Окрім проблем, спричинених повномасштабним вторгненням РФ та веденням активних бойових дій, у 2022 р. додалася ще світова фінансова криза. Різке зростання інфляції в США мало значний вплив на курс валют та ряд інших ринків. Багато вітчизняних підприємств не справилися з такими викликами і змушені були згорнути бізнес. Інші змушені працювати «в нуль» або ж витратити «фінансову подушку» на релокацію бізнесу (перевезення активів, потужностей та працівників).

За мирних часів релокація бізнесу теж використовувалась, але її метою було розширення ринків збуту, масштабування компанії або ж пошук вигідніших умов для розвитку бізнесу. Наприклад, це могло бути перевезення підприємства до країни привабливішою системою оподаткування, що дозволяло оптимізувати витрати та покращити показники прибутковості. На сучасному етапі причинами релокації підприємств стали саме активні бойові дії, погіршення (або ж і унеможливлення) логістики, зростання вартості сировини, брак робочої сили, блекаути та інше.

У збереженні та розвитку бізнесу зацікавленими є як його власник, так і держава, робітники та в цілому населення країни, бо розвиток бізнесу сприяє покращенню економічної ситуації в цілому, надходженню податкових виплат до бюджету, забезпечує робочі місця та інше.

З метою збереження українського бізнесу діє державна програма релокації підприємств, яка призначена для полегшення процесу переміщення та пом'якшення фінансового навантаження при реалізації даної процедури. Переміщення бізнесу може бути як повним, за якого перевозяться обладнання і робітники, так і частковим, за якого переміщуються лише необхідні для початку діяльності потужності. Також можлива самостійна релокація до безпечніших регіонів, в окремих регіонах передбачено фінансову допомогу.

Програма релокації підприємств спрямована на відновлення економіки держави шляхом релокації підприємств з території, що є наближеними або ж знаходяться в зоні бойових дій до безпечних регіонів України (Закарпатська, Івано-Франківська, Львівська, Тернопільська, Хмельницька, Чернівецька, Вінницька, Волинська та Рівненська, Кіровоградська, Черкаська, Полтавська, Дніпропетровська та Київська (окрім м. Києва) області).

Після ухвалення позитивного рішення на переміщення бізнесу, підприємство отримує пакет державної допомоги, який містить такі опції: підбір місця розташування для потужностей підприємства; допомога з перевезенням на нову локацію; сприяння в розселенні працівників та пошук нових співробітників; підтримання у відновленні логістики, закупівлі сировини та пошуку ринків збуту [8].

Переміщення потужностей підприємства на нове місце розташування може бути здійснено трьома способами: самостійно, силами АТ «Укрзалізниця» та/або АТ «Укрпошта». Також в якості субпідрядників за потреби може бути залучено інших перевізників.

За результатами дослідження київської школи економіки (KSE) через повномасштабне вторгнення Росії на територію України, за підсумками 2022 р., прямих збитків зазнали щонайменше 109 великих та середніх підприємств різних форм власності, загальну суму збитків оцінено в 13 млрд доларів США, з них 9 млрд доларів США припадає на малий та середній бізнес. При цьому загальні непрямі втрати становлять 33,1 млрд доларів США [9].

За результатами опитування представників українського бізнесу, проведеного командою Kyivstar business HUB, визначено, що значної релокації бізнесу серед

українських виробників не відбулось, 86% мікрокомпаній, 88% малих компаній, 77% середніх компаній та 79% великих компаній не змінили місцезнаходження. З тих, хто все ж таки перемістив бізнес до безпечніших регіонів: часткова релокація – 14% припадає на середні та 15% на великі компанії; повна релокація – 2% середніх, 3% мікро та малих, 5% великих компаній. Щодо перевезення бізнесу за кордон, то часткову релокацію здійснили 2% мікро, 3% малих, 6% середніх та 2% великих компаній; повністю перевезли бізнес за кордон 1% мікро та 1% середніх компаній [2].

Війна завдала значної шкоди усім секторам економіки, як малому, так і великому бізнесу. За результатами проведеного дослідження Ю. Солоненко та П. Панасюк визначили основні перешкоди ключових підприємницьких секторів економіки України (табл. 3).

**Таблиця 3.** Орієнтовні перешкоди в розвитку ключових підприємницьких секторів економіки України в умовах війни [10]

Галузь економічної діяльності	Основні перешкоди для розвитку бізнесу
АПК	Скорочення посівних площ через обстріли, мінування та критичне забруднення через війну; брак коштів для закупівлі насіння та добрив; руйнування значної частки виробничої інфраструктури; постійне зростання цін на сировину; проблеми з паливом та постійне зростання його вартості; ускладнена логістика; нестача кваліфікованої робочої сили
Енергетика	Постійна небезпека обстрілів, значне пошкодження енергетичних об'єктів; обстріли критичної енергоструктури; різке скорочення виробничих потужностей
Металургія	Масовані обстріли підприємств; руйнування основної виробничої інфраструктури; скорочення виробничих і технологічних потужностей; блокування портів і морських шляхів
Логістика	Значні пошкодження транспортно-магістральної інфраструктури; окупація значної частини територій; загроза обстрілів; брак робочої сили; зниження попиту на доставку товарів; зростання вартості палива
ІТ-сектор	Проблеми цифрової інфраструктури; брак кваліфікованих кадрів; постійні пошкодження телекомунікаційного зв'язку та електромереж
Страхова система	Значне скорочення попиту на страхові послуги (місцями він критичний або взагалі відсутній), зокрема у найприбутковіших галузях (морські перевезення, авіаперевезення, туризм, автострахування)

Джерело: доповнено авторами.

Попри надскладні умови для ведення бізнесу багато українських компаній продовжують працювати та розвиватись. Є підприємці, які продовжують свою справу, є такі, які бачать нові перспективи на новому місці й започатковують новий бізнес. Для продовження бізнесу в умовах сьогодення має бути чітке переконання в перемозі, віра у майбутнє України. Є й такі, хто вирішив змінити вектор і розвиває свою справу на закордонних ринках та активно допомагає українським волонтерам.

За даними сервісу Опендатабот після відновлення роботи реєстрів та можливості відкривати власну справу за допомогою е-додатка «Дія» лише за першу добу було зареєстровано понад 1000 нових бізнесів. Вже у вересні 2022 р. було зареєстровано 20100 нових ФОПів, найбільша кількість з яких припадає на м. Київ, другу сходинку посідає Львівщина – 16800, третю – Дніпропетровщина – 159000 нових бізнесів [11] (рис. 1).

До початку повномасштабного вторгнення найбільш популярними напрямками відкриття малого бізнесу були «Комп'ютерне програмування, консультування та пов'язана з ними діяльність». Війна змінила ситуацію. За результатами 2022 р. перші позиції у відкритті нового малого бізнесу займає сфера роздрібною торгівлі (25,1%), комп'ютерне програмування змістилось на другу сходинку (14,2%), третє місце посідає гуртова торгівля (6,2%) та четверте – інформаційні послуги (5,7%) [11].



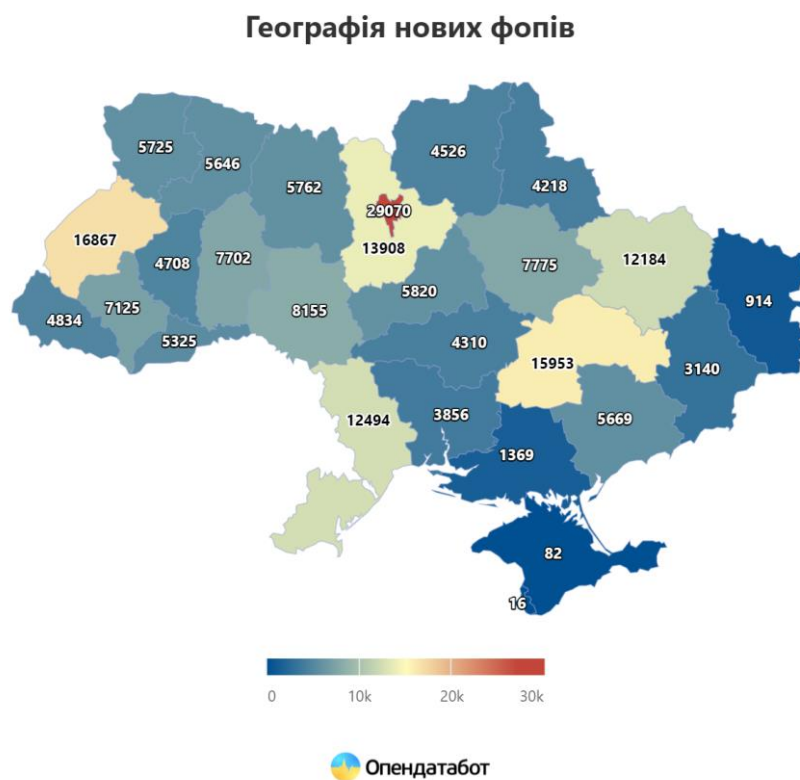


Рисунок 1. Географія новостворених ФОПів у 2022 р. [11]

Реалії сучасного ринку підвищують планку вимог до успішного бізнесу, насамперед це такі вимоги:

- адаптивність, передбачає постійний моніторинг змін запитів ринку та гнучке коригування планів (здебільшого мова про короткотермінові плани);
- чітке виставлення пріоритетів;
- нетворкінг – співпраця з іншими підприємцями, які знаходяться в одній ринковій ніші, побудова довготермінових партнерських відносин;
- рішучість і сміливість – в умовах мінливого конкурентного середовища й зростаючих зовнішніх та внутрішніх загроз підприємцеві повинен швидко зважувати всі шанси й уміти приймати оптимальні рішення, тестувати нові підходи, продукти, бізнес-моделі тощо. І завжди слід пам'ятати, бізнес не терпить пасивності. Здобуті сьогодні конкурентні переваги завтра вже будуть неактуальними, тому що їх скопіюють конкуренти. Для забезпечення успіху рух повинен бути постійним;
- систематичний аналіз та контроль показників діяльності підприємства, ринку, пошук оптимальних рішень для розвитку бізнесу.

**Висновки.** Всім підприємствам притаманна циклічність розвитку, від зародження до припинення бізнесу або переходу до етапу нового стану. Найбільш чутливими до впливу кризових явищ на підприємстві є проміжні етапи. З кризовими ситуаціями зіштовхуються усі без винятку підприємства. Це – невідворотний процес. Інше питання, наскільки підприємство готове до таких випробувань: система раннього діагностування ознак кризових явищ, фінансова стійкість підприємства, розроблення та впровадження оптимального комплексу заходів антикризового менеджменту та ефективної маркетингової стратегії. Слабші підприємства змушені будуть припинити свою діяльність, а сильніші – вийдуть на новий рівень розвитку. Криза, це своєрідний іспит на

стійкість і вміння оперативно та ефективно реагувати на виклики ринку. Криза на підприємстві має ряд корисних ефектів: виступає маркером слабких місць у діяльності підприємства; сприяє «народженню» нових прогресивних лідерів; стимулює процеси внутрішньоорганізаційних змін; допомагає розробленню та впровадженню нових революційних стратегій; формуванню нових конкурентних переваг; орієнтує на системи раннього попередження у майбутньому.

Показовими щодо «виживання» в умовах кризи є практика українських підприємств, які змушені протистояти наслідкам повномасштабного вторгнення РФ та світової фінансової кризи. Війна завдала значної шкоди усім секторам економіки, як малому, так і великому бізнесу. Багато підприємств змушені були припинити або значно обмежити свою діяльність, але й багато таких, які змогли вистояти і продовжують розвиватися.

**Conclusions.** All enterprises are characterized by cyclical development, from inception to termination of business or transition to the stage of a new state. The most sensitive to the impact of crisis phenomena in the enterprise are intermediate stages. Crisis situations are faced by all enterprises without exception, this is an inevitable process, another question is how ready the enterprise is for such tests: the system of early diagnosis of signs of crisis phenomena, the financial stability of the enterprise, the development and implementation of an optimal set of anti-crisis management measures and an effective marketing strategy. Weaker enterprises will be forced to cease their activities, and stronger ones will reach a new level of development. The crisis is a kind of exam for stability and the ability to respond quickly and effectively to market challenges. The crisis in the enterprise has a number of useful effects: it acts as a marker of weaknesses in the activities of the enterprise; promotes the «birth» of new progressive leaders; stimulates processes of internal organizational changes; development and implementation of new revolutionary strategies; formation of new competitive advantages; targeting early warning systems in the future.

Indicative of the «survival» in the crisis is the practice of Ukrainian enterprises, which are forced to withstand the consequences of a full-scale invasion of the Russian Federation and the global financial crisis. The war caused significant damage to all sectors of the economy, both small and large businesses. Many enterprises were forced to stop or significantly limit their activities, but also many that were able to survive and continue to develop.

#### Список використаних джерел

1. Григор'єва О. В., Міщенко А. Ю. Кризові явища в економіці та їх прояви на підприємстві. Науковий вісник Ужгородського національного університету. 2017. Вип. 13. Ч. 1. С. 76–79.
2. Дослідження стану українського бізнесу під час війни: як себе просувають середні, малі та великі компанії. Kyivstar Business HUB. URL: <https://hub.kyivstar.ua/articles/doslidzhennya-stanu-ukrayinskogo-biznesu-pid-chas-vijny-yak-sebe-pochuvayut-seredni-mali-ta-velyki-kompaniyi> (дата звернення: 20.11.2023).
3. Коваленко О. В. Кризові явища на стадіях життєвого циклу будівельного підприємства. Ефективна економіка. 2012. № 10. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=2542> (дата звернення: 20.11.2023).
4. Кухта П. В. Кризи, їх причини та наслідки. Ефективна економіка. 2012. № 10. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1439> (дата звернення: 21.11.2023).
5. Ляшенко Н. В. Причини виникнення, функції та вплив кризових явищ на управління підприємством. Ефективна економіка. 2012. № 2. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=958> (дата звернення: 21.11.2023).
6. Масюк В. М., Селюченко Н. С. Виявлення ознак та фаз кризового розвитку вітчизняних машинобудівних підприємств. Ефективна економіка. 2017. № 3. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5502> (дата звернення: 22.11.2023).
7. Повстенюк Н. Г. Передумови та особливості виникнення економічних криз на підприємствах в умовах економічної нестабільності. Вісник соціально-економічних досліджень. 2013. Вип. 4 (51). С. 123–130.

8. Програма релокації підприємств. Міністерство економіки України. URL: <https://me.gov.ua/Documents/Detail?lang=uk-UA&id=3e766cf9-f3ca-4121-8679-e4853640a99a&title=ProgramaRelokatsiiPidprimstv> (дата звернення: 22.11.2023).
9. Прямі збитки українського бізнесу внаслідок війни сягнули 13 мільярдів доларів – KSE. Укрінформ: Мультимедійна платформа іномовлення України. URL: <https://www.ukrinform.ua/rubric-economy/3660446-prami-zbitki-ukrainskogo-biznesu-vnaslidok-vijni-sagnuli-13-milardiv-kse.html> (дата звернення: 23.11.2023).
10. Солоненко Ю., Панасюк П. Державна підтримка та стимулювання бізнесу в умовах війни. Галицький економічний вісник. 2023. № 3 (82). С. 190–200. DOI: [https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk\\_tntu2023.03.190](https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2023.03.190)
11. Тарасовський Ю. За рік великої війни в Україні відкрилось 202000 ФОПів. У яких сферах українці будують бізнес. URL: <https://forbes.ua/news/za-rik-velikoi-viyni-v-ukraini-vidkrylosya-202-000-fopiv-v-yakikh-sferakh-ukrainsi-buduyut-biznes-28032023-12671> (дата звернення: 23.11.2023).
12. Booth S. Crisis Management Strategy. Competition and Change in Modern Enterprises. London: «Routledge», 1993. 13 p.
13. Meyers, Gerald C., and John Holusha. When It Hits the Fan. London: Unwin Hyman, 1986. 76 p.

## References

1. Ghryghor'jeva O. V., Mishhenko A. Ju. (2017)/ Kryzovi javyshha v ekonomici ta jikh proyavy na pidpryjemstvai [Economic crisis and their manifestation at the enterprise]. Naukovyj visnyk Uzhgorodskogo nacional'nogho universytetu. Vol. 13. (1). P. 76–79.
2. Doslidzhennja stanu ukrajinskogho biznesu pid chas vijny: jak sebe posuvajutj seredni, mali ta velyki kompaniji [Study of the state of Ukrainian business during the war: how medium, small and large companies promote themselves]. Kyivstar Business HUB. URL: <https://hub.kyivstar.ua/articles/doslidzhennya-stanu-ukrajinskogo-biznesu-pid-chas-vijny-yak-sebe-pochuvayut-seredni-mali-ta-velyki-kompaniyi> (accessed: 20 November 2023).
3. Kovalenko O. V. (2012)/ Kryzovi javyshha na stadijakh zhyttjevogho cyklu budivel'nogho pidpryjemstva [Crisis phenomena at the stages of the life cycle of a construction enterprise]. Efektyvna ekonomika. No. 10. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=2542> (accessed: 20 November 2023).
4. Kukhta P. V. (2012). Kryzy, jikh prychny ta naslidky. Efektyvna ekonomika [Crises, their causes and consequences]. No. 10. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1439> (accessed: 21 November 2023).
5. Ljashenko N. V. (2012). Prychny vynyknennja, funkciji ta vplyv kryzovykh javyshh na upravlinnja pidpryjemstvom [Causes, functions and impact of crisis events on enterprise management]. Efektyvna ekonomika. No. 2. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=958> (accessed: 21 November 2023).
6. Masjuk V. M., Seljuchenko N. Je. (2017). Vyjavlennja oznak ta faz kryzovogho rozvytku vitchyznanykh mashynobudivnykh pidpryjemstv [Identification of signs and phases of crisis development of domestic machine-building enterprises]. Efektyvna ekonomika. No. 3. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5502> (accessed: 22 November 2023).
7. Povstenjuk N. Gh. (2013). Peredumovy ta osoblyvosti vynyknennja ekonomichnykh kryz na pidpryjemstvakh v umovakh ekonomichnoji nestabil'nosti [Background and features of the emergence of economic crises at enterprises in conditions of economic instability]. Visnyk social'no-ekonomichnykh doslidzhenj. Vol. 4 (51). P. 123–130.
8. Prohrama relokaciji pidpryjemstv. Ministerstvo ekonomiky Ukrainy [Enterprise relocation program. Ministry of Economy of Ukraine]. URL: <https://me.gov.ua/Documents/Detail?lang=uk-UA&id=3e766cf9-f3ca-4121-8679-e4853640a99a&title=ProgramaRelokatsiiPidprimstv> (accessed: 22 November 2023).
9. Prjami zbitky ukrajinskogho biznesu vnaslidok vijny sjaghnuly 13 miljardiv dolariv – KSE [Direct losses of Ukrainian business as a result of the war reached \$13 billion – KSE]. Ukrinform: Multymedijna platforma inomovlennja Ukrainy. URL: <https://www.ukrinform.ua/rubric-economy/3660446-prami-zbitki-ukrainskogo-biznesu-vnaslidok-vijni-sagnuli-13-milardiv-kse.html> (accessed: 23 November 2023).
10. Solonenko Ju., Panasjuk P. (2023). Derzhavna pidtrymka ta stymuljuvannja biznesu v umovakh vijny [State support and business stimulation Ukraine in the conditions of war]. Ghalyc'kyj ekonomichnyj visnyk. No. 3 (82). P. 190–200. DOI: [https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk\\_tntu2023.03.190](https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2023.03.190)
11. Tarasovskij Ju. Za rik velykoji vijny v Ukraini vidkrylosj 202000 FOpiv. U jakykh sferakh ukrajinci budujutj biznes [During the year of the great war in Ukraine opened 202000 FOpol. In what areas Ukrainians build business]. URL: <https://forbes.ua/news/za-rik-velikoi-viyni-v-ukraini-vidkrylosya-202-000-fopiv-v-yakikh-sferakh-ukrainsi-buduyut-biznes-28032023-12671> (accessed: 23 November 2023).
12. Booth S. (1993). Crisis Management Strategy. Competition and Change in Modern Enterprises. London: “Routledge”.
13. Meyers, Gerald C., and John Holusha (1986). When It Hits the Fan. London: Unwin Hyman.