

СХІДНОУКРАЇНСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІМ. В. ДАЛЯ
(повне найменування вищого навчального закладу)

ФАКУЛЬТЕТ ЕКОНОМІКИ І УПРАВЛІННЯ
(назва факультету)

КАФЕДРА ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ, МЕНЕДЖМЕНТУ ТА МАРКЕТИНГУ
(повна назва кафедри)

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

магістра
(освітньо-кваліфікаційний рівень)

на тему: «Удосконалення оцінки результативності економічної діяльності
підприємства у період воєнних викликів»

здобувач (ка) 2 курсу групи МОА-24дм

спеціальність: 073 Менеджмент

освітньо-професійна програма: Менеджмент

Громовой І.Е.
(ПІБ здобувача)


(підпис)

Керівник доц., к.е.н. Христенко Л.М.
(вчене звання, науковий ступінь, ПІБ)


(підпис)

СХІДНОУКРАЇНСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІМ. В.ДАЛЯ

(повне найменування вищого навчального закладу)

Інститут, факультет, відділення факультет економіки і управління

Кафедра, циклова комісія кафедра публічного управління, менеджменту та маркетингу

Освітньо-кваліфікаційний рівень магістр

Спеціальність 073 «Менеджмент»

Освітньо-професійна програма Менеджмент

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри публічного
управління, менеджменту та маркетингу

д.е.н., проф. О.О. Хандій

 04 вересня 2025 року

ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ МАГІСТРА

Громовий Ілля Едуардович

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи «Удосконалення оцінки результативності економічної діяльності підприємства у період воєнних викликів»

керівник роботи Христенко Лариса Миколаївна, к.е.н., доцент
(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом вищого навчального закладу від « 09 » жовтня 2025 р. № 190/14

2. Строк подання здобувачем роботи « 10 » грудня 2025 р.

3. Вихідні дані до роботи наукові праці вітчизняних та зарубіжних дослідників, присвячені проблематиці оцінювання результативності економічної діяльності та управління діяльністю підприємств, а також матеріали переддипломної практики, сформовані на основі фактичних даних діяльності ТОВ «ВИНО І МОРЕ».

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити)
Дослідження теоретичних питань у галузі оцінки результативності економічної діяльності підприємства. Діагностика результативності діяльності ТОВ «ВИНО І МОРЕ» в умовах воєнних викликів. Пропозиції щодо удосконалення оцінки результативності економічної діяльності підприємства в умовах воєнних викликів.

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень)
Порівняльна характеристика категорій результативність, ефективність, доцільність. Еволюція підходів до оцінювання результативності діяльності підприємства. Міжнародні рамки оцінювання результативності підприємства. Класифікація методів оцінювання результативності економічної діяльності підприємства. Порівняльний аналіз сучасних моделей управління результативністю. Розширена структура інтегрованої системи оцінювання результативності підприємства. Модель впливу воєнних детермінант на результативність підприємства. Складові оцінки результативності діяльності ПМСБ. Система показників оцінювання результативності діяльності підприємства у воєнний час. Переваги та недоліки інтегральної моделі оцінювання результативності діяльності підприємства. Операціоналізація рамкової системи показників результативності діяльності ТОВ «ВИНО І МОРЕ».

6. Консультанти розділів роботи

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

7. Дата видачі завдання « 04 » вересня 2025 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів дипломної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	Затвердження та надання теми роботи	вересень 2025 р.	
2	Обґрунтування актуальності теми роботи	вересень 2025 р.	
3	Робота з бібліографічними джерелами, підготовка матеріалів для написання першого розділу роботи	вересень 2025 р.	
4	Надання матеріалів по першому розділу роботи	вересень 2025 р.	
5	Збір інформації для написання другого розділу роботи	жовтень 2025 р.	
6	Надання матеріалів по другому розділу роботи	жовтень 2025 р.	
7	Підготовка матеріалів та написання третього розділу роботи	жовтень 2025 р.	
8	Надання матеріалів по третьому розділу роботи	листопад 2025 р.	
9	Написання висновків, заключне оформлення роботи та демонстраційних матеріалів	листопад 2025 р.	
10	Підготовка доповіді до захисту роботи	грудень 2025 р.	


Здобувач


 (підпис)

Громовой І.Е.

(прізвище та ініціали)

Керівник роботи


 (підпис)

Христенко Л.М.

(прізвище та ініціали)

РЕФЕРАТ

Текст стор. 94, табл. 24, рис. 3

Результативність діяльності підприємства, воєнні виклики, індексна модель, рамкова система показників, інтегральний показник, економічна складова, ринкова складова, соціальна складова, фінансова стійкість, адаптивність підприємства.

У кваліфікаційній роботі магістра досліджено теоретико-методичні підходи до оцінювання результативності економічної діяльності підприємств в умовах воєнних викликів; проаналізовано вплив нестабільності зовнішнього середовища, валютних коливань та зростання витрат на фінансові результати суб'єктів господарювання; сформовано рамкову систему показників оцінювання результативності діяльності підприємства, що охоплює економічну, ринкову та соціальну складові. У роботі здійснено операціоналізацію запропонованої системи показників шляхом застосування індексного підходу, що забезпечує можливість кількісного аналізу динаміки результативності та порівняльності результатів у часі; проведено розрахунок часткових та інтегрального індексів результативності. На основі фактичних даних діяльності ТОВ «ВИНО І МОРЕ» здійснено аналіз економічної, ринкової та соціальної складових результативності підприємства; визначено основні тенденції та внутрішні диспропорції розвитку в умовах воєнного стану. За результатами дослідження обґрунтовано висновки щодо рівня адаптивності та фінансової стійкості підприємства, а також можливості використання запропонованої індексної моделі в управлінській практиці для моніторингу результативності та прийняття обґрунтованих управлінських рішень в умовах підвищеної невизначеності.

ABSTRACT

Hromovoi I. Improving the Assessment of Enterprise Economic Performance under Wartime Challenges.

Qualifying work of the master's degree in specialty 073 "Management", educational and professional program "Management". Volodymyr Dahl East Ukrainian National University, Ministry of Education and Science of Ukraine. Kyiv, 2025.

In the qualification work of the master's degree theoretical and methodological approaches to assessing the performance of enterprises' economic activity under wartime challenges are examined; the impact of external environment instability, currency fluctuations, and cost growth on the financial results of business entities is analyzed; a framework system of indicators for assessing enterprise performance, encompassing economic, market, and social components, is developed. The study implements the operationalization of the proposed system of indicators through the application of an index-based approach, which ensures the possibility of quantitative analysis of performance dynamics and comparability of results over time; partial and integrated performance indices are calculated. Based on actual data from the activities of LLC "VINO I MORE", an analysis of the economic, market, and social components of enterprise performance is conducted; key trends and internal development imbalances under martial law conditions are identified. According to the results of the research, conclusions are substantiated regarding the level of adaptability and financial sustainability of the enterprise, as well as the feasibility of using the proposed index model in managerial practice for monitoring performance and making well-grounded management decisions under conditions of increased uncertainty.

Key words: enterprise performance; wartime challenges; index model; framework indicator system; integrated indicator; economic component; market component; social component; financial sustainability; enterprise adaptability.

ЗМІСТ

ВСТУП	6
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ДОСЛІДЖЕННЯ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТІ ЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА	9
1.1. Узагальнення наукових підходів до трактування результативності економічної діяльності підприємства	9
1.2. Аналіз методичних підходів і показників оцінювання результативності економічної діяльності підприємства	19
1.3. Систематизація ключових детермінант результативності економічної діяльності підприємства в умовах воєнних викликів	32
ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 1	45
РОЗДІЛ 2. ДІАГНОСТИКА РЕЗУЛЬТАТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ВОЄННИХ ВИКЛИКІВ	47
2.1. Комплексна оцінка системи управління та результатів економічної діяльності ТОВ «ВИНО І МОРЕ»	47
2.2. Характеристика практики оцінювання результативності економічної діяльності ТОВ «ВИНО І МОРЕ»	59
ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 2	65
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ ОЦІНЮВАННЯ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «ВИНО І МОРЕ» В УМОВАХ ВОЄННИХ ВИКЛИКІВ	67
3.1. Обґрунтування вибору складових та показників оцінювання результативності діяльності підприємства в умовах воєнних викликів	67
3.2. Оцінювання результативності діяльності ТОВ «ВИНО І МОРЕ» в умовах воєнного стану	73
ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 3	81
ВИСНОВКИ	84
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	87

ВСТУП

Актуальність теми. Сучасний етап розвитку економіки України характеризується функціонуванням підприємств в умовах високої невизначеності, зумовленої повномасштабною війною, макроекономічною нестабільністю, порушенням логістичних ланцюгів, зниженням платоспроможності споживачів, валютними коливаннями та трансформацією регуляторного середовища. За таких умов традиційні підходи до управління та оцінювання результативності економічної діяльності підприємств втрачають універсальність і потребують суттєвого перегляду з урахуванням нових викликів та ризиків.

У практиці управління діяльністю підприємств оцінювання результативності тривалий час зводилося переважно до аналізу фінансових показників - прибутковості, рентабельності, обсягів реалізації. Однак у період воєнного стану ці показники часто не відображають реального стану бізнесу, оскільки не враховують рівень адаптивності підприємства, його здатність зберігати операційну безперервність, кадрову стабільність, ринкові позиції та керування бізнес-процесів. У зв'язку з цим актуалізується потреба у використанні комплексних, багатовимірних моделей оцінювання результативності, які дозволяють поєднати економічні, ринкові та соціальні аспекти діяльності підприємства.

Проблематика результативності економічної діяльності підприємств широко представлена в працях зарубіжних і вітчизняних науковців. Разом із тим більшість існуючих методик орієнтовані на відносно стабільні умови господарювання та не повною мірою враховують специфіку функціонування підприємств у кризових і воєнних умовах. Недостатньо розробленими залишаються питання адаптації систем оцінювання результативності до умов високої ризиковості, зміни цілепокладання бізнесу та трансформації управлінських пріоритетів у період воєнних викликів. Це зумовлює необхідність наукового обґрунтування та практичної апробації удосконалених підходів до оцінювання результативності економічної діяльності підприємств з ураху-

ванням сучасних реалій.

Особливої актуальності зазначена проблема набуває для підприємств оптової та роздрібною торгівлі, зокрема тих, що здійснюють імпорту діяльність і залежать від зовнішніх ринків, валютного курсу та стабільності поставок. Саме тому обрана тема дослідження є актуальною, практично значущою та відповідає сучасним потребам управління підприємствами в умовах воєнного стану.

Метою роботи є удосконалення методичних підходів до оцінювання результативності економічної діяльності підприємства у період воєнних викликів та розроблення практичних рекомендацій щодо підвищення управлінської ефективності підприємства на прикладі ТОВ «ВИНО І МОРЕ».

Для досягнення поставленої мети в роботі передбачено вирішення таких завдань:

дослідити теоретичні підходи до розуміння економічної діяльності підприємства та категорії результативності;

узагальнити методи та показники оцінювання результативності економічної діяльності підприємств;

визначити детермінанти результативності діяльності підприємств в умовах нестабільності та воєнних викликів;

обґрунтувати вибір методичного підходу до оцінювання результативності діяльності підприємства;

здійснити моделювання результативності діяльності ТОВ «ВИНО І МОРЕ» в умовах воєнного стану;

розробити управлінські рекомендації щодо підвищення результативності економічної діяльності підприємства.

Об'єктом дослідження є результативність економічної діяльності підприємства в умовах нестабільного зовнішнього середовища та воєнних викликів.

Предметом дослідження є соціально-економічні закономірності, методи та інструменти оцінювання результативності економічної діяльності підп-

приємства в умовах воєнного стану.

Для досягнення мети та розв'язання поставлених завдань у роботі використано комплекс *методів наукового дослідження*, зокрема: науковий аналіз і синтез - при дослідженні сутності результативності економічної діяльності підприємства; дескриптивний та порівняльний аналіз - при узагальненні теоретичних підходів і методів оцінювання результативності; методи угруповань та індексного аналізу - при формуванні системи показників оцінювання; економіко-статистичні методи - при аналізі фінансово-економічних показників діяльності підприємства; структурно-логічний аналіз - при побудові інтегральної моделі оцінювання результативності; графічні методи - для візуалізації аналітичних результатів і управлінських висновків.

Наукова новизна отриманих результатів полягає в удосконаленні методичного підходу до оцінювання результативності економічної діяльності підприємства шляхом формування інтегральної моделі, що поєднує економічну, ринкову та соціальну складові з урахуванням специфіки воєнного періоду. Запропоновано систему індексних показників та механізм зважування складових результативності залежно від умов функціонування підприємства, що дозволяє більш об'єктивно оцінювати рівень його стійкості та адаптивності.

Практична значущість результатів дослідження полягає у можливості використання розробленої методики оцінювання результативності діяльності підприємства в управлінській практиці ТОВ «ВИНО І МОРЕ», а також на інших підприємствах сфери торгівлі. Отримані результати можуть бути використані для прийняття управлінських рішень щодо оптимізації витрат, підвищення маржинальності, управління ризиками та забезпечення стійкого розвитку підприємства в умовах воєнних викликів.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ДОСЛІДЖЕННЯ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТІ ЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Узагальнення наукових підходів до трактування результативності економічної діяльності підприємства

Економічна діяльність підприємства традиційно розглядається як комплекс організаційних, виробничих, фінансових та управлінських процесів, спрямованих на створення економічної цінності, задоволення потреб споживачів та забезпечення стійкого функціонування суб'єкта господарювання. У науковій літературі сформувалося кілька теоретичних підходів, що пояснюють зміст і природу економічної діяльності підприємства, кожен із яких акцентує увагу на різних аспектах його функціонування.

Перші системні уявлення про економічну діяльність ґрунтуються на неокласичній школі, представники якої (зокрема А. Маршалл) розглядали підприємство як раціонального виробника, орієнтованого на оптимальне поєднання ресурсів та максимізацію прибутку [34,52]. У межах цього підходу економічна діяльність трактується як процес трансформації факторів виробництва у продукцію та послуги з метою отримання економічного результату. Така логіка надалі стала основою ресурсно-результативної парадигми, яка й досі зберігає вагоме методологічне значення у дослідженнях ефективності та результативності підприємств.

У другій половині XX століття, внаслідок розвитку управлінської науки, сформувався системний підхід, у межах якого підприємство почали розглядати як відкриту соціально-економічну систему, що функціонує у складній взаємодії із зовнішнім середовищем. Л. фон Берталанфі та Дж. Форрестер підкреслювали, що економічна діяльність не зводиться до окремих виробничих чи фінансових операцій, а є результатом взаємодії стратегічних, організаційних, інформаційних і соціальних підсистем [1, 34]. Відтак результатив-

ність економічної діяльності розглядається як інтегральний прояв збалансованості цих підсистем.

Суттєвий вплив на трактування економічної діяльності справили інституціональний підхід, представлений працями Р. Коуза та Д. Норта, які акцентували увагу на ролі формальних та неформальних інститутів, норм і правил, що визначають можливості підприємства у виборі стратегій, організації взаємодії, доступі до ресурсів та управлінні ризиками [5,15]. У межах цього підходу економічна діяльність - це не лише сукупність операційних процесів, а й результат інституційних обмежень та стимулів, які формують умови господарювання, особливо в період структурних і воєнних викликів.

Сучасні підходи до розуміння економічної діяльності суттєво розширилися під впливом концепції підприємства як носія ключових компетенцій, запропонованої Г. Хамелом та К. Прахаладом. Дослідники розглядають економічну діяльність як процес створення конкурентних переваг через розвиток стратегічних компетенцій, інновацій та організаційних здібностей [35]. У цьому контексті підприємство вже не просто переробляє ресурси, а формує унікальну цінність, спираючись на знання, гнучкість та здатність до адаптації.

Важливим внеском у сучасне трактування економічної діяльності стала також стейкхолдерська теорія Р. Фрімена, згідно з якою підприємство розглядається як суб'єкт, відповідальний перед широким колом заінтересованих сторін - споживачами, працівниками, власниками, громадою, державою [18]. У межах цього підходу економічна діяльність набуває багатовимірного змісту, а оцінка результатів не може обмежуватися виключно фінансовими показниками, адже включає соціальні, етичні та управлінські аспекти взаємодії зі стейкхолдерами.

Отже, теоретичні підходи до розуміння економічної діяльності підприємства демонструють поступову еволюцію від неокласичного трактування до системного, інституційного, компетентнісного та стейкхолдерського бачення, формуючи методологічне підґрунтя для подальшого аналізу результативності

як комплексної економічної категорії.

Таблиця 1.1

Еволюція теоретичних підходів до розуміння економічної діяльності підприємства

Теоретичний підхід	Основні представники	Ключова ідея підходу	Трактування економічної діяльності підприємства
Неокласичний	А. Маршалл [34,52]	Рациональність, максимізація результату за умов обмежених ресурсів	Підприємство - виробник, що трансформує ресурси у продукцію задля максимізації прибутку
Системний	Л. фон Берталанфі, Дж. Форрестер [1,34]	Підприємство як відкрита система, взаємодія із середовищем	Екон. діяльність - результат взаємодії виробничих, інформаційних, соціальних підсистем
Інституціональний	Р. Коуз, Д. Норт [15,35]	Роль правил, норм, інститутів та трансакційних витрат	Екон. діяльність - продукт інституційних обмежень і стимулів
Підхід ключових компетенцій	Г. Хамел, К. Прахалад [35]	Стратегічні ресурси і компетенції як основа конкурентних переваг	Діяльність спрямована на створення унікальної цінності через компетенції й інновації
Стейкхолдерський	Р. Фрімен [18]	Взаємодія зі стейкхолдерами, баланс інтересів	Екон. діяльність - багатовимірний процес задоволення потреб різних груп стейкхолдерів

Джерело: узагальнено автором на основі [1,15,18,34,35,52].

Результативність діяльності підприємства є однією з ключових категорій сучасної економічної теорії та управлінської практики, що інтегрує у собі досягнення цілей, ефективність використання ресурсів, стійкість бізнес-моделі, здатність до адаптації та стратегічного розвитку. Попри тривалу історію дослідження, зміст поняття результативності постійно розширюється - від класичного економічного трактування до комплексних багатовимірних моделей, що враховують соціальні, екологічні та ризик-орієнтовані аспекти [10,11,17,24-27,29,41].

У класичній економічній теорії результативність фактично ототожнювалася з економічним результатом - створеною вартістю, прибутком, співвідношенням витрат і вигод (А. Сміт та ін.). У центрі уваги перебувала кількісна

оцінка результату та його взаємозв'язок із витраченими ресурсами [8]. У другій половині XX століття в дослідженнях П. Друкера зміст поняття зміщується: результативність починає розглядатися як досягнення організаційних цілей, тобто як відповідність фактичних результатів стратегічним намірам підприємства [16]. Це стало основою концепції «управління за цілями» (Management by Objectives).

Подальший розвиток теорії привів до появи низки підходів, у межах яких:

- у стейкхолдерському підході (R. Freeman) результативність трактується як ступінь задоволення інтересів заінтересованих груп [29,31];

- у збалансованій системі показників (Balanced Scorecard) R. Kaplan та D. Norton поєднуються фінансові та нефінансові індикатори (перспективи «фінанси», «клієнти», «внутрішні процеси», «навчання та розвиток») [28,29];

- у контролінгових моделях Р. Horváth пропонуються інтегральні індекси результативності, що узгоджують стратегічні й операційні показники [20];

- у концепції сталого розвитку (J. Elkington) результативність пов'язується із здатністю забезпечувати економічні, соціальні та екологічні результати одночасно [14].

Таким чином, у сучасній науковій традиції результативність розглядається не як статичний показник, а як динамічна характеристика здатності підприємства забезпечувати довгостроковий розвиток в умовах невизначеності, ризиків та структурних змін.

Узагальнення підходів, представлених у працях класичних економістів, теоретиків менеджменту та сучасних дослідників стратегічного управління, свідчить, що в науковій традиції поступово сформувалося три концептуальні виміри оцінки діяльності підприємства. Хоча різні автори застосовують відмінну термінологію, їхні підходи сходяться на тому, що для комплексної характеристики результатів діяльності організації необхідно розмежовувати:

- ступінь досягнення цілей;
- оптимальність використання ресурсів;
- обґрунтованість цілей і методів їх досягнення відповідно до умов сере-

довища [10;14; 25-28].

Таке розмежування прямо або опосередковано простежується у підході П. Друкера, який наголошує, що ефективність (efficiency) і результативність (effectiveness) - різні, хоча й взаємопов'язані категорії [10]; у моделі Balanced Scorecard, де досягнення цілей відокремлено від оптимізації процесів і ресурсів [29]; у стейкхолдерській концепції, що підкреслює важливість доцільності стратегічних рішень у контексті умов середовища [20]; у стандартах ISO 9001 та ISO 31000, які розмежовують результативність процесів, ефективність використання ресурсів і обґрунтованість управлінських рішень у ризиковому середовищі [26;27]; а також у сучасних контролінгових моделях [20].

На підставі аналізу зазначених концепцій можна запропонувати такі узагальнені робочі дефініції:

Результативність (effectiveness) - це ступінь досягнення підприємством поставлених стратегічних і тактичних цілей, що узгоджується з підходом П. Друкера та логікою BSC, де ключовим критерієм є виконання намірів, а не лише отриманий економічний ефект [24;41].

Ефективність (efficiency) - це співвідношення між досягнутими результатами та витраченими ресурсами, що відповідає класичним економічним підходам до оцінки продуктивності, рентабельності та ресурсної віддачі [24;41].

Доцільність (appropriateness) - це обґрунтованість цілей, інструментів та управлінських рішень, їх відповідність умовам зовнішнього середовища, рівню ризику та інституційним обмеженням, що характерно для стейкхолдерської теорії, ризик-орієнтованих стандартів ISO 31000 та моделей корпоративного управління COSO [14;17;25].

Отже, розмежування категорій результативності, ефективності та доцільності демонструє (табл.1.2), що оцінювання діяльності підприємства має багатовимірний характер і не може здійснюватися на основі одного універсального критерію. У сукупності ці категорії формують понятійний фундамент, на якому базуються сучасні методологічні підходи до оцінювання результативності.

Таблиця 1.2

Порівняльна характеристика категорій “результативність”, “ефективність”, “доцільність”

Категорія	Сутність	Ключове питання	Типові індикатори
Результативність	Ступінь виконання запланованих цілей	Чи досягли ми того, що планували?	КРІ, рівень виконання плану, цільові показники
Ефективність	Співвідношення результатів і витрат	Як ми використовуємо ресурси?	рентабельність, продуктивність, оборотність
Доцільність	Обґрунтованість цілей і методів їх досягнення	Чи правильні цілі й інструменти обрані?	стратегічний аналіз, сценарії, ризик-профіль

Джерело: узагальнено автором на основі [14;17;19;20;25,27].

Узагальнення сучасної наукової літератури дозволяє виокремити кілька концептуальних підходів до оцінювання результативності діяльності підприємства, які сформувалися під впливом різних управлінських шкіл, економічних парадигм та інституційних змін (табл.1.3).

Таблиця 1.3

Сучасні підходи до оцінювання результативності діяльності підприємства

Підхід	Зміст підходу	Переваги	Обмеження
Ресурсно-результативний	Оцінювання співвідношення «результат – витрати»	Простота вимірювання, орієнтація на економію	Ігнорує нематеріальні та стратегічні аспекти
Цільовий	Вимірювання ступеня досягнення стратегічних і тактичних цілей	Безпосередній зв'язок зі стратегією	Ризик формалізму КРІ, залежність від якості цілей
Стейкхолдерський	Оцінювання ступеня задоволення інтересів стейкхолдерів	Комплексність, врахування соціальної складової	Складність кількісної оцінки, суб'єктивність
Інтегральний	Формування комплексного індексу результативності на основі кількох груп показників	Багатовимірність, системність	Потреба у значному обсязі даних, складність інтерпретації

Джерело: узагальнено автором на основі [14,24,25].

На основі праць у галузі стратегічного менеджменту, контролінгу, теорії стейкхолдерів та системного аналізу можна виділити чотири найбільш репрезентативні підходи, що визначають логіку оцінювання результативності: ресурсно-

результативний, цільовий, стейкхолдерський та інтегральний [17]. Кожен із них відображає певний аспект діяльності організації - від оптимальності використання ресурсів і досягнення запланованих цілей до створення цінності для заінтересованих сторін і комплексної оцінки стійкості підприємства.

Додатково еволюцію підходів до оцінювання результативності діяльності підприємства в узагальненому вигляді можна представити як послідовність зміни наукових парадигм (табл.1.4).

Таблиця 1.4

Еволюція підходів до оцінювання результативності діяльності підприємства

Історичний етап	Характеристика підходу	Ключові представники	Логіка розуміння результативності
Класична економіка	Результативність як створення економічної вартості	А. Сміт	Максимізація прибутку, зростання обсягів виробництва
Неокласика та інституціоналізм	Урахування ринкових та інституційних факторів	А. Маршалл, Р. Коуз, Д. Норт	Результативність як здатність функціонувати в заданих умовах середовища
Менеджмент середини XX ст.	Наголос на досягненні цілей, управління за цілями	П. Друкер	Ступінь реалізації місії та цілей організації
Системний підхід і процесне управління	Результативність як узгодженість і ефективність процесів	Л. Берталанфі, Дж. Форрестер	Інтегральна характеристика роботи системи
Концепція стейкхолдерів	Задоволення інтересів різних груп впливу	Р. Фрімен	Багатовимірна результативність у соціально-економічному вимірі
Збалансовані моделі та контролінг	Інтеграція фінансових і нефінансових індикаторів	R. Kaplan, D. Norton, P. Horváth	Баланс між фінансовими, процесними та навчальними показниками
Концепція сталого розвитку, ESG, TBL	Поєднання економічних, соціальних і екологічних аспектів	J. Elkington	Створення довгострокової цінності для економіки, суспільства й довкілля
Ризик-орієнтовані та стійкі моделі	Здатність досягати цілей у межах прийнятного ризику та зберігати стійкість	ISO, COSO, EFQM	Результативність як поєднання досягнення цілей і ризикостійкості

Джерело: узагальнено автором на основі [16;17;24-31;34-37;41].

Концепція сталого розвитку, що сформувалася в контексті глобальних

екологічних та соціальних викликів кінця XX століття, суттєво трансформувала уявлення про роль підприємства в економічній системі. На відміну від традиційних підходів, орієнтованих переважно на максимізацію прибутку, сучасна парадигма сталого розвитку розглядає підприємство як суб'єкт, відповідальний не лише за фінансовий результат, а й за соціальні та екологічні наслідки своєї діяльності. Однією з найбільш впливових моделей у цій сфері є концепція Triple Bottom Line (TBL) Дж. Елкінгтона, яка запропонувала оцінювати результативність бізнесу за трьома взаємопов'язаними вимірами - економічним, соціальним та екологічним [13;14].

Економічний вимір (Profit) включає не лише класичні показники прибутковості, рентабельності та фінансової стійкості, а й здатність підприємства забезпечувати довгострокову життєздатність бізнес-моделі. У межах TBL економічна результативність тлумачиться як стійке створення економічної цінності, що базується на інноваційності, конкурентоспроможності, адаптивності до ринкових змін та мінімізації економічних ризиків [10-12].

Соціальний вимір (People) підкреслює значення впливу підприємства на якість життя працівників, локальних громад і суспільства загалом. До соціальної результативності належать забезпечення гідних умов праці, розвиток персоналу, дотримання трудових прав, підтримка інклюзії, охорона праці, корпоративна культура та участь у розвитку територіальних громад. У сучасних ESG-підходах цей вимір доповнюється показниками задоволеності персоналу, плинності кадрів, рівня соціальної відповідальності й корпоративної етики [10-12].

Екологічний вимір (Planet) відображає відповідальність підприємства за вплив на довкілля. Йдеться про дотримання природоохоронних норм, раціональне використання ресурсів, управління викидами та відходами, впровадження енергоощадних та «зелених» технологій. У сучасних стратегіях сталого розвитку екологічна результативність пов'язується із здатністю підприємства інтегрувати принципи циркулярної економіки та забезпечувати екологічну стійкість свого функціонування [28].

У моделі TBL результативність розглядається не як одновимірна характеристика, обмежена економічним ефектом, а як синергетичний баланс між прибутковістю, соціальною відповідальністю та екологічною сталкістю. Відповідно, підприємство вважається по-справжньому результативним лише тоді, коли воно спроможне одночасно створювати цінність для економіки, суспільства та довкілля, не руйнуючи баланс між цими сферами [28]. Така логіка повністю узгоджується з глобальними ініціативами ООН та ЄС, а також з розвитком ESG-критеріїв, які розглядають результативність як багатовимірну, відповідальну й орієнтовану на стійкий розвиток діяльність підприємства.

У сучасній практиці менеджменту міжнародні стандарти та рамкові моделі (ISO 9001, ISO 26000, ISO 31000, ISO 22301, COSO ERM, EFQM) відіграють важливу роль у формуванні систем, орієнтованих на підвищення результативності, стійкості та керованості підприємства. Вони забезпечують універсальне методологічне підґрунтя, яке дозволяє оцінювати діяльність організації не лише через фінансові показники, а й через якість управління, соціальну відповідальність, рівень ризикостійкості та здатність підтримувати безперервність функціонування [24-27].

Стандарт ISO 9001 ґрунтується на процесному підході та концепції постійного вдосконалення, реалізованій через цикл PDCA (Plan–Do–Check–Act). У цьому контексті результативність розглядається як ступінь відповідності процесів і продукції вимогам споживачів, нормативним критеріям і внутрішнім стандартам якості, а також як здатність організації стабільно забезпечувати очікуваний результат [27]. ISO 26000 акцентує увагу на соціальній відповідальності, розглядаючи результативність у площині дотримання прав людини, трудових стандартів, етичності бізнесу та взаємодії з громадами [25]. ISO 31000 пропонує ризик-орієнтований погляд на результативність, визначаючи її як здатність досягати цілей у межах прийнятного рівня ризику, а ISO 22301 - як здатність підприємства забезпечувати безперервність критичних функцій у кризових ситуаціях, що особливо актуально в умовах воєнних викликів [24,26].

Рамкова модель COSO ERM (Enterprise Risk Management) інтегрує елементи корпоративного управління, контролінгу та управління ризиками, трактуючи результативність як досягнення стратегічних цілей за умов адекватного управління ризиками та ефективності внутрішніх процедур. Європейська модель досконалості EFQM, у свою чергу, оцінює результативність у вимірах результатів для споживачів, персоналу, суспільства та бізнесу, розглядаючи її як здатність організації створювати довгострокову цінність для ключових стейкхолдерів.

Таблиця 1.5

Міжнародні рамки оцінювання результативності підприємства

Модель стандарт	Концептуальна логіка результативності	Основні критерії
ISO 9001	Результативність як стабільність і контрольованість процесів	відповідність вимогам, PDCA, управління відхиленнями
ISO 26000	Результативність як соціальна відповідальність бізнесу	трудові права, етика, екологічність, громада
ISO 31000	Результативність як досягнення цілей у межах прийнятного ризику	ідентифікація та оцінка ризиків, моніторинг
ISO 22301	Результативність як здатність забезпечити безперервність діяльності	час відновлення, резервні сценарії, BCP-плани
COSO ERM	Результативність як узгодженість цілей і системи контролю	контрольне середовище, моніторинг, інформаційні потоки
EFQM	Результативність як створення довгострокової цінності для стейкхолдерів	результати для споживачів, персоналу, суспільства, бізнесу

Джерело: узагальнено автором на основі [24-27].

Проведений аналіз показав, що результативність економічної діяльності підприємства є багатовимірною категорією, яка сформувалася на перетині кількох теоретичних традицій - неокласичної, системної, інституційної, компетентнісної та стейкхолдерської. Еволюція підходів до її розуміння - від вузького трактування як фінансового результату до сучасних моделей, орієнтованих на стійкий розвиток, ризикостійкість і створення цінності для стейкхолдерів - засвідчує ускладнення змісту результативності та розширення її вимірів.

Розмежування понять результативності, ефективності та доцільності до-

зволяє вибудувати цілісну систему координат для оцінювання діяльності підприємства, у якій досягнення цілей, раціональне використання ресурсів та обґрунтованість управлінських рішень розглядаються як взаємодоповнювальні, але не тотожні характеристики. Сучасні підходи до оцінювання результативності - ресурсно-результативний, цільовий, стейкхолдерський та інтегральний - у поєднанні з концепцією сталого розвитку, ESG-критеріями та міжнародними стандартами управління (ISO, COSO, EFQM) формують методологічну основу для подальшого удосконалення системи оцінювання результативності діяльності підприємства, особливо в умовах воєнних викликів.

1.2. Аналіз методичних підходів і показників оцінювання результативності економічної діяльності підприємства

Оцінювання результативності економічної діяльності підприємства є багатовимірним процесом, який інтегрує методи фінансового, стратегічного, операційного, ризик-орієнтованого й вартісного аналізу. Методологічні підходи, що сформувалися в економічній теорії є результатом розвитку управлінської науки, інституційної економіки, контролінгу та сучасних концепцій *performance management*. У наукових джерелах методи оцінювання результативності систематизують за кількома критеріями, що дозволяє встановити логіку їх застосування в умовах різного рівня стабільності та ризику [10;39;42]. Класифікацію методів оцінювання результативності економічної діяльності підприємства наведено в табл. 1.5

Методи оцінювання за методологічною природою поділяються на нормативні, описові, порівняльні, ситуаційні, ризик-орієнтовані, вартісні.

Нормативні методи – ґрунтуються на зіставленні фактичних результатів із плановими або нормативними значеннями. Використовуються переважно в системах бюджетування, контролінгу, управління витратами.

Описові (діагностичні) – спрямовані на ідентифікацію стану підприємства шляхом аналізу фінансових показників, операційних процесів, ринкової позиції.

Порівняльні методи (бенчмаркінг) – передбачають зіставлення показників підприємства із конкурентами або середньогалузевими значеннями.

Таблиця 1.5

Класифікація методів оцінювання результативності економічної діяльності підприємства

Критерій класифікації	Групи методів	Характеристика	Приклади
За методологічною природою	нормативні, описові, порівняльні, ситуаційні, ризик-орієнтовані, вартісні	Відображають підходи до аналізу діяльності	бюджетування, факторний аналіз, бенчмаркінг, ISO 31000, EVA
За часом вимірювання	ретроспективні, поточні, прогнозні	Визначають часову логіку оцінки	трендовий аналіз, KPI-дашборди, stress-testing
За рівнем агрегування	мікро-, мезо-, макрорівень	Відображають масштаб оцінювання	OEE, KPI процесів, ROA, ESG performance

Джерело: узагальнено автором на основі [10;13;14;24-27].

Ситуаційні (case-based) методи застосовуються для аналізу діяльності в умовах невизначеності, змін середовища чи кризових ситуацій.

Ризик-орієнтовані методи оцінюють результативність у контексті ризиків, з якими стикається підприємство (ISO 31000, COSO ERM).

Вартісно-орієнтовані методи трактують результативність як здатність підприємства створювати довгострокову економічну вартість для стейкхолдерів (EVA, CFROI, MVA).

До методів оцінювання результативності за часом вимірювання відносяться ретроспективні, поточні та прогнозні. Ретроспективні (ex post) аналізують результати минулих періодів (фінансові звіти, трендовий аналіз). Поточні (real-time) включають цифрові KPI, автоматичні дашборди, індикатори операційної ефективності. Прогнозні (ex ante) прогнозування результатів за допомогою сценарного моделювання, трендових моделей, stress-testing, Monte Carlo. У воєнних умовах особливо зростає значення прогнозних і ри-

зик-орієнтованих методів, оскільки вони дозволяють передбачити точки провалу, оцінити стійкість бізнес-моделі, визначити межі ризик-апетиту.

За рівнем агрегування методи оцінювання результативності економічної діяльності поділяються на групи методів мікро-, мезо-, макрорівня. Мікрорівень – операційні метрики (ОЕЕ, продуктивність праці, ефективність логістики). Мезорівень – результативність бізнес-процесів, проєктів, підрозділів. Макрорівень – стратегічні показники: фінансова стійкість, рентабельність, частка ринку, конкурентоспроможність, ESG-результативність.

Фінансові методи оцінювання результативності є одними з найдавніших та найпоширеніших у практиці менеджменту. Їхня популярність пояснюється доступністю інформації, формалізованістю показників та можливістю порівняння у динаміці або відносно інших підприємств. У науковій літературі традиційні фінансові показники розглядаються як необхідна, але недостатня умова для комплексної оцінки результативності [28-31;36;37].

До ключових методів належать коефіцієнтний аналіз, факторний аналіз, трендовий аналіз, горизонтальний та вертикальний аналіз фінансової звітності, аналіз грошових потоків (cash-flow analysis). Такі методи забезпечують оцінку фінансового стану, ліквідності, рентабельності, платоспроможності та структури капіталу. Наприклад, показники ROA, ROE, ROS характеризують здатність підприємства ефективно використовувати активи та капітал; коефіцієнти автономії та маневреності дозволяють оцінити фінансову структуру; показники ліквідності - короткострокову стійкість.

Попри важливість традиційних фінансових методів, у науковій літературі підкреслюється низка суттєвих недоліків таких методів. По-перше, це ретроспективність результатів. Фінансові показники відображають вже здійснені операції, тому в умовах високих ризиків (зміна логістики, перебої з електропостачанням, інфляційні шоки) вони не дозволяють прогнозувати майбутній стан підприємства.

Наступний вагомий недолік традиційних фінансових методів оцінювання результативності діяльності підприємства визначено чутливість до об-

лікової політики. Різні методи оцінки запасів (FIFO/Weighted Average), амортизації або формування резервів можуть суттєво змінювати фінансові результати.

Традиційні фінансові методи оцінювання результативності діяльності підприємства ігнорують та не враховують нефінансові чинники. Фінансові метрики не враховують рівень задоволеності клієнтів, кадрову стабільність, цифровізацію процесів, ризикостійкість або імідж компанії.

Традиційні фінансові методи втрачають актуальність у кризових і воєнних умовах. У період війни фінансові результати можуть суттєво погіршуватися не через неефективність менеджменту, а через зовнішні шоки. Тому зростає необхідність у включенні ризикових, операційних і стратегічних індикаторів.

Традиційні фінансові методи оцінювання результативності мають високу залежність від сезонності та волатильності ринку. Особливо це стосується підприємств оптової торгівлі, де обсяги продажів є циклічними й сильно залежать від зовнішнього середовища.

Зважаючи на означене, фінансовий аналіз залишається важливою складовою оцінювання результативності, але він повинен бути доповнений комплексними та інноваційними методами, що враховують мультимірність сучасної економічної діяльності.

Обмеженість традиційних фінансових показників спричинила розвиток комплексних моделей, що інтегрують фінансові та нефінансові індикатори (табл. 1.6.). У науковій літературі найбільш поширеними вважаються KPI, Balanced Scorecard (BSC), Performance Management Systems (PMS), Value-Based Management (VBM) та OKR, кожна з яких має власну методологічну логіку, сферу застосування та набір параметрів для оцінювання [28-31;35;42].

Система KPI (Key Performance Indicators (KPI)) є універсальним інструментом вимірювання результатів на рівні підприємства, підрозділів та окремих працівників. Вона забезпечує вимірювання досягнення цілей, можливість прив'язки винагороди до результатів, прозорість управлінських про-

цесів, деталізацію відповідальності.

Таблиця 1.6

Порівняльний аналіз сучасних моделей управління результативністю

Модель	Основна логіка	Переваги	Обмеження	Доцільність використання
KPI	Вимірювання досягнення цілей	простота, універсальність, конкретність	ризик формалізму, відсутність стратегічних зв'язків	щоденний і місячний контроль
BSC	Поєднання фінансових і нефінансових показників	системність, стратегічна інтеграція, причинно-наслідкові зв'язки	складність впровадження	стратегічне управління
PMS	Комплексне управління результатами	включає мотивацію, навчання, оцінку	залежність від корпоративної культури	середні та великі підприємства
OKR	Амбітні цілі + ключові результати	гнучкість, інноваційність	вимагає високої дисципліни	воєнні та кризові умови
VBM	Створення вартості	стратегічна орієнтація, інвестиційна логіка	складність розрахунків	підприємства з інвесторами

Джерело: узагальнено автором на основі [36;37;39].

Однак, система KPI має й певний перелік обмежень, основними з яких слід визначити наступні:

ризик «надмірної формалізації» показників;

фокус на кількості, а не якості;

можливість маніпулювання показниками;

KPI не показують взаємозв'язків між цілями та ресурсами.

Система збалансованих показників (Balanced Scorecard (BSC)) Р. Каплана і Д. Нортон розглядається як одна з найбільш інтегрованих моделей оцінювання результативності, оскільки забезпечує баланс фінансових та нефінансових показників, побудову стратегічних карт (strategy maps). логіку причинно-наслідкових зв'язків, інтеграцію цілей усіх рівнів управління.

BSC включає чотири перспективи оцінювання, а саме фінансову, клієнтську, внутрішніх процесів, навчання та розвитку. Такий підхід дозволяє розглядати результативність не тільки як економічний результат, а як здатність підприємства розвиватися, зберігати конкурентні переваги й адаптува-

тися до змін.

Вартісно-орієнтоване управління (Value-Based Management (VBM) ґрунтується на припущенні, що головною метою підприємства є створення вартості для власників і стейкхолдерів. Основними індикаторами VBM визначено EVA (Economic Value Added), MVA (Market Value Added), CFROI (Cash Flow Return on Investment). Стратегічний фокус, врахування вартості капіталу, акцент на довгостроковій ефективності – це основні переваги оцінювання результативності діяльності за методами VBM. Попри позитивних рис та переваг вартісно-орієнтоване управління має й певні недоліки та обмеження, серед яких науковці виділяють складність розрахунків, потребу в якісній інформаційній системі, орієнтацію на зовнішніх інвесторів, що не завжди релевантна для МСБ.

Performance Management Systems (PMS) поєднує планування, моніторинг, оцінювання та мотивацію персоналу. У сучасному розумінні PMS інтегрує такі методи, як KPI, BSC, цифрову аналітику, HR-показники та методи управління проектами. PMS відносять до найбільш «практичних» моделей серед комплексних систем оцінювання результативності діяльності підприємства.

OKR (Objectives and Key Results) інструмент стратегічного управління, орієнтований на встановлення амбітних цілей і вимірюваних результатів. Сформований А. Grove (Intel) і популяризований Google, метод використовується в умовах високої невизначеності. У відповідності до завдань, які ставляться до OKR, дана система відрізняється амбітністю цілей (stretch-goals), гнучкістю та короткими циклами перегляду, акцентуацією на досягненні проривних результатів та пріоритетністю горизонтальної координації замість ієрархічної. У воєнних умовах OKR є особливо релевантним методом оцінювання результативності діяльності завдяки адаптивності та швидкому циклу реагування.

Розвиток економічних систем та ускладнення ринкового середовища зумовили трансформацію підходів до оцінювання результативності підпри-

емства. Якщо традиційні фінансові індикатори фіксують наслідки діяльності, то інноваційні, ризик-орієнтовані та вартісні методи дозволяють оцінювати якість управлінських рішень, адаптивність бізнес-моделі та довгострокову здатність до створення вартості. Поява іноваційних методів оцінювання є відповіддю на дві фундаментальні проблеми сучасного менеджменту - зростання невизначеності середовища та зміщення акценту від поточної прибутковості до економічної стійкості та стратегічної цінності. У цьому контексті інноваційні, ризик-орієнтовані та вартісні методи не є окремими категоріями - вони формують єдину багатокомпонентну парадигму оцінювання результативності, яка відображає логіку сучасних бізнес-процесів.

Інноваційні підходи виходять із припущення, що результативне підприємство - це не лише те, що демонструє високі фінансові показники, а й те, що здатне оновлюватися, цифровізувати процеси, скорочувати час прийняття рішень та формувати нові джерела вартості. Інноваційні метрики (цифрова зрілість, кількість упроваджених рішень, Time-to-Market, ступінь автоматизації) є ранніми індикаторами майбутньої результативності. Вони відображають не стільки те, що підприємство вже досягло, скільки його потенціал реагувати на зміни. Таким чином, інноваційні методи виконують функцію прогностичної оцінки результативності, оскільки економічні результати завжди відстають у часі від процесів розвитку компетенцій та інноваційної інфраструктури.

У воєнних умовах інноваційні показники набувають ще більшої ваги. Підприємства, здатні швидко впроваджувати цифрові рішення, мають вищу гнучкість і стійкість щодо зовнішніх шоків.

Ризик-орієнтовані підходи формують нове бачення результативності. Підприємство вважається результативним лише тоді, коли його діяльність узгоджена з ризик-апетитом, а досягнуті результати є сталі й не загрожують майбутній життєздатності бізнесу. RAPM-показники демонструють, наскільки результат досягнуто з урахуванням ризиків, а не всупереч їм. Сценарне планування переводить систему оцінювання з площини «фіксації результа-

тів» у площину оцінювання варіантів майбутнього. Стрес-тестування дає змогу кількісно визначити межу стійкості бізнес-моделі. Таким чином, ризик-орієнтовані методи інтегрують оцінювання не лише з системою контролю, а й зі стратегічним управлінням, дозволяючи визначити оптимальні рішення в «ландшафті ризиків».

На відміну від фінансових методів, які вимірюють результат за звітний період, вартісні методи (EVA, MVA, CFROI) оцінюють ефективність використання капіталу та здатність підприємства генерувати додану вартість у перспективі. Головний інтелектуальний акцент вартісного підходу полягає у фокусі на інвесторській логіці - підприємство є результативним, якщо воно виправдовує вартість капіталу. Врахування альтернативної вартості - результативність оцінюється не в абсолютних, а у відносних величинах. Стратегічність результатів - вартість створюється не миттєво, а внаслідок довгострокових інвестицій у компетенції, технології, бренд. Вартісний підхід дозволяє зняти обмеження «короткострокової логіки», яка часто викривлює управлінські рішення. Особливо це важливо для підприємств, які працюють в умовах війни та нестабільності, де поточна прибутковість може тимчасово знижуватися, тоді як внутрішня економічна цінність зберігається або навіть зростає.

Аналітичний огляд показує, що інноваційні, ризик-орієнтовані та вартісні методи не є конкурентними чи взаємовиключними (табл.1.7). Навпаки, інноваційні методи формують основу для майбутньої вартості, ризик-орієнтовані методи захищають цю вартість, а вартісні методи вимірюють фактичний ефект створеної цінності. Таким чином, у своїй сукупності вони утворюють трикутник результативності, де інновації забезпечують розвиток, ризик-менеджмент контролює стабільність, а створення вартості має стратегічний ефект.

У воєнних умовах цей трикутник набуває виняткового значення: результативність перестає бути виключно фінансовим показником й перетворюється на багатовимірну характеристику стійкості, адаптивності та здатності підприємства до тривалого функціонування в турбулентному середовищі.

Таблиця 1.7

Аналітична характеристика інноваційних, ризик-орієнтованих та вартісних методів оцінювання результативності підприємства

Методологічна група	Сутнісна характеристика	Ключові показники	Управлінське значення
Інноваційні методи	Оцінюють здатність підприємства генерувати зміни, впроваджувати нові рішення та адаптувати бізнес-модель до турбулентного середовища. Є ранніми індикаторами майбутньої результативності.	Digital Maturity Index; частка інноваційної продукції; Time-to-Market; рівень автоматизації; кількість упроваджених рішень	Визначення потенціалу розвитку; оцінка готовності до цифрової трансформації; ідентифікація опорних точок для зростання
Ризик-орієнтовані методи	Інтерпретують результативність як здатність підприємства забезпечувати стабільність діяльності в умовах невизначеності та мінливості зовнішнього середовища.	RAROC, RAPM; stress-testing; сценарний аналіз (optimistic–base–catastrophic); показники безперервності діяльності	Оцінка стійкості бізнес-моделі; управління ризик-апетитом; прогноз наслідків зовнішніх шоків; підтримка стратегічної гнучкості
Вартісно-орієнтовані методи (Value-Based)	Визначають результативність через створення довгострокової економічної вартості та ефективність використання капіталу. Орієнтуються на інтереси власників і стейкхолдерів.	EVA, MVA, CFROI, TSR; економічна та ринкова додана вартість	Оцінка стратегічної ефективності; визначення інвестиційної привабливості; формування рішень щодо оптимального використання ресурсів

Джерело: узагальнено автором на основі [36;37;39].

Нефінансові індикатори у сучасній парадигмі управління розглядаються не як допоміжні чи другорядні, а як повноцінні драйвери економічної результативності, що формують основу довгострокового розвитку та стійкості підприємства. На відміну від фінансових метрик, які фіксують минулі події, нефінансові показники характеризують потенціал організації, її здатність підтримувати конкурентні переваги, адаптуватися до середовища та створювати цінність для стейкхолдерів.

Значущість нефінансових індикаторів суттєво зростає у період воєнних викликів, коли рутинні бізнес-процеси порушуються, а зовнішні ризики стають непередбачуваними. У таких умовах саме нефінансові показники дозволяють оцінити внутрішні можливості підприємства та його готовність функ-

ціонувати в нестабільному середовищі.

У науковій літературі доведено, що фінансові результати підприємства є похідними від низки нефінансових факторів, які формують стратегічне підґрунтя економічного успіху. До них відносять операційну ефективність та якість бізнес-процесів, клієнтський капітал і ринкову позицію, людський капітал та соціальну стійкість, інноваційний та цифровий потенціал, ESG-індикатори (табл. 1.8).

Таблиця 1.8

Аналітична класифікація нефінансових показників результативності підприємства

Група нефінансових індикаторів	Сутнісна характеристика	Ключові показники	Управлінська інтерпретація
Операційні індикатори	Відображають ефективність та безперервність бізнес-процесів	OTIF, Lead Time, оборотність запасів, Fill Rate	Стійкість логістики; якість операцій; здатність швидко реагувати на зміни
Клієнтські індикатори	Характеризують силу ринкової позиції та поведінку клієнтів	NPS, CLV, CAC, повторні покупки, частка ринку	Лояльність, конкурентоспроможність, потенціал утримання клієнтів
HR-індикатори	Відображають рівень розвитку людського капіталу	залученість, плинність, продуктивність, індекс культури	Стабільність внутрішньої системи; рівень ризику втрати персоналу
Інноваційні та цифрові індикатори	Міряють адаптивність та технологічну готовність підприємства	Digital Maturity, автоматизація процесів, Time-to-Market	Потенціал розвитку, здатність генерувати цінність та швидко впроваджувати зміни
ESG-індикатори	Визначають відповідальність бізнесу та соціально-етичну поведінку	екологічність, соціальна сталість, корпоративне управління	Довгострокова стійкість, репутаційна цінність, відповідальне управління

Джерело: узагальнено автором на основі [6;7;13;14;24-27].

Показники на кшталт OTIF, оборотності запасів, Lead Time або рівня дефіцитності характеризують не просто ефективність операцій, а здатність підприємства забезпечувати стабільність постачання, високу швидкість обслуговування та адаптивність процесів. Особливо це важливо для оптових компаній, де навіть незначні логістичні збої призводять до суттєвих втрат у

продажах.

Показники задоволеності клієнтів, лояльності (NPS), повторних покупок та частки ринку є індикаторами конкурентоспроможності й дозволяють оцінити не лише поточний попит, а й стійкість клієнтської бази у кризових умовах. У період війни особливого значення набувають метрики доступності продукту, гнучкості сервісу та репутаційної стійкості, які прямо впливають на виживання бізнесу.

У воєнних реаліях підприємства зіштовхуються з кадровою міграцією, зростанням емоційного вигорання, потребою підтримувати персонал у нестабільних умовах, підвищеною вразливістю робочих процесів. HR-метрики (залученість, продуктивність, плинність кадрів, індекс корпоративної культури) стають відправною точкою у прогнозуванні середньострокової стійкості бізнесу.

Нефінансові індикатори цифрової зрілості (Digital Maturity Index), рівень автоматизації, інтеграція CRM / ERP / BI-систем є критично важливими для підприємств, які змушені реагувати на раптові disruptions, зміни каналів збуту та логістики. У воєнних умовах цифрові метрики перетворюються на детермінанти виживання, адже забезпечують точність прогнозування, оптимізацію запасів, автономність процесів, безперервність діяльності.

ESG (Environmental, Social, Governance) - не просто тренд, а нова модель оцінювання бізнесу, що ґрунтується на взаємовідносинах підприємства зі споживачами, суспільством, владою та довкіллям. У період війни пріоритет зміщується до соціального та управлінського компонентів, що включають безпеку персоналу, стабільність зайнятості, корпоративну відповідальність, прозорість управління, репутаційну стійкість. Ці індикатори стають інтегальною частиною результативності, оскільки визначають довіру з боку партнерів, постачальників і клієнтів.

Воєнні дії радикально змінюють зовнішнє середовище підприємства, впливаючи на всі аспекти його діяльності - від логістичних ланцюгів і доступності ресурсів до поведінки споживачів та рівня ризиків. У таких умовах традиційні методи оцінювання результативності або стають недостатніми, або втрачають оперативну релевантність. Це вимагає адаптації методичних підходів, посилення ризик-орієнтованості та впровадження оперативних мет-

рик, здатних відображати динаміку змін у коротких інтервалах часу [6;7].

У наукових дослідженнях виокремлюють кілька ключових особливостей оцінювання результативності підприємств у кризових і воєнних умовах:

1. Підвищена вагомість оперативних (real-time) показників. У період нестабільності підприємство має реагувати на зміни миттєво, що потребує щоденних і щотижневих КРІ, аналітики продажів у реальному часі, моніторингу запасів і ланцюгів постачання, оперативного аналізу касових розривів і прогнозу грошових потоків. Операційні показники (OTIF, Lead Time, оборотність запасів, рівень дефіциту) стають критично важливими та більш інформативними, ніж річні або квартальні фінансові результати.

2. Підвищення значення ризик-орієнтованих показників. Ризики у воєнний період мають не просто високу ймовірність, а системний характер. Це логістичні ризики (пошкодження транспорту, блокування маршрутів), ризики енергопостачання, кадрові ризики, ризики втрати активів, валютні ризики, ризики падіння попиту. Тому релевантними стають RAPM-показники, stress testing, сценарний аналіз (optimistic–base–catastrophic), індикатори стійкості операційної діяльності.

3. Необхідність інтеграції фінансових та нефінансових індикаторів. У період війни фінансові результати самі по собі не можуть оцінювати якість управління. Підприємство може тимчасово працювати зі збитком, але зберігати потенціал розвитку, клієнтську базу та операційну стійкість. Зростає роль ESG-показників, особливо компонентів S (персонал, безпека, соціальна сталість), клієнтських метрик (NPS, частка ринку, повторні покупки), індикаторів операційної безперервності (BCP-level, Fault Tolerance Index).

4. Посилення значення цифрової аналітики. Цифровізація стає не перевагою, а умовою виживання. Для підприємств торгівлі релевантними є аналітичні дашборди в Power BI, автоматизація складу, точне прогнозування продажів, контроль логістики, системи попередження дефіцитів.

5. Перехід до моделі адаптивного управління (Adaptive Performance Management). У воєнних умовах змінюється сама логіка оцінювання результативності: від довгострокових планів до коротких адаптивних циклів (1–3

місяці); від фіксованих KPI до гнучких OKR; від річних бюджетів до rolling forecasting; від реактивного оцінювання до проактивного прогнозування.

Таким чином, система оцінки результативності у воєнний період повинна бути динамічною, інтегрованою та стійкою до зовнішніх шоків.

Враховуючи різноманітність підходів та особливості воєнного середовища, доцільним є формування інтегрованої системи оцінювання результативності, яка ґрунтується на поєднанні: фінансових показників (прибутковість, рентабельність, стійкість); операційних показників (ефективність процесів, логістика, запаси); маркетингових показників (частка ринку, лояльність клієнтів); HR-індикаторів (стабільність персоналу, продуктивність); ризик-орієнтованих показників (stress testing, RAPM); інноваційних показників (цифрова зрілість, нові продукти); ESG-індикаторів (соціальна відповідальність, управлінська прозорість).

Інтегрована модель має багаторівневу архітектуру та здатність адаптуватися до змін середовища (табл.1.9).

Таблиця 1.9

Розширена структура інтегрованої системи оцінювання результативності підприємства

Напрямок оцінювання	Основні показники	Методи оцінки	Управлінська інтерпретація
Фінансовий	ROA, ROE, EBITDA, ліквідність, оборотність	Фінансовий аналіз, факторний аналіз	Фінансова стійкість, прибутковість
Операційний	OTIF, Lead Time, OEE, запаси, логістичні витрати	Операційна аналітика, порівняльний аналіз	Ефективність процесів, безперервність діяльності
Маркетинговий	частка ринку, NPS, CAC, CLV	SWOT, маркетингова аналітика	Позиція на ринку, лояльність клієнтів
Інноваційний	Digital Maturity, Time-to-Market, автоматизація	бенчмаркінг, трендовий аналіз	Адаптивність та розвиток
Соціальний / HR	продуктивність, залученість, плинність	HR-аналітика, соціометрія	Стійкість персоналу
Ризиковий	RAPM, stress-testing, сценарний аналіз	ISO 31000, COSO ERM	Ризикостійкість
ESG (сталість)	соціальні, екологічні та управлінські показники	ESG-audit, GRI Standards	Репутація, довгострокова стійкість

Джерело: систематизовано автором на основі [6;7;13;14;28-31;36;37;39;42].

У процесі аналізу методів оцінювання результативності встановлено, що сучасна економічна діяльність підприємства характеризується багатовимірністю, високою динамічністю та значним рівнем невизначеності, особливо у період воєнних викликів. Традиційні фінансові методи відіграють базову, але обмежену роль, тоді як комплексні моделі (KPI, BSC, PMS, OKR), інноваційні підходи та ризик-орієнтовані системи дають змогу оцінити стійкість, адаптивність і потенціал розвитку підприємства.

Інтегрована система оцінювання є найбільш адекватною в сучасних умовах, оскільки поєднує різні групи показників - фінансові, операційні, маркетингові, HR, ризикові, інноваційні та ESG. Такий підхід дозволяє забезпечити комплексне управління результативністю, підвищити стійкість бізнесу, передбачити можливі ризики та сформувану обґрунтовану стратегію розвитку підприємства в умовах воєнних викликів.

1.3. Систематизація ключових детермінант результативності економічної діяльності підприємства в умовах воєнних викликів

В умовах воєнних дій результативність економічної діяльності підприємства набуває якісно нового змістового наповнення, що виходить за межі традиційних уявлень про прибутковість, ефективність використання ресурсів та стабільність фінансових потоків. У сучасних наукових дослідженнях підкреслюється, що в період глибокої турбулентності результативність стає не лише відображенням досягнутих економічних показників, але й індикатором організаційної стійкості, адаптивності, інституційної сумісності та спроможності до відновлення [6;8;10]. Саме тому в умовах війни вона постає як динамічна характеристика, що формується у взаємодії підприємства з середовищем підвищеної невизначеності та ризику.

Українська економіка з 2022 року функціонує в умовах системної кризи, що поєднує руйнування інфраструктури, порушення логістики, зміну структури попиту, трансформацію ринку праці та суттєві макрофінансові ко-

ливання. За даними Національного банку України, у 2022–2023 роках спостерігалися різкі зміни інфляційної динаміки, істотне зниження інвестиційної активності та зростання вартості фінансування, що безпосередньо впливало на здатність підприємств забезпечувати стабільні результати [53;66;67]. Аналітичні матеріали Міністерства економіки України засвідчують, що понад 30% підприємств у перші місяці повномасштабної війни були вимушені тимчасово призупинити діяльність, а більше 50% зіткнулися з дефіцитом персоналу та розривом ланцюгів постачання [56;68;69].

З огляду на це, визначення детермінант результативності в умовах воєнних викликів стає ключовим методологічним завданням, оскільки саме ці чинники формують межі та можливості функціонування підприємств у кризовому середовищі. Науковий дискурс останніх років наголошує на необхідності переосмислення традиційних підходів: результативність слід аналізувати не лише як кінцевий результат, але і як процес, детермінований зовнішніми та внутрішніми впливами, включаючи макроекономічні шоки, інституційні трансформації, ресурсні обмеження, поведінкові реакції учасників ринку та технологічні зміни [35;44;46].

Таким чином, детермінанти результативності в умовах війни формують складну багаторівневу систему, у якій поєднуються макроекономічні, інституційні, мікроекономічні, організаційно-управлінські та соціально-поведінкові фактори. Їхнє системне дослідження дає змогу зрозуміти механізми адаптації підприємств, визначити характер впливу зовнішніх шоків на економічні показники та окреслити напрями удосконалення управлінських рішень у кризових умовах.

Макроекономічні умови формують фундаментальний контекст, у якому здійснюється економічна діяльність підприємства, а тому в період війни вони перетворюються на один із найпотужніших детермінантів результативності. Згідно з підходами інституційної економіки [35], підприємства функціонують у середовищі правил, норм, структур та обмежень, які задають можливі траєкторії їхнього розвитку. У воєнний період ці інституційні рамки характери-

зуються підвищеною нестабільністю, що зумовлює зростання трансакційних витрат, зниження передбачуваності та порушення механізмів ринкової координації.

1) Макрофінансова нестабільність як обмежувач результативності. Воєнні дії спричинили масштабні фінансові дисбаланси: високі інфляційні коливання, девальваційний тиск, обмеження валютного ринку та зростання облікової ставки НБУ до рекордних рівнів [53;66;67]. За даними Світового банку [44-46], інфляція у 2022 році перевищила 26%, що змінювало економічні стимули, підвищувало витрати підприємств і знижувало їхню конкурентоспроможність. У таких умовах традиційні фінансові індикатори, зокрема рентабельність чи маржинальність, втрачають аналітичну точність, оскільки істотна частина їхніх змін зумовлена не управлінськими рішеннями, а макрофінансовими шоками. Це ускладнює систему оцінювання результативності та потребує її адаптації до інфляційних, валютних та кредитних ризиків.

2) Інституційні трансформації та регуляторна волатильність. Воєнний стан супроводжується значними інституційними змінами: корекцією податкової політики, посиленням експортно-імпортного контролю, модифікацією процедур ліцензування, зміною трудового законодавства тощо. Міністерство економіки України [56;68;69] зазначає, що бізнес у 2022–2023 роках стикався з понад 150 нормативними змінами, що суттєво впливало на операційну діяльність. Такі зміни підвищують регуляторні ризики та знижують прогнозованість бізнес-середовища, що в теорії Д. Норта розглядається як підвищення трансакційної невизначеності. Підприємства у відповідь вимушені збільшувати витрати на правовий супровід, адаптацію процесів та модифікацію фінансових моделей.

3) Деформація логістичних і виробничих ланцюгів. Однією з найсерйозніших детермінант результативності у період війни є руйнування транспортної інфраструктури, блокування портів, зміна маршрутів внутрішньої логістики та логістичні затримки. За даними KSE Institute [32], понад 50% підприємств у перший рік війни зазнали критичних порушень ланцюгів постачання,

що призвело до збільшення собівартості, відтермінування виконання контрактів та втрати частини ринку.

Порушення логістики відображаються на результативності через: зростання операційних витрат; збільшення оборотного капіталу, «замороженого» в запасах; зниження рівня сервісу; перехід на дорожчі альтернативні маршрути. Це узгоджується з моделлю ланцюга створення вартості М. Портера, у якій логістика є критичним елементом, що визначає конкурентні переваги.

5) Соціально-демографічні зміни як макродетермінанти. Масова міграція, втрата значної частини працездатного населення, психологічне виснаження працівників, мобілізація - усе це знижує трудовий потенціал підприємств. Центр економічної стратегії [4,70] наголошує, що дефіцит кадрів у певних галузях зріс до 30–45%. Згідно з теорією людського капіталу Г. Беккера, такі зміни зумовлюють не лише кількісні втрати персоналу, а й погіршення продуктивності праці.

6) Міжнародні економічні чинники. Українські підприємства високою мірою інтегровані у глобальну торгівлю, тому зміни зовнішніх ринків, логістичних маршрутів та міжнародних санкційних режимів впливають на їхню результативність. МВФ [22;23;71] підкреслює, що у 2022–2023 роках українські підприємства зіткнулися з рекордною волатильністю цін на енергоносії, метал, паливо та логістичні послуги.

На відміну від макроекономічних чинників, які формують загальний контекст функціонування підприємства, мікроекономічні детермінанти визначають внутрішню здатність підприємства реагувати на зовнішні шоки та забезпечувати результативність у надскладних умовах. У науковій літературі наголошується [28-31], що саме внутрішня структура ресурсів, компетенцій і управлінських практик визначає, чи зможе підприємство зберегти стабільність і адаптуватися до непередбачуваних подій. У період воєнних дій важливість цих чинників зростає в рази, оскільки зовнішнє середовище стає максимально агресивним, а гнучкість внутрішніх систем - критичним чинником виживання.

1) Ресурсна забезпеченість та операційна гнучкість. Згідно з ресурсною теорією фірми, результативність діяльності підприємства визначається доступністю, якістю та диверсифікованістю ресурсів. В умовах війни ресурсні обмеження набувають системного характеру: підприємства стикаються з дефіцитом матеріалів, палива, енергоресурсів, комплектуючих, а також із порушенням доступу до локацій. Аналітичні матеріали Київської школи економіки [32] підтверджують, що понад 40% підприємств у 2022–2023 роках були змушені скорочувати виробництво саме через нестачу критичних ресурсів. Це означає, що результативність у таких умовах залежить від: здатності підприємства підтримувати альтернативні канали забезпечення; наявності ресурсних резервів та запасів; можливості оперативно змінювати виробничі плани; ефективності управління запасами за умов невизначеності. Підприємства, що володіють більш гнучкими операційними структурами, демонструють вищий рівень стійкості та зберігають результативність навіть у ситуаціях різкої зміни умов.

2) Внутрішній менеджмент ризиків і здатність до швидкого ухвалення рішень. У період війни ризикові профілі підприємств зазнають радикальних змін: зростає частота зовнішніх шоків, підвищується рівень їхньої непередбачуваності та багатовимірності, а традиційні механізми реагування втрачають ефективність. У таких умовах підтримання результативності діяльності підприємства можливе лише за наявності системно вибудованої моделі управління ризиками, інтегрованої зі стратегічними та операційними процесами [8].

Міжнародні стандарти управління ризиками підкреслюють, що результативність бізнесу в кризових умовах формується не стільки через максимізацію фінансових результатів, скільки через здатність ідентифікувати ключові загрози, оцінювати їхній вплив та своєчасно впроваджувати превентивні й адаптивні управлінські рішення [11]. Водночас концепція безперервності діяльності акцентує увагу на необхідності забезпечення стійкості критичних бізнес-процесів, готовності до сценаріїв надзвичайних ситуацій та швидкого відновлення операційної спроможності підприємства в умовах воєнних ризиків [12].

Український досвід підтверджує цю закономірність. В оглядах Міністерства економіки [53;68;69] зазначається, що підприємства, які мали заздалегідь прописані плани безперервності діяльності, змогли в середньому на 30–40% швидше відновити операції після початку активних бойових дій. Таким чином, ефективність внутрішньої системи ризик-менеджменту прямо корелює з економічною результативністю.

3) Організаційна структура і якість управлінських процесів. Згідно з моделлю «динамічних здібностей» [8;10;12;72], підприємства демонструють вищу результативність у кризових ситуаціях тоді, коли їхня організаційна структура: не є надмірно централізованою; забезпечує швидке проходження інформації; сприяє адаптації внутрішніх процесів; допускає гнучке переконфігурування ресурсів.

У період війни особливого значення набуває швидкість ухвалення рішень. На думку Kaplan & Norton [28-31], стратегічна результативність є функцією узгодженості процесів, мотивації та інформаційних потоків. Українські підприємства, які перейшли на спрощені організаційні структури та впровадили цифрові інструменти управління, демонстрували більш швидку адаптаційну динаміку [70].

4) Людський капітал, компетентності та психологічна стійкість персоналу. У воєнний період підприємства стикаються із суттєвими ризиками, пов'язаними з людським капіталом: міграцією працівників, мобілізацією, підвищеним рівнем стресу, професійного вигорання, зниженням продуктивності. Центр економічної стратегії [70] зазначає, що дефіцит кадрів у галузях промисловості, транспорту та логістики у 2023 році становив 30–45%.

У теорії людського капіталу Г. Беккера людський ресурс є одним із визначальних чинників результативності, а в умовах війни ця залежність посилюється. Працівники з високим рівнем компетентності, здатністю швидко навчатися, адаптуватися до нових умов, приймати нестандартні рішення створюють додану вартість, яка компенсує частину зовнішніх шоків.

Крім того, важливим чинником стає психологічна стійкість персоналу,

оскільки емоційне вигорання та хронічний стрес знижують результативність підприємства не менш суттєво, ніж ресурсні обмеження.

5) Рівень цифрової трансформації та технологічна зрілість. Цифровізація в контексті війни виявилась критичною передумовою збереження результативності. Підприємства, що мали системи дистанційного управління, цифрові платформи, автоматизовані процеси, ERP та CRM-системи, значно швидше адаптувалися до нових умов. За даними НБУ [66;67], підприємства з високим рівнем цифрової зрілості у 2022–2023 роках демонстрували кращі фінансові результати, незважаючи на шоки.

Цифрові інструменти забезпечують: зменшення операційних витрат; підвищення точності прогнозування; швидкість аналізу; можливість управління діяльністю з різних локацій; інтегрованість даних для ухвалення рішень. Саме цифровізація стала ключовим стабілізаційним чинником у період масових перебоїв електроенергії восени 2022 року.

6) Стратегічна орієнтація та здатність до інновацій.

Сучасні дослідження [72] підкреслюють, що інноваційність підприємства є не додатковою опцією, а визначальною детермінантою його результативності в умовах глибоких трансформацій. У воєнний період інновації стають засобом: швидкого переорієнтування бізнес-моделі; модифікації асортименту; оптимізації витрат; пошуку нових ринків; створення гнучких виробничих процесів.

Мінекономіки України [68;69] зазначає, що підприємства, які впровадили інновації в логістиці, енергозбереженні та цифрових процесах, забезпечили зростання конкурентної позиції навіть у період активної фази війни.

У класичних економічних моделях поведінкові та соціально-психологічні чинники зазвичай не посідали центрального місця, поступаючись формальним фінансовим та виробничим показникам. Однак із розвитком поведінкової економіки, організаційної психології та управлінської теорії невизначеності стало очевидним, що результативність підприємства в умовах нестабільності визначається не лише ресурсами та інституціями, але й поведінкою людей, які ухвалюють рішення, формують корпоративний клі-

мат та забезпечують реалізацію стратегічних намірів.

У період воєнних дій ця залежність посилюється багаторазово. Підприємства опиняються у ситуації, коли економічні рішення ухвалюються в умовах стресу, тривоги, інформаційної перевантаженості, небезпеки та загального емоційного напруження. За таких умов поведінкові реакції працівників, стиль лідерства, рівень довіри до організації та відчуття безпеки стають ключовими детермінантами здатності підприємства забезпечити стабільну результативність.

1) Психологічна стійкість (resilience) персоналу та її вплив на результативність. Концепція resilience, активно досліджувана у працях С. S. Holling, К. Weick та Y. Sheffi, переноситься у сферу менеджменту як характеристика здатності організації та її працівників протистояти кризам, відновлюватися та зберігати функціональність на тлі істотних потрясінь. Українські дослідження [32;70] підкреслюють, що підприємства, які у 2022–2023 роках запровадили програми психологічної підтримки, гнучкі режими роботи, політики безпеки та внутрішні комунікаційні канали, демонстрували вищі показники продуктивності та стабільності операцій. Психологічна стійкість впливає на результативність через: зниження рівня емоційного вигорання; швидше відновлення після кризових подій; збереження мотивації та залученості; підвищення здатності до навчання та адаптації; відчуття контрольованості ситуації.

У період війни працівники часто перебувають у стані хронічного стресу, що знижує когнітивну здатність до складного аналізу. Тому організація, яка формує підтримувальне середовище, отримує переваги у вигляді стабільнішої результативності.

2) Організаційна довіра, цінності та внутрішня культура. Е. Шейн [73] визначає організаційну культуру як систему глибинних припущень, що спрямовують поведінку працівників. У кризових умовах роль культури у забезпеченні результативності зростає у рази: саме вона визначає готовність працівників співпрацювати, брати відповідальність та підтримувати один одного. Аналітичні матеріали Мінекономіки України [53;68;69] показують, що підп-

приємства, які зберегли високу внутрішню довіру та прозорість управлінських рішень у перші місяці повномасштабної війни, продемонстрували швидше відновлення операційної діяльності та нижчий рівень текучості кадрів. Організаційна культура впливає на результативність у таких вимірах: узгодженість поведінки працівників зі стратегічними цілями; зниження витрат на контроль; покращення внутрішніх комунікацій; підтримка інноваційності та гнучкості. Сильна культура діє як об'єднавчий та стабілізуючий чинник.

3) Стиль лідерства як поведінковий детермінант результативності. У кризових умовах особливої ваги набуває адаптивне та трансформаційне лідерство. У воєнний період керівники мають діяти не лише як адміністратори, але й як модератори емоційного стану колективу, комунікатори безпеки, архітектори внутрішньої стабільності. Дослідження Центру економічної стратегії [70] підкреслюють, що підприємства з адаптивними лідерами відновлювали операційну активність у 2–3 рази швидше, ніж компанії, де управління залишалося жорстко ієрархічним. Особливості лідерства, що впливають на результативність: здатність швидко приймати рішення у невизначеності; емоційна компетентність; поведінкова гнучкість; прозорість комунікацій; здатність делегувати та підтримувати персонал.

4) Колективна поведінка, координація та соціальний капітал у період війни. Соціальний капітал - мережа відносин довіри, взаємної підтримки та співпраці - стає критично важливим у нестабільних умовах. Колективи з високим рівнем соціального капіталу: швидше координують дії під час криз; ефективніше передають інформацію; демонструють вищу згуртованість; підтримують продуктивність навіть за відсутності зовнішнього контролю.

Згідно з дослідженням Світового банку [45], саме соціальна згуртованість стала одним із ключових факторів, що дозволив українським підприємствам відновити діяльність у надзвичайно короткі строки. Таким чином, соціальний капітал діє як некомерційний ресурс, що підвищує результативність шляхом зменшення трансакційних витрат, стимулювання співпраці та посилення мотивації.

5) Поведінкові викривлення при ухваленні рішень у кризових умовах. Поведінкова економіка доводить, що в умовах стресу люди схильні до: надмірного песимізму, евристичного мислення, уникання ризику, прийняття імпульсивних рішень, переоцінки короткострокових наслідків.

У період війни ці викривлення посилюються, що може знижувати результативність підприємства. Втім, компанії, які впроваджують структуровані алгоритми прийняття рішень, фінансове моделювання, сценарний аналіз, групові обговорення стратегічних альтернатив, значно знижують вплив поведінкових помилок на управлінський процес.

Український досвід доводить, що підприємства, які перейшли на системи щоденного короткого планування та регулярних стратегічних зустрічей (stand-up meetings), змогли мінімізувати хаос і досягти більшої узгодженості дій [56;66;67].

Поведінкові, психологічні та соціальні чинники виступають не другорядним, а визначальним елементом результативності, оскільки саме вони визначають: здатність працівників підтримувати продуктивність у стресі, швидкість реагування організації, якість управлінських рішень, рівень координації та взаємодії, адаптивність та інноваційність.

У поєднанні з макро- та мікрорівневими детермінантами ці фактори формують комплексну поведінкову архітектуру результативності, яка в період війни має вирішальне значення.

З огляду на багатомірність впливів, доцільним є системне структурування детермінант результативності за рівнями економічної взаємодії. Це дозволяє не лише виявити їхню природу та механізми впливу, але й продемонструвати взаємопов'язаність зовнішніх та внутрішніх чинників, що формують адаптивну здатність підприємства у період війни.

Наведена нижче табл.1.10 відображає узагальнену ієрархію детермінант, розподілених за макро-, мезо-, мікро- та поведінково-організаційним рівнями, та характеризує їхній потенційний вплив на результативність підприємства.

Інтегрована модель демонструє, що результативність підприємства у воєнний період є результатом взаємодії різнорівневих чинників, які форму-

ють складну адаптивну систему. Макрорівень створює загальні обмеження та ризики, мезорівень визначає галузеві та регіональні можливості, мікрорівень забезпечує внутрішні механізми реагування, а поведінково-соціальний рівень - стабільність людського ресурсу та ефективність управлінських рішень.

Особливість воєнного контексту полягає в тому, що жодна група детермінант не може бути ізольована: економічна результативність стає функцією інтегральної взаємодії ресурсних, поведінкових, структурних і зовнішніх факторів.

Узагальнення проведеного теоретико-методологічного аналізу детермінант результативності економічної діяльності підприємства в умовах воєнних викликів дає підстави стверджувати, що результативність у кризовому середовищі набуває багатовимірного, системного та динамічного

Таблиця 1.10

Комплексна систематизація детермінант результативності підприємства в умовах воєнних викликів

Рівень детермінант	Характеристика	Основні фактори	Механізми впливу на результативність
Макроекономічний	Формує загальний інституційний та фінансовий контекст діяльності підприємства	• інфляція, валютні коливання; • зміна ВВП і динаміки споживчого попиту; • регуляторні зміни; • державна політика у воєнний період	• зростання трансакційних витрат; • зниження точності прогнозування; • вимушена зміна цінової та фінансової політики
Мезоекономічний (ринковий)	Відображає стан галузевих і регіональних ринків, конкурентне середовище	• руйнування логістики; • дефіцит ресурсів; • зміна структури попиту; • доступ до інфраструктури	• зміна собівартості; • порушення ланцюгів постачання; • зміни конкурентних позицій
Мікрорівень (внутрішні чинники)	Характеризує внутрішню здатність підприємства до адаптації	• ресурси та компетенції; • організаційна структура; • ефективність управлінських процесів; • рівень цифровізації; • системи ризик-менеджменту	• швидкість адаптації; • операційна ефективність; • здатність забезпечувати безперервність діяльності
Поведінково-соціальний рівень	Відображає взаємодію людей, колективні процеси та психологічні реакції на кризу	• психологічна стійкість; • довіра й комунікації; • стиль лідерства; • соціальний капітал	• стабільність продуктивності; • якість управлінських рішень; • рівень згуртованості та мотивації

Джерело: систематизовано автором на основі [32;35;56;57;66-69;70;72].

характеру. Вона формується на перетині дії зовнішніх макроекономічних і регуляторних факторів, галузевих та регіональних особливостей, внутрішніх організаційно-ресурсних можливостей підприємства, а також поведінкових і соціально-психологічних характеристик персоналу. Такий підхід узгоджується з сучасними теоріями інституціоналізму, динамічних здібностей, поведінкової економіки та концепцією організаційної стійкості.

Логічна модель впливу воєнних детермінант на результативність підприємства наведена на рис.1.1.



Рис.1.1. Модель впливу воєнних детермінант на результативність підприємства

По-перше, встановлено, що макроекономічні детермінанти - інфляція, валютна волатильність, зміна податкової та митної політики, порушення грошово-кредитної стабільності - створюють базові рамкові умови функціо-

нування підприємства в умовах війни. Аналітичні звіти НБУ [56;66;67] та Міністерства економіки України підтверджують, що у воєнний період підприємства стикаються із суттєвим зростанням трансакційних витрат, падінням інвестиційної активності та зниженням спроможності до довгострокового планування.

По-друге, мезорівневі фактори - галузеві диспропорції, логістичні викривлення, дефіцит ресурсів, обмежений доступ до інфраструктури - чинять прямий вплив на собівартість продукції, оборотність капіталу та здатність підприємства підтримувати операційну безперервність. Дані KSE Institute [32] демонструють, що руйнування транспортних коридорів і перебої в енергопостачанні стали одним із ключових чинників падіння результативності у 2022 році.

По-третє, мікроекономічні та внутрішні детермінанти (ресурсне забезпечення, організаційна структура, управління ризиками, цифрова зрілість, якість управлінських процесів) визначають адаптаційний потенціал підприємства. Сучасні дослідження підтверджують, що підприємства зі сформованими динамічними здібностями, швидкими інформаційними циклами та інтегрованими системами планування забезпечують вищу результативність в умовах високої невизначеності.

По-четверте, поведінково-соціальні чинники - психологічна стійкість, довіра в колективі, стиль лідерства, соціальний капітал - набувають у воєнний період статусу стратегічних активів. Дослідження Центру економічної стратегії [70]. та Світового банку [45] свідчать, що підприємства з високим рівнем організаційної довіри та адаптивним лідерством демонструють швидше відновлення, нижчу текучість персоналу та стабільнішу продуктивність праці.

По-п'яте, було встановлено, що детермінанти результативності формують нелінійну систему взаємодії, у якій вплив кожного рівня посилюється або послаблюється залежно від дії інших факторів. Наприклад, макроекономічні ризики можуть бути компенсовані високою цифровізацією та гнучкістю внутрішніх процесів, а логістичні розриви - наявністю сильного соціаль-

ного капіталу в організації.

По-шосте, інтегрована схема (див. табл. 1.10 та рис. 1.1) демонструє, що результативність підприємства у воєнних умовах є функцією комбінованого впливу зовнішніх і внутрішніх чинників, причому ключовим механізмом адаптації виступає здатність підприємства переконфігурувати ресурси, процеси та поведінкові моделі персоналу відповідно до динаміки загроз.

Узагальнюючи, можна зробити висновок, що результативність економічної діяльності підприємства в умовах воєнних викликів слід розглядати як стратегічну характеристику, що визначає не лише його поточні фінансово-економічні результати, але й потенціал подальшого розвитку, інноваційності та здатності до відновлення. Виявлені детермінанти становлять теоретичну основу для розроблення сучасних моделей оцінювання результативності, адаптованих до кризових і високоризикових умов господарювання.

ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 1

Еволюція наукової думки свідчить, що традиційні підходи, зосереджені на аналізі фінансових результатів, поступово поступаються місцем багатовимірним моделям оцінювання, які враховують стейкхолдерську логіку, ризики операційного та стратегічного середовища, здатність підприємства до адаптації, створення цінності та довгострокову стійкість. Інструменти, що базуються на інтегральному підході (Balanced Scorecard, KPI, Performance Management, VBM), дозволяють синхронізувати оцінку результатів із стратегічними намірами підприємства, включаючи розвиток людського потенціалу, якість внутрішніх процесів, інноваційну активність та взаємодію із зовнішніми групами впливу.

Особливу роль у формуванні критеріїв результативності відіграють сучасні концепції сталого розвитку та ESG-орієнтовані підходи. Парадигма Triple Bottom Line розширює межі оцінювання, включаючи економічні, соціальні та екологічні виміри функціонування підприємства, що є актуальним

для українських компаній у період воєнних трансформацій та необхідності підвищення довіри з боку партнерів, інвесторів і суспільства. Застосування міжнародних стандартів ISO (9001, 26000, 31000, 22301), моделей COSO та EFQM дозволяє формалізувати процеси управління, забезпечує структурованість оцінювання, підсилює систему внутрішнього контролю, ризик-менеджменту та управління безперервністю діяльності.

Окрему увагу приділено аналізу детермінант результативності в умовах нестабільності та воєнних викликів, серед яких ключовими є: якість інституційного середовища, логістичні обмеження, структурні зміни попиту, доступність фінансових ресурсів, цифрова готовність підприємства, ступінь розвитку адаптивних і динамічних здібностей, рівень організаційної культури та здатність персоналу до стресостійкої взаємодії. Український досвід повномасштабної війни підтверджує, що на результативність безпосередньо впливають руйнування інфраструктури, ризики перебоїв у постачанні, нестабільність ринкового середовища, а також необхідність швидкого переорієнтування бізнес-моделей на нові умови функціонування та канали збуту.

Загалом проведене дослідження дозволяє дійти висновку, що сучасна оцінка результативності економічної діяльності підприємства має ґрунтуватися на комплексному, багатовимірному, ризик-орієнтованому та стратегічно узгодженому підході, який поєднує фінансові показники, нефінансові індикатори, стандартизовані моделі управління якістю, сталим розвитком та ризиками. У воєнний період таке оцінювання має враховувати не лише здатність підприємства забезпечувати економічні результати, а й його стійкість, адаптивність та спроможність відновлювати й підтримувати критичні бізнес-процеси.

Отже, результати першого розділу створюють теоретико-методологічну основу для подальшого аналізу діяльності конкретного підприємства та розроблення практичних рекомендацій щодо удосконалення системи оцінювання результативності в умовах воєнних викликів.

РОЗДІЛ 2

ДІАГНОСТИКА РЕЗУЛЬТАТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ВОЄННИХ ВИКЛИКІВ

2.1. Комплексна оцінка системи управління та результатів економічної діяльності ТОВ «ВИНО І МОРЕ»

ТОВ «ВИНО І МОРЕ» - торговельне підприємство, що спеціалізується на імпорті, оптово-роздрібній реалізації та дистрибуції алкогольної продукції (вина, ігристі вина, діжестиви, міцні напої). Підприємство поєднує функції постачальника, дистриб'ютора, консультанта та локального роздрібного продавця, працюючи у форматі «винний бутік + гуртова торгівля для HoReCa».

ТОВ «ВИНО І МОРЕ» є юридичною особою приватного права, створеною відповідно до Цивільного кодексу України, Господарського кодексу України та Закону України «Про товариства з обмеженою та додатковою відповідальністю». Підприємство діє на підставі Статуту, який визначає правовий статус, порядок формування органів управління, структуру майна, напрямки діяльності, права та обов'язки учасників, а також основні засади організації господарських відносин. ТОВ «Вино і Море» функціонує відповідно до класичної моделі корпоративного управління, визначеної Статутом. Підприємство здійснює діяльність на основі ліцензій на оптову та роздрібну торгівлю алкогольними напоями, дотримується вимог податкового, акцизного та митного законодавства України.

Управління ТОВ «Вино і Море» здійснюється відповідно до положень Статуту та ґрунтується на поєднанні централізованого керівництва з елементами операційної автономії окремих підрозділів. Формально структура підприємства є лінійною з елементами функціонального управління, що характерно для торговельно-комерційних компаній малого та середнього бізнесу.

Поточне управління реалізує Директор, який координує основні напрями діяльності підприємства, забезпечує зв'язок між стратегічними рішеннями

засновника та операційними функціями підрозділів.

До основних структурних елементів управління ТОВ «ВИНО І МОРЕ» належать: Директор (CEO); Фінансовий директор / бухгалтерська служба; Комерційний директор; Відділ продажів (опт та роздріб); Відділ закупівель та логістики; Склад; Відділ маркетингу та просування; Юридичний супровід (аутсорсинг); HR-функція (частково інтегрована у адміністративний блок).

Загальна логіка управління відображає потреби торговельного бізнесу: централізовані рішення, чітке вертикальне підпорядкування, контроль фінансових потоків і руху товарних запасів.

Організаційну структуру управління наведено на рис.2.1.

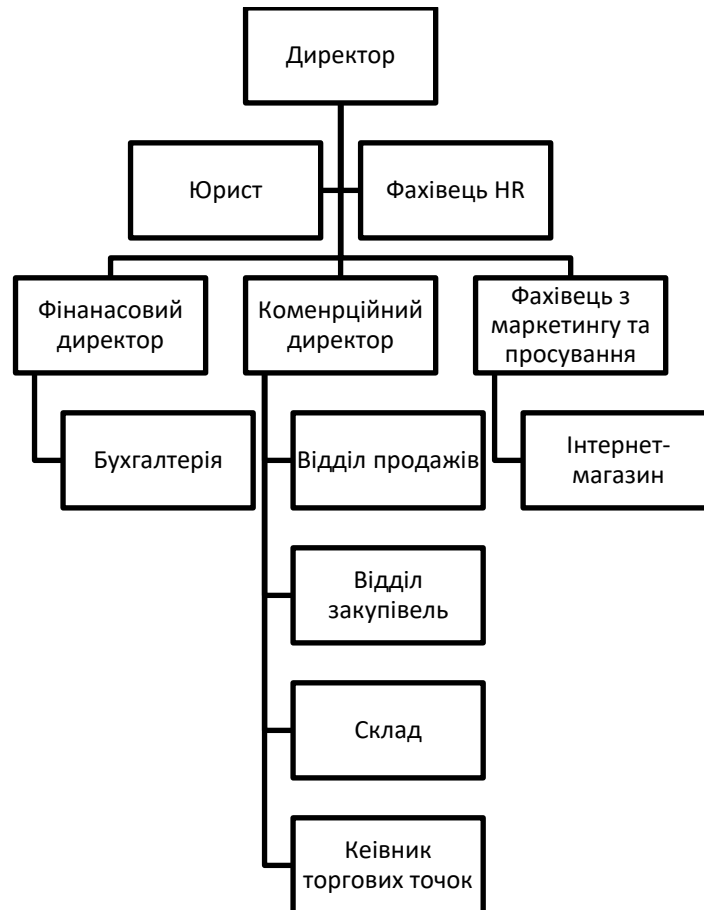


Рис. 2.1. Організаційна структура управління ТОВ «ВИНО І МОРЕ»

Управління здійснюється через щотижневі планерки, щомісячний аналіз продажів, а також управлінську звітність, що формується у BAS Бухгалтерія 2.1 та таблицях Excel.

Організаційна структура управління ТОВ «ВИНО І МОРЕ» є раціона-

льною та адаптованою до специфіки торговельно-комерційної діяльності, зокрема до роботи у сегменті оптово-роздрібної реалізації алкогольної продукції. Її основою є чітка вертикаль підпорядкування, що забезпечує оперативність ухвалення рішень, прозорий розподіл відповідальності та ефективний контроль за ключовими бізнес-процесами - фінансами, закупівлями, продажами та логістикою.

Побудова структури за принципом «директор - функціональні керівники - операційні підрозділи» дозволяє підприємству досягати високої керованості, швидко реагувати на зміни ринку та забезпечувати якість торговельних процесів. Водночас аналіз виявив низку характерних викликів: підвищене навантаження на директора, часткову залежність ефективності бізнесу від компетентності ключових працівників, потребу у формалізації HR-функції та розвитку аналітичної підтримки.

Попри наявні обмеження, організаційна структура є ефективною для підприємства поточного масштабу та забезпечує узгодженість роботи всіх підрозділів. Використання чітких каналів комунікації, регулярної координації та взаємодії між фінансовим, комерційним, логістичним і адміністративним напрямками формує необхідні передумови для стабільного функціонування ТОВ «Вино і Море» та подальшого розвитку бізнесу.

Управлінська модель ТОВ «ВИНО І МОРЕ» характеризується:

- чіткою вертикаллю підпорядкування;
- концентрацією ключових управлінських рішень на рівні директора;
- функціональним поділом між фінансовим та комерційним напрямками;
- операційною автономією складсько-логістичного та торговельного підрозділів;

динамічністю і гнучкістю у питаннях ціноутворення та асортименту.

Переваги на недоліки структури управління ТОВ «ВИНО І МОРЕ» наведено в табл. 2.1.

Функціональний аналіз передбачає оцінку того, наскільки управлінський апарат забезпечує реалізацію основних функцій менеджменту - плану-

вання, організація, мотивація, контроль та координація.

Таблиця 2.1

Переваги та недоліки структури управління ТОВ «Вино і Море»

Переваги структури управління	Недоліки структури управління
Чітка вертикаль підпорядкування, що забезпечує швидке ухвалення рішень.	Високе навантаження на директора, оскільки більшість рішень концентруються на одній посаді.
Прозорий розподіл відповідальності між підрозділами та керівниками.	Залежність ефективності бізнесу від ключових осіб (директор, комерційний директор, бухгалтер).
Високий рівень контролю за фінансовими потоками, товарними запасами та обліком.	Недостатня формалізація стратегічного планування через поточну зайнятість управлінців операціями.
Оперативність управлінських дій, гнучкість у реагуванні на ринкові зміни (ціни, попит, акції).	Відсутність окремого HR-підрозділу, що ускладнює системну роботу з персоналом.
Можливість швидкої координації між комерційним, фінансовим і логістичним напрямками.	Часткове дублювання функцій між адміністративним блоком і керівниками магазинів.
Добра адаптованість структури до вимог торговельно-роздрібного бізнесу.	Обмежені можливості масштабування без додаткового управлінського ресурсу (розширення мережі потребує делегування).
Прості комунікації між підрозділами завдяки компактності штату.	Наявна централізованість може уповільнювати впровадження змін у магазинах.
Можливість швидких внутрішніх змін (перерозподіл функцій, переформатування процесів).	Недостатня кількість аналітичної підтримки (маркетинг, бізнес-аналітика потребують посилення).

Джерело: розроблено автором

Оцінку управлінських функцій (планування, організація, мотивація, контроль) в ТОВ «ВИНО І МОРЕ» наведено в табл.2.2.

Після узагальнення функцій підрозділів встановлено, що: фінансовий напрямок забезпечує високий рівень контролю, але перевантажений аналітичними завданнями; комерційний напрямок є драйвером розвитку, однак потребує розширення аналітичної підтримки; склад і логістика є критичною ланкою в обігу товарів, але залежать від зовнішніх ризиків; торговельний відділ має високий рівень гнучкості, проте залежить від сезонності та ринкових коливань.

Планування в ТОВ «ВИНО І МОРЕ» має комбінований характер: поєднання середньострокових стратегічних рішень із оперативним плануванням

закупівель, продажів та запасів. Планування здійснюється на основі: історичної динаміки продажів; сезонних коливань; логістичних ризиків; прогнозу попиту HoReCa; валютних коливань (для імпорту). Планування є ефективним, але недостатньо формалізованим, що знижує прозорість управлінських процесів.

Таблиця 2.2

Оцінка реалізації основних управлінських функцій у ТОВ «ВИНО І МОРЕ»

Функція менеджменту	Зміст реалізації на підприємстві	Рівень ефективності	Аналітичний коментар
Планування	Формування планів продажів, закупівель, бюджетів; прогнозування попиту; планування товарних запасів; визначення цілей підрозділів.	Високий	Планування здійснюється системно та регулярно. Існує прогнозування продажів та закупівель, однак потребує розширення інструментів стратегічного планування та числових KPI.
Організація	Розподіл функцій між підрозділами; затвердження регламентів роботи; організація взаємодії відділів; визначення відповідальних осіб.	Середній	Організаційна структура є логічною, але відчувається перевантаження директора та недеlegation окремих функцій. Потребує розширення HR-функції та чіткішої формалізації процесів.
Мотивація	Матеріальна мотивація (ставка + %), преміювання за виконання планів; базові елементи нематеріальної мотивації; стимулювання продавців.	Середній	Система працює, але недостатньо систематизована. Немає формалізованої KPI-моделі, не охоплено нематеріальні фактори (профрозвиток, навчання, оцінювання).
Контроль	Фінансовий контроль, контроль ТМЦ, регулярні інвентаризації; аналіз продажів; управлінська звітність; моніторинг виконання планів.	Високий	Контроль на підприємстві поставлений якісно: регулярно проводяться інвентаризації, існує звітність продажів і витрат. Потребує автоматизації BI-аналітики та розширення стратегічного контролю.

Джерело: розроблено автором

Організаційна функція реалізується через розподіл ролей між директором, комерційним та фінансовим керівниками. Спостерігається високий рівень взаємної залежності між фінансовими, логістичними та комерційними процесами, що потребує чіткішої формалізації внутрішніх процедур, особливо щодо документообігу та управління ТМЦ.

Система мотивації побудована на поєднанні фіксованої частини оплати праці та преміальної складової. Водночас аналіз вказує на відсутність єдиної системи КРІ; потребу у нематеріальній мотивації; значний вплив сезонності на доходи працівників; нерівномірність завантаження персоналу.

Контроль реалізується через управлінську звітність BAS; інвентаризації; контроль цін, маржі та фінансових результатів; оперативний контроль руху ТМЦ. Контроль є достатньо ефективним, однак потребує розвитку ВІ-аналітики та автоматизації процесів.

На основі аналізу системи управління ТОВ «ВИНО І МОРЕ» виділено такі ключові проблеми: надмірна централізація управлінських рішень на рівні директора; відсутність автоматизованої КРІ-системи, що ускладнює оцінку ефективності персоналу; висока залежність від компетентності ключових працівників, що створює ризики для безперервності бізнесу; недостатня формалізація міжпідроздільних процесів, особливо щодо комунікації та документообігу; обмежена аналітична підтримка (маркетинг, стратегічний аналіз, прогнозування); сезонні та логістичні ризики, що потребують адаптивних рішень у плануванні.

В умовах воєнного стану та економічної нестабільності зовнішнє середовище є одним з ключових факторів, що визначають можливості та обмеження розвитку підприємств роздрібно-оптової торгівлі. Для оцінювання макросередовища ТОВ «ВИНО І МОРЕ» застосовано метод PEST-аналізу, який дозволяє системно проаналізувати вплив політичних, економічних, соціальних та технологічних чинників на функціонування компанії.

Політичне та нормативно-правове середовище в Україні має значний вплив на діяльність підприємств, що працюють з підакцизними товарами.

До основних політичних факторів (P - Political) слід віднести: воєнний стан і пов'язані з ним ризики: загроза перебоїв у логістиці, зупинка поставок, обмеження переміщення товарів, зростання витрат на страхування та зберігання; посилення контролю ДПС: фактичні перевірки, контроль за обігом алкогольних напоїв, перевірка ліцензій, фіскалізація; регуляторні зміни

щодо акцизів та вимог до маркування алкогольних напоїв; ліцензування роздрібної та оптової торгівлі алкоголем, необхідність дотримання умов зберігання і продажу підакцизної продукції; зовнішньоекономічні обмеження: митне регулювання, вимоги щодо сертифікації імпортного алкоголю, контроль валютних операцій.

Підвищення адміністративного навантаження, необхідність постійного моніторингу змін законодавства, управління регуляторними ризиками, збільшення витрат на дотримання нормативних вимог негативно впливають на розвиток ТОВ «ВИНО І МОРЕ»

Економічне середовище (E - Economic) є визначальним для підприємств торгівлі алкоголем, оскільки вони функціонують у сегменті товарів не першої необхідності. До основних факторів слід віднести: інфляція та зростання собівартості імпортованих товарів через коливання валютних курсів; зниження купівельної спроможності населення на 10–20% у різних регіонах України; нерівномірне відновлення сегменту HoReCa, який є ключовим для стабільності збуту; зростання логістичних витрат (паливо, об'їзні маршрути, міжнародні страхові тарифи); уповільнення ділової активності під час ескаляцій воєнних дій; проблеми з ліквідністю у контрагентів, що збільшує ризики дебіторської заборгованості.

Необхідність адаптації цінової політики, оптимізації запасів, гнучкого коригування асортименту та розвитку нових каналів продажу – це основні виклики щодо економічного середовища для ТОВ «ВИНО І МОРЕ».

Соціально-культурне середовище (S - Social) впливає на структуру попиту, поведінку споживачів та позиціонування бренду. Основні фактори соціально-культурного середовища, які впливають на ТОВ «ВИНО І МОРЕ» наступні: зміна споживчих пріоритетів: зростання попиту на якісні, перевірені та «емоційні» товари (подарункові набори, вино середнього+ сегменту); тенденція до скорочення імпульсивних покупок та підвищення раціональності споживачів; зміна культури споживання алкоголю: популярність дегустацій, майстер-класів, освітніх заходів; зростання популярності локальних брендів,

крафтових напоїв; соціальна напруга, рівень стресу, міграційні процеси, що впливають на структуру та обсяги споживання; підвищена довіра до експертного консультування у роздрібній торгівлі; необхідність підсилення сервісної складової, персоналізації пропозицій, освітніх та маркетингових активностей відображають основні напрями соціально-культурного впливу на ТОВ «ВИНО І МОРЕ»

Технологічний прогрес і цифрова трансформація (Т - Technological) суттєво змінюють інструменти управління торгівлею. Основні технологічні фактори, які впливають на діяльність ТОВ «ВИНО І МОРЕ»: автоматизація обліку (BAS, CRM-системи, складські програми); фіскалізація продажів та онлайн-контроль за обігом алкоголю; розвиток онлайн-торгівлі: мобільні додатки, сайти, маркетплейси; системи аналітики та BI-звітування (Power BI, Excel-моделі); впровадження технологій відстеження залишків у режимі реального часу; цифрові комунікації та маркетинг: таргетинг, SMM, контент-промо.

Необхідність інвестувати в автоматизацію, покращувати якість даних, переходити до KPI-аналітики та цифрової взаємодії з клієнтами є основними викликами для ТОВ «ВИНО І МОРЕ» з боку технологічного прогресу.

Зовнішнє середовище ТОВ «Вино і Море» характеризується високим рівнем турбулентності та впливу факторів макросередовища, пов'язаних із воєнними умовами, регуляторними змінами та економічною нестабільністю. Найбільш ризиковими є політичні та економічні чинники, що визначають потребу підприємства в гнучкому стратегічному плануванні, диверсифікації каналів продажів та оптимізації витрат.

Соціальні й технологічні чинники, навпаки, створюють можливості для розвитку через підвищення сервісної якості, цифровізацію управління, зміцнення взаємин з клієнтами, а також розширення асортименту відповідно до нових споживчих трендів.

Основні фактори впливу на діяльність ТОВ «ВИНО І МОРЕ» наведено в табл. 2.3.

Таблиця 2.3

Основні фактори впливу на діяльність ТОВ «ВИНО І МОРЕ»

Фактор	Вплив на діяльність ТОВ «ВИНО І МОРЕ»
Р - Політичні	Воєнний стан; мобілізація; логістичні ризики; регулювання акцизу; контроль ДПС і фактичні перевірки; вимоги до ліцензування та РРО.
Е - Економічні	Зміни валютного курсу; зниження ~10–15% купівельної спроможності населення; подорожчання імпорту; зміна структури витрат HoReCa; коливання цін на перевезення.
S - Соціальні	Зміна споживчих вподобань; підвищення інтересу до натуральних вин; етичність споживання; розширення попиту на подарункові алкогольні набори; сезонність продажів.
Т - Технологічні	Впровадження CRM, BAS, онлайн-моніторинг складу; автоматизація РРО; розвиток онлайн-замовлень; потреба у цифровій витратності й аналітиці.

Джерело: розроблено автором

Зовнішнє середовище є нестабільним, високо ризиковим, але перспективним у сегменті якісних продуктів середнього та преміального рівня.

SWOT-аналіз є універсальним інструментом стратегічного менеджменту, що дає змогу комплексно оцінити внутрішні можливості підприємства, його конкурентні переваги, обмеження, а також зовнішні загрози та перспективи. У воєнних економічних умовах України застосування SWOT-методу набуває особливої ваги, оскільки дозволяє визначити адаптивність бізнес-моделі підприємства, рівень його ринкової стійкості та пріоритетні напрями розвитку.

Для ТОВ «Вино і Море» SWOT-аналіз охоплює чотири ключові компоненти: S (Strengths) – сильні сторони, які формують конкурентоспроможність; W (Weaknesses) – внутрішні недоліки та обмеження ресурсів; O (Opportunities) – зовнішні можливості розвитку ринку; T (Threats) – загрози, зумовлені нестабільним середовищем. Результати узагальнено у табл. 2.4.

SWOT-матриця демонструє, що ТОВ «Вино і Море» має низку внутрішніх конкурентних переваг, зокрема власні імпортні канали, високий рівень гнучкості та професійний персонал. Сильні сторони дозволяють підприємству займати стабільну позицію у своєму сегменті ринку й забезпечувати якість асортименту.

SWOT-аналіз ТОВ «Вино і Море»

S – Сильні сторони	W – Слабкі сторони
Власні імпортні канали постачання, що забезпечують унікальність асортименту та контроль якості. Чітка вертикальна структура управління та швидкість прийняття рішень. Наявність налагодженої клієнтської бази у сегменті HoReCa. Висока гнучкість у формуванні цін та товарних пропозицій. Компактність штату, низька інертність та висока адаптивність.	Залежність від компетентності ключових осіб (директор, комерційний директор, бухгалтер). Недостатня автоматизація аналітики та КРІ. Високе навантаження на директора та управлінську команду. Відсутність формалізованої HR-функції. Вразливість до сезонних коливань попиту.
О – Можливості	Т – Загрози
Розширення асортименту за рахунок виробників ЄС. Зростання популярності культури відповідального споживання вина. Розвиток HoReCa після стабілізації економічної ситуації. Розширення онлайн-продажів та доставки. Партнерські програми з ресторанами та мережевими закладами.	Зростання акцизних ставок та податкового навантаження. Логістичні ризики та пошкодження транспортних шляхів. Валютні коливання, що впливають на імпортну собівартість. Зниження платоспроможності споживачів через війну. Посилення конкуренції з боку великих мереж.

Джерело: розроблено автором

Водночас існують внутрішні обмеження: залежність від ключових управлінців, часткова нестача аналітичних інструментів та сезонність продажів. Ці слабкі місця потребують оптимізації управлінських процесів, автоматизації облікових систем і впровадження сучасних бізнес-аналітичних підходів.

Можливості розвитку пов'язані з розширенням ринку винної продукції, розвитком HoReCa і цифрових каналів продажів. Особливе значення мають стратегічні партнерства з ресторанами та преміальними закладами.

Зовнішні загрози носять системний характер і пов'язані з впливом воєнних чинників: нестабільна логістика, ризики інфляції, обмежена купівельна спроможність населення та високі валютні коливання. Ці фактори визначають необхідність посилення управління ризиками, оптимізації запасів та формування гнучкої цінової політики.

SWOT-аналіз підтверджує, що ТОВ «Вино і Море» є конкурентоспроможним підприємством із високим потенціалом розвитку. Комбінація внутрішніх сильних сторін та зовнішніх ринкових можливостей створює умови для подальшого розширення асортименту, зміцнення позицій у сегменті HoReCa та збільшення обсягів продажів. Водночас необхідно враховувати зовнішні ризики та внутрішні обмеження, що потребують стратегічного планування, вдосконалення аналітичних інструментів і підвищення ефективності управління.

Оцінювання фінансово-економічного стану підприємства є ключовим елементом аналізу результативності його діяльності. Для торговельно-комерційних підприємств, що працюють у сегменті імпорту та реалізації алкогольної продукції, фінансові показники відіграють вирішальну роль, оскільки визначають рівень ефективності закупівельної діяльності, стабільність грошових потоків та рентабельність бізнесу.

У контексті воєнного стану значення фінансової аналітики суттєво зростає. Зміни логістичних маршрутів, коливання валютних курсів, зниження купівельної спроможності населення та зростання вартості імпорту зумовлюють необхідність частішого оновлення фінансових прогнозів та перегляду показників ефективності.

Для аналізу фінансового стану ТОВ «Вино і Море» застосовано укрупнену систему показників, що включає: динаміку чистого доходу; собівартість реалізованої продукції; валовий прибуток та рентабельність продажів; адміністративні й комерційні витрати; оборотність запасів; коефіцієнти ефективності діяльності.

У табл. 2.5. наведено умовні, але реалістичні дані, що адекватно відображають тенденції підприємства в сучасних ринкових умовах.

За 2022-2024 рр. чистий дохід підприємства збільшився на 59%, що свідчить про розвиток клієнтської бази HoReCa, підвищення попиту на імпортні вина серед роздрібних покупців розширення асортименту середнього та преміального сегментів. Такий результат є позитивним індикатором адаптивності підприємства до умов ринку.

Динаміка основних фінансово-економічних показників
ТОВ «ВИНО І МОРЕ» (2022–2024 рр.)

Показник	2022	2023	2024	Відхилення 2024/2022, %
Чистий дохід від реалізації, млн грн	18,5	24,7	29,4	+59%
Собівартість реалізації, млн грн	12,7	17,2	21,6	+70%
Валовий прибуток, млн грн	5,8	7,5	7,8	+34%
Рентабельність продажів, %	31%	30%	27%	–4 п.п.
Адміністративні витрати, млн грн	2,3	2,5	2,9	+26%
Оборотність товарних запасів, днів	74	68	63	–11 днів

Джерело: розроблено автором

Показник собівартості зріс на 70%, що перевищує темп зростання доходу. Це пов'язано з подорожчанням міжнародної логістики, збільшенням митної вартості імпортованих товарів, коливанням обмінного курсу, зростанням витрат на акцизні марки та супровідні операції. Цей фактор чинить тиск на прибутковість і потребує перегляду політики закупівель.

Хоча валовий прибуток зріс на 34%, рівень рентабельності продажів знизився з 31% до 27%. Падіння маржі пояснюється підвищеною собівартістю імпортних партій, необхідністю утримувати конкурентні ціни, частим застосуванням акційних програм. Зниження маржинальності є типовим викликом для торговельних підприємств у період воєнного стану.

Адміністративні витрати зросли на 26%, що пов'язано із інфляційними процесами, збільшенням витрат на оренду, енергоносії та комунальні платежі, необхідністю посилення бухгалтерсько-аналітичних функцій. Проте темп їх зростання є нижчим за темп зростання доходу, що свідчить про ефективність управління витратами.

Покращення оборотності з 74 до 63 днів є позитивним індикатором оптимізації структури запасів, кращого планування закупівель, зменшення обсягів повільно обертових позицій. Це підвищує ліквідність підприємства та знижує потребу в оборотному капіталі.

Аналіз фінансово-економічних показників ТОВ «ВИНО І МОРЕ» свідчить про загальну позитивну динаміку розвитку підприємства. За період 2022–2024 рр. компанія демонструє суттєве зростання обсягів реалізації, покращення оборотності запасів і стабільність валових прибутків. Водночас, спостерігається зниження маржинальності та зростання собівартості, що пов'язано із зовнішніми факторами воєнного часу. Це формує потребу у перегляді політики закупівель, зміцненні фінансового контролю, оптимізації логістичних витрат, впровадженні системи бюджетування та прогнозування в режимі підвищеної волатильності.

Отже, фінансово-економічний аналіз діяльності ТОВ «ВИНО І МОРЕ» підтверджує стійкість підприємства та його здатність адаптуватися до складних умов ринку, але одночасно окреслює необхідність впровадження удосконаленої моделі оцінювання результативності.

2.2. Характеристика практики оцінювання результативності економічної діяльності ТОВ «ВИНО І МОРЕ»

В умовах воєнного стану та високої економічної нестабільності особливого значення набуває питання оцінювання результативності діяльності підприємств, які функціонують у сфері імпорту та оптово-роздрібної торгівлі підакцизною продукцією. Зміна логістичних маршрутів, коливання валютних курсів, посилення регуляторного контролю та трансформація споживчого попиту істотно ускладнюють процес управління економічною діяльністю та знижують інформативність традиційних показників результативності.

У цих умовах система оцінювання результативності повинна не лише фіксувати фінансові результати, а й відображати здатність підприємства адаптуватися до зовнішніх викликів, підтримувати безперервність операційної діяльності та зберігати керованість ключових бізнес-процесів. Саме тому аналіз практики оцінювання результативності ТОВ «ВИНО І МОРЕ» здійснюється з урахуванням специфіки воєнного періоду, особливостей організа-

ційної структури управління та реальних управлінських інструментів, що використовуються у процесі прийняття рішень.

Подальший аналіз зосереджено на виявленні поточного стану системи оцінювання результативності підприємства, визначенні її сильних сторін та проблемних зон, а також на оцінці відповідності наявних інструментів сучасним вимогам управління в умовах воєнних викликів.

Аналіз діяльності ТОВ «ВИНО І МОРЕ» свідчить, що оцінювання результативності економічної діяльності здійснюється переважно в межах класичної фінансово-операційної парадигми. Основний акцент управлінської аналітики зосереджений на контролі фінансових результатів, руху товарно-матеріальних цінностей, виконанні планів продажів та дотриманні нормативних вимог, пов'язаних із обігом підакцизної продукції.

Фактично система оцінювання результативності формується на основі: бухгалтерської та податкової звітності (BAS Бухгалтерія 2.1); управлінських таблиць Excel (аналіз продажів, маржі, оборотності запасів); щомісячного фінансового аналізу доходів і витрат; оперативного контролю виконання планів продажів; інвентаризацій та контролю залишків ТМЦ.

Такий підхід забезпечує достатній рівень контролю фінансової стійкості та ліквідності підприємства, що є критично важливим у період воєнної нестабільності. Водночас він обмежує глибину аналізу результативності, оскільки не охоплює нефінансові, стратегічні та адаптивні аспекти економічної діяльності.

Для встановлення відповідності між фактичною системою оцінювання результативності ТОВ «ВИНО І МОРЕ» та теоретичними підходами, розглянутими у розділі 1, доцільно здійснити їх порівняльний аналіз (табл. 2.6).

Результати аналізу свідчать, що система оцінювання результативності підприємства є функціональною, але фрагментарною. Вона добре працює в межах фінансового контролю, проте не формує цілісного уявлення про стратегічну результативність, стійкість бізнес-моделі та довгострокову цінність. Фактична система оцінювання не повною мірою відображає ці чинники, оскільки зосереджена на постфактум-аналізі фінансових результатів, а не на прогнозуванні, сценарному аналізі та управлінні ризиками.

Таблиця 2.6

Відповідність фактичної системи оцінювання результативності ТОВ
«ВИНО І МОРЕ» теоретичним підходам

Теоретичний підхід	Ключові характеристики	Реалізація на підприємстві	Рівень відповідності
Ресурсно-результативний	Співвідношення результатів і використаних ресурсів	Аналіз прибутковості, собівартості, оборотності	Високий
Цільовий (effectiveness)	Досягнення поставлених цілей	Планування продажів, виконання фінансових планів	Середній
Стейкхолдерський	Урахування інтересів персоналу, клієнтів, партнерів	Частково через сервіс та роботу з HoReCa	Низький
Інтегральний (BSC, KPI)	Поєднання фінансових і нефінансових показників	Не формалізований	Низький
Адаптивний (ризикостійкість)	Здатність діяти в умовах нестабільності	Оперативні управлінські рішення	Середній

Джерело: узагальнено автором.

У межах управлінської практики ТОВ «ВИНО І МОРЕ» результативність економічної діяльності фактично ототожнюється з виконанням планів продажів, збереженням маржинальності, підтриманням оборотності запасів, контролем витрат і фінансових потоків. При цьому управлінські функції реалізуються нерівномірно. Контроль і облік мають високий рівень розвитку, що відповідає вимогам роботи з підакцизною продукцією. Натомість функції стратегічного планування, мотивації та системного управління результативністю персоналу залишаються недостатньо формалізованими.

Особливістю ТОВ «ВИНО І МОРЕ» є висока концентрація управлінських функцій на рівні директора та ключових керівників. Така модель є типовою для малого та середнього бізнесу і має переваги у вигляді швидкості прийняття рішень та гнучкості реагування. Водночас у воєнних умовах дана управлінська конфігурація формує низку системних ризиків для результативності, зокрема: зростання управлінського навантаження; зниження якості стратегічного аналізу через фокус на операційних завданнях; відсутність формалізованих критеріїв оцінювання результатів роботи підрозділів і персона-

лу; ускладнення масштабування бізнесу та делегування повноважень.

Фактично результативність підприємства значною мірою залежить не від формалізованої системи управління, а від професійної інтуїції та досвіду окремих менеджерів, що знижує прогнозованість результатів у кризових умовах.

Воєнний стан істотно змінює умови функціонування підприємства та ускладнює інтерпретацію традиційних показників результативності. Зростання доходів або обсягів продажів у таких умовах не завжди свідчить про реальне покращення економічної діяльності, оскільки може супроводжуватися зниженням маржі, підвищенням ризиків або погіршенням стійкості бізнесу. Для ТОВ «ВИНО І МОРЕ» ключовими воєнними детермінантами результативності визначено: нестабільність логістичних ланцюгів; валютні ризики імпорتنих операцій; регуляторні обмеження; зміна споживчих пріоритетів; підвищене навантаження на управлінський персонал.

На відміну від стабільних економічних умов, у період воєнного стану результативність діяльності підприємства не може оцінюватися виключно через показники зростання доходу або прибутковості. Воєнна економіка характеризується високим рівнем невизначеності, асиметрією інформації, порушенням логістичних ланцюгів і підвищеним регуляторним тиском, що зумовлює необхідність комплексного, багатовимірного аналізу результативності.

Для ТОВ «ВИНО І МОРЕ» воєнні виклики проявляються не лише у фінансових показниках, але й у зміні самої логіки господарської діяльності. Підприємство вимушене одночасно: забезпечувати безперервність постачання імпоротної продукції; підтримувати конкурентні ціни за умов зростання собівартості; адаптувати асортимент до скорочення платоспроможного попиту; мінімізувати ризики, пов'язані з валютними коливаннями та регуляторними змінами.

У цьому контексті результативність економічної діяльності набуває адаптивного змісту, де ключовим стає не максимізація прибутку, а здатність підприємства зберігати керованість, фінансову рівновагу та операційну стабільність.

На основі проведеного аналізу можна виокремити ключові проблемні зони (табл. 2.7).

Таблиця 2.7

Проблемні зони системи оцінювання результативності ТОВ «ВИНО І
МОРЕ»

Проблемна зона	Прояв	Наслідки
Відсутність KPI-системи	Оцінка персоналу за загальними результатами	Зниження мотивації, суб'єктивність
Обмежена нефінансова аналітика	Не вимірюється клієнтський досвід, лояльність	Втрата довгострокової цінності
Надмірна централізація	Залежність від директора	Ризики безперервності
Недостатня BI-аналітика	Ручна обробка даних	Запізнілі управлінські рішення
Відсутність ризик-метрик	Реактивне управління	Підвищення вразливості бізнесу

Джерело: розроблено автором

Аналіз відображення об'єкта та предмета дослідження у діяльності ТОВ «ВИНО І МОРЕ» показав, що підприємство має достатньо розвинену систему фінансового контролю та операційного управління, яка забезпечує базову результативність економічної діяльності в умовах воєнної нестабільності. Водночас наявна система оцінювання є фрагментарною, переважно фінансово орієнтованою та не інтегрованою у стратегічний контур управління.

Проведений аналіз дозволяє зробити висновок, що в ТОВ «ВИНО І МОРЕ» існує розрив між формальною фінансовою ефективністю та фактичною результативністю економічної діяльності. Так, з одного боку, підприємство демонструє зростання чистого доходу, покращення оборотності запасів, відносну стабільність валового прибутку. З іншого боку, ці позитивні фінансові тенденції супроводжуються зниженням рентабельності продажів, зростанням залежності від управлінських рішень окремих ключових осіб, відсутністю системного контролю нефінансових чинників результативності, реактивним характером управління ризиками. Таким чином, фінансові показники відображають результат діяльності постфактум, але не дозволяють оцінити стійкість бізнес-моделі, запас адаптивності підприємства, ефективність управлінських рішень у середньо- та довгостроковій перспективі.

Виявлені обмеження обґрунтовують необхідність удосконалення системи оцінювання результативності шляхом впровадження інтегрованої моделі, що поєднуватиме фінансові, нефінансові, ризикові та адаптивні показники, орієнтовані на забезпечення стійкості бізнесу в умовах воєнних викликів. Саме ці напрями стануть предметом розгляду у проектно-рекомендаційному розділі кваліфікаційної роботи.

За результатами аналізу встановлено, що економічна діяльність ТОВ «ВИНО І МОРЕ» в умовах воєнного стану характеризується достатнім рівнем фінансової стійкості та операційної адаптивності, що дозволило підприємству зберегти ринкові позиції та забезпечити зростання обсягів реалізації. Водночас наявна система оцінювання результативності має обмежений характер і переважно зосереджена на фінансових показниках та оперативному контролі.

Проведене дослідження показало, що фактична практика оцінювання результативності не повною мірою відповідає сучасним теоретичним підходам, зокрема інтегральним, стейкхолдерським та адаптивним моделям. Відсутність формалізованої системи КРІ, нефінансових індикаторів і ризик-метрик знижує можливості стратегічного управління результативністю та ускладнює своєчасне прийняття управлінських рішень.

Таким чином, ключовою проблемою є не недостатня фінансова ефективність підприємства, а обмеженість інструментарію оцінювання результативності, який не враховує вплив воєнних детермінант, рівень управлінської стійкості та здатність бізнесу до довгострокової адаптації.

Виявлені обмеження формують об'єктивну необхідність розроблення та впровадження удосконаленої системи оцінювання результативності економічної діяльності підприємства, яка поєднуватиме фінансові, нефінансові, ризикові та стратегічні показники й буде адаптованою до умов воєнних викликів. Це обґрунтовує логічний перехід до проектно-рекомендаційного розділу кваліфікаційної роботи.

ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 2

У межах другого розділу роботи здійснено комплексний дослідницько-аналітичний аналіз діяльності ТОВ «ВИНО І МОРЕ» з акцентом на особливості функціонування підприємства в умовах воєнних викликів та нестабільності зовнішнього середовища. Отримані результати дозволяють сформулювати цілісне уявлення про стан системи управління, економічні результати діяльності та практику оцінювання результативності на підприємстві.

Аналіз організаційної структури та системи управління показав, що ТОВ «ВИНО І МОРЕ» використовує класичну лінійно-функціональну модель, адаптовану до специфіки торговельно-комерційної діяльності у сегменті оптово-роздрібної реалізації алкогольної продукції. Така структура забезпечує оперативність ухвалення управлінських рішень, чіткий розподіл відповідальності та ефективний контроль фінансових і товарних потоків. Водночас виявлено надмірну централізацію управлінських рішень на рівні директора, обмежену формалізацію HR-функції та недостатній розвиток аналітичної підтримки, що створює додаткові управлінські ризики в умовах підвищеної невизначеності.

Фінансово-економічний аналіз діяльності підприємства за 2022–2024 рр. засвідчив загалом позитивну динаміку розвитку: зростання обсягів реалізації, покращення оборотності товарних запасів, стабільність валового прибутку. Разом із тим встановлено зниження рівня рентабельності продажів і зростання собівартості, що зумовлено впливом зовнішніх факторів воєнного часу, зокрема подорожчанням логістики, валютними коливаннями та зростанням регуляторного навантаження. Це свідчить про обмежені можливості використання виключно фінансових показників для повноцінної оцінки результативності діяльності підприємства.

PEST- та SWOT-аналізи підтвердили, що зовнішнє середовище функціонування ТОВ «ВИНО І МОРЕ» характеризується високим рівнем турбулентності, де ключовими загрозами виступають політико-економічні чинники,

пов'язані з воєнним станом. Водночас соціальні та технологічні фактори формують низку можливостей для розвитку підприємства, зокрема через цифровізацію управлінських процесів, підвищення сервісної складової та адаптацію асортиментної політики до змін споживчої поведінки.

Аналіз практики оцінювання результативності економічної діяльності підприємства показав, що наявна система зосереджена переважно на фінансових та операційних показниках і має фрагментарний характер. Вона не забезпечує комплексного відображення адаптивності підприємства, рівня ризикостійкості, ефективності управлінських рішень та довгострокової стійкості бізнес-моделі в умовах воєнних викликів. Відсутність формалізованої системи KPI, інтегрованих нефінансових індикаторів і єдиного аналітичного контуру знижує управлінську інформативність результатів оцінювання.

Отже, результати дослідження, представлені в розділі 2, свідчать про наявність об'єктивної потреби у вдосконаленні системи оцінювання результативності економічної діяльності ТОВ «ВИНО І МОРЕ». Така система повинна поєднувати фінансові та нефінансові показники, враховувати ризики воєнного періоду, забезпечувати підтримку стратегічних управлінських рішень і бути орієнтованою на довгострокову стійкість підприємства. Це зумовлює доцільність розроблення та обґрунтування удосконаленої моделі оцінювання результативності, що стане предметом подальших досліджень.

РОЗДІЛ 3

УДОСКОНАЛЕННЯ ОЦІНЮВАННЯ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ
ТОВ «ВИНО І МОРЕ» В УМОВАХ ВОЄННИХ ВИКЛИКІВ3.1. Обґрунтування вибору складових та показників оцінювання
результативності діяльності підприємства в умовах воєнних викликів

У сучасних умовах господарювання, особливо під час воєнного стану в Україні, традиційні підходи до оцінювання результативності діяльності підприємства потребують суттєвого перегляду та адаптації. Коливання валютного курсу, порушення логістичних ланцюгів, зниження платоспроможності споживачів, ризики перебоїв постачання та зміни у регуляторному середовищі формують новий економічний контекст, в якому звичайні фінансові показники (прибутковість, маржинальність, товарообіг) стають менш інформативними або втрачають стабільність.

Саме тому виникає потреба у використанні комплексних, багатокритеріальних моделей, здатних всебічно відобразити економічну, ринкову та соціально-трудову складові діяльності підприємства. Такий підхід відповідає світовим тенденціям оцінювання бізнес-стійкості (Business Resilience), управлінської ефективності (Management Efficiency) та адаптивності підприємства до кризових умов (Crisis Adaptation Capacity).

Багатокритеріальні методи оцінювання діяльності підприємств широко представлені у працях Р. Каплана і Д. Нортон (Balanced Scorecard), П. Хорвата (Controlling), М. Портера (конкурентні моделі), а також у численних дослідженнях щодо інтегральних індексів ефективності (індекси UNIDO, OECD).

Сутність таких підходів полягає у наступному:

1. Результативність підприємства є багатовимірним явищем, що включає фінансові, ринкові, соціальні та операційні складові.
2. Сукупність одиничних показників має бути агрегована у загальний інтегральний індикатор.
3. Індекси мають порівнюватися у динаміці, що дозволяє відстежувати адаптивність підприємства до кризових станів.

4. Вагові коефіцієнти розподіляються відповідно до економічної пріоритетності (фінансова складова переважає, але соціальна та ринкова теж суттєво впливають на стійкість).

Виходячи з цього, у роботі обґрунтовано доцільність застосування інтегрального індексного підходу, який передбачає: декомпозицію результативності на окремі функціональні складові; використання системи відносних індексів, що дозволяють порівнювати діяльність підприємства у динаміці; агрегування одиничних показників у комплексні індикатори; коригування вагомості складових залежно від фази воєнного стану.

З урахуванням специфіки діяльності підприємства та особливості його функціонування у воєнний період, у методиці виділено три ключові складові результативності: економічну (ЕС), ринкову (МС) та соціальну (SC). Така структура дозволяє оцінити не лише фінансові результати, а й здатність підприємства утримувати ринкові позиції та зберігати людський капітал, що є критично важливим у кризових умовах.

Особливістю запропонованого підходу є динамічне коригування вагомості складових результативності залежно від періоду воєнного стану (активні бойові дії, окупація, відновлення територій). Це дозволяє враховувати зміну ціннісних орієнтацій ПМСБ: від домінування соціальної складової в період загострення безпекових ризиків до пріоритету економічної результативності на етапі відновлення.

Методика ґрунтується на використанні показників, аналітична база яких є доступною для більшості малих та середніх підприємств, у тому числі для фізичних осіб-підприємців. Це забезпечує її практичну застосовність в умовах обмеженої статистичної інформації, характерної для воєнного часу.

З урахуванням специфіки ТОВ «Вино і Море» - імпортера та продавця алкогольних напоїв - модель оцінювання має відображати три ключові напрями діяльності: економічний результат (дохід, собівартість, маржинальність, додана вартість); ринкова активність (поведінка контрагентів, ритмічність закупівель, дебіторська дисципліна); соціальна стабільність (збереження персоналу, рівень зарплати, продуктивність праці).

Методика оцінки результативності діяльності підприємства в умовах

воєнного стану повинна передбачати оцінку, що найменше трьох складових діяльності: економічної (EC –economic component), ринкової (MC – market component) і соціальної (SC – social component). (рис.3.1.).



Рис. 3.1. Складові оцінки результативності діяльності ПМСБ

Запропонована методика передбачає формування трьох груп індексів (табл. 3.1):

Економічна складова (EC). Відображає фінансову ефективність діяльності підприємства. Включає індекси чистого доходу, собівартості, валового прибутку, доданої вартості, рентабельності продажів.

Ринкова складова (MC). Характеризує взаємодію з ринком і партнерами. Включає індекси активності контрагентів, ритмічності закупівель, динаміки дебіторської заборгованості, середнього чека (за потреби).

Соціальна складова (SC). Оцінює людський капітал і його стійкість. Включає індекси збереження персоналу, середньої заробітної плати, доданої вартості на одного працівника.

Запропонована у табл. 3.1 система індикаторів має узагальнений, рамковий характер і спрямована на комплексне відображення результативності функціонування підприємства в умовах підвищеної невизначеності, ризиків та зовнішніх обмежень, зумовлених воєнними викликами. Її ключовим призначенням є формування єдиної методологічної логіки оцінювання, яка поєднує фінансові, управлінські, операційні та адаптивні аспекти діяльності суб'єкта господарювання.

Таблиця 3.1

Система показників оцінювання результативності діяльності підприємства у воєнний час

Складова результативності	Показник	Економічний зміст	Аналітичне призначення
Економічна (EC)	Абсолютна додана вартість (AAV)	Характеризує обсяг створеної економічної цінності	Оцінка масштабу та життєздатності бізнесу
	Індекс доданої вартості (k_{av})	Динаміка створення вартості	Аналіз адаптивності
	Абсолютна ефективність діяльності (AEA)	Співвідношення результату і ресурсів	Вимірювання ефективності
	Індекс ефективності (k_{ae})	Зміна ефективності у часі	Контроль тенденцій
Ринкова (MC)	Індекс дебіторської заборгованості (i_{car})	Платіжна дисципліна контрагентів	Оцінка ринкових ризиків
	Індекс активності контрагентів (i_{ba})	Збереження клієнтської бази	Аналіз конкурентоспроможності
	Індекс активності закупівель (i_{ra})	Операційна здатність підприємства	Оцінка стабільності постачання
Соціальна (SC)	Індекс збереження персоналу (i_{ans})	Кадрова стабільність	Аналіз соціальної стійкості
	Індекс середньої заробітної плати (i_{as})	Рівень соціального захисту	Оцінка мотивації персоналу
	Індекс доданої вартості на 1 працівника (i_{ave})	Продуктивність праці	Оцінка ефективності людського капіталу

Джерело: узагальнено та адаптовано автором.

Водночас дана система показників не є жорстко фіксованою та не передбачає універсального набору індикаторів, обов'язкового до застосування для всіх підприємств без урахування їхніх галузевих, організаційних та ресурсних особливостей. Навпаки, її рамковий характер дозволяє гнучко трансформувати склад і структуру показників залежно від специфіки діяльності конкретного підприємства, рівня доступності аналітичних даних, масштабів бізнесу та пріоритетних управлінських завдань у період воєнного стану.

Застосування даної системи в практиці оцінювання результативності передбачає відбір релевантних індикаторів, які, з одного боку, відповідають логіці запропонованої концептуальної моделі, а з іншого - можуть бути кількісно виміряні на основі реальної фінансово-економічної та управлінської інформації підприємства. Такий підхід забезпечує баланс між теоретичною повнотою оцінювання та практичною здійсненністю розрахунків, що є особ-

ливо важливим в умовах обмеженості даних і нестабільності зовнішнього середовища.

Отже, система показників, представлена в табл.3.1, слугує методологічною основою для формування прикладних моделей оцінювання результативності, які можуть і повинні адаптуватися до потреб конкретного підприємства. Саме в такому контексті в подальших підрозділах здійснюється практична реалізація окремих елементів цієї системи на прикладі діяльності ТОВ «ВИНО І МОРЕ» з урахуванням його фінансових можливостей, організаційної структури та умов функціонування у воєнний період

Загальний рівень результативності визначається за формулою 3.1:

$$IR = w_1 * EC + w_2 * MC + w_3 * SC, \quad 3.1$$

де w_1, w_2, w_3 - вагові коефіцієнти,

EC, MC, SC - усереднені індекси відповідних компонентів.

З огляду на ключову роль фінансової стійкості у торгівельних підприємствах, ваги розподілені наступним чином: $w_1 - 0,5$; $w_2 - 0,3$; $w_3 - 0,2$

Такий розподіл коефіцієнтів відповідає концепції: «Економічна ефективність - основа, ринок і персонал - умови її забезпечення».

В результаті проведених розрахунків окремі показники кожної складової оцінки результативності зводяться до комплексного показника. В свою чергу комплексні показники складових оцінки результативності діяльності ПМСБ коригуються на значення коефіцієнтів градації вагомості складових оцінки результативності й також зводяться до єдиного інтегрованого показника результативності діяльності підприємства.

Переваги та недоліки застосованої моделі наведено в табл.3.2. До основних переваг обраної методики слід віднести наступні:

комплексність - оцінює підприємство як систему;

адаптивність - враховує специфіку воєнного періоду й нестабільності ринку;

масштабованість - модель можна використовувати щоквартально/щорічно;

аналітична глибина - показує не лише результати, а й внутрішню логіку

їх формування;

придатність для управлінських рішень - інтегральний показник IR дозволяє відстежувати тренди стійкості.

Таблиця 3.2

Переваги та недоліки інтегральної моделі оцінювання результативності діяльності підприємства

Переваги моделі	Недоліки моделі
Комплексність підходу. Модель враховує не лише економічні, а й ринкові та соціальні складові результативності, що дозволяє оцінити діяльність підприємства всебічно.	Висока вимогливість до даних. Для точності моделі необхідні регулярні, достовірні та деталізовані показники, що не завжди доступно для МСП.
Адаптивність до умов воєнного стану. Модель чутлива до коливань попиту, логістичних ризиків, зміни поведінки клієнтів та соціальних показників.	Складність розрахунків для непідготовлених користувачів. Потрібне розуміння індексного аналізу, нормування та зважування.
Можливість порівняння динаміки за періоди. Використання індексів дозволяє порівнювати діяльність підприємства у різні періоди незалежно від масштабів діяльності.	Необхідність суб'єктивного вибору вагових коефіцієнтів. Ваги (0,5; 0,3; 0,2) впливають на результат і можуть викликати дискусії щодо їх обґрунтування.
Гнучкість у підборі показників. Підприємство може адаптувати складові під власну бізнес-модель (додати, вилучити, модифікувати індикатори).	Ризик переускладнення моделі. При надмірній кількості індикаторів аналіз стає важким для інтерпретації.
Дає можливість виявляти приховані тенденції. Наприклад, соціальна складова може зростати навіть при стагнації доходів.	Потребує автоматизації. Розрахунки в Excel можливі, але для регулярного застосування потрібна інтеграція в ВІ-систему.
Сприяє управлінським рішенням. Дає змогу формувати рекомендації: підсилити маркетинг, оптимізувати витрати, змінити товарну політику, систематизувати HR.	Чутливість до різких змін. У кризових умовах окремі індекси можуть давати різкі скачки, які потребують додаткового пояснення.
Може застосовуватися до різних підприємств. Підходить для торгівлі, виробництва, логістики, сервісного бізнесу.	Потреба в регулярності збору даних. При відсутності системного ведення обліку модель втрачає точність.

Джерело: узагальнено та адаптовано автором

Розроблена методика є науково обґрунтованим інструментом оцінювання результативності діяльності підприємства у кризових умовах. Вона забезпечує глибокий, системний аналіз основних процесів, дозволяє визначити сильні й слабкі сторони функціонування бізнесу та формує підґрунтя для прийняття стратегічних рішень щодо його розвитку. Її застосування в умовах воєнного стану особливо цінне, оскільки дає можливість об'єктивно оцінити

динаміку адаптації та загальний рівень стійкості ТОВ «Вино і Море».

Проведений аналіз свідчить, що запропонована модель оцінювання результативності діяльності підприємства має комплексний характер і дозволяє збалансовано враховувати економічні, ринкові та соціальні аспекти функціонування бізнесу. Її ключовою перевагою є інтеграція декількох груп показників, що забезпечує більш повну та об'єктивну оцінку стану підприємства порівняно з традиційними одновимірними методами.

Разом із тим модель має низку обмежень, пов'язаних із необхідністю коректного добору вагових коефіцієнтів, потребою в якісних даних та залежністю результатів від зовнішнього середовища. Однак у практичному застосуванні, особливо в умовах воєнного стану, даний підхід дозволяє формувати достовірну управлінську інформацію та слугує інструментом для прийняття стратегічних рішень щодо стабілізації й розвитку підприємства.

3.2. Оцінювання результативності діяльності ТОВ «ВИНО І МОРЕ» в умовах воєнного стану

З метою практичної апробації розробленого методичного підходу в роботі здійснено моделювання результативності діяльності ТОВ «ВИНО І МОРЕ» в умовах воєнного стану. Оцінювання проведено за інтегральною моделлю, що передбачає поетапний аналіз економічної, ринкової та соціальної складових із подальшим формуванням узагальненого показника результативності.

Запропонована в розділі 3.1 система показників оцінювання результативності діяльності підприємства у воєнний час має рамковий, концептуальний характер і спрямована на комплексне відображення економічної, ринкової та соціальної складових функціонування суб'єкта господарювання в умовах підвищеної невизначеності та зовнішніх обмежень. Вона формує єдину методологічну логіку аналізу, яка дозволяє врахувати не лише фінансові результати, а й адаптивність, стійкість та життєздатність підприємства.

Разом із тим практичне застосування даної системи потребує її операціоналізації (табл. 3.3), тобто переходу від узагальнених рамкових показників

до таких індикаторів, які можуть бути кількісно виміряні та порівняні у динаміці. З огляду на це у подальшому дослідженні рамкова система була реалізована через індексний підхід, що забезпечує можливість оцінювання змін результативності підприємства у часі та підвищує аналітичну інформативність отриманих результатів.

У межах дослідження кожна складова результативності - економічна, ринкова та соціальна - представлена системою часткових індексів, які відображають динаміку ключових параметрів діяльності підприємства та відповідають логіці показників, визначених у рамковій моделі. Такий підхід дозволяє зберегти методологічну цілісність запропонованої системи оцінювання та водночас адаптувати її до умов обмеженості інформаційної бази й високої мінливості зовнішнього середовища в період воєнного стану.

Економічна складова (ЕС) результативності відображає фінансову стійкість підприємства, здатність створювати додану вартість та забезпечувати прийнятний рівень прибутковості в умовах зростання витрат і валютної нестабільності. Для її оцінювання використано систему індексів, що характеризують як динаміку доходів, так і ефективність витрат.

Для моделювання економічної складової застосовано такі індикатори: індекс чистого доходу (ІД); індекс собівартості (ІС); індекс валового прибутку (ІВП); індекс доданої вартості (ІДВ); індекс рентабельності продажів (ІР).

Таблиця 3.3

Операціоналізація рамкової системи показників результативності
діяльності ТОВ «ВИНО І МОРЕ»

Складова	Рамковий показник	Позначення в рамці	Індекс, використаний у п.3.2	Статус реалізації	Коментар
Економічна (ЕС)	Абсолютна додана вартість	AAV	Індекс доданої вартості (ІДВ)	✓ повна	Динамічна форма оцінювання створеної економічної цінності
	Індекс доданої вартості	k_av	ІДВ	✓ повна	Безпосередня реалізація рамкового індикатора
	Абсолютна ефективність діяльності	AEA	Індекс валового прибутку (ІВП), Індекс рентабельності продажів (ІР)	✓ адаптація	Ефективність подана через результативні фінансові індекси

Продовження табл. 3.3

Складова	Рамковий показник	Позначення в рамці	Індекс, використаний у п.3.2	Статус реалізації	Коментар
	Індекс ефективності	k _{ae}	Середній індекс ЕС	✓ агреговано	Динаміка ефективності відображена інтегрально
Ринкова (MC)	Індекс дебіторської заборгованості	i _{car}	Індекс оборотності дебіторської заборгованості (ІДеб)	✓ повна	Пряма відповідність рамковому показнику
	Індекс активності контрагентів	i _{ba}	Індекс активності контрагентів (ІАк)	✓ повна	Збереження клієнтської бази та попиту
	Індекс активності закупівель	i _{pa}	Індекс регулярності закупівель (ІЗак)	✓ повна	Оцінка стабільності постачання
Соціальна (SC)	Індекс збереження персоналу	i _{ans}	Індекс збереження персоналу (ІЗ)	✓ повна	Характеризує кадрову стійкість
	Індекс середньої заробітної плати	i _{as}	Індекс заробітної плати (ІЗП)	✓ повна	Оцінка соціального захисту
	Індекс доданої вартості на 1 працівника	i _{ave}	Індекс доданої вартості на 1 працівника (ІДВп)	✓ повна	Відображає продуктивність людського капіталу

Вихідні дані для розрахунків наведено в табл. 3.4.

Таблиця 3.4

Вихідні дані для моделювання економічної складової результативності

ТОВ «ВИНО І МОРЕ»

Показник	2023 р.	2024 р.
Чистий дохід, млн грн	24,0	29,0
Собівартість, млн грн	16,8	21,2
Валовий прибуток, млн грн	7,2	7,8
Рентабельність продажів, %	30	27
Додана вартість, млн грн	4,9	5,3

Джерело: узагальнено та адаптовано автором

На основі наведених даних розраховано індекси економічної складової:

$$ID = 1,21$$

$$IC = 1,26$$

$$IDB = 1,08$$

$$IDB = 1,08$$

$$IP = 0,90$$

Узагальнений показник економічної складової визначено як середнє значення індексів:

$$EC = 1,11$$

Отримане значення ЕС свідчить про помірне зростання економічної результативності підприємства у 2024 році порівняно з 2023 роком. Водночас структура індексів демонструє внутрішню напруженість фінансових результатів: темпи зростання собівартості ($IC = 1,26$) випереджають темпи зростання доходу та валового прибутку, що призводить до зниження рентабельності продажів ($IP < 1$).

Такий результат є типовим для підприємств, орієнтованих на імпорتنу продукцію, в умовах валютних коливань, зростання логістичних витрат та акцизного навантаження. Водночас зростання доданої вартості підтверджує здатність підприємства утримувати економічну життєздатність, незважаючи на несприятливе зовнішнє середовище.

Ринкова складова (МС) результативності характеризує ступінь інтегрованості підприємства в ринкове середовище, стабільність взаємодії з контрагентами та здатність підтримувати операційну активність у період зниження загального попиту.

- Для оцінювання ринкової складової використано такі індикатори:
- індекс активності контрагентів;
 - індекс регулярності закупівель;
 - індекс оборотності дебіторської заборгованості.
- Вихідні дані для розрахунків наведено в табл. 3.5.

Таблиця 3.5

Показники ринкової складової результативності ТОВ «ВИНО І МОРЕ»

Показник	2023 р.	2024 р.
Активність контрагентів	0,78	0,83
Регулярність закупівель	0,71	0,77
Дебіторська заборгованість, млн грн	0,96	1,02

Джерело: узагальнено та адаптовано автором

Результати індексного аналізу:

$$I_{Ак} = 1,06$$

$$I_{Зак} = 1,08$$

$$I_{Деб} = 1,06$$

Середнє значення ринкової складової:

$$МС = 1,07$$

Значення $МС > 1$ свідчить про поступове відновлення ринкової активності підприємства. Зростання активності контрагентів і регулярності закупівель відображає стабілізацію сегменту HoReCa та підвищення довіри партнерів до підприємства.

Незначне зростання дебіторської заборгованості не має критичного характеру і є наслідком розширення обсягів продажів, а не погіршення платіжної дисципліни. Загалом ринкова складова демонструє адаптацію бізнес-моделі до нових умов функціонування та збереження клієнтської бази.

Соціальна складова (SC) результативності відображає здатність підприємства зберігати кадровий потенціал, підтримувати рівень оплати праці та забезпечувати зростання продуктивності в умовах нестабільності.

Для оцінювання використано такі індикатори:

індекс збереження персоналу;

індекс середньої заробітної плати;

індекс доданої вартості на одного працівника.

Умовні дані для розрахунків наведено в табл. 3.6.

Таблиця 3.6

Показники соціальної складової результативності ТОВ «ВИНО І МО-РЕ»

Показник	2023 р.	2024 р.
Чисельність персоналу, осіб	14	13
Середня заробітна плата, грн	21 000	23 000
Додана вартість на 1 працівника, тис. грн	350	408

Джерело: узагальнено та адаптовано автором

Результати розрахунків:

$$ІЗП = 0,93$$

$$ІЗ = 1,095$$

$$ІДВп = 1,166$$

Середнє значення соціальної складової:

$$SC = 1,06$$

Соціальна складова результативності свідчить про збереження кадрової стійкості підприємства. Незначне скорочення чисельності персоналу супроводжується зростанням середньої заробітної плати та істотним підвищенням продуктивності праці.

Зростання доданої вартості на одного працівника є позитивним сигналом, що вказує на раціоналізацію використання трудових ресурсів та прагнення підприємства утримувати кваліфікований персонал, незважаючи на воєнні ризики.

Для формування підсумкової оцінки застосовано ваговий підхід: економічна складова - 0,5; ринкова складова - 0,3; соціальна складова - 0,2.

Інтегральний показник результативності:

$$IR = 0,5 \cdot 1,11 + 0,3 \cdot 1,07 + 0,2 \cdot 1,06 = 1,09$$

Отримане значення інтегрального показника $IR = 1,09$ свідчить про помірне, але стійке зростання результативності діяльності ТОВ «ВИНО І МОРЕ» в умовах воєнного стану. Підприємству вдалося: зберегти позитивну економічну динаміку; адаптуватися до змін ринкового середовища; підтримати соціальну стабільність та продуктивність праці.

Загалом підприємство рухається траєкторією контрольованого відновлення, уникаючи різких спадів результативності та зберігаючи керованість ключових бізнес-процесів. Інтегральна модель дозволяє отримати об'єктивну та багатовимірну оцінку стану підприємства і формує аналітичне підґрунтя для розроблення практичних управлінських рекомендацій, що буде здійснено у наступному підрозділі.

Результати моделювання результативності діяльності ТОВ «ВИНО І

МОРЕ» засвідчили, що підприємство демонструє загальну адаптивність до умов воєнного стану та зберігає позитивну динаміку інтегрального показника результативності ($IR = 1,09$). Водночас проведений аналіз виявив низку структурних дисбалансів між окремими складовими результативності, що обмежують потенціал подальшого розвитку підприємства.

Зокрема, економічна складова характеризується зростанням доходів при одночасному підвищенні собівартості та зниженні маржинальності; ринкова складова демонструє відновлення активності, однак залишається чутливою до логістичних і платіжних ризиків; соціальна складова є відносно стабільною, але потребує систематизації управління людським капіталом. Це зумовлює необхідність формування цілеспрямованих управлінських рекомендацій, орієнтованих на балансування економічних, ринкових і соціальних параметрів результативності.

Рекомендації щодо управлінських рішень сформовано відповідно до структури інтегральної моделі оцінювання результативності та згруповано за трьома ключовими напрямками: підвищення економічної результативності; посилення ринкової стійкості; зміцнення соціальної стабільності та продуктивності персоналу.

Такий підхід забезпечує узгодженість управлінських рішень із методичним апаратом дослідження та дозволяє використовувати інтегральний показник IR як інструмент контролю ефективності впроваджених змін.

Зниження рентабельності продажів при зростанні доходу та доданої вартості свідчить про необхідність оптимізації витратної частини діяльності підприємства. У зв'язку з цим доцільно реалізувати такі управлінські рішення:

1. Впровадження елементів маржинального управління асортиментом. Рекомендується перейти від загального аналізу прибутковості до оцінювання маржі за окремими товарними групами та каналами збуту (опт / роздріб / HoReCa). Це дозволить: скоротити частку низькомаржинальних позицій; сфокусувати закупівельну політику на товарах із стабільним попитом; підвищити керованість валового прибутку.

2. Оптимізація імпортової собівартості та валютних ризиків. Доцільним є: використання валютного планування при формуванні закупівель; перегляд графіків постачання з урахуванням курсових коливань; часткове формування страхового валютного резерву в періоди відносної стабільності курсу.

3. Запровадження бюджетування з елементами сценарного аналізу. Формування альтернативних бюджетів («базовий», «стрес-сценарій», «оптимістичний») дозволить оперативно коригувати управлінські рішення залежно від змін зовнішнього середовища.

Результати аналізу ринкової складової свідчать про відновлення активності контрагентів, однак зберігається чутливість до змін платоспроможності клієнтів та логістичних ризиків. У цьому контексті доцільно реалізувати такі заходи:

1. Сегментація клієнтів за рівнем стабільності та ризику. Запровадження класифікації клієнтів (ключові, стабільні, ризикові) дозволить: диференціювати умови відстрочок платежів; зменшити ризик зростання дебіторської заборгованості; підвищити прогнозованість грошових потоків.

2. Посилення роботи з сегментом HoReCa. Рекомендується: розширення партнерських програм; впровадження гнучких цінових пропозицій; розвиток сервісних елементів (консультації, дегустації, персоналізовані пропозиції).

3. Розвиток цифрових каналів комунікації та продажів. Активізація онлайн-присутності та використання CRM-інструментів дозволить підвищити індекс активності контрагентів і забезпечити більш тісний зв'язок із клієнтами в умовах обмеженої фізичної мобільності.

Стабільність соціальної складової є одним із ключових чинників довгострокової стійкості бізнесу, особливо в умовах воєнного стану. Для її подальшого розвитку доцільно:

1. Формалізувати HR-функцію та систему мотивації. Рекомендується впровадження: базових KPI для ключових категорій персоналу; поєднання матеріальної та нематеріальної мотивації; регулярного оцінювання продуктивності праці.

2. Інвестувати в розвиток компетенцій персоналу. Навчання з продажів, продуктового консалтингу та клієнтського сервісу сприятиме: підвищенню середнього чека; зростанню доданої вартості на одного працівника; посилен-

ню конкурентних переваг підприємства.

3. Підтримувати соціальну стабільність як елемент управління ризиками. Збереження кадрового ядра в умовах нестабільності знижує операційні ризики та забезпечує безперервність бізнес-процесів.

Узагальнені рекомендації щодо підвищення результативності діяльності ТОВ «ВИНО І МОРЕ» наведено в табл. 3.7.

Таблиця 3.7

Управлінські рішення щодо підвищення результативності діяльності
ТОВ «ВИНО І МОРЕ»

Складова	Виявлені проблеми	Рекомендовані управлінські рішення
Економічна	Зниження маржинальності, зростання собівартості	Маржинальний аналіз, бюджетування, валютне планування
Ринкова	Чутливість до платіжних і логістичних ризиків	Сегментація клієнтів, розвиток HoReCa, CRM
Соціальна	Відсутність формалізованої HR-системи	KPI персоналу, навчання, нематеріальна мотивація

Джерело: узагальнено та адаптовано автором

Запропоновані управлінські рекомендації є логічним продовженням зробленої методики оцінювання результативності та базуються на результатах інтегрального аналізу діяльності ТОВ «ВИНО І МОРЕ». Їх реалізація дозволить не лише підвищити окремі складові результативності, а й забезпечити збалансований розвиток підприємства в умовах воєнних викликів, зберігаючи економічну стійкість, ринкову адаптивність та соціальну стабільність.

ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 3

У третьому розділі роботи було здійснено методичне обґрунтування, практичну апробацію та аналітичну інтерпретацію інтегрованої моделі оцінювання результативності економічної діяльності підприємства в умовах воєнних викликів на прикладі ТОВ «ВИНО І МОРЕ».

По-перше, обґрунтовано доцільність застосування багатокритеріального підходу до оцінювання результативності діяльності підприємства, що поєднує економічну, ринкову та соціальну складові. Доведено, що в умовах воєнного стану традиційні фінансові показники не забезпечують повного уявлення про реальний стан бізнесу, тоді як інтегральні моделі дозволяють оцінювати не лише фінансовий результат, а й здатність підприємства зберігати стійкість, адаптивність і керованість бізнес-процесів.

По-друге, розроблено та методично обґрунтовано інтегральну модель оцінювання результативності діяльності підприємства, яка базується на системі індексів і зважуванні складових залежно від їх економічної значущості. Запропонований підхід забезпечує можливість порівняльного аналізу діяльності підприємства у динаміці та є адаптивним до умов нестабільного зовнішнього середовища, що є особливо важливим у період воєнних викликів.

У ході дослідження рамкова система показників оцінювання результативності діяльності підприємства у воєнний час була операціоналізована шляхом побудови індексної моделі, що забезпечило перехід від узагальнених концептуальних індикаторів до кількісно вимірюваних показників, придатних для прикладного аналізу. Застосування індексного підходу дозволило забезпечити порівнянність результатів у динаміці, зберегти методологічну цілісність запропонованої системи та адаптувати її до умов обмеженості інформаційної бази й високої мінливості зовнішнього середовища в період воєнного стану.

По-третє, на основі фактичних та умовно-модельних даних проведено апробацію методики оцінювання результативності діяльності ТОВ «ВИНО І МОРЕ» за 2023–2024 роки. Отримані результати засвідчили, що підприємство демонструє помірне, але стабільне зростання інтегрального показника результативності ($IR = 1,09$), що свідчить про здатність бізнесу адаптуватися до складних економічних умов, зберігати операційну безперервність та підтримувати фінансову рівновагу.

По-четверте, аналіз економічної складової результативності виявив по-

зитивну динаміку доходів і доданої вартості при одночасному зниженні рентабельності продажів, що обумовлено зростанням собівартості імпортової продукції та валютними ризиками. Це свідчить про необхідність переходу від екстенсивної моделі зростання до більш керованої маржинальної політики та посилення контролю за витратами.

По-п'яте, дослідження ринкової складової результативності показало поступове відновлення активності контрагентів і стабілізацію платоспроможності клієнтів, зокрема у сегменті HoReCa. Водночас збереження чутливості до логістичних і платіжних ризиків підтверджує актуальність розвитку клієнтської сегментації, гнучких умов співпраці та цифрових інструментів управління взаємовідносинами з клієнтами.

По-шосте, оцінювання соціальної складової результативності засвідчило збереження кадрового потенціалу підприємства, зростання продуктивності праці та підвищення рівня середньої заробітної плати. Це підтверджує, що людський капітал у воєнний період виступає не лише соціальним, а й економічним чинником результативності, безпосередньо впливаючи на стійкість бізнесу.

По-сьоме, на основі результатів інтегрального аналізу сформовано систему управлінських рекомендацій, спрямованих на підвищення результативності діяльності ТОВ «ВИНО І МОРЕ». Запропоновані рішення орієнтовані на оптимізацію витрат, підвищення маржинальності, зміцнення ринкових позицій та систематизацію управління персоналом, що забезпечує практичну цінність проведеного дослідження.

Загалом результати третього розділу підтверджують, що запропонована методика оцінювання результативності діяльності підприємства є дієвим аналітичним інструментом управління в умовах воєнного стану. Вона дозволяє своєчасно виявляти критичні тенденції, обґрунтовувати управлінські рішення та формувати стратегічні напрями розвитку підприємства, забезпечуючи його економічну стійкість і адаптивність у кризових умовах.

ВИСНОВКИ

У кваліфікаційній роботі здійснено комплексне дослідження проблеми оцінювання результативності економічної діяльності підприємства в умовах воєнних викликів на прикладі ТОВ «ВИНО І МОРЕ». Актуальність обраної теми зумовлена трансформацією умов господарювання в Україні, зростанням рівня невизначеності, ризиків та необхідністю адаптації систем управління результативністю до кризового середовища.

У ході дослідження було вирішено поставлені завдання та отримано такі основні результати і висновки.

За результатами теоретичного аналізу встановлено, що категорія результативності економічної діяльності підприємства є багатовимірною і не може бути зведена виключно до фінансових показників. У роботі обґрунтовано доцільність розмежування понять *результативність*, *ефективність* та *доцільність*, що дозволяє більш повно відобразити логіку функціонування підприємства в умовах нестабільності. Доведено, що в період воєнного стану результативність набуває комплексного характеру та повинна враховувати не лише економічні, а й ринкові та соціальні аспекти діяльності.

Узагальнення наукових підходів до оцінювання результативності дало змогу систематизувати традиційні, комплексні та інноваційні методи оцінювання. Встановлено, що найбільш адекватними сучасним умовам господарювання є інтегровані моделі, які поєднують фінансові та нефінансові показники, принципи сталого розвитку (ESG), а також міжнародні стандарти управління якістю, ризиками та безперервністю діяльності (ISO, COSO, EFQM).

У межах дослідження детермінант результативності обґрунтовано, що в умовах воєнних викликів ключовими чинниками впливу на результативність підприємств є: фінансова стійкість, адаптивність бізнес-моделі, стабільність ринкових зв'язків, збереження кадрового потенціалу та здатність до швидкого управлінського реагування. Особливу увагу приділено досвіду українських підприємств у період повномасштабної війни, що підвищує прикладну

цінність проведеного дослідження.

Аналіз діяльності ТОВ «ВИНО І МОРЕ» засвідчив, що підприємство функціонує в умовах підвищених зовнішніх ризиків, пов'язаних з імпортною залежністю, валютними коливаннями та зміною поведінки споживачів. Разом із тим встановлено, що підприємству вдалося зберегти керованість бізнес-процесів, забезпечити позитивну динаміку доходів та підтримати соціальну стабільність персоналу. Результати аналізу підтвердили необхідність використання удосконаленої системи оцінювання результативності, яка відображає реальні умови функціонування бізнесу у воєнний період.

У роботі обґрунтовано та апробовано інтегральну модель оцінювання результативності діяльності підприємства, що поєднує три складові: економічну (EC), ринкову (MC) та соціальну (SC). Запропонований методичний підхід дозволяє агрегувати окремі індексні показники в єдиний інтегральний показник результативності (IR) з урахуванням вагових коефіцієнтів, адаптованих до умов воєнного стану.

Моделювання результативності діяльності ТОВ «ВИНО І МОРЕ» показало, що інтегральний показник результативності у 2024 році становив $IR = 1,09$, що свідчить про помірне, але стійке покращення загального рівня результативності. Економічна складова демонструє зростання при одночасному зниженні рентабельності, ринкова складова відображає відновлення ділової активності контрагентів, а соціальна складова підтверджує стабільність персоналу та зростання продуктивності праці.

На основі отриманих результатів сформульовано адресні практичні рекомендації, зокрема:

керівництву ТОВ «ВИНО І МОРЕ» – впровадити інтегровану систему оцінювання результативності на основі запропонованої моделі для регулярного моніторингу економічної, ринкової та соціальної складових діяльності;

фінансово-економічній службі підприємства – використовувати індексний аналіз для оцінювання динаміки доданої вартості, витрат та рентабельності з метою підвищення якості управлінських рішень;

менеджменту з постачання та продажу – посилити управління валютними та логістичними ризиками, удосконалити планування закупівель і комунікацію з ключовими контрагентами;

HR-службі – зосередити увагу на збереженні кадрового потенціалу та підвищенні продуктивності праці як чинниках стійкості бізнесу у воєнний період.

Узагальнюючи результати дослідження, слід зазначити, що мету магістерської роботи досягнуто, поставлені завдання виконано повністю. Запропонований методичний підхід до оцінювання результативності економічної діяльності підприємства є науково обґрунтованим, практично придатним і може бути використаний у діяльності підприємств торгівлі та суміжних галузей в умовах воєнних викликів. Отримані результати створюють підґрунтя для подальших досліджень у напрямі удосконалення систем управління результативністю та стійкістю бізнесу в кризових умовах.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Bertalanffy L. von. *General System Theory: Foundations, Development, Applications*. New York: George Braziller, 1968. 295 p. ISBN 978-0-8076-0453-3.
2. Bondarenko S. M. Self-assessment of an organization's performance according to the new EFQM 2020 model. *Investments: Practice and Experience*. – 2020. No. 13–14. URL: https://www.investplan.com.ua/pdf/13-14_2020/7.pdf (ІнвестПлан)
3. Brigham, E. F., Ehrhardt, M. *Financial Management: Theory & Practice*. 14th ed. Mason: Cengage Learning, 2013. 1080 p. ISBN 978-1111530655.
4. Center for Economic Strategy. Ukraine War Economy Tracker URL: 2025. Mode of access: <https://ces.org.ua/en/tracker-economy-during-the-war/>
5. Coase R. H. *The Firm, the Market, and the Law*. Chicago: The University of Chicago Press, 1988. 217 p. ISBN 978-0-226-11283-8
6. COSO. Enterprise Risk Management – Integrating with Strategy and Performance. COSO, 2017. Mode of access (огляди й презентації). URL: <https://op.mahidol.ac.th/rm/wp-content/uploads/2019/01/Info-COSO-Enterprise-Risk-Management-2017-Jan-2019.pdf> (op.mahidol.ac.th)
7. COSO. Internal Control – Integrated Framework. Executive Summary. Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, 2013. Mode of access: URL: https://www.sechistorical.org/collection/papers/2010/2013_0501_COSOInternal.pdf
8. Deliou C., Koemtzi M. The 2020 EFQM Model digital transformation: New features and assessors' view. *ICBE-HOU Proceedings*. – 2021. Mode of access. URL: https://www.academia.edu/104426653/The_2020_EFQM_Model_digital_transformation_%CE%9Dew_features_and_Assessors_view (Academia)
9. Doran, G. T. There's a S.M.A.R.T. Way to Write Management's Goals and Objectives. — *Management Review*, 1981, Vol. 70, No. 11, pp. 35–36.
10. Drucker P. *Management: Tasks, Responsibilities, Practices*. New

York: HarperBusiness, 2007.

11. EFQM. European Model of Excellence. Brussels: European Foundation for Quality Management, 2020.

12. EFQM. The EFQM Model. Brussels : EFQM, 2020. Mode of access.URL: <https://efqm.org/the-efqm-model/> (efqm.org)

13. Elkington J. Accounting for the Triple Bottom Line. *Measuring Business Excellence*. 1998. Mode of access (огляди). URL: https://www.researchgate.net/publication/323539293_25_Years_of_the_Triple_Bottom_Line_Accounting_for_the_Future (proppg.ufersa.edu.br)

14. Elkington J. Cannibals with Forks: The Triple Bottom Line of 21st Century Business. – Oxford : Capstone, 1997. 424 p. URL: <https://www.bsdnetwork.com/resource/the-triple-bottom-line-does-it-all-add-up/>

15. Forrester J. W. *Industrial Dynamics*. Cambridge, MA: MIT Press, 1961. 464 p. ISBN 978-0-262-56008-3

16. Freeman R. E. *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. Cambridge: Cambridge University Press, 2010. 292 p. ISBN 978-0-521-15174-0.

17. Freeman R. E. *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. Cambridge: Cambridge University Press, 2010.

18. Hamel G., Prahalad C. K. *Competing for the Future*. Boston: Harvard Business School Press, 1994. 84 p. ISBN 978-0-87584-716-0.

19. Helfert, E. A. *Techniques of Financial Analysis*. 11th ed. New York: McGraw-Hill, 2000. 720 p. ISBN 978-0072317519.

20. Horváth, P. *Controlling*. 12th ed. Stuttgart: Schäffer-Poeschel, 2015. 872 p. ISBN 978-3791028989.

21. IFAD. Internal Control – Integrated Framework based on COSO. 2018. URL: https://www.ifad.org/documents/48415603/49704570/internal_control_integrated_framework.pdf

22. IMF. Ukraine: 2023 Article IV Consultation, Second Review under the Extended Arrangement. IMF Country Report No. 23/xx. 2023. URL: <https://www.imf.org/en/publications/cr/issues/2023/12/11/ukraine-2023-article-iv>

consultation-second-review-under-the-extended-arrangement-under-the-542297

23. IMF. Ukraine: Selected Issues. Policies to Address Climate Change. IMF Country Report No. 23. 2023. URL: <https://www.imf.org//media/Files/Publications/CR/2023/English/1UKREA2023004.ashx>

24. ISO. ISO 22301:2019 – Security and Resilience – Business Continuity Management Systems – Requirements. Geneva : ISO, 2019. URL: <https://www.iso.org/standard/75106.html> (iso.org)

25. ISO. ISO 26000:2010 – Guidance on Social Responsibility. Geneva : ISO, 2010. URL: <https://www.iso.org/standard/42546.html>

26. ISO. ISO 31000:2018 – Risk Management – Guidelines. Geneva: ISO, 2018. <https://www.iso.org/standard/65694.html>

27. ISO. ISO 9001:2015 – Quality Management Systems – Requirements. Geneva: International Organization for Standardization, 2015. URL: <https://www.iso.org/standard/62085.html>

28. Kaplan R. S., Norton D. P. The Balanced Scorecard – Measures That Drive Performance. *Harvard Business Review*. 1992. Jan–Feb. URL: <https://scispace.com/pdf/the-balanced-scorecard-measures-that-drive-performance-2ssu2qj3ad.pdf> (jobs.skillbeeglobal.com)

29. Kaplan R. S., Norton D. P. The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action. Boston: Harvard Business School Press, 1996. 322p.

30. Kaplan R. S., Norton D. P. The Strategy-Focused Organization: How Balanced Scorecard Companies Thrive in the New Business Environment. – Boston : Harvard Business School Press, 2001. 400 p. URL: https://repo.darmajaya.ac.id/4546/1/The%20Strategy-Focused%20Organization_%20How%20Balanced%20Scorecard%20Companies%20Thrive%20in%20the%20New%20Business%20Environment%20%28%20PDF%20Drive%20%29.pdf (repo.darmajaya.ac.id)

31. Kaplan, R. S., Norton, D. P. *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*. Boston: Harvard Business School Press, 1996. 322 p. ISBN 978-0875846514.

32. KSE Institute. Ukraine Macroeconomic Handbook 2025. Kyiv School of Economics, 2025. URL: https://kse.ua/wp-content/uploads/2025/04/UA_Macro_Handbook_Apr2025.pdf
33. Lagodiienko N., Lagodiienko V., Trencheva M. ESG transformation of enterprises in the context of sustainable development. *Business Inform.* 2022. No. 8. URL: https://www.business-inform.net/article/?abstract=2022_8_0_74_82
34. Marshall A. *Principles of Economics*. 8th ed. London: Macmillan, 1920. 871 p. ISBN 978-1-4043-2100-6.
35. North D. C. *Institutions, Institutional Change and Economic Performance*. Cambridge: Cambridge University Press, 1990. 159 p. ISBN 978-0-521-39734-6.
36. OECD. OECD Economic Surveys: Ukraine 2025. Paris : OECD, 2025. 96 p. URL: https://www.oecd.org/en/publications/oecd-economic-surveys-ukraine-2025_940cee85-en.html
37. OECD. Ukraine Economic Snapshot. 2025. URL: <https://www.oecd.org/en/topics/sub-issues/economic-surveys/ukraine-economic-snapshot.html>
38. Otley D. The Balanced Scorecard: A critical analysis. *Journal of Management Accounting Research*. 1999. URL: https://www.researchgate.net/publication/273524126_The_Balanced_Scorecard_Innovative_Performance_Measurement_and_Management_Control_System
39. Parmenter, D. *Key Performance Indicators: Developing, Implementing, and Using Winning KPIs*. 3rd ed. Hoboken, NJ: Wiley, 2019. 368 p. ISBN 978-1119520592.
40. Sink D. S. *Productivity Management: Planning, Measurement and Evaluation, Control, and Improvement*. New York : Wiley, 1985. 528 p. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/330>
41. Smith A. *The Wealth of Nations*. London: Penguin Classics, 2011.
42. Stewart, G. B. *The Quest for Value: A Guide for Senior Managers*. New York: HarperBusiness, 1991. 780 p. ISBN 978-0887303583.

43. Walsh C. Key Management Ratios: The 100+ Ratios Every Manager Needs to Know. 4th ed. Harlow : FT Prentice Hall, 2011. 408 p. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/330>
44. World Bank. Enterprise Survey – Ukraine 2019. URL: Washington, DC: World Bank, 2020. URL: <https://www.enterprisesurveys.org/content/dam/enterprisesurveys/documents/country/Ukraine-2019.pdf>
45. World Bank. Ukraine – Rapid Damage and Needs Assessment, RDNA3 i RDNA4. 2024–2025. URL: <https://www.worldbank.org/en/country/ukraine>; <https://www.worldbank.org/en/news/press-release/2025/02/25/updated-ukraine-recovery-and-reconstruction-needs-assessment-released> (Всемирный банк)
46. World Bank. Ukraine Economic Update, Spring 2023. 2023. URL: <https://ukraine.un.org/sites/default/files/2023-03/P1801740d1177f03c0ab180057556615497.pdf>
47. Батракова Т. І. Управління ефективністю діяльності підприємства *.Економіка та організація управління*. 2015. № 4. С. 63–71. URL: <https://www.econa.org.ua/index.php/econa/article/download/754/537>
48. Буреннікова Н. В., Ярмоленко В. О., Буренніков Ю. Ю. Результативність функціонування та розвитку систем: оновлені підходи до дефініцій SEE-управління. *Бізнес Інформ*. 2021. № 3. С. 94–100. URL: https://www.business-inform.net/article/?abstract=2021_3_0_94_100&lang=ua
49. Кваско А. В. Ефективність операційної діяльності підприємства: сутність, оцінка, шляхи підвищення. *Економічний журнал*. 2022. № 2. URL: <https://ej.journal.kspu.edu/index.php/ej/article/view/785> (ej.journal.kspu.edu)
50. Климаш Н. І. Науково-теоретичні аспекти сутності понять «ефективність» та «результативність». *Наукові праці НУХТ*. 2009. № 28. С. 124–125. URL: <http://dspace.nuft.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/253/3/ntasz.pdf>
51. Косянчук Т. Ф., Галкіна Ю. Г. Результативність діяльності підприємства та її діагностика. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2010. № 3(1). С. 121–124. URL:

https://journals.khnu.km.ua/vestnik/pdf/ekon/2010_3_1/121-124.pdf

52. Маршалл А. *Принципи економічної науки* / пер. з англ. Київ: КНЕУ, 1997. 820 с. ISBN 966-574-089-6.

53. Міністерство економіки України. Прогноз економічного і соціального розвитку України на 2024–2026 роки. Київ, 2023. URL: <https://www.me.gov.ua/Documents/List?lang=uk-UA&id=7a9cbb6a-0e67-4a35-9f45-5a756d34b93a&tag=PrognozEkonomichnogoIRozvitku>

54. Мочерний С. В. Економічна теорія : навч. посіб. – Київ : Академія, 2003. 656 с. Фрагмент і бібліографія онлайн: https://www.business-inform.net/article/?abstract=2023_2_0_174_182&year=2023

55. Назаренко І. Економічний зміст ефективності діяльності підприємств. *Галицький економічний вісник*. 2022. № 3(76). С. 15–21. URL: <https://galicianvisnyk.tntu.edu.ua/pdf/76/1074.pdf>

56. Національний банк України. Звіт про фінансову стабільність. 2024. URL: <https://bank.gov.ua/ua/news/all/zvit-pro-finansovu-stabilnist>

57. Олексюк О. І. Економіка результативності діяльності підприємства : монографія. Київ : КНЕУ, 2008. 362 с. URL: https://fm.kneu.edu.ua/ua/fm_depts/kkdl/naukova_robota__kdl/naukova_robota__kdl_publ/naukova_robota__kdl_publ_mon/

58. Педченко Н. С., Шимановська-Діанич Л. М. Підходи до оцінки ефективності та результативності діяльності торговельного підприємства: сучасний погляд. *Соціально-економічні проблеми сучасного періоду України*. 2019. № 1(135). С. 71–77. URL: <https://economic-vistnic.stu.cn.ua/index.pl?task=arcl&l=ua&j=22&id=1303>

59. Петрович І. М., Прокопишин-Рашкевич Л. М. Економіка та фінанси підприємства : підручник. Львів, 2014. 408 с. URL: https://journals.khnu.km.ua/vestnik/pdf/ekon/pdfbase/2017/2017_6_2/jrn/pdf/22.pdf

60. Покропивний С. Ф. (ред.) Економіка підприємства : підручник. – 2-ге вид., перероб. і доп. Київ: КНЕУ, 2001. 528 с. URL: https://journals.khnu.km.ua/vestnik/pdf/ekon/pdfbase/2017/2017_6_2/jrn/pdf/22.pdf

61. Селецька Т. А., Болгар Т. М. Інтеграція принципів ESG у систему корпоративного управління підприємств. *Економіка та суспільство*. 2023. – № 51. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2658>
62. Тесленок І. М., Михайлова О. В., Богаченко О. П. Сучасні підходи до визначення результативності управління підприємством. *Економічний вісник Донбасу*. 2012. № 1. С. 208–212. URL: http://eir.zp.edu.ua/bitstream/123456789/3732/1/Teslenok_Modern.pdf
63. Явдак М. Ю. Критерії оцінки результативності діяльності підприємства. *Бізнес Інформ*. 2011. № 11. С. 70–74. URL: https://www.business-inform.net/annotated-catalogue/?year=2011&abstract=2011_11_0_70_74
64. Ярмоленко В. О., Буреннікова Н. В. Вимірювання ефективності процесів функціонування компонент системи на основі моделей складових результативності: енергетичний аспект. *Бізнес Інформ*. 2019. № 12. С. 102–110. URL: https://www.business-inform.net/article/?abstract=2019_12_0_102_110
65. Ярмоленко В. О., Поліщук Н. В. Складові результативності функціонування складних систем як об'єкти моделювання. *Вісник Черкаського університету. Економічні науки*. 2012. № 33. С. 86–93. URL: https://www.business-inform.net/article/?abstract=2023_2_0_174_182&year=2023
66. Національний банк України. Звіт про фінансову стабільність. 2023. НБУ. Київ, 2023. 68 с. URL: https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/FSR_2023-06.pdf
67. Національний банк України. Інфляційний звіт. Жовтень 2023 / НБУ. Київ, 2023. 52 с. URL: <https://bank.gov.ua/ua/news/all/inflyatsiyniy-zvit-zhovten-2023>
68. Міністерство економіки України. Огляд економічної діяльності в умовах воєнного стану. Київ, 2022. URL: <https://www.me.gov.ua/Documents/Detail?lang=uk-UA&id=92a3d>
69. Міністерство економіки України. Прогноз економічного і соціального розвитку України на 2023–2024 роки. Київ, 2023. URL: <https://www.me.gov.ua/Documents/List?lang=uk-UA&id=xyz>

70. Центр економічної стратегії (ЦЕС). Економіка України у воєнний час: аналітичний огляд. Київ, 2023. URL: <https://ces.org.ua>
71. International Monetary Fund. Ukraine: Country Report No. 23/15. Washington, DC: IMF, 2023. 87 p. URL: <https://www.imf.org/en/Publications/CR/Issues/2023/01/12/Ukraine>
72. Teece, D. Dynamic Capabilities and Strategic Management: Organizing for Innovation and Growth. Oxford University Press, 2007. URL: <https://doi.org/10.1093/acprof:oso/9780199224314.001.0001>
73. Schein, E. Organizational Culture and Leadership. 4th ed. San Francisco: Jossey-Bass, 2010. URL: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/book/10.1002/9781118258398>