

МІЖРЕГІОНАЛЬНА АКАДЕМІЯ
УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ



ISSN 2523-4536

**НАУКОВІ ПРАЦІ
МІЖРЕГІОНАЛЬНОЇ АКАДЕМІЇ
УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ
ЕКОНОМІЧНІ НАУКИ**

**SCIENTIFIC WORKS
OF INTERREGIONAL ACADEMY
OF PERSONNEL MANAGEMENT
ECONOMIC SCIENCES**

Випуск 3 (79), 2025



Видавничий дім
«Гельветика»
2025

Редакційна колегія

Ніценко В. С., д-р екон. наук, проф., Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу – **Головний редактор**

Бутенко Н. В., д-р екон. наук, проф., Київський національний університет імені Тараса Шевченка – **заступник Головного редактора**

Андрющенко К. А., д-р екон. наук, проф., Державний університет інфраструктури та технологій

Антоненко І. Я., д-р екон. наук, проф., Національний університет харчових технологій

Бердар М. М., д-р екон. наук, проф., Київський національний університет імені Тараса Шевченка

Бойченко Е. Б., д-р екон. наук, проф., Таврійський національний університет імені В. І. Вернадського

Бондаренко В. М., д-р екон. наук, проф., Вінницький торговельно-економічний інститут Київського національного торговельно-економічного університету

Борецька Н. П., д-р екон. наук, проф., Київський національний університет технологій та дизайну

Вербівська Л. В., канд. екон. наук, доц., Чернівецький національний університет імені Юрія Федьковича

Габчак Н. Ф., канд. геогр. наук, доц., Ужгородський національний університет

Галаченко О. О., д-р екон. наук, проф., Вінницький інститут Міжрегіональної Академії управління персоналом

Ганжуренко І. В., д-р екон. наук, проф., Міжрегіональна Академія управління персоналом

Горбач Л. М., канд. екон. наук, доц., Волинський інститут імені В'ячеслава Липинського Міжрегіональної Академії управління персоналом

Грановська В. Г., д-р екон. наук, доц., Херсонський державний аграрно-економічний університет

Даций О. І., д-р екон. наук, проф., Міжрегіональна Академія управління персоналом

Дугар Т. Є., канд. екон. наук, доц., Полтавський державний аграрний університет

Дячков Д. В., д-р екон. наук, доц., Полтавський державний аграрний університет

Жиленко К. М., д-р екон. наук, доц., Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара

Заяць О. І., д-р екон. наук, доц., Ужгородський національний університет

Зибарева О. В., д-р екон. наук, проф., Чернівецький національний університет імені Юрія Федьковича

Капеліста І. М., канд. наук з держ. упр., Міжрегіональна Академія управління персоналом

Карпенко А. В., д-р екон. наук, доц., Національний університет «Запорізька політехніка»

Кришталь Г. О., д-р екон. наук, проф., Міжрегіональна Академія управління персоналом

Крутько М. А., канд. екон. наук, доц., Харківський національний технічний університет сільського господарства імені Петра Василенка

Курмаєв П. Ю., д-р екон. наук, проф., Уманський державний педагогічний університет імені Павла Тичини

Машіка Г. В., д-р геогр. наук, доц., Ужгородський національний університет

Могилевська О. Ю., д-р екон. наук, доц., Київський міжнародний університет

Моторин Р. М., д-р екон. наук, проф., Київський національний торговельно-економічний університет

Негода Ю. В., д-р екон. наук, доц., Національний університет біоресурсів і природокористування України

Нестерчук І. К., канд. геогр. наук, доц., Поліський національний університет

Підвальна О. Г., канд. екон. наук, доц., Вінницький національний аграрний університет

Плаксієнко В. Я., д-р екон. наук, проф., Полтавський державний аграрний університет

Пристемський О. С., д-р екон. наук, доц., Херсонський державний аграрно-економічний університет

Самойлик Ю. В., д-р екон. наук, проф., Полтавський державний аграрний університет

Сьомич М. І., д-р екон. наук, проф., Полтавський державний аграрний університет

Удовенко І. О., канд. екон. наук, доц., Уманський національний університет садівництва

Утенкова К. О., д-р екон. наук, доц., Харківський національний університет імені В.Н. Каразіна

Фірсова С. Г., канд. екон. наук, доц., Київський національний університет імені Тараса Шевченка

Цимбал Л. І., д-р екон. наук, проф., Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана

Шоробура І. М., д-р пед. наук, проф., Хмельницька гуманітарно-педагогічна академія

Ящишина І. В., д-р екон. наук, проф., Кам'янець-Подільський національний університет імені І. Огієнка

Malgorzata Okreglicka, dr. hab., prof. PCz, Czestochowa University of Technology (Poland)

Wioletta Wereda, PhD, Military University of Technology (Poland)

«Наукові праці Міжрегіональної Академії управління персоналом. Економічні науки» включено до переліку наукових фахових видань України в галузі економічних наук (категорія «Б») на підставі Наказу МОН України від 29 червня 2020 року № 735 (додаток 4)

Спеціальності: С1 Економіка та міжнародні економічні відносини; D1 Облік і оподаткування; D2 Фінанси, банківська справа, страхування та фондовий ринок; D3 Менеджмент; D5 Маркетинг; D7 Торгівля; J2 Готельно-ресторанна справа та кейтеринг; J3 Туризм та рекреація; С3 Міжнародні відносини.

Затверджено Вченою радою Міжрегіональної Академії управління персоналом (протокол від 29.08.2025 р. №7)

Реєстрація суб'єкта у сфері друкованих медіа:
Рішення Національної ради України з питань телебачення і радіомовлення № 1173 від 11.04.2024 року

Ідентифікатор медіа: R30-03893

DOI: 10.32689/2523-4536

Наукові праці МАУП. Економічні науки. 2025. Вип. 3 (79). Київ : Міжрегіональна Академія управління персоналом, 2025. 204 с.

Публікуються статті науковців, які досліджують актуальні проблеми розвитку економіки. Для науковців, викладачів, аспірантів, студентів та всіх, кого цікавить розвиток економічної науки в Україні.

ЗМІСТ

ЕКОНОМІКА

Гужва В.М.ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ АКАДЕМІЧНИХ УСТАНОВ:
ЕЛЕКТРОННИЙ ДОКУМЕНТООБІГ ТА ІНСТРУМЕНТИ ЙОГО РЕАЛІЗАЦІЇ..... 9**Дмитренко Г.А., Головач Н.В., Згалат-Лозинська Л.О.**ЛЮДИНОЦЕНТРИЧНА ЕКОНОМІКА: РОЛЬ ЯКОСТІ ЛЮДСЬКОГО ПОТЕНЦІАЛУ
В ЕКОНОМІЧНОМУ ЗРОСТАННІ ТА ЗАНЕПАДІ УКРАЇНИ І СВІТУ.....19**Житник Н.В., Тищенко Т.І., Грецька І.Г.**ВПЛИВ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ТА БЕЗПЕКИ ПРАЦІ
НА ЕКОНОМІЧНУ ЕФЕКТИВНІСТЬ ПІДПРИЄМСТВА.....28**Жуковський Д.М.**ТЕХНОЛОГІЇ АНАЛІЗУ БІЗНЕС КОМУНІКАЦІЙ ЯК ІНСТРУМЕНТ
ПІДВИЩЕННЯ ПОКАЗНИКІВ ЕФЕКТИВНОСТІ В СИСТЕМІ
ЦИФРОВОЇ ЕКОНОМІКИ УСТАНОВ БАНКІВСЬКИХ ПОСЛУГ.....38**Карінцева О.І., Кубатко О.В.,****Балагуровська І.О., Дейнека А.В.**СЕСТЕЙНОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ ЕКОНОМІКИ ЧЕРЕЗ РОЗВИТОК
АЛЬТЕРНАТИВНОЇ ЕНЕРГЕТИКИ ТА АДИТИВНОГО ВИРОБНИЦТВА46**Квасний Л.Г., Грицко Р.Ю.**ІНСТИТУЦІЙНІ ТА ПРАВОВІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ
ІНТЕГРОВАНОГО ІНВЕСТИЦІЙНОГО КЛІМАТУ В УКРАЇНІ..... 55**Квасний Л.Г., Мисишин Р.В., Петрайко Н.Б., Чудійович Н.В.**МЕХАНІЗМИ СТИМУЛЮВАННЯ РОЗВИТКУ МАЛОГО
ТА СЕРЕДНЬОГО БІЗНЕСУ В УМОВАХ ЄВРОІНТЕГРАЦІЙНИХ ВИКЛИКІВ.....63**Котвицька Н.М., Назаров О.В.**ЗЕЛЕНА ІНВЕСТИЦІЙНА СТРАТЕГІЯ ПІДПРИЄМСТВА:
ПІДХОДИ ДО УПРАВЛІННЯ ТА ОЦІНКИ ЕФЕКТИВНОСТІ.....70**Петренко Н.С.**АНАЛІЗ ІННОВАЦІЙНОГО ПОТЕНЦІАЛУ УКРАЇНИ ЧЕРЕЗ ПРИЗМУ
МІЖНАРОДНОГО ТРАНСФЕРУ ТЕХНОЛОГІЙ: ЄВРОПЕЙСЬКІ ТРЕНДИ РОЗВИТКУ.....77**Пономаренко І.О., Ковальов Б.Л.**АНАЛІЗ МЕТОДИЧНИХ ПІДХОДІВ
ДО ОЦІНЮВАННЯ ІННОВАЦІЙ: МІЖНАРОДНИЙ ДОСВІД88**Sotnyk Iryna, Voronenko Viacheslav,****Yu Yang, Chen Yingyou**FINANCIAL MECHANISMS AND DECISION-MAKING
TO SUPPORT ENERGY DECENTRALIZATION IN UKRAINE103**Фірстенко О.В.**ІНВЕСТИЦІЇ В ЛЮДСЬКИЙ КАПІТАЛ ЯК ДРАЙВЕР ЕКОНОМІЧНОГО
ЗРОСТАННЯ В ПОВОЄННИЙ ПЕРІОД: УКРАЇНСЬКИЙ КОНТЕКСТ.....113

ОБЛІК І ОПОДАТКУВАННЯ

Міненко Н.В.ПІДХОДИ ДО ТРАНСФОРМАЦІЇ ОБЛІКОВОЇ ПОЛІТИКИ ПІДПРИЄМСТВА
В УМОВАХ НЕСТАБІЛЬНОГО ПОДАТКОВОГО СЕРЕДОВИЩА.....118

ФІНАНСИ, БАНКІВСЬКА СПРАВА, СТРАХУВАННЯ ТА ФОНДОВИЙ РИНОК

Горбачова О.М., Гриб А.А.

ВИЗНАЧЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ САНАЦІЙНИХ ЗАХОДІВ ПІДПРИЄМСТВА.....127

Davydenko Nadiia, Shepylenko Viktoriia, Davydenko Marharyta

DIGITAL TRANSFORMATION OF THE BANKING SYSTEM OF UKRAINE:
INNOVATIVE MODELS, TECHNOLOGIES AND ECONOMIC EFFICIENCY.....132

Попова Л.В.

ТЕОРЕТИЧНЕ ПЕРЕОСМИСЛЕННЯ ФУНКЦІОНУВАННЯ
РИНКУ СТРАХОВИХ ПОСЛУГ В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ.....138

Скиба Г.І., Миронюк О.В.

ІНТЕГРАЦІЯ АУДИТОРСЬКИХ ПРОЦЕДУР
У ПРОЦЕС СУДОВО-БУХГАЛТЕРСЬКОЇ ЕКСПЕРТИЗИ:
СУЧАСНІ ПІДХОДИ ТА ПРАКТИКА ЗАСТОСУВАННЯ.....144

МЕНЕДЖМЕНТ

Абдулов Р.М., Волокитіна Л.О., Міщенко Л.О.

ІНТЕГРАЦІЯ МЕНЕДЖМЕНТУ, УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ
ТА МАРКЕТИНГУ: ШЛЯХ ДО ЕФЕКТИВНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА.....152

Боровик П.М., Удовенко І.О.,

Поліщук В.В., Рудий Р.М., Іванчук О.М.
МУНІЦИПАЛЬНЕ УПРАВЛІННЯ РИНКОВИМИ ТРАНЗАКЦІЯМИ
З СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИМИ УГІДДЯМИ:
ПРОБЛЕМИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ.....158

Руснак О.А.

КРИЗОВЕ УПРАВЛІННЯ У СИСТЕМІ ПРОЄКТНОГО МИСЛЕННЯ.....165

МАРКЕТИНГ

Томашевський Ю.М.,

Оліховська М.В., Томашівський О.З.
РОЗВИТОК СИСТЕМИ МАРКЕТИНГОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ
ТА ПРОБЛЕМИ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ВІТЧИЗНЯНОГО БІЗНЕСУ176

ТУРИЗМ

Матвійчук Л.Ю., Книш С.С.

СТРАТЕГІЧНЕ ПЛАНУВАННЯ РОЗВИТКУ
ТУРИСТИЧНИХ ДЕСТИНАЦІЙ В КРИЗОВИХ УМОВАХ.....181

Цвілий С.М., Михайлик Д.П., Бублей Г.А.

РОЗРОБКА МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ТУРИЗМУ
В РЕГІОНІ УКРАЇНИ ТА МЕХАНІЗМУ ЇЇ РЕАЛІЗАЦІЇ.....188

МІЖНАРОДНІ ЕКОНОМІЧНІ ВІДНОСИНИ

Новосколькова Л.О., Демідов Д.В.

МІЖНАРОДНІ ТРАНСНАЦІОНАЛЬНІ КОРПОРАЦІЇ
ЯК НОВІ СУБ'ЄКТИ ГЕОПОЛІТИЧНОГО ВПЛИВУ ПІД ЧАС ВОЄН.....198

Квасній Л.Г., Оліховська М.В., Міга В.К., Пецух А.О. СТРАТЕГІЇ СТИМУЛЮВАННЯ ІНВЕСТИЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ МАЛОГО ТА СЕРЕДНЬОГО БІЗНЕСУ В УМОВАХ ЄВРОІНТЕГРАЦІЙНИХ ВИКЛИКІВ.....	206
Стефанишин О. Б. ДІАГНОСТИКА, МОДЕЛЮВАННЯ ТА УПРАВЛІНСЬКІ РІШЕННЯ ДЛЯ ЦІЛЕЙ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ.....	214
Шуляр Н.М., Братусь Г.А., Романова Л.В. ФОРМУВАННЯ ТОВАРНОЇ ПОЛІТИКИ ПІДПРИЄМСТВ З УРАХУВАННЯМ ДИНАМІКИ ОПТОВО-РОЗДРІБНОГО ТОВАРООБОРОТУ В УМОВАХ РИНКУ.....	220
Братусь Г.А., Карбовська Л.О., Мазур Ю.В. ЗОВНІШНІ ЧИННИКИ ВПЛИВУ НА УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ІНФОРМАЦІЙНО-КОМУНІКАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ.....	226
Гончаренко М.Ф., Червінська Л.П., Червінська Т.М., Філіпов М.І. РЕГІОНАЛЬНІ АСПЕКТИ РОЗВИТКУ РИНКУ ПРАЦІ.....	234

DOI: <https://doi.org/10.32689/2523-4536/79-26>
УДК 658.14:338.24:658.1

Стефанишин О.Б.

кандидат економічних наук,

Львівський інститут

Приватного акціонерного товариства

«Вищий навчальний заклад

«Міжрегіональна Академія управління персоналом»

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-1857-4569>

Stefanyshyn Oksana

Candidate of Economic Sciences,

The Lviv Institute of the Private Joint Stock Company

“Higher education institution

“The Interregional Academy of Personnel Management”

ДІАГНОСТИКА, МОДЕЛЮВАННЯ ТА УПРАВЛІНСЬКІ РІШЕННЯ ДЛЯ ЦІЛЕЙ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

DIAGNOSTICS, MODELING, AND MANAGERIAL DECISIONS FOR THE PURPOSES OF ENTERPRISE CRISIS MANAGEMENT

У статті розглянуто теоретико-практичні аспекти антикризового управління підприємством в умовах економічної нестабільності. Обґрунтовано доцільність використання діагностики фінансового стану, моделювання ризику банкрутства та аналітичних інструментів для підтримки управлінських рішень. Використання PEST- та SWOT-аналізів дозволило виявити основні проблеми й можливості розвитку підприємства у сфері виробництва будівельних матеріалів, зокрема теплоізоляційних. На основі проведеного дослідження запропоновано комплекс управлінських орієнтирів, спрямованих на підвищення стійкості бізнесу, мінімізацію ризиків та формування потенціалу зростання у довгостроковій перспективі. Результати статті можуть бути використані для вдосконалення практики антикризового управління як на рівні окремих підприємств, так і для вироблення галузевих стратегій.

Ключові слова: діагностика фінансового стану, моделювання економічних процесів, управлінські рішення, PEST-аналіз, SWOT-аналіз, підприємство, антикризовий менеджмент.

The article examines the theoretical and practical foundations of crisis management in enterprises under conditions of economic instability and systemic shocks. Special attention is paid to the application of diagnostic tools for assessing the financial condition, modeling the probability of bankruptcy, and using analytical methods as a basis for managerial decision-making. The methodology combines financial diagnostics with PEST and SWOT analyses, which makes it possible to identify both external threats and internal opportunities for development. The case of an enterprise operating in the production of building materials, particularly thermal insulation products, is used to illustrate the implementation of crisis management instruments. The study demonstrates that a comprehensive analysis of the enterprise's assets and capital, liquidity, profitability, and financial stability provides a solid foundation for effective crisis response. Modeling scenarios of bankruptcy risk contributes to the anticipation of potential challenges and enables proactive strategies to avoid negative outcomes. PEST analysis highlights the political, economic, social, and technological factors influencing the enterprise, while SWOT analysis allows the identification of strengths, weaknesses, opportunities, and threats in a structured way. The integration of these methods supports the development of managerial guidelines aimed at short-term risk mitigation and long-term recovery. The results show that diagnostics and modeling should be regarded not only as supporting instruments but also as core elements of the enterprise's adaptive management system. The proposed approach can be applied not only to enterprises in the construction materials sector but also to companies from other industries that face similar crisis phenomena. The findings contribute to the improvement of managerial practice by combining analytical rigor with practical applicability. Thus, the article provides scientific and applied value, offering recommendations for enterprises seeking to strengthen resilience, improve competitiveness, and design strategies for sustainable growth in post-crisis conditions.

Keywords: financial condition diagnostics, modeling of economic processes, management decisions, PEST analysis, SWOT analysis, enterprise, anti-crisis management.

Постановка проблеми. Вітчизняна економіка, що перебуває у стані шоку внаслідок масштабних руйнувань та втрат, спричинених повномасштабним вторгненням, водночас є «одним з найважливіших фронтів, який визначає як подальший хід військових подій, так і здатність України відновитися в короткостроковій перспективі після закінчення війни» [1].

Проте на сучасному етапі значна кількість підприємств стикається з кризовими явищами, що потребують пошуку нових управлінських рішень. Їхня мета полягає у збереженні позицій у своїй галузі, утриманні конкурентоспроможності та нарощуванні потенціалу розвитку.

У таких умовах особливого значення набуває застосування інструментів діагностики та аналізу як внутрішнього, так і зовнішнього середовища, що забезпечує прийняття комплексних і зважених управлінських рішень.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питання функціонування та розвитку підприємств будівельної галузі знаходяться в полі зору вчених та практиків. Наприклад, неодноразову зацікавленість проблемами підприємств галузі та пошуку ефективних управлінських рішень знаходимо у публікаціях Жовтяк Г. А. та Богданова Р. Ф. [1], Цигенко А. Ю. [2], Кондратенко Н. О. [3; 4], Смачило В. В. [5; 6; 7]. Праці вказаних авторів є дуже сучасними, практично-орієнтованими і розглядають проблеми підприємств будівельної галузі уже за період війни. Цікавою є порушена проблематика яка стосується сучасних управлінських технологій, що запроваджуються підприємствами галузі і забезпечення прийняття управлінських рішень (теоретико-методичного [3]; організаційно-економічного [2]), стилю управління на підприємствах галузі [6], соціальної відповідальності [7] і аж до проблем та перспектив розвитку галузі (підприємств) в умовах війни [1]. Проте, більшість досліджень стосуються будівництва і значно менше – промисловості будівельних матеріалів. Хоча обидві сфери тісно пов'язані між собою, про що йдеться у праці, наприклад, [1], адже промисловість забезпечує матеріалами будівництво, яке їх використовує. Тому, питання ефективності прийняття управлінських рішень на основі діагностики та моделювання для вузькоспеціалізованих підприємств постає ще більш гостро, оскільки для них досліджень проводиться зовсім мало.

Метою даної статті є продемонструвати можливості використання діагностики, моделювання та управлінських рішень для

подолання кризи на прикладі підприємства будівельної галузі.

Завдання дослідження полягають у наступному: провести аналіз середовища за допомогою PEST- та SWOT-методик; виявити ключові проблеми функціонування підприємства; запропонувати комплекс управлінських рішень, спрямованих на вихід з кризової ситуації.

Виклад основного матеріалу. Розглянемо підприємство, що перебуває в кризі – через руйнування виробничого потенціалу, втрату працівників, кризу галузі – і працює у вузькому сегменті будівельної галузі, а саме – на ринку будівельних матеріалів, в тому числі теплоізоляційних.

Для прийняття ефективних управлінських рішень в умовах кризи доцільним є застосування комплексного підходу до оцінки діяльності підприємства. Діагностика передбачає проведення двох блоків обстежень підприємства. Перший блок стосується внутрішньогосподарського стану підприємства. В цьому блоці передбачається проведення аналізу майнового стану та структури капіталу в динаміці, оцінки ліквідності, фінансової стійкості та рентабельності для вироблення подальших управлінських рекомендацій. Важливою частиною цього етапу є оцінка фінансового стану як інструменту антикризового управління, а також моделювання ймовірності банкрутства й прогнозування подальшого розвитку подій. Саме цей аналіз рекомендовано здійснити першочергово.

Другий блок передбачає проведення стратегічних досліджень із використанням методів PEST- та SWOT-аналізу. Вони ґрунтуються на попередніх аналітично-діагностичних розрахунках та дозволяють комплексно оцінити як внутрішні ресурси підприємства, так і зовнішнє середовище. Поєднання діагностики як інструменту управління та моделювання як засобу прогнозування економічних процесів створює основу для формування обґрунтованих рішень у сфері антикризового управління.

В даному дослідженні зупинимось більш детально питаннях другого блоку діагностики.

Першочергово доцільно здійснити огляд ринку, де працює ТОВ «П-п». Для цього варто оцінити кілька ключових моментів: стан економіки, рівень конкуренції, попит, дистрибуційні та маркетингові особливості, а також інноваційний потенціал.

Війна в Україні серйозно відбивається на ринку будматеріалів, включаючи теплоізоляційні. Серед основних чинників – інфляція, стрибки валютних курсів, зменшення інвестицій у будівництво і непередбачуваність

попиту. Це все прямо впливає на галузь: частина забудовників і приватних клієнтів або скорочує будівельні проекти, або шукає дешевші матеріали. Як наслідок, компанії ризикують втратити частину прибутків. З іншого боку, в умовах відбудови країни попит може змінюватися – особливо зростає потреба в утепленні тимчасових і постійних споруд, щоб забезпечити збереження тепла. Але обмежена купівельна спроможність стримує попит на дорогі чи преміальні матеріали.

Ринок теплоізоляції в Україні конкурентний, але не надто перенасичений. Є кілька великих виробників, які тримають помітні частки ринку та можуть впливати на ціноутворення. Водночас залишаються ніші, де можна зайняти позицію завдяки новим продуктам або кращому співвідношенню ціна/якість. Тобто олігополія є, але простір для маневру теж існує.

З урахуванням економічної ситуації, перспективи ринку теплоізоляційних матеріалів у довгій перспективі можна назвати стримано-позитивними. Проте найближчим часом ризики, пов'язані з війною та кризою, нікуди не зникнуть.

ТОВ «П-п» може зміцнити свої позиції, якщо запропонує енергоощадні або інноваційні рішення, що відповідають потребам сьогодення, або ж зосередиться на здешевленні продукції, роблячи її доступнішою для споживачів, які економлять.

Таким чином, окресливши основні тенденції ринку будівельних матеріалів, а особливо теплоізоляційних, можна визначити, які можливості відкриваються перед ТОВ «П-п» (рис. 1).

У цілому ринок будівельних матеріалів, а саме, теплоізоляційної продукції, може демонструвати перспективи зростання за умови, що підприємства своєчасно реагуватимуть на зміни ринкових трендів та економічних викликів.

Для більш чіткого розуміння зовнішніх чинників, які впливають на діяльність компанії, доцільно застосувати інструмент ПЕСТ-аналізу (табл. 1).

Якщо більше детально зупинитись на політичних факторах, то слід брати до уваги, що підприємство може отримати значні переваги від державних механізмів підтримки, зокрема через залучення інвестиційних ресурсів або компенсації витрат на модернізацію виробництва.

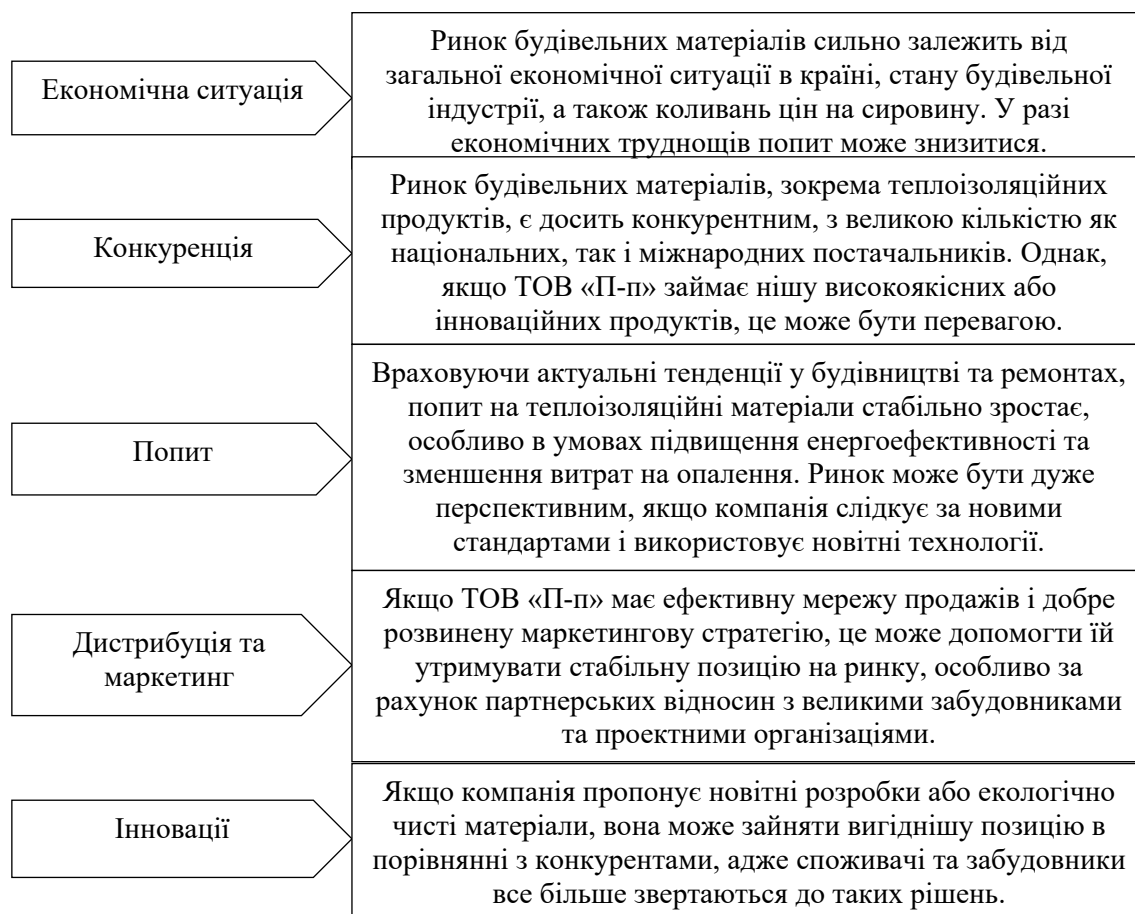


Рис. 1. Особливості ринку та можливості для компанії

Джерело: авторська розробка

Таблиця 1

PEST-аналіз для ТОВ «П-п»

Політичні фактори 1) Державна підтримка. 2) Зміни в законодавстві.	Економічні фактори 1) Зростання оборотних активів. 2) Інфляція та коливання курсу валют.
Соціальні фактори 1) Залучення та утримання кваліфікованих спеціалістів. 2) Зміна професійних вимог. 3) Тренди у здоров'ї та екології. 4) Зелені сертифікати та стандарти екологічності. 5) Зміна стилю життя та вимоги до житла. 6) Інтерес до розумних будинків. 7) Будівництво комерційних та промислових об'єктів.	Технологічні фактори 1) Інновації та модернізація. 2) Розвиток нових технологій.

Джерело: авторська розробка

Однак у сучасних умовах, особливо під час воєнних дій, на постійну підтримку держави покладатися ризиковано. Політична стабільність напряму впливає на інвестиційний клімат, особливо в секторах, пов'язаних із високими технологіями та обладнанням. В Україні існують різні законодавчі ініціативи, що безпосередньо впливають на ринок будівельних матеріалів, зокрема теплоізоляційних. Серед них – програми енергоефективності, нормативи щодо будівельних стандартів, зелені сертифікати та екологічні вимоги. Проте часті зміни у законодавстві та політична невизначеність створюють додаткові ризики для підприємств, що працюють на цьому ринку.

Щодо економічних факторів, то витoki для аналізу ситуації лежать в площині фінансово-економічного аналізу, за допомогою якого з'ясовано про збільшення запасів та короткострокової дебіторської заборгованості, що може призвести до зниження ліквідності підприємства та його фінансової стійкості. Крім того, інфляційні процеси та коливання валютного курсу безпосередньо впливають на вартість сировини та матеріалів для виробництва, що, в свою чергу, підвищує собівартість продукції. Для ефективного управління фінансами підприємству необхідно враховувати ці економічні коливання та передбачати механізми хеджування ризиків.

Соціальні чинники тісно переплітаються з екологічними та споживчими трендами, а також з потребами ринку праці. Підприємства у сфері будівельних матеріалів повинні враховувати ці зміни, адаптуючи продукцію та маркетингову стратегію. Наприклад, підвищений попит на енергоефективні та «зелені» матеріали, інтерес до розумних будинків та нові стандарти житлових приміщень, що існує серед споживачів, одночасно формують нові можливості для розвитку. Також зміни у професійних вимогах і потреба у кваліфікованих кадрах впливають на внутрішню кадрову політику та систему навчання.

Розвиток технологій тягне за собою інвестиції у модернізацію основних засобів та впровадження нових технологій, що дозволяє підприємству підвищити ефективність виробництва, покращити якість продукції та знизити витрати. Застосування інновацій відкриває додаткові можливості для розвитку нових продуктів і послуг, що особливо актуально у періоди економічної нестабільності.

PEST-аналіз дає змогу оцінити зовнішнє середовище підприємства, визначити ключові політичні, економічні, соціальні та технологічні фактори, що впливають на його діяльність. Як показав аналіз, політичні та економічні чинники створюють потенційні ризики, тому підприємству важливо залишатися гнучким та оперативно реагувати на зміни. Соціальні та технологічні фактори, навпаки, відкривають нові можливості для розвитку і диференціації продукту.

Проведений попередньо, аналіз фінансово-господарської діяльності та фінансового стану дозволив визначити сильні та слабкі сторони діяльності підприємства, що дає можливість сформулювати далі стратегічні та тактичні орієнтири для антикризового управління.

Тактичні орієнтири більш конкретні і потребують негайного вирішення, в даному випадку – це проблеми з ліквідністю та оборотністю дебіторської заборгованості, тобто слід спрямовувати дії на покращення фінансової «оперативності»: прискорення збору дебіторської заборгованості, оптимізація запасів, контроль витрат.

Стратегічні орієнтири формуються на основі аналізу сильних і слабких сторін підприємства та зовнішніх можливостей і загроз (SWOT), а також із урахуванням чинників зовнішнього середовища, виявлених за допомогою PEST-аналізу. Тому доповнимо діагностику SWOT-аналізом (табл. 2).

SWOT-аналіз дозволяє комплексно оцінити стан підприємства, виділяючи його внутрішні сильні та слабкі сторони, а також зовнішні можливості та загрози. Розуміння цих аспектів допомагає розробляти ефективні стратегії,

Таблиця 2

Матриця SWOT-аналізу для ТОВ «П-п»

Сильні сторони 1) Зростання активів: збільшення як оборотних, так і необоротних активів дозволяє розширювати виробництво та збільшувати продажі. 2) Власний капітал: збільшення частки власного капіталу сприяє фінансовій незалежності і зменшує залежність від позикових коштів. 3) Модернізація основних засобів: збільшення частки основних засобів свідчить про інвестиції у виробничу потужність, що дозволяє покращити продуктивність.	Можливості 1) Розвиток нових продуктів: розширення асортименту та впровадження нових технологій у виробництво можуть привести до збільшення ринкової частки. 2) Залучення інвестицій: створення механізмів державної підтримки та залучення інвестиційних ресурсів може покращити фінансову ситуацію та розширити виробничі потужності.
Слабкі сторони 1) Зростання дебіторської заборгованості: збільшення термінів відстрочки платежів веде до уповільнення оборотності і можливих касових розривів. 2) Зменшення нематеріальних активів: скорочення інвестицій у патенти, розробки і програмне забезпечення може позначитись на інноваційності та довгостроковому розвитку. 3) Зменшення грошових коштів: падіння ліквідних активів може створити проблеми з покриттям поточних зобов'язань.	Загрози 1) Економічна нестабільність: перш за все, повномасштабна війна несе економічні загрози, зростання інфляції та економічні коливання можуть призвести до підвищення вартості сировини та зниження рентабельності. 2) Конкуренція на ринку: поява нових гравців на ринку або агресивні стратегії конкурентів можуть загрожувати ринковій позиції компанії.

Джерело: авторська розробка

які сприяють підвищенню конкурентоспроможності, максимальному використанню можливостей і мінімізації ризиків.

У ході аналізу встановлено, що сильні сторони ТОВ «П-п», такі як зростання активів, стабільна частка власного капіталу та модернізація основних засобів, створюють міцну базу для подолання кризових ситуацій та забезпечення розвитку виробництва. Ці ресурси дозволяють не лише підтримувати наявні обсяги виробництва, а й планувати розширення ринку та освоєння нових напрямів.

Водночас аналіз слабких сторін виявив низку важливих викликів. Зростання дебіторської заборгованості може уповільнювати оборотність коштів і провокувати касові розриви, тоді як зменшення нематеріальних активів, таких як патенти, розробки чи програмне забезпечення, обмежує інноваційний потенціал компанії і загрожує її довгостроковому розвитку. Скорочення ліквідних коштів створює додаткові ризики у покритті поточних зобов'язань, що потребує оперативного втручання та фінансового планування.

Можливості, які відкриває зовнішнє середовище, зокрема розвиток нових продуктів і впровадження інноваційних технологій, можуть сприяти розширенню асортименту і збільшенню ринкової частки. Також залучення інвестицій та використання державних програм підтримки забезпечує додаткові ресурси для модернізації виробництва і фінансової стабілізації.

Серед зовнішніх загроз особливе значення мають економічна нестабільність та високий рівень конкуренції. Економічні потрясіння,

інфляційні процеси та коливання валютного курсу можуть підвищувати вартість сировини і матеріалів, зменшуючи рентабельність. Водночас активна діяльність конкурентів або поява нових учасників ринку може загрожувати позиціям підприємства, вимагаючи стратегічного реагування.

Інтеграція результатів PEST- та SWOT-аналізів дає змогу формувати комплексні стратегії, які враховують як фінансові та внутрішні ресурси, так і зовнішні загрози і ринкові можливості. Такий підхід дозволяє підприємству створити адаптивну модель управління, здатну підвищувати ефективність та забезпечувати стабільність навіть у нестабільних умовах. Завдяки системному аналізу компанія може не лише передбачати потенційні ризики, а й мати чіткий план дій на випадок непередбачених обставин, забезпечуючи довгострокову стійкість і розвиток.

Висновки. Проведена діагностика: аналіз фінансового стану, моделювання ризику банкрутства та використання PEST- і SWOT-аналізів дали змогу виявити ключові проблеми та можливості розвитку підприємства у сфері виробництва теплоізоляційних матеріалів. Запропоновані управлінські орієнтири дозволяють не лише знизити ризики у короткостроковій перспективі, але й закласти підґрунтя для відновлення та зростання після завершення воєнних дій. Таким чином, поставлену у статті мету досягнуто, а результати можуть бути використані для удосконалення антикризового управління як на рівні окремих підприємств, так і для вироблення галузевих стратегій розвитку.

Список використаних джерел:

1. Жовтяк Г. А., Богданов Р., Жовтяк А. Проблеми та перспективи розвитку будівельної галузі України в умовах війни. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 62. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-62-128> (дата звернення: 11.08.2025).
2. Цигенко А. Ю. Організаційно-економічне забезпечення конкурентоспроможності будівельних підприємств : дис. д-ра філософ. : 051 / Харківський національний університет міського господарства імені О. М. Бекетова. Харків, 2023. URL: <https://eprints.kname.edu.ua/63979/1/%D0%94%D0%B8%D1%81%D0%B5%D1%80%D1%82%D0%B0%D1%86%D1%96%D1%8F%20%D0%A6%D0%B8%D0%B3%D0%B5%D0%BD%D0%BA%D0%BE%20%D0%90.%D0%AE..pdf> (дата звернення: 11.08.2025).
3. Кондратенко Н. О., Новіков Д. А. Теоретико-методичне забезпечення прийняття управлінських рішень для підприємств промислового комплексу. *Наукові записки Національного університету «Острозька академія»*. 2020. № 19(47). С. 51–56. DOI: [https://doi.org/10.25264/2311-5149-2020-19\(47\)-51-56](https://doi.org/10.25264/2311-5149-2020-19(47)-51-56) (дата звернення: 11.08.2025).
4. Кондратенко Н. О., Волкова М. В. Сучасні технології управління у промисловості і будівництві. *Наукові записки Національного університету «Острозька академія»*. 2021. № 20(48). С. 4–9. DOI: [https://doi.org/10.25264/2311-5149-2021-20\(48\)-4-9](https://doi.org/10.25264/2311-5149-2021-20(48)-4-9) (дата звернення: 11.08.2025).
5. Калініченко Л. Л., Смачило В. В., Попович Д. В., Авдієвська О. В. Процедура формування комунікативної політики підприємства зі стейкхолдерами. *Економіка, управління та адміністрування*. 2020. № 2(92). С. 7–14. DOI: [https://doi.org/10.26642/ema-2020-2\(92\)-7-14](https://doi.org/10.26642/ema-2020-2(92)-7-14) (дата звернення: 11.08.2025).
6. Смачило В., Наливайко Т. Визначення стилю управління на підприємствах будівельної сфери. *Економічний дискурс*. 2020. № 1(1). С. 52–58. DOI: <https://doi.org/10.36742/2410-0919-2020-1-6> (дата звернення: 11.08.2025).
7. Смачило В. В., Халіна В. Ю., Скрипка І. А. Формування соціальної звітності будівельних підприємств. *Економіка, управління та адміністрування*. 2019. № 4. С. 189–194. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vzhdtu_econ_2019_4_29 (дата звернення: 11.08.2025).

References:

1. Zhovtyak H. A., Bohdanov R., Zhovtyak, A. (2024) Problemy ta perspektyvy rozvytku budivelnnoi haluzi Ukrainy v umovakh viiny [Problems and prospects for the development of the construction industry in Ukraine in wartime conditions]. *Ekonomika ta suspilstvo*, vol. 62. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-62-128> (accessed 11 August 2025).
2. Tsyhenko A. Yu. (2023) Orhanizatsiino-ekonomichne zabezpechennia konkurentospromozhnosti budivelnnykh pidpriemstv [Organizational and economic support for the competitiveness of construction enterprises] Abstract of Ph.D. dissertation, Economy, Kharkivskyj natsionalnyj universytet miskoho hospodarstva imeni O. M. Beketova, Kharkiv, Ukraine. Available at: <https://eprints.kname.edu.ua/63979/1/%D0%94%D0%B8%D1%81%D0%B5%D1%80%D1%82%D0%B0%D1%86%D1%96%D1%8F%20%D0%A6%D0%B8%D0%B3%D0%B5%D0%BD%D0%BA%D0%BE%20%D0%90.%D0%AE..pdf> (accessed 11 August 2025).
3. Kondratenko N.O., Novikov D.A. (2020) Teoretyko-metodychne zabezpechennia pryiniattia upravlin-skykh rishen dla pidpriemstv promyslovoho kompleksu [Theoretical and methodological support for making management decisions for enterprises of the industrial complex]. *Naukovi zapysky Natsional'noho universytetu "Ostroz'ka akademiia"*, no. 19(47), pp. 51–56. DOI: [https://doi.org/10.25264/2311-5149-2020-19\(47\)-51-56](https://doi.org/10.25264/2311-5149-2020-19(47)-51-56) (accessed 11 August 2025).
4. Kondratenko N. O., Volkova M. V. (2021) Suchasni tekhnolohii upravlinnia u promyslovosti i budivnytstvi [Modern management technologies in industry and construction]. *Naukovi zapysky Natsional'noho universytetu "Ostrozka akademiia"*, no. 20(48), pp. 4–9. DOI: [https://doi.org/10.25264/2311-5149-2021-20\(48\)-4-9](https://doi.org/10.25264/2311-5149-2021-20(48)-4-9) (accessed 11 August 2025).
5. Kalinichenko L. L., Smachylo V. V., Popovych D. V., Avdiievs'ka, O. V. (2020) Protsedura formuvannia komunikatyvnoi polityky pidpriemstva zi steikholderamy [The procedure for forming a communication policy of an enterprise with stakeholders]. *Ekonomika, upravlinnia ta administruvannia*, no. 2(92), pp. 7–14. DOI: [https://doi.org/10.26642/ema-2020-2\(92\)-7-14](https://doi.org/10.26642/ema-2020-2(92)-7-14) (accessed 11 August 2025).
6. Smachylo V., Nalyvajko T. (2020) Vyznachennia stylu upravlinnia na pidpriemstvakh budivelnnoi sfery [Determining management style at construction enterprises]. *Ekonomichnyj dyskurs*, no. 1(1), pp. 52–58. DOI: <https://doi.org/10.36742/2410-0919-2020-1-6> (accessed 11 August 2025).
7. Smachylo V. V., Khalina V. Yu. and Skrypka I. A. (2019) Formuvannia sotsialnoi zvitnosti budivelnnykh pidpriemstv [Formation of social reporting of construction companies] *Ekonomika, upravlinnia ta administruvannia*, no. 4., pp. 189–194. Available at: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vzhdtu_econ_2019_4_29 (accessed 11 August 2025).