Форма № 24

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Національний університет «Запорізька політехніка»

бізнес-технологій та економіки
(повне найменування факультету)

Менеджмент та адміністрування .
(повне найменування кафедри)

Пояснювальна записка

до дипломного проєкту (роботи)
магістр .
(ступінь вищої освіти)

на тему Управління стійкістю та адаптацією до змін вітчизняного підприємства в умовах війни .
(назва теми)

Виконав: студент 2 курсу, групи БТЕ-0814м

Спеціальності 073 «Менеджмент» .
(код і найменування спеціальності)

Освітня програма (спеціалізація)
Менеджмент організацій та адміністрування .

СОСНОВСЬКИЙ М.С.
(ПРІЗВИЩЕ та ініціали)

Керівник НЕЧАЄВА І.А.
(ПРІЗВИЩЕ та ініціали)

Рецензент БОРИСЕНКО О.Є.
(ПРІЗВИЩЕ та ініціали)

2025

Форма № 25

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Національний університет «Запорізька політехніка»

Факультет бізнес-технологій та економіки .
Кафедра «Менеджмент та адміністрування» .
Ступінь вищої освіти магістр .
Спеціальність 073 «Менеджмент» .
(код і найменування)
Освітня програма (спеціалізація) Менеджмент організацій та адміністрування .
(назва освітньої програми (спеціалізації)

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувач кафедри Тетяна ПУЛІНА
«22» січня 2026 року

З А В Д А Н Н Я
НА ДИПЛОМНИЙ ПРОЄКТ (РОБОТУ) СТУДЕНТА(КИ)

СОСНОВСЬКИЙ Максим Сергійович
(ПРІЗВИЩЕ, ім'я, по батькові)

1. Тема проєкту (роботи)
Управління стійкістю та адаптацією до змін вітчизняного підприємства в умовах війни
керівник проєкту (роботи) к.е.н., доцент НЕЧАЄВА Ірина Анатоліївна ,
(науковий ступінь, вчене звання, ПРІЗВИЩЕ, ім'я, по батькові)
затверджені наказом закладу вищої освіти від «08» жовтня 2025 року №461
2. Строк подання студентом проєкту (роботи) 25.12.2025 р.
3. Вихідні дані до проєкту (роботи) публікації науковців щодо предмету магістерської роботи, дані світової, європейської та вітчизняної статистики, дані Міжнародних фінансових організацій, фінансова та управлінська звітність АТ «Астарта-Київ».

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити)
Розділ 1 Теоретико-методологічні засади управління стійкістю та адаптацією підприємства до змін
Розділ 2 Аналіз впливу міжнародної фінансової допомоги на показники стікості та рівень адаптації АТ «Астарта-Київ»
Розділ 3 Удосконалення управління стійкістю та адаптацією підприємства з урахуванням міжнародної фінансової підтримки

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень, кількість слайдів, плакатів) 15рис., 27табл.

6. Консультанти розділів проєкту (роботи)

Розділ	ПРІЗВИЩЕ, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	прийняв виконане завдання
I	НЕЧАЄВ І.А., доцент кафедри «Менеджмент та адміністрування, к.е.н.	20.03.2025	25.12.2025
II	НЕЧАЄВ І.А., доцент кафедри «Менеджмент та адміністрування, к.е.н	20.03.2025	25.12.2025
III	НЕЧАЄВ І.А., доцент кафедри «Менеджмент та адміністрування, к.е.н	20.03.2025	25.12.2025
Нормоконтроль	ПУЛІНА Т.В., професор кафедри «Менеджмент та адміністрування», д.е.н	01.12.2025	05.12.2025

7. Дата видачі завдання «20» березня 2025 року.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів дипломного проєкту (роботи)	Строк виконання етапів проєкту (роботи)	Примітка
1	Організаційне зібрання щодо термінів подання кваліфікаційної роботи та методики її виконання	04.03.2025	04.03.2025
2	Вибір теми	14.03.2025	14.03.2025
3	Затвердження керівників кваліфікаційних робіт по кафедрі	20.03.2025	20.03.2025
4	Огляд та опрацювання наукової та спеціальної літератури з теми	постійно	постійно
5	Наказ Ректора НУ «Запорізька політехніка» про затвердження тем кваліфікаційних робіт		
6	Видача завдання до кваліфікаційної роботи	20.03.2025	20.03.2025
7	Розробка робочого плану кваліфікаційної роботи за узгодженням з науковим керівником	04.04.2025	04.04.2025
8	Написання 1 розділу та представлення його на кафедру у друкованому варіанті	30.06.2025	30.06.2025
9	Написання 2 розділу та представлення його на кафедру у друкованому варіанті	20.10.2025	20.10.2025
10	Написання 3 розділу та представлення його на кафедру у друкованому варіанті в цілому	28.11.2025	28.11.2025
11	Нормоконтроль	01.12.2025-05.12.2025	01.12.2025-05.12.2025
12	Попередній захист кваліфікаційної роботи	10.12.2025-12.12.2025	10.12.2025-12.12.2025
13	Подання роботи на кафедру в остаточному чистому оформлені	18.12.2025-19.12.2025	18.12.2025-19.12.2025
14	Захист кваліфікаційної роботи перед ЕК	22.01.2026-28.01.2026	22.01.2026-28.01.2026

Студент(ка) _____ ____Максим СОСНОВСЬКИЙ_____
(підпис) (Ім'я ПРІЗВИЩЕ)

Керівник проєкту (роботи) _____ ____Ірина НЕЧАЄВА_____
(підпис) (Ім'я ПРІЗВИЩЕ)

РЕФЕРАТ

Магістерська робота: «Управління стійкістю та адаптацією до змін вітчизняного підприємства в умовах війни»: 114 с., 15 рис., 27 табл., 77 джерел.

Об'єкт дослідження – процес управління стійкістю та адаптацією до змін вітчизняного підприємства в умовах війни.

Предмет дослідження – механізми, інструменти та управлінські підходи до забезпечення стійкості та адаптації підприємства до змін з урахуванням впливу міжнародної фінансової допомоги.

Мета написання роботи – розробка рекомендацій щодо підвищення ефективності використання міжнародної фінансової допомоги в управлінні стійкістю та адаптацією до змін АТ «Астарта-Київ» в умовах війни.

Методи дослідження: аналіз і синтез, описовий та порівняльний аналіз, економіко-статистичні методи, SWOT-аналіз, методи економіко-математичного моделювання.

Результати та їх новизна. У роботі проведено дослідження впливу міжнародної фінансової допомоги на показники стійкості та рівень адаптації АТ «Астарта-Київ». Наукова новизна полягає у розробці методики оцінки впливу міжнародної допомоги на стійкість підприємства в умовах війни (RAISE), а також у формуванні Agile-моделі адаптації підприємства.

Основні положення роботи. Розкрито теоретико-методологічні засади управління стійкістю та адаптацією підприємства до змін; проаналізовано вплив міжнародної фінансової підтримки на стійкість та адаптацію до змін АТ «Астарта-Київ» в умовах війни; обґрунтовано доцільність використання цифрових інструментів моніторингу; запропоновано рекомендації щодо підвищення ефективності використання міжнародної допомоги.

Значущість роботи і висновки. Запропоновані в роботі рекомендації можуть бути використані підприємствами агропромислового сектору України для підвищення стійкості та адаптивності в умовах війни, а також органами державної влади й міжнародними донорами при формуванні програм підтримки бізнесу, що сприятиме підвищенню ефективності управління міжнародною допомогою, зміцненню конкурентоспроможності підприємств і формуванню передумов для сталого економічного відновлення.

Ключові слова: СТІЙКІСТЬ ПІДПРИЄМСТВА, АДАПТАЦІЯ ДО ЗМІН, МІЖНАРОДНА ФІНАНСОВА ДОПОМОГА, МЕТОДИКА RAISE, ЦИФРОВИЙ МОНІТОРИНГ, AGILE-МЕНЕДЖМЕНТ.

ANNOTATION

Master's thesis "Managing the Resilience and Adaptation to Change of a Domestic Enterprise under Wartime Conditions"*:* 114 pages, 15 figures, 27 tables, 77 sources.

The object of research is the process of managing the resilience and adaptation of a domestic enterprise under wartime conditions.

The subject of research – mechanisms, instruments, and managerial approaches to ensuring enterprise resilience and adaptation to change, taking into account the impact of international financial assistance.

Purpose of the work - to develop recommendations for improving the efficiency of the use of international financial assistance in managing resilience and adaptation to change of **Astarta-Kyiv JSC** under wartime conditions.

Research methods: analysis and synthesis; descriptive and comparative analysis; economic and statistical methods; SWOT analysis; methods of economic and mathematical modeling.

Results and their novelty. The thesis examines the impact of international financial assistance on resilience indicators and the level of adaptation of Astarta-Kyiv JSC. The scientific novelty lies in the development of a methodology for assessing the impact of international assistance on enterprise resilience under wartime conditions (RAISE), as well as in the formulation of an Agile-based model of enterprise adaptation.

The main provisions of the work. The theoretical and methodological foundations of managing enterprise resilience and adaptation to change are elaborated; the impact of international financial support on the resilience and adaptation of Astarta-Kyiv JSC under wartime conditions is analyzed; the feasibility of using digital monitoring tools is substantiated; and recommendations aimed at improving the efficiency of the use of international assistance are proposed.

Significance of work and conclusions. The recommendations proposed in the thesis may be applied by enterprises of Ukraine's agro-industrial sector to enhance resilience and adaptability under wartime conditions, as well as by public authorities and international donors in designing business support programs. This will contribute to improving the effectiveness of international assistance management, strengthening enterprise competitiveness, and creating prerequisites for sustainable economic recovery.

Keywords: ENTERPRISE RESILIENCE, ADAPTATION TO CHANGE, INTERNATIONAL FINANCIAL ASSISTANCE, RAISE METHODOLOGY, DIGITAL MONITORING, AGILE MANAGEMENT.

ЗМІСТ

Завдання на магістерську роботу

Реферат

ANNOTATION

Вступ 8

Розділ 1 Теоретико-методологічні засади управління стійкістю та адаптацією підприємства до змін 12

1.1 Економічна сутність стійкості підприємства та його адаптації до змін 12

1.2. Роль міжнародної фінансової підтримки у забезпеченні стійкості та адаптації підприємств в умовах турбулентності 21

1.3 Теоретичні підходи до оцінки впливу зовнішньої підтримки на фінансову стійкість та адаптивність підприємств 29

Висновки до розділу 1 37

Розділ 2 Аналіз впливу міжнародної фінансової допомоги на показники стікості та рівень адаптації АТ «Астарта-Київ» 43

2.1 Аналіз фінансово-економічного стану АТ "Астарта-Київ" 43

2.2 Моніторинг основних програм міжнародної допомоги українському бізнесу в умовах війни 55

2.3 Оцінка фінансової стійкості та рівня стратегічної адаптації АТ «Астарта-Київ» як реципієнта фінансової допомоги 63

Висновки до розділу 2 75

Розділ 3 Удосконалення управління стійкістю та адаптацією підприємства з урахуванням міжнародної фінансової підтримки 79

3.1 Розробка методики оцінки впливу міжнародної допомоги на стійкість та адаптивність підприємства в умовах війни 79

3.2 Інструменти цифрового моніторингу впливу міжнародної допомоги на стійкість українських підприємств у період війни 89
3.3 Розвиток AGILE-менеджменту як механізму підвищення стійкості та стратегічної адаптивності АТ «Астарта-Київ» в умовах міжнародної підтримки 95
Висновки до розділу 3 102
Висновки 104
Список використаних джерел 107

ВСТУП

Актуальність теми. У сучасному світі, що стикається з викликами глобальних криз, пандемій, воєн та швидких технологічних змін, вивчення економічної сутності стійкості та адаптації підприємств до змін набуває особливого практичного значення для менеджменту. В умовах повномасштабної війни, що триває в Україні з 2022 року, міжнародна фінансова підтримка стала надважливим чинником стратегічної адаптації українських підприємств, сприяючи впровадженню структурних реформ та модернізації виробництва. Однак ефективне управління цими ресурсами вимагає наявності об’єктивних інструментів для оцінки реального впливу міжнародної підтримки на стійкість підприємств, оскільки існуючі методи оцінювання не завжди враховують специфіку воєнного періоду.

Огляд наукових доробок. Значний вклад у розвиток науки управління стійкістю та адаптацією підприємств внесли вітчизняні та закордонні науковці. Теоретико-методологічні засади економічної стійкості досліджувалися такими вченими, як T. Buyl, A. Rose, N. Dormady, які застосовували системний та мікроекономічний підходи. Концепції стратегічної адаптації розкрито у роботах О. М. Гребешкова, О. І. Зайцевої, Ю. Терлецької, а питання міжнародної фінансової допомоги в умовах війни висвітлювали Н. В. Мороз, Т. В. Мединська та інші. Незважаючи на значні доробки, недостатньо розробленим залишається питання підвищення ефективності управління вітчизняного підприємства з використанням методів та інструментів сучасного менеджменту, а також відсутня адаптована методика, що дозволяє комплексно та достовірно оцінити ефективність міжнародної допомоги та її вплив на стійкість та адаптацію до змін підприємства в умовах воєнної нестабільності.

Мета написання роботи – розробка рекомендацій щодо підвищення ефективності використання міжнародної фінансової допомоги в управлінні стійкістю та адаптацією до змін АТ «Астарта-Київ» в умовах війни.

Об'єкт дослідження – процес управління стійкістю та адаптацією до змін вітчизняного підприємства в умовах війни.

Предмет дослідження – механізми, інструменти та управлінські підходи до забезпечення стійкості та адаптації підприємства до змін з урахуванням впливу міжнародної фінансової допомоги.

Відповідно до мети роботи поставлені наступні завдання:

- розкрити економічну сутність стійкості підприємства та його адаптації до змін;

- визначити роль міжнародної фінансової підтримки у забезпеченні стійкості та адаптації підприємств в умовах турбулентності;

- розглянути теоретичні підходи до оцінки впливу зовнішньої підтримки на фінансову стійкість та адаптивність підприємств;

- проаналізувати фінансово-економічний стан АТ "Астарта-Київ";

- провести моніторинг основних програм міжнародної допомоги українському бізнесу в умовах війни;

- оцінити фінансову стійкість та рівень стратегічної адаптації АТ «Астарта-Київ» як реципієнта фінансової допомоги;

- розробити методику оцінки впливу міжнародної допомоги на стійкість та адаптивність підприємства в умовах війни;

- обгрунтувати доцільність використання інструментів цифрового моніторингу впливу міжнародної допомоги на стійкість українських підприємств у період війни;

- запропонувати розвиток AGILE-менеджменту як механізму підвищення стійкості та стратегічної адаптивності АТ «Астарта-Київ» в умовах міжнародної підтримки

Методи дослідження: Основні наукові результати роботи було отримано на основі використання таких методів, як аналіз і синтез, описовий

метод (для вивчення та уточнення змісту й обсягу понять, встановлення їх взаємозв'язку і місця в понятійному апараті теорії); порівняльний аналіз та економіко-статистичні методи (для аналізу організаційно-економічну характеристики підприємства, для аналізу показників його діяльності; для оцінки стану зовнішнього середовища підприємства та моніторингу основних програм міжнародної допомоги українському бізнесу в умовах війни);, індексний метод; SWOT-аналіз (для аналізу сильних та слабких сторін підприємства та можливостей і загроз зовнішнього середовища в контексті стратегічної адаптації АТ «Астарта-Київ» як реципієнта фінансової допомоги); методи економіко-математичного моделювання, методи програмно-цільового та проєктного аналізу (для розробки методику оцінки впливу міжнародної допомоги на стійкість та адаптивність підприємства в умовах війни); елементи Agile-менеджменту (як механізму підвищення стійкості та стратегічної адаптивності АТ «Астарта-Київ» в умовах міжнародної підтримки); інструменти цифрової аналітики (для обгрунтувати доцільність використання інструментів цифрового моніторингу впливу міжнародної допомоги на стійкість українських підприємств у період війни).

Наукова новизна полягає у розробці авторської інтегрованої методики оцінки впливу міжнародної допомоги на стійкість підприємства в умовах війни (RAISE), яка поєднує кількісні індекси, якісні оцінки та коригування на зовнішні ризики, а також у формуванні авторської Agile-моделі адаптації підприємства, що забезпечує системну інтеграцію міжнародної підтримки у стратегічне, операційне та фінансове управління.

Практична цінність результатів дослідження полягає в тому, що запропоновані рекомендації можуть бути використані підприємствами агропромислового сектору України для підвищення стійкості та адаптивності в умовах війни. Вони також можуть бути корисні органам державної влади й міжнародним донорам при формуванні програм підтримки бізнесу, що сприятиме підвищенню ефективності управління міжнародною допомогою,

зміцненню конкурентоспроможності підприємств і формуванню передумов для сталого економічного відновлення.

Основними джерелами одержання інформації, яка використана під час дослідження, є публікації науковців щодо предмету магістерської роботи, дані світової, європейської та вітчизняної статистики, фінансова та управлінська звітність АТ «Астарта-Київ».

Апробація результатів магістерської дипломної роботи. Результати випускної магістерської роботи оприлюднені на міжнародній науково практичній конференції «Цифрова економіка» [63] та опубліковані у фаховому науковому журналі «Проблеми економіки» [43].

Структура магістерської роботи. Робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. Основний текст магістерської дипломної роботи складається із 114 сторінок, 15 рисунків, 27 таблиць, та містить 75 використаних джерел.

РОЗДІЛ 1
ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ СТІЙКІСТЮ ТА АДАПТАЦІЄЮ ПІДПРИЄМСТВА ДО ЗМІН

1.1 Економічна сутність стійкості підприємства та його адаптації до змін

Стійкість підприємства у сучасній науковій літературі розглядається як характеристика, що відображає здатність фірми не тільки пережити зовнішні та внутрішні шоки, але й відновити операційні показники, адаптуватися до нових умов і в довгостроковій перспективі зберегти конкурентоспроможність. У сучасних умовах (глобальні кризи, пандемії, війни, швидкі технологічні зміни) вивчення економічної сутності стійкості набуває практичного значення для менеджменту, політики підтримки бізнесу та інвесторів [1; 2].

У літературі виділяють щонайменше три взаємопов’язані підходи до визначення стійкості:

а) системний (системно-динамічний) - стійкість розглядається як властивість системи (підприємства) зберігати або відновлювати функції при зовнішніх/внутрішніх впливах; включає поняття «витривалості», «адаптивності» та «трансформаційної здатності» [1];

б) мікроекономічний / виробничий - економічна стійкість вимірюється через здатність виробничої системи підтримувати обсяги виробництва, прибутковість або мінімізувати втрати внаслідок шоку; формалізована у рамках теорії виробництва та функцій корисності фірми. Цей підхід дає інструменти для кількісної оцінки стійкості на рівні окремої фірми [3];

в) стратегічно-менеджерський - акцент на здатності підприємства передбачати загрози (превенція), швидко реагувати (реагування) та

трансформувати структури й процеси для довгострокового виживання і зростання (адаптація/трансформація) [4].

Економічна стійкість підприємства формується на перетині кількох груп факторів:

- фінансові ресурси та ліквідність - наявність резервів, доступ до фінансування та структура боргу; передкризова фінансова стійкість пом'якшує наслідки шоку [5];

- операційна гнучкість - модульність процесів, диверсифікація постачальників, можливість швидко змінювати виробничі маршрути або асортимент [4];

- організаційні компетенції та культура - наявність адаптивного лідерства, знань для швидкого прийняття рішень, організаційної пам'яті та інноваційних практик [1];

- зв'язки з ринком і екосистемою - стійкість постачальницько-збутових ланцюгів, клієнтська база, партнерські мережі [6].

Кожен із цих компонентів має як якісні, так і кількісні індикатори (наприклад, коефіцієнти ліквідності, час відновлення операцій, показники диверсифікації постачальників), що дозволяє розробляти інструменти оцінки стійкості.

На практиці застосовують кілька підходів до вимірювання стійкості:

- моделі виробництва й стійкості - теоретичні моделі, що оцінюють втрати продукції/прибутку при шоках і потенціал відновлення (production-theory approach). Вони дозволяють формалізувати вплив технологічних обмежень та еластичностей на здатність фірми зберігати виробництво [3];

- інтегровані індексні методики - побудова композитних індексів із фінансових, операційних та організаційних показників. Такий підхід корисний для порівнянь між підприємствами та галузями [7];

- емпіричні панельні й випадкові дослідження - оцінка впливу передкризових характеристик (ліквідності, інноваційної активності тощо) на

результати підприємства під час криз (наприклад, COVID-19), що виявляє практичні детермінанти стійкості [5].

Підприємствам варто інтегрувати управління стійкістю в стратегічне планування: поєднувати накопичення резервів (фінансова «подушка») з розвитком адаптивних процесів і цифрових рішень, що прискорюють реакцію на зміни. Політика держави та регіонів може підтримувати стійкість через доступ до фінансування, інфраструктурну підтримку ланцюгів постачання і програми підвищення адаптивності підприємств у кризових умовах. Емпіричні дослідження підкреслюють, що комбінація фінансової підстраховки та організаційної гнучкості дає найсильніший захист від втрат [5].

У сучасних умовах динамічного бізнес-середовища стратегічна адаптація підприємства є найважливішою умовою забезпечення його стійкості та конкурентоспроможності. Різні науковці пропонують власні підходи до визначення цього поняття, акцентуючи увагу на різних аспектах адаптаційних процесів.

Гребешков О. М. визначає стратегічну адаптацію як постійно повторюваний процес стратегічного вирівнювання всіх елементів бізнес-стратегії підприємства відповідно до контексту зовнішнього бізнес-середовища. Він підкреслює необхідність трактування цього процесу як нового стратегічного імперативу для підприємств в умовах високої турбулентності зовнішнього середовища [8].

Зайцева О. І., Жосан Г. В., Бетіна В. О. вважають стратегічну адаптацію сучасним інструментом розвитку підприємницької діяльності [9].

Терлецька Ю. у своєму дослідженні обґрунтовує практичні рекомендації щодо удосконалення системи адаптації суб'єкта підприємницької діяльності до нових викликів. Вона підкреслює необхідність застосування адаптивної стратегії у контексті цифрової трансформації підприємства, що дозволяє забезпечити стійкість процесу функціонування у довготерміновій перспективі [10].

На думку Ткаченко В. та Маховського С. «у сучасних реаліях стратегія сталого розвитку підприємства – це чітко сформульовані цілі та завдання, спрямовані на забезпечення відмови від традиційного статичного підходу та створення адаптивної системи, здатної постійно вдосконалюватись» [11].

В роботі [11] визначено, що завданням, яке вирішує стратегія підприємства, є забезпечення впровадження інновацій та змін на підприємстві через розподіл ресурсів, адаптацію до зовнішнього середовища, внутрішнє коригування та прогнозування майбутніх змін у діяльності.

Кириченко О. визначає адаптивне стратегічне управління як складний процес, в основі якого лежить адаптивно-системний підхід до розбудови та управління організацією, що включає розробку і прийняття довгострокових планів, організацію діяльності та структурних підрозділів з метою забезпечення адекватної реакції на зовнішні зміни і досягнення стратегічних цілей [13].

Таким чином, стратегічна адаптація підприємства розглядається як комплексний процес, що включає постійне оновлення стратегічних підходів, інтеграцію інновацій та гнучке реагування на зміни зовнішнього та внутрішнього середовища. Це дозволяє підприємствам не лише виживати в умовах нестабільності, але й забезпечувати своє стійке зростання та розвиток.

На рис. 1.1 представлено узагальнену модель стратегічної адаптації підприємства, яка демонструє взаємозв’язок між внутрішніми та зовнішніми чинниками впливу на формування і реалізацію стратегії з метою забезпечення довгострокової конкурентоспроможності підприємства в умовах динамічного ринкового середовища [9].

Внутрішній блок моделі охоплює структуру стратегічного управління підприємством, де визначено основні етапи стратегічного планування: вибір стратегії, оцінка її доцільності, визначення часу реалізації, а також здійснення стратегічного аналізу. Останній охоплює такі ключові параметри,

як цілі підприємства, його потенціал, асортимент продукції, конкурентне середовище та ринок збуту.

До внутрішніх детермінант стратегічної адаптації віднесено:

- зміну кон'юнктури виробництва;
- організаційну структуру підприємства;
- реформування обсягів продукції;
- зміну кадрового складу.

Ці елементи мають безпосередній вплив на здатність підприємства до реалізації обраної стратегії.

Зовнішній блок моделі включає чинники, що формують конкурентоспроможність підприємства у зовнішньому середовищі:

а) якісні зміни, які передбачають:

- скорочення або перегляд асортименту продукції;
- зміну нормативно-правового поля;
- зміну механізмів ціноутворення;
- впровадження позадержавного регулювання.

б) формування нового ринку потреб, що охоплює:

- перехід до нового економічного рівня;
- географічне розширення діяльності;
- інтеграцію в глобальні економічні процеси.

в) технологічні зміни, які включають:

- впровадження новітніх технологій;
- модернізацію виробничих потужностей;
- укладення довгострокових контрактів як гарантії стабільності.

Таким чином, дана модель дозволяє системно оцінити фактори, що визначають здатність підприємства до адаптації в умовах змінного ринкового середовища, та визначити пріоритетні напрями стратегічного управління з метою підвищення його ефективності та стійкості.

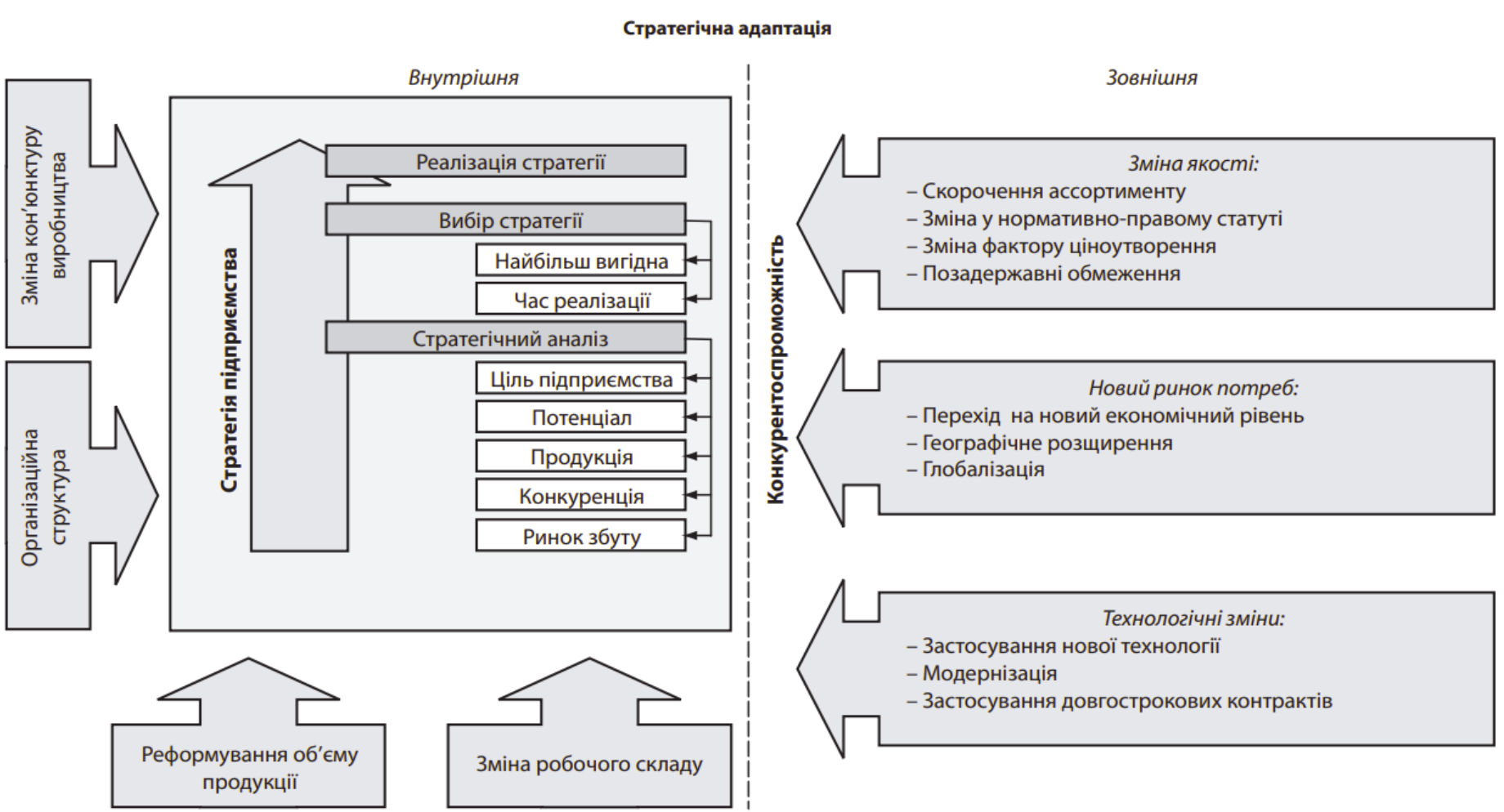

Рис. 1.1 Модель стратегічної адаптації підприємства

Різні науковці пропонують власні підходи до класифікації та видів стратегічної адаптації, акцентуючи увагу на різних аспектах адаптаційних процесів.

Узагальнення цих підходів, дозволило запропонувати власну класифікацію стратегічної адаптації підприємств (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Критерії класифікації та види стратегічної адаптації підприємства

Критерій класифікації	Коротка характеристика	Види адаптації
Рівень управління	Визначається горизонтом планування та масштабами змін. Дозволяє підприємствам ефективно розподіляти ресурси та зусилля відповідно до рівня необхідних змін	-стратегічна, -тактична, -оперативна
Характер змін	Враховується глибина змін: від незначних параметрів до стратегічних цілей. Дозволяє підприємствам гнучко реагувати на різні рівні змін у зовнішньому середовищі	-параметрична, -структурна, -цільова
Спрямованість адаптації	Залежно від того, чи підприємство ініціює зміни або реагує на них. Допомагає підприємствам визначити оптимальну стратегію поведінки в умовах змін	-активна, -пасивна, -мішана
Об’єкт адаптації	Аспекти діяльності, які зазнають змін внаслідок адаптаційної стратегії. Дозволяє підприємствам цілеспрямовано впливати на конкретні аспекти своєї діяльності для досягнення стратегічних цілей	-технологічна, -виробнича, -соціальна, -фінансова, -ринкова
Характер наслідків	Вплив адаптаційних дій на конкурентоспроможність. Розуміння потенційних наслідків адаптаційних заходів дозволяє підприємствам краще планувати свої стратегії.	-прогресивна, -регресивна

Характеристика видів стратегічної адаптації підприємства наведена в табл. 1.2.

Таблиця 1.2

Характеристика стратегічної адаптації підприємства за видами

Вид стратегічної адаптації	Характеристика
За рівнем управління	
Стратегічна адаптація	передбачає довгострокові зміни в цілях, місії та загальній стратегії підприємства
Тактична адаптація	зосереджена на середньострокових планах та програмах
Оперативна адаптація	включає короткострокові заходи та оперативне реагування на зміни
За характером змін	
Параметрична адаптація	передбачає незначні зміни в параметрах діяльності підприємства без суттєвого впливу на його структуру
Структурна адаптація	вимагає змін у структурі підприємства, включаючи реорганізацію підрозділів та зміну управлінських процесів
Адаптація цілей управління	передбачає перегляд та зміну стратегічних цілей підприємства у відповідь на зовнішні виклики
За спрямованістю	
Активна адаптація	характеризується проактивним підходом до змін, включаючи ініціювання нововведень та випередження змін у середовищі
Пасивна адаптація	передбачає реактивне реагування на зміни, що вже відбулися, без ініціювання власних змін
Мішана адаптація	поєднує елементи як активної, так і пасивної адаптації залежно від ситуації
За об'єктом адаптації	
Техніко-технологічна адаптація	включає оновлення технологій та виробничих процесів
Виробнича адаптація	передбачає зміни у виробничих потужностях та процесах
Соціальна адаптація	зосереджена на змінах у кадровій політиці та корпоративній культурі
Фінансова адаптація	включає перегляд фінансової стратегії та управління ресурсами
Ринкова адаптація	передбачає зміну маркетингових стратегій та взаємодії з клієнтами
За характером наслідків	
Прогресивна адаптація	веде до покращення позицій підприємства на ринку та підвищення його конкурентоспроможності
Регресивна адаптація	може призвести до зниження ефективності та втрати ринкових позицій

Отже, класифікація стратегічної адаптації підприємства за різними критеріями дозволяє глибше зрозуміти механізми адаптаційних процесів та ефективно управляти ними в умовах постійних змін зовнішнього середовища.

Вибір виду стратегічної адаптації підприємства залежить від комплексу зовнішніх і внутрішніх факторів, які визначають здатність підприємства ефективно реагувати на зміни середовища та забезпечувати свою стійкість і розвиток (табл. 1.3).

Таблиця 1.3

Фактори стратегічної адаптації підприємства

№	Категорія	Фактори впливу
1	Стан зовнішнього середовища	- Рівень турбулентності (політичні, економічні, технологічні зміни, війна, пандемії тощо) - Інтенсивність конкуренції на ринку - Технологічний розвиток галузі - Зміни у законодавстві або регуляторному полі
2	Внутрішній потенціал підприємства	- Фінансові ресурси (ліквідність, можливість інвестицій) - Кадровий потенціал (кваліфікація персоналу, гнучкість управління) - Техніко-технологічна база (стан основних засобів, рівень автоматизації) - Організаційна культура та рівень інноваційності
3	Стратегічні цілі підприємства	- Орієнтація на зростання, стабілізацію, оптимізацію витрат чи інновації - Прагнення до диверсифікації, виходу на нові ринки або утримання існуючих позицій
4	Часова перспектива	- Наявність часу на планування (активна, пасивна або кризова адаптація) - Готовність до довгострокового стратегічного мислення
5	Досвід та гнучкість керівництва	- Наявність практики кризового управління - Готовність до прийняття ризиків та трансформацій

Вибір виду стратегії адаптації – результат аналізу зовнішніх викликів, внутрішніх можливостей підприємства, стратегічних пріоритетів та ресурсної бази. Найефективнішими є ті адаптивні моделі, які враховують специфіку галузі, стан конкурентного середовища та організаційну здатність до змін.

1.2. Роль міжнародної фінансової підтримки у забезпеченні стійкості та адаптації підприємств в умовах турбулентності

Огляд літератури щодо визначення поняття «міжнародна фінансова допомога» (МФД) свідчить про його багатогранність та еволюцію в умовах сучасних глобальних викликів. У наукових дослідженнях 2020–2025 рр поняття розглядається як основний інструмент підтримки економічної стабільності та розвитку, особливо в контексті кризових ситуацій, таких як війна в Україні (табл. 1.4).

Таблиця 1.4

Визначення поняття «міжнародна фінансова допомога» в наукових джерелах (2020–2025 рр.)

Автор(и), рік, джерело	Визначення
Мороз Н.В., Косик В.М. (2022) [14]	Міжнародна фінансова допомога - це сукупність фінансових ресурсів, наданих Україні іноземними державами та міжнародними організаціями у формі кредитів, грантів та іншої підтримки для забезпечення економічної стабільності під час війни.
Мединська Т.В., Боднарюк І.Л., Олійник Н.Р. (2023) [15]	Міжнародна фінансова допомога - це фінансові ресурси, спрямовані на підтримку економіки країни в умовах війни та повоєнного відновлення, включаючи макрофінансову, технічну та гуманітарну допомогу.
Парфентій Л.А. (2024) [16]	Міжнародна фінансова допомога - ключовий фактор забезпечення боргової безпеки держави в умовах війни, що компенсує неможливість внутрішнього фінансування через інфляційні ризики.
Яворський К.А. (2024) [17]	Міжнародна фінансова допомога - це зовнішні фінансові надходження, що сприяють покриттю дефіциту бюджету та підтримці армії в умовах війни.
OECD DAC (2025) [18]	Official Development Assistance (ODA) - офіційна допомога, спрямована на сприяння економічному та соціальному розвитку країн, що розвиваються, з пільговими умовами фінансування.

Отже, поняття «міжнародна фінансова допомога» охоплює різноманітні форми підтримки, включаючи кредити, гранти, технічну та гуманітарну допомогу, спрямовані на забезпечення економічної стабільності, підтримку державного бюджету та відновлення країни в умовах кризи. Особливо актуальним це поняття стало для України в контексті війни, де міжнародна фінансова допомога відіграє надважливу роль у забезпеченні макрофінансової стабільності та відбудові економіки.

Міжнародна фінансова допомога (МФД) є сукупністю фінансових ресурсів, які надаються міжнародними фінансовими інституціями (МФІ) та донорами з метою сприяння економічному розвитку, стабілізації та реформуванню національних економік. Ця допомога може бути спрямована на підтримку платіжного балансу, фінансування інфраструктурних проектів, розвиток малого та середнього бізнесу, а також на реалізацію структурних реформ.

Основними цілями МФД є:

- забезпечення макрофінансової стабільності;
- стимулювання економічного зростання;
- інтеграція національних економік у світову економічну систему [19].

МФД класифікується за різними критеріями, зокрема за формами надання та джерелами фінансування (рис. 1.2).

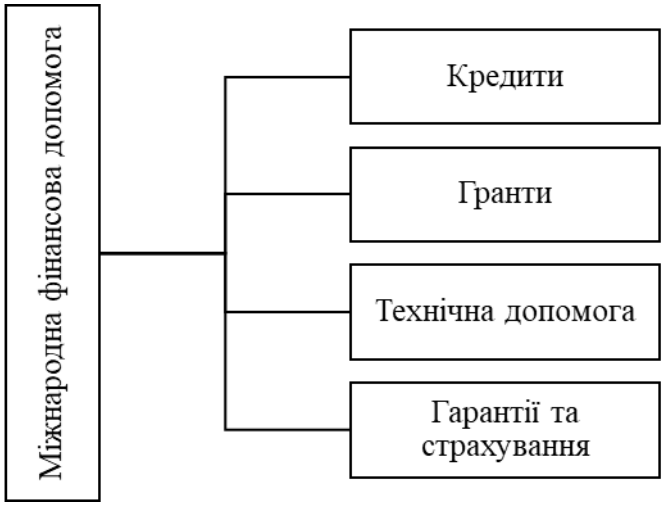

Рис. 1.2 Основні види міжнародної фінансової допомоги

Кредити надаються на умовах повернення з певними відсотковими ставками. Прикладами є кредити Міжнародного валютного фонду (МВФ) за програмами Stand-By Arrangement (SBA) та Extended Fund Facility (EFF), які спрямовані на підтримку платіжного балансу та макроекономічну стабільність [20].

Гранти, як безповоротна фінансова допомога, часто використовується для фінансування соціальних програм, гуманітарних проектів та підтримки реформ. Наприклад, Європейський Союз через різні програми надає гранти для підтримки реформ в Україні.

Гарантії та страхування надаються для зниження ризиків інвесторів та стимулювання приватних інвестицій. Міжнародна фінансова корпорація (IFC) та Багатостороннє агентство з гарантування інвестицій (MIGA) надають такі інструменти для підтримки інвестицій в країнах з підвищеним ризиком [20; 21].

Технічна допомога включає надання експертних знань, навчання та консультацій для підвищення інституційної спроможності та ефективності управління. Світовий банк та інші МФІ активно надають технічну допомогу в рамках реалізації проектів розвитку [22].

Участь України в діяльності міжнародних фінансових організацій детально представлено в табл. 1.5 [20].

Співпраця України з міжнародними фінансовими організаціями є багатогранною та стратегічно важливою для забезпечення макрофінансової стабільності, реалізації реформ та підтримки державного бюджету, особливо в умовах воєнної агресії. Найбільшими партнерами виступають МВФ, Світовий банк та ЄБРР, які надали суттєву фінансову допомогу Україні у вигляді кредитів, грантів та технічної підтримки.

Окрім МВФ, Світового банку, ЄБРР, ЄІБ та Чорноморського банку торгівлі та розвитку, низка інших міжнародних організацій та фінансових інституцій надає підтримку підприємствам в Україні, особливо в умовах війни та відновлення економіки (табл.1.6) [23-28].

Таблиця 1.5

Співпраця України з міжнародними фінансовими організаціями

Організація	Дата членства	Представники від України	Форми співпраці / Основні напрями	Фінансування (приклади)
Міжнародний валютний фонд (МВФ)	З 1992 року	Голова НБУ – керуючий; Міністр фінансів – заступник	Програми підтримки платіжного балансу, консультації, технічна допомога, екстрене фінансування	RFI: $1.4 млрд (03.2022), $1.3 млрд (10.2022); Програма EFF (2023–2027): $15.6 млрд, 1-й транш: $2.7 млрд
Світовий банк (ГСБ)	З 1992 року	Міністр фінансів – керуючий; Перший віце-прем'єр – заступник	Підтримка держбюджету, інвестпроєкти, структурні реформи	Допомога > $23 млрд (з яких > $20 млрд виплачено до 04.2023); ER DPL: $490 млн + гарантії + $600 млн (Японія) + $1.2 млрд грантів
Європейський банк реконструкції та розвитку (ЄБРР)	З 1992 року	Міністр фінансів – керуючий; Голова НБУ – заступник	Інвестування, технічна допомога, розвиток ринку капіталу, валютні операції	Пакет підтримки: €2 млрд (2022), > €1 млрд уже надано; мета – €3 млрд до кінця 2023
Чорноморський банк торгівлі та розвитку (BSTDB)	З 1997 року	Перший віце-прем’єр – керуючий; представник НБУ – заступник	Інвестиційні проєкти у державному і приватному секторах	-

Таблиця 1.6

Підтримка вітчизняного бізнесу від міжнародних організацій

Організація	Форма підтримки	Сфери підтримки	Приклад програми/проєкту
USAID (до 2025 р)	Гранти, технічна допомога, програми для МСБ	Агробізнес, енергетика, IT, інновації, жіноче підприємництво	Програма «Конкурентоспроможна економіка України» – інноваційні проєкти, експортна підтримка
GIZ	Технічна допомога, навчання, інституційна підтримка, мікрогранти	Підприємництво, енергоефективність, цифровізація, регіональний розвиток	Програма підтримки бізнесу у постраждалих регіонах України
EBRD / EU4Business	Співфінансування, консультації, кредити через банки	Усі ключові галузі МСБ	Спільні програми ЄБРР та ЄС: фінансування та коучинг
UNDP	Гранти, пільгове фінансування, відбудова бізнесу	Соціальне підприємництво, зелена економіка, підтримка громад	Гранти для ВПО на відкриття бізнесів
KfW	Пільгові кредити, проєктне фінансування через українські банки	Відновлення, модернізація, енергоефективність	Програма підтримки МСБ з Мінфіном України
IFC	Прямі інвестиції, кредитування, гарантії, частка у капіталі	Аграрний сектор, інфраструктура, фінансовий сектор	Інвестиції в агрохолдинги, логістичні та IT-проєкти
NEFCO	Кредити, співфінансування проєктів	Енергоефективність, екологія	Підтримка муніципалітетів та комунальних підприємств
Фонди ЄС (Horizon, COSME, Digital Europe)	Гранти, акселератори, проєктне фінансування	Інновації, цифрова трансформація, стартапи, зелена економіка	Horizon Europe – гранти для українських стартапів через ERA-UA

Міжнародні організації надають широкий спектр підтримки українському бізнесу – від грантів і пільгового фінансування до технічної допомоги та інвестицій. Основними напрямами є розвиток МСБ, інновації, цифровізація, енергоефективність та підтримка у кризових умовах. Кожна організація має свої інструменти та пріоритетні сфери, що дозволяє підприємцям обрати найбільш релевантну програму для зростання та стабілізації бізнесу.

Взаємодія між міжнародними фінансовими інституціями та національними суб'єктами, такими як урядові органи, підприємства та організації, здійснюється через різні механізми.

а) Програмне фінансування. Міжнародні фінансові інституції розробляють програми співпраці з урядами країн, які включають умови надання фінансової допомоги, цілі та очікувані результати. Наприклад, програма МВФ Extended Fund Facility (EFF) для України передбачає надання фінансових ресурсів за умови реалізації структурних реформ [20].

б) Проектне фінансування. Міжнародні фінансові інституції надають фінансування для реалізації конкретних проектів у різних секторах економіки. Європейський банк реконструкції та розвитку (ЄБРР) та Європейський інвестиційний банк (ЄІБ) активно фінансують інфраструктурні проекти в Україні [18].

в) Партнерство з приватним сектором. Міжнародні фінансові інституції співпрацюють з приватними підприємствами, надаючи їм фінансові ресурси, гарантії та технічну допомогу для реалізації інвестиційних проектів. Наприклад, IFC підтримує розвиток малого та середнього бізнесу в Україні через надання фінансування та консультаційних послуг.

г) Інституційна підтримка. Міжнародні фінансові інституції сприяють зміцненню інституційної спроможності національних органів влади та організацій через надання технічної допомоги, навчання та обміну досвідом. Це

включає підтримку реформ у сфері управління державними фінансами, боротьби з корупцією та покращення бізнес-клімату.

Міжнародна фінансова допомога є важливим інструментом підтримки економічного розвитку та стабілізації національних економік. Різноманітні форми МФД та механізми взаємодії міжнародних фінансових інституцій з національними суб'єктами дозволяють адаптувати допомогу до конкретних потреб та умов країни-реципієнта. Для України ефективне використання МФД є важливим фактором у процесі відновлення економіки, реалізації реформ та інтеграції у світову економічну систему.

У період збройного конфлікту та економічної нестабільності, що триває в Україні з 2022 р, міжнародна фінансова підтримка стала важливим чинником стратегічної адаптації українських підприємств. Ця підтримка не лише забезпечує фінансову стабільність, але й сприяє впровадженню структурних реформ, модернізації виробництва та підвищенню конкурентоспроможності бізнесу.

Згідно з даними Міністерства фінансів України, станом на грудень 2024 року країна отримала понад $105,9 млрд міжнародної фінансової допомоги, з яких $32,4 млрд надійшли лише у 2024 р. Близько 29,34% цієї суми становили безповоротні гранти, а решта – пільгові кредити з тривалими термінами погашення та низькими відсотковими ставками. Ці кошти були спрямовані на підтримку державного бюджету, зокрема на фінансування оборонних та соціальних витрат, що дозволило уникнути дефолту та забезпечити макроекономічну стабільність [29].

Міжнародні фінансові інституції, такі як Європейський банк реконструкції та розвитку (ЄБРР), також активно інвестують у відновлення української економіки. У 2025 р ЄБРР планує інвестувати щонайменше €1,5 млрд у приватний сектор України, з особливим акцентом на енергетику та

інфраструктуру. Ці інвестиції сприяють модернізації виробничих потужностей, підвищенню енергоефективності та створенню нових робочих місць [30].

Крім того, міжнародна допомога сприяє впровадженню реформ у фінансовому секторі та корпоративному управлінні. Звіт Організації економічного співробітництва та розвитку (ОЕСР) від січня 2025 р підкреслює важливість розвитку ефективних фінансових ринків та інституцій для залучення інвестицій та підтримки сталого економічного зростання. Рекомендації ОЕСР включають удосконалення законодавчої бази, підвищення прозорості та зміцнення інституційної спроможності.

Економічна адаптація підприємств також відбувається через впровадження державних програм підтримки бізнесу. Зокрема, програми "Доступні кредити 5-7-9%" та "єРобота" сприяють відновленню виробництва та стимулюють підприємницьку активність. Ці ініціативи дозволяють підприємствам отримувати фінансування на вигідних умовах, що є критично важливим в умовах обмеженого доступу до капіталу.

У науковому дослідженні, опублікованому в Journal of European Economy у 2024 р, зазначено, що міжнародна допомога та прямі іноземні інвестиції мають позитивний вплив на економічне зростання України. Хоча прямі іноземні інвестиції мають більш значний довгостроковий ефект, міжнародна допомога є важливою для забезпечення стабільності в короткостроковій перспективі [31].

Таким чином, міжнародна фінансова підтримка відіграє важливу роль у стратегічній адаптації українських підприємств в умовах турбулентності. Вона не лише забезпечує необхідні ресурси для виживання та відновлення бізнесу, але й сприяє впровадженню реформ, модернізації та інтеграції України у світову економіку.

1.3 Теоретичні підходи до оцінки впливу зовнішньої підтримки на фінансову стійкість та адаптивність підприємств

Оцінка впливу міжнародної допомоги на фінансову стабільність підприємств є складовою частиною сучасних досліджень у сфері економіки та фінансів, особливо в контексті країн, що перебувають у стані кризи або конфлікту. У випадку України, яка з 2022 р переживає повномасштабну війну, зовнішня підтримка відіграє важливу роль у підтримці макрофінансової стабільності та забезпеченні функціонування підприємств.

Поняття «фінансова стабільність» підприємства є важливим у сфері фінансового менеджменту та економічної безпеки, особливо в умовах нестабільного економічного середовища. У науковій літературі існують різні підходи до його трактування, що відображає багатогранність цього явища.

У статті Винницької О.А., Чвертко Л.А. та Корнієнко Т.О. (2020) фінансова стабільність розглядається як здатність підприємства підтримувати рівновагу між доходами та витратами, забезпечуючи при цьому платоспроможність і фінансову незалежність. Автори підкреслюють, що фінансова стабільність є результатом ефективного управління фінансовими ресурсами та адаптації до змін зовнішнього середовища [32].

Бардаш С. (2023) акцентує увагу на відмінності між поняттями «фінансова стабільність» та «фінансова стійкість». На його думку, фінансова стабільність є динамічною характеристикою, що відображає здатність підприємства забезпечувати безперервний розвиток, спираючись на сформований рівень фінансової стійкості та потенціалу. Він вважає, що ототожнення цих понять є безпідставним і може призвести до неправильного розуміння фінансового стану підприємства [33].

Марченко В.М. та Хименко А.О. (2020) розглядають фінансову стабільність як складову економічної безпеки підприємства. Вони зазначають,

що стабільність фінансового стану забезпечує здатність підприємства протистояти зовнішнім та внутрішнім загрозам, зберігаючи при цьому конкурентоспроможність [34].

У дослідженні Партин Г. та Папірник С. (2022) виокремлено внутрішні та зовнішні фактори, що впливають на фінансову стабільність підприємства. До внутрішніх факторів належать структура капіталу, ефективність управління, рівень дебіторської та кредиторської заборгованості. Зовнішні фактори включають економічну ситуацію в країні, рівень інфляції, податкову політику та інші макроекономічні показники [35].

Назарова Т. та Гаврик А. (2021) підкреслюють важливість контролінгу у забезпеченні фінансової стабільності. Вони зазначають, що впровадження системи контролінгу дозволяє підприємству своєчасно реагувати на зміни у фінансовому середовищі та приймати обґрунтовані управлінські рішення [36].

Атаманчук Д. та Базилюк А. (2024) розглядають фінансову стабільність у контексті сталого розвитку підприємства. Вони наголошують на необхідності інтеграції принципів сталого розвитку в бізнес-стратегії, що включає впровадження ресурсоефективних технологій, зменшення викидів та відходів, інвестування у відновлювані джерела енергії та соціальні програми. Такі заходи сприяють підвищенню фінансової стабільності підприємства в довгостроковій перспективі [37].

Аналіз наукових джерел свідчить про багатогранність поняття «фінансова стабільність» підприємства. Воно охоплює здатність підприємства підтримувати рівновагу між доходами та витратами, забезпечувати платоспроможність, адаптуватися до змін зовнішнього середовища та інтегрувати принципи сталого розвитку. Різні підходи до визначення цього поняття відображають його складність та важливість для забезпечення ефективної діяльності підприємства в умовах нестабільного економічного середовища.

Для оцінки фінансової стабільності підприємства використовуються різні підходи та методи [32; 33].

Відповідно до процедури оцінки, фінансова стійкість підприємства трактується як такий фінансовий стан суб'єкта господарювання, при якому забезпечується стабільна рівновага між джерелами фінансування та обсягом активів, насамперед за рахунок високої питомої ваги власного капіталу в загальному обсязі фінансових ресурсів. Фінансова стійкість підприємства є запорукою фінансової безпеки підприємства та передумовою його сталого розвитку в умовах динамічного зовнішнього середовища.

Залежно від співвідношення основних показників – запасів (З), власного оборотного капіталу (ВОК) та інших джерел покриття запасів – у науковій літературі виокремлюють кілька типів фінансової стійкості підприємства [32; 33].

Абсолютна фінансова стійкість підприємства визначається за формулою (1.1).

$$З < ВОК \quad (1.1)$$

Це означає, що всі виробничі запаси покриваються виключно за рахунок власного оборотного капіталу. Такий стан вважається найстійкішим, оскільки підприємство не потребує залучення зовнішніх джерел фінансування. Однак у практиці господарювання він трапляється вкрай рідко, оскільки не передбачає використання потенціалу фінансового важеля (левереджу), що може обмежувати інвестиційні можливості суб'єкта господарювання.

Нормальна фінансова стійкість підприємства, яка свідчить про задовільний фінансовий стан і платоспроможність підприємства, характеризується співвідношенням (формула 1.2).

$$ВОК < З < ВОК + КК + КЗ, \quad (1.2)$$

де: КК – короткострокові банківські кредити, поточна заборгованість за довгостроковими зобов’язаннями, векселі;

КЗ – кредиторська заборгованість.

У цьому випадку запаси покриваються за рахунок як власних, так і «нормальних» залучених джерел фінансування, що не порушує фінансової рівноваги. Такий тип ФСП є характерним для ефективно функціонуючих підприємств.

Нестійкий фінансовий стан характеризується збереженням платоспроможності, але зростанням фінансового ризику та ймовірності порушення внутрішньої та зовнішньої фінансової дисципліни. Його умовне вираження має вигляд (формула 1.3).

$$З = ВОК + КК + КЗ + І, \quad (1.3)$$

де І – джерела, що послаблюють фінансову напруженість, до яких належать: тимчасово вільні власні кошти; перевищення кредиторської заборгованості над дебіторською; короткострокові банківські кредити на поповнення оборотних коштів.

Нестійкий фінансовий стан допускається лише за умови, що обсяг залучених ресурсів не перевищує вартості найбільш ліквідної частини запасів (виробничі запаси, готова продукція, товари). Проте часто такий стан супроводжується негативними ознаками: затримкою виплат заробітної плати, порушенням ритмічності грошових надходжень, використанням резервних коштів не за призначенням, нестабільною рентабельністю тощо.

Кризовий стан є найгіршою формою фінансової нестійкості й характеризується нездатністю підприємства покрити навіть мінімальні фінансові зобов’язання (формула 1.4).

$$З > ВОК + КК + КЗ + І \quad (1.4)$$

У цьому випадку наявні грошові кошти, дебіторська заборгованість, короткострокові фінансові інструменти не здатні забезпечити покриття прострочених зобов'язань, включаючи позики, векселі та зобов'язання перед бюджетом. Такий стан класифікується за ступенем загроз:

- І ступінь – прострочені позики банкам;

- ІІ ступінь – додатково – заборгованість постачальникам;

- ІІІ ступінь – також заборгованість перед бюджетом і фондами, що межує з банкрутством.

Серед основних показників оцінки фінансової стабільності підприємства коефіцієнт автономії, коефіцієнт співвідношення власних і позикових коштів, коефіцієнт забезпеченості власним оборотним капіталом та коефіцієнт маневреності власного капіталу. Ці показники дозволяють оцінити рівень фінансової незалежності підприємства та його здатність забезпечувати безперервну діяльність (табл. 1.7).

Таблиця 1.7

Основні показники оцінки фінансової стабільності підприємства

№	Показник	Формула розрахунку	Інтерпретація
1	2	3	4
1	Коефіцієнт автономії (фінансової незалежності)	Власний капітал / Валюта балансу	Відображає частку власного капіталу у загальних активах. Нормативне значення ≥ 0,5.
2	Коефіцієнт фінансової залежності	Залучений капітал / Власний капітал	Показує, скільки позикових коштів припадає на 1 грн власного капіталу. Менше значення - краща стабільність.

Продовження табл.1.7

1	2	3	4
3	Коефіцієнт маневровості власного капіталу	(Власний оборотний капітал / Власний капітал)	Оцінює здатність маневрувати власними ресурсами. Оптимальне значення - 0,2–0,5.
4	Коефіцієнт забезпеченості власним оборотним капіталом	(Власний капітал – необоротні активи) / Оборотні активи	Показує, наскільки оборотні активи покриваються власними джерелами. Норма: > 0.
5	Коефіцієнт покриття	Оборотні активи / Поточні зобов’язання	Визначає платоспроможність підприємства в короткостроковому періоді. Оптимум: ≥ 1,5.
6	Коефіцієнт абсолютної ліквідності	(Грошові кошти + короткострокові фінансові інвестиції) / Поточні зобов’язання	Оцінює здатність негайно погасити зобов’язання. Бажаний рівень ≥ 0,2.
7	Коефіцієнт загальної ліквідності (покриття)	(Оборотні активи) / (Короткострокові зобов'язання)	Широко використовуваний показник ліквідності. Показує спроможність погашати короткострокові борги.
8	Коефіцієнт оборотності активів	Чистий дохід / Середня вартість активів	Оцінює ефективність використання активів. Більше значення - ефективніше управління.

Існує низка методів, які дозволяють аналізувати та оцінити фінансову стійкість підприємства з різних аспектів. В табл. 1.8 наведено основні з них.

У науковій літературі існують різні підходи до оцінки впливу зовнішньої підтримки на фінансову стабільність підприємств. Зокрема, дослідники акцентують увагу на таких аспектах:

а) макрофінансовий вплив. Зовнішня підтримка, зокрема у формі грантів та пільгових кредитів, сприяє стабілізації макроекономічного середовища, що є передумовою для стабільної діяльності підприємств. Згідно з даними Світового банку, у 2024 р Україна отримала $1,05 млрд у рамках програми Development

Policy Operation, спрямованої на зміцнення економічної політики та фінансової стабільності [36];

Таблиця 1.8

Методи оцінки фінансової стійкості підприємств

Метод	Суть методу
Інтегральна оцінка впливу зовнішнього середовища [38]	Аналіз факторів зовнішнього середовища (політичних, економічних, соціальних, технологічних) на фінансову стійкість підприємства з використанням інтегрального показника, що поєднує різні чинники в єдину оцінку.
Коефіцієнтний аналіз фінансової стійкості [39]	Використання фінансових коефіцієнтів (ліквідності, платоспроможності, рентабельності) для оцінки впливу зовнішніх факторів на фінансову стійкість підприємства.
Моделювання впливу інвестиційної діяльності [40]	Аналіз впливу інвестиційної діяльності, зокрема зовнішніх інвестицій, на рівень фінансової стійкості підприємства шляхом моделювання фінансових показників.
Оцінка впливу структури капіталу [41]	Дослідження впливу структури капіталу, зокрема частки зовнішнього фінансування, на фінансову стійкість підприємства.
Моделювання фінансової стійкості інноваційно-активних підприємств [42]	Розробка моделей оцінки фінансової стійкості підприємств, що активно впроваджують інновації, з урахуванням зовнішніх факторів підтримки.

б) фінансова підтримка підприємств. Міжнародна допомога також надається безпосередньо підприємствам через програми підтримки малого та середнього бізнесу, субсидоване кредитування та інші механізми. Це дозволяє підприємствам зберігати ліквідність та інвестувати в розвиток, незважаючи на складні економічні умови;

в) інституційні реформи. Зовнішня підтримка часто супроводжується вимогами щодо проведення інституційних реформ, що сприяє підвищенню прозорості та ефективності управління, що в свою чергу позитивно впливає на

фінансову стабільність підприємств. Наприклад, програма МВФ передбачає заходи з покращення корпоративного управління та боротьби з корупцією [37].

У практиці міжнародного розвитку застосовуються такі методи оцінки впливу: метод логічної матриці (Logical Framework Approach, LFA); метод KPI; SWOT-аналіз; аналіз витрат і вигод (Cost-Benefit Analysis, CBA); метод кейс-стаді (Case Study); метод опитувань та експертних інтерв'ю [43, с.203].

Методи оцінки впливу міжнародної допомоги на стійкість підприємств з їх короткою характеристикою та перевагами представлені в табл. 1.9.

Таблиця 1.9

Основні методи та інструменти оцінки впливу міжнародної допомоги на стійкість підприємств

Метод оцінки	Коротка характеристика	Переваги
Метод логічної матриці (LFA)	Побудова логічного ланцюга: ресурси → дії → результати → вплив.	Системний підхід; ефективний для програм і проєктів.
Метод KPI	Інструмент вимірювання змін у фінансово-економічних показниках (дохід, працевлаштування, інвестиції тощо).	Кількісний аналіз; добре підходить для оцінки фінансової стійкості.
SWOT-аналіз	Інструмент оцінки внутрішніх (Strengths, Weaknesses) і зовнішніх (Opportunities, Threats) факторів.	Простий, універсальний інструмент стратегічного аналізу.
Аналіз витрат і вигод (CBA)	Порівняння економічних вигод і витрат отриманої допомоги.	Визначає фінансову ефективність допомоги; використовується у держуправлінні.
Метод кейс-стаді	Поглиблене вивчення конкретних прикладів підприємств.	Якісна оцінка впливу; ідентифікація причинно-наслідкових зв'язків.
Опитування та експертні інтерв'ю	Інструмент отримання думок підприємців та експертів щодо впливу допомоги.	Розкриває реальне сприйняття і суб'єктивні оцінки ефективності.

Попри ефективність цих методів, жоден з них не враховує специфіку воєнного періоду в Україні, що зумовлює необхідність розробки адаптованої моделі, що є напрямом наступних досліджень.

Отже, зовнішня підтримка України має значний вплив на фінансову стабільність підприємств:

- бюджетна підтримка: у 2023 році Європейський Союз надав Україні €19,5 млрд у вигляді короткострокової допомоги, що дозволило уряду забезпечити виплату заробітних плат, пенсій та підтримку критичної інфраструктури [44];

- підтримка через фінансові установи: Світовий банк та інші міжнародні фінансові інституції надають кредити та гарантії для підтримки фінансової системи України, що дозволяє банкам продовжувати кредитування підприємств;

- інвестиції в стратегічні сектори: у 2025 році Україна уклала угоду з США щодо розвитку мінерального сектору, що передбачає значні інвестиції та сприяє економічному зростанню [45].

Теоретичні підходи до оцінки впливу зовнішньої підтримки на фінансову стабільність підприємств підкреслюють важливість комплексного аналізу, що враховує макроекономічні, фінансові та інституційні аспекти. У випадку України, міжнародна допомога відіграє важливу роль у підтримці фінансової стабільності підприємств, сприяючи їх адаптації до складних умов та забезпечуючи основу для майбутнього економічного зростання.

Висновки до розділу 1

1. Економічна сутність стійкості підприємства полягає у його здатності зберігати та відновлювати ключові функції в умовах зовнішніх і внутрішніх шоків, поєднуючи витривалість, адаптивність та трансформаційну здатність. Різні підходи до її визначення - системний, мікроекономічний і стратегічно-

менеджерський - відображають багатовимірність цього феномена. Стійкість формується під впливом фінансових ресурсів, операційної гнучкості, організаційних компетенцій і ринкових зв'язків, а її оцінка здійснюється за допомогою моделей виробництва, інтегрованих індексів та емпіричних досліджень. Для практики управління важливим є поєднання фінансової стабільності із здатністю до швидкої адаптації та інновацій, що забезпечує підприємствам довгострокову конкурентоспроможність та здатність протистояти кризовим викликам.

У контексті зростаючої економічної турбулентності, викликаної зовнішніми шоками, збройними конфліктами, пандеміями та технологічними трансформаціями, стратегічна адаптація стає необхідною умовою забезпечення життєздатності та конкурентоспроможності підприємств. Аналіз наукових підходів до трактування цього поняття свідчить про його багатокомпонентний характер: стратегічна адаптація охоплює процес оновлення управлінських рішень, перебудови організаційної структури, впровадження нових технологій, змін у кадровій політиці та орієнтації на інновації. Її завдання – не лише оперативне реагування на зміни, а й створення гнучкої системи управління, здатної передбачати ризики та використовувати нові можливості. Класифікація стратегічної адаптації за різними критеріями – рівнем управління, характером змін, спрямованістю, об'єктом впливу та наслідками – дозволяє підприємствам обрати найдоцільнішу модель поведінки у складному середовищі.

В умовах збройного конфлікту та глибокої економічної нестабільності міжнародна фінансова підтримка відіграє визначальну роль у процесі стратегічної адаптації українських підприємств. Вона виступає як джерело фінансової стабільності та основа для трансформаційних змін. За період 2022–2024 рр. Україна отримала понад $100 млрд міжнародної допомоги, що дало змогу уникнути дефолту, профінансувати соціально-економічні потреби, а також підтримати бізнес через державні програми, пільгові кредити та технічну

допомогу. Особливо важливою є підтримка малого та середнього бізнесу, модернізація виробничих потужностей, впровадження цифрових рішень та підвищення енергоефективності, що фінансуються такими інституціями, як ЄБРР, IFC, KfW, USAID тощо.

Міжнародна допомога також стимулює розвиток інституційного середовища, сприяючи підвищенню прозорості, зміцненню корпоративного управління та розвитку фінансових ринків, що є передумовами для довгострокової стійкості бізнесу. У такому контексті міжнародна фінансова підтримка розглядається не лише як інструмент виживання, але й як каталізатор стратегічної трансформації, що дозволяє українським підприємствам адаптуватися до нової економічної реальності та інтегруватися в глобальні ринки.

2. Аналіз наукових джерел свідчить, що поняття «міжнародна фінансова допомога» (МФД) значно розширилося в умовах глобальних викликів, особливо на прикладі України під час війни. МФД трактується як сукупність зовнішніх ресурсів, спрямованих на підтримку економічної стабільності, відновлення та розвиток держави через різноманітні форми – кредити, гранти, технічну, гуманітарну допомогу тощо.

МФД виступає важливим чинником забезпечення макрофінансової стабільності, підтримки державного бюджету, стимулювання економічного зростання, реалізації структурних реформ та інтеграції країни у світову економіку. Особливої ваги вона набуває в умовах воєнної агресії, компенсуючи дефіцит внутрішнього фінансування.

Основні види МФД включають кредити (на поворотній основі), гранти (безповоротна допомога), гарантії та страхування (для стимулювання інвестицій), а також технічну допомогу (з метою підвищення інституційної спроможності). Кожна з форм має специфічні завдання та джерела фінансування.

Основними донорами для України є МВФ, Світовий банк, ЄБРР, ЄІБ, IFC, а також інші організації (наприклад, USAID, GIZ, KfW, NEFCO). Вони забезпечують фінансування державного бюджету, інфраструктурних проєктів, малого та середнього бізнесу, реформ у сфері управління та боротьби з корупцією.

Ефективність МФД забезпечується завдяки налагодженій взаємодії між міжнародними донорами та українськими урядовими й недержавними структурами. Основні механізми включають програмне та проектне фінансування, партнерство з приватним сектором, а також інституційну підтримку. Це дозволяє адаптувати допомогу до конкретних національних потреб та підвищити ефективність її використання.

У сучасних умовах МФД стала не лише засобом подолання кризи, а й інструментом стратегічного розвитку України. Залучення та ефективне використання міжнародної фінансової допомоги є критично важливими для забезпечення фінансової стабільності, впровадження реформ та довгострокового відновлення країни після війни.

Міжнародна фінансова допомога виступає системним інструментом підтримки національних економік, а її економічна сутність проявляється через взаємозв’язок між фінансовими потоками, реформами та довгостроковим розвитком. В умовах глибокої кризи, як у випадку України, її значення посилюється, а механізми співпраці з МФІ потребують особливої координації, прозорості та стратегічного бачення.

3. Аналіз теоретичних підходів до оцінки впливу зовнішньої підтримки на фінансову стабільність підприємств засвідчив, що поняття фінансової стабільності поєднує елементи фінансової незалежності, платоспроможності, здатності до самофінансування, гнучкості управління ресурсами та опору до зовнішніх і внутрішніх загроз. У науковій літературі виділяються як класичні концепції фінансової рівноваги, що базуються на співвідношенні активів і

джерел їх покриття, так і сучасні підходи, які акцентують увагу на ролі адаптивності, стійкості до ризиків та інтеграції принципів сталого розвитку в систему управління підприємством. Водночас важливим є розмежування понять «фінансова стабільність» і «фінансова стійкість», де перше визначається як динамічна характеристика, а друге – як основа довгострокової стабільності.

Фінансова стабільність підприємств оцінюється за допомогою низки методик і коефіцієнтів, що дають змогу виявити не лише поточний стан суб'єкта господарювання, а й ступінь ризику його дестабілізації. Абсолютна, нормальна, нестійка та кризова фінансова стійкість визначається за співвідношенням запасів підприємства, власного оборотного капіталу, кредиторської заборгованості та інших джерел покриття, що дозволяє сформувати класифікацію типів фінансового стану. Окрему увагу приділено таким показникам, як коефіцієнт автономії, маневровості, загальної ліквідності, фінансової залежності та оборотності активів. Комплексне використання цих показників забезпечує всебічну оцінку впливу зовнішніх чинників на фінансову стабільність.

Зовнішня підтримка, зокрема міжнародна фінансова допомога, відіграє визначальну роль у забезпеченні фінансової стабільності підприємств в умовах економічної турбулентності. У випадку України, міжнародна підтримка стала джерелом стабілізації не лише на макроекономічному рівні, а й безпосередньо в діяльності підприємств. Такі форми допомоги, як пільгові кредити, гранти, інвестиції в інфраструктуру та програми підтримки МСБ, дозволили зберегти ліквідність, уникнути масових банкрутств, підтримати виробничі процеси та навіть здійснювати модернізацію й інноваційний розвиток. Значення мають також інституційні вимоги донорів, які стимулюють реформи у сферах корпоративного управління, фінансового контролю та прозорості, що є фундаментом довгострокової фінансової стійкості.

Сучасні методи оцінки впливу зовнішньої підтримки поділяються на кілька груп: інтегральна оцінка макросередовища, коефіцієнтний аналіз фінансової стійкості, моделювання впливу структури капіталу, а також фінансового ефекту інвестицій в інноваційні та ресурсозберігаючі проекти. Дані підходи дозволяють підприємствам адаптувати фінансову політику до змін зовнішніх умов, виявляти потенційні ризики та прораховувати сценарії розвитку. Особливої актуальності набуває поєднання кількісного аналізу з якісними оцінками ефективності управлінських рішень в умовах зовнішнього впливу.

Таким чином, міжнародна фінансова допомога та інші форми зовнішньої підтримки можуть виступати не лише тимчасовим компенсатором у кризових ситуаціях, але й потужним інструментом для підвищення фінансової стійкості підприємств, модернізації економіки та зміцнення інституційної спроможності. У випадку України зовнішня підтримка дозволила уникнути системної кризи в корпоративному секторі, створила умови для підтримки платоспроможності бізнесу та забезпечила стартову платформу для післявоєнного відновлення і сталого розвитку.

РОЗДІЛ 2
АНАЛІЗ ВПЛИВУ МІЖНАРОДНОЇ ФІНАНСОВОЇ ДОПОМОГИ НА ПОКАЗНИКИ СТІКОСТІ ТА РІВЕНЬ АДАПТАЦІЇ АТ "АСТАРТА-КИЇВ"

2.1. Аналіз фінансово-економічного стану АТ "Астарта-Київ"

АТ “Астарта-Київ” є одним із найбільших агропромислових холдингів України, який активно співпрацює з міжнародними фінансовими організаціями та отримує гранти і кредити для підтримки виробництва та відновлення в умовах війни. АТ “Астарта-Київ” працює у секторі, який безпосередньо постраждав від війни, і водночас отримує міжнародну підтримку для адаптації та розвитку.

Компанія є публічною і має прозору фінансову звітність за 2022-2024 рр, що доступна на офіційному сайті та у відкритих реєстрах, а також інформацію про отриману міжнародну допомогу, що дозволить провести комплексний аналіз впливу фінансування на фінансові показники і стратегії підприємства [46].

Основні напрями діяльності агропромхолдингу:

- рослинництво: 215 000 га земель сільськогосподарського призначення в управлінні;
- виробництво цукру: 250 000 – 500 000 тонн річне виробництво цукру;
- тваринництво: виробник індустріального молока №1 в Україні. Річне виробництво 115 000 тонн молока. Загальне поголів’я складає 27.5 тис. голів;

– переробка сої: №2 по переробці сої в Україні, загальна річна потужність з переробки складає 230 тис. тонн;

– біоенергетика: потужність біогазового комплексу складає 150 тис. м³ біогазу в день.

АТ “Астарта-Київ” – європейська публічна компанія, акції якої котируються на Варшавській фондовій біржі з 2006 р. Станом на сьогодні є два основних довгострокових акціонери: сім’я Віктора Іванчика, яка володіє 41% загальної кількості акцій в обігу через Albacon Ventures Limited і Fairfax Financial Holdings Ltd, яка володіє 30% через дочірні компанії. Частка акцій компанії, яка знаходиться у вільному обігу, в основному належить польським інституційним інвесторам, інвестиційним компаніям ЄС і США (рис. 2.1) [47].

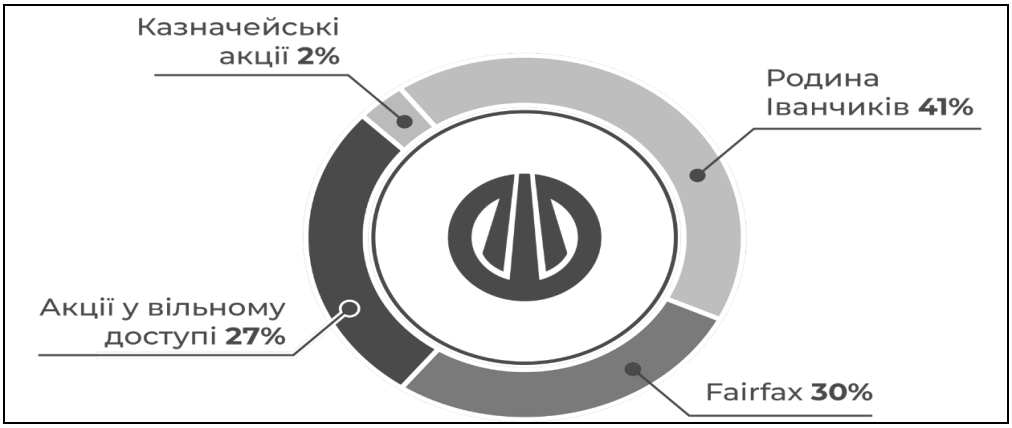

Рис. 2.1 Структура акціонерного капіталу АТ “Астарта-Київ”

В табл. 2.1 представлено аналіз основних показників фінансово-економічного стану АТ “Астарта-Київ” за 2021-2024 роки.

У 2021 р компанія «Астарта» продемонструвала стабільні фінансові результати, отримавши дохід у розмірі 491 млн євро. У 2022 р доходи зросли на 4% і склали 510 млн євро, що було зумовлено переважно зростанням обсягів у сегменті переробки сої. Важливо зазначити, що в цьому ж році відбулося суттєве зростання частки експорту в загальній структурі доходів - до 54%.

Таблиця 2.1

Аналіз основних фінансових показників АТ “Астарта-Київ” *

Показник	2021	2022	Δ 22/21	2023	Δ 23/22	2024	Δ 24/23
Доходи (Revenues), млн €	491	510	+3.9%	619	+21.4%	612	-1,1%
Частка експорту в доходах, %	н/д	54%	-	53%	-1 п.п.	66%	+13 п.п.
Експорт (оцінка), млн €	н/д	275	-	328	+19,3%	395	+20,4%
Чистий прибуток, млн €	122	65	-46,7%	62	-4,6%	83	+33,9%
EBITDA, млн €	201	155	-22,9%	145	-6,5%	159	+9,7%
EBITDA-маржа, %	41%	30%	-11 п.п.	23%	-7 п.п.	26%	+3 п.п.
Чистий борг, млн €	152	152	0,0%	156	+2,6%	111	-28,8%
Співвідношення боргу до EBITDA	0,8x	1,0x	+0,2x	1,1x	+0,1x	0,7x	-0,4x
Чистий фінансовий борг, млн €	—	—	—	39 (борг)	—	-21 (актив)	—

*Частка експорту в 2021 р не вказана.

Експортні обсяги в 2022–2023 рр оцінено приблизно (експортна частка/загальний дохід).

Чистий фінансовий борг у 2024 р став позитивним, тобто готівкові кошти перевищили борги без урахування оренди.

У 2023 р компанія продовжила зростання: загальний обсяг доходів досягнув 619 млн євро, хоча частка експорту дещо знизилася - до 53%.

Наступного, 2024 р, динаміка доходів стабілізувалася, показавши незначне зниження на 1% - до рівня 612 млн євро. Водночас експортна частка істотно зросла до 66%, що еквівалентно 395 млн євро, і свідчить про подальшу інтеграцію компанії у зовнішні ринки.

Щодо чистого прибутку, то в 2021 р він становив 122 млн євро. Проте у 2022 р компанія зазнала істотного зниження цього показника до 65 млн євро, що відповідає падінню на 45% порівняно з попереднім роком. У 2023 р тенденція до зниження збереглася, хоча й меншою мірою: чистий прибуток становив 62 млн євро. У 2024 р ситуація покращилася: компанія зафіксувала зростання чистого прибутку на 34% (83 млн євро), що свідчить про поступове відновлення прибутковості бізнесу після складного періоду.

Динаміка доходів та чистого прибутку АТ “Астарта-Київ” за 2021–2024 рр наведена на рис. 2.2.

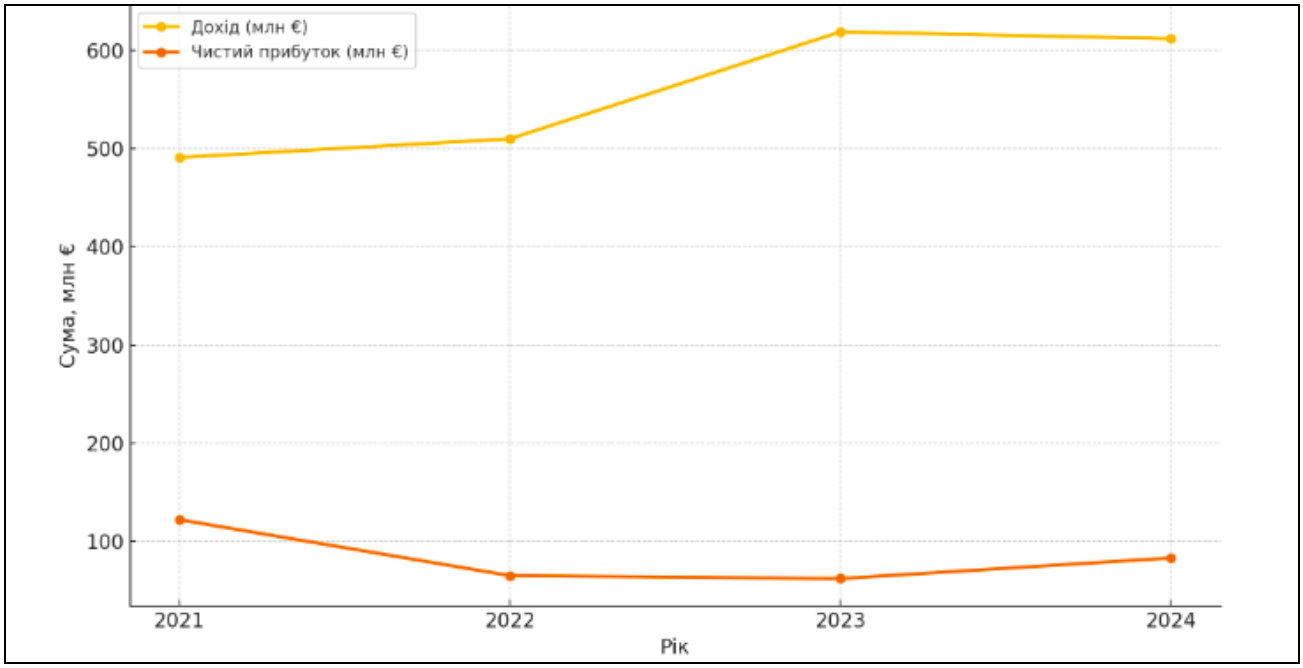

Рис. 2.2 Динаміка доходів і чистого прибутку АТ “Астарта-Київ”, 2021–2024 рр

Динаміка свідчить про стійке зростання доходів, тоді як чистий прибуток мав коливання, з різким падінням у 2022 р та відновленням у 2024 р.

Упродовж 2021–2024 рр АТ “Астарта-Київ” демонструвала змінну динаміку ключових показників ефективності, зокрема EBITDA, чистого боргу та грошових потоків (див. табл. 2.1).

У 2021 р EBITDA АТ “Астарта-Київ” становила 201 млн євро, що відповідало високому рівню прибутковості - маржа EBITDA сягала 41%. Проте вже у 2022 р спостерігалося істотне зниження цього показника: EBITDA зменшилася до 155 млн євро, а маржа EBITDA скоротилася до 30%. У 2023 р EBITDA продовжила знижуватися - до 145 млн євро, а маржа EBITDA скоротилася до 23%. У 2024 р відбулося покращення: EBITDA зросла на 10%, досягнувши 159 млн євро. Маржа EBITDA також покращилася - до 26% (на 3 %). Якщо виключити вплив біологічної переоцінки відповідно до IAS 41, то валова маржа зросла до 37%, а маржа EBITDA - з 24% до 25%, що свідчить про покращення операційної ефективності.

У 2021 р чистий борг компанії становив 152 млн євро, а співвідношення чистого боргу до EBITDA - 0,8х (в 0,8 разів, або, іншими словами, чистий борг компанії становить 80% від значення її EBITDA (прибутку до сплати податків, відсотків та амортизації)), що свідчить про помірний рівень боргового навантаження. У 2022 р боргове навантаження зросло до 1,0х, попри стабільний рівень абсолютного боргу. У 2023 р борг збільшився до 156 млн євро, а показник боргового навантаження сягнув 1,1х. Проте у 2024 р відбулося суттєве зниження чистого боргу - до 111 млн євро, тобто на 29%, в основному за рахунок накопичення грошових коштів. Унаслідок цього співвідношення чистого боргу до EBITDA знизилося до 0,7х. Варто також зазначити, що чистий фінансовий борг без урахування орендних зобов’язань став позитивним і сягнув 21 млн євро, на противагу 39

млн євро чистого боргу у 2023 р, що свідчить про значне покращення фінансової позиції компанії.

Операційна діяльність компанії у 2021 р забезпечила 129 млн євро грошових надходжень. Інвестиції в основні засоби становили 40,7 млн євро, що свідчило про активне оновлення виробничої бази. У 2022 р операційні грошові потоки знизилися до 75 млн євро на тлі зростання витрат і загальної макроекономічної нестабільності. Водночас інвестиційна активність зменшилася до 17,3 млн євро. У 2023 р операційні грошові потоки зросли до 91 млн євро, а інвестиційні до 40,3 млн євро. У 2024 р компанія досягла значного зростання операційного грошового потоку до 167 млн євро (на 83%), переважно завдяки реалізації значних обсягів запасів. Інвестиційна діяльність також активізувалася: капітальні витрати збільшилися на 30% - до 52 млн євро. Основними напрямами інвестування були розширення технічного парку для збирання цукрових буряків, будівництво цукрового силосу та нового об’єкта з виробництва соєвого білкового концентрату.

У 2021–2024 рр АТ “Астарта-Київ”, демонструвала стабільну динаміку зростання активів та власного капіталу, що свідчить про послідовне посилення фінансової стійкості компанії. Зокрема, загальні активи зросли з 691 млн євро у 2021 р до 748 млн євро у 2024 р. У той самий період власний капітал, хоча й зазнав незначного зниження у 2022 р (до 489 млн євро), вже у 2023 р відновився до 499 млн євро, а у 2024 р збільшився до 549 млн євро. Це зростання відображає як позитивну динаміку прибутковості, так і виважену політику капіталовкладень.

Щодо дивідендної політики, внаслідок воєнних ризиків і необхідності збереження ліквідності, у 2021–2022 рр АТ “Астарта-Київ”, утрималась від виплати дивідендів. Проте вже за результатами 2023 р (виплата у 2024 р) було ухвалено рішення про виплату дивідендів у розмірі 0,50 євро на акцію, що відновило практику розподілу прибутку серед акціонерів. Такий самий розмір дивідендів було оголошено і за результатами 2024 р, що засвідчує

стабільність фінансового становища компанії та її наміри підтримувати інвесторів.

Ринкова капіталізація та ціна акцій АТ “Астарта-Київ”, протягом аналізованого періоду зазнали значної волатильності. У 2021 р ринкова капіталізація сягала 231 млн євро при ціні акції 9 євро. Внаслідок геополітичної нестабільності та початку повномасштабної війни в Україні у 2022 р, показники різко знизилися: капіталізація скоротилася до 109 млн євро, а вартість акції впала до 4 євро. У 2023 р ринок відреагував на відновлення операційної діяльності компанії підвищенням капіталізації до 165 млн євро та зростанням акцій до 7 євро. У 2024 р на тлі сприятливих очікувань щодо завершення війни ринкова капіталізація зросла до 239 млн євро, а вартість акції досягла 10 євро, що на 42% більше, ніж роком раніше.

Отже, активи, власний капітал і ринкова капіталізація (2021–2024 рр) показують поступове зростання активів та власного капіталу компанії, а також значне відновлення ринкової капіталізації після падіння у 2022 р (рис. 2.3).

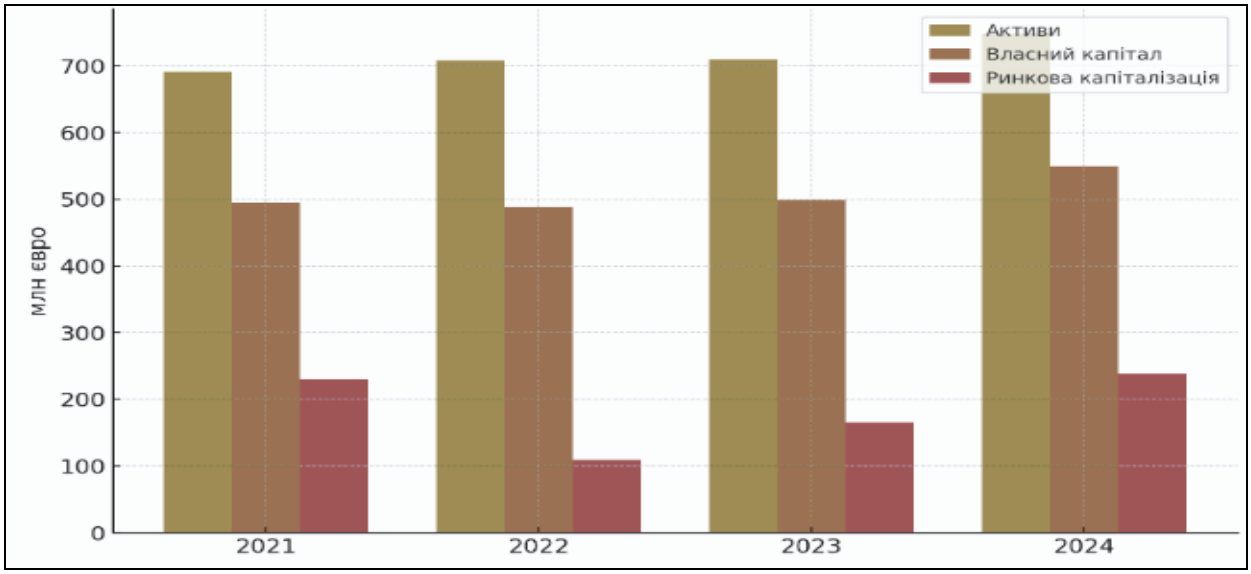

Рис. 2.3 Активи, власний капітал і ринкова капіталізація АТ “Астарта-Київ”, 2021–2024 рр

Ціна акції та дивіденди на акцію (2021–2024 рр) демонструють зниження ціни в 2022 р з подальшим стабільним зростанням, а також повернення до виплат дивідендів у 2023–2024 рр після дворічної перерви (рис. 2.4).

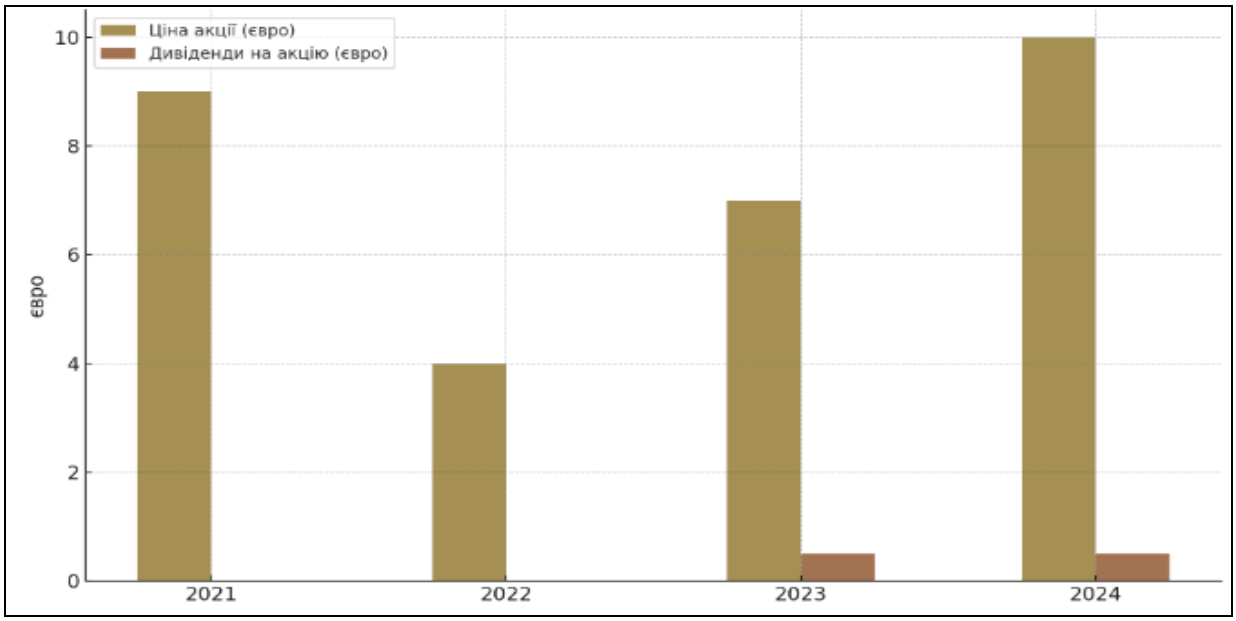

Рис. 2.4 Ціна акції АТ “Астарта-Київ” та дивіденди на акцію, 2021–2024 рр

Аналіз операційної діяльності включає в себе розрахунок, аналіз та оцінку таких показників як: площа орендованих земель, обсяги виробництва і переробки основних видів продукції та, що є важливим для розуміння фінансового стану підприємства, кількість та якість персоналу АТ “Астарта-Київ”.

У 2021–2022 рр площа орендованих сільськогосподарських угідь, які перебували в обробітку агропромислової компанії, залишалася стабільною та становила приблизно 220 тис. га. Це свідчить про сталу операційну діяльність у регіональному контексті та збереження земельного банку в умовах загальноекономічної та політичної нестабільності, спричиненої повномасштабною війною.У 2023–2024 рр відбулося незначне скорочення

загальної площі сільськогосподарських угідь в обробітку до 214 тис. га. Із них 208 тис. га становили площі, зайняті посівними культурами, що вказує на ефективну структуру використання земельного ресурсу. Землі були орендовані у понад 54 тис. землевласників, переважно в Центральній та Західній Україні, що свідчить про високий рівень диверсифікації земельного портфеля й активну взаємодію з локальними громадами.

Аналіз динаміки площі угідь свідчить про збереження агровиробничого потенціалу компанії навіть в умовах викликів безпекового характеру. Незначне скорочення земельного банку не призвело до зменшення посівних площ, що підтверджує раціоналізацію виробничих процесів та адаптацію до нових геостратегічних умов. Такий підхід також забезпечує високу ступінь гнучкості в управлінні активами та дозволяє підтримувати сталі показники врожайності й економічної ефективності сільськогосподарського виробництва.

У 2021–2024 рр. АТ “Астарта-Київ” демонструвала стійкі показники у чотирьох ключових напрямах діяльності: виробництві цукру, переробці сої, виробництві молока та вирощуванні зернових і олійних культур.

У 2021 р обсяг виробництва цукру становив 340 тис. тонн, з яких 73 тис. тонн було виготовлено з тростинного цукру-сирцю. У 2022 р виробничі потужності були переорієнтовані виключно на переробку цукрових буряків, що зумовило зниження обсягів до 282 тис. тонн. Протягом 2023 р обсяги виробництва значно зросли до 377 тис. тонн. У 2024 р було зафіксовано найвищий рівень виробництва білого цукру за останні сім років - 380 тис. тонн, що на 1% більше порівняно з попереднім роком. Попри скорочення обсягів перероблених буряків на 6% (до 2,5 млн тонн), збільшення виходу цукру до 15% забезпечило рекордний результат. Частка компанії на внутрішньому ринку виробництва цукру оцінюється у 21%, що свідчить про її значну конкурентну позицію в галузі.

Динаміка обсягів переробки сої вказує на поступове зростання у 2021–2023 рр.: від 172 тис. тонн у 2021 р до 211 тис. тонн у 2022 р та 232 тис. тонн

у 2023 р. У 2024 р відбулося незначне зниження обсягів до 226 тис. тонн (на 3% менше у річному вимірі), що пов’язано з оптимізацією виробничих процесів і логістики. Варто зазначити, що 68% переробленої сої (168 тис. тонн) було вирощено компанією самостійно, що підкреслює високий рівень інтеграції у ланцюгу постачання. Компанія також продовжує інвестувати у вертикальну диверсифікацію, зокрема у будівництво заводу з виробництва соєвого білкового концентрату на Полтавщині.

Упродовж аналізованого періоду спостерігалося стабільне зростання обсягів виробництва молока: з 97 тис. тонн у 2021 р до 102 тис. тонн у 2022 р, 115 тис. тонн у 2023 р та 119 тис. тонн у 2024 р. Компанія утримує лідерські позиції як промисловий виробник молока в Україні. Зростання виробництва є результатом системних інвестицій у модернізацію ферм, оновлення годівельного обладнання, а також впровадження цифрової платформи AgriChain Cattle, що забезпечує ефективне управління поголів’ям та контроль за дотриманням стандартів благополуччя тварин, відповідно до вимог ЄС.

Обсяги виробництва зернових і олійних культур демонструють спадну динаміку протягом 2021–2024 рр.: з 1065 тис. тонн у 2021 р до 839 тис. тонн у 2022 р, 788 тис. тонн у 2023 р та 561 тис. тонн у 2024 р (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

Динаміка обсягів виробництва та переробки основних видів продукції АТ “Астарта-Київ”, 2021-2024 рр (у % до попереднього року)

Показник	2021 (базовий)	2022 (% зміна)	2023 (% зміна)	2024 (% зміна)
Виробництво цукру	340 тис. т	-17.1%	+33.7%	+0.8%
Переробка сої	172 тис. т	+22.7%	+10.0%	-2.6%
Виробництво молока	97 тис. т	+5.2%	+12.7%	+3.5%
Виробництво зернових та олійних культур	1065 тис. т	-21.2%	-6.1%	-28.8%

Річне скорочення на 29% у 2024 р пояснюється несприятливими кліматичними умовами, зокрема посухою у літній період, яка негативно

вплинула на врожайність. Компанія відреагувала на зміну погодних умов коригуванням структури посівів: площі під кукурудзою було зменшено, посіви сої та пшениці збільшено.

В структурі виробленої та переробленої продукції найбільшу частку за 2021-2024 рр займають зернові та олійні культури (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

Структура продукції АТ “Астарта-Київ” по роках, %

Показник	2021	2022	2023	2024
Виробництво цукру	20,3%	19,7%	24,9%	29,5%
Переробка сої	10,3%	14,7%	15,3%	17,6%
Виробництво молока	5,8%	7,1%	7,6%	9,3%
Зернові та олійні культури	63,6%	58,5%	52,1%	43,6%

Загальний обсяг виробленої та переробленої продукції АТ “Астарта-Київ”, 2021-2024 рр наведено на рис. 2.5.

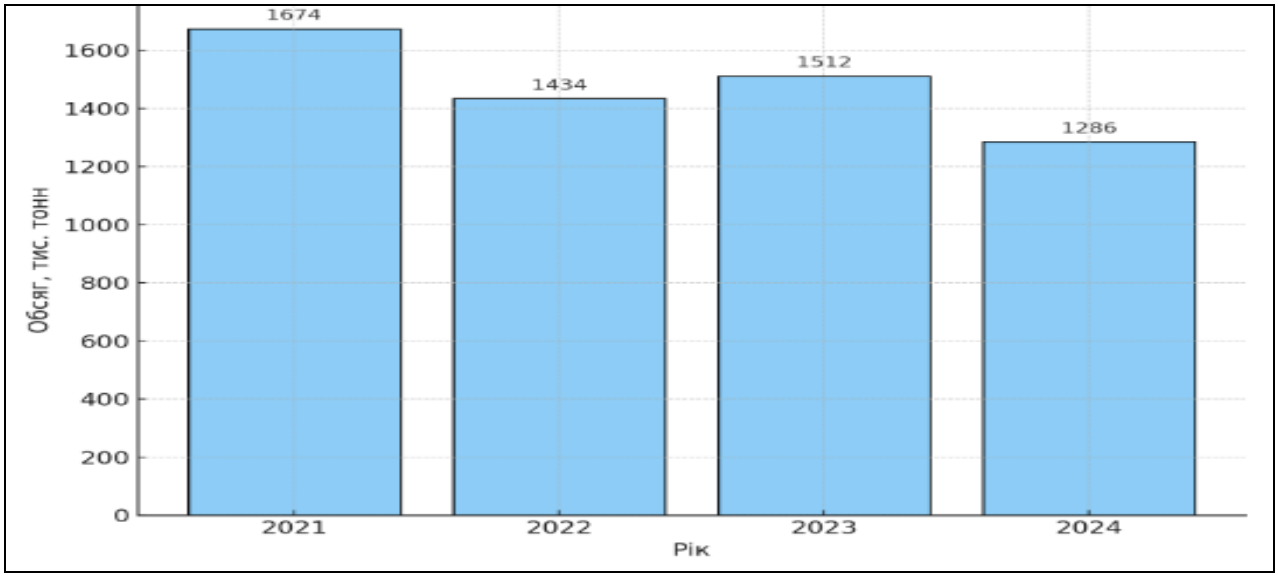

Рис. 2.5 Загальний обсяг продукції АТ “Астарта-Київ” по роках, тис. т

Упродовж 2021–2024 рр спостерігалася динамічна зміна чисельності персоналу підприємства, що обумовлювалася як внутрішніми виробничими потребами, так і зовнішніми обставинами воєнного характеру (рис.2.6).

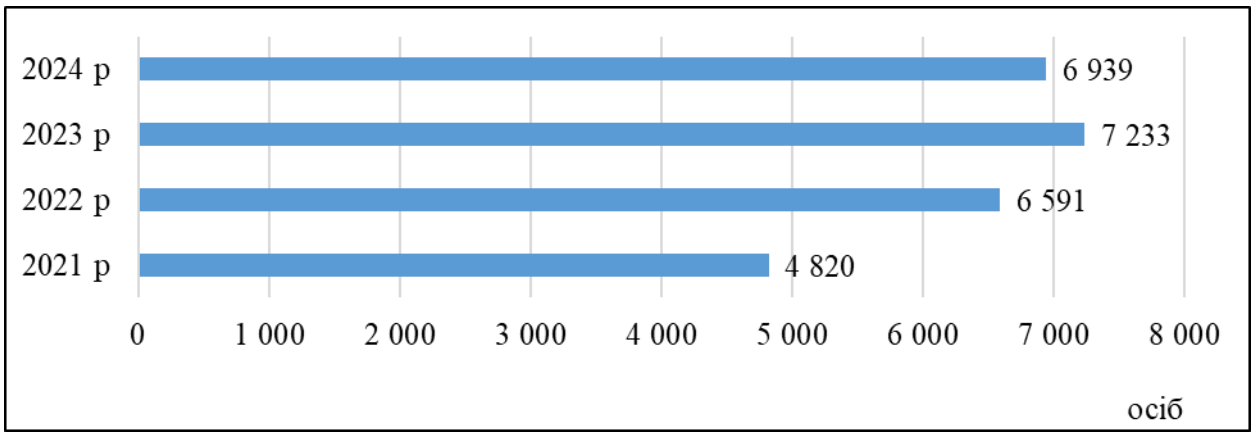

Рис. 2.6 Чисельність персоналу АТ “Астарта-Київ” по роках, кількість осіб

У 2021 р загальна кількість працівників становила 4 820 осіб. У 2022 р чисельність персоналу зросла до 6 591 особи, що на 37% більше порівняно з попереднім роком. Таке суттєве зростання пояснюється необхідністю мобілізації трудових ресурсів у відповідь на введення воєнного стану та пов’язану з цим потребу в бронюванні сезонних працівників для забезпечення безперервності агровиробничого циклу.

У 2023 р кількість співробітників продовжила зростати й досягла 7 233 осіб, що свідчить про подальше розширення виробничої діяльності підприємства. Проте вже у 2024 р спостерігалося незначне зменшення персоналу до 6 939 працівників, що може бути пов’язано з оптимізацією структури зайнятості та завершенням окремих сезонних робіт.

Станом на 2024 р, 99% персоналу перебуває на території України, що демонструє високий рівень локалізації трудових ресурсів. Гендерна структура працівників характеризується домінуванням чоловіків (68%) над жінками (32%). Крім того, 99,3% працівників охоплено колективними договорами, що вказує на розвинену систему соціального партнерства та дотримання трудових прав працівників відповідно до чинного законодавства та корпоративної політики сталого розвитку.

Таким чином, у складних умовах воєнного часу АТ “Астарта-Київ” підтвердила свою фінансову життєздатність, продемонструвавши здатність до стратегічної адаптації, ефективного управління ризиками та сталого розвитку.

2.2 Моніторинг основних програм міжнародної допомоги українському бізнесу в умовах війни

Моніторинг міжнародної допомоги - це інструмент управління, який забезпечує ефективність, прозорість та стратегічну спрямованість зовнішньої підтримки українського бізнесу, перетворюючи її з короткострокової фінансової допомоги на фактор сталого розвитку.

Необхідність моніторингу основних програм міжнародної допомоги українському бізнесу зумовлена кількома факторами:

- моніторинг забезпечує відкритість процесів розподілу та використання коштів міжнародної допомоги. Це знижує ризики корупції, подвійного фінансування чи неефективного використання ресурсів, а також підвищує довіру з боку донорів і суспільства;

- систематичний аналіз результатів дає змогу визначити, які програми реально сприяють розвитку бізнесу (наприклад, розширюють доступ до фінансування, інновацій чи ринків), а які потребують корекції або заміни. Це допомагає уникати дублювання ініціатив і концентрувати ресурси на найбільш дієвих інструментах;

- дозволяє відстежувати відповідність міжнародної допомоги реальним потребам підприємств та своєчасно вносити зміни у програми підтримки;

- дані моніторингу є аргументом у переговорах із міжнародними партнерами щодо розширення обсягів допомоги, запуску нових інструментів чи зміни умов підтримки. Це створює основу для більш вигідного позиціонування України як надійного партнера;

- регулярний аналіз програм допомоги сприяє кращому плануванню розвитку підприємств. Бізнес отримує чітке розуміння, які ресурси доступні, у якій сфері вони можуть бути використані та як інтегрувати міжнародну підтримку у власні стратегії зростання.

У 2025 р, в умовах дії воєнного стану в Україні, фіксуються ознаки поступового становлення цілісної моделі підтримки підприємництва. Ця підтримка реалізується через поєднання фінансових інструментів (зокрема кредитування та грантів), заходів дерегуляції та інституційного укріплення держави. Такий підхід забезпечує адаптивність бізнес-моделей, сприяє стабілізації економічної ситуації та формуванню засад для посткризового розвитку.

Особливої ваги набуває підтримка бізнесу в прифронтових та прикордонних регіонах, яка виконує як економічну, так і соціальну функцію, зміцнюючи довіру до державних інституцій. Активізація внутрішніх і міжнародних фінансових механізмів вказує на підвищення інституційної спроможності держави реагувати на виклики війни та забезпечувати умови для відновлення (табл. 2.4) [48].

Таблиця 2.4

Основні заходи державної підтримки підприємництва у 2025 р.

Напрям підтримки	Зміст	Результати / Показники
Фінансова підтримка МСП	Адаптація програм «5–7–9%» і «Власна справа» до умов війни, зокрема у прифронтових регіонах	Збільшення гранту «Власна справа» до 500 тис. грн
Енергетична незалежність	Кредити на генератори, когенераційні установки, СЕС	549 МВт альтернативної генерації у 21 області (з 06.2024 по 04.2025)
Підтримка експорту	Страхування експортних операцій ЕКА	5,35 млрд грн виручки (за 4 міс. 2025 р.) проти 1,7 млрд грн у 2024 р.

Незважаючи на ефективність державної підтримки бізнесу, така допомога має значні фінансові обмеження, а, отже, як додаткові, мають розглядатися можливості залучення фінансових ресурсів міжнародних фінансових інститутів.

Графік (рис. 2.7) відображає динаміку обсягів отриманої іноземної допомоги (у млрд дол. США) окремими країнами з 1960 по 2023 р [49].

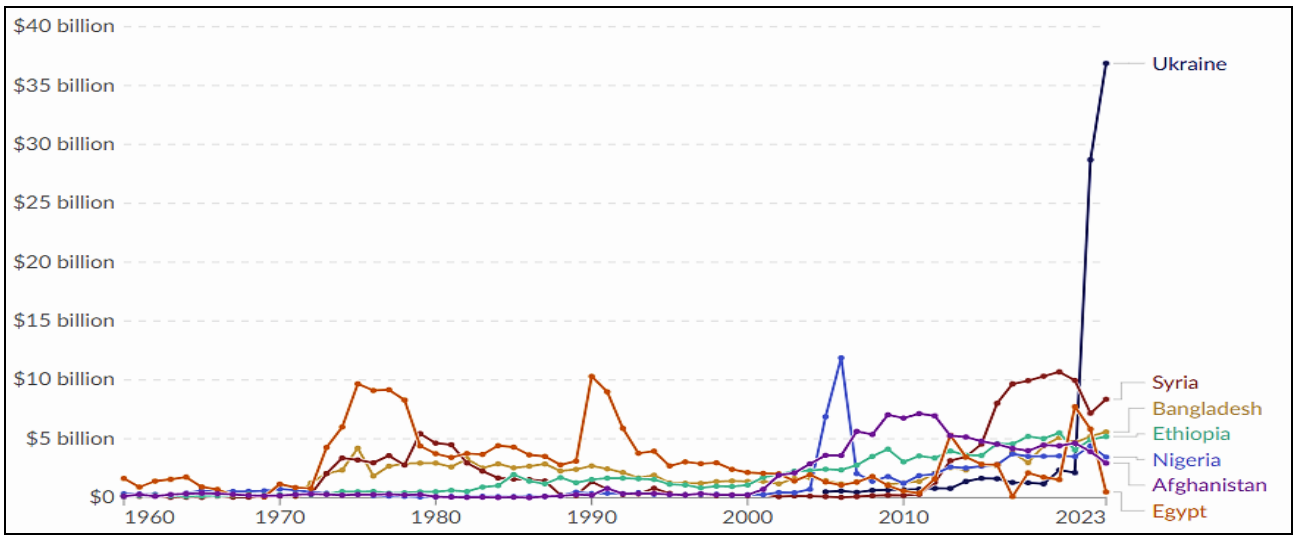

Рис.2.7 Отримана іноземна допомога

У 2023 р Україна зафіксувала безпрецедентне зростання обсягів отриманої іноземної допомоги, яка сягнула майже 40 млрд дол. США, що є найвищим показником серед усіх країн-реципієнтів за весь період спостереження (1960–2023 рр.). Такий стрибок зумовлений масштабною міжнародною фінансово-економічною підтримкою у відповідь на повномасштабну військову агресію з боку Російської Федерації.

Для порівняння, протягом попередніх десятиліть країнами-лідерами за обсягами отриманої допомоги залишалися Сирія, Афганістан, Єгипет та Ефіопія, однак навіть у періоди пікової донорської активності значення для цих держав не перевищували діапазону $10–15 млрд. Структура міжнародної підтримки України має комплексний характер, охоплюючи не лише гуманітарні потреби, а й значні вливання в бюджетну стабілізацію, відновлення інфраструктури та посилення обороноздатності.

Таким чином, Україна стала новим глобальним центром міжнародної фінансової допомоги, суттєво трансформувавши глобальні пріоритети донорської політики. Така концентрація ресурсів вказує на стратегічне значення України для системи євроатлантичної безпеки та глобальної стабільності.

Україна, починаючи з 2022 року, демонструє різке зростання частки ОДР у ВНД, що відображає посилену залежність національної економіки від зовнішнього фінансування в умовах повномасштабної війни. У 2023 році цей показник для України перевищує 20%, що свідчить про системну роль донорської підтримки у забезпеченні макроекономічної стабільності та функціонування ключових державних інститутів (рис. 2.8) [50].

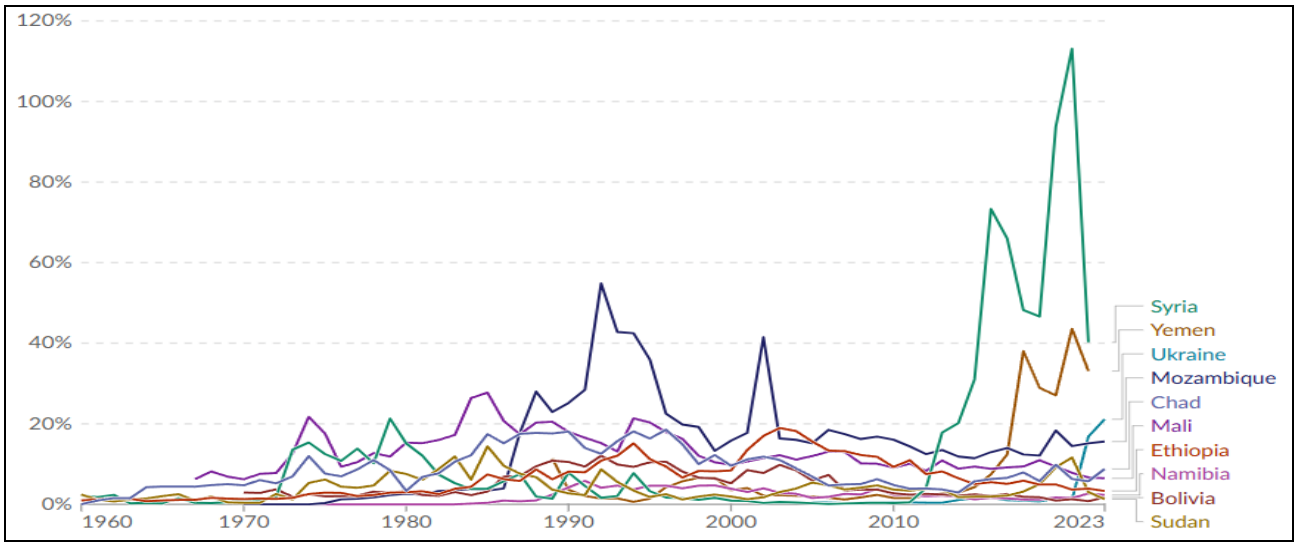

Рис.2.8 Отримана іноземна допомога, як частка національного доходу

Для порівняння, Сирія та Ємен демонструють найвищі рівні залежності від ОДР у постконфліктний та конфліктний періоди – понад 100% ВНД, що відображає критичний рівень зовнішнього впливу на їхні економіки. Інші країни, такі як Мозамбік, Чад, Малі, Ефіопія, утримуються в межах 10–40%, що характерно для країн, які традиційно залежать від міжнародної допомоги в межах програм розвитку.

Україна, яка до 2022 р не входила до переліку високозалежних від ОДР країн, унаслідок повномасштабного вторгнення РФ та відповідної мобілізації зовнішніх ресурсів перетворилася на одного з ключових реципієнтів міжнародної допомоги. Це відображає не лише високий рівень солідарності донорів, а й глибоку інтеграцію зовнішньої підтримки в економічну структуру держави.

У 2023 р Україна стала абсолютним лідером серед усіх країн за рівнем отриманої допомоги на душу населення, перевищивши $900 на одну особу. Це - історично найвищий зафіксований показник за весь період спостережень (рис. 2.9) [51].

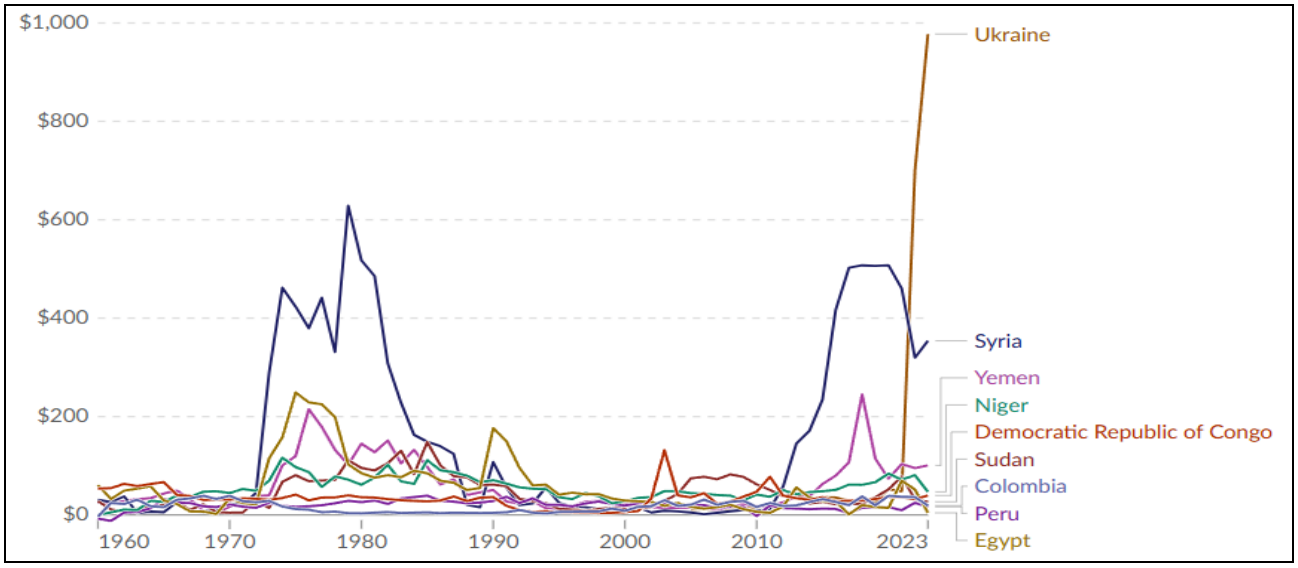

Рис. 2.9 Отримана іноземна допомога на душу населення

Одночасно, це є свідченням безпрецедентного рівня міжнародної мобілізації фінансових ресурсів на підтримку держави в умовах повномасштабного збройного конфлікту та вказує на глобальне стратегічне значення України та глибину інтеграції міжнародної допомоги у забезпечення її функціонування, економічної стійкості та відновлення.

Україна демонструє відносно нестабільну динаміку отриманої іноземної допомоги та інвестицій. Протягом досліджуваного періоду спостерігаються як позитивні, так і негативні значення, що свідчить про періодичний відтік капіталу (рис. 2.10) [52].

Найбільше падіння відбулося близько 2015 р, коли показник знизився нижче нульової позначки, ймовірно через політичну нестабільність та конфлікт на сході країни. Однак у подальші роки ситуація частково стабілізувалась, і обсяги допомоги знову стали позитивними.

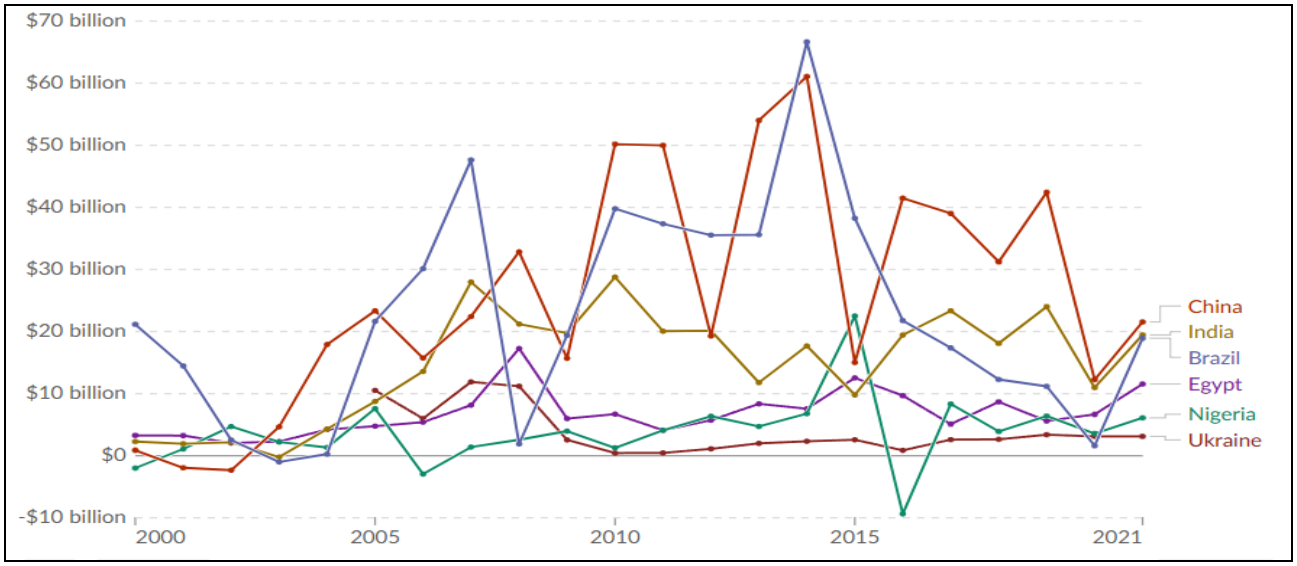

Рис. 2.10 Отримана іноземна допомога та інвестиції

Графік відображає значну диференціацію доступу до зовнішнього фінансування між країнами, що розвиваються. Основними чинниками цієї диференціації є економічна привабливість, політична стабільність, стратегічне розташування, а також спроможність інтегруватися у глобальні фінансові ринки. На фоні інших країн, таких як Китай чи Бразилія, Україна отримує значно менше іноземної допомоги та інвестицій, що може вказувати на обмежену інвестиційну привабливість та вищий рівень ризиків для іноземних донорів та інвесторів.

В табл. 2.5 надано структурований огляд участі ключових міжнародних донорів у підтримці української економіки та відновленні, з особливим акцентом на сприянні бізнесу, інфраструктурі та соціальній стабільності [53].

Таблиця 2.5

Підтримка бізнесу та економіки України міжнародними фінансовими організаціями у 2025 р.

Міжнародна установа	Основні факти підтримки
Міжнародний валютний фонд (МВФ)	Досягнуто домовленості щодо 8-го перегляду програми EFF (2023–2027, $15,5 млрд). Україна виконала всі квоти та індикатори, очікується черговий транш $500 млн. З початку дії програми отримано $10,1 млрд. МВФ - третій за обсягом донор з $12,8 млрд допомоги.
Світовий банк	Затверджено додаткове фінансування $84 млн на проєкт HOPE для відновлення житла через програму «єВідновлення». Допомога охопить понад 25 тис. домогосподарств. Загалом уже понад 87 тис. домогосподарств отримали компенсацію.
ЄБРР	Загальний обсяг допомоги понад €22 млрд, з них понад €7 млрд після 2022 р. Активний портфель у держсекторі - 12 проєктів (€2,4 млрд), з них 60 % - в енергетиці. Пріоритети: енергетична безпека, інфраструктура, залучення приватного капіталу.
Європейський інвестиційний банк (ЄІБ)	В Україні діють 23 проєкти на €4,4 млрд, ще 6 готуються. У 2025 р. підписано 3 кредитні угоди на €300 млн (інфраструктура, енергоефективність, водопостачання). Загалом з 2022 р. мобілізовано понад €2 млрд екстреного фінансування.
Банк розвитку Ради Європи (БРРЄ)	Укладено угоду на €50 млн для надання пільгових кредитів на житло внутрішньо переміщеним особам. Очікується, що понад 1100 родин скористаються програмою у 2025 р.

Напрями міжнародної підтримки безпосередньо або через інституційні канали стимулюють розвиток українського бізнесу, особливо у секторах оборонної промисловості, енергетики, інфраструктури, інновацій і державно-приватного партнерства (табл. 2.6).

Отже, у 2025 р. Україна поступово формує цілісну модель підтримки підприємництва, яка поєднує державні інструменти (програми кредитування, гранти, енергетичну незалежність, експортне страхування) з масштабними ресурсами міжнародних фінансових інститутів та країн-партнерів.

Таблиця 2.6

Підтримки бізнесу з боку міжнародних країн-партнерів України у 2025 р

Країна	Форма підтримки бізнесу
Європейський Союз	Програма ERA (€18,1 млрд з боку ЄС) частково забезпечує бюджетну стабільність, що непрямо підтримує бізнес-середовище. Очікується використання доходів від заморожених активів для довгострокової підтримки економіки.
Німеччина	Інвестує у ВПК України: фінансує виробництво далекобійної зброї, супутникового зв'язку, закупівлю медичного обладнання, ремонтні потужності — сприяє розвитку українських оборонних підприємств.
Велика Британія	$3 млрд з надприбутків від заморожених активів направляються, зокрема, на реалізацію спільних проєктів між українськими та міжнародними оборонними компаніями.
Франція	Інвестує у виробництво САУ CAESAR в Україні. Підтримка французького ОПК спрямована на нарощування виробництва за участі українських потужностей.
Бельгія	Частина допомоги (€645 млн) реалізується через бельгійські компанії в межах контрактів із постачанням для України - можливість для партнерств з українськими виробниками.
Швейцарія	Покриває частину фінансових зобов'язань України в ЄБРР, що забезпечує доступ до інструментів підтримки бізнесу з боку Банку. Підтримує довгостроковий економічний розвиток.
Фінляндія	Заплановано створення фонду на €50 млн для відновлення з залученням фінських і українських компаній у форматі державно-приватного партнерства.
Латвія	Виділяє €10 млн на розвиток спільних проєктів латвійських і українських підприємств у сфері дронів.
Словаччина	€84 млн кредитів і грантів для проєктів «Укренерго» сприятимуть залученню українських компаній до реконструкції енергетичної інфраструктури.

Безпрецедентні обсяги зовнішньої допомоги, залучені у 2022–2023 рр., засвідчили стратегічне значення України для глобальної безпеки та перетворили її на головного реципієнта міжнародної підтримки. Водночас залежність національної економіки від офіційної допомоги розвитку (понад

20 % ВНД) актуалізує потребу у системному моніторингу, який дозволяє уникати дублювання проєктів, забезпечувати відповідність програм реальним потребам бізнесу, а також аргументовано відстоювати інтереси України на переговорах із донорами. Таким чином, моніторинг міжнародної допомоги є не лише механізмом контролю, а й засобом стратегічної адаптації українського бізнесу до воєнних і поствоєнних викликів, створюючи підґрунтя для довгострокового економічного зростання, інноваційного розвитку та посилення інституційної стійкості держави.

2.3 Оцінка фінансової стійкості та рівня стратегічної адаптації АТ «Астарта-Київ» як реципієнта фінансової допомоги

В умовах війни та посткризового відновлення України особливого значення набуває цілеспрямована міжнародна фінансова допомога, яка спрямована не лише на стабілізацію економіки, а й на розвиток людського капіталу та створення стійких бізнес-моделей. Прикладом системного підходу до такого партнерства є діяльність агропромислового холдингу «Астарта-Київ» у співпраці з міжнародними фінансовими установами, урядами західних країн, неприбутковими фондами та освітніми організаціями.

За період 2022–2025 рр АТ «Астарта-Київ» отримала значну міжнародну фінансову допомогу, що включала гранти, кредити та інвестиції, а також спрямовувалася на гуманітарну підтримку, розвиток підприємництва та сталий розвиток [54-57].

а) Підтримка підприємництва та розвиток агробізнесу. Важливим проєктом у цьому напрямі є українсько-німецька ініціатива «Курс на Незалежність», що реалізується з 2022 року у партнерстві з німецьким банком розвитку DEG (KfW), БФ «Повір у себе» та БО «Світло надії». Грантовий фонд проєкту становить 4 млн євро, з яких 1 млн було спрямовано у 2022–2023 роках (перша хвиля) і 3 млн – у 2023–2024 роках (друга хвиля).

У межах програми гранти на розвиток виробництва та масштабування отримали 170 підприємців із шести областей України. Умови отримання фінансування передбачали створення нових робочих місць, сплату податків і соціальний внесок – передача продуктів до банків їжі на 10% від суми гранту.

Оцінка соціального впливу засвідчила значну віддачу - соціальна рентабельність інвестицій становила €4,66 на кожен вкладений євро в першій хвилі та €6,34 – у другій.

Проєкт також включав психологічну підтримку підприємців, програму Mental Health та загальну бізнес-освіту (зокрема, від бізнес-школи MIM), що сприяло відновленню підприємницької активності, зокрема серед внутрішньо переміщених осіб.

б) Інвестиції у промисловий розвиток та експортну спроможність. У 2025 році Астарта залучила $40 млн від Міжнародної фінансової корпорації (IFC), Європейської комісії та уряду Нідерландів на будівництво першого в Україні заводу з виробництва соєвого протеїнового концентрату. Інвестиція стала частиною більшого пакету обсягом до $80 млн і спрямована на розвиток високотехнологічного агросектору, диверсифікацію експорту, створення до 3 000 робочих місць та інтеграцію України у світові продовольчі ланцюги.

Особливість цієї ініціативи – підтримка стійкого розвитку, залучення місцевих постачальників, повторне використання побічних продуктів у біоенергетиці та консультаційний супровід від IFC для посилення глобальної конкурентоспроможності.

в) Освіта, професійна підготовка та дуальні моделі навчання. У партнерстві з ЄБРР, компанією EY та Харківським національним аграрним університетом ім. В. В. Докучаєва АТ «Астарта-Київ» реалізує проєкт з розвитку дуальної освіти в аграрній сфері. Основною метою є інтеграція теоретичної та практичної підготовки фахівців агросектору, зокрема через оновлення бакалаврської програми з агрономії, збільшення тривалості

практики з 5 до 14 тижнів, підвищення кваліфікації 35 викладачів і охоплення онлайн-курсами 250 студентів.

Паралельно АТ «Астарта-Київ», за підтримки ЄБРР, розвиває дистанційне навчання аграріїв, розширюючи доступ до фахової освіти в умовах воєнного часу та скорочення можливостей для традиційного навчання.

г) Розвиток громад та соціальна згуртованість. Із 2019 року АТ «Астарта-Київ» реалізує спільний проєкт із Посольством Швейцарії та Deloitte з трансформації Волочиської громади. У межах проєкту проведено діагностику проблем, розроблено 40 рекомендацій, з яких 11 реалізовано у короткостроковій перспективі. Хакатон серед мешканців допоміг виявити інсайти розвитку та сформувати 60 ідей на основі місцевого бачення зростання.

Додатково підтримано громадські ініціативи у межах співпраці з CANactions School та Western NIS Enterprise Fund. Надано мікрогранти на реалізацію локальних проєктів: «Доступна та безпечна громада», «Право дитини на безпеку» та «Зупинись – підзарядись!». Наразі триває розробка стратегії громади до 2028 року й розвиток малих підприємств (наприклад, «Pranuka» та «Еко-свинка»).

д) Гендерна рівність, мікропідприємництво та соціальне підприємництво. Проєкт «Крила», що реалізовувався у партнерстві з Pact Ukraine та за підтримки уряду Канади, зосереджувався на розвитку підприємницького потенціалу жінок у сільській місцевості. Він став прикладом ефективної соціальної інтеграції вразливих груп та джерелом натхнення для створення наступних програм – зокрема, «Курсу на Незалежність».

є) Міжнародна адвокація та економічна інтеграція. Участь АТ «Астарта-Київ» у міжнародній адвокації українського бізнесу на рівні ЄС (спільно з Федерацією роботодавців України) відображає прагнення сприяти поглибленню економічної інтеграції України з Європейським Союзом.

Представлене у Брюсселі дослідження, за підтримки МЗС Данії та Конфедерації данської промисловості, визначає ключові напрями сталого економічного зростання: несировинний експорт, технологічний розвиток, залучення інвестицій, створення ланцюгів доданої вартості.

Узагальнення проєктів міжнародної фінансової допомоги, у яких брала участь АТ «Астарта-Київ» разом із партнерами наведено в табл. 2.7, яка структурує інформацію за напрямами, партнерами, метою, охопленням та важливими результатами.

Для визначення типу фінансової стійкості АТ «Астарта-Київ» за роками, використаємо класичний підхід, який ґрунтується на порівнянні величини запасів із джерелами їх формування (див. формули 1.1 – 1.4).

Вихідні дані для визначення рівня фінансової стійкості АТ «Астарта-Київ» наведені в табл. 2.8 [45].

Таблиця 2.8

Вихідні дані (у тисячах EUR)

Показник	2024	2023	2022	2021
Запаси (Inventories)	165 124	168 858	183 529	170 670
Власний капітал (Total Equity)	549 463	498 811	489 239	495 142
Необоротні активи (Total Non-current assets)	671 961	625 837	323 588	345 292
Довгострокові кредити та позики (Long-term loans and borrowings)	16 241	34 829	16 630	20 855
Короткострокові кредити та позики (Short-term loans and borrowings)	16	4 038	41 691	7 940

Таблиця 2.7

Проєкти міжнародної фінансової допомоги, у яких брала участь АТ «Астарта-Київ»

№	Напрям	Проєкт / ініціатива	Партнери	Мета / завдання	Основні результати
1	Підтримка підприємництва	Курс на Незалежність (2022–2024)	DEG (KfW), BMZ, БФ «Повір у себе», «Світло надії», MIM	Грантова підтримка підприємців для масштабування бізнесу, соціальна відповідальність	€4 млн, 170 переможців, 725 заявок, соціальна віддача €6,34/€1, створено >510 нових робочих місць, продуктові банки
2	Промисловий розвиток та експорт	Завод соєвого протеїнового концентрату (2025)	IFC, Єврокомісія, Уряд Нідерландів	Розвиток агропереробки, експорт продукції з доданою вартістю	$40 млн інвестицій, 3 000 робочих місць, $680 млн валютної виручки/рік, біоенергетика
3	Освіта, дуальна модель	Дуальна освіта (Агрономія)	ЄБРР, EY, ХНАУ ім. Докучаєва	Зміцнення практичної складової освіти агрономів	35 викладачів підвищили кваліфікацію, 250 студентів пройшли онлайн-курс, 14 тижнів практики
4	Освітні онлайн-ініціативи	Дистанційна освіта для аграріїв	ЄБРР	Забезпечення доступу до навчання для агросектору	Платформа онлайн-навчання (дані реалізації в динаміці)
5	Розвиток громад	Проєкт у Волочиській громаді (2019–2021)	Посольство Швейцарії, Deloitte	Діагностика, прозорість, SMART-рішення	40 рекомендацій, 11 реалізовано, хакатон, 60 ідей, стратегія до 2028 року
6	Мікропроєкти громад	CANactions School / WNISEF	CANactions, Western NIS Enterprise Fund	Підтримка урбаністичних ініціатив, мікрогранти	Реалізовано 3 мікропроєкти, запущено бізнеси: Pranuka, Еко-свинка
7	Гендерна рівність	Крила	Pact Ukraine, Уряд Канади	Підтримка жінок у сільській місцевості	Розвиток жіночого підприємництва (пілотний формат)
8	Міжнародна інтеграція	ФРУ/ЄС адвокація (2023–2024)	ФРУ, BusinessEurope, ЄК, МЗС Данії	Поглиблення інтеграції України в економіку ЄС	Презентація дослідження позиції бізнесу, підвищення ролі сталого бізнесу
9	Соціальний вплив	Ruban Litvinova Advisory (оцінка)	Ruban Litvinova Social Impact Advisory	Вимірювання соціального ефекту проєктів	ROI: €4,66 та €6,34 на €1, якісні зміни в громадах, освітнє середовище

Розрахунок основних показників фінансової стійкості передбачає визначення:

- обсягу власних оборотних коштів (СОС), як частини власного капіталу, яка використовується для фінансування оборотних активів (формула 2.1).

$$СОС = Власний\ капітал - Необоротні\ активи \quad (2.1);$$

- обсяг власних і довгострокових позикових джерел формування запасів (ДИФ). Цей показник відображає здатність компанії фінансувати запаси за рахунок власних коштів та довгострокових кредитів і позик (формула 2.2).

$$ДИФ = СОС + Довгострокові\ кредити\ та\ позики \quad (2.2);$$

- загальна величина джерел формування запасів (ОИФ) включає всі джерела (власні, довгострокові та короткострокові позикові), доступні для покриття запасів (формула 2.3).

$$ОИФ = ДИФ + Короткострокові\ кредити\ та\ позики \quad (2.3).$$

Отримані результати розрахунку показників фінансової стійкості зведені в табл. 2.9.

Таблиця 2.9

Розрахунки показників фінансової стійкості (у тисячах EUR)

Показник	2024	2023	2022	2021
З	165124	168858	183529	170670
СОС	549463 - 671961 = -122498	498811 - 625837 = -127026	489239 - 323588 = 165651	495142 - 345292 = 149850
ДИФ	-122498 + 16241 = -106257	-127026 + 34829 = -92197	165651 + 16630 = 182281	149850 + 20855 = 170705
ОИФ	-106257 + 16 = -106241	-92197 + 4038 = -88159	182281 + 41691 = 223972	170705 + 7940 = 178645

Критерії визначення типу фінансової стійкості:

- абсолютна фінансова стійкість свідчить, що запаси повністю покриваються власними оборотними коштами;
- нормальна фінансова стійкість відповідає ситуації, коли власних оборотних коштів недостатньо, але загальної величини власних і довгострокових позикових джерел достатньо для покриття запасів;
- нестійкий фінансовий стан - власних і довгострокових позикових джерел недостатньо, але запаси можуть бути покриті за рахунок загальної суми джерел, включаючи короткострокові позикові кошти;
- кризовий фінансовий стан виникає за умови, коли наявних джерел (власних, довгострокових та короткострокових позикових) недостатньо для покриття запасів.

В табл. 2.10 представлені результати визначення типу фінансової стійкості АТ «Астарта-Київ» за роками.

Таблиця 2.10

Тип фінансової стікості АТ «Астарта-Київ» (тис. EUR)

Показник	2024	2023	2022	2021
З	165 124	168 858	183 529	170 670
СОС	-122 498	-127 026	165 651	149 850
ДИФ	-106 257	-92 197	182 281	170 705
ОИФ	-106 241	-88 159	223 972	178 645
Тип фінансової стійкості	Кризовий	Кризовий	Нестійкий	Нормальна

У 2021 р власних оборотних коштів було недостатньо для повного покриття запасів, але комбіновані власні та довгострокові позикові джерела повністю покривали запаси, що є ознакою здорового фінансового стану:

СОС (149 850) < З (170 670);

ДИФ (170 705) >= З (170 670).

Нестійкий фінансовий стан є характерним для 2022 р:

СОС (165 651) < З (183 529);

ДИФ (182 281) < З (183 529);

ОИФ (223 972) >= З (183 529).

Власних та довгострокових позикових джерел недостатньо для покриття запасів, проте загальної величини джерел (з урахуванням короткострокових позик) вистачає. Це свідчить про залежність від короткострокового фінансування, що підвищує фінансові ризики та може бути пов'язано зі значним збільшенням необоротних активів у 2023 р, у порівнянні з 2022 роком.

У 2023 р відбулось погіршення фінансового стану підприємства, всі джерела знаходяться в дефіциті порівняно із запасами:

СОС (-127 026) < З (168 858);

ДИФ (-92 197) < З (168 858);

ОИФ (-88 159) < З (168 858).

У 2024 р жодного з джерел (власних, довгострокових позикових чи їх сукупності з короткостроковими позиками) недостатньо для покриття запасів. Це вказує на значні проблеми з ліквідністю та високий ризик неплатоспроможності:

СОС (-122 498) < З (165 124);

ДИФ (-106 257) < З (165 124);

ОИФ (-106 241) < З (165 124).

Зміна категорії фінансової стійкості з "нормальної" у 2021 р до "нестійкої" у 2022 р та "кризової" у 2023-2024 роках, ймовірно, відображає значний вплив повномасштабної російської агресії на діяльність АТ «Астарта-Київ№.

Різке збільшення необоротних активів з 2022 по 2023 р (з 323 588 тис. EUR до 625 837 тис. EUR), особливо за рахунок "Довгострокової дебіторської заборгованості та передоплати" та "Відстрочених податкових активів", при невідповідному зростанні власних та довгострокових позикових джерел, призвело до значного погіршення показників фінансової стійкості

компанії в 2023 та 2024 рр. Це вказує на те, що фінансування інвестицій або інших довгострокових активів відбувалося не за рахунок власних чи довгострокових джерел, що спричинило дефіцит покриття запасів.

Для оцінки рівня стратегічної адаптації АТ «Астарта-Київ» за період 2021–2024 рр., з урахуванням головних адаптивних напрямків у кризових умовах проаналізуємо сильні та слабкі сторони компанії та загрози і можливості зовнішнього середовища:

- зовнішні загрози: війна, дестабілізація ринків, логістичні блокади;

- сильні сторони: вертикальна інтеграція (вирощування, цукор, молоко, переробка сої), активний експорт (~85 %), міжнародні фінансові партнери (IFC, EBRD);

- зовнішні можливості: міжнародні фінансування на $40 млн для проєкту виробництва соєвого протеїну (2025), партнерства з BASF з фокусом на еко-інновації;

- слабкі сторони: спад цін на продукцію - прибутки знизились у 2024 р на 13 %.

На рис. 2.11 представлений SWOT-аналіз стратегічної адаптації АТ "Астарта-Київ" за період 2021–2024 рр., складений з урахуванням дії кризових факторів.

АТ «Астарта-Київ» вдало використовує свої сильні сторони, зокрема вертикальну інтеграцію, інновації та міжнародну підтримку для адаптації до масштабних криз. Основна стратегічна ціль – посилення стійкості до зовнішніх шоків через енергонезалежність, цифровізацію, ESG-ініціативи та модернізацію. Але загрози блокування логістики, падіння цін і кліматичні ризики залишаються критичними і потребують подальшої диверсифікації.

Попри кризові явища 2024 р, компанія зберегла стійкі позиції на міжнародних ринках. Хоча загальний обсяг виручки зменшився, експорт залишився важливим джерелом доходу (близько 85 %) і продемонстрував приріст у фізичних обсягах на 18 % порівняно з 2023 р. Загалом було експортовано понад 1,2 млн тонн продукції до 53 країн світу.

Сильні сторони (Strengths)	Слабкі сторони (Weaknesses)
Вертикально інтегрована структура (агровиробництво, переробка, логістика, торгівля).	Залежність від експорту (понад 85 % виручки – вразливість до логістичних бар'єрів).
Висока фінансова підтримка від міжнародних партнерів (IFC, EBRD).	Падіння цін на сільгосппродукцію та зменшення прибутковості у 2024 р.
Розвинені інноваційні рішення (AgriChain, супутниковий моніторинг, точне землеробство).	Високі операційні витрати на підтримку великих земельних банків в умовах війни.
Потужна енергетична адаптація: біогаз замінює до 75 % потреб у газі.	Потреба в постійному оновленні техніки та технологій (високі інвестиційні навантаження).
Сталий фокус на ESG, прозорість, соціальні ініціативи, антикорупційні програми.	Ускладнення з доступом до частини територій через бойові дії.
Можливості (Opportunities)	**Загрози (Threats)**
Міжнародні програми підтримки агросектору України (гранти, пільгові кредити, інвестпроєкти).	Загроза блокування експорту (знищення портів, нестабільність Чорноморського коридору).
Зростання попиту на біоенергію та високоякісний протеїн (проєкт будівництва соєвого заводу).	Кліматичні ризики (посухи, погодні аномалії).
Партнерства з міжнародними технологічними компаніями (BASF, OneSoil, Planet Labs).	Валютні коливання та нестабільність регіонального ринку збуту.
Розширення цифровізації аграрного бізнесу – створення платформи для агроринку (AgriChain).	Високі геополітичні ризики в Україні.
Зростання попиту на сертифіковану екологічну продукцію (ринок ЄС).	Конкуренція з іншими агрохолдингами в умовах спаду купівельної спроможності.

Рис. 2.11 - SWOT-аналіз стратегічної адаптації АТ «Астарта-Київ» (2021–2024)

Важливим індикатором операційної гнучкості є також підвищення рівня енергонезалежності: у 2023 р понад 75 % природного газу в процесі переробки сої було замінено на біогаз (порівняно з 50 % у 2022 р). Це

свідчить про ефективну адаптацію до енергетичних ризиків та підвищення стійкості виробничих процесів. Додатковим чинником зміцнення операційної бази є заплановані на 2025 р інвестиції в обсязі понад 21 млн дол. США у модернізацію сільськогосподарської техніки (150 одиниць, обладнаних технологіями точного землеробства), що сприятиме підвищенню ресурсної ефективності та адаптивності до кліматичних ризиків.

Суттєвим напрямом адаптації є інтеграція принципів сталого розвитку та ESG-практик. У липні 2024 р компанія приєдналася до Мережі доброчесності та комплаєнсу (UNIC), започаткованої за підтримки Бізнес-омбудсмена та ЄБРР, що передбачає впровадження механізмів прозорості, етичного ведення бізнесу та протидії корупції (зокрема через інструмент Trust Line). Соціальні ініціативи охоплюють масштабну гуманітарну діяльність: із початку реалізації програми Common Help Ukraine було спрямовано понад 35 млн євро на підтримку вразливих груп населення. Серед ключових результатів - надання 431 гранту малим підприємствам, а також створення 209 центрів ментального здоров'я у 22 областях України.

Важливою складовою підвищення стійкості бізнес-моделі є цифрова трансформація. З 2018 р компанія розвиває власну платформу AgriChain, яка забезпечує інтегроване управління виробничими та логістичними процесами. Платформа взаємодіє з глобальними системами моніторингу посівів (Planet Labs, OneSoil, Sentinel Hub), що дозволяє оптимізувати агротехнологічні процеси та забезпечувати своєчасну реакцію на зміни кліматичних умов. Крім того, співпраця з міжнародними фінансовими інституціями (IFC, EBRD) у сфері капітальних інвестицій сприяє модернізації виробництва, підвищенню енергоефективності та впровадженню кліматично орієнтованих практик. За індексом ETI компанія досягла показника 70, що свідчить про її стійкість і здатність до адаптації.

Адаптаційна стратегія компанії ґрунтується на диверсифікації ринків збуту та розширенні експортних можливостей, що дозволяє частково компенсувати негативний вплив падіння цін на сировину. Це забезпечує

перехід від моделі «залежного сировинного агровиробника» до моделі «технологічно гнучкого експортера-переробника». Додатковим елементом зниження ризиків виступає формування внутрішніх резервів: розвиток енергетичної автономії через використання біогазу, фінансова підтримка від міжнародних інституцій, а також партнерство з ЄС і державними структурами. Сукупність цих заходів дозволила суттєво зменшити розрив між поточним та бажаним рівнем адаптивності компанії табл. 2.11.

Таблиця 2.11

Підсумкова оцінка рівня адаптивності АТ «Астарта-Київ»

Аспект	Оцінка адаптації
Фінансова стійкість	Висока: диверсифікація, експорт, міжнародне фінансування
Операційна гнучкість	Висока: енергонезалежність, модернізація техніки, інновації
ESG і соціальна відповідальність	Висока: соціальні ініціативи, прозорість, відповідальне партнерство
Інновації й цифровізація	Висока: власні цифрові платформи, екосистема AgriChain
Сценарна адаптація / стратегічне планування	Середня-висока: добре адаптувались до кризових сценаріїв, але продовжують диверсифікувати споживчі та ринкові ризики

АТ «Астарта-Київ» демонструє високий рівень стратегічної адаптації у період 2021–2024 рр. Компанія ефективно використовує можливості експортного ринку, впроваджує кліматичні практики, цифрову трансформацію, соціальні ініціативи та підтримує фінансову стійкість через співпрацю з міжнародними інституціями. Незважаючи на виклики (падіння цін, війну), АТ «Астарта-Київ» утримує стабільність і будує основу для довгострокового зростання.

Висновки до Розділу 2

1. У період 2021-2024 рр фінансова стійкість агропромислової компанії АТ “Астарта-Київ” зазнала серйозних викликів внаслідок повномасштабного вторгнення росії в Україну. Проте, попри складні макроекономічні умови, компанія продемонструвала здатність до адаптації, збереження операційної ефективності та поступового відновлення фінансових показників.

У 2021 р АТ “Астарта-Київ” характеризувалася стабільною фінансовою позицією з високими показниками EBITDA та позитивним грошовим потоком від операційної діяльності. Це свідчило про достатній запас фінансової міцності, необхідний для подолання потенційних ризиків.

У 2022 р, після початку повномасштабної агресії рф, компанія зіткнулася з масштабними зовнішніми шоками. Зокрема, скорочення ВВП України на 30% мало системний вплив на агросектор. Компанія зазнала погіршення фінансових результатів: відбулося істотне зниження чистого прибутку та EBITDA, що відображає вплив логістичних обмежень, зростання витрат на збут, а також деструкції в ланцюгах постачання. Однак АТ “Астарта-Київ” продемонструвала оперативну гнучкість, здійснивши корекцію сівозміни, диверсифікувавши канали експорту та забезпечивши безперервність основних бізнес-процесів. Показник фінансової стійкості – співвідношення чистого боргу до EBITDA – залишився на рівні 1.0х, що є допустимим значенням, хоча й гіршим порівняно з 2021 р. У зв’язку з необхідністю збереження фінансових ресурсів компанія утрималась від виплати дивідендів за 2021 фінансовий рік. Незважаючи на застереження аудиторів щодо "суттєвої невизначеності стосовно безперервності діяльності", менеджмент компанії вважав, що вона здатна функціонувати завдяки проведеним заходам і стратегічному плануванню.

У 2023 р фінансова динаміка продемонструвала часткове відновлення: загальні доходи компанії зросли, однак показники прибутковості (EBITDA та чистий прибуток) залишилися нижчими, ніж у довоєнний період. Водночас

збільшення співвідношення чистого боргу до EBITDA до 1.1х свідчило про тимчасове посилення боргового навантаження. Проте відновлення виплат дивідендів у 2023 р засвідчило зміцнення довіри до фінансової спроможності компанії та поступове повернення до стратегій розподілу прибутку. Зростання інвестиційних витрат (CAPEX) свідчить про довгострокову орієнтацію на розширення виробничої бази.

У 2024 р зафіксоване значне покращення фінансової стабільності АТ "Астарта-Київ". Чистий борг компанії знизився на 29%, а співвідношення чистого боргу до EBITDA покращилося до рівня 0.7х, що є показником високої платоспроможності. Збільшення власного капіталу додатково посилило структуру капіталу АТ "Астарта-Київ". Значне зростання операційних грошових потоків дало змогу вийти на позитивну грошову позицію та забезпечити високу ліквідність.

Показники прибутковості демонструють позитивну тенденцію: маржа EBITDA досягла 26%, що є свідченням ефективності управлінських рішень навіть в умовах макроекономічної нестабільності. Операційна стійкість компанії підтримується завдяки диверсифікованій бізнес-моделі (сільське господарство, переробка цукру та сої, тваринництво) та вертикальній інтеграції, яка забезпечує використання власної сировини у виробничих процесах. Крім того, АТ "Астарта-Київ" активно впроваджує цифрові технології (AgriChain), розширює практики сталого землеробства, підвищує енергоефективність і збільшує частку відновлюваної енергії (біогазові проєкти).

Зростання частки експорту до 66% вказує на успішну адаптацію до нових логістичних умов та посилення інтеграції на міжнародні ринки. Компанія продовжує реалізацію соціально орієнтованих ініціатив: підтримує Збройні Сили України, розвиває гуманітарні програми, а також сприяє захисту персоналу та місцевих громад, незважаючи на втрати та руйнування інфраструктури.

2 Моніторинг міжнародної допомоги є важливим інструментом стратегічного управління, що забезпечує прозорість, ефективність і цільову спрямованість використання зовнішніх ресурсів.

Результати проведеного в роботі моніторингу міжнародної допомоги:

- фінансова система України зберігає стійкість завдяки міжнародній підтримці та проведеним реформам;
- відновлення та реконструкція потребують додаткового залучення приватного капіталу, страхування воєнних ризиків і законодавчих змін для інвесторів;
- державний борг реструктуризовано за сприяння офіційних і приватних кредиторів, значна частка фінансування має форму пільгових позик і гарантій;
- у сфері реформ відбувається приватизація державних банків, розвиток фінансової грамотності та захисту споживачів, удосконалення корпоративного управління, підготовка до пенсійної реформи.

Міжнародна підтримка українських підприємств вимірюється десятками мільярдів доларів і євро, охоплюючи гранти, кредити, компенсації та програми для різних секторів економіки, з особливим акцентом на малому та середньому бізнесі. У 2025 р. Україна розбудовує комплексну модель підприємницької підтримки, яка поєднує державні інструменти (програми кредитування, гранти, енергетичні та експортні стимули) з масштабними ресурсами міжнародних фінансових організацій і країн-партнерів.

Безпрецедентні обсяги зовнішньої допомоги 2022–2023 рр. підтвердили стратегічне значення України для глобальної безпеки, проте водночас засвідчили підвищену залежність економіки від офіційної допомоги розвитку (понад 20 % ВНД). Це актуалізує потребу у системному моніторингу для узгодження програм із реальними потребами бізнесу та відстоювання інтересів країни на міжнародному рівні.

А, отже, моніторинг міжнародної допомоги перетворюється із суто контрольного механізму на інструмент стратегічної адаптації українського

бізнесу до воєнних і поствоєнних викликів, закладаючи основу для довгострокового економічного зростання, інноваційного розвитку та посилення стійкості бізнесу.

3 Відповідно до використаної у роботі класичної методики оцінки фінансової стійкості, у 2021–2024 рр. фінансова стійкість АТ «Астарта-Київ» зазнала трансформації від «нормальної» до «кризової», що зумовлено війною, зростанням необоротних активів та залежністю від короткострокового фінансування.

Однак, подальший аналіз показав, що попри кризові явища, компанія зберегла високу операційну та стратегічну адаптивність: диверсифікація експорту, енергонезалежність (біогаз), цифровізація (AgriChain), соціальні ініціативи та ESG-практики зміцнили її конкурентоспроможність.

Міжнародна фінансова допомога (IFC, ЄБРР, ЄС, уряди партнерських країн) відіграла важливу роль у підтримці фінансової стійкості, розвитку інновацій та соціальних проєктів, створивши основу для довгострокового зростання й інтеграції компанії в європейський економічний простір.

А, отже, можна зробити висновок, що існуючі методи оцінювання фінансової стійкості не завжди враховують специфіку воєнного періоду, що може призводити до викривлення результатів. Тому виникає необхідність у розробці адаптованої методики, яка дозволить комплексно та достовірно оцінити ефективність міжнародної допомоги в умовах воєнної нестабільності та невизначеності.

РОЗДІЛ 3
УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ СТІЙКІСТЮ ТА АДАПТАЦІЄЮ ПІДПРИЄМСТВА З УРАХУВАННЯМ МІЖНАРОДНОЇ ФІНАНСОВОЇ ПІДТРИМКИ

3.1 Розробка методики оцінки впливу міжнародної допомоги на стійкість та адаптивність підприємства в умовах війни

У сучасних умовах повномасштабної війни питання забезпечення стійкості українських підприємств набуло особливої актуальності. Втрата ринків, руйнування інфраструктури, нестача ресурсів та постійні зовнішні загрози суттєво ускладнюють ведення бізнесу. Водночас міжнародна допомога стала одним із надважливих чинників підтримки економіки України, сприяючи збереженню робочих місць, модернізації виробництва та впровадженню інновацій. Однак ефективне управління цими ресурсами потребує наявності об’єктивних інструментів для оцінки реального впливу міжнародної підтримки на стійкість підприємств. Існуючі методи оцінювання, такі як логічна матриця, KPI, SWOT-аналіз, аналіз витрат і вигод, не завжди враховують специфіку воєнного періоду, що може призводити до викривлення результатів. Тому виникає необхідність у розробці адаптованої методики, яка дозволить комплексно та достовірно оцінити ефективність міжнародної допомоги в умовах воєнної нестабільності.

В дослідженнях науковців стійкість підприємства розглядається як його здатність забезпечувати безперервність основної діяльності; адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі; зберігати або покращувати фінансові показники; забезпечувати зайнятість; розвивати інновації та залучати інвестиції [58; 59].

Міжнародна допомога відіграє надважливу роль у підтримці українських підприємств в умовах війни, у тому числі задля забезпечення їх стійкості.

Вона охоплює фінансові гранти, пільгові кредити, технічну допомогу, навчальні програми тощо [60-62]. Для ефективного управління цими ресурсами важливо мати методику, яка дозволить об'єктивно оцінити вплив міжнародної допомоги на стійкість бізнесу.

У воєнний період економічне середовище в Україні характеризується високою нестабільністю, нерівномірним доступом до ресурсів та постійними зовнішніми загрозами. За таких умов класичні методи оцінки впливу іноземної (міжнародної) допомоги втрачають точність або не відображають усі аспекти впливу.

У відповідь на ці виклики авторами була розроблена інтегрована методика RAISE (Resilience assessment of international support effects), основна ідея якої полягає у поєднанні кількісного аналізу (індекси, KPI), якісних оцінок (опитування, кейси) та коригування на зовнішні фактори, щоб об’єктивно визначити, наскільки ефективно міжнародна допомога сприяє підвищенню стійкості українських підприємств [43].

Розробка методики RAISE базується на міждисциплінарному підході, що поєднує теоретичні засади соціально-економічної стійкості (resilience theory), програмного (проєктного) оцінювання (evaluation theory), а також методи аналізу ефективності міжнародної допомоги.

Поняття «стійкість підприємства» (resilience) трактується як здатність економічного суб’єкта адаптуватися до змін, протистояти шокам, відновлюватися після кризових ситуацій і підтримувати основні функції в умовах турбулентності.

У воєнний період це поняття набуває особливої ваги, оскільки підприємства змушені не лише виживати, а й шукати шляхи адаптації до нових умов ведення бізнесу через трансформацію бізнес-моделей, диверсифікацію джерел постачання, підвищення енергоефективності, цифровізацію, тощо. Таким чином, стійкість в умовах війни стає динамічною категорією, яка має бути вимірювана та контрольована.

Методика RAISE пропонує індексне оцінювання стійкості (RI), засноване на вимірюванні змін ключових показників підприємства (дохід, зайнятість, інвестиції, інноваційність, експорт). Відповідно, стійкість розглядається не як статичний стан, а як вектор змін і адаптації у відповідь на зовнішній тиск.

Методика RAISE інтегрує елементи програмно-орієнтованого оцінювання ефективності міжнародної допомоги, що базується на принципах логічної рамки (Logical Framework Approach), а також підходів Theory of change та Results-based management (RBM), які активно використовуються міжнародними організаціями.

Компоненти Attribution analysis (A) та Impact mapping (I) у структурі RAISE відповідають вимогам до верифікації причинно-наслідкових зв'язків, а також забезпечують вимірюваність результатів на рівні впливу (impact), що є обов'язковою складовою у сучасних донорських звітах.

Інструмент Stakeholder feedback (S) опирається на принципи участі бенефіціарів у процесі оцінки, що підвищує достовірність і релевантність отриманих даних. Цей підхід узгоджується з концепцією Participatory evaluation та форматом 360-градусного зворотного зв'язку.

Оцінювання ефективності міжнародної допомоги в економіках, що постраждали від конфлікту, потребує врахування зовнішніх ризиків, які не залежать від дій підприємства чи донорів, але суттєво впливають на результати. Методика RAISE враховує це через компонент External factors calibration (E) - коригування на фактори, що перебувають поза контролем суб'єкта, зокрема військові дії, інфляцію, енергетичну нестабільність тощо.

Компоненти методики RAISE:

- RI – Resilience index (індекс стійкості) обчислюється за формулою 3.1.

$$RI = w_1 \cdot \Delta Revenue + w_2 \cdot \Delta Employment + w_3 \cdot \Delta Export + w_4 \cdot Investment_{growth} + w_5 \cdot Innovation\ Rate$$

(3.1)

де: - w_1, w_2, w_3, w_4, w_5 – вагові коефіцієнти;

- ΔRevenue – приріст доходу;
- ΔEmployment – зміна кількості працівників;
- ΔExport – зміна обсягу експорту;
- $Investment_{growth}$ – динаміка інвестицій;
- Innovation rate – частка інноваційних продуктів/послуг.

Оптимальне значення індексу стійкості (RI) в методиці RAISE значною мірою залежить від контексту дослідження, але його можна інтерпретувати за умовною шкалою на основі балів, отриманих за всіма складовими індексу.

У межах запропонованої формули, де RI розраховується як зважена сума приросту основних показників, максимально можливе значення становить 100 балів (табл. 3.1);

Таблиця 3.1

Рекомендована шкала оцінки індексу стійкості (RI)

Значення RI	Рівень стійкості	Інтерпретація
0–30 балів	Низький рівень стійкості	Міжнародна допомога мала слабкий або відсутній ефект, підприємство залишається вразливим.
31–60 балів	Середній рівень стійкості	Частковий позитивний вплив, потрібні додаткові заходи або покращення умов.
61–80 балів	Високий рівень стійкості	Допомога дала відчутний результат, підприємство стало помітно більш стійким.
81–100 балів	Дуже високий рівень стійкості (еталонний)	Максимально ефективне використання допомоги, має потенціал до масштабування.

- A – Attribution analysis (аналіз атрибуції) – порівняння групи підприємств, які отримували допомогу (тестова група), з подібними підприємствами, які не отримували її (контрольна група);

- I – Impact mapping (картування впливу) – візуалізація напрямків впливу міжнародної допомоги (економічний, соціальний, технологічний, тощо);
- S – Stakeholder feedback (зворотний зв'язок) – проведення анкетування та інтерв'ю з представниками підприємств, що отримали допомогу, а також з донорами і місцевою владою;
- E – External factors calibration (зовнішнє коригування) – введення коефіцієнта впливу зовнішніх факторів (бойові дії, інфляція, валютні ризики), який дозволяє скоригувати результати (формула 3.2).

$$RI_{adjusted} = RI \cdot (1 - EFC), \quad (3.2)$$

де EFC – коефіцієнт зовнішніх ризиків (0–1).

60–80 балів $RI_{adjusted}$ – оптимальне цільове значення, яке вказує на ефективне використання допомоги та стабілізацію підприємства в умовах війни, з урахуванням зовнішніх ризиків.

Якщо підприємство набирає понад 80 балів, це може свідчити про системний підхід до використання допомоги; додаткові позитивні чинники (ефективний менеджмент, інноваційність); можливість масштабування або повторного фінансування.

Таким чином, методика RAISE є гібридною моделлю оцінювання, яка поєднує кількісний аналіз результатів (через індекс стійкості), забезпечує атрибуцію змін (через порівняння з контрольними підприємствами), враховує суб'єктивну оцінку ефектів (через опитування), адаптується до умов високої невизначеності і ризику. Теоретична основа RAISE формує нову парадигму оцінювання стійкості бізнесу в умовах війни, орієнтовану на практичне застосування результатів для управлінських рішень, політик відновлення та донорського планування.

Однак, для забезпечення достовірності та ефективності оцінювання слід:

- використовувати перевірені та стандартизовані джерела даних;
- залучати незалежних експертів до оцінювання якісних компонентів;
- адаптувати методику під конкретні галузеві та регіональні контексти;
- передбачати можливість поетапного оновлення оцінки з урахуванням динаміки зовнішнього середовища.

Застосування методики RAISE для оцінки впливу міжнародної допомоги пропонуємо на прикладі вітчизняного підприємства ТОВ «АгроПлюс» (назва умовна), яке отримало грант від міжнародної організації на модернізацію виробництва в умовах війни.

ТОВ «АгроПлюс» - середнє сільськогосподарське підприємство з області в центрі України, яке у 2023 р отримало грант у розмірі 50 000 євро від Програми підтримки малого бізнесу (EU4Business) для закупівлі сучасного фасувального обладнання та підвищення енергоефективності.

Оцінка за методикою RAISE:

1) R – Resilience Index (індекс стійкості).

Порівнюємо основні показники до (2022 р.) та після (2024 р.) отримання допомоги (табл. 3.3).

Таблиця 3.3

Порівняння основних показників діяльності ТОВ «АгроПлюс» до (2022 р.) та після (2024 р.) отримання міжнародної допомоги

Показник	2022	2024	Зміна (Δ)	Вага (w)	Бал (Δ × w)
Дохід (млн грн)	18	25	+38,9%	0,3	11,67
Працівники (осіб)	26	30	+15,4%	0,2	3,08
Обсяг експорту (млн грн)	1,2	2,5	+108%	0,2	21,6
Інвестиції (млн грн)	0,9	2,0	+122%	0,2	24,4
Інноваційність (оцінка 0–10)	3	7	+133%	0,1	13,3
∑ Індекс стійкості (RI)					74,05

2) A – Attribution analysis.

Порівняння з контрольним підприємством такого ж розміру (умовно ТОВ «ЗерноЛідер»), яке не отримувало допомоги (табл. 3.4).

Таблиця 3.4

Порівняння основних показників діяльності ТОВ «АгроПлюс» (з допомогою)та ТОВ «ЗерноЛідер» (без допомоги)

Показник	ТОВ «АгроПлюс»	ТОВ «ЗерноЛідер»
Дохід (млн грн)	+38,9%	+12.4%
Працівники (осіб)	+15,4%	+4.3%
Обсяг експорту (млн грн)	+108%	+25%
Інвестиції (млн грн)	+122%	0
Інноваційність (оцінка 0–10)	+133%	0

Позитивна динаміка ТОВ «АгроПлюс» суттєво перевищує показники підприємства без допомоги, а, отже, підтверджується позитивний вплив міжнародної підтримки.

3) I – Impact mapping (картування впливів).

Виявлені напрями впливу:

- економічний ефект: зростання виробництва, доходу, рентабельності;
- технологічний ефект: впровадження сучасного фасувального обладнання;
- соціальний ефект: створення нових робочих місць;
- екологічний ефект: зменшення витрат енергії на 17% після модернізації.

Для візуалізації на цьому етапі можна побудувати діаграму Ішікави або карту причинно-наслідкових зв’язків. Зокрема, Ішікава-діаграма у межах Impact mapping дозволяє визначити усі можливі джерела проблем із впливом допомоги, систематизувати причини за категоріями, розробити цілеспрямовані рішення, опираючись на глибокий аналіз.

4) S – Stakeholder feedback (зворотній зв’язок).

Результати опитування:

- 92% співробітників відзначили покращення умов праці;
- керівництво оцінило допомогу як «критично важливу для збереження бізнесу»;
- локальні партнери зацікавилися масштабуванням досвіду.

5) E – External factors calibration (зовнішнє коригування).

Враховано зовнішні ризики (вплив воєнних дій, інфляція, перебої з електроенергією):

- загальний коефіцієнт зовнішніх впливів EFC = 0,15;
- $RI_{adjusted} = 74{,}05 \cdot (1 - 0{,}15) = 62{,}94$.

Отже, за результатами проведених розрахунків відповідно до запропонованої методики RAISE можна зробити наступні висновки:

- індекс стійкості підприємства значно зріс завдяки міжнародній допомозі;
- позитивні ефекти підтверджені даними порівняння та опитуваннями;
- методика дозволила відфільтрувати «чистий» ефект допомоги від зовнішніх впливів.

Отже, з метою повноцінного відображення впливу міжнародної допомоги в роботі запропонована методика RAISE, яка об'єднує кількісні та якісні елементи аналізу та має безумовні переваги:

- інтегративність. Методика поєднує елементи економічного аналізу, соціологічного дослідження та стратегічного оцінювання, що забезпечує комплексний підхід до оцінки впливу;
- адаптованість до умов війни. На відміну від стандартних моделей, RAISE враховує зовнішні макроекономічні та безпекові ризики (через компонент E – External factors calibration), які значною мірою впливають на бізнес в Україні;

- орієнтація на результат. За рахунок індексу стійкості (RI) забезпечується кількісний вимір ефективності допомоги, що є важливим для звітності перед донорами та державними органами;
- верифікація впливу (A – Attribution analysis). Порівняння з контрольними підприємствами дає змогу уникнути хибних висновків і реально оцінити причинно-наслідкові зв'язки;
- гнучкість і масштабованість. Методика може застосовуватись як для окремих підприємств, так і для цілих секторів економіки або регіонів;
- практичність і прикладна цінність. Завдяки зворотному зв'язку з бенефіціарами (S – Stakeholder feedback) можна виявити слабкі місця програм підтримки, адаптувати їх до реальних потреб бізнесу.

Очікуваними результатами застосування методики RAISE будуть визначення реального впливу міжнародної допомоги на економічну стійкість, виявлення найефективніших інструментів підтримки, формування рекомендацій для донорів, уряду та самих підприємств. RAISE – це не тільки система оцінки, а інструмент управління міжнародною допомогою, орієнтований на результат, прозорість та ефективність. Її впровадження дозволить не лише фіксувати вплив, а й покращувати стратегії підтримки українського бізнесу в умовах надзвичайної нестабільності.

Попри очевидні переваги, ми вбачаємо низку обмежень, які необхідно враховувати при практичному використанні RAISE.

a) Залежність від якості вхідних даних. Компонент Resilience Index (RI) передбачає використання фінансових, виробничих та інноваційних показників підприємства. У випадку недоступності, спотвореності або неповноти даних розрахунок індексу може втратити точність. Особливо це стосується підприємств, які не ведуть регулярну звітність.

b) Суб'єктивність експертних оцінок. Компоненти Stakeholder Feedback (S) та частково Impact Mapping (I) базуються на даних опитувань, інтерв'ю та якісному аналізі. Це створює ризик упереджених оцінок, особливо в умовах високої зацікавленості бенефіціарів у демонстрації

позитивного ефекту. Щоб мінімізувати цю загрозу, доцільно залучати незалежних оцінювачів.

c) Складність точного визначення зовнішніх факторів (EFC). Компонент External Factors Calibration (E) передбачає введення коефіцієнта зовнішніх ризиків. Визначення цього коефіцієнта може бути складним для стандартизації, оскільки ступінь впливу зовнішніх шоків варіюється залежно від регіону, галузі, розміру підприємства тощо.

d) Неуніверсальність для всіх типів підприємств. Вважаємо, що методика найбільш ефективна для малих і середніх підприємств (МСП), які отримували цільову міжнародну підтримку (гранти, кредити, технічну допомогу); ведуть офіційну звітність; мають можливість фіксації змін у виробничих і фінансових показниках.

e) Менш релевантною методика може бути для мікропідприємств, які не мають формалізованої звітності; компаній з чисто цифровими або креативними бізнес-моделями, де класичні KPI складно застосувати; підприємств державного сектору, де результати значною мірою залежать від політичних рішень.

f) Часовий горизонт оцінки. RAISE надає оцінку ефективності допомоги в середньостроковій перспективі (1–2 роки після отримання підтримки). Для довгострокових ефектів (структурні зміни, зміцнення ринку тощо) потрібне повторне вимірювання та доповнення іншими підходами.

З огляду на перспективу завершення активної фази війни в Україні, на передній план виходять завдання не лише збереження стійкості підприємств, а й забезпечення довгострокового економічного відновлення, структурної трансформації та сталого розвитку. У цьому контексті постає питання адаптації наявних антикризових методик оцінювання, зокрема таких, як RAISE, до нових викликів постконфліктного середовища, що відрізняється іншою структурою ризиків, інституційними умовами та очікуваннями донорів.

3.2 Інструменти цифрового моніторингу впливу міжнародної допомоги на стійкість українських підприємств у період війни

У сучасних умовах війни та масштабної міжнародної підтримки українського бізнесу, цифрові платформи відіграють ключову роль у забезпеченні прозорості, підзвітності та ефективного моніторингу впливу міжнародної фінансової допомоги на стійкість підприємств. Нижче систематизовано основні інструменти цифрового моніторингу, їхню функціональність та взаємозв'язки [63].

а) В Україні сформовано інтегровану екосистему відкритих цифрових платформ, що дозволяють відстежувати рух міжнародної фінансової допомоги «від донору до кінцевого отримувача» у розрізі проєктів, регіонів і бюджетів різних рівнів. До таких платформ належать [64]:

- Prozorro - система електронних державних закупівель, що забезпечує прозорість витрачання бюджетних і міжнародних коштів через публікацію інформації про всі тендери та укладені договори;
- Prozorro.Sale - електронна система аукціонів з продажу державного та комунального майна, яка фіксує надходження від реалізації активів, у тому числі придбаних за рахунок міжнародної допомоги;
- ЄДЕССМ (Єдина державна електронна система у сфері будівництва) - платформа для моніторингу об'єктів будівництва, що фінансуються зокрема за міжнародні кошти;
- ДІЯ - державний сервіс цифрових послуг, який слугує зручним громадським інтерфейсом для доступу до даних про використання бюджетних і міжнародних ресурсів;
- spending.gov.ua - єдиний веб-портал використання публічних коштів, що містить понад 220 млн транзакцій і забезпечує прозорість руху коштів на всіх етапах;
- ІАС «Прозорий бюджет» - комплексна інформаційно-аналітична система, що об'єднує портали spending.gov.ua, openbudget.gov.ua (інструмент

BOOST-аналізу) та реєстр проєктів міжнародних фінансових організацій (proifi.gov.ua), дозволяючи здійснювати детальний аналіз бюджетних показників і ефективності використання міжнародної допомоги.

б) Модульні цифрові системи управління відновленням. Сучасна практика передбачає впровадження модульних цифрових систем, що дозволяють інтегрувати різні ініціативи з відновлення та прозорого державного управління. Зокрема, модулі для пріоритезації заявок на відновлення бізнесу чи соціальної інфраструктури, моніторингу нефінансової та гуманітарної допомоги, а також інструменти для унікального маркування проєктів забезпечують простежуваність кожної гривні міжнародної допомоги [65].

в) Онлайн-платформи підтримки бізнесу. Державна платформа «Дія.Бізнес» надає інформаційні, консультативні та адміністративні послуги для малого і середнього бізнесу (МСП), а також дозволяє збирати дані для аналізу впливу міжнародної підтримки на розвиток бізнесу [66].

г) Інструменти аналітики великих даних та бізнес-аналітики. Використання систем бізнес-аналітики (Business Intelligence), аналітики великих даних (Big Data) та відкритих інформаційних систем дозволяє оперативно оцінювати ефективність використання фінансової допомоги, виявляти ризики та прогнозувати стійкість підприємств.

д) Інтеграція цифрових реєстрів та унікальне маркування проєктів. Об’єднання даних із різних цифрових реєстрів і платформ, маркування проєктів унікальними ідентифікаторами забезпечує простежуваність усіх фінансових потоків і підвищує довіру до процесів розподілу та використання міжнародної допомоги.

є) Онлайн-інструменти самооцінки та консультацій для МСП. Розробка онлайн-інструментів для самооцінки цифрової зрілості підприємств і підключення до консультаційних сервісів дозволяє оцінити вплив цифрової трансформації, зокрема за рахунок міжнародних грантів і програм, на стійкість бізнесу [67].

Узагальнена вищевикладена інформація представлена в табл. 3.5.

Таблиця 3.5

Основні цифрові платформи для моніторингу фінансової допомоги

Назва платформи / системи	Опис / Призначення	Ключові функції	Посилання на платформу/систему
Prozorro	Система публічних електронних закупівель	Прозорість у сфері державних закупівель	prozorro.gov.ua
Prozorro.Sale	Електронні аукціони з продажу держмайна	Відкритість у сфері продажу активів	prozorro.sale
ЄДЕССМ	Електронна система в сфері будівництва	Моніторинг об’єктів, у т.ч. за міжнародні кошти	e-construction.gov.ua
Дія	Державний сервіс цифрових послуг	Доступ до держпослуг та документів онлайн	diia.gov.ua
spending.gov.ua	Веб-портал використання публічних коштів	220+ млн транзакцій; рух коштів	spending.gov.ua
ІАС «Прозорий бюджет»	Інформаційно-аналітична система	Інтеграція spending.gov.ua, openbudget.gov.ua, proifi.gov.ua	openbudget.gov.ua
openbudget.gov.ua	«Бюджет для громадян»	BOOST-аналіз, візуалізація показників	openbudget.gov.ua
proifi.gov.ua	Реєстр проєктів МФО	Інформація про міжнародні проєкти	proifi.gov.ua

Інтеграція цифрових платформ забезпечує повний цикл моніторингу: від первинної події (тендер, продаж, будівництво, проєкт) до відображення у

публічних реєстрах і аналітичних системах, що гарантує прозорість, моніторинг і підзвітність усіх ланок фінансового процесу:

- Prozorro → spending.gov.ua: дані про закупівлі транслюються у транзакції;
- Prozorro.Sale → spending.gov.ua: фіксація надходжень від продажу держмайна;
- ЄДЕССМ → proifi.gov.ua: узгодження проєктів інфраструктури з джерелами фінансування;
- proifi.gov.ua → spending.gov.ua, openbudget.gov.ua: інформація про міжнародні проєкти для аналітики;
- Дія → openbudget.gov.ua, spending.gov.ua: інтеграція бюджетних даних у мобільний застосунок.

В табл. 3.6 наведено інформацію, що відображає основні функціональні зв'язки між ключовими цифровими платформами, які використовуються для моніторингу міжнародної фінансової допомоги та її впливу на стійкість українських підприємств у період війни [65; 68-70].

Таблиця 3.6

Функціональні зв'язки між цифровими платформами моніторингу міжнародної фінансової допомоги

Вихідна платформа	Цільова платформа	Тип зв'язку / Передача даних	Опис функціонального зв'язку
1	2	3	4
Prozorro	spending.gov.ua	Передача даних про закупівлі та транзакції	Інформація про тендери, укладені договори та фінансові транзакції автоматично відображається у системі spending.gov.ua для прозорості руху коштів.
Prozorro.Sale	spending.gov.ua	Передача даних про надходження від продажу активів	Дані про продажі державного та комунального майна надходять у spending.gov.ua для моніторингу використання коштів.

Продовження табл. 3.6

1	2	3	4
ЄДЕССМ	proifi.gov.ua	Узгодження проєктів будівництва з міжнародними джерелами	Інформація про об’єкти будівництва, що фінансуються міжнародною допомогою, синхронізується з реєстром проєктів МФО.
proifi.gov.ua	spending.gov.ua, openbudget.gov.ua	Інтеграція даних про міжнародні проєкти	Дані про міжнародні проєкти передаються у системи бюджетного моніторингу для аналітики та візуалізації.
Дія	openbudget.gov.ua, spending.gov.ua	Інтеграція бюджетних даних у мобільний застосунок	Платформа Дія отримує і відображає дані про бюджетні надходження та витрати, забезпечуючи доступність для громадян.
ЄІССС (Єдина інформаційна система соціальної сфери)	Дія	Інтеграція даних соціальної допомоги	ЄІССС об’єднує дані отримувачів допомоги та взаємодіє з Дією для спрощення доступу до соціальних послуг і виплат.
ДПС (Державна податкова служба)	Міжнародні податкові органи	Автоматичний обмін інформацією про доходи через цифрові платформи	Звітність операторів цифрових платформ передається ДПС, яка здійснює обмін інформацією з міжнародними партнерами відповідно до законодавства та угод.

В контексті моніторингу міжнародної допомоги важливою, на нашу думку, є інтеграція цифрових платформ, що зможе забезпечити повний цикл моніторингу: від первинної події до відображення у публічних реєстрах і аналітичних системах (рис. 3.1) [63]:

а) Prozorro та Prozorro.Sale забезпечують первинний збір даних про закупівлі та продажі, які автоматично передаються на портал spending.gov.ua для прозорого відображення руху коштів;

б) ЄДЕССМ координує інформацію про будівельні проєкти, які фінансуються міжнародною допомогою, з реєстром міжнародних проєктів proifi.gov.ua, що у свою чергу передає дані для бюджетного моніторингу;

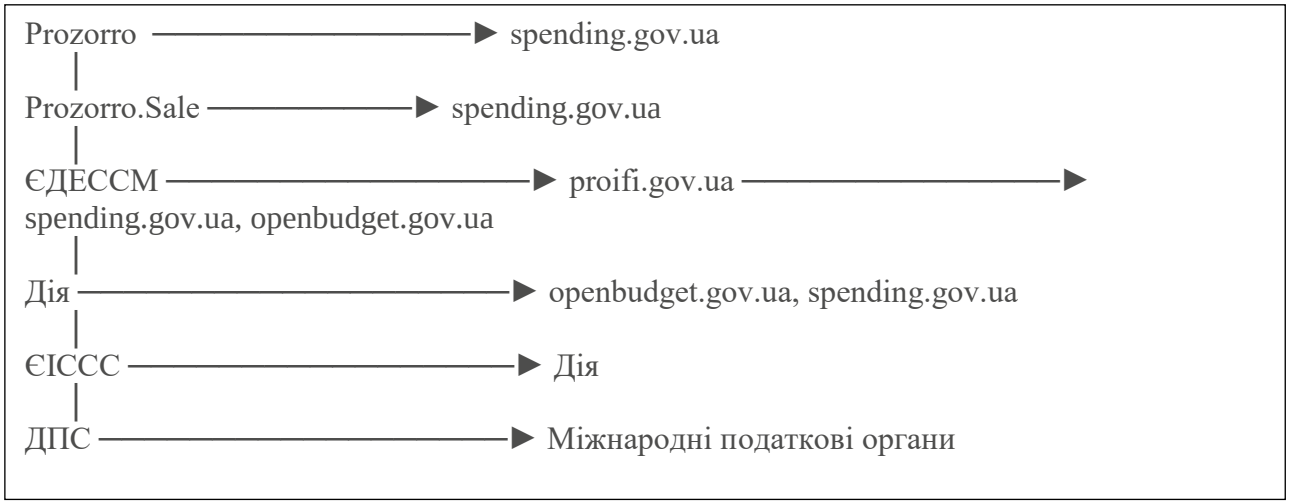

Рис. 3.1 Схематичне відображення зв’язків цифрових платформ в процесі моніторингу міжнародної допомоги

в) ДІЯ інтегрує бюджетні та соціальні дані, роблячи їх доступними для громадян через зручний інтерфейс;

г) ЄІССС інтегрується з ДІЄЮ, забезпечуючи швидкий доступ до соціальних виплат;

д) ДПС здійснює автоматичний обмін інформацією про доходи, отримані через цифрові платформи, з міжнародними податковими органами.

Функціонування інтегрованої системи цифрового моніторингу міжнародної допомоги забезпечить прозорість, підзвітність та ефективність використання ресурсів на всіх етапах - від планування до реалізації проєктів, що підвищить довіру до процесів розподілу допомоги та сприятиме стійкості українських підприємств у період війни.

3.3 Розвиток AGILE-менеджменту як механізму підвищення стійкості та стратегічної адаптивності АТ «Астарта-Київ» в умовах міжнародної підтримки

Сучасні умови функціонування українських підприємств, особливо у воєнний період, характеризуються високим рівнем турбулентності, що зумовлює необхідність пошуку нових підходів до підвищення стійкості та адаптивності бізнесу. Традиційні моделі управління в умовах непередбачуваних зовнішніх загроз часто виявляються недостатніми, оскільки передбачають тривалі цикли планування, жорстку ієрархію та низьку гнучкість процесів. У цьому контексті Agile-менеджмент стає одним з найбільш ефективних методологічних підходів, здатних забезпечити швидку адаптацію підприємства до змін, оптимізацію процесів прийняття рішень та підвищення ефективності використання ресурсів, включно з міжнародною фінансовою підтримкою.

Міжнародна допомога в контексті забезпечення стійкості та адаптивності підприємств агропромислового сектору - це цілеспрямований набір заходів від донорів та міжнародних інституцій, що мають на меті зменшити вразливість сільськогосподарських підприємств, підтримати виробництво та забезпечити стійкий доступ до продовольства [71].

Найпоширенішими видами міжнародної допомоги є: фінансова**,** **г**уманітарна/продовольча**, т**ехнічна**, е**кспертна/інституційна**.**

Міжнародна допомога безпосередньо впливає на стійкість та адаптивність, як наслідок - безпеку агропідприємств, забезпечуючи:

- фізичну безпеку. Технічна допомога та інвестиції в інфраструктуру збільшують стійкість посівів і інфраструктури, знижують втрати і фізичні ризики**;**

- економічну безпеку. Фінансова допомога пом’якшує ліквідні шоки, стимулює інвестиції та підвищує продуктивність за умови супроводу

інвестиційними/ринковими реформами. Однак ефект залежить від місцевого інвестиційного клімату;

- продовольчу безпеку**.** Гуманітарна допомога і соціальний захист (ваучери, готівка) забезпечують короткостроковий доступ до їжі під час криз, а поєднання з довгостроковими аграрними програмами підвищує стійкість продовольчих систем. Конкретні сільськогосподарські інтервенції можуть покращувати продовольчу безпеку, але результативність варіює в залежності від програми та контексту.

У свою чергу, Agile-менеджмент**,** як підхід до управління проектами і командами, що базується на принципах гнучкості, коротких ітерацій, швидкого реагування, адаптації до змін, крос-функціональній співпраці, в умовах турбулентності, невизначеності, складності та неоднозначності може допомогти агропідприємствам залишатися стійкими, оперативно корегувати стратегії, ресурси, виробництво.

Міжнародна допомога відіграє важливу роль у створенні сприятливих умов для впровадження гнучких управлінських підходів. Донорські організації просувають концепції «Adaptive management» та «Collaborating, Learning, Adapting (CLA)», які за своєю суттю відповідають принципам Agile.

Серед конкретних механізмів міжнародної допомоги, що сприяють розвитку Agile-менеджменту, виокремлюють:

- навчальні та сертифікаційні програми для управлінців та виконавців проєктів (наприклад, Project DPro/Humentum), які поширюють інструменти ітеративного управління та методики оцінки ефективності;

- програми з нарощування потенціалу та цифрової діагностики (UNDP Digital Readiness Assessment, Digital Capacity Lab), що спрямовані на формування навичок роботи з цифровими інструментами та впровадження інновацій у циклічному режимі;

- грантові та інвестиційні механізми для підтримки цифрових рішень і пілотних проєктів (World Bank Agile Regulation for Digital Transformation -

AReg4DT), які забезпечують фінансові ресурси для експериментів і масштабування нових практик;

- адаптацію гуманітарних програм під Agile-підходи, наприклад, інтеграція гнучких методик в систему моніторингу та оцінки для підвищення результативності інтервенцій.

Таким чином, міжнародна допомога виступає не лише фінансовим джерелом, але й інституційним та освітнім драйвером розвитку Agile-менеджменту, створює середовище, у якому агропідприємства мають змогу апробувати нові технології, розвивати компетентності та забезпечувати сталість управлінських інновацій.

Agile-підходи особливо релевантні для АТ «Астарта-Київ» з огляду на його масштаб, диверсифікований портфель діяльності (виробництво цукру, агровиробництво, переробка сої, енергетичні проєкти, біогаз), а також активну співпрацю з міжнародними донорами та інституціями (ЄБРР, IFC, USAID, GIZ). Використання Agile-підходів дає змогу підприємству не лише підвищити рівень операційної стійкості, а й покращити ефективність управління проєктами, що фінансуються міжнародними партнерами, для яких гнучкість, прозорість і адаптивність є ключовими вимогами.

В умовах війни підприємство стикається з такими викликами:

- логістичні зриви;
- дефіцит ресурсів;
- коливання валютного курсу та зміна ринкової кон’юнктури;
- ризики руйнування інфраструктури;
- посилення вимог до прозорості та підзвітності з боку міжнародних партнерів.

На відміну від традиційних моделей планування, Agile дозволяє:

– швидко реагувати на зміни операційного середовища;

– перебудовувати виробничі та логістичні процеси;

– ефективно управляти ризиками;

– підтримувати безперервність діяльності;

– значно збільшувати ефективність використання міжнародної фінансової допомоги.

Управлінські спринти, короткі цикли планування, щоденні комунікаційні сесії та міжфункціональні команди створюють фундамент для швидкого прийняття рішень, особливо у проєктах, що реалізуються за підтримки ЄС, ЄБРР чи інших донорів.

Емпіричний аналіз діяльності підприємства (розділи 2.1–2.3 роботи) свідчить, що АТ «Астарта-Київ» має високий рівень інституційної зрілості щодо впровадження сучасних управлінських практик:

- використання ризик-менеджменту;
- систем екологічного контролю;
- цифровізації агровиробництва;
- планування ефектів міжнародних проєктів.

Це створює основу для інтеграції Agile-механізмів у такі напрями:

а) логістика та управління ланцюгами поставок:

– швидка перебудова маршрутів під впливом воєнних факторів;

– оперативне планування експортних коридорів;

– адаптація до змін у роботі портів, кордонів, складів;

б) виробничі процеси:

– гнучке планування посівної та збиральної кампаній;

– швидке тестування нових технологій;

– оптимізація використання ресурсів;

в) управління міжнародними проєктами:

– відповідність вимогам донорських програм;

– підвищення ефективності використання грантових та кредитних коштів;

– прозора та швидка звітність;

г) фінансове планування та стратегічна адаптація:

– сценарне моделювання;

– лагове коригування фінансових потреб;

– прискорене прийняття бюджетних рішень.

На основі теоретичного аналізу та специфіки діяльності підприємства розроблено авторську модель Agile-адаптації підприємства (рис. 3.2).

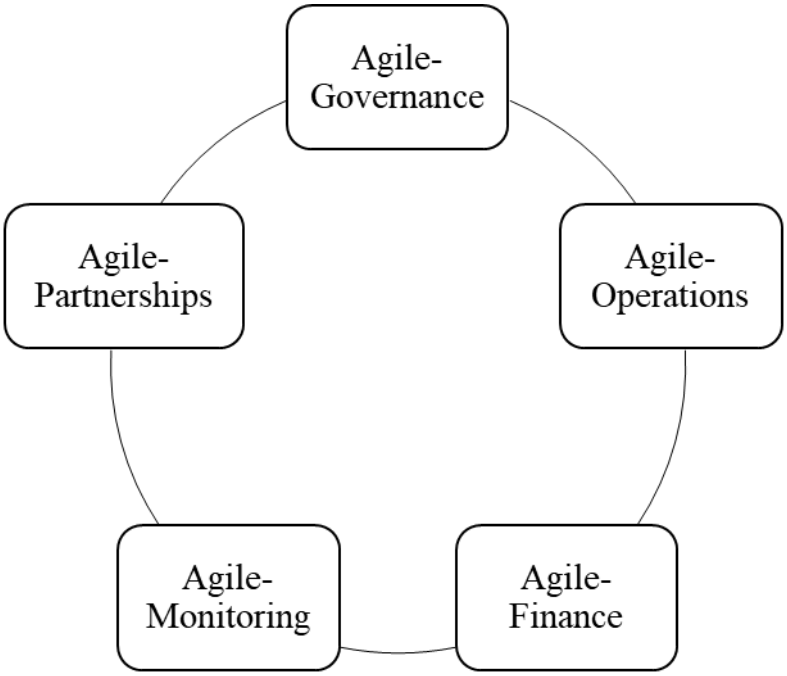

Рис. 3.2 Модель Agile-адаптації підприємства

Дана модель включає п’ять блоків.

Блок 1 «Agile-Governance (гнучке стратегічне управління)» включає наступні елементи:

- короткі цикли стратегічного планування (квартальні/місячні спринти);
- міжфункціональні стратегічні команди;
- інтеграція міжнародних проєктів у стратегічні спринти.

Блок 2 «Agile-Operations (операційна гнучкість виробництва та логістики)» це:

- гнучкі календарі виробничих робіт;
- швидка перебудова маршрутів і логістичних схем;
- оперативне переналаштування ресурсних потоків.

Блок 3 «Agile-Finance (адаптивне фінансове планування)» передбачає:

- поквартальне фінансове перепланування з урахуванням воєнних ризиків;

- інтеграція донорських коштів у бюджет спринтів;

- інструменти швидкого перерозподілу фінансів.

Блок 4 «Agile-Partnerships (гнучкі партнерські моделі)» заснований на принципах:

- постійної взаємодії з донорами у форматі коротких звітних циклів;

- адаптивної системи комунікацій з міжнародними партнерами;

- оперативного тестування та запуску спільних проєктів.

І, нарешті, Блок 5 «Agile-Monitoring (цифровий моніторинг та аналітика)» це:

- системи управління проєктами (ERP, PM-платформи, Power BI);

- щоденний/щотижневий моніторинг ключових індикаторів;

- автоматизовані dashboards для відстеження ефективності міжнародної підтримки.

Agile-модель забезпечує постійну взаємодію між стратегічним, операційним, фінансовим і партнерським блоками управління, створюючи систему швидкого реагування на загрози та можливості. Вона дозволяє підприємству використовувати міжнародну допомогу не лише як ресурс для виживання, але й як інструмент інновацій та структурної трансформації.

Інструменти та індикатори ефективності Agile-адаптації підприємства наведені в табл.3.7.

Проведений аналіз підтверджує, що в умовах війни та високої турбулентності зовнішнього середовища стійкість і адаптивність агропромислових підприємств значною мірою залежать від здатності системи управління швидко реагувати на зміни, ефективно перерозподіляти ресурси та інтегрувати зовнішню підтримку у внутрішні управлінські процеси.

Таблиця 3.7

Інструменти та індикатори ефективності Agile-адаптації підприємства

Інструмент Agile	Зміст	Очікуваний результат	Індикатори ефективності
Спринтове планування	- короткі цикли рішень	- прискорення адаптації	- тривалість циклу рішень; - кількість впроваджених коригувань
Міжфункціональні команди	- інтеграція виробництва, логістики, фінансів	- уникнення управлінських затримок	- час реалізації проєкту; - кількість виконаних задач
Agile-фінансування	- гнучкий перерозподіл ресурсів	- швидке реагування на ризики	- частка коштів, оперативно перенаправлених у пріоритети
Agile-аналітика	- щоденний моніторинг	- підвищення прозорості	- кількість оновлень dashboards; - точність прогнозів
Agile-партнерство з донорами	- адаптивна комунікація	- ефективне засвоєння допомоги	- % освоєння донорських коштів; - кількість успішних проєктів
Agile-ризик-менеджмент	- швидке реагування на загрози	- підвищення стійкості	- швидкість реакції на ризик; - рівень мінімізації втрат

Міжнародна фінансова, технічна й інституційна допомога відіграє важливу роль у забезпеченні економічної, фізичної та продовольчої безпеки підприємств, однак її результативність безпосередньо залежить від рівня управлінської гнучкості та зрілості реципієнта.

Узагальнення теоретичних положень і емпіричних результатів діяльності АТ «Астарта-Київ» свідчить, що Agile-менеджмент є релевантним інструментом адаптації підприємства до умов невизначеності, оскільки поєднує короткі цикли планування, міжфункціональну взаємодію, цифровий моніторинг та орієнтацію на безперервне коригування управлінських рішень. Застосування Agile-підходів дозволяє не лише підтримувати безперервність

виробничих і логістичних процесів, а й підвищувати ефективність управління міжнародними проєктами, посилювати прозорість використання донорських коштів та відповідність вимогам міжнародних партнерів.

Запропонована модель Agile-адаптації підприємства узагальнює ключові напрями гнучкого управління та демонструє можливість системної інтеграції міжнародної допомоги у стратегічне, операційне, фінансове й партнерське управління. Таким чином, Agile-менеджмент розглядається не як окремий набір інструментів, а як цілісний управлінський механізм, що забезпечує трансформацію міжнародної підтримки з антикризового ресурсу у чинник довгострокової стійкості та стратегічного розвитку підприємства.

Висновки до Розділу 3

1. В роботі обґрунтовано доцільність та необхідність розробки спеціалізованої методики оцінки впливу міжнародної допомоги на стійкість і адаптивність підприємств в умовах війни. Доведено, що традиційні підходи до оцінювання ефективності фінансової підтримки не враховують специфіки воєнної економіки, високого рівня ризиків і нестабільності зовнішнього середовища. Запропонована авторами методика RAISE (Resilience Assessment of International Support Effects) дозволяє поєднати кількісні індикатори фінансово-економічної динаміки з якісними оцінками впливу та коригуванням на зовнішні фактори, що підвищує об’єктивність результатів.

Практична апробація методики підтвердила її прикладну цінність та здатність відокремлювати «чистий» ефект міжнародної допомоги від впливу зовнішніх шоків. Методика RAISE доводить свою ефективність як інструмент управлінського аналізу, що може бути використаний не лише для звітності перед донорами, а й для ухвалення стратегічних рішень підприємствами та формування державної політики підтримки бізнесу в умовах війни та повоєнного відновлення.

2. Встановлено, що цифрові інструменти є елементом системи моніторингу міжнародної фінансової допомоги та її впливу на стійкість українських підприємств. Узагальнення функціонування національних цифрових платформ показало, що в Україні вже сформована багаторівнева цифрова екосистема, яка забезпечує прозорість, простежуваність і підзвітність використання міжнародних ресурсів на всіх етапах - від планування до реалізації проєктів.

Інтеграція цифрових реєстрів, використання інструментів бізнес-аналітики та аналітики великих даних створюють передумови для переходу від фрагментарного контролю до системного управління ефективністю міжнародної допомоги. Обґрунтовано, що цифровізація моніторингу не лише знижує корупційні ризики, а й підвищує довіру донорів, сприяє швидкому виявленню проблем і дозволяє оперативно коригувати управлінські рішення, що є критично важливим у період воєнної нестабільності.

3. Доведено, що розвиток Agile-менеджменту є ефективним механізмом підвищення стійкості та стратегічної адаптивності в умовах міжнародної підтримки. Обґрунтовано, що гнучкі управлінські підходи дозволяють підприємству швидко реагувати на зовнішні загрози, адаптувати виробничі, логістичні та фінансові процеси, підвищувати результативність використання донорських коштів. Agile-менеджмент розглядається не лише як інструмент управління проєктами, а як цілісна управлінська філософія.

Запропонована авторська модель Agile-адаптації підприємства систематизує взаємодію стратегічного, операційного, фінансового, партнерського та аналітичного блоків управління й демонструє можливість трансформації міжнародної допомоги з антикризового ресурсу у чинник довгострокового розвитку. Використання Agile-інструментів у поєднанні з цифровим моніторингом створює умови для підвищення інституційної зрілості підприємства, зміцнення його конкурентоспроможності та формування стійкої основи для відновлення і зростання в постконфліктний період.

ВИСНОВКИ

1. Економічна стійкість підприємства є характеристикою, що відображає його здатність не лише зберігати функціонування в умовах криз, а й відновлюватися та трансформуватися через поєднання фінансової стабільності, організаційної гнучкості, адаптивності та інноваційної спроможності. Узагальнення системного, мікроекономічного та стратегічно-менеджерського підходів дозволяє розглядати стійкість як динамічний процес, що формується під впливом ресурсного забезпечення, управлінських компетенцій і ринкових зв'язків. В умовах зростаючої економічної турбулентності адаптація виступає необхідною складовою стійкості, оскільки забезпечує не лише реакцію на зовнішні шоки, а й здатність підприємств прогнозувати ризики, використовувати нові можливості та зберігати довгострокову конкурентоспроможність.

2. Міжнародна фінансова допомога в сучасних умовах набула системного характеру та розглядається як комплекс зовнішніх фінансових і нефінансових ресурсів, спрямованих на підтримку макроекономічної стабільності, структурні реформи та довгостроковий розвиток держави. Для України в умовах війни вона стала чинником компенсації дефіциту внутрішніх ресурсів, забезпечення функціонування бюджету, підтримки бізнесу та інтеграції у світову економіку. Різноманітність форм допомоги у поєднанні з діяльністю міжнародних фінансових інституцій дозволяє не лише долати кризові явища, а й формувати інституційні передумови для сталого розвитку, за умови ефективної координації, прозорості та стратегічного управління залученими ресурсами.

3. Теоретичний аналіз підходів до оцінки впливу зовнішньої підтримки на фінансову стабільність підприємств засвідчив, що фінансова стабільність є динамічною характеристикою, яка поєднує платоспроможність, фінансову незалежність, гнучкість управління ресурсами та стійкість до ризиків.

Класичні коефіцієнтні методи доповнюються сучасними підходами, що враховують адаптивність, сталість і вплив зовнішніх факторів.

4. Аналіз фінансової динаміки АТ «Астарта-Київ» у 2021–2024 рр. показав, що повномасштабна війна суттєво погіршила фінансові результати компанії у 2022 р., однак не призвела до втрати операційної життєздатності. Завдяки диверсифікованій бізнес-моделі, гнучкому управлінню, переорієнтації експорту, контролю боргового навантаження та впровадженню інноваційних і цифрових рішень компанія змогла поступово відновити фінансову стабільність у 2023–2024 рр. Поліпшення показників ліквідності, зниження боргового навантаження та зростання прибутковості у 2024 р. свідчать про ефективність стратегічних рішень і високу адаптивність АТ «Астарта-Київ» в умовах макроекономічної нестабільності.

5. Моніторинг міжнародної фінансової допомоги доводить свою роль як інструмент стратегічного управління, що забезпечує прозорість, цільове використання ресурсів і узгодження програм підтримки з реальними потребами економіки. В умовах безпрецедентних обсягів зовнішньої допомоги для України системний моніторинг дозволяє не лише оцінювати ефективність реформ і підтримки бізнесу, а й мінімізувати ризики надмірної залежності від офіційної допомоги розвитку. Таким чином, моніторинг трансформується з контрольного механізму у важливий інструмент стратегічної адаптації та довгострокового економічного зростання.

6. Застосування класичної методики оцінки фінансової стійкості до АТ «Астарта-Київ» показало перехід компанії від нормального до кризового типу стійкості у період війни, однак ці результати не повною мірою відображають її реальний адаптаційний потенціал. Незважаючи на формальні ознаки кризового стану, компанія зберегла операційну ефективність, інноваційну активність і стратегічну гнучкість, значною мірою завдяки міжнародній фінансовій підтримці та ESG-орієнтованим підходам. Це свідчить про обмеженість традиційних методик в умовах воєнної економіки та актуалізує потребу в адаптованих інструментах оцінювання.

7. У роботі обґрунтовано доцільність розробки спеціалізованої методики оцінки впливу міжнародної допомоги на стійкість і адаптивність підприємств у воєнних умовах, що реалізовано через авторську методику RAISE. Її перевагою є поєднання кількісних фінансово-економічних показників із якісною оцінкою управлінських і зовнішніх факторів, що дозволяє відокремити ефект міжнародної підтримки від впливу кризових шоків. Практична апробація підтвердила її придатність як інструменту стратегічного аналізу, корисного як для підприємств, так і для формування державної політики підтримки бізнесу.

8. Дослідження показало, що цифрові інструменти відіграють ключову роль у системі моніторингу міжнародної фінансової допомоги, забезпечуючи прозорість, підзвітність і ефективність управління зовнішніми ресурсами. Інтеграція цифрових реєстрів, використання інструментів бізнес-аналітики та аналітики великих даних створюють передумови для переходу від фрагментарного контролю до системного управління ефективністю міжнародної допомоги. Обґрунтовано, що цифровізація моніторингу не лише знижує корупційні ризики, а й підвищує довіру донорів, сприяє швидкому виявленню проблем і дозволяє оперативно коригувати управлінські рішення, що є критично важливим у період воєнної нестабільності.

9. Доведено, що розвиток Agile-менеджменту є ефективним механізмом підвищення стійкості та стратегічної адаптивності підприємств у контексті міжнародної підтримки. Гнучкі управлінські підходи дозволяють підвищити ефективність використання донорських ресурсів, швидко адаптувати бізнес-процеси до змін і трансформувати міжнародну допомогу з антикризового інструменту у чинник довгострокового розвитку. Запропонована модель Agile-адаптації у поєднанні з цифровим моніторингом формує основу для інституційного зміцнення підприємств та їх сталого зростання у постконфліктний період.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Buyl T., Gehrig T., Schreyögg J., Wieland A. Resilience: A critical appraisal of the state of research for business and society. *Schmalenbach Journal of Business Research*. 2022. Vol. 74, No. 4. P. 453–463. doi:10.1007/s41471-022-00151-x.

2. Біліменко О. Економічна стійкість підприємства. *Scientia fructuosa*. 2024. № 2 (154). С. 63–77. doi:10.31617/1.2024(154)04.

3. Dormady N., Roa-Henriquez A., Rose A. Economic resilience of the firm: A production theory approach. *International Journal of Production Economics*. 2019. Vol. 208. P. 446–460. doi:10.1016/j.ijpe.2018.07.017.

4. Su W., Junge S. Unlocking the recipe for organizational resilience: A review and future research directions. *European Management Journal*. 2023. Vol. 41, No. 6. P. 1086–1105. doi:10.1016/j.emj.2023.03.002.

5. Amin M., Jolevski F., Islam A. *The resilience of SMEs and large firms in the COVID-19 pandemic: A decomposition analysis*. Washington, DC : World Bank, 2023.

6. Bachtiar N. K., Setiawan A., Prastyan G. A. et al. Business resilience and growth strategy transformation post crisis. *Journal of Innovation and Entrepreneurship*. 2023. Vol. 12. Art. 77. doi:10.1186/s13731-023-00345-5.

7. Yunita P. I., Salim U., Rofiaty R., Indrawati N. K. Resilience in business: A bibliometric analysis. *Journal of Scientometric Research*. 2024. Vol. 13, No. 2. P. 333–348. doi:10.5530/jscires.13.2.27.

8. Гребешков О. М. Стратегічна адаптація підприємств: практичні аспекти. *Вчені записки КНЕУ*. 2014. Вип. 16. С. 54–59.

9. Зайцева О. І., Жосан Г. В., Бетіна В. О. Стратегічна адаптація підприємства й аналіз методичних підходів до її оцінки в контексті інтеграції України до ЄС. *Бізнес-Інформ*. 2018. № 3 (482). С. 191–197. URL: https://cyberleninka.ru/article/n/strategichna-adaptatsiya-pidpriemstva-y-analiz-

metodichnih-pidhodiv-do-yiyi-otsinki-v-konteksti-integratsiyi-ukrayini-do-evropeyskogo (дата звернення: 29.05.2025).

10. Терлецька Ю. Управління процесом адаптації суб'єкта підприємницької діяльності до нових викликів. *Молодий вчений*. 2024. № 5 (129). С. 134–137. doi:10.32839/2304-5809/2024-5-129-11.

11. Ткаченко В., Маховський С. Актуалізація розробки стратегії сталого розвитку підприємства в умовах військового стану. *Економіка та суспільство*. 2024. № 68. doi:10.32782/2524-0072/2024-68-90.

12. Дейнека В., Бондар Ю. Стратегії розвитку підприємства: значення, види, особливості. *Розвиток методів управління та господарювання на транспорті*. 2023. № 3 (84). С. 77–88. doi:10.31375/2226-1915-2023-3-77-88.

13. Кириченко О. Адаптивні стратегії розвитку в стратегічному управлінні організаціями в умовах цифрової трансформації. *Вчені записки Університету «КРОК»*. 2024. № 1 (73). С. 158–165. doi:10.31732/2663-2209-2024-73-158-165.

14. Мороз Н. В., Косик В. М. Фінансова допомога Україні від міжнародних партнерів у період війни. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління*. 2022. № 5. doi:10.54929/2786-5738-2022-5-08-01.

15. Мединська Т. В., Боднарюк І. Л., Олійник Н. Р. Міжнародна допомога як основа повоєнного відновлення економіки України. *Вісник ЛТЕУ. Економічні науки*. 2023. № 73. С. 93–102. doi:10.32782/2522-1205-2023-73-14.

16. Парфентій Л. А. Міжнародна фінансова допомога Україні під час війни в контексті забезпечення боргової безпеки держави. *Правова наука і державотворення в Україні в контексті інтеграційних процесів* : матеріали XV Міжнар. наук.-практ. конф. Суми, 2024. С. 391–393.

17. Яворський К. А. Міжнародна фінансова допомога в бюджет України: фактор війни. *Менеджмент та маркетинг як фактори розвитку бізнесу* : матеріали II Міжнар. наук.-практ. конф. Київ, 2024. Т. 2. С. 174–177.

18. Official Development Assistance (ODA). *What is ODA?* . URL: https://www.oecd.org (дата звернення: 02.09.2025).

19. Захожай К., Славкова А. Діяльність міжнародних фінансових організацій у контексті забезпечення макрофінансової стабільності держави. *Економіка та суспільство*. 2024. № 66. doi:10.32782/2524-0072/2024-66-99.

20. Співпраця з міжнародними фінансовими організаціями / Національний банк України. URL: https://lv.bank.gov.ua/ua/about/international/financial-institutions (дата звернення: 09.08.2025).

21. Допомога міжнародних фінансових інститутів Україні / НІСД. URL: https://niss.gov.ua/news/komentari-ekspertiv/dopomoha-mizhnarodnykh-finansovykh-instytutiv-ukrayini (дата звернення: 09.08.2025).

22. Міжнародні фінанси : підручник / О. М. Мозговий, Т. В. Мусієць, Л. В. Руденко-Сударєва та ін. ; за наук. ред. О. М. Мозгового. Київ : КНЕУ, 2015. 515 с.

23. Financial instruments for business in Ukraine: programs of international financial organizations, Ukrainian banks, and insurance companies . Kyiv : KSE, 2024. URL: https://kse.ua/wp-content/uploads/2024/11/Financial-instruments-for-business-in-Ukraine.pdf (дата звернення: 29.05.2025).

24. Офіційний сайт Міністерства фінансів України. Україна отримала €50,5 млрд бюджетної підтримки від ЄС з лютого 2022 року. URL: https://mof.gov.ua (дата звернення: 18.10.2025).

25. Heisner M., Moskalyk A., Zhang Y. Breaking ground: U.S.-Ukraine mineral deal ratified in Ukraine, paving the way for reconstruction. *Reuters*. 2025. . URL: https://www.reuters.com (дата звернення: 19.10.2025).

26. The EBRD in Ukraine / European Bank for Reconstruction and Development. URL: https://www.ebrd.com (дата звернення: 20.10.2025).

27. KfW Development Bank in Ukraine . URL: https://www.kfw-entwicklungsbank.de (дата звернення: 20.10.2025).

28. IFC in Ukraine . URL: https://www.ifc.org (дата звернення: 20.10.2025).

29. Міжнародна фінансова допомога та її вплив на зовнішній борг: аналіз обсягів допомоги та боргового навантаження за 2024 рік . URL: https://niss.gov.ua (дата звернення: 20.10.2025).

30. Harmash O. EBRD plans to invest at least $1.56 bln in Ukraine's war-hit economy this year. *Reuters*. 2025. . URL: https://www.reuters.com (дата звернення: 29.10.2025).

31. Freyer E. et al. The impact of international aid and foreign direct investment on economic growth in Ukraine. *Journal of European Economy*. 2024. Vol. 23, No. 3. P. 379–394. doi:10.35774/jee2024.03.379.

32. Винницька О. А., Чвертко Л. А., Корнієнко Т. О. Теоретична сутність і значення фінансової стійкості підприємства. *Економіка, фінанси, право*. 2020. № 11/3. doi:10.37634/efp.2020.11(3).6.

33. Бардаш С. Фінансова стабільність та її значення для розвитку підприємства. *InterConf*. 2023. № 144. С. 99–103.

34. Марченко В. М., Хименко А. О. Економічна сутність фінансової стійкості підприємства. *Сучасні проблеми економіки і підприємництво*. 2020. № 15.

35. Партин Г., Папірник С. Забезпечення фінансової стійкості підприємства за умов нестабільності середовища функціонування. *Mechanism of an Economic Regulation*. 2022. № 3–4 (97–98). С. 129–135. doi:10.32782/mer.2022.97-98.21.

36. Назарова Т., Гаврик А. Фінансова стійкість підприємства в сучасних умовах. *Енергозбереження. Енергетика. Енергоаудит*. 2021. № 5. doi:10.20998/2313-8890.2021.05.06.

37. Атаманчук Д., Базилюк А. Фінансова стійкість підприємств у довгостроковій перспективі. *Матеріали конференцій МЦНД*. 2024. URL: https://archive.mcnd.org.ua/index.php/conference-proceeding/article/view/1272

38. Пілецька С. Т., Лесик А. В. Оцінка впливу зовнішнього середовища на фінансову стійкість підприємства. *Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності*. 2016. № 14. doi:10.31498/2225-6407.14.2016.105887.

39. Вівчар О., Кос Т. Сучасні методи оцінювання фінансової стійкості підприємства. *Молодий вчений*. 2023. № 4 (116). doi:10.32839/2304-5809/2023-4-116-23.

40. Ємельянов О. Оцінювання впливу інвестицій в енергозберігаючі заходи на ринкову вартість промислових підприємств. *ΛΟΓΟΣ*. 2022. С. 15–17. doi:10.36074/logos-16.09.2022.03.

41. Ємельянов О., Степанків В. Оцінювання впливу структури капіталу на фінансову стійкість підприємств. *Матеріали конференцій МЦНД*. 2024. URL: https://archive.mcnd.org.ua/index.php/conference-proceeding/article/view/1235/1260

42. Кравченко М. О., Леонтовська М. А. Підходи до оцінювання фінансової стійкості інноваційно-активних підприємств. *Економічний вісник НТУУ «КПІ»*. 2022. № 24. doi:10.20535/2307-5651.24.2022.274831.

43. Нечаєва І. А., Сосновський М. С. Методи оцінки впливу міжнародної допомоги на стійкість українських підприємств у період війни. *Проблеми економіки*. 2025. № 3 (65). С. 202–207. doi:10.32983/2222-0712-2025-3-202-207.

44. EU financial support to Ukraine / European Commission. 2023. URL: https://commission.europa.eu (дата звернення: 29.11.2025).

45. Ukraine revamps minerals sector, eyes billions in investment from US deal. *Reuters*. 2025. . URL: https://www.reuters.com (дата звернення: 29.11.2025).

46. Фінансова звітність АТ «Астарта-Київ» . URL: https://astartaholding.com/financial-results-annual-results/ (дата звернення: 29.11.2025).

47. Структура акціонерів АТ «Астарта-Київ» . URL: https://astartaholding.com/korporatyvna-struktura/ (дата звернення: 30.11.2025).

48. Інструменти підтримки бізнесу. Квітень–травень 2025 року / НІСД. URL: https://niss.gov.ua (дата звернення: 30.11.2025).

49. Net official development assistance / Our World in Data. URL: https://ourworldindata.org/foreign-aid (дата звернення: 30.11.2025).

50. Net official development assistance as share of GNI / Our World in Data. URL: https://ourworldindata.org/foreign-aid (дата звернення: 30.11.2025).

51. Net official development assistance per capita / Our World in Data. URL: https://ourworldindata.org/foreign-aid (дата звернення: 30.11.2025).

52. Net ODA, private flows and other official flows / Our World in Data. URL: https://ourworldindata.org/foreign-aid (дата звернення: 30.11.2025).

53. Допомога міжнародних фінансових інститутів Україні / НІСД. URL: https://niss.gov.ua (дата звернення: 30.11.2025).

54. Точка опори / АТ «Астарта-Київ». URL: https://astartaholding.com/tochka-opory/ (дата звернення: 30.11.2025).

55. Астарта та ЄБРР розвивають дистанційну освіту для аграріїв . URL: https://astartaholding.com (дата звернення: 30.11.2025).

56. У Брюсселі відбулося обговорення майбутнього економічних відносин України та ЄС за участі Астарти . URL: https://astartaholding.com (дата звернення: 01.12.2025).

57. МФК, ЄС та Уряд Нідерландів надають фінансову підтримку Астарті . URL: https://astartaholding.com (дата звернення: 01.12.2025).

58. Костенко Ю., Короленко О., Гузь М. Аналіз фінансової стійкості підприємства в умовах воєнного стану. *Економіка та суспільство*. 2022. № 43. doi:10.32782/2524-0072/2022-43-77.

59. Степаненко О., Канельська А. Фінансова стійкість підприємств у період воєнного стану. *Підприємництво та інновації*. 2024. № 33. С. 123–130. doi:10.32782/2415-3583/33.21.

60. Нагорна І. В., Степанчук О. О. Стратегічний аналіз фінансової стійкості підприємства. *Ефективна економіка*. 2020. № 11.

61. Міжнародна фінансова підтримка відіграє важливу роль у підтримці економіки України / Верховна Рада України. URL: https://komprompol.rada.gov.ua (дата звернення: 29.05.2025).

62. Поліщук Є. А., Іващенко А. І. Методика розрахунку KPI використання фінансово-кредитних інструментів МСБ. *Ефективна економіка*. 2019. № 2.

63. Нечаєва І. А., Сосновський М. Інструменти цифрового моніторингу впливу міжнародної допомоги на стійкість підприємств. *Цифрова економіка*. Київ : КНЕУ, 2025. С. 309–314. doi:10.33111/978-966-926-559-3.

64. Барич-Тіновська Л. П., Дурман О. Л. Сучасні цифрові інструменти підвищення прозорості використання публічних коштів. *Таврійський науковий вісник*. 2022. № 3. С. 14–22. doi:10.32851/tnv-pub.2022.3.2.

65. Шаповал Н., Федосеєнко М., Грибановський О., Терещенко О. *Повоєнне відновлення України: нові ринки та цифрові рішення*. 2023. URL: Digital-instruments-in-Ukrainian-recovery.pdf

66. Іжевський П., Самарічева Т., Кудельський В. Цифрові інновації в розвитку малого бізнесу. *Економіка та суспільство*. 2024. № 63. doi:10.32782/2524-0072/2024-63-78.

67. Enhancing resilience by boosting digital business transformation in Ukraine / OECD. 2024. URL: https://www.oecd.org (дата звернення: 02.12.2025).

68. Бірнс Томас. Розробка Єдиної інформаційної системи соціальної сфери (ЄІССС) в Україні. Зміцнення інфраструктури соцзахисту в Україні в

умовах кризи. URL: 2023 Developments of the Unified Information System of the Social Sphere (UISSS) in Ukraine

69. Уряд схвалив законопроєкт щодо міжнародного обміну інформацією про доходи через цифрові платформи / Міністерство фінансів України. URL: https://mof.gov.ua (дата звернення: 02.12.2025).

70. Мінфін обговорив з операторами цифрових платформ концепцію звітності / Міністерство фінансів України. URL: https://mof.gov.ua (дата звернення: 02.12.2025).

71. Нечаєва І. Міжнародна допомога як фактор розвитку AGILE-менеджменту в АПК. *Стратегічний менеджмент агропродовольчої сфери*. Полтава : ПДАУ, 2025. Т. 1. С. 141–143.

72. Нечаєва І., Панкова А. Управління підприємствами в умовах невизначеності. *Сталий розвиток економіки*. 2024. № 3 (50). С. 452–457. doi:10.32782/2308-1988/2024-50-68.

73. Корольков В., Нечаєва І., Кацалап Ю., Лемешко І. Формування стратегії інноваційного розвитку підприємства в умовах війни. *Сталий розвиток економіки*. 2025. № 6 (57). С. 52–59. doi:10.32782/2308-1988/2025-57-7.

74. Гудзь П. В., Нечаєва І. А., Лук'яненко М. О. Оцінювання інноваційності підприємства. *Економічний вісник Донбасу*. 2024. № 1–2 (75–76). С. 84–91. doi:10.12958/1817-3772-2024-1-2(75-76)-84-91.

75. Нечаєва І.А. Визначення факторів інвестиційного розвитку металургійнихпідприємств у кризових умовах. Наука молода. 2010. No 13. С. 46-52

76. Пуліна Т., Шитікова Л., Змикало О. Шляхи активізації інвестування інноваційної діяльності України. *Управління змінами та інновації*. 2022. № 4. С. 14–19.

77. Гудзь П.В., Нечаєва І.А. Методичні основи використання програмно-цільового підходу в управлінні інвестиційною програмою розвитку підприємства. *Економічний вісник Донбасу*. 2010. № 1. С. 103 - 109.