

Карпатський національний університет імені Василя Стефаника
Економічний факультет
Кафедра фінансів

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
на здобуття першого (бакалаврського) рівня вищої освіти

на тему: **«Фінансове забезпечення відтворення та зміцнення
фінансового потенціалу підприємства в умовах воєнних ризиків»**

Виконав: студент IV курсу, групи ФБС-41
спеціальності:
072 «Фінанси, банківська справа, страхування та
фондовий ринок»
Гринюк Назар Васильович

Керівник: к.е.н., доцент кафедри фінансів
Мацьків В.В.

Рецензент: к.е.н., доц. кафедри підприємництва,
торгівлі та прикладної економіки Ємець О.І.

Зміст

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФІНАНСОВОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ТА ВІДТВОРЕННЯ ФІНАНСОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА	6
1.1. Економічний зміст та наукові підходи до визначення категорії «фінансовий потенціал» підприємства	6
1.2. Фінансове забезпечення відтворення фінансового потенціалу: сутність, механізм та інструментарій оцінки	14
1.3. Воєнні ризики як чинник деструктивного впливу на фінансовий потенціал підприємства	21
РОЗДІЛ 2 ОЦІНКА ФІНАНСОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ КП «СЕРВІС ПАРКУВАННЯ» В УМОВАХ ВОЄННИХ РИЗИКІВ	28
2.1. Організаційно-економічна характеристика КП «Сервіс Паркування» та аналіз його фінансово-господарської діяльності	28
2.2. Аналіз факторів впливу на фінансовий потенціал КП «Сервіс Паркування» в умовах воєнних ризиків	34
2.3. Дослідження індикаторів ефективності фінансового потенціалу підприємства та оцінка його фінансового забезпечення	42
РОЗДІЛ 3 НАПРЯМИ ЗМІЦНЕННЯ ФІНАНСОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ КП «СЕРВІС ПАРКУВАННЯ» В УМОВАХ ВОЄННИХ РИЗИКІВ	50
3.1. Вітчизняний та зарубіжний досвід управління фінансовим потенціалом підприємств в умовах кризових явищ та воєнних ризиків	50
3.2. Ключові напрями вдосконалення фінансового потенціалу КП «Сервіс Паркування» та механізм його фінансового забезпечення.....	55
3.3. Прогнозна оцінка ефективності запропонованих заходів щодо зміцнення фінансового потенціалу підприємства	62
ВИСНОВКИ.....	68
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	71
Додатки	76

ВСТУП

Функціонування підприємств в умовах збройного конфлікту є одним із найскладніших викликів для сучасної економічної науки та практики. Повномасштабне вторгнення Росії в Україну, розпочате у лютому 2022 року, поставило вітчизняні підприємства перед принципово новими загрозами: руйнуванням матеріально-технічної бази, дестабілізацією грошових потоків, кадровими втратами внаслідок мобілізації та різким скороченням попиту на окремі види послуг. У цих умовах питання фінансового забезпечення відтворення та зміцнення фінансового потенціалу підприємств набуває не лише наукової, але й критично важливої практичної значущості.

Особливо гострою ця проблема є для підприємств комунальної форми власності, які, з одного боку, виконують соціально значущі функції та залежать від стабільності місцевих бюджетів, а з іншого – змушені самостійно нарощувати власні фінансові ресурси та забезпечувати безперервність діяльності в умовах воєнних ризиків. Саме до таких підприємств належить КП «Сервіс Паркування» Івано-Франківської міської ради – молоде комунальне підприємство, що розпочало діяльність у рік початку повномасштабної війни та формує власну модель фінансового управління в екстремальних умовах.

Актуальність теми дослідження зумовлена поєднанням кількох чинників. По-перше, відсутністю комплексних науково-практичних досліджень фінансового потенціалу комунальних підприємств у сфері транспортної інфраструктури в умовах воєнного стану. По-друге, необхідністю адаптації теоретичних підходів до оцінки фінансового потенціалу до специфіки функціонування підприємств в умовах збройного конфлікту. По-третє, практичною потребою КП «Сервіс Паркування» у науково обґрунтованих рекомендаціях щодо зміцнення фінансового потенціалу та механізму його фінансового забезпечення.

Мета бакалаврської роботи – дослідити теоретичні засади та розробити практичні рекомендації щодо фінансового забезпечення відтворення та

зміцнення фінансового потенціалу КП «Сервіс Паркування» в умовах воєнних ризиків.

Для досягнення поставленої мети визначено такі завдання:

- розкрити економічний зміст та систематизувати наукові підходи до визначення категорії «фінансовий потенціал» підприємства;
- дослідити сутність, механізм та інструментарій оцінки фінансового забезпечення відтворення фінансового потенціалу підприємства;
- визначити воєнні ризики як чинник деструктивного впливу на фінансовий потенціал підприємства та систематизувати механізми їх нейтралізації;
- надати організаційно-економічну характеристику КП «Сервіс Паркування» та проаналізувати його фінансово-господарську діяльність за 2023-2025 рр.;
- оцінити рівень фінансового забезпечення та ключові індикатори ефективності фінансового потенціалу підприємства;
- узагальнити вітчизняний та зарубіжний досвід управління фінансовим потенціалом підприємств в умовах кризових явищ та воєнних ризиків;
- обґрунтувати ключові напрями вдосконалення фінансового потенціалу КП «Сервіс Паркування» та розробити механізм його фінансового забезпечення;
- здійснити прогностну оцінку ефективності запропонованих заходів щодо зміцнення фінансового потенціалу підприємства.

Об'єктом дослідження є фінансовий потенціал КП «Сервіс Паркування» Івано-Франківської міської ради та процес його відтворення в умовах воєнних ризиків.

Предметом дослідження є сукупність теоретичних, методичних та практичних аспектів фінансового забезпечення відтворення та зміцнення фінансового потенціалу підприємства в умовах воєнних ризиків.

Методи дослідження. У роботі використано загальнонаукові та спеціальні методи пізнання. Методи теоретичного узагальнення та систематизації застосовано для розкриття економічного змісту категорії «фінансовий

потенціал» і класифікації воєнних ризиків. Методи порівняльного аналізу використано для дослідження зарубіжного досвіду управління фінансовим потенціалом. Методи горизонтального та вертикального аналізу фінансової звітності, коефіцієнтний аналіз і бальна інтегральна оцінка застосовані для дослідження фінансового стану КП «Сервіс Паркування». Для прогнозування ключових показників використано методи екстраполяції трендів та сценарного аналізу.

Інформаційну базу дослідження становлять: законодавчі та нормативно-правові акти України, що регулюють фінансову діяльність підприємств та встановлюють особливості функціонування суб'єктів господарювання в умовах воєнного стану; наукові праці вітчизняних і зарубіжних учених із питань фінансового потенціалу, антикризового управління та управління ризиками; фінансова звітність КП «Сервіс Паркування» за 2023-2025 рр.; аналітичні матеріали міжнародних організацій щодо підтримки підприємств в умовах збройних конфліктів.

Структура бакалаврської роботи. Робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків та списку використаних джерел. У першому розділі розкрито теоретичні засади фінансового забезпечення відтворення та зміцнення фінансового потенціалу підприємства: систематизовано наукові підходи до визначення категорії «фінансовий потенціал», досліджено механізм і інструментарій його фінансового забезпечення, а також визначено воєнні ризики як специфічний чинник деструктивного впливу на фінансовий потенціал. У другому розділі надано організаційно-економічну характеристику КП «Сервіс Паркування», проведено аналіз фінансово-господарської діяльності підприємства за 2023-2025 рр. та здійснено інтегральну оцінку рівня його фінансового потенціалу. У третьому розділі узагальнено вітчизняний і зарубіжний досвід управління фінансовим потенціалом в умовах воєнних ризиків, обґрунтовано напрями його вдосконалення для досліджуваного підприємства, розроблено механізм фінансового забезпечення та здійснено прогнозну оцінку ефективності запропонованих заходів.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФІНАНСОВОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ТА ВІДТВОРЕННЯ ФІНАНСОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Економічний зміст та наукові підходи до визначення категорії «фінансовий потенціал» підприємства

Сучасний стан розвитку ринкової економіки зумовлює необхідність переосмислення підходів до визначення та використання потенційних можливостей підприємств. Ключовим чинником конкурентоспроможності суб'єкта господарювання виступає його здатність акумулювати, розвивати та раціонально задіювати власний фінансовий потенціал. В умовах нестабільного зовнішнього середовища, що характеризується підвищеною волатильністю ринків, трансформацією господарських зв'язків та деструктивними наслідками воєнних дій, фінансовий потенціал набуває особливого значення як індикатор реальних можливостей підприємства забезпечити стале функціонування та стратегічний розвиток.

Зміцнення конкурентних позицій підприємства нерозривно пов'язане з рівнем його фінансового потенціалу. Конкурентна позиція суб'єкта господарювання може бути охарактеризована як його фінансова стійкість у відповідному ринковому сегменті, підтверджена обсягами реалізованих товарів або послуг. Ця позиція формується під впливом сукупності ключових чинників, до яких належать: наявні компетенції та управлінські знання, гнучкість організаційних структур, ефективність маркетингової діяльності, рівень впровадження технологічних інновацій, ширина продуктового портфеля, диверсифікованість виробництва, відповідність продукції міжнародним стандартам якості тощо.

У науковій літературі виділяють п'ять базових груп чинників конкурентоспроможності підприємства: топ-менеджмент, організаційні, кадрові, технічні та ринкові [32]. Водночас сучасні умови господарювання вимагають

розширення цього переліку. Зокрема, дослідники виокремлюють такі групи особливостей підприємства [12, с. 93–94]: організаційні (визначають правову форму та внутрішню структуру); управлінські (відображають системи менеджменту й стратегічного планування); кадрові (характеризують компетентність, досвід і кваліфікацію персоналу); ринкові (охоплюють попит, пропозицію, цінову політику, конкурентоспроможність, репутацію та ринкову орієнтацію); технічні (окреслюють стан виробничих потужностей і технологій); інноваційні (визначають ступінь новизни процесів та продукції); економічні (оцінюють обсяг ресурсів, динаміку прибутку й рентабельності) та екологічні (забезпечують відповідність екологічним стандартам).

На нашу думку, в контексті сучасних стратегічних пріоритетів особливу цінність для вітчизняних підприємств мають ринкові та екологічні характеристики, що відповідають глобальним тенденціям сталого розвитку та євроінтеграційним прагненням України [18].

Формування теорії фінансового потенціалу підприємства є складним еволюційним процесом, що охоплює різноманітні наукові школи та концепції. Цей процес відзначається як спільними елементами різних економічних традицій, так і самобутніми підходами, що поєднують традиційні та сучасні методики оцінювання потенціалу бізнес-одиниці.

Фінансовий потенціал підприємства є об'єктом дослідження одразу кількох наукових концепцій, оскільки ідентифікація унікальних джерел ресурсів, прихованих резервів та ринкових можливостей суб'єктів господарювання потребує комплексного підходу. При цьому враховуються як зовнішні, так і внутрішні фактори, що визначають організацію сучасного виробництва та є активними у процесі функціонування підприємства [27, с. 248].

В етимологічному аспекті термін «потенціал» походить від латинського «*potentia*», що буквально означає «сила» або «прихована можливість» [27]. Це поняття відображає сукупність ресурсів та здатностей, які можуть бути практично реалізовані в господарській діяльності. Аналіз наукової літератури засвідчує значне різноманіття підходів до інтерпретації цього поняття, що

систематизовано в табл. 1.1.

Таблиця 1.1

Наукові підходи до трактування категорій «потенціал» та «фінансовий потенціал підприємства»

№ з/п	Автор / Джерело	Зміст визначення
1	Великий тлумачний словник сучасної української мови	Фінансовий потенціал – сукупність наявних засобів, виробничих сил та можливостей, що можуть бути задіяні в певній сфері чи галузі; резерв прихованих здатностей і ресурсів, які виявляються за відповідних умов
2	Горбанів Є.	Фінансовий потенціал – це система економічних можливостей держави, що можуть бути спрямовані на задоволення суспільних потреб у сферах виробництва, оборони тощо
3	Мочерний С.	Фінансовий потенціал підприємства – інтегральна здатність суб'єкта господарювання провадити економічну, виробничу та фінансову діяльність з метою досягнення максимально можливого результату при забезпеченні фінансової стійкості та платоспроможності
4	Лапін Є.	Потенціал – ступінь потужності у певному відношенні; сукупність засобів та можливостей суб'єкта
5	Іоненко К.	Потенціал – система наявних засобів і можливостей у відповідній галузі діяльності
6	Нижник В.	Потенціал – гранична здатність підприємства до генерування доданої вартості на основі максимального залучення ресурсів (виробничих, трудових, організаційних) з досягненням ефекту синергії
7	Краснокутська Н.	Потенціал підприємства – сукупність можливостей системи ресурсів і компетенцій суб'єкта господарювання
8	Опарін В.	Потенціал підприємства – здатність суб'єкта досягати очікуваних результатів або вирішувати визначені завдання в межах наявної системи внутрішніх і зовнішніх обмежень з урахуванням його розвиткового потенціалу

Джерело: складено автором на основі джерел.

Аналіз наведених у табл. 1.1 визначень дозволяє виявити ряд спільних ознак, характерних для більшості підходів. Насамперед, у всіх трактуваннях як ключовий елемент фігурує поняття «можливість», що у широкому тлумачному сенсі означає сукупність сприятливих умов, внутрішніх сил та ресурсів суб'єкта [16, с. 125]. Крім того, практично всі автори акцентують на ресурсній основі потенціалу, тобто на реально наявних засобах підприємства.

Узагальнюючи проаналізовані визначення, можна дійти висновку, що фінансовий потенціал підприємства являє собою комплексну характеристику як наявних, так і перспективних можливостей суб'єкта господарювання, що можуть бути максимально ефективно задіяні в процесі його фінансово-господарської діяльності для досягнення стратегічних цілей розвитку.

З теоретичної точки зору категорія «потенціал» охоплює нерозкриті, латентні та ще не матеріалізовані можливості підприємства. Трансформація потенційних можливостей у реальні результати відбувається виключно через активну економічну діяльність суб'єктів господарювання, що підкреслює динамічну природу цього феномену.

Фінансовий потенціал підприємства відображає його реальну спроможність провадити виробничо-господарську діяльність, зорієнтовану на досягнення стратегічних цілей. Тому фінансовий потенціал доцільно розглядати як інтегральну характеристику здатності і можливостей підприємства розвиватися в конкретний момент часу, нарощуючи при цьому конкурентні переваги на ринку.

Відтак, ефективність формування та реалізації фінансового потенціалу безпосередньо залежить від якості стратегічного менеджменту, здатного гнучко адаптувати внутрішні ресурси суб'єкта господарювання до мінливих умов ринкового середовища. Це дозволяє не лише забезпечити поточну життєздатність підприємства, а й закласти підґрунтя для його довгострокового економічного зростання.

Науковець Квасній О.В. визначає фінансовий потенціал підприємства як інтегральну сукупність усіх форм ресурсного забезпечення та способів його

використання, що включає природні ресурси, накопичені запаси та цінності, а також наявні можливості для реалізації визначених стратегій [10, с. 87].

Бланк І.О., у свою чергу, розглядає потенціал економічного розвитку підприємства як його здатність забезпечувати стабільний прибуток через задоволення споживчих потреб у межах внутрішніх та зовнішніх обмежень [1, с. 145]. Таким чином, потенціал економічного розвитку підприємства можна охарактеризувати як максимально ефективне використання сукупних можливостей, ресурсів та резервів суб'єкта господарювання задля досягнення найкращого стану його економічної системи.

Відсутність єдиного загальновизнаного підходу до розуміння сутності фінансового потенціалу підприємства породжує певні методологічні складнощі при обґрунтуванні його структурних компонентів, а також у процесах оцінювання, аналізу та діагностики. Вирішення цієї проблеми потребує структурування фінансового потенціалу, яке, за визначенням Отенко І.П., охоплює такі складові [37]:

- економічний потенціал (власний та позичений капітал, ліквідність, платоспроможність, управління оборотними активами та дебіторською заборгованістю, розподіл прибутку);

- стратегія розвитку (економічна стратегія, прогнозування, бенчмаркінг, маркетинг, контролінг, оцінювання ризиків, диверсифікація продукції, сталий розвиток, конкурентні переваги);

- кадровий потенціал;

- інвестиційно-інноваційний потенціал (інвестиційна привабливість, формування та управління активами, ефективність інвестицій, інвестиційний портфель);

- інформаційний потенціал (інформація про поточний стан підприємства, прогнозовані зміни та кадровий потенціал).

Розвиваючи цей підхід та з урахуванням сучасних реалій господарювання, до складу фінансового потенціалу підприємства доцільно включити такі взаємопов'язані компоненти: виробничий, економічний,

інвестиційно-інноваційний, кадровий, маркетинговий, організаційно-управлінський та адаптивний потенціали (рис. 1.1). Ці складові утворюють цілісну систему та виявляють свій повний ефект лише у взаємодії, а не відокремлено одна від одної.

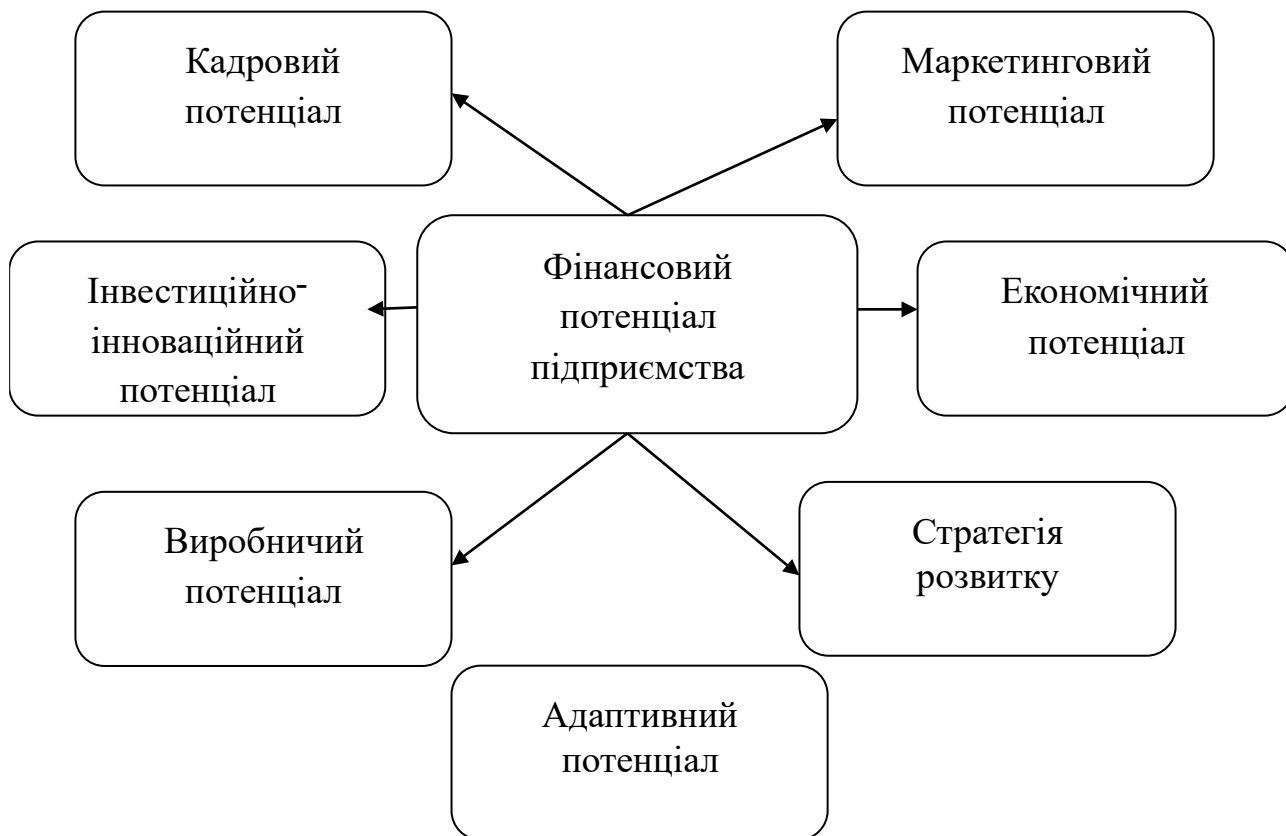


Рис. 1.1. Складові компоненти фінансового потенціалу підприємства в сучасних умовах [39].

Виробничий потенціал є базовим елементом системи фінансового потенціалу, оскільки саме він визначає реальні можливості підприємства щодо здійснення виробничої діяльності. Кількісні та якісні параметри виробничих ресурсів, а також ступінь їх інтеграції формують виробничу спроможність суб'єкта господарювання. Головне призначення виробничого потенціалу полягає у створенні нових вартостей, а його компоненти мають безперервно адаптуватися до мінливих вимог ринку. Суттєвою властивістю виробничого потенціалу є здатність до самовідтворення, що забезпечує безперервність функціонування підприємства. Водночас він виступає матеріальною основою

для прискорення науково-технічного прогресу: чим вищим є техніко-економічний рівень виробничого потенціалу, тим міцніша база для впровадження новітніх досягнень, що, у свою чергу, сприяє вдосконаленню самого потенціалу.

Економічний потенціал підприємства характеризується рівнем його потужностей та здатністю забезпечувати конкурентоспроможність на основі ефективного використання та відтворення наявних ресурсів. Визначальну роль відіграють фінансові ресурси – як власні, так і залучені, – оскільки саме від їх обсягу та ефективності використання безпосередньо залежать фінансова стійкість та ринкові позиції підприємства.

Кадровий потенціал суб'єкта господарювання являє собою інтелектуальні можливості персоналу, що визначаються його чисельністю, освітньо-кваліфікаційним рівнем та іншими якісними характеристиками. Структура кадрового потенціалу відображає співвідношення соціальних, професійних, демографічних та функціональних властивостей різних груп працівників.

Інвестиційно-інноваційний потенціал відображає здатність підприємства вкладати кошти у власний розвиток та різні активи, генеруючи при цьому додаткові фінансові потоки. Ключовим аспектом тут є наявність механізмів перетворення приросту вартості на грошовий капітал, що відкриває перспективи для розширення інвестиційної діяльності, зокрема через створення дочірніх і спільних підприємств. Цей потенціал є вирішальним чинником економічного зростання компанії та відіграє мультиплікативну роль у розвитку інших видів потенціалу – фінансового, виробничого, маркетингового тощо.

Маркетинговий потенціал характеризує здатність підприємства здійснювати цілеспрямований вплив на ринок споживачів, формуючи стабільний попит на свою продукцію. Його роль полягає у забезпеченні відтворення попиту шляхом залучення нових та утримання наявних споживачів з урахуванням ресурсних можливостей підприємства.

Організаційно-управлінський потенціал підприємства визначає його здатність оперативно реагувати на зміни зовнішнього середовища через

координацію комплексу взаємопов'язаних управлінських дій. Це забезпечує внутрішньофірмову гнучкість та підтримку конкурентоспроможності за рахунок ефективного менеджменту на всіх рівнях управління. Організаційно-управлінський потенціал функціонує у трьох взаємопов'язаних формах: як структурована система ресурсів (система), як сукупність поведінкових реакцій (модель поведінки) та як сукупний управлінський ефект (результат).

Особливої актуальності в умовах воєнного стану та супутньої господарської невизначеності набуває адаптивний потенціал підприємства. Він виявляється у здатності суб'єкта господарювання маневрувати в надскладних умовах, своєчасно реагувати на раптові зміни зовнішнього середовища та приймати ефективні управлінські рішення в стислі строки. Саме адаптивний потенціал стає ключовим чинником виживання та збереження діяльності підприємств в умовах активних бойових дій.

Запропонована структура фінансового потенціалу підприємства є зручною для практичного застосування, оскільки дає змогу детально дослідити кожен елемент на всіх етапах – від первинного формування до забезпечення безперервного функціонування суб'єкта господарювання.

Як слушно зазначає М.С. Пантелєєв, важливою властивістю потенціалу підприємства є взаємозамінність його елементів: нестача виробничих потужностей може компенсуватися ефективнішим їх використанням через інновації, нестача персоналу – фінансовими ресурсами та управлінськими заходами, відсутність власних розробок – придбанням ліцензій тощо [26]. Це означає, що складові фінансового потенціалу є альтернативними щодо досягнення цільових показників фінансово-господарської діяльності підприємства, оскільки існує множина шляхів підвищення ефективності та нарощування результатів.

Управління фінансовим потенціалом підприємства слід розуміти як систему цілеспрямованих впливів на джерела та обсяги фінансових ресурсів з метою максимізації ефективності операційної та господарської діяльності. Ця система охоплює планування, організацію, моніторинг та регулювання

фінансових потоків відповідно до стратегічних пріоритетів підприємства.

Діагностика структури та рівня використання фінансового потенціалу підприємства надає можливість виявити приховані резерви для його нарощування та сформувати науково обґрунтований комплекс взаємоузгоджених виробничо-господарських заходів, що відповідають загальній стратегії розвитку суб'єкта господарювання в умовах сучасних викликів. При цьому гостро постає питання вибору достовірного інструментарію оцінювання фінансового потенціалу [29].

1.2. Фінансове забезпечення відтворення фінансового потенціалу: сутність, механізм та інструментарій оцінки

Проблематика оцінювання фінансового потенціалу підприємства залишається однією з найбільш дискусійних у сучасній економічній науці. Різноманіття методологічних підходів зумовлене передусім відсутністю єдиного трактування самої категорії «фінансовий потенціал» та неоднозначністю поглядів на його структурні компоненти серед вітчизняних і зарубіжних учених. Це, своєю чергою, суттєво впливає на зміст і методику відповідних аналітичних процедур.

Зокрема, Отенко І.П. обґрунтовує, що оцінювання потенціалу підприємства базується на діалектичній єдності статичного та динамічного підходів. Статичний підхід передбачає ідентифікацію системоутворюючих елементів потенціалу та зв'язків між ними, а також аналіз зовнішніх і внутрішніх факторів їх формування. Натомість динамічний підхід зосереджується на відстеженні змін у потенціалі, пов'язаних із процесами розвитку підприємства та трансформацією його зовнішнього середовища [13].

При цьому оцінювання розглядається як двоаспектна процедура: з одного боку – кількісне вимірювання рівня потенціалу відносно цільових параметрів розвитку, з іншого – цілісна система виміру, що забезпечує збір, зіставлення,

аналіз та інтерпретацію відповідних показників для прийняття обґрунтованих управлінських рішень [20, с. 50].

Краснокутська Н.С. тлумачить оцінювання потенціалу підприємства як встановлення ступеня реалізації його поточних і перспективних можливостей, що безпосередньо визначає досяжність оперативних, тактичних та стратегічних цілей. Ключовою характеристикою, яку має відображати результат такого оцінювання, є цінність потенціалу для досягнення поставлених цілей, яка може виражатися у відносних або вартісних показниках [8].

Федонін О.С., Репіна І.М. та Олексюк О.І. доводять, що фінансовий потенціал підприємства не може бути адекватно охарактеризований лише одним показником. На їхню думку, залежно від природи досліджуваного явища, доцільно застосовувати вартісні, натуральні або евристичні вимірники. Методологічною основою їх визначення слугує співвідношення отриманого результату до обсягу задіяного ресурсу. При цьому показники рівня використання елементів потенціалу мають забезпечувати можливість порівняльного аналізу як між різними складовими потенціалу одного підприємства, так і між різними суб'єктами господарювання [23].

У контексті дослідження відтворювальних процесів вагоме значення мають праці В.В. Мацьківа, який обґрунтовує, що фінансове забезпечення трансформується з пасивного розподільного інструменту в основний динамічний регулятор господарської діяльності підприємства. Автор пропонує розглядати механізм фінансового забезпечення на засадах поєднання процесного, ресурсного та системного підходів, трактуючи його як циклічний і безперервний рух грошових потоків (від акумуляції та структурування цільових фондів до отримання й розподілу прибутку). Такий підхід дозволяє забезпечити не лише просте, а й розширене відтворення фінансового потенціалу, що є базовою передумовою формування стратегії стійкості суб'єкта господарювання в умовах ринкової нестабільності [17].

Таким чином, сучасна наукова думка пропонує широкий спектр підходів до оцінювання фінансового потенціалу підприємства, а методологічна дискусія

щодо процедур його проведення залишається актуальною. Для систематизації існуючих підходів Момот Т.В. виокремлює такі основні методи оцінювання [46]:

- балансовий – ґрунтується на аналізі статей балансу підприємства та визначенні вартості його активів і зобов'язань;
- вартісно-орієнтований – передбачає визначення ринкової чи інвестиційної вартості підприємства як цілісного об'єкта;
- індикативний – базується на системі відносних показників (індикаторів), що відображають різні аспекти потенціалу;
- ресурсний – акцентує на кількісній та якісній характеристиці ресурсної бази підприємства;
- комплексний – інтегрує попередні підходи та забезпечує всебічну оцінку потенціалу через систему взаємопов'язаних показників.

Вибір конкретного методу або їх комбінації визначається метою та завданнями аналізу, а також рівнем інформаційного забезпечення аналітичного процесу. Ключовим інтересом для власників, менеджерів та інвесторів є нарощування і зміцнення фінансового потенціалу підприємства як передумови посилення його конкурентних позицій на ринку.

Стратегічна мета оцінювання фінансового потенціалу полягає у виявленні тенденцій динаміки його обсягу, моделюванні ключових параметрів розвитку, аналізі факторів впливу, а також у розробленні напрямів підвищення ефективності наявного потенціалу з огляду на перспективи розвитку підприємства у відповідній галузі чи регіоні. Для реалізації цієї мети необхідно послідовно виконати такі аналітичні завдання:

- дослідити перспективи розвитку підприємства з урахуванням галузевих та регіональних тенденцій зовнішнього середовища;
- здійснити комплексну оцінку зовнішніх і внутрішніх складових сформованого потенціалу та перевірити пропорційність їх використання;
- визначити стратегічні орієнтири та пріоритетні напрями вдосконалення структури потенціалу на основі прогнозування ключових індикаторів діяльності;
- розробити заходи щодо зміцнення зовнішніх і внутрішніх складових

потенціалу з метою максимізації синергетичного ефекту їх взаємодії;

– реалізувати комплекс заходів із нарощування потенціалу відповідно до критерію «витрати – ефективність»;

– оцінити результати вжитих заходів та зіставити їх із встановленими орієнтирами вдосконалення структури і підвищення ефективності використання потенціалу;

– забезпечити моніторинг відповідності темпів нарощування потенціалу підприємства динаміці ринкової кон'юнктури.

Зазначена послідовність аналітичних процедур утворює замкнений цикл оцінювання фінансового потенціалу підприємства, що наочно відображено на рис. 1.2.

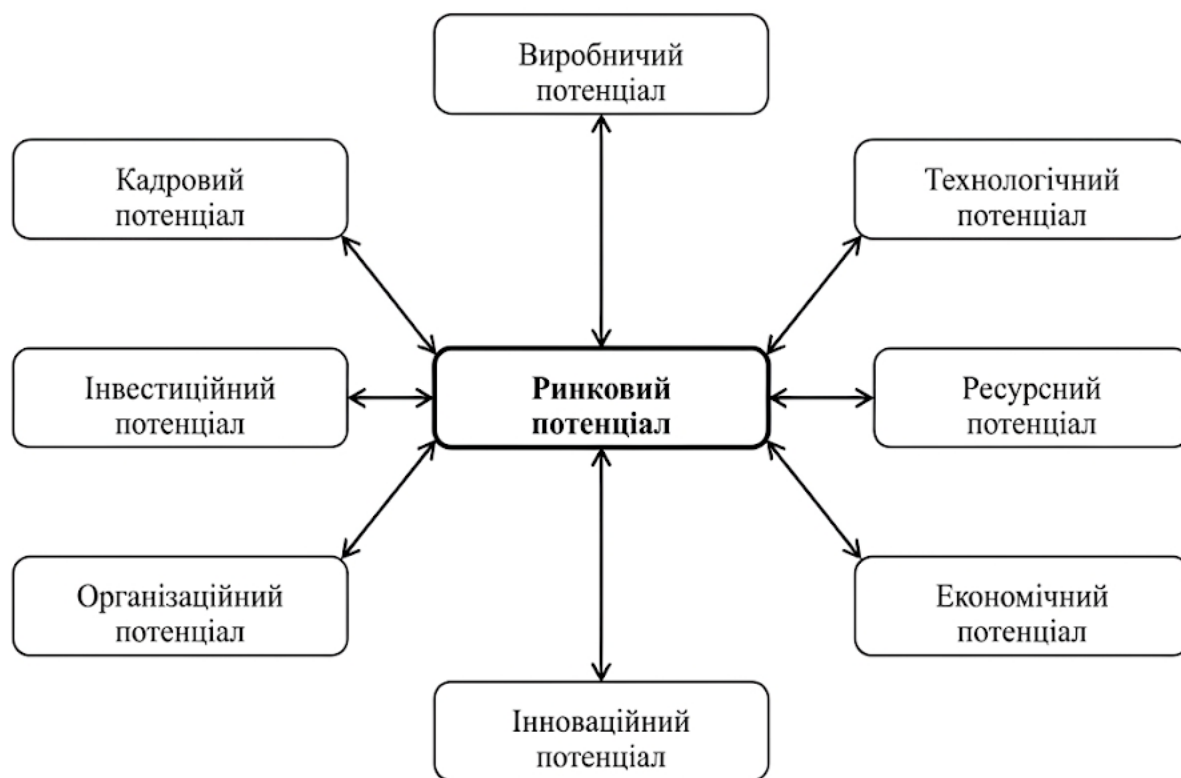


Рис. 1.2. Циклічність оцінювання фінансового потенціалу підприємства [19, с. 189].

В умовах воєнного стану та зумовленого ним режиму виживання бізнесу оцінювання фінансового потенціалу підприємства набуває особливої специфіки. Аналітичні процедури доцільно здійснювати у певній логічній послідовності: від

аналізу зовнішніх складових – до внутрішніх, а після отримання проміжних результатів – у зворотному напрямі. Такий двосторонній підхід дає змогу виявити пропорційність залучення різних видів потенціалу та встановити причинно-наслідкові зв'язки між ними. В умовах постійної ринкової нестабільності підприємства зобов'язані безперервно моніторити ситуацію та оперативно адаптуватися до нових умов господарювання, що і визначає логіку запропонованої циклічної моделі оцінювання.

Обґрунтованість і достовірність результатів аналізу фінансового потенціалу безпосередньо залежить від методики його оцінювання. Підсумком такої оцінки мають стати чітко визначені межі внутрішніх можливостей підприємства щодо нарощування потенціалу, а також ідентифікація потенційних можливостей конкурентів у безпосередньому ринковому оточенні. Таким чином, кінцева мета оцінювання полягає у зіставленні стану внутрішнього середовища підприємства зі станом його ключових конкурентів, що дозволяє об'єктивно визначити рівень конкурентоспроможності.

За умов воєнно-економічної кризи саме таке компаративне оцінювання визначає життєздатність суб'єкта господарювання, оскільки дозволяє своєчасно переформатувати слабкі сторони у тимчасові конкурентні переваги. З огляду на це, стратегічний моніторинг ринкового позиціонування стає головним інструментом упередження банкрутства та деструкції потенціалу.

Для оцінювання фінансового потенціалу підприємства та його конкурентоспроможності як вітчизняні, так і зарубіжні дослідники використовують розгалужений арсенал методів. Систематизацію цих методів за класифікаційними ознаками здійснено в наукових працях під керівництвом Федоніна О.С. (табл. 1.2) [29].

Запропонована структуризація дозволяє аналітикам гнучко комбінувати різні класифікаційні групи залежно від стратегічних пріоритетів підприємства. Це забезпечує можливість переходу від одномоментного фіксації показників до довгострокового стратегічного моделювання ринкових позицій суб'єкта господарювання.

Класифікація методів оцінювання фінансового потенціалу підприємства

№ з/п	Класифікаційна ознака	Класифікаційна група методів
1	За напрямком формування інформаційної бази	Критеріальні Експертні
2	За способом відображення кінцевих результатів	Графічні Математичні Логістичні
3	За можливістю розроблення управлінських рішень	Одномоментні Стратегічні
4	За способом оцінки	Індикаторні Матричні

Джерело: складено автором на основі [28].

Як зазначають дослідники [28], головна складність оцінювання фінансового потенціалу підприємства полягає в одночасній функціональній активності та взаємообумовленості всіх його структурних компонентів. Оскільки вони діють у нерозривній взаємодії, зміни в обсязі та ступені реалізації потенціалу неможливо виявити шляхом вивчення окремих складових – виключно через їх інтеграцію та узагальнення результатів комплексного аналізу.

З огляду на це, в сучасній науці активно розробляються методи формування інтегральних показників оцінювання фінансового потенціалу підприємства, які акумулюють оцінки інвестиційного, кадрового, виробничого, організаційного, фінансового та інших видів потенціалу. Відтак ключовим методологічним завданням стає визначення результуючого показника, що відображає фінансовий потенціал конкретного суб'єкта господарювання у сукупності всіх його вимірів.

Зважаючи на багатокомпонентну природу досліджуваного об'єкта, оцінювання фінансового потенціалу підприємства має здійснюватися на засадах комплексного підходу. Він передбачає всебічне охоплення складових потенціалу

з урахуванням: їх наявності та якісного складу; динаміки змін у часовому розрізі; структурних зрушень між елементами; а також рівня ефективності використання кожної зі складових.

Водночас слід наголосити, що у контексті фінансового забезпечення відтворення потенціалу особливого значення набуває не лише оцінювання поточного стану, але й прогнозування майбутніх можливостей підприємства. Фінансове забезпечення відтворення фінансового потенціалу є цілеспрямованою системою формування та використання фінансових ресурсів, що уможливорює підтримання, відновлення та нарощування потенціалу підприємства відповідно до його стратегічних цілей.

Механізм фінансового забезпечення відтворення потенціалу охоплює сукупність інструментів, методів та важелів управлінського впливу на джерела фінансування та напрями їх використання. До ключових інструментів цього механізму належать: самофінансування за рахунок нерозподіленого прибутку та амортизаційних відрахувань; залучення банківського кредитування та інструментів фондового ринку; використання державних програм підтримки бізнесу; залучення грантового фінансування міжнародних організацій, що набуло особливої актуальності в умовах воєнного часу.

Важливим аспектом інструментарію оцінки фінансового потенціалу є урахування специфіки воєнних умов господарювання. Традиційні методики потребують адаптації до реалій, за яких значна частина активів може бути пошкоджена або знищена, ланцюги постачання – розірвані, а ринки збуту – суттєво звужені. Тому оцінювання фінансового потенціалу в умовах воєнних ризиків повинне враховувати не лише поточний стан ресурсної бази, але й сценарні прогнози її відновлення та потенційні джерела компенсаційного фінансування.

Таким чином, сучасний інструментарій оцінки фінансового потенціалу вітчизняних підприємств має поєднувати класичні методи фінансового аналізу з адаптивними підходами, що враховують нестандартні умови функціонування. Лише комплексна оцінка, яка інтегрує ресурсний, вартісний та індикативний

підходи з урахуванням воєнно-економічної специфіки, здатна забезпечити достовірну інформаційну базу для прийняття обґрунтованих управлінських рішень щодо зміцнення фінансового потенціалу підприємства.

1.3. Воєнні ризики як чинник деструктивного впливу на фінансовий потенціал підприємства

Фінансовий потенціал підприємства є невід'ємною складовою його загального економічного потенціалу, що знаходиться у нерозривному зв'язку з виробничою та відтворювальною підсистемами. З одного боку, він формується під безпосереднім впливом виробничого потенціалу, а з іншого – визначає можливості підприємства здійснювати розширене відтворення власної ресурсної бази. Зазначений взаємозв'язок набуває особливого значення в умовах повномасштабного воєнного конфлікту, коли деструктивні зовнішні впливи здатні одночасно паралізувати всі компоненти потенціалу.

Виробничий потенціал реалізується через сукупність складових, які безпосередньо детермінують рівень фінансового потенціалу підприємства [6, с.45]:

- потенціал основних засобів – визначає техніко-технологічний базис виробничих потужностей підприємства та його здатність до генерування доходу;
- потенціал оборотних активів – акумульований у виробничих запасах, незавершеному виробництві та витратах майбутніх періодів ресурсний резерв для забезпечення операційної безперервності;
- потенціал нематеріальних активів – сукупність прав та можливостей підприємства використовувати результати інтелектуальної діяльності у господарському процесі для реалізації стратегічних корпоративних інтересів.

Поряд з виробничим виміром, фінансовий потенціал доцільно аналізувати крізь призму процесу відтворення. Відтворення потенціалу підприємства являє собою безперервний динамічний процес оновлення всіх його структурних

елементів. Просте відтворення передбачає підтримання наявних обсягів ресурсів на стабільному рівні, достатньому для відновлення витрачених факторів виробництва та забезпечення операційної безперервності. Розширене відтворення, натомість, вимагає залучення додаткового капіталу, нових технологічних рішень та компетенцій, що в сукупності уможлиблює нарощування фінансового потенціалу і перехід підприємства на якісно новий рівень розвитку.

Формування фінансового потенціалу підприємства є складним динамічним процесом, зорієнтованим на максимальну взаємодію із зовнішнім середовищем. Тому принципово важливим є визначення чинників, що обумовлюють розвиток його елементів і впливають на їх збалансованість та ефективність використання. В умовах повномасштабного вторгнення ці процеси набули якісно нових характеристик: власні фінансові ресурси підприємств стрімко виснажуються в процесі спроб адаптуватися до нових, значно ризикованіших умов господарювання [41, с. 85].

Ретроспективний аналіз наслідків російсько-української війни, початкова фаза якої розгорнулася у 2014 році, дозволяє виявити системний характер деградації фінансового потенціалу вітчизняних підприємств. Науковці фіксують комплексне зниження рівня фінансового потенціалу, спричинене [20]:

- фізичним знищенням або пошкодженням будівель, споруд та виробничого обладнання;
- руйнуванням транспортної, енергетичної та комунікаційної інфраструктури;
- безповоротною втратою традиційних ринків збуту на тимчасово окупованих територіях;
- масовим невиконанням договірних зобов'язань контрагентами;
- критичним зниженням платоспроможності підприємств і населення.

Наслідком зазначених деструктивних процесів стала зупинка діяльності більшості підприємств у зонах бойових дій та банкрутство значної кількості суб'єктів господарювання, які виявились нездатними відновити операційну

діяльність в умовах критично підвищених воєнних ризиків. Повномасштабне вторгнення 2022 року суттєво поглибило ці тенденції, поширивши їх на значно більшу частину економічно активних територій України.

Поняття воєнного ризику в контексті фінансового потенціалу підприємства охоплює сукупність загроз, що виникають внаслідок збройного конфлікту та здатні завдати прямої чи непрямой шкоди ресурсній базі, операційній діяльності та стратегічному розвитку суб'єкта господарювання. На відміну від традиційних підприємницьких ризиків, воєнні ризики характеризуються непередбачуваністю, масштабністю та системним характером: вони одночасно уражають кілька складових фінансового потенціалу і, як правило, виходять за межі можливостей окремого підприємства самостійно їх нейтралізувати.

Науковці виокремлюють кілька ключових механізмів деструктивного впливу воєнних ризиків на фінансовий потенціал підприємства. По-перше, прямі матеріальні втрати – фізичне знищення або пошкодження основних та оборотних активів, що призводить до миттєвого скорочення ресурсної бази. По-друге, втрата ринкових позицій – примусовий вихід з ринків на окупованих або небезпечних територіях, розрив усталених господарських зв'язків і втрата клієнтської бази. По-третє, кадрові втрати – мобілізація, вимушене переміщення та еміграція персоналу критично знижують кадровий потенціал, що є однією з ключових складових фінансового потенціалу підприємства. По-четверте, фінансова дестабілізація – різке зростання вартості залученого капіталу, звуження доступу до кредитних ресурсів, інфляційне знецінення активів і волатильність валютного курсу.

Для системного розуміння механізмів впливу воєнних ризиків на фінансовий потенціал підприємства доцільно класифікувати відповідні чинники за ознакою сфери їх виникнення на зовнішні (екзогенні) та внутрішні (ендогенні). Такий підхід сприяє розробленню диференційованих інструментів управлінського реагування та визначенню пріоритетів у системі фінансового забезпечення відтворення потенціалу (табл. 1.3).

**Класифікація чинників деструктивного впливу воєнних ризиків на
фінансовий потенціал підприємства**

Зовнішні (екзогенні) чинники	Внутрішні (ендогенні) чинники
Руйнування виробничої та логістичної інфраструктури	Фізичне знищення або пошкодження основних засобів
Втрата ринків збуту внаслідок окупації територій	Втрата кваліфікованого персоналу (мобілізація, вимушене переміщення)
Розрив міжнародних господарських зв'язків та контрактів	Виснаження оборотних активів та ліквідних резервів
Нестабільність валютного курсу та інфляційний тиск	Погіршення структури капіталу та зростання боргового навантаження
Зниження інвестиційної привабливості країни	Зниження ефективності управлінських рішень в умовах невизначеності
Обмеження доступу до зовнішніх джерел фінансування	Переривання виробничого циклу та порушення технологічних процесів
Зміни у податковому та регуляторному законодавстві	Втрата нематеріальних активів (клієнтська база, бренд, ноу-хау)
Скорочення споживчого попиту та платоспроможності населення	Зростання операційних витрат на безпеку та страхування

Джерело: складено автором на основі [3].

Аналіз зовнішніх чинників свідчить, що воєнні ризики формують вкрай несприятливе макроекономічне середовище, яке унеможлиблює або суттєво ускладнює стандартні механізми відтворення фінансового потенціалу. Особливої гостроти набуває проблема доступу до зовнішнього фінансування: міжнародні кредитори та інвестори суттєво підвищують вимоги до ризикової премії або повністю виходять з ринку. Водночас внутрішні чинники

відображають глибину структурних деформацій на рівні самого підприємства, яке втрачає не лише матеріальні активи, а й нематеріальні конкурентні переваги, відновлення яких потребує значно більше часу і ресурсів.

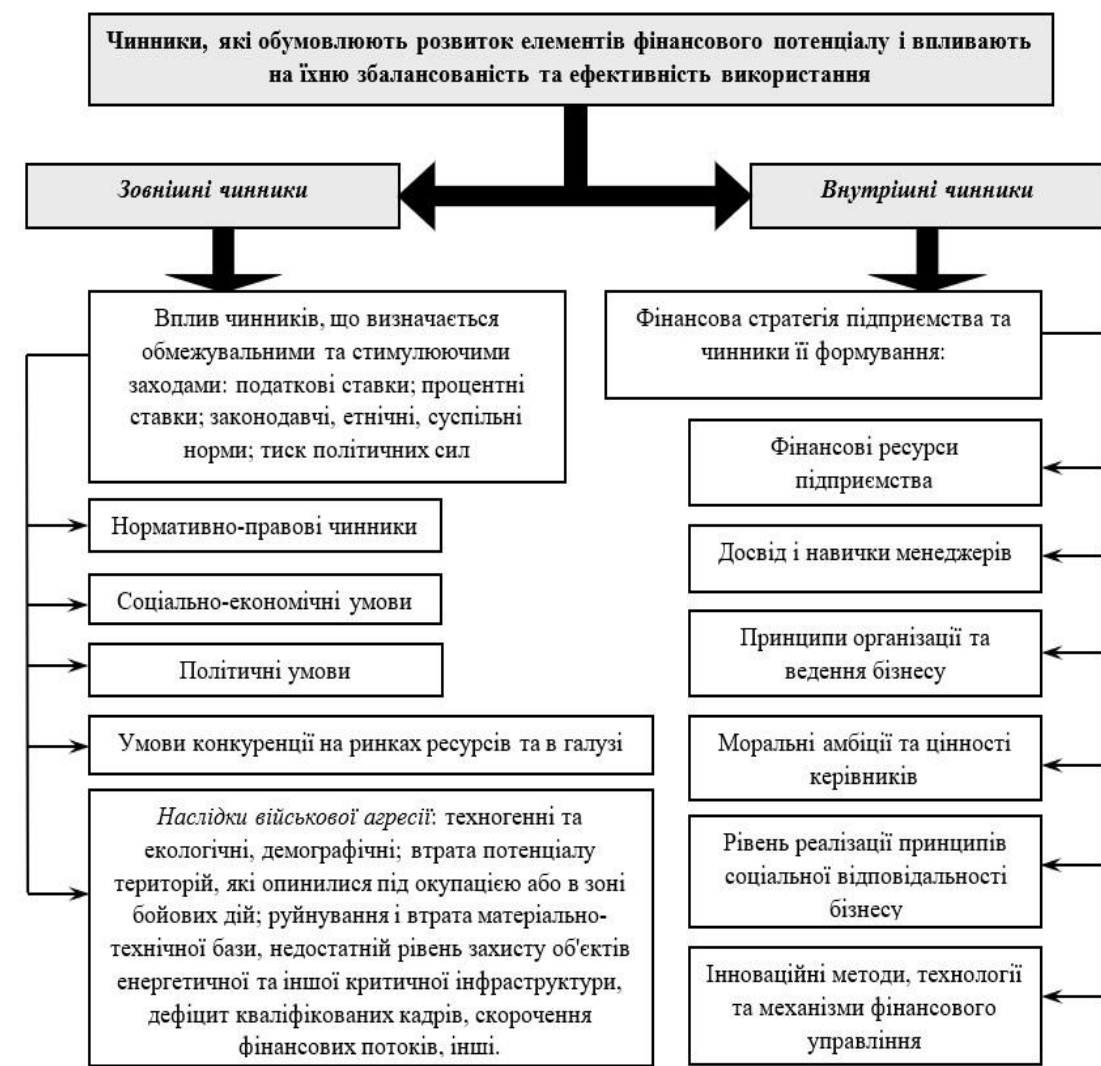


Рис. 1.3. Фактори трансформації елементів фінансового потенціалу підприємства в умовах воєнного стану [33].

Особливої уваги заслуговує вплив воєнних ризиків на кадровий потенціал як стратегічний ресурс підприємства. Масова мобілізація чоловіків призовного віку, вимушена внутрішня та зовнішня міграція населення, психологічна травматизація персоналу – усі ці процеси формують стійкий дефіцит кваліфікованої робочої сили, подолання якого виходить за межі короткострокового горизонту планування. За даними досліджень, втрати людського капіталу є одним із найбільш тривалих за наслідками видів збитків

від воєнних дій, оскільки відновлення кваліфікаційного рівня персоналу потребує системних інвестицій і часу.

Система управління фінансовим потенціалом підприємства в умовах воєнних ризиків має виконувати функції не лише накопичення і розподілу ресурсів, а й активного захисту наявного потенціалу від деструктивних впливів. При побудові такої системи необхідно враховувати: загальні умови господарювання в країні під час збройного конфлікту; реальний стан фінансових ресурсів та можливостей підприємства; пріоритети стратегічного розвитку; необхідність збалансованого, а в умовах кризи – селективного використання обмежених ресурсів.

Для відновлення та розвитку фінансового потенціалу в умовах тривалого збройного конфлікту підприємствам необхідна розробка комплексної системи адаптаційних заходів. Така система має охоплювати кілька взаємопов'язаних напрямів: активний пошук альтернативних ринків збуту та нових партнерів; диверсифікацію джерел фінансування, включаючи державні програми підтримки, міжнародні гранти та пільгове кредитування; реструктуризацію операційної діяльності з урахуванням нових умов; впровадження систем ризик-менеджменту, адаптованих до умов воєнного часу. У комплексі зазначені заходи здатні забезпечити підприємству не лише короткострокове виживання, а й формування передумов для середньо- і довгострокового відновлення фінансового потенціалу.

Аналізуючи вітчизняний досвід функціонування підприємств в умовах воєнних ризиків, можна виокремити кілька характерних стратегій поведінки. Перша – стратегія мінімізації втрат: підприємство скорочує операційну діяльність до мінімально необхідного рівня, консервує частину активів і зосереджується на збереженні ліквідності. Друга – стратегія релокації: перенесення виробничих потужностей та персоналу в більш безпечні регіони з метою збереження операційної спроможності. Третя – стратегія трансформації: кардинальна зміна бізнес-моделі та переорієнтація на нові ринки і продукти, що відповідають потребам воєнного часу. Вибір стратегії залежить від масштабу

підприємства, галузевої специфіки, географічного розташування та початкового рівня фінансового потенціалу.

Окремого розгляду потребує питання державної підтримки відновлення фінансового потенціалу підприємств в умовах воєнних ризиків. Держава виступає як регулятор умов господарювання, так і безпосереднім джерелом фінансових ресурсів через систему компенсацій за збитки від воєнних дій, програми пільгового кредитування, податкові пільги та гарантійні механізми. Міжнародна допомога через фонди відновлення та програми технічної підтримки бізнесу також відіграє важливу роль у збереженні та нарощуванні фінансового потенціалу вітчизняних підприємств.

Постійний моніторинг екзогенних та ендогенних чинників, що визначають умови ведення бізнесу в країні в період повномасштабного вторгнення та на етапі повоєнного відновлення, є необхідною передумовою ефективного управління фінансовим потенціалом підприємства. Саме своєчасна та комплексна ідентифікація ризиків уможливорює проактивне, а не реактивне управління, що є принциповою відмінністю стійких підприємств від тих, що опиняються на межі банкрутства в умовах збройного конфлікту.

Таким чином, воєнні ризики є потужним чинником деструктивного впливу на фінансовий потенціал підприємства, що діє одночасно на зовнішньому та внутрішньому рівнях, охоплюючи всі структурні компоненти потенціалу. Нейтралізація цього впливу вимагає комплексного підходу, що поєднує інструменти ризик-менеджменту, адаптивні стратегії розвитку та механізми державної і міжнародної підтримки. Зазначені теоретичні положення формують методологічну основу для практичного дослідження стану фінансового потенціалу конкретного підприємства, що здійснюється в наступних розділах роботи.

РОЗДІЛ 2

ОЦІНКА ФІНАНСОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ КП «СЕРВІС ПАРКУВАННЯ» В УМОВАХ ВОЄННИХ РИЗИКІВ

2.1. Організаційно-економічна характеристика КП «Сервіс Паркування» та аналіз його фінансово-господарської діяльності

Комунальне підприємство «Сервіс Паркування» Івано-Франківської міської ради (далі – КП «Сервіс Паркування») є суб'єктом господарювання комунальної форми власності, заснованим територіальною громадою міста Івано-Франківська в особі Івано-Франківської міської ради. Підприємство зареєстроване 08 червня 2022 року, код ЄДРПОУ – 44711241, організаційно-правова форма – комунальне підприємство. Юридична адреса: Івано-Франківська обл., м. Івано-Франківськ, вул. Стрільців Січових, 56.

Основним видом економічної діяльності підприємства за КВЕД є 52.21 «Допоміжне обслуговування наземного транспорту», що охоплює надання послуг із організації паркування транспортних засобів на території міста. Окрім основного виду, КП «Сервіс Паркування» провадить також додаткові види діяльності: купівлю та продаж власного нерухомого майна (КВЕД 68.10), надання в оренду й експлуатацію власного чи орендованого нерухомого майна (КВЕД 68.20), а також надання інших індивідуальних послуг (КВЕД 96.09).

Розмір статутного капіталу підприємства становить 3 000 000,00 грн, що сформований за рахунок коштів засновника – Івано-Франківської міської ради. Водночас станом на кінець досліджуваного періоду у балансі підприємства відображено рядок «Неоплачений капітал» у розмірі 3 000 000,00 грн, що свідчить про те, що статутний капітал формально зареєстровано, проте фактично не внесено в повному обсязі. Така ситуація є характерною для новостворених комунальних підприємств, коли передача майна чи коштів засновником здійснюється поступово.

КП «Сервіс Паркування» діє в умовах повномасштабного воєнного

вторгнення Росії в Україну, розпочатого у лютому 2022 року. Попри те що м. Івано-Франківськ не зазнавало активних бойових дій, підприємство функціонує в умовах значних воєнних ризиків: нестабільності фінансування з місцевого бюджету, скорочення персоналу внаслідок мобілізації, ризиків пошкодження інфраструктури внаслідок ракетних ударів, а також загального зниження ділової активності. Зокрема, директора підприємства – Паланюка Валерія Вікторовича – було призвано на військову службу, у зв'язку з чим з 12 лютого 2026 року виконання обов'язків директора покладено на Кияницьку Наталію Петрівну.

Загальні організаційно-правові характеристики КП «Сервіс Паркування» наведено в таблиці 2.1.

Таблиця 2.1

Організаційно-правова характеристика КП «Сервіс Паркування» Івано-Франківської міської ради

Показник	Характеристика
Повна назва	Комунальне підприємство "Сервіс Паркування" Івано-Франківської міської ради
Код ЄДРПОУ	44711241
Дата реєстрації	08.06.2022
Організаційно-правова форма	Комунальне підприємство
Засновник	Івано-Франківська міська рада
Юридична адреса	м. Івано-Франківськ, вул. Стрільців Січових, 56
Основний КВЕД	52.21 – Допоміжне обслуговування наземного транспорту
Статутний капітал	3 000 000,00 грн
Керівник (станом на 2024 р.)	Паланюк Валерій Вікторович (звільнений у зв'язку з призовом на військову службу)
В.о. директора (з 12.02.2026)	Кияницька Наталія Петрівна
Кількість працівників	2024 р. – 11 осіб; 2025 р. – 6 осіб
Статус	Зареєстровано

Джерело: складено автором на основі даних ЄДР.

Підприємство є молодим – воно розпочало свою діяльність лише у 2022 році – і на сьогодні перебуває на стадії становлення та нарощування операційної потужності. Місія КП «Сервіс Паркування» полягає у впорядкуванні паркувальної інфраструктури обласного центру, зменшенні хаотичного паркування, поповненні місцевого бюджету за рахунок паркувальних зборів, а також у сприянні безпечному та зручному руху транспорту в місті.

Для комплексної оцінки фінансово-господарської діяльності підприємства проведено аналіз його майнового стану та структури капіталу на основі балансу за 2023-2025 роки (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

**Динаміка показників балансу КП «Сервіс Паркування» за 2023-2025 рр.,
тис. грн**

Показник	2023 р.	2024 р.	2025 р.	Відхилення 2025/2023, тис. грн
АКТИВ				
I. Необоротні активи (основні засоби)	0,00	66,60	73,30	+73,30
II. Оборотні активи – усього	428,60	405,70	572,00	+143,40
у т.ч. запаси	0,00	55,30	1,00	+1,00
поточна дебіторська заборгованість	124,00	88,00	0,00	-124,00
грошові кошти та еквіваленти	299,60	257,30	563,80	+264,20
БАЛАНС (Актив)	428,60	472,30	645,30	+216,70
ПАСИВ				
I. Власний капітал – усього	59,40	82,50	163,70	+104,30
у т.ч. нерозподілений прибуток	59,40	59,50	146,00	+86,60
II. Довгострокові зобов'язання	0,00	0,00	0,00	0,00
III. Поточні зобов'язання – усього	369,20	389,80	481,60	+112,40
у т.ч. заборгованість з бюджетом	287,50	356,60	446,20	+158,70
БАЛАНС (Пасив)	428,60	472,30	645,30	+216,70

Джерело: складено автором на основі фінансової звітності підприємства за 2023-2025 рр.

Аналіз динаміки балансу КП «Сервіс Паркування» засвідчує стійку тенденцію до зростання загальної вартості активів підприємства: з 428,60 тис. грн у 2023 році до 472,30 тис. грн у 2024 році та 645,30 тис. грн у 2025 році. Загальне збільшення валюти балансу за аналізований період склало 216,70 тис. грн, або 50,6 %, що свідчить про поступове нарощування ресурсного потенціалу підприємства попри несприятливі умови функціонування.

У структурі активів переважають оборотні активи, частка яких у 2025 році становила 88,6 % від загальної вартості майна. Необоротні активи представлені виключно основними засобами, залишкова вартість яких зросла з 0,00 тис. грн у 2023 році до 66,60 тис. грн у 2024 році та 73,30 тис. грн у 2025 році, що відображає поступове формування матеріально-технічної бази підприємства. Первісна вартість основних засобів збільшилась із 420,60 тис. грн у 2023 році до 1 002,70 тис. грн у 2025 році, що свідчить про інвестиційну активність навіть в умовах воєнного стану.

Серед оборотних активів ключову роль відіграють грошові кошти та їх еквіваленти: у 2025 році їх обсяг склав 563,80 тис. грн порівняно з 299,60 тис. грн у 2023 році (зростання на 88,1 %). Водночас поточна дебіторська заборгованість скоротилась із 124,00 тис. грн у 2023 році до нуля у 2025 році, що є позитивним явищем і свідчить про підвищення платіжної дисципліни клієнтів та ефективність роботи з боржниками.

У структурі пасивів власний капітал підприємства демонструє зростання: з 59,40 тис. грн у 2023 році до 163,70 тис. грн у 2025 році, переважно за рахунок накопичення нерозподіленого прибутку (з 59,40 до 146,00 тис. грн). Водночас частка власного капіталу у валюті балансу залишається невисокою – лише 25,4 % у 2025 році, – а основна частина пасивів представлена поточними зобов'язаннями, які зросли з 369,20 тис. грн у 2023 році до 481,60 тис. грн у 2025 році. Домінуючою статтею поточних зобов'язань є заборгованість за розрахунками з бюджетом: 446,20 тис. грн у 2025 році, що складає 92,7 % від усіх поточних зобов'язань. Це пов'язано зі специфікою діяльності комунального підприємства, яке акумулює паркувальні збори для подальшого перерахування

до місцевого бюджету.

Аналіз фінансових результатів діяльності КП «Сервіс Паркування» за 2023-2025 роки відображає суттєву динаміку основних показників доходів і витрат підприємства (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

**Динаміка фінансових результатів КП «Сервіс Паркування» за 2023-2025
рр., тис. грн**

Показник	2023 р.	2024 р.	2025 р.	Відхилення 2025/2023, тис. грн
Чистий дохід від реалізації	574,10	1 722,40	2 935,00	+2 360,90
Собівартість реалізованої продукції	1 324,00	1 636,90	2 091,00	+767,00
Валовий прибуток (збиток)	-749,90	+85,50	+844,00	+1 593,90
Інші доходи	3 985,00	2 879,50	2 971,30	-1 013,70
Інші витрати	3 007,70	2 964,90	3 709,70	+702,00
Разом доходи	4 559,10	4 601,90	5 906,30	+1 347,20
Разом витрати	4 331,70	4 601,80	5 800,70	+1 469,00
Фінансовий результат до оподаткування	227,40	0,10	105,60	-121,80
Податок на прибуток	40,90	0,00	19,00	-21,90
Чистий прибуток (збиток)	186,50	0,10	86,60	-99,90

Джерело: складено автором на основі звітів про фінансові результати підприємства за 2023-2025 рр.

Аналіз показників фінансових результатів свідчить про поступальний розвиток основної операційної діяльності підприємства. Чистий дохід від реалізації послуг зріс із 574,10 тис. грн у 2023 році до 1 722,40 тис. грн у 2024 році та 2 935,00 тис. грн у 2025 році – тобто майже у 5,1 рази за три роки. Таке стрімке зростання доходів від основної діяльності свідчить про успішне

розгортання паркувальної інфраструктури міста та зростання кількості клієнтів, які користуються послугами підприємства.

Собівартість реалізованої продукції також зростала, проте значно повільніше: з 1 324,00 тис. грн у 2023 році до 2 091,00 тис. грн у 2025 році (зростання в 1,6 рази). У 2023 році підприємство мало від'ємне значення валового результату від реалізації (-749,90 тис. грн), проте вже у 2024 році вийшло на валовий прибуток у розмірі 85,50 тис. грн, а у 2025 році – 844,00 тис. грн. Це свідчить про досягнення операційної беззбитковості та подальше нарощування ефективності основної діяльності.

Значну роль у формуванні загального фінансового результату відіграють інші доходи та витрати, пов'язані переважно із отриманням та використанням бюджетного фінансування й субвенцій. Інші доходи у 2023 році склали 3 985,00 тис. грн, що значно перевищувало доходи від реалізації. У 2024–2025 роках їх обсяг стабілізувався на рівні 2 879,50–2 971,30 тис. грн. Водночас інші витрати зросли до 3 709,70 тис. грн у 2025 році, що знизило підсумковий фінансовий результат порівняно з 2023 роком.

Чистий прибуток підприємства у 2023 році становив 186,50 тис. грн, проте у 2024 році різко впав до 0,10 тис. грн – фактично до нульового значення. Таке критичне зниження обумовлене одночасним ефектом зростання витрат і скороченням інших доходів у 2024 році. У 2025 році підприємству вдалося відновити прибутковість – чистий прибуток склав 86,60 тис. грн, – що є позитивною тенденцією, хоча і не досягає рівня 2023 року.

Окремої уваги заслуговує динаміка кількості персоналу: якщо у 2024 році на підприємстві працювало 11 осіб, то у 2025 році – лише 6. Скорочення штату майже вдвічі в умовах воєнного часу є закономірним явищем, зумовленим мобілізацією працівників, складнощами з підбором кадрів та загальним зниженням пропозиції праці на ринку. При цьому підприємство зберегло і навіть збільшило обсяги доходів, що свідчить про підвищення продуктивності праці на одного працівника та оптимізацію бізнес-процесів.

Узагальнюючи результати аналізу фінансово-господарської діяльності КП

«Сервіс Паркування» за 2023-2025 роки, можна виділити такі ключові тенденції: стійке зростання доходів від основної діяльності; формування власного прибутку та нарощування власного капіталу; розширення матеріально-технічної бази; значна питома вага поточних зобов'язань перед бюджетом у структурі пасивів; суттєве скорочення чисельності персоналу внаслідок воєнних чинників. Підприємство демонструє ознаки фінансового зміцнення в умовах воєнних ризиків, однак залишається залежним від стабільності бюджетного фінансування та зовнішнього середовища, що обумовлює необхідність ретельного аналізу факторів впливу на його фінансовий потенціал.

2.2. Аналіз факторів впливу на фінансовий потенціал КП «Сервіс Паркування» в умовах воєнних ризиків

Фінансовий потенціал підприємства формується під впливом сукупності чинників зовнішнього та внутрішнього середовища, взаємодія яких визначає можливості підприємства щодо залучення, використання та нарощення фінансових ресурсів. В умовах воєнного часу дослідження таких факторів набуває особливої актуальності, оскільки воєнні ризики суттєво деформують як зовнішнє середовище функціонування суб'єктів господарювання, так і їхні внутрішні можливості. Для КП «Сервіс Паркування», яке розпочало діяльність у червні 2022 року – в умовах повномасштабного воєнного вторгнення, – вплив воєнних ризиків є особливо відчутним і пронизує всі аспекти його фінансово-господарської діяльності.

Методологічною основою аналізу факторів впливу на фінансовий потенціал підприємства є комплексний підхід, що поєднує якісні та кількісні методи дослідження. Серед них – PEST-аналіз зовнішнього середовища, структурний аналіз внутрішніх факторів, а також факторний аналіз динаміки ключових фінансових показників. Застосування зазначених методів дозволяє не лише ідентифікувати чинники впливу, але й оцінити їх відносну значущість та напрям дії на фінансовий потенціал підприємства.

Насамперед доцільно систематизувати фактори впливу на фінансовий потенціал КП «Сервіс Паркування» за ознакою їх походження – зовнішні та внутрішні. Така класифікація є принципово важливою з управлінської точки зору, оскільки зовнішні фактори здебільшого не піддаються прямому контролю з боку підприємства і вимагають адаптаційних стратегій, тоді як внутрішні фактори є об'єктом безпосереднього управлінського впливу.

Загальну класифікацію факторів впливу на фінансовий потенціал підприємства відображено на рис. 2.1.

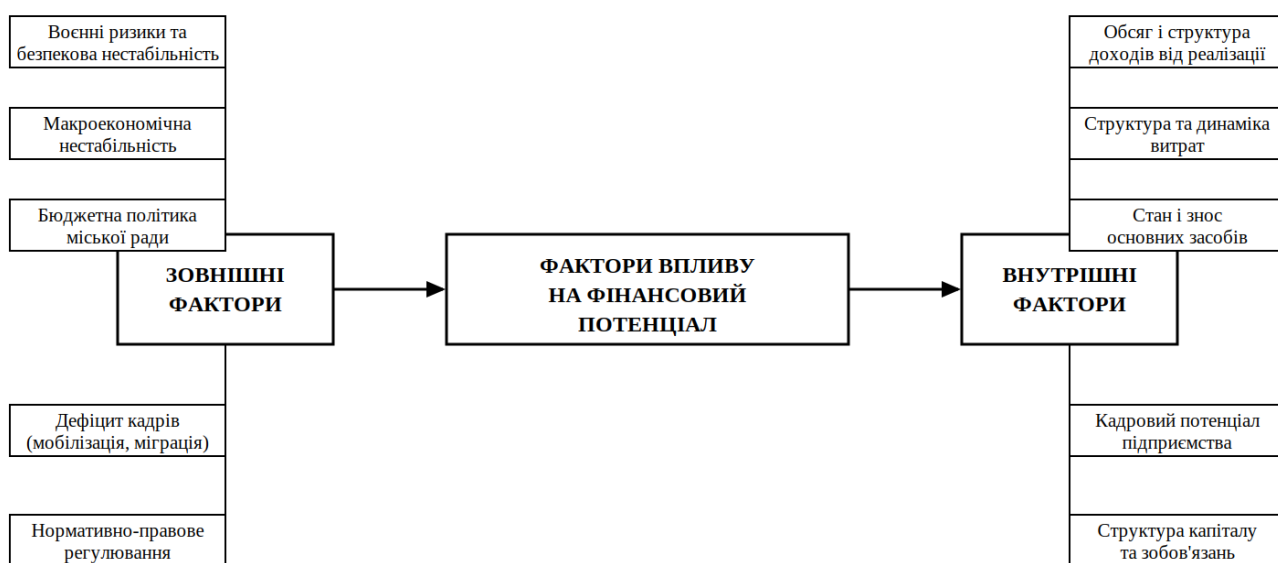


Рис. 2.1. Класифікація факторів впливу на фінансовий потенціал КП «Сервіс Паркування» в умовах воєнних ризиків.

Джерело: розроблено автором.

Серед зовнішніх факторів провідне місце посідають воєнні ризики – специфічна група загроз, детермінованих міжнародним збройним конфліктом. Для КП «Сервіс Паркування» реалізація воєнних ризиків виявилася насамперед у мобілізації керівного складу: призов директора підприємства Паланюка В.В. на військову службу зумовив вимушену трансформацію управлінської команди та критичний перерозподіл функціональних обов'язків. Окрім кадрового виміру, воєнний деструктивний вплив охоплює постійну загрозу пошкодження паркувальної інфраструктури внаслідок ракетних обстрілів, запровадження комендантської години (що лімітує доступ до паркувальних майданчиків у нічний

час), а також глибокий психологічний чинник невизначеності, який суттєво стримує інвестиційну діяльність та унеможливорює довгострокове стратегічне планування.

Важливою групою детермінант зовнішнього середовища виступає макроекономічна нестабільність. В умовах воєнного стану національна економіка зазнає значного інфляційного тиску, що безпосередньо погіршує структуру операційних витрат КП «Сервіс Паркування» через стрімке зростання вартості пально-мастильних матеріалів, електроенергії та технічного обслуговування спеціалізованого обладнання. На тлі зростання витратної частини реальні доходи населення скорочуються, що знижує платоспроможний попит на послуги платного паркування, а волатильність валютного курсу додатково ускладнює фінансовий інжиніринг та імпорту необхідних технологічних компонентів. У сукупності синергетичний ефект зазначених макроекономічних та безпекових чинників суттєво звужує межі фінансової стійкості підприємства, переводячи його функціонування у режим антикризового виживання. Це вимагає від менеджменту розробки адаптивних механізмів управління фінансовим потенціалом, здатних мінімізувати критичні втрати в умовах перманентної нестабільності.

Особливу роль відіграє чинник бюджетної політики Івано-Франківської міської ради, яка виступає засновником підприємства. Аналіз структури доходів КП «Сервіс Паркування» засвідчує, що інші доходи (переважно бюджетні трансферти та субвенції) впродовж 2023-2025 років суттєво перевищували власні доходи від реалізації: у 2023 р. – 3 985,00 тис. грн проти 574,10 тис. грн; у 2025 р. – 2 971,30 тис. грн проти 2 935,00 тис. грн. Така висока залежність від бюджетного фінансування формує специфічний ризик: зміна фінансових пріоритетів міської ради в умовах воєнного стану може суттєво підірвати фінансову стійкість підприємства.

Для комплексного аналізу зовнішнього середовища функціонування підприємства застосовано PEST-аналіз, результати якого систематизовано в таблиці 2.4.

**PEST-аналіз зовнішнього середовища КП «Сервіс Паркування» в умовах
воєнних ризиків**

Група чинників	Характеристика впливу	Сила впливу (1–5)	Напрямок впливу (+/–)
Політичні (P): воєнний стан, рішення міської ради щодо тарифів і фінансування	Введення воєнного стану суттєво обмежило свободу господарювання; рішення міської ради безпосередньо визначають тарифи на паркування та обсяги субвенцій підприємству	5	–
Економічні (E): інфляція, зниження купівельної спроможності, курсові коливання	Зростання інфляції підвищує операційні витрати; зниження реальних доходів скорочує попит на платне паркування; нестабільність курсу ускладнює фінансове планування	4	–
Соціальні (S): мобілізація, міграція, зміна поведінки споживачів	Мобілізація скоротила штат підприємства вдвічі; частина мешканців залишила місто (міграція), що знижує попит; водночас зростання автомобілізації міста стимулює потребу в організованих паркінгах	4	–/+
Технологічні (T): цифровізація паркування, безготівкові платежі	Впровадження мобільних застосунків і безготівкових платежів для паркування підвищує зручність і доступність послуг, сприяє зростанню доходів; водночас потребує інвестицій в ІТ-інфраструктуру	3	+

Джерело: складено автором на основі аналізу зовнішнього середовища підприємства.

Результати PEST-аналізу свідчать, що найбільш деструктивний вплив на фінансовий потенціал КП «Сервіс Паркування» справляють політичні та економічні фактори (оцінка 4–5 балів із негативним знаком). Технологічний чинник є єдиним із групи зовнішніх факторів, що має позитивний потенціал: цифровізація паркувальних послуг відкриває можливості для нарощення доходів та підвищення ефективності управління.

Не менш значущими є внутрішні фактори впливу на фінансовий потенціал підприємства. Серед них ключову роль відіграє динаміка доходів від реалізації послуг паркування. Як свідчать дані таблиці 2.5, чистий дохід від реалізації за

аналізований період зріс більш ніж у п'ять разів, що є свідченням успішного розгортання операційної діяльності та розширення охоплення паркувальної інфраструктури міста.

Серйозною внутрішньою загрозою фінансовому потенціалу підприємства є критично високий рівень зносу основних засобів. Аналіз даних балансу свідчить, що у 2023 році коефіцієнт зносу основних засобів склав 100,0%, тобто все наявне на початок діяльності обладнання було повністю амортизовано. У 2024–2025 роках підприємство здійснило певні інвестиції: первісна вартість зросла до 1 002,70 тис. грн, проте накопичений знос у 2025 р. склав 929,40 тис. грн, що відповідає коефіцієнту зносу 92,7%. Таке значення є критичним і свідчить про ризик виходу обладнання з ладу та необхідність значних капітальних вкладень для забезпечення безперервності операційної діяльності.

Таблиця 2.5

**Класифікація та характеристика факторів впливу на фінансовий потенціал
КП «Сервіс Паркування» за 2023-2025 рр.**

Група факторів	Фактор	Прояв впливу на КП «Сервіс Паркування»
Зовнішні	Воєнні ризики та безпекова ситуація	Ракетні загрози, мобілізація персоналу (директора призвано на службу), ризики пошкодження паркувальної інфраструктури, введення комендантської години, що обмежує використання паркінгів
	Макроекономічна нестабільність	Інфляційний тиск (зростання витрат на обслуговування), знецінення гривні, скорочення реальних доходів населення та зниження попиту на паркувальні послуги
	Бюджетне фінансування та політика місцевої влади	Залежність від рішень Івано-Франківської міської ради щодо тарифів, субвенцій, цільового фінансування; зміна пріоритетів бюджетних видатків в умовах воєнного стану
	Ринок праці	Дефіцит кваліфікованих кадрів унаслідок мобілізації та міграції; скорочення штату з 11 до 6 осіб у 2025 р.
	Нормативно-правове середовище	Зміни у законодавстві щодо паркування, воєнні обмеження на переміщення, регулювання діяльності комунальних підприємств в умовах воєнного стану

Продовження табл. 2.5

Внутрішні	Обсяг та структура доходів	Зростання чистого доходу від реалізації з 574,10 тис. грн (2023 р.) до 2 935,00 тис. грн (2025 р.); висока залежність від інших доходів (бюджетні трансферти)
	Структура витрат	Зростання собівартості та інших витрат; у 2025 р. інші витрати (3 709,70 тис. грн) перевищують інші доходи (2 971,30 тис. грн), що знижує підсумковий фінансовий результат
	Стан основних засобів	Високий рівень зносу: у 2025 р. знос складає 929,40 тис. грн при первісній вартості 1 002,70 тис. грн (коефіцієнт зносу – 92,7%); ризик виходу з ладу обладнання
	Кадровий потенціал	Критичне скорочення персоналу з 11 до 6 осіб; зміна керівництва; навантаження на кожного працівника зросло, однак доходи збільшились – свідчення зростання продуктивності праці
	Фінансова структура капіталу	Домінування поточних зобов'язань (74,6% пасивів у 2025 р.), переважно заборгованість з бюджетом (446,20 тис. грн); низька частка власного капіталу (25,4%)

Джерело: складено автором на основі фінансової звітності підприємства та аналізу середовища функціонування

Деструктивним внутрішнім фактором формування фінансового потенціалу суб'єкта господарювання виступає незбалансована структура його пасивів. Зокрема, станом на 2025 рік частка власного капіталу у валюті балансу підприємства становила лише 25,4%, тоді як на поточні зобов'язання припадало 74,6%. Домінуючою статтею в структурі позикового капіталу є заборгованість перед бюджетом (446,20 тис. грн), що безпосередньо відображає специфіку операційної моделі комунального паркувального підприємства, яка полягає в акумулюванні паркувальних зборів з їх подальшим транзитним перерахуванням до місцевого бюджету. Надмірне переважання короткострокового позикового капіталу суттєво обмежує фінансову гнучкість підприємства, мінімізує його автономію та посилює критичну залежність від зовнішніх фінансових чинників. Подібна диспропорція між власними та залученими джерелами фінансування підвищує ризик втрати ліквідності, оскільки значна частина оборотних активів

імобілізується для виконання поточних зобов'язань. Це призводить до звуження внутрішніх резервів саморозвитку та блокує можливості капіталізації підприємства.

Динаміку ключових фінансових показників, що комплексно характеризують кумулятивний вплив зазначених факторів на загальний фінансовий потенціал підприємства, наочно відображено на рис. 2.2.

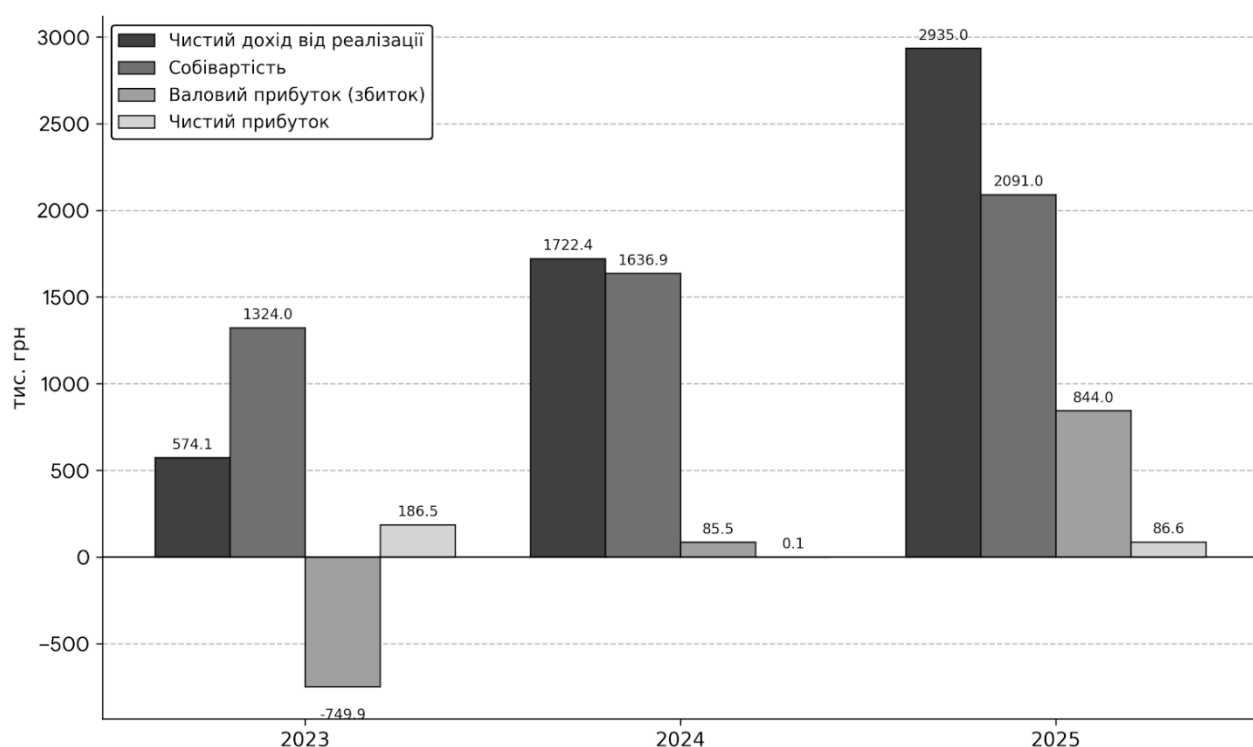


Рис. 2.2. Динаміка ключових показників фінансової діяльності КП «Сервіс Паркування» за 2023-2025 рр., тис. грн

Джерело: складено автором на основі звітів про фінансові результати підприємства за 2023-2025 рр.

Дані рис. 2.2 наочно підтверджують нерівномірність впливу факторів на фінансовий потенціал підприємства. У 2023 році, незважаючи на негативне значення валового результату від реалізації (-749,90 тис. грн), підприємство отримало чистий прибуток у розмірі 186,50 тис. грн завдяки значному обсягу інших доходів (бюджетних трансфертів). У 2024 році чистий прибуток скоротився до символічних 0,10 тис. грн: інші витрати (2 964,90 тис. грн) майже поглинули всі наявні ресурси. У 2025 р. завдяки стрімкому зростанню доходів від реалізації

підприємство відновило прибутковість – 86,60 тис. грн.

Для інтегральної оцінки сили та значущості факторів впливу на фінансовий потенціал КП «Сервіс Паркування» розроблено зведену факторну таблицю з ваговими коефіцієнтами (табл. 2.6).

Таблиця 2.6

Зважена оцінка факторів впливу на фінансовий потенціал КП «Сервіс Паркування»

Фактор	2023 р.	2024 р.	2025 р.	Вага фактора	Оцінка впливу (1–5)
Чистий дохід від реалізації, тис. грн	574,10	1 722,40	2 935,00	0,20	5
Собівартість реалізації, тис. грн	1 324,00	1 636,90	2 091,00	0,15	3
Чистий прибуток, тис. грн	186,50	0,10	86,60	0,20	3
Власний капітал, тис. грн	59,40	82,50	163,70	0,15	4
Поточні зобов'язання, тис. грн	369,20	389,80	481,60	0,10	2
Грошові кошти, тис. грн	299,60	257,30	563,80	0,10	4
Коефіцієнт зносу основних засобів, %	100,0	90,2	92,7	0,10	1
Кількість працівників, осіб	–	11	6	0,10	2
Зважена інтегральна оцінка факторного впливу	–	–	–	1,00	3,15

Джерело: розраховано автором на основі фінансової звітності підприємства за 2023-2025 рр.

Зважена інтегральна оцінка факторного впливу на рівні 3,15 бали (за п'ятибальною шкалою) свідчить про помірний сумарний вплив ідентифікованих

факторів на фінансовий потенціал підприємства. Найвищу оцінку (5 балів) отримав фактор зростання чистого доходу від реалізації – ключовий позитивний драйвер розвитку фінансового потенціалу. Водночас найнижчу оцінку (1 бал) отримав фактор зносу основних засобів, що відображає критичний стан матеріально-технічної бази підприємства.

Таким чином, аналіз факторів впливу на фінансовий потенціал КП «Сервіс Паркування» в умовах воєнних ризиків дозволяє зробити такі висновки. По-перше, зовнішнє середовище функціонування підприємства залишається вкрай несприятливим: воєнні ризики, макроекономічна нестабільність та залежність від бюджетного фінансування формують значні загрози для стійкого розвитку. По-друге, серед внутрішніх факторів ключовим позитивним є стрімке зростання операційних доходів, яке компенсує низку структурних слабкостей. По-третє, критичний знос основних засобів і висока частка поточних зобов'язань формують внутрішні обмеження нарощення фінансового потенціалу. Ідентифіковані фактори слугують підґрунтям для дослідження індикаторів ефективності фінансового потенціалу.

2.3. Дослідження індикаторів ефективності фінансового потенціалу підприємства та оцінка його фінансового забезпечення

Комплексна оцінка фінансового потенціалу підприємства передбачає дослідження системи кількісних індикаторів, що відображають різні аспекти його фінансового стану та ефективності використання ресурсів. У науковій літературі виокремлюють чотири основні групи індикаторів: ліквідності та платоспроможності, фінансової стійкості, рентабельності та ділової активності. Саме їх сукупний аналіз дає змогу сформулювати цілісне уявлення про реальний рівень фінансового потенціалу суб'єкта господарювання та його фінансове забезпечення в умовах воєнних ризиків.

Першою групою індикаторів, що характеризують здатність підприємства

своєчасно виконувати поточні фінансові зобов'язання, є показники ліквідності та платоспроможності. Для КП «Сервіс Паркування», яке функціонує в умовах обмеженого доступу до зовнішнього фінансування, підтримання належного рівня ліквідності є критично важливою передумовою операційної стійкості. Розраховані показники ліквідності за 2023-2025 роки наведено у таблиці 2.7.

Таблиця 2.7

Показники ліквідності та платоспроможності КП «Сервіс Паркування» за 2023-2025 рр.

Показник	Норма	2023 р.	2024 р.	2025 р.	Відхилення 2025–2023
Коефіцієнт загальної (поточної) ліквідності	$\geq 1,0$ – 2,0	1,161	1,041	1,188	+0,027
Коефіцієнт швидкої (проміжної) ліквідності	$\geq 0,7$ – 0,8	1,161	0,899	1,185	+0,024
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	$\geq 0,2$ – 0,25	0,811	0,660	1,171	+0,360
Оборотні активи, тис. грн	–	428,60	405,70	572,00	+143,40
Поточні зобов'язання, тис. грн	–	369,20	389,80	481,60	+112,40
Грошові кошти, тис. грн	–	299,60	257,30	563,80	+264,20

Джерело: розраховано автором на основі балансу підприємства за 2023-2025 рр.

Аналіз показників ліквідності засвідчує, що КП «Сервіс Паркування» впродовж усього досліджуваного періоду зберігало задовільний рівень платоспроможності. Коефіцієнт загальної (поточної) ліквідності у 2023 році становив 1,161, у 2024 році дещо знизився до 1,041, а у 2025 році зріс до 1,188, що відповідає нормативному діапазону 1,0–2,0. Таке значення свідчить про те, що оборотні активи підприємства повністю покривають його поточні зобов'язання, а мінімальна умова фінансової стійкості та платоспроможності є

виконаною.

Коефіцієнт швидкої ліквідності, що враховує лише найбільш ліквідні оборотні активи (грошові кошти та дебіторську заборгованість), у 2023 році дорівнював 1,161, у 2024 р. – 0,899 (зниження пов'язане зі зростанням запасів), а у 2025 р. – 1,185, що перевищує нормативне значення 0,7–0,8. Особливо показовою є динаміка коефіцієнта абсолютної ліквідності: у 2025 році він склав 1,171, що є виключно високим значенням порівняно з нормою (0,2–0,25). Це зумовлено стрімким зростанням залишку грошових коштів на рахунках підприємства – з 299,60 тис. грн у 2023 р. до 563,80 тис. грн у 2025 р. Така ситуація свідчить про акумуляцію паркувальних зборів перед їх перерахуванням до місцевого бюджету та відображає специфіку касової моделі комунального паркувального підприємства.

Другою важливою групою індикаторів є показники фінансової стійкості, що характеризують ступінь залежності підприємства від зовнішніх джерел фінансування та його здатність зберігати платоспроможність у довгостроковій перспективі. Розраховані показники систематизовано у таблиці 2.8.

Таблиця 2.8

Показники фінансової стійкості КП «Сервіс Паркування» за 2023-2025 рр.

Показник	Норма	2023 р.	2024 р.	2025 р.	Відхилення 2025–2023
Коефіцієнт автономії (фінансової незалежності)	$\geq 0,5$	0,139	0,175	0,254	+0,115
Коефіцієнт фінансової залежності	$\leq 2,0$	6,214	4,725	2,942	-3,272
Коефіцієнт маневреності власного капіталу	$\geq 0,5$	1,000	0,193	0,552	-0,448
Коефіцієнт інвестування	$\geq 1,0$	–	1,239	2,233	–
Власний капітал, тис. грн	–	59,40	82,50	163,70	+104,30
Валюта балансу, тис. грн	–	428,60	472,30	645,30	+216,70

Джерело: розраховано автором на основі балансу підприємства за 2023-2025 рр.

Аналіз показників фінансової стійкості виявляє суперечливу картину. З одного боку, коефіцієнт автономії (фінансової незалежності) упродовж 2023-2025 років демонструє позитивну динаміку: зростання з 0,139 до 0,254. З іншого боку, жодне із цих значень не досягає нормативного рівня 0,5, що свідчить про суттєву фінансову залежність підприємства від зовнішніх джерел. Коефіцієнт фінансової залежності, попри значне скорочення з 6,214 у 2023 р. до 2,942 у 2025 р., також перевищує допустиме значення 2,0.

Водночас позитивним є стійке зростання власного капіталу підприємства – з 59,40 тис. грн у 2023 р. до 163,70 тис. грн у 2025 р. – та поліпшення коефіцієнта маневреності власного капіталу (з 1,000 у 2023 р. до 0,552 у 2025 р. при нормі $\geq 0,5$), що свідчить про відновлення гнучкості управління власними ресурсами після придбання основних засобів у 2024 р. Коефіцієнт інвестування у 2025 р. склав 2,233 (норма $\geq 1,0$), що вказує на повне покриття необоротних активів власним капіталом. Низькі показники фінансової автономії пояснюються специфікою комунального підприємства: значна частина пасивів є кредиторською заборгованістю за розрахунками з бюджетом, що є операційною нормою для такого типу суб'єктів господарювання.

Третьою групою індикаторів є показники рентабельності та ділової активності, що характеризують ефективність використання фінансових ресурсів підприємства та його здатність генерувати прибуток. Розрахункові дані наведено у табл. 2.9.

Динаміка показників рентабельності відображає нерівномірність розвитку підприємства в аналізованому періоді. У 2023 році рентабельність продажів становила 32,49%, рентабельність активів – 43,51%, рентабельність власного капіталу – 313,97%. Однак ці показники були обумовлені насамперед значним обсягом бюджетних трансфертів, а не ефективністю операційної діяльності. У 2024 році всі показники рентабельності впали до мінімальних значень (0,01–0,12%), що стало наслідком стрімкого зростання витрат при майже незмінному обсязі прибутку. У 2025 році відбулося відновлення: рентабельність продажів – 2,95%, активів – 13,42%, власного капіталу – 52,90%.

**Показники рентабельності та ділової активності КП «Сервіс Паркування»
за 2023-2025 рр.**

Показник	Норма	2023 р.	2024 р.	2025 р.	Відхилення 2025–2023
Рентабельність продажів, %	> 0	32,49	0,01	2,95	-29,54
Рентабельність активів (ROA), %	> 0	43,51	0,02	13,42	-30,09
Рентабельність власного капіталу (ROE), %	> 0	313,97	0,12	52,90	-261,07
Коефіцієнт оборотності активів, разів	↑	1,339	3,647	4,548	+3,209
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості, разів	↑	4,630	19,573	—	—
Чистий прибуток, тис. грн	> 0	186,50	0,10	86,60	-99,90

Джерело: розраховано автором на основі фінансової звітності підприємства за 2023-2025 рр.

Натомість показники ділової активності засвідчують стійку позитивну динаміку. Коефіцієнт оборотності активів зріс з 1,339 у 2023 р. до 4,548 у 2025 р., що свідчить про суттєве підвищення ефективності використання активів та їх здатності генерувати дохід. У 2025 р. дебіторська заборгованість повністю відсутня, що вказує на посилення розрахункової дисципліни та перехід до моделі оперативних розрахунків із користувачами паркування. Загалом такі тенденції свідчать про підвищення операційної ефективності підприємства, незважаючи на скорочення чисельності персоналу.

На основі проведеного аналізу індикаторів усіх груп здійснено інтегральну

оцінку рівня фінансового потенціалу КП «Сервіс Паркування», результати якої відображено на рис. 2.3.

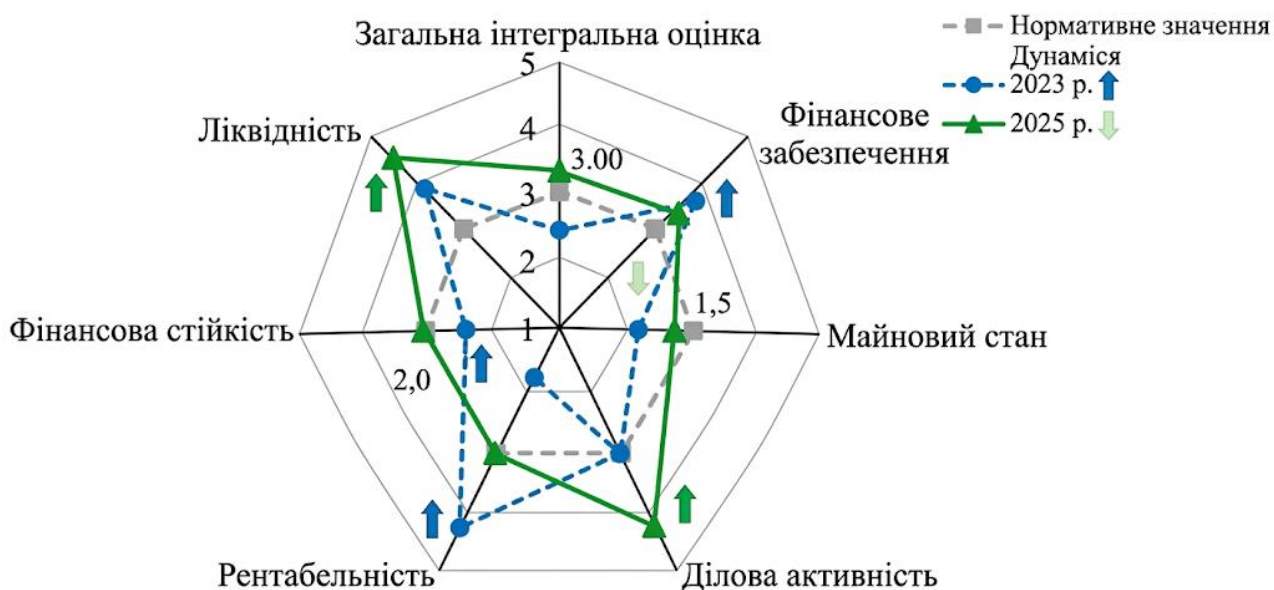


Рис. 2.3. Порівняльна оцінка складових фінансового потенціалу КП «Сервіс Паркування» у 2023 та 2025 рр. (у балах, шкала 1–5).

Джерело: розраховано автором на основі фінансової звітності підприємства за 2023-2025 рр.

Інтегральна оцінка фінансового потенціалу КП «Сервіс Паркування» засвідчує позитивну динаміку його розвитку: сукупний бал підвищився з 2,33 у 2023 р. до 3,00 у 2025 р., що відповідає нормативному рівню фінансового забезпечення. Найсуттєвіше зростання простежується за показниками ділової активності – з 2,0 до 4,5 бала, а також ліквідності – з 3,5 до 4,5 бала, що свідчить про підвищення ефективності операційної діяльності та покращення платоспроможності підприємства.

Водночас найнижчі оцінки зберігаються за складовими майнового стану – 1,5 бала у 2025 р. та фінансової стійкості – 2,0 бали, що вказує на наявність проблемних аспектів у структурі активів і джерелах фінансування. Саме ці складові залишаються найбільш уразливими та формують зони підвищеного ризику для подальшого зміцнення фінансового потенціалу підприємства.

З метою узагальнення результатів дослідження сформовано зведену оцінку фінансового забезпечення підприємства за всіма складовими, наведену в табл. 2.10

**Зведена оцінка рівня фінансового потенціалу та фінансового забезпечення
КП «Сервіс Паркування» за 2023-2025 рр.**

Складова фінансового потенціалу	Індикатори оцінки	Рівень 2023 р.	Рівень 2025 р.	Тенденція
Ліквідність та платоспроможність	Коефіцієнти загальної, швидкої, абсолютної ліквідності	Відповідає нормі	Перевищує норму	Поліпшення
Фінансова стійкість	Коефіцієнт автономії, фінансової залежності, маневреності	Нижче норми	Нижче норми	Поступове поліпшення
Рентабельність	ROA, ROE, рентабельність продажів	Висока (ROA 43,5%)	Помірна (ROA 13,4%)	Зниження з відновленням
Ділова активність	Оборотність активів, дебіторської заборгованості	Помірна (1,34 об.)	Висока (4,55 об.)	Значне поліпшення
Майновий стан	Коефіцієнт зносу ОЗ, приріст активів	Критичний знос (100%)	Критичний знос (92,7%)	Незначне поліпшення
Фінансове забезпечення	Структура капіталу, частка ВК, залежність від бюджету	Критична (ВК 13,9%)	Низька (ВК 25,4%)	Поліпшення

Джерело: складено автором на основі розрахунків фінансових індикаторів підприємства

Зведена оцінка підтверджує, що фінансове забезпечення КП «Сервіс Паркування» поступово поліпшується за більшістю складових. Ліквідність та ділова активність перебувають на рівні вище нормативного, що свідчить про достатню операційну гнучкість підприємства. Фінансова стійкість та фінансове забезпечення залишаються слабкими місцями через домінування поточних зобов'язань у структурі пасивів та неоплачений статутний капітал. Майновий стан формує найсуттєвішу загрозу: критичний знос основних засобів (92,7% у 2025 р.) без належних інвестицій може призвести до технічного виходу обладнання з ладу та порушення безперервності надання паркувальних послуг.

Таким чином, проведені дослідження індикаторів ефективності фінансового потенціалу КП «Сервіс Паркування» в умовах воєнних ризиків дозволяє зробити такі висновки. По-перше, підприємство демонструє задовільний рівень ліквідності та платоспроможності, що є позитивною передумовою для операційної стійкості. По-друге, фінансова незалежність залишається низькою, однак поступово зростає завдяки накопиченню власного прибутку. По-третє, різке зниження показників рентабельності у 2024 р. та їх часткове відновлення у 2025 р. свідчить про вразливість фінансових результатів підприємства до зовнішніх шоків воєнного часу. По-четверте, стрімке зростання ділової активності є найбільш оптимістичним сигналом щодо перспектив нарощення фінансового потенціалу. Ідентифіковані проблемні зони – майновий стан і структура капіталу – потребують цілеспрямованих управлінських рішень, що стане предметом розгляду у третьому розділі роботи.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ ЗМІЦНЕННЯ ФІНАНСОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ КП «СЕРВІС ПАРКУВАННЯ» В УМОВАХ ВОЄННИХ РИЗИКІВ

3.1. Вітчизняний та зарубіжний досвід управління фінансовим потенціалом підприємств в умовах кризових явищ та воєнних ризиків

Проблематика управління фінансовим потенціалом підприємств в умовах кризових явищ і збройних конфліктів є актуальною не лише для України, а й для багатьох держав, економіка яких функціонувала в умовах воєнного стану або тривалих безпекових загроз. Аналіз такого досвіду дає змогу визначити апробовані механізми адаптації фінансового потенціалу підприємств до екстремальних умов господарювання та обґрунтувати ефективні управлінські рішення для КП «Сервіс Паркування» в умовах продовження повномасштабної війни, розв'язаної росією проти України.

Зарубіжний досвід управління фінансовим потенціалом підприємств в умовах воєнних ризиків охоплює декілька моделей, сформованих з урахуванням особливостей економічних систем та характеру безпекових викликів у відповідних країнах. Найбільш релевантними для України є практики Ізраїлю, Республіки Корея та країн Балтії – держав, які тривалий час функціонують або функціонували в умовах підвищених воєнних ризиків.

Ізраїльська модель управління фінансовим потенціалом підприємств вважається однією з найбільш розвинених у світі. Її основу становить комплексна система державної підтримки суб'єктів господарювання в умовах постійних безпекових загроз. До ключових елементів цієї моделі належать: обов'язкове страхування активів підприємств від воєнних ризиків через державний компенсаційний фонд, який забезпечує відшкодування збитків, завданих ракетними ударами та іншими наслідками воєнних дій; пряме субсидіювання підприємств, що зазнали фінансових втрат; пільгове оподаткування та відтермінування податкових зобов'язань у кризові періоди; а

також система забезпечення безперервності діяльності підприємств критичної інфраструктури. Особливо важливим є те, що ізраїльські комунальні підприємства, зокрема у сфері транспортної інфраструктури, мають пріоритетний доступ до державних компенсаційних механізмів і програм фінансової підтримки [7]. Саме тому ізраїльський підхід є одним із найбільш придатних для адаптації в діяльності КП «Сервіс Паркування», яке функціонує у сфері міської транспортної інфраструктури та значною мірою залежить від стабільності бюджетного фінансування.

Досвід Республіки Корея, яка понад сім десятиліть функціонує в умовах формально незавершеного збройного конфлікту на Корейському півострові, демонструє ефективність системи формування фінансових резервів для забезпечення стійкості підприємств до кризових ситуацій. Корейська модель передбачає створення підприємствами резервних фондів, достатніх для підтримання безперервної діяльності протягом щонайменше трьох місяців без залучення зовнішнього фінансування. Для комунальних підприємств нормативний рівень ліквідних резервів становить 20–25 % річного обсягу операційних витрат. Одночасно держава підтримує механізм пільгового екстреного кредитування підприємств критичної інфраструктури, які можуть оперативно залучати фінансові ресурси у разі погіршення безпекової ситуації [8].

Країни Балтії – Естонія, Латвія та Литва – після вступу до НАТО і особливо з 2014 року суттєво переглянули підходи до управління фінансовим потенціалом підприємств в умовах зростаючих безпекових ризиків. Характерною рисою балтійської моделі є розмежування операційного та резервного фінансування: підприємства комунального сектору зобов'язані формувати окремі резервні фонди для покриття надзвичайних витрат, а місцеві бюджети мають затверджені протоколи екстреного фінансування на випадок воєнної загрози. Принципово важливим є досвід Естонії щодо цифровізації державного та комунального управління: перенесення критичних даних і фінансових систем у хмарне середовище забезпечило безперервність функціонування державних і комунальних структур навіть у разі фізичного пошкодження інфраструктури [9].

Порівняльна характеристика зарубіжних моделей управління фінансовим потенціалом підприємств в умовах воєнних ризиків

Країна / Модель	Ключові механізми управління фінансовим потенціалом	Роль держави у підтримці підприємств	Можливість застосування для КП «Сервіс Паркування»
Ізраїль	Державне страхування воєнних ризиків; субсидіювання збитків; відстрочення податків; планування безперервності	Висока: обов'язкова компенсація через Property Tax Fund	Висока: пряме відображення в підтримці комунальної інфраструктури
Республіка Корея	Резервні фонди (20–25% витрат); пільгові кредитні лінії; нормування ліквідних резервів	Середня: нормативне регулювання резервів; підтримка критичної інфраструктури	Середня: застосовна в частині формування резервного фонду та кредитних ліній
Країни Балтії (Естонія)	Розмежування операційного та резервного фінансування; цифровізація; хмарне зберігання даних	Висока: протоколи екстреного бюджетного фінансування; цифрова стійкість	Висока: цифровізація паркування та резервне фінансування від міської ради
Польща (воєнний стан 1981 р.; підтримка України з 2022 р.)	Антикризові програми рекапіталізації; державні гарантії за кредитами; спрощення регуляторного середовища	Висока: державні гарантії, програми підтримки малих комунальних підприємств	Середня: прийнятна в частині рекапіталізації статутного капіталу засновником

Джерело: складено автором на основі опрацювання наукових публікацій та аналітичних матеріалів [30, 36].

Вітчизняний досвід управління фінансовим потенціалом підприємств в умовах воєнних ризиків є надзвичайно актуальним об'єктом наукового дослідження, адже Україна з 2014 року, а особливо з лютого 2022 року, формує власну практику антикризового фінансового управління в умовах реального

збройного конфлікту. Вітчизняні науковці – зокрема, О. Терещенко, Т. Бень, Н. Дєєва, М. Крупка та ін. – виокремлюють декілька характерних механізмів адаптації фінансового потенціалу українських підприємств до воєнних умов [23].

По-перше, це оптимізація структури витрат і переорієнтація на операційну ефективність. В умовах воєнного стану більшість підприємств були змушені скоротити адміністративні витрати, оптимізувати чисельність персоналу та зосередитись на збереженні основного операційного ядра. Для комунальних підприємств, зокрема сфери транспортної інфраструктури, цей підхід виявився ефективним: КП «Сервіс Паркування» демонструє саме таку модель – скорочення штату з 11 до 6 осіб при одночасному зростанні доходів від реалізації в 1,7 рази у 2025 р. порівняно з 2024 р. свідчить про зростання продуктивності праці та операційну оптимізацію.

По-друге, важливим вітчизняним механізмом є диверсифікація джерел фінансових ресурсів. Українські підприємства, особливо у сфері комунальної інфраструктури, активно опановують інструменти грантового фінансування від міжнародних донорів (USAID, GIZ, ЄБРР, Світовий банк), яке спрямовується на відновлення та модернізацію інфраструктури. Поряд із цим, підприємства використовують механізм реструктуризації зобов'язань та відстрочення платежів, передбачений законодавством воєнного часу. Так, Закон України «Про внесення змін до ПКУ та інших законодавчих актів України щодо дії норм на період дії воєнного стану» встановив особливості оподаткування та порядок виконання фінансових зобов'язань для підприємств в умовах воєнного стану [24].

По-третє, вітчизняна практика виробила специфічну модель управління ліквідністю в умовах невизначеності – підтримання підвищеного залишку грошових коштів як страхового буфера проти раптового скорочення надходжень. Аналіз діяльності КП «Сервіс Паркування» підтверджує саме таку поведінку: залишок грошових коштів зріс із 299,60 тис. грн у 2023 р. до 563,80 тис. грн у 2025 р., а коефіцієнт абсолютної ліквідності склав 1,171 при нормі 0,2–0,25. Хоча надмірна ліквідність не є оптимальною з точки зору прибутковості, в умовах воєнного стану вона є виправданою стратегією мінімізації ризиків.

Систематизація вітчизняного досвіду управління фінансовим потенціалом підприємств в умовах воєнних ризиків (2022–2025 рр.)

Механізм адаптації	Зміст та інструменти реалізації	Відображення у діяльності КП «Сервіс Паркування»
Оптимізація витрат і підвищення операційної ефективності	Скорочення штату, усунення непродуктивних витрат, підвищення навантаження на одного працівника	Скорочення персоналу з 11 до 6 осіб при зростанні доходів; підвищення продуктивності праці
Диверсифікація джерел фінансових ресурсів	Залучення грантів USAID, ЄБРР; реструктуризація боргів; використання пільг воєнного часу	Висока залежність від бюджетних трансфертів; потенціал залучення грантового фінансування не реалізовано
Підтримка підвищеної ліквідності як страхового буфера	Збереження підвищеного залишку грошових коштів; відмова від надмірного інвестування в умовах невизначеності	Коефіцієнт абсолютної ліквідності 1,171 у 2025 р. (при нормі 0,2–0,25); запас 563,80 тис. грн
Нарощення власного капіталу через капіталізацію прибутку	Спрямування чистого прибутку на поповнення резервів; відмова від виплат засновнику	Зростання власного капіталу з 59,40 до 163,70 тис. грн; нерозподілений прибуток – 146,00 тис. грн
Цифровізація та технологічна модернізація	Впровадження електронних систем обліку, безготівкових платежів, мобільних застосунків	Наявна можливість впровадження цифрових паркувальних рішень; реалізація потребує інвестицій

Джерело: складено автором на основі аналізу фінансової звітності КП «Сервіс Паркування» та наукових праць [34].

Узагальнення вітчизняного та зарубіжного досвіду дає змогу виокремити ключові принципи управління фінансовим потенціалом підприємств в умовах криз і воєнних ризиків, які доцільно покласти в основу стратегії зміцнення КП «Сервіс Паркування».

По-перше, принцип формування фінансових резервів, що передбачає накопичення ресурсів для покриття операційних витрат упродовж 2–3 місяців у разі різкого скорочення доходів. По-друге, принцип диверсифікації джерел фінансування через зменшення залежності від бюджетних трансфертів, розвиток власної дохідної бази та залучення грантових і міжнародних ресурсів. По-третє, принцип технологічної стійкості, який полягає у цифровізації управлінських процесів і впровадженні інструментів дистанційного управління для забезпечення безперервної діяльності підприємства. По-четверте, принцип капіталізації фінансового результату, що передбачає спрямування чистого прибутку на зміцнення власного капіталу та підвищення фінансової автономії. По-п'яте, принцип своєчасного оновлення матеріально-технічної бази шляхом планової заміни зношених основних засобів, що є особливо актуальним для КП «Сервіс Паркування» з огляду на високий рівень їх зносу (92,7%).

Синтез вітчизняного та зарубіжного досвіду наочно демонструє, що успішне управління фінансовим потенціалом підприємств в умовах воєнних ризиків базується на поєднанні трьох взаємопов'язаних стратегічних пріоритетів: збереження операційної стійкості через підтримання ліквідності та оптимізацію витрат; нарощення фінансової незалежності шляхом капіталізації прибутку та диверсифікації джерел ресурсів; і технологічна модернізація як інструмент підвищення доходів та операційної ефективності. Саме ці пріоритети становлять концептуальну основу напрямів зміцнення фінансового потенціалу КП «Сервіс Паркування».

3.2. Ключові напрями вдосконалення фінансового потенціалу КП «Сервіс Паркування» та механізм його фінансового забезпечення

На основі результатів аналізу фінансово-господарської діяльності КП «Сервіс Паркування», виконаного у другому розділі, а також узагальнення вітчизняного та зарубіжного досвіду управління фінансовим потенціалом

підприємств в умовах воєнних ризиків, у цьому підрозділі обґрунтовуються ключові напрями вдосконалення фінансового потенціалу підприємства та формується механізм його фінансового забезпечення. Необхідність розроблення таких напрямів зумовлена передусім виявленими у ході аналізу структурними слабкостями: критичним зносом основних засобів (92,7 % у 2025 р.), низькою часткою власного капіталу (25,4 %) та надмірною залежністю від бюджетних трансфертів.

Комплекс запропонованих напрямів вдосконалення фінансового потенціалу КП «Сервіс Паркування» структурований за трьома взаємопов'язаними пріоритетами: нарощення доходів і власного капіталу; оновлення матеріально-технічної бази; цифровізація та підвищення операційної ефективності. Системне поєднання цих пріоритетів відображено у загальній схемі напрямів і механізму їх фінансового забезпечення.

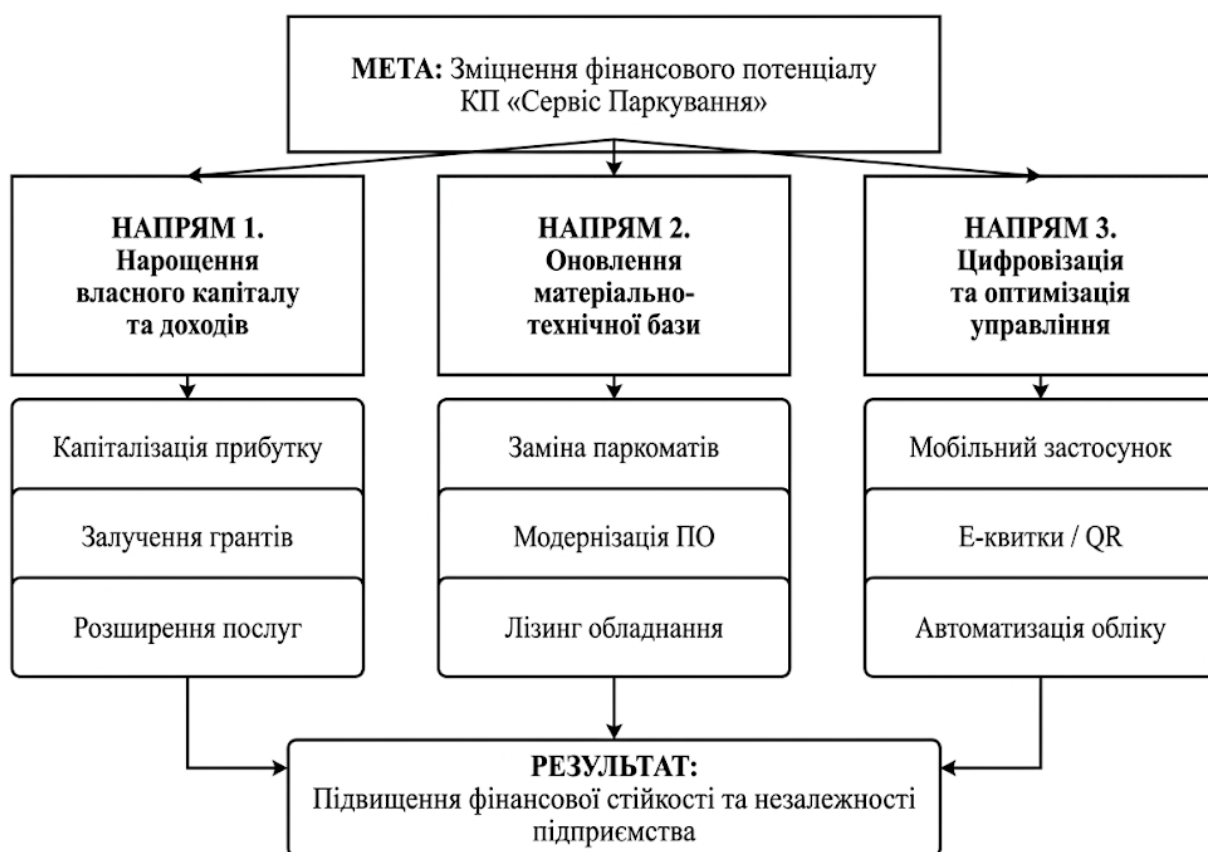


Рис. 3.1. Система ключових напрямів зміцнення фінансового потенціалу КП «Сервіс Паркування».

Джерело: розроблено автором

Першим і визначальним напрямом зміцнення фінансового потенціалу є збільшення власних доходів від паркувальної діяльності та капіталізація отриманого прибутку. Незважаючи на стрімке зростання чистого доходу від реалізації – з 574,10 тис. грн у 2023 р. до 2 935,00 тис. грн у 2025 р. – частка власного капіталу в пасивах залишається на рівні лише 25,4 %. Це вказує на необхідність системного підходу до нарощення власної фінансової бази підприємства.

Першим інструментом у межах цього напрямку є розширення паркувальної мережі міста. Станом на 2025 рік КП «Сервіс Паркування» охоплює не всі потенційні паркувальні зони Івано-Франківська. Встановлення паркоматів у центральній частині міста, поблизу торговельних, культурних і медичних закладів, а також транспортних вузлів дозволить збільшити кількість паркомісць і обсяг паркувальних зборів. За розрахунками, впровадження 5–7 нових локацій може забезпечити приріст доходів на 20–30 % упродовж 2026–2027 рр.

Другим інструментом є запровадження диференційованої тарифної політики. Практика українських міст свідчить, що диференціація тарифів залежно від часу доби, типу транспортного засобу та тривалості паркування здатна підвищити доходи на 15–25 % без скорочення попиту. Для КП «Сервіс Паркування» це потребує перегляду тарифів міською радою, однак є реалістичним з огляду на позитивну динаміку доходів підприємства.

Третім інструментом є цільова капіталізація прибутку. Наявний нерозподілений прибуток у розмірі 146,00 тис. грн доцільно спрямовувати на поповнення власного капіталу у 2026–2027 рр., що дозволить підвищити коефіцієнт автономії до нормативного рівня. Водночас доцільним є внесення засновником раніше зареєстрованого, але не сплаченого статутного капіталу в сумі 3 000 000,00 грн, що суттєво покращить структуру пасивів підприємства.

Критичний рівень зносу основних засобів КП «Сервіс Паркування» (92,7 % у 2025 р.) є однією з ключових проблем матеріального забезпечення фінансового потенціалу підприємства. Подальша експлуатація зношеного обладнання підвищує ризик аварійних зупинок паркоматів, погіршення якості

послуг і втрати доходів, особливо в умовах воєнного часу.

Оновлення основних засобів доцільно фінансувати за трьома напрямками. По-перше, через фінансовий лізинг паркоматів нового покоління, що дозволить розподілити витрати в часі. Вартість одного паркомата становить 80–120 тис. грн, а щомісячний лізинговий платіж при фінансуванні на 3 роки — 2,5–4,0 тис. грн. По-друге, шляхом прямого бюджетного фінансування з боку Івано-Франківської міської ради у формі цільової субвенції. По-третє, через залучення грантових коштів міжнародних донорів, орієнтованих на розвиток міської інфраструктури.

Таблиця 3.3

Ключові напрями вдосконалення фінансового потенціалу КП «Сервіс Паркування» та їх фінансове забезпечення

Напрямок	Конкретні заходи	Джерела фінансування	Очікуваний ефект
1. Нарощення доходів і власного капіталу	Розширення паркомережі (5–7 нових локацій); диференціація тарифів; капіталізація прибутку; внесення статутного капіталу засновником	Власні доходи; кошти засновника (міська рада)	Зростання доходів на 20–30%; підвищення коефіцієнта автономії
2. Оновлення матеріально-технічної бази	Лізинг паркоматів нового покоління; заміна зношеного обладнання; придбання ПЗ управління	Фінансовий лізинг; субвенція міської ради; гранти USAID / ЄБРР	Зниження зносу ОЗ до $\leq 50\%$; підвищення надійності послуг
3. Цифровізація та оптимізація управління	Мобільний застосунок оплати паркування; QR-квитки; автоматизація бухгалтерії; хмарне зберігання даних	Власні кошти; гранти на цифровізацію (GIZ, USAID)	Зростання кількості транзакцій; зниження адміністративних витрат на 15%
4. Формування резервного фонду	Щорічне відрахування $\geq 10\%$ чистого доходу до фонду ризиків; затвердження положення про резервний фонд	Власні доходи (відрахування від надходжень)	Формування фінансового буфера ≥ 290 тис. грн; стійкість до воєнних шоків

Джерело: розроблено автором

Технологічна модернізація є невід'ємною складовою зміцнення фінансового потенціалу КП «Сервіс Паркування» в середньостроковій перспективі. Впровадження мобільного застосунку для оплати паркування є одним із найефективніших інструментів збільшення доходів підприємства. Досвід українських міст, зокрема Львова та Харкова, свідчить, що перехід на мобільну оплату підвищує частку оплачених паркомісць на 25–40 % та суттєво знижує витрати на інкасацію готівки. Для КП «Сервіс Паркування» орієнтовна вартість розроблення або адаптації готового рішення складає 150–250 тис. грн, що може бути покрито за рахунок грантових програм цифровізації міського управління (GIZ, USAID).

Запровадження QR-квитків та системи е-квитків дозволяє повністю перейти до безготівкової моделі розрахунків, яка є безпечнішою в умовах воєнного часу та значно знижує ризики недоотримання доходів через крадіжки або пошкодження паркоматів. Автоматизація бухгалтерського обліку та переведення фінансових даних у хмарне середовище забезпечують безперервність управлінських процесів навіть у разі фізичного пошкодження офісної інфраструктури.

З урахуванням досвіду Республіки Корея та вітчизняної практики антикризового управління, КП «Сервіс Паркування» доцільно запровадити інститут резервного фонду – окремо виділеного фінансового ресурсу для покриття непередбачуваних витрат воєнного часу. Нормативний розмір фонду – не менше 10 % від річного обсягу чистих доходів від реалізації. За поточного рівня доходів (2 935,00 тис. грн у 2025 р.) це становить щонайменше 293,50 тис. грн. Формування фонду доцільно здійснювати шляхом щомісячних відрахувань у розмірі 1/12 від цільового обсягу, що не спричинить суттєвого навантаження на поточні фінанси підприємства.

Механізм фінансового забезпечення вдосконалення фінансового потенціалу КП «Сервіс Паркування» передбачає чотири категорії джерел: власні доходи від реалізації паркувальних послуг; бюджетні трансферти та субвенції від Івано-Франківської міської ради; грантове фінансування від міжнародних

донорів; лізингові механізми фінансування придбання обладнання. Кожне із цих джерел відповідає конкретному напрямку витрачання, що унеможливорює нецільове використання ресурсів і підвищує прозорість управління.



Рис. 3.2. Механізм фінансового забезпечення зміцнення потенціалу КП «Сервіс Паркування»

Джерело: розроблено автором

Принципово важливим елементом механізму є контрольна функція, що реалізується через: щоквартальну фінансову звітність перед засновником; систему ключових показників ефективності (КРІ) управління фінансовим потенціалом; незалежний аудит використання грантових коштів. Серед ключових КРІ, які мають бути закріплені у фінансовій стратегії підприємства, доцільно виділити: темп зростання чистих доходів від реалізації (ціль – $\geq 20\%$ щорічно); коефіцієнт автономії (ціль – досягнення 0,35 до 2027 р.); коефіцієнт зносу основних засобів (ціль – зниження до $\leq 60\%$ до 2027 р.); частка резервного фонду у доходах (ціль – $\geq 10\%$).

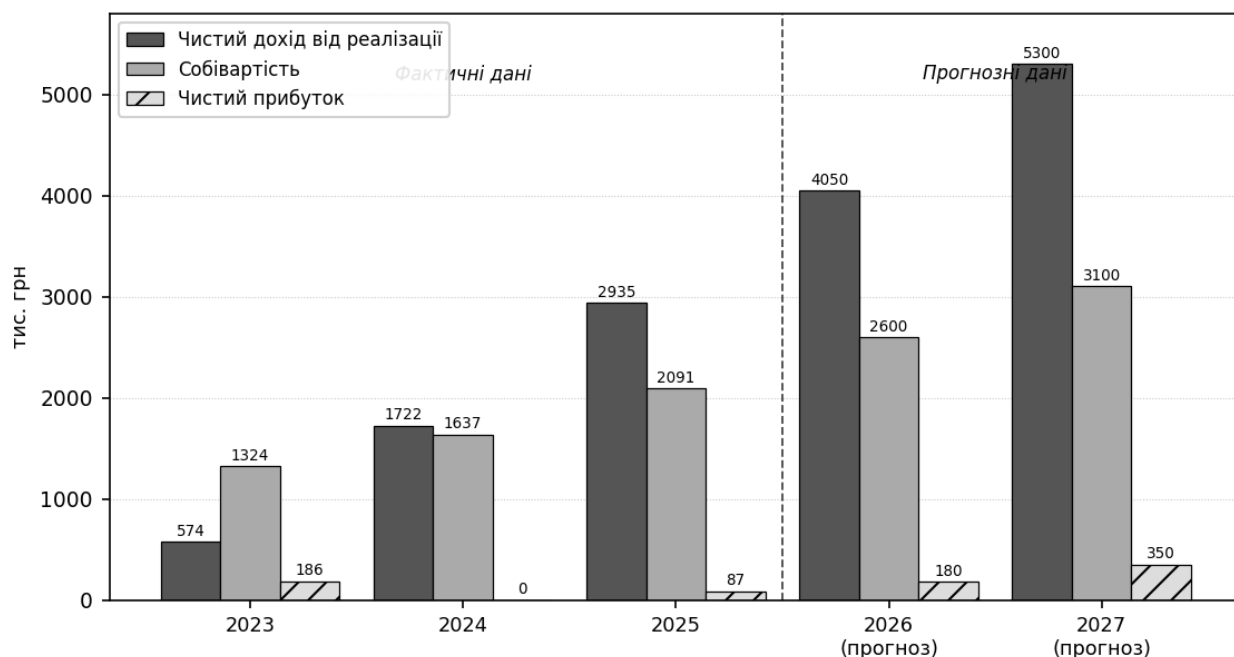


Рис. 3.3. Динаміка та прогноз основних фінансових показників КП «Сервіс Паркування» за 2023–2027 рр., тис. грн

Джерело: складено автором на основі фінансової звітності та прогнозних розрахунків.

Прогнозна динаміка (рис. 3.3) наочно демонструє, що послідовна реалізація запропонованих напрямів дозволить до 2027 р. довести чистий дохід від реалізації до 5 300 тис. грн, а чистий прибуток – до 350 тис. грн. При цьому собівартість зростатиме значно повільніше за доходи, що забезпечить підвищення рентабельності продажів з 2,95 % у 2025 р. до прогнозних 6,6 % у 2027 р.

Таким чином, запропонована система напрямів вдосконалення фінансового потенціалу КП «Сервіс Паркування» охоплює всі виявлені проблемні зони: нарощення доходів і власного капіталу, оновлення зношених основних засобів, цифровізацію управління та формування фінансового буфера проти воєнних ризиків. Механізм фінансового забезпечення передбачає чітке розмежування джерел фінансування за напрямками та систему моніторингу ефективності через ключові показники. Кількісна оцінка очікуваних результатів від реалізації запропонованих заходів є предметом розгляду у наступному підрозділі роботи.

3.3. Прогнозна оцінка ефективності запропонованих заходів щодо зміцнення фінансового потенціалу підприємства

Завершальним етапом дослідження є кількісна оцінка очікуваної ефективності заходів, запропонованих у підрозділі 3.2, щодо зміцнення фінансового потенціалу КП «Сервіс Паркування». Прогнозна оцінка охоплює плановий горизонт 2026–2027 рр. та базується на трьох методологічних засадах: по-перше, екстраполяція виявлених тенденцій розвитку підприємства з урахуванням очікуваного впливу запропонованих заходів; по-друге, сценарний підхід, що передбачає розроблення базового та оптимістичного прогнозів залежно від реалізації воєнних ризиків; по-третє, оцінка прогнозних значень ключових індикаторів фінансового потенціалу у зіставленні з нормативними орієнтирами та фактичними даними 2023-2025 рр.

Вихідною базою для прогнозування слугують фактичні дані фінансової звітності підприємства за 2023-2025 рр., встановлені тенденції динаміки доходів, витрат, прибутку, структури капіталу та ключових коефіцієнтів, а також кількісні параметри запропонованих заходів: розширення паркомережі (+5–7 локацій), диференціація тарифів (+15–25 % доходів), лізинг паркоматів нового покоління (зниження зносу ОЗ до ≤ 50 %), запровадження мобільного застосунку (+25–30 % транзакцій), формування резервного фонду (≥ 10 % чистих доходів).

Для кількісного прогнозування доходів від реалізації застосовано метод регресійного трендування на основі фактичних даних 2023-2025 рр. Фактичний темп зростання чистого доходу від реалізації склав: 2023→2024 – +200,0 %; 2024→2025 – +70,4 %. Очевидно, що такий темп не є сталим і поступово уповільнюється в міру насичення ринку. Для базового сценарію закладено прогнозний темп зростання 38 % у 2026 р. та 31 % у 2027 р., що відповідає траєкторії поступового уповільнення при активному розширенні паркомережі. Оптимістичний сценарій передбачає темп 45 % та 38 % відповідно – за умови успішного залучення грантового фінансування та повного впровадження мобільного застосунку.

Собівартість послуг прогнозується з урахуванням двох різноспрямованих чинників: зростання обсягу діяльності об'єктивно підвищує змінні витрати, однак цифровізація та оптимізація управлінських процесів знижують питому собівартість на одиницю послуги. З огляду на це, прогнозний темп зростання собівартості закладено на рівні 24–26 % – суттєво нижчому, ніж темп зростання доходів, що забезпечує операційний леверидж і зростання рентабельності. Інші доходи (бюджетні трансферти) прогножуються на стабільному рівні 2 800–3 000 тис. грн на рік, що відображає консервативний підхід щодо бюджетного фінансування в умовах воєнного стану.

За базовим сценарієм, чистий дохід від реалізації послуг паркування прогнозується на рівні 4 050 тис. грн у 2026 р. та 5 300 тис. грн у 2027 р. Собівартість складе відповідно 2 588 та 3 205 тис. грн, що забезпечить валовий прибуток 1 462 та 2 095 тис. грн. З урахуванням прогнозованих інших доходів та витрат чистий прибуток підприємства очікується на рівні 180 тис. грн у 2026 р. та 350 тис. грн у 2027 р. Для порівняння: у 2025 р. чистий прибуток склав лише 86,6 тис. грн. Таким чином, реалізація запропонованих заходів забезпечує зростання чистого прибутку у 4,0 рази протягом двох років.

Рентабельність продажів за базовим сценарієм зросте з 2,95 % у 2025 р. до 4,44 % у 2026 р. та 6,60 % у 2027 р. Рентабельність активів (ROA) прогнозується на рівні 20–25 % у 2027 р., що значно перевищує показник 2025 р. (13,42 %). Зростання рентабельності власного капіталу (ROE) очікується до рівня 55–65 % у 2027 р. завдяки одночасному зростанню прибутку та нарощенню власного капіталу.

За оптимістичним сценарієм – за умови залучення грантів від USAID/ЄБРР та фактичного внесення засновником статутного капіталу в розмірі 3 000 тис. грн – чистий дохід від реалізації у 2027 р. може досягти 6 000–6 500 тис. грн, а власний капітал підприємства зросте до 3 300–3 500 тис. грн, що забезпечить коефіцієнт автономії на рівні 0,60–0,65 – вище нормативного значення 0,5.

Окремої уваги заслуговує прогноз структури пасивів підприємства, адже саме фінансова незалежність є найгострішою проблемою КП «Сервіс

Паркування». Власний капітал у 2025 р. становить 163,70 тис. грн (25,4 % пасивів). За рахунок щорічної капіталізації прогнозного чистого прибутку та зменшення приросту поточних зобов'язань (внаслідок оптимізації розрахунків з бюджетом) прогнозується зростання власного капіталу до 343,7 тис. грн у 2026 р. та 693,7 тис. грн у 2027 р. Коефіцієнт автономії при цьому зростає з 0,254 у 2025 р. до 0,310 у 2026 р. та 0,380 у 2027 р. – без урахування внесення статутного капіталу засновником.

Коефіцієнт фінансової залежності знизиться з 2,942 у 2025 р. до прогнозних 2,63 у 2026 р. та 2,18 у 2027 р., що вперше наближається до нормативного значення $\leq 2,0$. Повне внесення засновником неоплаченого статутного капіталу у розмірі 3 000 тис. грн дозволить одноразово довести коефіцієнт автономії до рівня 0,72–0,75, що кардинально змінить фінансовий профіль підприємства.

Реалізація заходів з оновлення матеріально-технічної бази (лізинг 3–5 паркоматів нового покоління загальною вартістю 360–600 тис. грн) прогнозовано знизить коефіцієнт зносу основних засобів до 70 % у 2026 р. та до 50 % у 2027 р. Досягнення коефіцієнта зносу ≤ 50 % відповідає цільовому показнику, визначеному у підрозділі 3.2, і свідчить про суттєве підвищення операційної надійності паркувальної інфраструктури. Первісна вартість основних засобів зростає орієнтовно до 1 500 тис. грн у 2026 р. та 2 000 тис. грн у 2027 р., що відображає активну інвестиційну діяльність.

Щомісячні лізингові платежі в розмірі 12–20 тис. грн рівномірно розподілять навантаження на бюджет підприємства, не створюючи піків витрат. З урахуванням прогнозованого зростання доходів від реалізації, питома вага лізингових платежів у структурі операційних витрат не перевищить 5–7 %, що є прийнятним рівнем боргового навантаження.

За результатами прогнозних розрахунків здійснено оцінку очікуваної динаміки інтегрального показника фінансового потенціалу КП «Сервіс Паркування» (рис. 3.4, графік Г). Нагадаємо, що інтегральна оцінка 2025 р. склала 3,00 балів за п'ятибальною шкалою, що відповідає нормативному рівню.

Реалізація запропонованих заходів дозволить підвищити цей показник до 3,55 балів у 2026 р. та 4,05 балів у 2027 р., що відповідатиме рівню «вище норми» та свідчитиме про якісне зміцнення фінансового потенціалу підприємства.

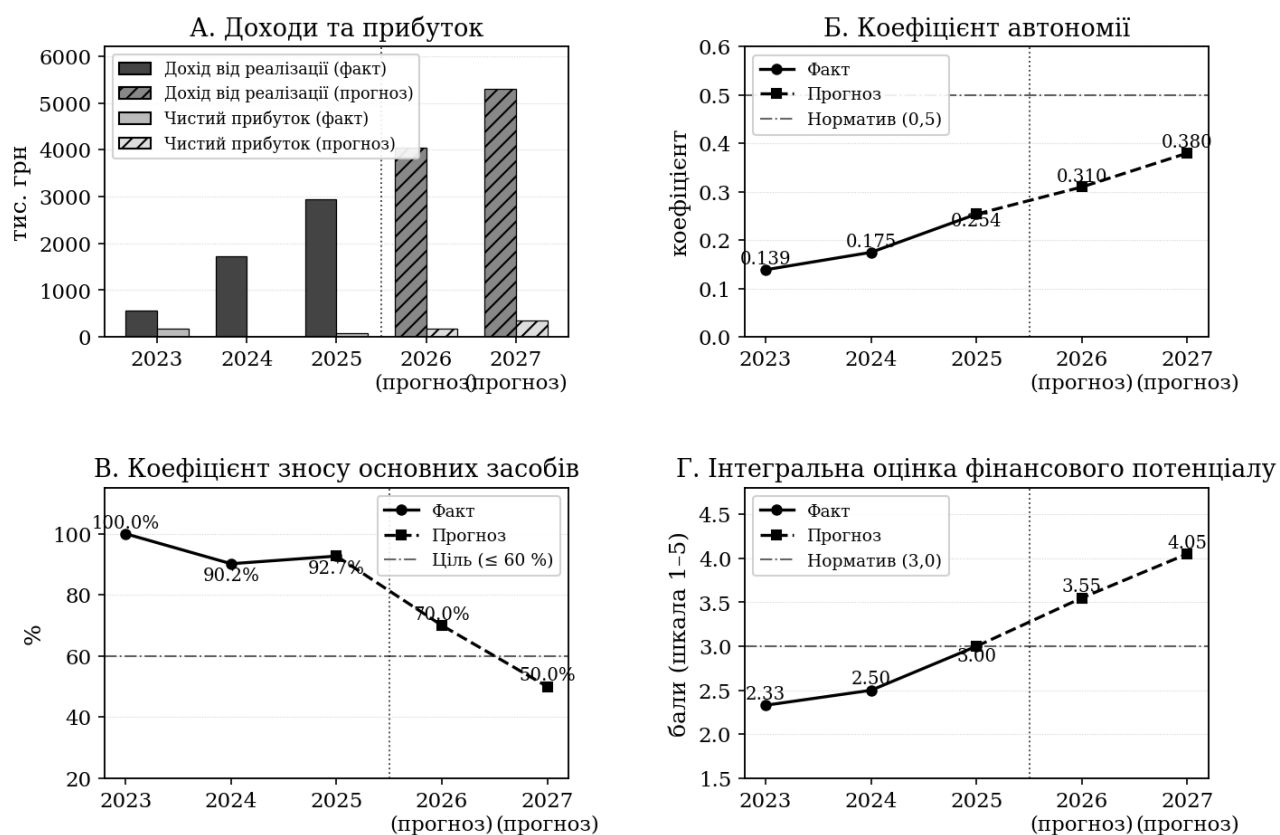


Рис. 3.4. Прогнозна оцінка ключових індикаторів фінансового потенціалу КП «Сервіс Паркування» за 2023–2027 рр.

Джерело: розраховано автором на основі фінансової звітності підприємства та прогнозних розрахунків

Найбільший внесок у підвищення інтегрального показника забезпечать: складова ділової активності – внаслідок зростання оборотності активів при стрімкому збільшенні доходів від реалізації; складова майнового стану – внаслідок системного оновлення основних засобів; складова фінансового забезпечення – внаслідок зростання частки власного капіталу та диверсифікації джерел фінансування. Складова ліквідності залишиться стабільно вищою за норматив, однак незначно знизиться у 2026 р. через спрямування частини грошових коштів на інвестиційні цілі.

**Прогнозні значення ключових індикаторів фінансового потенціалу КП
«Сервіс Паркування» на 2026–2027 рр.**

Показник	Норма	2025 р. (факт)	2026 р. (базовий прогноз)	2027 р. (базовий прогноз)	2027 р. (оптимістичний прогноз)
Чистий дохід від реалізації, тис. грн	↑	2 935,0	4 050,0	5 300,0	6 200,0
Чистий прибуток, тис. грн	> 0	86,6	180,0	350,0	520,0
Рентабельність продажів, %	> 0	2,95	4,44	6,60	8,39
Рентабельність активів (ROA), %	> 0	13,42	17,8	24,6	30,1
Коефіцієнт автономії	≥ 0,5	0,254	0,310	0,380	0,640
Коефіцієнт фінансової залежності	≤ 2,0	2,942	2,630	2,180	1,560
Коефіцієнт зносу ОЗ, %	≤ 50	92,7	70,0	50,0	45,0
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,2–0,25	1,171	0,85	0,70	0,65
Інтегральна оцінка фін. потенціалу, бали	3,0	3,00	3,55	4,05	4,40

Джерело: розраховано автором на основі фінансової звітності підприємства та прогнозних розрахунків

Реалізація прогнозних показників пов'язана з певними ризиками, що визначають вірогідність відхилення фактичних результатів від базового сценарію. Основними ризиками є: посилення воєнної загрози, яке може призвести до введення більш жорстких обмежень на переміщення та скорочення попиту на паркувальні послуги; затримка прийняття міською радою рішень про

перегляд тарифів або надання цільових субвенцій; труднощі із залученням грантового фінансування в умовах конкуренції за донорські ресурси; кадровий ризик – подальше скорочення персоналу внаслідок мобілізації, що може обмежити операційні можливості підприємства.

Для мінімізації наведених ризиків пропонується система превентивних заходів: укладення довгострокових угод із донорськими організаціями щодо проектного фінансування ще до 2026 р.; залучення до роботи підприємства студентів-практикантів та осіб з обмеженими можливостями мобілізації для часткового покриття кадрового дефіциту; розроблення антикризового фінансового плану підприємства на випадок погіршення безпекової ситуації, що передбачає скорочення витрат без припинення надання послуг; підтримання сформованого резервного фонду як буфера на випадок шокового скорочення доходів.

Таким чином, прогнозна оцінка ефективності запропонованих заходів щодо зміцнення фінансового потенціалу КП «Сервіс Паркування» підтверджує їхню доцільність та реалістичність. За базовим сценарієм реалізації заходів до 2027 р. очікується: зростання чистого доходу від реалізації до 5 300 тис. грн (у 1,8 рази відносно 2025 р.); зростання чистого прибутку до 350 тис. грн (у 4,0 рази); підвищення рентабельності продажів до 6,6 %; зростання коефіцієнта автономії до 0,380; зниження коефіцієнта зносу основних засобів до 50 %; підвищення інтегральної оцінки фінансового потенціалу до 4,05 балів із п'яти. Оптимістичний сценарій, що передбачає залучення грантового фінансування та внесення статутного капіталу засновником, забезпечить досягнення нормативного коефіцієнта автономії ($\geq 0,5$) вже у 2027 р., що означатиме якісний перехід КП «Сервіс Паркування» на рівень фінансово незалежного комунального підприємства з розвиненим фінансовим потенціалом.

ВИСНОВКИ

В ході дослідження фінансового забезпечення відтворення та зміцнення фінансового потенціалу підприємства в умовах воєнних ризиків нами було зроблено такі висновки.

1. Фінансовий потенціал підприємства є комплексною економічною категорією, що відображає сукупну здатність суб'єкта господарювання акумулювати, розподіляти та ефективно використовувати фінансові ресурси для забезпечення операційної діяльності, відтворення матеріально-технічної бази та розвитку в умовах невизначеності. Його структуру утворюють чотири взаємопов'язані складові: ресурсна (обсяг і структура фінансових ресурсів), результативна (рентабельність та ділова активність), захисна (ліквідність і фінансова стійкість) та інвестиційна (здатність до оновлення матеріально-технічної бази). Фінансове забезпечення відтворення фінансового потенціалу в умовах воєнних ризиків має базуватися на принципах фінансової резервації, диверсифікації джерел ресурсів, технологічної стійкості та пріоритетної капіталізації прибутку.

2. КП «Сервіс Паркування» Івано-Франківської міської ради є суб'єктом господарювання комунальної форми власності, зареєстрованим у червні 2022 року та спеціалізованим на наданні послуг із організації паркування транспортних засобів. Підприємство перебуває на стадії становлення й функціонує в умовах повномасштабного воєнного вторгнення. Виявлено ключові організаційні проблеми: статутний капітал у розмірі 3 000 000,00 грн формально зареєстрований, проте фактично не внесений засновником, а чисельність персоналу скоротилася з 11 до 6 осіб протягом 2024–2025 рр. внаслідок мобілізації, у тому числі призову на військову службу директора підприємства.

3. Аналіз фінансово-господарської діяльності підприємства за 2023–2025 рр. засвідчив суперечливу, але загалом позитивну динаміку. Валюта балансу зросла з 428,60 тис. грн до 645,30 тис. грн (+50,6 %), чистий дохід від реалізації – з 574,10 тис. грн до 2 935,00 тис. грн (у 5,1 рази), власний капітал – з 59,40 до

163,70 тис. грн. Водночас виявлено структурні вади: критичний рівень зносу основних засобів (92,7 % у 2025 р.), низька частка власного капіталу в пасивах (25,4 %), домінування поточних зобов'язань перед бюджетом (446,20 тис. грн, або 92,7 % поточних зобов'язань) та висока залежність від бюджетних трансфертів. Чистий прибуток у 2024 р. склав лише 0,10 тис. грн, а у 2025 р. відновився до 86,60 тис. грн при рентабельності продажів 2,95 %.

4. Оцінка індикаторів фінансового потенціалу виявила неоднорідну картину. Коефіцієнт абсолютної ліквідності становив 1,171 при нормі 0,2–0,25 – підприємство свідомо накопичує грошові кошти як захисний буфер в умовах воєнного стану. Коефіцієнт автономії залишається нижчим за норматив – 0,254 при нормі $\geq 0,5$, коефіцієнт фінансової залежності – 2,942 при нормі $\leq 2,0$. Натомість коефіцієнт оборотності активів зріс з 1,339 до 4,548 разів, що свідчить про суттєве підвищення ділової активності. Інтегральна оцінка фінансового потенціалу зросла з 2,33 балів у 2023 р. до 3,00 балів у 2025 р., проте найнижчі оцінки зберігаються за складовими майнового стану (1,5 балів) та фінансової стійкості (2,0 балів), що є зонами критичного ризику.

5. Вивчення зарубіжного досвіду виявило три релевантні для України моделі управління фінансовим потенціалом в умовах воєнних ризиків. Ізраїльська модель передбачає обов'язкове державне страхування воєнних ризиків і пріоритетну підтримку комунальної інфраструктури через компенсаційні фонди. Корейська модель базується на нормативному резервуванні ліквідних коштів на рівні 20–25 % річних витрат та пільгових кредитних лініях. Балтійська модель акцентує на розмежуванні операційного та резервного фінансування й цифровізації критичної інфраструктури. Вітчизняна практика 2022–2025 рр. додатково виробила механізми оптимізації витрат при збереженні операційного ядра, залучення грантів міжнародних донорів та капіталізації прибутку для нарощення власного капіталу.

6. Обґрунтовано чотири ключові напрями вдосконалення фінансового потенціалу КП «Сервіс Паркування». Перший – нарощення власних доходів і власного капіталу: розширення паркомережі на 5–7 нових локацій із прогнозним

приростом доходів 20–30 %, запровадження диференційованих тарифів (+15–25 % доходів) та цільова капіталізація чистого прибутку. Другий – оновлення матеріально-технічної бази шляхом фінансового лізингу 3–5 паркоматів нового покоління вартістю 80–120 тис. грн кожний, що дозволить знизити знос ОЗ до 50 % до 2027 р. Третій – цифровізація через впровадження мобільного застосунку оплати (+25–40 % транзакцій), QR-квитків та хмарного зберігання фінансових даних. Четвертий – формування резервного фонду у розмірі ≥ 10 % від чистих доходів ($\geq 293,50$ тис. грн) як буфера проти воєнних ризиків.

7. Розроблено механізм фінансового забезпечення запропонованих напрямів, що об'єднує чотири категорії джерел: власні доходи від реалізації послуг; бюджетні трансферти та цільові субвенції від Івано-Франківської міської ради; грантове фінансування від міжнародних донорів (USAID, GIZ, ЄБРР); лізингові механізми для оновлення обладнання. Механізм доповнено системою моніторингу через ключові показники ефективності: темп зростання чистих доходів (ціль ≥ 20 % щорічно), коефіцієнт автономії (ціль 0,35 до 2027 р.), коефіцієнт зносу ОЗ (ціль ≤ 60 % до 2027 р.) та частка резервного фонду у доходах (ціль ≥ 10 %).

8. Прогнозна оцінка ефективності запропонованих заходів підтвердила їхню обґрунтованість. За базовим сценарієм до 2027 р. очікується зростання чистого доходу від реалізації до 5 300 тис. грн (у 1,8 рази відносно 2025 р.), чистого прибутку – до 350 тис. грн (у 4,0 рази), рентабельності продажів – з 2,95 % до 6,60 %, коефіцієнта автономії – з 0,254 до 0,380, зниження зносу основних засобів до 50,0 % та підвищення інтегральної оцінки фінансового потенціалу до 4,05 балів із п'яти. За оптимістичним сценарієм, що передбачає залучення грантового фінансування та фактичне внесення засновником статутного капіталу 3 000 000,00 грн, коефіцієнт автономії досягне 0,640, що перевищить нормативне значення та означатиме якісний перехід КП «Сервіс Паркування» до рівня фінансово незалежного комунального підприємства з розвиненим фінансовим потенціалом, стійким до воєнних ризиків.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Бланк І. А. Фінансовий менеджмент. Київ : Ніка-Центр, Ельга, 2010. 680 с.
2. Бондарук Т. Г., Заїчко І. В., Бондарук І. С. Діагностика фінансового стану та інвестиційної привабливості підприємства в системі фінансового менеджменту. *Науковий вісник Національної академії статистики, обліку та аудиту*. Серія: Гроші, фінанси і кредит. 2022. № 1–2. С. 71–79.
3. Ватченко Б. С., Шаранов Р. С. Антикризове управління підприємством в умовах війни. *Економічний простір*. 2022. № 182. С. 39–44.
4. Вінницька О. А., Чвертко Л. А., Корнієнко Т. О. Теоретична сутність та значення фінансової стійкості підприємства. *Економіка. Фінанси. Право*. 2020. № 11/3. С. 25–29. URL: <https://elar.navs.edu.ua/server/api/core/bitstreams/2888ad1d-d637-42dc-9d26-1b707c076709/content>.
5. Губарик О. М., Юрченко А. А. Обліково-аналітичне забезпечення діагностики функціонування підприємства та удосконалення система економічної безпеки на основі покращення фінансового стану. *Економіка та суспільство*. 2021. № 32. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-32-45>.
6. Дем'янчук О. І., Оніщенко А. О. Антикризове управління підприємством в умовах невизначеності: теоретичний та практичний аспект. *Наукові записки Національного університету «Острозька академія»*. Серія: Економіка. 2024. № 33 (61). С. 42–47.
7. Длігач А. О. Як живе бізнес на третьому році війни. *Advanter Group*. 2024. URL: <https://advanter.ua/blog/yak-zhive-biznes-na-tretomu-roci-vijni-rezultati-doslidzhen>.
8. Дмитренко Д. М. Концептуальний підхід до формування ефективної системи фінансової діагностики діяльності підприємства. *Економіка та суспільство*. 2023. № 52. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-52-41>.
9. Доценко І. О., Донець Є. С. Чинники впливу на вибір напрямів фінансової діагностики підприємства. *Сучасні виклики сталого розвитку бізнесу*

: тези виступів II Міжнар. наук.-практ. конф. Житомир : Житомирська політехніка, 2021. С. 18–20.

10. Копилюк О. І., Тимчишин Ю. В., Музичка О. М. Фінансова стійкість у системі забезпечення економічної безпеки підприємства. *Бізнес Інформ*. 2021. № 3. С. 81–87.

11. Костенко Ю. О., Короленко О. Б., Гузь М. М. Аналіз фінансової стійкості підприємства в умовах воєнного стану. *Економіка та суспільство*. 2022. Вип. № 43. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-43-77>.

12. Кравченко М. О., Леонтовська М. А. Підходи до оцінювання фінансової стійкості інноваційно-активних підприємств. *Економічний вісник НТУУ «Київський політехнічний інститут»*. 2022. № 24. С. 93–98.

13. Кудельський В. Е. Фінансова діагностика у системі антикризового управління підприємством. *Економічний простір* : зб. наук. праць ПДБАА. 2020. № 163. С. 82–86.

14. Левкович О. В., Калашнікова Ю. М. Фінансова стійкість як передумова інноваційного розвитку підприємства. *Ефективна економіка*. 2023. № 4. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8776>.

15. Ливч Д. Д. Мікро-, малий та середній бізнес: стійкість в часи війни, потенціал для відбудови України. *Економічна правда*. 2024. URL: <https://www.epravda.com.ua/publications/2024/02/2/709420/>.

16. Матвійчук В. І., Матушевський О. В. Формування фінансової безпеки суб'єкта господарювання в умовах воєнного стану. *Економіка та організація управління*. 2023. № 4 (52). С. 123–131.

17. Мацьків В. В. Шляхи вдосконалення фінансового забезпечення розвитку аграрної сфери в умовах трансформації економіки. *Інноваційна економіка*. 2020. № 5-6 (84). С. 133–141.

18. Мацьків В. В., Мигович Т. М., Щур Р. І. Фінансові аспекти вступу України до ЄС: виклики та перспективи. *Проблеми і перспективи економіки та управління*. 2024. № 3 (39). С. 284–297.

19. Мельник О. М. Фінансова стійкість підприємства в сучасній

економіці. *Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку* : Вісник НУ «Львівська політехніка». Серія: Економічна. 2020. № 691. С. 188–192.

20. Момот Т., Луб А. Фінансова стійкість підприємства: проблеми та їх вирішення на прикладі будівельної компанії. *Молодий вчений*. 2022. Вип. 10 (86). С. 49–51.

21. Офіційний сайт Державної служби статистики України. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua>.

22. Оцінка впливу війни на мікро-, малі та середні підприємства в Україні / Програма розвитку ООН в Україні. 2024. С. 27–38. URL: <https://www.undp.org/sites/g/files/zskgke326/files/2024-04/undp-ua-smb2024.pdf>.

23. Панухник О. В. Пріоритетні концепти діагностики фінансового стану підприємства у призмі розгляду державних ініціатив із підтримки бізнесу під час війни. *Актуальні проблеми розвитку фінансів в умовах цифровізації економіки України* : матеріали I Всеукр. наук.-практ. конф. Вінниця : ДонНУ ім. Василя Стуса, 2023. С. 56–59.

24. Податковий кодекс України від 02.12.2010 № 2755-VI. *Відомості Верховної Ради України*. 2011. № 13-14, № 15-16, № 17. URL: <http://zakon0.rada.gov.ua/laws/show/2755-17>.

25. Поддєрьогін А. М., Білик М. Д., Буряк Л. Д. Фінанси підприємств : навч. посіб. Київ : КНЕУ, 2004. 546 с.

26. Пігуль Н. Г. Аналіз фінансової стійкості підприємств України. *Приазовський економічний вісник*. 2021. Вип. 1. С. 186–190.

27. Пілецька С. Т., Васюткіна Н. В., Білоус Н. П. Теоретичні аспекти управління фінансовим потенціалом підприємства в умовах економіки знань. *Бізнес Інформ*. 2024. № 1. С. 241–248.

28. Плиса В. Й., Цюпка А. В., Мунтян Б. В. Управління фінансовим потенціалом підприємства в соціально-економічних реаліях воєнного стану та повоєнного відновлення економіки України. *Економіка та суспільство*. 2024. № 61. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-61-99>.

29. Сак Т. В., Шепелюк Н. П. Діагностика фінансової стійкості підприємства: методологія та практика застосування. *Економічний журнал Одеського політехнічного університету*. 2023. № 4. С. 39–45.
30. Сакун О. С., Щур Р. І., Мацьків В. В. Фінансові аспекти підтримки бізнес-сектору України в умовах воєнного стану. *Актуальні проблеми розвитку економіки регіону*. Івано-Франківськ : Вид-во ПНУ ім. Василя Стефаника, 2022. Вип. 18. Т. 1. С. 50–60.
31. Сосновська О. О. Механізм оцінки фінансової стійкості підприємств. *Економіка: теорія та практика*. 2022. № 2. С. 60–66. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/econom_2022_2_12.
32. Сподіна А. О., Тарасенко І. О. Фінансова стійкість підприємства: сутність та фактори впливу. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука»*. 2022. № 12 (131). С. 24–31.
33. Стан та потреби бізнесу в умовах війни: результати опитування у квітні-травні 2024 року / Цифрова громада. 2024. URL: <https://hromada.gov.ua/research/doslidzennya-stanu-ta-potreb-biznesu-v-ukrayini>.
34. Федорова Х. Що з бізнесом? Коротко про стан економіки та компаній на липень 2024. *Kyivstar Business HUB*. 2024. URL: <https://hub.kyivstar.ua/articles/shho-z-biznesom-korotko-pro-stan-ekonomikita-kompanij-na-lipen-2024>.
35. Шевчук А. Л. Управління фінансовим потенціалом підприємств будівельної галузі для оптимізації їх діяльності. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2025. № 4. С. 92–101.
36. Шевчук Л. Т., Шевчук Я. В., Пась Я. І. Управління фінансовими ризиками та санація підприємств в умовах воєнного стану. *Науковий вісник Львівського університету бізнесу та права*. Серія економічна. 2024. № 41. С. 162–169.
37. Шелудько В. М. Управління фінансами підприємств : навч. посіб. Харків : Фінанси, 2023. 264 с.
38. Шолойко А. С., Абаєва А. Ю. Фактори впливу на фінансову стійкість

страхової компанії. *Бізнес, інновації, менеджмент: проблеми та перспективи* : зб. тез доп. III Міжнар. наук.-практ. конф. Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2022. С. 207–208.

39. Щур Р. І., Мацьків В. В., Керніцький О. Фінансове планування як інструмент підвищення конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств. *Проблеми і перспективи економіки та управління*. 2024. № 4 (40). С. 234–245.

40. Юдіна С. В., Галаганов В. О., Стребіж М. О. Методичний підхід до управління фінансовою стійкістю підприємства. *Економічний простір*. 2023. № 187. С. 178–183.

41. Matskiv V. V. Economic Essence and Components of Financial Support of Agricultural Sector. *Baltic Journal of Economic Studies*. 2015. Vol. 1, No. 2. P. 83–88.

42. Rudenko V., Voloshchuk R., Shchur R., Matskiv V. Institutional Principles of Building the Fiscal Mechanism for Regulating the Investment Development of the National Economy. *European Journal of Sustainable Development*. 2021. Vol. 10 (3). P. 79–96.

Додатки