

DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-78-51>

УДК 338.27:338.242.4:657

ФІНАНСОВИЙ ТА СТРАТЕГІЧНИЙ АНАЛІЗ У СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ДІЯЛЬНІСТЮ ДЕРЖАВНИХ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

FINANCIAL AND STRATEGIC ANALYSIS IN THE MANAGEMENT SYSTEM OF STATE-OWNED ENTERPRISES IN THE CONTEXT OF MARTIAL LAW

Куцик Петро Олексійович

доктор економічних наук, професор, ректор,
професор кафедри обліку, контролю, аналізу та оподаткування,
Львівський торговельно-економічний університет
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-5795-9704>

Мединська Тетяна Володимирівна

доктор економічних наук, доцент,
професор кафедри фінансів, економічної безпеки,
банківської справи та страхового бізнесу,
Львівський торговельно-економічний університет
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-7998-4107>

Корягін Максим Вікторович

доктор економічних наук, професор,
професор кафедри фінансів, економічної безпеки,
банківської справи та страхового бізнесу,
Львівський торговельно-економічний університет
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-3131-1963>

Боднарюк Ірина Леонідівна

кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри,
голова циклової комісії управління та адміністрування,
ВСП «Рівненський технічний фаховий коледж НУВГП»
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-3621-4193>

Kutsyk Petro, Medynska Tetyana, Koryagin Maksym

Lviv University of Trade and Economics

Bodnariuk Iryna

VSP "Rivne Technical Vocational College of the NUWEE"

В умовах воєнного стану, державні підприємства (ДП) відіграють критичну роль у забезпеченні економічної стабільності та обороноздатності країни. Глобальні виклики сучасності вимагають пошуку шляхів для підвищення ефективності діяльності державних підприємств. Вивчення теоретичних аспектів, аналіз результативності роботи державних підприємств та пошук можливостей для підвищення їхньої ефективності управління в умовах війни сприятимуть зміцненню економіки, збереженню робочих місць і мінімізації негативного впливу війни на державні активи. Метою статті є комплексний фінансовий і стратегічний аналіз діяльності державних підприємств, зокрема ДП «Рівненський автомобільний ремонтний завод» (ДП РАРЗ) та ДП «Зіренський спиртзавод» (ДП ЗСЗ), за період 2020-2024 рр. з метою виявлення ключових проблем та розробки рекомендацій для підвищення їх ефективності в системі управління. У дослідженні використано методику FinScore, що базується на 20 фінансових індикаторах, для оцінки ліквідності, платоспроможності, прибутковості та ділової активності. Аналіз фінансових показників ДП РАРЗ і ДП ЗСЗ виявив їхню низьку ліквідність, критичну плато-



спроможність та значну збитковість, що свідчить про їхню неефективність. На основі фінансового аналізу, а також SWOT та PEST-аналізів, визначено ключові стратегічні пріоритети для кожного підприємства. Відповідно для ДП РАРЗ основними стратегічними завданнями в системі управління є покращення фінансового стану, модернізація обладнання та пошук нових замовлень, а для ДП ЗСЗ – диверсифікація продукції, зниження витрат та вихід на нові ринки. Виявлені ризики (економічні та регуляторні) та можливості (державна підтримка та попит на оборонну продукцію) є основою для розробки стратегій, спрямованих на забезпечення їхньої стійкості та ефективності управління в умовах воєнного стану. При проведенні дослідження використовувались такі методи: порівняння, аналізу, синтезу, метод групування даних, математично-статистичний метод, графічний метод, скоринговий метод, методи стратегічного аналізу: SWOT-аналіз і PEST-аналіз.

Ключові слова: діяльність державних підприємств, фінансовий аналіз, стратегічний аналіз, скоринговий аналіз, SWOT-аналіз, PEST-аналіз.

In the context of martial law, state-owned enterprises (SOE) play a critical role in ensuring the country's economic stability and defense capabilities. Contemporary global challenges require finding ways to improve the operational efficiency of these enterprises. The study of theoretical aspects, analysis of the performance of state-owned enterprises, and the search for opportunities to increase their management effectiveness during wartime will contribute to strengthening the economy, preserving jobs, and minimizing the negative impact of war on state assets. The purpose of this article is a comprehensive financial and strategic analysis of the activities of state-owned enterprises, specifically "Rivne Automobile Repair Plant" SOE (RARP) and "Zirnensky Distillery" SOE (ZD), for the period 2020-2024. The aim is to identify key problems and develop recommendations to improve their management efficiency. The study employed the FinScore methodology, which is based on 20 financial indicators to assess liquidity, solvency, profitability, and business activity. The analysis of the financial performance of RARP and ZD revealed their low liquidity, critical solvency, and significant unprofitability, indicating their operational inefficiency. Based on the financial, SWOT, and PEST analyses, key strategic priorities have been identified for each enterprise, for SOE RARP the primary strategic objectives in the management system are to improve its financial condition, modernize equipment, and secure new orders. For SOE ZD, the priorities are product diversification, cost reduction, and market expansion. The identified risks (economic and regulatory) and opportunities (state support and demand for defense products) serve as the foundation for developing strategies aimed at ensuring their resilience and management effectiveness under martial law. The research utilized the following methods: comparison, analysis, synthesis, data grouping, mathematical-statistical, graphical, scoring, and strategic analysis methods (SWOT and PEST analysis).

Keywords: operations of state-owned enterprises, financial analysis, strategic analysis, scoring analysis, SWOT analysis, PEST analysis.

Постановка проблеми. В сучасних умовах державні підприємства відіграють важливу роль в забезпеченні стабільності економіки та обороноздатності держави. Однак, воєнний стан створює безпрецедентні виклики: руйнування виробничих потужностей, порушення логістичних ланцюгів, втрата ринків збуту та дефіцит кваліфікованих кадрів. Це вимагає від державних підприємств надзвичайної гнучкості та адаптивності, а від управлінців – глибокого розуміння фінансових та стратегічних ризиків. Враховуючи, що Україна обрала шлях євроінтеграції, питання ефективності управління державним сектором стає особливо гострим, оскільки європейські партнери очікують прозорості та стабільності. Дослідження теоретичних аспектів, аналіз ефективності діяльності державних підприємств та пошук шляхів підвищення ефективності їх управління в умовах війни сприятиме забезпеченню стійкості економіки, збереженню робочих місць та мінімізації негативного впливу військових дій на державні активи, що є актуальним і своєчасним в наш час.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питання ефективності державних підпри-

ємств є об'єктом дослідження у наукових працях Вишемирського В., Данилюка О. та Пасхавера О., які розкривають роль державних підприємств у забезпеченні національної безпеки та економічної стабільності в кризових умовах. Куцик П. [4], Коваль Т., Меліхова О., Мельник В., Некрасов В. [7] особливу увагу приділяють практичному застосуванню таких інструментів, як SWOT-аналіз та PEST-аналіз, а також скорингові моделі для оцінки фінансового стану підприємств. Практичні рекомендації щодо важливості використання цих методів у діяльності суб'єктів підприємництва знайшли своє відображення у дослідженнях Корягіна М. і Мединської Т. [19], Посаднєва О. [12], Сідельникової Л., Слободянюк Н. [16] та ін.

Постановка завдання. Метою статті є вивчення теоретичних аспектів функціонування державних підприємств, проведення фінансового та стратегічного аналізу їхньої діяльності і розробка рекомендацій для підвищення їхньої ефективності в системі управління за умов воєнного стану.

Виклад основного матеріалу дослідження. Не залежно від типу економіки, державні підприємства функціонують у більшості

країн світу. Для адміністративно-командної економіки державні підприємства є єдиною формою власності, для ринкової економіки – однією із форм власності. Існування таких підприємств є необхідним, оскільки вони виконують ряд специфічних функцій та задовольняють певні соціальні потреби суспільства, які не може задовольнити приватний сектор. Окрім цього державні підприємства забезпечують надходження до державного бюджету не тільки у вигляді податкових надходжень, а й у вигляді частини прибутку, яка має бути спрямована до неподаткових надходжень бюджету. Відтак, ефективність державних підприємств сприяє інноваційному розвитку національної економіки, окрім того, вони задовольняють окремі соціальні потреби населення та забезпечують додаткові надходження до державного бюджету.

У 1961 році на базі Європейської організації економічного співробітництва, заснованої для управління допомогою з боку США та Канади в рамках Плану Маршала з реконструкції Європи після Другої Світової війни, була створена Організація економічного співробітництва та розвитку. Ця міжнародна організація, членами якої на сьогодні є 38 країн, 70 країн мають статус партнерів ОЕСР, беручи участь у багатьох сферах її діяльності. За впливом ОЕСР належить до трійки провідних світових економічних установ разом з МВФ та Світовим банком.

Згідно рекомендацій Організації економічного співробітництва та розвитку [9] до державних підприємств мають бути віднесені ті підприємства, в яких державні органи володіють часткою капіталу, що становить понад 50%, або ті, які ними контролюються, зокрема шляхом введення державного менеджменту.

Діяльність суб'єктів господарювання регламентується Господарським кодексом України від 16 січня 2003 року № 436-IV [2]. Згідно ст. 62 підприємство – самостійний суб'єкт господарювання, створений компетентним органом державної влади або органом місцевого самоврядування, або іншими суб'єктами для задоволення суспільних та особистих потреб шляхом систематичного здійснення виробничої, науково-дослідної, торговельної, іншої господарської діяльності.

На рис. 1 представлено класифікацію підприємств, які відносяться до суб'єктів господарювання державного сектора економіки згідно Господарського кодексу України. Згідно ст. 63 Кодексу [2] нами подано класифікацію підприємств залежно від форми власності і

визначено, що державне підприємство діє на основі державної власності. Також п. 3. статті визначає, що залежно від способу утворення (заснування) та формування статутного капіталу в Україні діють підприємства унітарні та корпоративні.

У ст. 76 Кодексу визначено, що казенні підприємства створюються у галузях економіки, в яких: законом дозволено здійснення господарської діяльності лише державним підприємствам; основним (понад п'ятдесят відсотків) споживачем продукції (робіт, послуг) виступає держава; за умовами господарювання неможлива вільна конкуренція товаровиробників чи споживачів; переважаючим (понад п'ятдесят відсотків) є виробництво суспільно необхідної продукції (робіт, послуг), яке за своїми умовами і характером потреб, що ним задовольняються, як правило, не може бути рентабельним; приватизацію майнових комплексів державних підприємств заборонено законом [2].

У багатьох країнах світу до сфер функціонування державних підприємств належать стратегічні та нерентабельні галузі виробництва, зокрема, військово-промислового комплексу (виготовлення зброї, боєприпасів); підприємства, які несуть загрозу навколишньому середовищу та безпеці людей; підприємства, що здійснюють науково-виробничі, дослідницькі, проектні та конструкторсько-технологічні розробки, які пов'язані з військовими цілями або з науково-дослідними та дослідно-конструкторськими розробками, що характеризуються невизначеністю, високими інвестиціями та ризиками; підприємства військово-будівельних робіт, які забезпечують будівництво ракетних шахт, знешкодження та утилізацію хімічної та бактеріологічної, ядерної зброї, будівництво залізничних доріг, мостів, виправних закладів тощо. Також до підприємств державної власності ще належать монетні двори та друкарні цінних паперів.

Отже, можемо зробити висновок про необхідність, доцільність та вагомість існування державних підприємств. Адже держава має бути гарантом стабільності, територіальної цілісності та правопорядку, а державні підприємства є засобом досягнення цього. Державні підприємства діють на тих видах та сегментах ринку, де відсутній приватний капітал, з огляду на неефективність капіталовкладень. Водночас, варто наголосити, що основним призначенням державних підприємств, крім виготовлення продукції (товарів, робіт, послуг), є досягнення економічного та

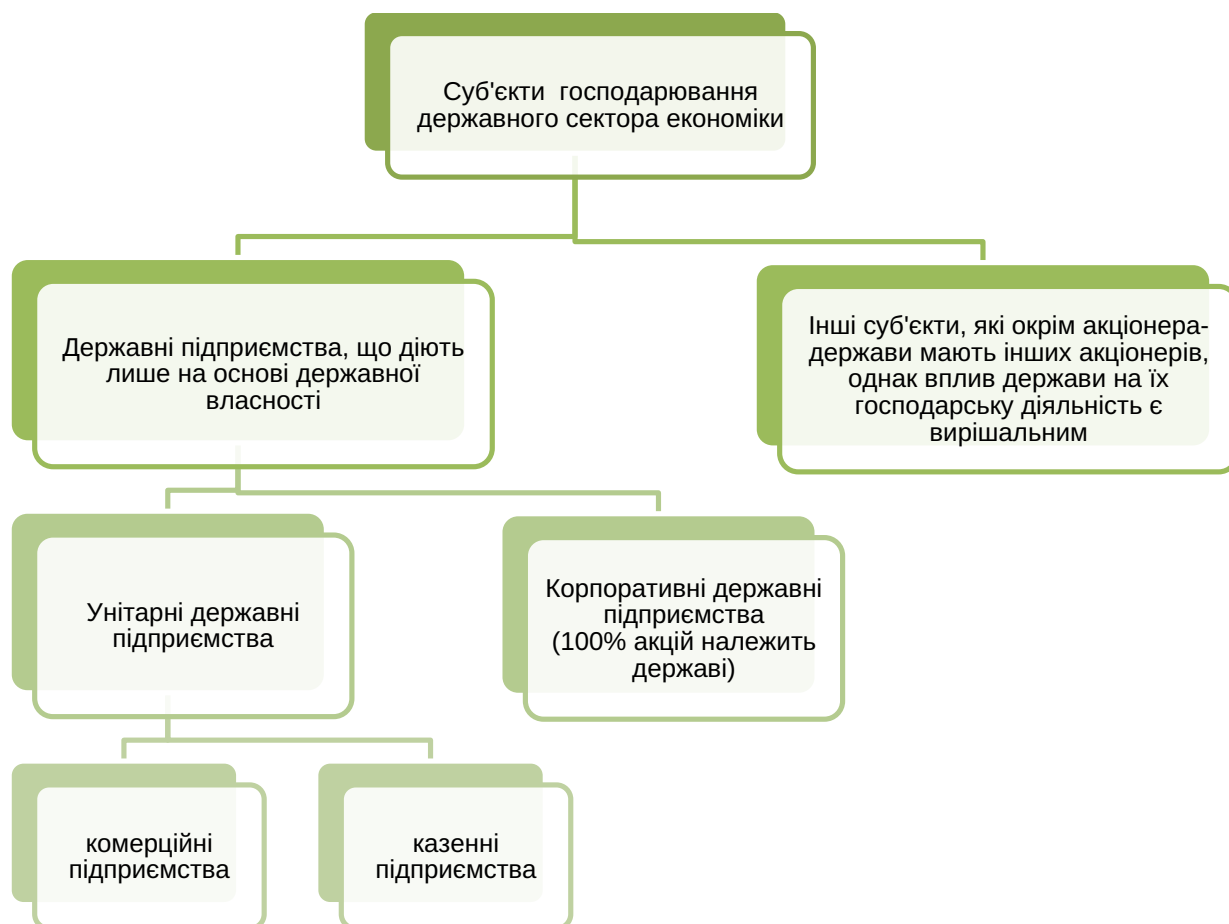


Рис. 1. Класифікація підприємств, які відносяться до суб'єктів господарювання державного сектора економіки

Джерело: складено авторами за даними [2]

соціального ефекту, що є запорукою розвитку держави та захисту її загальнонаціональних інтересів.

Згідно законодавства України підприємство, господарське товариство оприлюднює інформацію про свою діяльність шляхом розміщення документів та матеріалів, що містять таку інформацію, на власній веб-сторінці разом з іншою інформацією про підприємство, господарське товариство [12]. У разі відсутності у підприємства власної веб-сторінки, така інформація розміщується на офіційному веб-сайті суб'єкта управління об'єктами державної власності.

Підприємство також оприлюднює інформацію про використання ним публічних коштів на єдиному веб-порталі використання публічних коштів відповідно до вимог [14].

У 2016–2020 рр. створено портал <https://companies.icps.com.ua/> в рамках проекту «Сприяння прозорості та впровадження антикорупційних заходів у державних під-

приємствах та органах місцевого самоврядування в Україні», що реалізується Міжнародним центром перспективних досліджень (МЦПД) у партнерстві з Інститутом економічних і соціальних реформ (ІНЕКО). Ініціатива фінансується Офіційною Підтримкою Розвитку Словацької Республіки (SlovakAid) [11].

Згідно методології проєкту дані для рейтингу прозорості збираються з офіційних веб-сайтів обраних компаній та за допомогою запитів на публічну інформацію і оцінюються у 6 основних сферах (рис. 2).

Загальний рейтинг компаній варіюється від 0% до 100% і показує не лише загальний відсотковий бал компанії, але і бал за окремими напрямками політики, окрім того, для порівняння бали переводяться у шкалу (табл. 1).

FinScore – скоринговий індекс фінансової стійкості компанії, розрахований аналітичним відділом YouControl, що базується на 20 фінансових індикаторах, які комплексно показують стан ліквідності, платоспромож-



Рис. 2. Сфери оцінки рейтингу прозорості державних підприємств [11]

ності, рентабельності та ділової активності компанії.

Таблиця 1

Шкала оцінки рейтингу прозорості державних підприємств [11]

A+	80 % - 100 %
A	75 % - 79 %
A-	70 % - 74 %
B+	65 % - 69 %
B	60 % - 64 %
B-	55 % - 59 %
C+	50 % - 54 %
C	45 % - 49 %
C-	40 % - 44 %
D+	35 % - 39 %
D	30 % - 34 %
D-	25 % - 29 %
E+	20 % - 24 %
E	15 % - 19 %
E-	10 % - 14 %
F	0 % - 9 %

Система оцінки фінансової стійкості компанії шляхом переведення в бали (scores) попередньо обчислених фінансових показників, а результатом фінансового скорингу від YouControl є композитний індекс FinScore [5].

Завдяки поєднанню сучасних методів machine learning, neural networks, логістичного регресійного моделювання та фінансового аналізу індекс FinScore з року в рік підтверджує високу сигнальну здатність із прогнозування ймовірності банкрутства компаній.

Значення індексу FinScore може варіюватись у діапазоні від 1 (мінімальна фінансова стійкість) до 4 (максимальна фінансова стійкість) залежно від значень фінансових індикаторів компанії.

FinScore – скоринговий індекс фінансової стійкості компанії, розрахований аналітичним відділом YouControl, що базується на 20 фінансових індикаторах, які комплексно відображають стан ліквідності, платоспроможності, рентабельності та ділової активності компанії у порівнянні з конкурентами на ринку. Компоненти індексу були ретельно відібрані в результаті емпіричного дослідження як такі, що мають максимальну прогнозну здатність для передбачення ймовірності банкрутства компанії. Діапазон значень індексу FinScore може варіюватись від 1 (мінімальна фінансова стійкість) до 4 (максимальна фінансова стійкість) в залежності від значень фінансових індикаторів компанії [5].

Загальний індекс FinScore розраховується за формулою:

$$FinScore Index = \sum_{i=1}^n F_i \times w_i \quad (1)$$

F_i – бал, отриманий компанією за фактором, що виражений індикатором i , обмеження $1 \leq F_i \leq 4$

w_i – вага фактору F_i , обмеження $0 < w_i < 1$;

$$\sum_{i=1}^n w_i = 1.$$

n – кількість складових індексу.

Емпіричні квартилі розподілу показника чистої маржі (NPM) за досліджуваний рік по відповідному сектору економіки становили [0%, 1%, 5%]. Бали за даним індикатором для компаній сектору розраховуються так:

Якщо чиста маржа компанії дуже висока ($NPM > 5\%$), компанія отримує 4 бали.

Якщо $1 < NPM < 5\%$, компанія отримує 3 бали.

Якщо $0\% < NPM < 1\%$, компанія отримує 2 бали.

Якщо $NPM < 0\%$, компанія отримує 1 бал.

Аналогічно розраховуються бали решті індикаторів-компонентів індексу FinScore.

У табл. 2 нами подано Розподіл FinScore за рівнями, на основі якого ресурс YouControl присвоює державному підприємству відповідний рівень: A, B, C, D.

До показників ліквідності, які формують FinScore, відносять: поточну ліквідність (Current Ratio); абсолютну ліквідність (Cash Ratio); коефіцієнт “кислотний тест” (Acid-test Ratio); коефіцієнт швидкої ліквідності (Quick Ratio); відношення грошових коштів до активів (Cash-to-Assets Ratio); проміжний коефіцієнт покриття (Net Quick Ratio).

До блоку показників платоспроможності належать: коефіцієнт автономії (Equity-to-Assets); відношення чистого боргу до EBITDA (Net Debt / EBITDA); коефіцієнт покриття необоротних активів власним капіталом (Equity to Fixed Assets Ratio).

Блок показників прибутковості формують: рентабельність активів (ROA); рентабельність оборотних активів (RCA); чиста маржа (NPM); рентабельність загальних активів (ROTA); валова рентабельність собівартості (Gross Profit Markup); рентабельність операційних витрат (Berry Ratio); чиста рентабельність витрат (ROTC).

До показників ділової активності відносять: оборотність загальних активів (Total Assets Turnover); оборотність робочого капіталу (Working Capital Turnover); оборотність дебіторської заборгованості (Receivables Turnover).

Мета розрахунку FinScore – експрес-аналіз рівня фінансових ризиків компанії. Індекс FinScore має ймовірнісний характер. Навіть максимальні значення індексу не дають 100% гарантії фінансової стійкості, а лише вказують

на відносно нижчу ймовірність банкрутства такої компанії.

Для проведення оцінки ефективності державних підприємств нами проведено аналіз їх кількості за даними Реєстру державних підприємств України. На рис. 2 нами подано кількість державних підприємств в Україні загалом та кількість збиткових державних підприємств за 2020–2023 рр. [10]. Бачимо, що у 2021 р. порівняно із 2022 р. кількість державних підприємств зменшилася на 399 одиниць, що складає 45,65%. В той же час, кількість збиткових підприємств зменшилася на 209 одиниць (58,71%). Тобто відбулась процедура ліквідації збиткових підприємств.

У 2023р. порівняно із 2022 р. кількість державних підприємств збільшилася на 322,0 одиниці (або 67,79%), кількість збиткових підприємств збільшилась на 242 одиниці (або на 164,63, тобто в 2,6 рази). Така зміна обумовлена початком повномасштабного вторгнення та необхідністю забезпечення збройних сил України зброєю, снарядами, спорядженням та іншими засобами для забезпечення обороноздатності держави та протистояння ворогові.

У 2024 р. порівняно із 2023 р. кількість державних підприємств зменшилася на 8 одиниць (або на 1%), а кількість збиткових – зменшилася на 76 одиниць (або на 19,54%), що пов'язано із зростанням державного замовлення та продукцію державних підприємств (рис. 3).

В середньому, 40% державних підприємств є збитковими. TOP-5 збиткових державних підприємств у 2024 році подано у табл. 3.

Аналіз наведених даних свідчить, що сукупні збитки п'яти найбільш проблемних підприємств становлять 3,59 млрд грн, причому майже дві третини цієї суми зосереджені у двох компаніях – СхідГЗК та аеропорті «Бориспіль». Така концентрація фінансових втрат у ключових інфраструктурних і стратегічно важливих об'єктах демонструє вразливість економіки до одночасного впливу кількох кризових чинників. Для СхідГЗК значний

Таблиця 2

Розподіл FinScore за рівнями [5]

Рівень	Опис	Розподіл FinScore
A	Високий рівень фінансової стійкості	Вище верхнього квартиля
B	Добрий рівень фінансової стійкості	Вище медіани
C	Задовільний рівень фінансової стійкості	Вище нижнього квартиля
D	Незадовільний рівень фінансової стійкості	Нижче нижнього квартиля

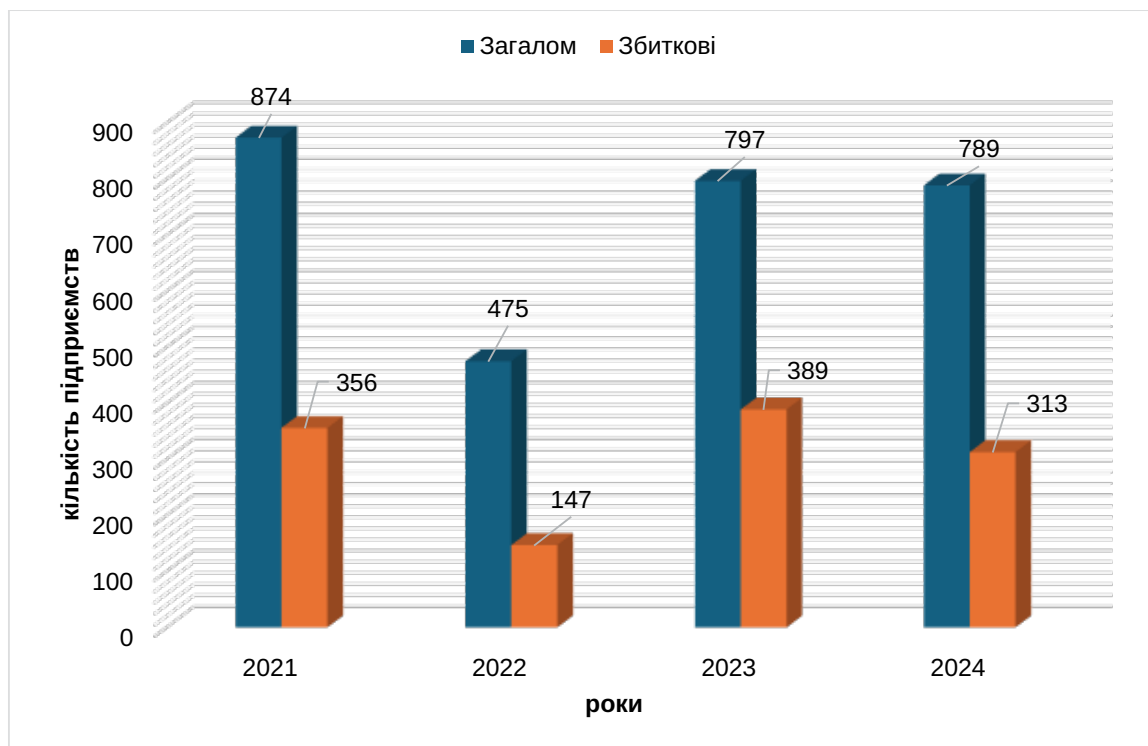


Рис. 3. Кількість державних підприємств в Україні загалом та кількість збиткових державних підприємств за 2021–2024 рр.

Джерело: складено авторами за даними [1]

Таблиця 3

ТОР-5 збиткових державних підприємств у 2024 р. [1]

Місце	Назва підприємства	Збитки, млрд грн
1	СхідГЗК	1,2
2	Аеропорт "Бориспіль"	1,1
3	Регіональні електромережі	0,73
4	"Львіввугілля"	0,30
5	"Енергоринок"	0,26

вплив мають структурні проблеми у видобувній галузі, застарілі технології, обмеження експорту. Збитки аеропорту «Бориспіль» відображають скорочення авіаперевезень та повне припинення пасажирського сполучення в умовах війни, що підкреслює залежність авіаційної інфраструктури від геополітичної стабільності. Високі втрати регіональних електромереж пов'язані не лише з фізичними руйнуваннями мережевої інфраструктури, а й зі зростанням витрат на ремонт, логістику та резервне енергозабезпечення, що в комплексі створює додатковий тиск на тарифну політику та платоспроможність споживачів. Менші за обсягом, але важливі з точки зору галузевих наслідків збитки Львіввугілля та

Енергоринок сигналізують про потребу у глибокій модернізації вугільної галузі та реформуванні механізмів функціонування оптового енергетичного ринку.

У сукупності вищенаведена структура збитковості вказує на системні виклики, що поєднують наслідки війни, структурні дисбаланси та хронічну недоінвестованість у критичні сектори. Без швидкої реалізації комплексної програми відновлення та залучення інвестицій існує ризик подальшого поглиблення фінансової нестабільності, втрати виробничих потужностей і зниження конкурентоспроможності економіки загалом.

На основі методики FinScore – скорингового індексу фінансової стійкості компанії, розра-

хованому аналітичним відділом YouControl, що базується на 20 фінансових індикаторах, які комплексно відображають стан ліквідності, платоспроможності, рентабельності та ділової активності компанії, проаналізуємо показники 2-х державних виробничих підприємств, які здійснюють діяльність у Рівненській області.

ДЕРЖАВНЕ ПІДПРИЄМСТВО “РІВНЕНСЬКИЙ АВТОМОБІЛЬНИЙ РЕМОНТНИЙ ЗАВОД” (ДП РАРЗ) – підприємство військово-промислового комплексу України, яке здійснює ремонт і переобладнання автомобільної та спеціальної техніки для потреб міністерства оборони України.

ДП “ЗІРНЕНСЬКИЙ СПИРТЗАВОД” (ДП ЗСЗ) – виробниче підприємство, що здійснює діяльність за класифікатором видів економічної діяльності 11.01 дистиляція, ректифікація та змішування спиртних напоїв.

На основі даних фінансової звітності ДП “Рівненський автомобільний ремонтний завод” та на основі даних фінансової звітності ДП “Зірненський спиртзавод” нами проаналізовано показники ліквідності, платоспроможності, ділової активності та прибутковості, а також показник FinScore [17; 18].

На рис. 4 подано динаміку показника FinScore скоринговий індекс фінансової стійкості ДП РАРЗ та ДП ЗСЗ за 2020–2024 рр.

Максимальне значення показника (рис. 4) складає 4, спостерігаємо значення по ДП ЗСЗ в межах 2–3, зокрема у 2020 р. показник склав 2,2, у 2020 р. зріс на 0,6, що є позитивним явищем. Проте, у 2021 р. показник знизився на 0,7 і склав 2,1 впродовж 2021–2024 рр. Отже у 2020–2024 рр. підприємство ДП ЗСЗ мало задовільний рівень фінансової стійкості, у 2021 р. – достатній рівень фінансової стійкості.

Як свідчать дані розрахунків, жодне з підприємств протягом усього досліджуваного періоду (2020–2024 рр.) не досягло нормативного рівня фінансової стійкості, який становить 4, що вказує на їхню вразливість до фінансових ризиків і залежність від зовнішніх факторів, зокрема державної підтримки. Динаміка показників у ДП РАРЗ та ДП ЗСЗ суттєво відрізняється. Так, ДП ЗСЗ продемонструвало падіння FinScore після початку повномасштабного вторгнення (з 2,8 у 2021 р. до 2,1 у 2022 р.), що може бути наслідком руйнування логістичних ланцюгів, втрати ринків збуту або інших викликів, пов'язаних з війною, згодом показник стабілізувався на рівні 2,1. ДП РАРЗ навпаки, показало стабільне, хоч і повільне зростання FinScore з 2020 по 2023 рр. (з 1 до 2,1), що може бути пов'язано з отриманням державних оборонних замовлень. Однак у 2024р. показник знизився до

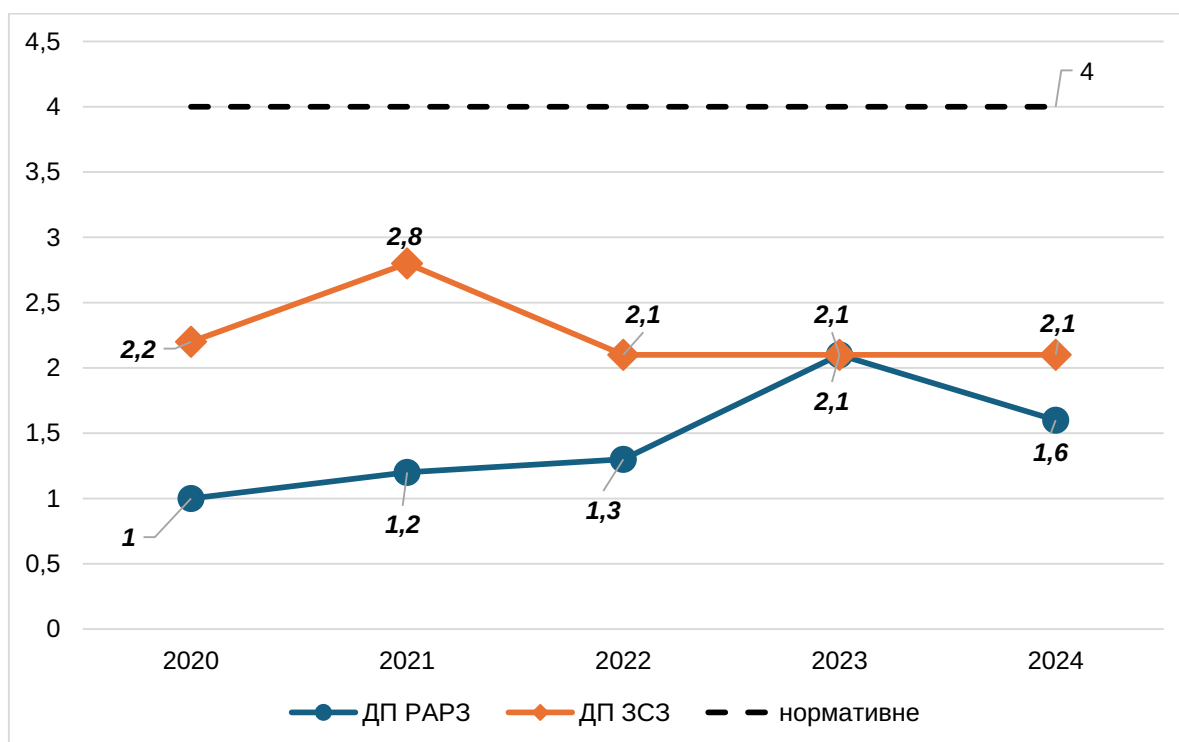


Рис. 4. Динаміка показника “FinScore скоринговий індекс фінансової стійкості” ДП РАРЗ та ДП ЗСЗ за 2020–2024 рр.

Джерело: складено авторами за даними [17; 18]

1,6, що свідчить про нові виклики або нестабільність у діяльності.

Отже, обидва підприємства демонструють нестабільну фінансову стійкість. Показники коливаються, що підкреслює високу вразливість підприємств до зовнішніх шоків і потребу в розробці ефективних антикризових стратегій. Фінансова стійкість цих підприємств не досягла нормативного рівня, що є сигналом для перегляду їхніх бізнес-моделей та управлінських рішень.

На рис. 5 подано динаміку показника поточної ліквідності (Current Ratio), що характеризує здатність компанії погашати свої поточні зобов'язання строком до 1 року за рахунок оборотних активів. Економічно доцільне значення показника складає 100%, бачимо, що значення показника ДП ЗСЗ є нижчим за економічно доцільне значення. Зокрема, у 2020 р. показник складав 26%, а у 2021 р. погіршився на 4,1%, у 2022 р. показник знизився ще на 2,4% і складав 19,5%, у 2023 р. показник знизився ще на 9,6% і склав 9,9%, у 2024 р. показник ще знизився до 9,5% і свідчить про те, що на 100 грн. зобов'язань підприємство має лише 9,5 грн. оборотних активів, що демонструє низьку платоспроможність та ліквідність ДП ЗСЗ.

Значення ДП РАРЗ коливалося в межах 0,7-6,8%, так, у 2020 р. показник складав 6,8%, а у 2021 р. знизився до 4, у 2022 р.

показник складав 1,4%, а в 2023 р. зріс на 0,1% до 1,5%. У 2024 р. показник сягнув критичного значення 0,7% і свідчить про те, що на 100 грн. зобов'язань підприємство має лише 0,7 грн. оборотних активів, внаслідок цього виникають проблеми із ліквідністю та платоспроможністю ДП РАРЗ.

Обидва підприємства демонструють вкрай низький рівень поточної ліквідності, який значно відхиляється від нормативного показника, що становить 100%, а це свідчить про їхню нездатність своєчасно покривати поточні зобов'язання за рахунок своїх оборотних активів. Такий фінансовий стан є сигналом високих ризиків неплатоспроможності, оскільки динаміка показника для обох підприємств є негативною. ДП ЗСЗ показало стабільне зниження поточної ліквідності протягом усього періоду – з 26% у 2020 р. до 9,5% у 2024 р., що вказує на погіршення фінансового стану, ймовірно, через втрату оборотних коштів або збільшення короткострокових зобов'язань. ДП РАРЗ також демонструє постійне зниження показника, хоча й на низьких абсолютних значеннях. Його ліквідність впала з 6,8% до критичних 0,7% у 2024 р., що свідчить про системні проблеми з управлінням фінансами та високу залежність від зовнішніх джерел фінансування.

Такий стан ліквідності є небезпечним для функціонування підприємств, особливо в

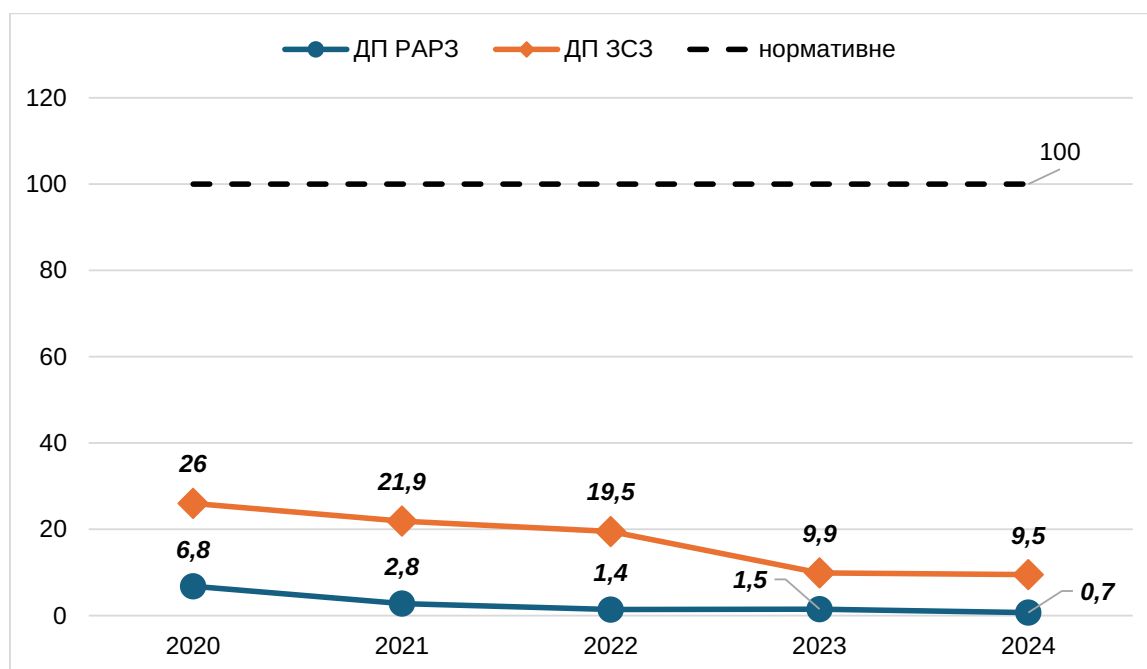


Рис. 5. Динаміка показника поточної ліквідності (Current Ratio) ДП РАРЗ та ДП ЗСЗ за 2020–2024 рр., %

Джерело: складено авторами за даними [17; 18]

умовах воєнного стану, що може призвести до: збоїв у виробництві через неможливість вчасно закуповувати сировину та матеріали; проблем із розрахунками з постачальниками та працівниками; залежності від державної допомоги для підтримки операційної діяльності. Загалом, дані розрахунків підтверджують, що попри важливу роль у воєнній економіці, фінансовий стан аналізованих державних підприємств є вкрай нестабільним та вимагає негайного втручання для поліпшення їхньої фінансової стійкості.

На рис. 6 подано індикатор платоспроможності (Equity-to-Assets), що характеризує частку власного капіталу компанії у загальній сумі коштів, інвестованих у її діяльність. Оптимальне значення показника $\geq 50\%$.

Спостерігаємо з рис. 6, що впродовж досліджуваного періоду значення індикатора платоспроможності ДП ЗСЗ було від'ємним. У 2020 р. показник дорівнював (-87%), у 2021 р. він склав (-64,4%), а вже у 2022 р. індикатор знизився до 40,3% і склав (-104,7%). У 2023 р. показник становив (-200,1%), а у 2024 р. (-374,3%). Така тенденція є негативною і свідчить про критичні проблеми державного підприємства ДП ЗСЗ із платоспроможністю, адже у 2024 р. індикатор платоспроможності свідчить про відсутність власного капіталу у загальній сумі коштів, інвестованих у діяль-

ність, що може засвідчує покриття власним капіталом суми збитків минулих років.

Значення індикатора платоспроможності ДП РАРЗ у 2020 р. становило (-1054,3%), у 2021 р. показник знизився до (-2343,8%), вже у 2022 р. рівень індикатора погіршився ще на 1710,2% і склав (-4054%). У 2023 р. показник становив (-4157,8%), а у 2024 р. знизився ще на 3165,1% і склав (-7322,9%), що свідчить про негативну тенденцію щодо "вимивання" власного капіталу постійною збитковістю діяльності підприємства. Отож, індикатори платоспроможності ДП РАРЗ та ДП ЗСЗ за 2020–2024 рр. мають значення, які не наближаються до економічно доцільного на рівні 50% і є критичними, що свідчить про повну фінансову залежність від кредиторів.

Обидва підприємства демонструють негативні показники платоспроможності протягом усього досліджуваного періоду (2020–2024 рр.), що є критично небезпечним і свідчить про повну невідповідність нормативному значенню у 50%. Негативне значення означає, що власний капітал є меншим за нуль, тобто зобов'язання перевищують активи. Це фактично означає, що підприємства є банкрутами, про що свідчить динаміка показника для обох підприємств є стійко негативною. Зокрема ДП РАРЗ демонструє постійне та значне погіршення плато-

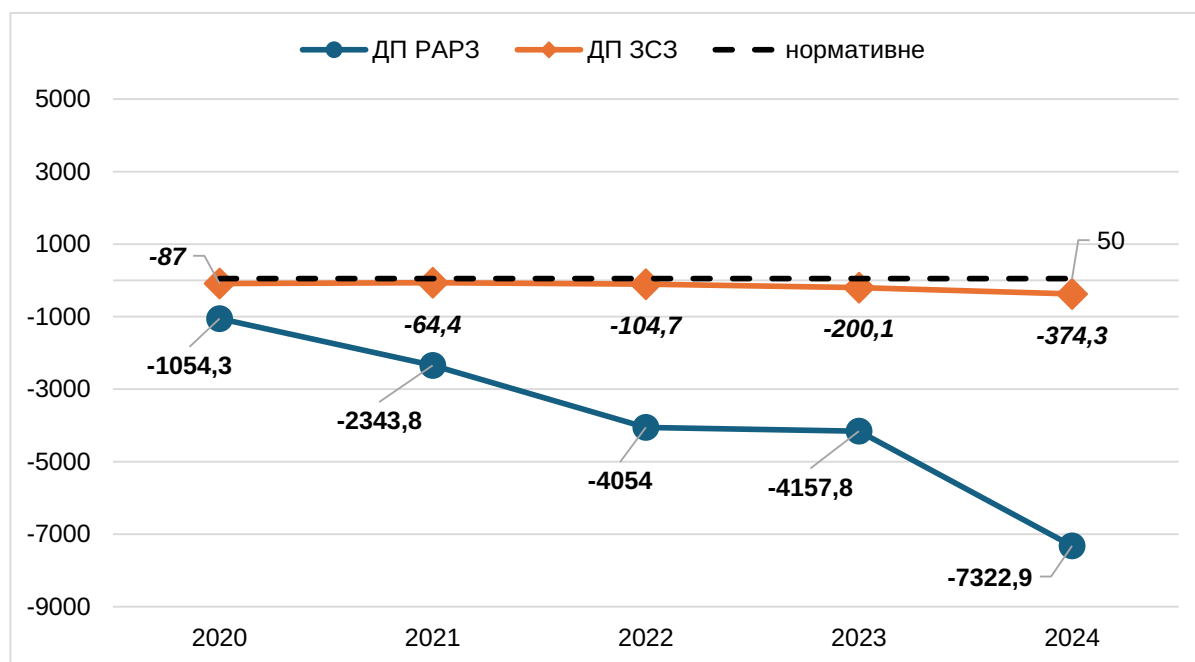


Рис. 6. Динаміка показника платоспроможності (Equity-to-Assets) ДП РАРЗ та ДП ЗСЗ за 2020–2024 рр., %

Джерело: складено авторами за даними [17; 18]

спроможності, показник знизився з -1054,3% у 2020 р. до -7322,9% у 2024 р., що свідчить про системні та глибокі фінансові проблеми, які прогресують, а не вирішуються. Такий стан є вкрай загрозливим і вказує на накопичення боргів та збитків, які значно перевищують вартість активів. ДП ЗСЗ також перебуває у глибокій кризі платоспроможності, хоча і з меншими абсолютними значеннями, ніж ДП РАРЗ. Показник знизився з -87% до -374,3% за досліджуваний період, що також вказує на тривале погіршення фінансового здоров'я.

Дані рис. 6 є яскравою ілюстрацією глибокої фінансової кризи, у якій перебувають досліджувані державні підприємства, діяльність яких є не просто збитковою, а й призводить до накопичення зобов'язань, що значно перевищують вартість їхніх активів. Такий стан вимагає не просто управлінських змін, а, можливо, системної реструктуризації або санації, щоб запобігти подальшому погіршенню та мінімізувати втрати для держави.

На рис. 7 подано індикатор прибутковості (NPM), що відображає відношення чистого прибутку до загальної виручки підприємств ДП РАРЗ та ДП ЗСЗ за 2020–2024 рр. Чим вище значення показника, тим більшою є прибутковість, а від'ємні значення свідчать про збитковість діяльності.

На рис. 7 спостерігаємо, що значення ДП ЗСЗ у 2020 р. становило (-5,10%), але у 2021 р. знизилось на 0,9% і склало (-4,20%). Впродовж 2022 р. показник погіршився ще на 6,25% та в 2023 р. становив (-15,40%), а у 2024р. індикатор знизився до рекордного значення (-32,50%), що свідчить про збитковість підприємства, тоді як економічно доцільне значення індикатора прибутковості складає 1,075%.

Значення показника ДП РАРЗ у 2020 р. становило (-93,40%), у 2021 р. показник зменшився на 365,2%, вже у 2022 р. індикатор прибутковості знизився до (-572,10)%, а у 2023р показник збільшився на 386,3% і склав (-185,80%), проте вже у 2024 р. показник становив (-845,30%), що свідчить про збиткову діяльність підприємства.

Дані розрахунки індикатора прибутковості (рис. 7) підприємств ДП РАРЗ та ДП ЗСЗ, демонструють стабільну і значну збитковість протягом усього досліджуваного періоду (2020–2024 рр.). Показник NPM є негативним, що свідчить про їхню нездатність генерувати чистий прибуток від основної діяльності, що є критичним відхиленням від середнього показника по галузі, який є позитивним (+1,075%). Особливо гострою є ситуація на ДП РАРЗ, де рівень збитковості різко зріс, а після тим-

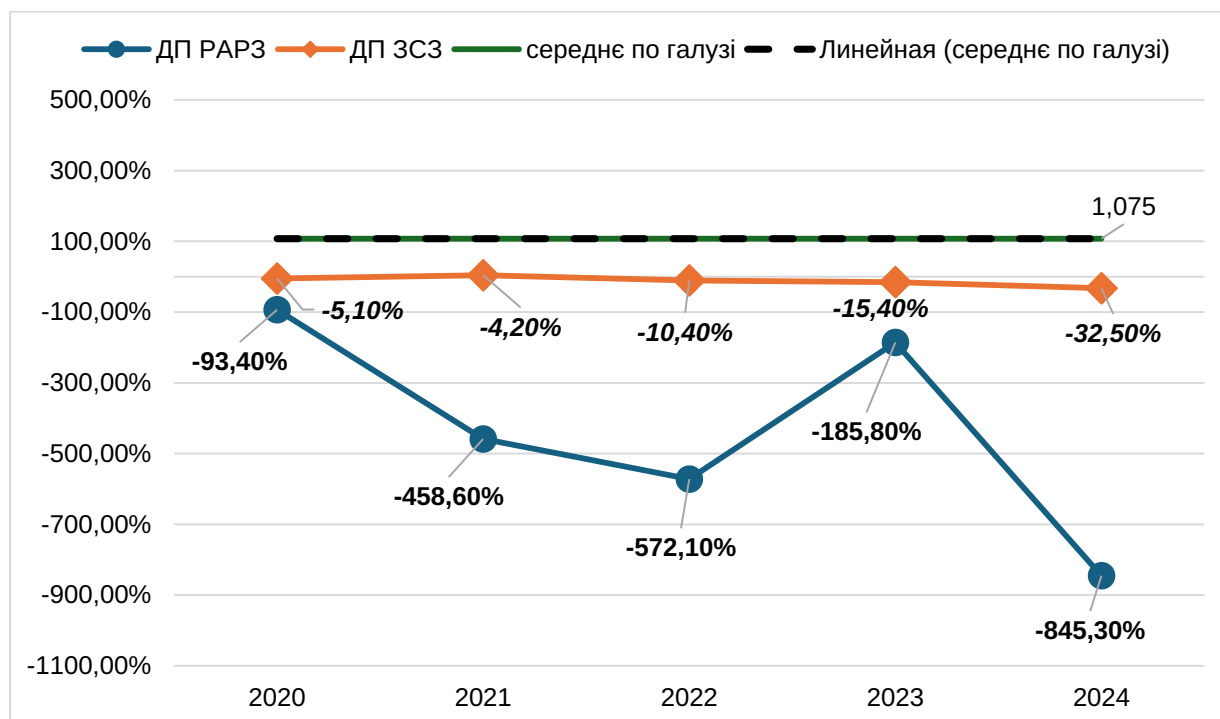


Рис. 7. Динаміка показника "Індикатор прибутковості (NPM)"
ДП РАРЗ та ДП ЗСЗ за 2020–2024 рр., %

Джерело: складено авторами за даними [17; 18]

часового "покращення" у 2023 р. (-185,8%), показник знову обвалився до -845,3% у 2024 р., що вказує на глибоку фінансову кризу та неефективність управління. Динаміка показника на ДП ЗСЗ є більш стабільною, але також постійно негативною, з тенденцією до погіршення (-5,10% у 2020 р. до -32,50% у 2024 р.). Негативна динаміка NPM для обох підприємств може бути обумовлена: впливом воєнного стану: руйнування активів, збільшення витрат, пов'язаних із безпекою, логістичними проблемами; неефективністю управління: високими операційними витратами, відсутністю стратегічного планування та неспроможністю адаптуватися до ринкових умов; низькою конкурентоспроможністю: нездатністю генерувати достатній дохід для покриття витрат.

На рис. 8 подано індикатор ділової активності (Total Assets Turnover), що дозволяє виміряти продуктивність активів компанії шляхом їх порівняння із обсягом виручки ДП РАРЗ та ДП ЗСЗ за 2020–2024 рр. Середнє значення по галузям їх діяльності складає 2,10%.

З рис. 8 спостерігаємо, що індекс ділової активності ДП ЗСЗ коливається в межах 2-7%, що перевищує середні показники по галузі, у 2020 р. показник становив 2,7% та вже у 2021 р. збільшився на 1,8%, у 2022 р. показник складав 4,9%, вже у 2023 р. знизився на 1,1%,

а 2024 р. індикатор збільшився до 6,90%, що свідчить про ефективне використання активів підприємством для отримання доходу.

Показник ДП РАРЗ у 2020 р. становив 0,40%, у 2021 р. збільшився на 0,20%, а вже у 2022 р. індикатор зменшився на 0,10%, проте у 2023 р. знову зріс і склав 3,40%, та у 2024 р. показник знизився значення 1,10%, що свідчить про низьку ефективність використання активів або наявність неліквідних активів, які не приносять доходу.

Подані розрахунки (рис. 8) демонструють, що на ДП ЗСЗ значно вищий рівень ділової активності порівняно з ДП РАРЗ", а це означає, що ДП ЗСЗ ефективніше використовує свої активи для генерації доходу, ніж ДП РАРЗ протягом усього досліджуваного періоду. Динаміка показника у ДП ЗСЗ є позитивною, особливо в умовах воєнного стану. Після невеликого падіння у 2023 р., показник стрімко зріс до 6,90 у 2024 р., що свідчить про високу адаптивність та здатність підприємства збільшувати обсяги реалізації, ймовірно, завдяки зростанню попиту на його продукцію, можливо, пов'язаному з державними замовленнями. На відміну від ДП ЗСЗ, ДП РАРЗ має значні проблеми з діловою активністю, оскільки показник залишався стабільно низьким до 2022 р., потім несподівано зріс у 2023 р. (до 3,40), але знову різко впав у 2024 р. до

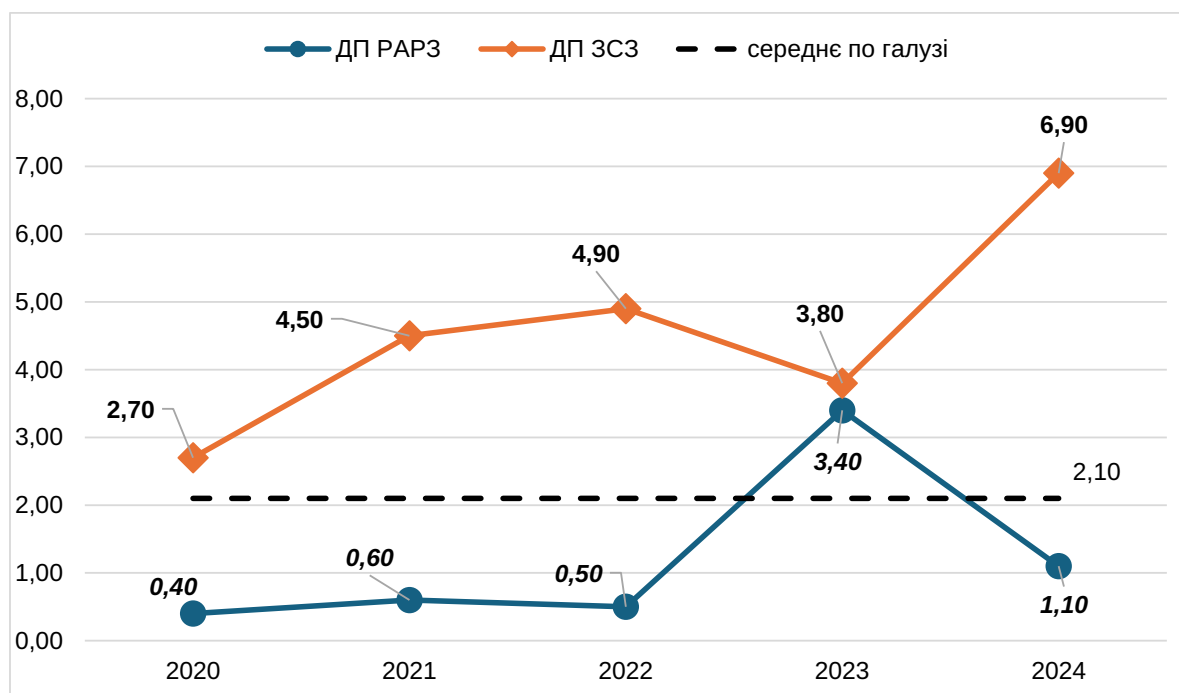


Рис. 8. Динаміка показника "Індикатор ділової активності (Total Assets Turnover)" ДП РАРЗ та ДП ЗСЗ за 2020–2024 рр., %

Джерело: складено авторами за даними [17; 18]

1,10, що вказує на відсутність стабільної бізнес-моделі та залежність від кон'юнктурних змін або разових замовлень. Якщо ДП ЗСЗ у 2024 р. значно перевищило середній показник по галузі (6,90 проти 2,10), то ДП РАРЗ постійно перебувало нижче цього рівня, це підкреслює низьку ефективність використання ресурсів у ДП РАРЗ та її відставання від конкурентів. Загалом, хоча ДП ЗСЗ продемонструвало вражаючу адаптивність та ефективність використання активів у воєнний час, ДП РАРЗ має серйозні системні проблеми, які загрожують його фінансовій стійкості.

Після здійснених розрахунків фінансових показників діяльності ДП ЗСЗ та ДП РАРЗ, доцільно провести SWOT-аналіз, щоб систематизувати та пояснити причини виявлених фінансових проблем.

SWOT-аналіз як інструмент стратегічного планування використовується для оцінки поточного стану компанії, проєкту чи організації. SWOT-аналіз розпочинається з оцінки сильних сторін (Strengths) та оцінкою конкурентних переваг та унікальності продукту чи послуги компанії. SWOT-аналіз використовують для стратегічного планування, визна-

чення довгострокових цілей і розробки плану дій. Зокрема, оцінка ринку дає можливість краще зрозуміти позицію компанії щодо конкурентів; допомагає ідентифікувати проблемні місця та перспективні напрямки для розвитку; вжити превентивних заходів щодо ризиків та зовнішніх загроз.

SWOT-аналіз використовують як для великі корпорацій, так і малі підприємства різних форм власності [7].

Проведемо SWOT-аналіз ДП “Рівненський автомобільний ремонтний завод” (рис. 9). Сильні сторони підприємства: підприємство є частиною військово-промислового комплексу України, що гарантує стратегічну важливість; спеціалізація на ремонті та переобладнанні автомобільної і спеціальної техніки для потреб Міністерства оборони; досвід роботи з військовою технікою та спеціалізованими замовленнями.

Проведемо SWOT-аналіз ДП “Зірненський спиртзавод” (рис. 10). Сильні сторони підприємства: довготривалий досвід у виробництві спиртової продукції; наявність виробничих потужностей для дистиляції, ректифікації та змішування спиртних напоїв; можливість



Рис. 9. Матриця SWOT-аналізу ДП “Рівненський автомобільний ремонтний завод”

Джерело: складено авторами



Рис. 10. Матриця SWOT-аналізу ДП “Зірненський спиртзавод”

Джерело: складено авторами

адаптації до змін на ринку алкоголю (наприклад, виробництво біоетанолу чи іншої продукції).

Підсумовуючи проведений SWOT-аналіз можемо зазначити, що для ДП PAPЗ ключовими завданнями є покращення фінансового стану через ефективніше управління заборгованістю, модернізацію обладнання та пошук нових замовлень. Для ДП ЗСЗ важливими напрямками є диверсифікація продукції, зниження витрат і вихід на нові ринки збуту.

Якщо SWOT-аналіз фокусується на внутрішніх сильних і слабких сторонах, а також на зовнішніх можливостях і загрозах, то PEST-аналіз деталізує та систематизує зовнішні фактори, які були виявлені в SWOT, тому проведення PEST-аналізу є важливим для повного розуміння стратегічної позиції підприємства з метою його ефективного управління.

PEST-аналіз як інструмент стратегічного планування, використовується для оцінки зовнішнього середовища, у якому працює компанія. PEST-аналіз дозволяє оцінити зовнішні чинники, що можуть впливати на організацію

або проєкт, і використовується для довгострокового планування [16].

Фактори, що враховуються в PEST-аналізі:

1. Політичні фактори (Political): політична стабільність (нестабільність) у країні; законодавчі ініціативи, що впливають на бізнес; податкове регулювання; державна підтримка чи субсидії для певних галузей; військові конфлікти або політична напруженість.

2. Економічні фактори (Economic): рівень інфляції та курсу валют; економічне зростання або рецесія; рівень безробіття; доступ до кредитування та ставки за позиками; купівельна спроможність населення.

3. Соціальні фактори (Social): демографічні зміни (зростання населення, старіння, міграція); зміни в поведінці споживачів (уподобання, мода); рівень освіти населення; соціальні тренди (екологія, здоровий спосіб життя, урбанізація).

4. Технологічні фактори (Technological): розвиток нових технологій у галузі; інновації та автоматизація; доступність технологій для бізнесу; вплив інтернету та цифрових техно-

логій; величина інвестицій у дослідження та розробки.

PEST-аналіз проводиться у кілька етапів і передбачає: збір інформації та оцінку зовнішніх факторів, які можуть вплинути на діяльність організації; класифікацію факторів, адже кожен з них має розподілитися за категоріями (P, E, S, T); оцінка впливу, що передбачає аналіз кожного фактора, який може мати позитивний чи негативний вплив на організацію; розробка стратегій, в яких використовується отримана інформація для розробки адаптивних або превентивних заходів [7].

Переваги PEST-аналізу полягають у наступному: ідентифікація зовнішніх можливостей та загроз; підготовка до змін зовнішнього середовища; використання для подальших стратегічних аналізів (наприклад, SWOT).

Недоліки PEST-аналізу полягають у тому, що він охоплює лише зовнішні фактори, не враховуючи внутрішніх проблем компанії; може бути складним для виконання через брак або надлишок даних; результати можуть бути суб'єктивними, якщо аналіз проводиться без чітких методологічних підходів.

Загалом PEST-аналіз допомагає компаніям адаптувати свою стратегію до змін зовнішнього середовища, зменшити ризики та знайти нові можливості для розвитку.

Проведемо PEST-аналіз ДП “Рівненський автомобільний ремонтний завод” (рис. 11).

Політичні фактори, на нашу думку, які впливають на підприємство: державна підтримка оборонної промисловості та залежність підприємства від замовлень Міністерства оборони України, що забезпечує стратегічну важливість, але також створює ризики при зміні пріоритетів державного фінансування; регуляторна політика щодо законодавчих ініціатив в оборонній сфері, які можуть як стимулювати розвиток, так і створювати додаткові перешкоди; війна в Україні збільшує попит на військову техніку та її ремонт, що створює можливості для збільшення обсягів діяльності підприємства.

Економічні фактори включають: залежність від державного фінансування, адже нестабільність економіки може вплинути на регулярність і обсяги державних замовлень; інфляція та зростання витрат, адже



Рис. 11. Матриця PEST-аналізу ДП “Рівненський автомобільний ремонтний завод”

Джерело: складено авторами

підвищення вартості матеріалів та ресурсів збільшує собівартість ремонтних робіт; кредитні ризики, адже значні обсяги боргових зобов'язань обмежують фінансові можливості підприємства для інвестування коштів у модернізацію.

До соціальних факторів ми відносимо: стратегічну значимість оборонних підприємств та підтримку підприємств військово-промислового комплексу як стратегічно важливих; кваліфікованість кадрів, адже відтік фахівців за кордон потребує підготовки нових працівників для роботи з високотехнологічною технікою.

Технологічні фактори включають: застаріле обладнання, що потребує модернізації виробничих потужностей для підвищення ефективності; інновації щодо використання новітніх технологій, що може вплинути на якість ремонту техніки та знизити витрати; доступ до сучасних світових розробок, адже співпраця з іноземними партнерами може сприяти впровадженню інновацій.

Проведемо PEST-аналіз ДП "Зіренський спиртзавод" (рис. 12). До політичних факторів ми віднесли: регуляторну політику, що перед-

бачає державний контроль за виробництвом алкоголю, адже підняття акцизного податку та ліцензії можуть обмежувати діяльність; антикорупційні заходи, що передбачають боротьбу з тіньовим ринком алкоголю і може створити як можливості, так і додаткові виклики для підприємства; державну підтримку експорту щодо можливостей виходу на нові ринки, за умов сприяння держави.

Економічні фактори передбачають, що попит на спиртну продукцію може знижуватися з огляду на купівельну спроможність населення, що безпосередньо впливає на обсяги реалізації; експортні можливості, як пов'язані із Девальвацією гривні, що створює конкурентні переваги на зовнішніх ринках; вартість енергоресурсів: Зростання цін на енергоносії підвищує витрати на виробництво.

До соціальних факторів ми включили: споживчі настрої та культуру споживання алкогольних напоїв, що може змінити попит на елітні спиртові продукти; здоровий спосіб життя, адже зростання популярності здорового способу життя може знизити попит на алкоголь; репутація бренду, адже довіра

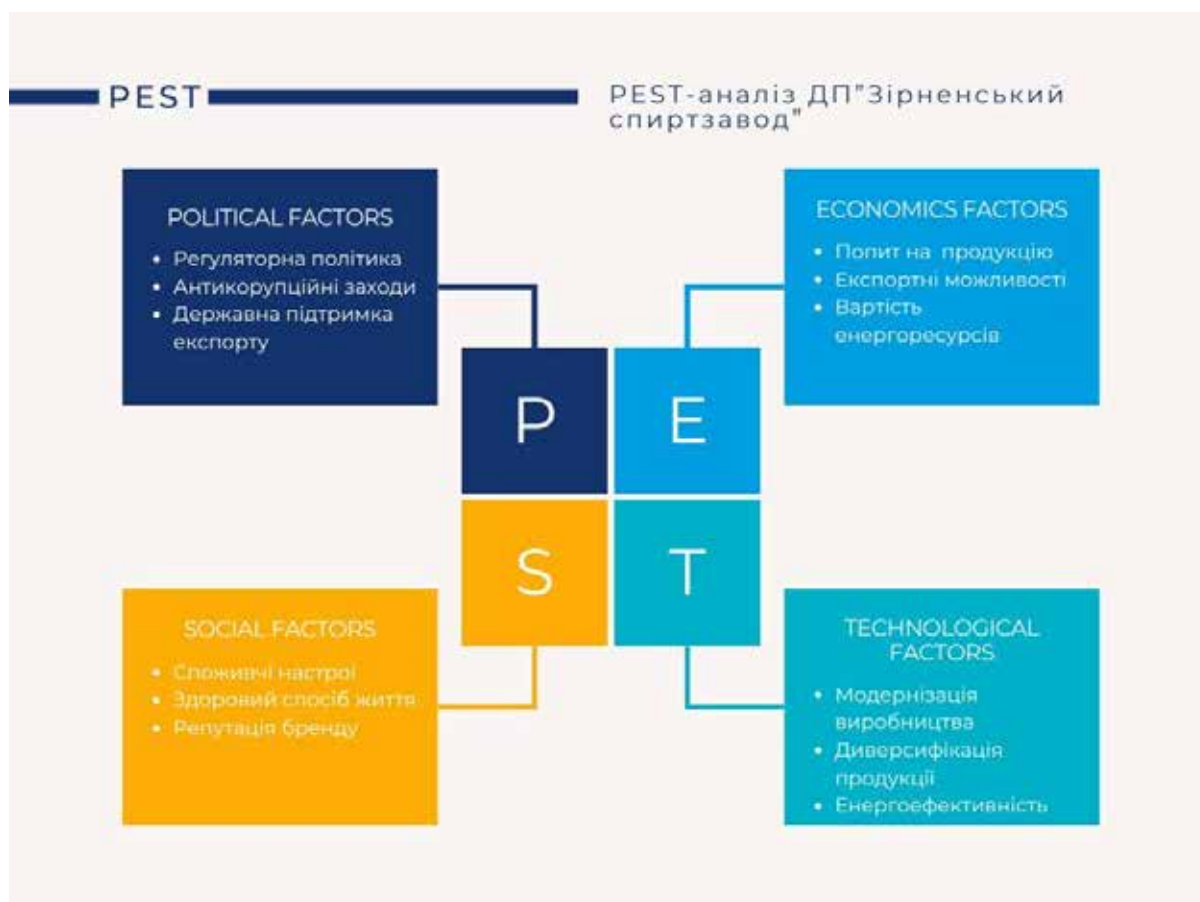


Рис. 12. Матриця PEST-аналізу ДП "Зіренський спиртзавод"

Джерело: складено авторами

до місцевого виробника може стимулювати продажі.

Технологічні фактори включають: модернізацію виробництва, адже інвестиції в нові технології можуть знизити собівартість та підвищити якість продукції; диверсифікацію продукції щодо використання новітніх технологій для виробництва біоетанолу або технічного спирту; енергоефективність, адже впровадження енергоощадних технологій може скоротити виробничі витрати.

Висновки і перспективи подальших досліджень у даному напрямі. Нами досліджено, що державні підприємства діють на тих видах та сегментах ринку, де відсутній приватний капітал, з огляду на неефективність капіталовкладень, водночас, основним призначенням державних підприємств, крім виготовлення продукції (товарів, робіт, послуг), є досягнення економічного та соціального ефекту, що є запорукою розвитку держави та захисту її загальнонаціональних інтересів.

Встановлено, що FinScore – скоринговий індекс фінансової стійкості компанії, розрахований аналітичним відділом YouControl, що базується на 20 фінансових індикаторах, які комплексно показують стан ліквідності, платоспроможності, рентабельності та ділової активності компанії. Метою розрахунку FinScore є експрес-аналіз рівня фінансових ризиків компанії, виявлення та усунення яких сприятиме ефективному управлінню підприємств.

Проведений аналіз засвідчив значну динаміку у функціонуванні державного сектора економіки України в умовах воєнного стану. У 2022 році, на початку повномасштабного вторгнення, спостерігалось стрімке зростання кількості державних підприємств, а також значне збільшення частки збиткових підприємств, що було прямою реакцією на потреби обороноздатності країни. Ця тенденція відображає переорієнтацію економіки на задоволення військових потреб та виклики, пов'язані з руйнуванням традиційних виробничих і логістичних ланцюгів.

Водночас, за результатами 2023 року, відзначено позитивну динаміку у діяльності державних підприємств, що проявилось у скороченні загальної кількості збиткових одиниць. Ця зміна є наслідком адаптації державних підприємств до умов воєнного часу та збільшення державного замовлення, що дозволило стабілізувати фінансові показники та підвищити ефективність їхньої діяльності, попри збереження високих ризиків. Таким

чином, результати дослідження підтверджують ключову роль державних підприємств у забезпеченні економічної стійкості та обороноздатності України.

Проаналізовано фінансову стійкість, ліквідність, платоспроможність, прибутковість та ділову активність ДП “Рівненський автомобільний ремонтний завод” і ДП “Зірненський спиртзавод” за період 2020–2024 рр. Результати аналізу вказують на суттєві фінансові проблеми обох підприємств, зокрема, відзначається низька ліквідність, критична залежність від кредиторів та значна збитковість, що свідчить про неефективність їх функціонування. Показники ділової активності ДП “Зірненський спиртзавод” дещо перевищують середні галузеві норми, проте загальний фінансовий стан підприємств є незадовільним, що потребує термінового впровадження заходів для стабілізації їх фінансового стану.

За результатами SWOT-аналізу, головними слабкими сторонами ДП РАРЗ є неефективне управління заборгованістю та застаріле обладнання. Водночас, PEST-аналіз підкреслює, що основні загрози для підприємства – це економічні ризики та технологічна відсталість. Однак, аналіз також виявив значні можливості, зумовлені державною підтримкою та високим попитом на продукцію оборонного призначення. Тому, ключовими стратегічними завданнями в системі управління ДП РАРЗ є: покращення фінансового стану через оптимізацію управління боргами та пошук ефективних інструментів фінансування; модернізація виробництва за рахунок цільових інвестицій та використання можливостей державного фінансування; збільшення обсягів виробництва та пошук нових замовлень з урахуванням державного оборонного замовлення.

SWOT-аналіз ДП ЗСЗ вказує на необхідність диверсифікації продукції та зниження витрат як ключових внутрішніх завдань для даного підприємства. Відповідно, PEST-аналіз визначає, що головні ризики для підприємства пов'язані з регуляторним тиском (зміни у законодавстві) та соціальними тенденціями (зміни у споживчих перевагах). Водночас, аналіз вказує на значні можливості, пов'язані з модернізацією та виходом на нові ринки збуту. Отже, стратегічні пріоритети в системі управління ДП ЗСЗ мають бути спрямовані на: диверсифікацію виробничого портфеля для зменшення залежності від одного виду продукції та зниження ризиків; підвищення операційної ефективності та оптимізацію витрат для зростання конкурен-

тоспроможності; використання можливостей зовнішнього середовища шляхом виходу на нові ринки, що дозволить забезпечити стабільний розвиток.

Майбутні дослідження передбачатимуть аналіз впливу різних видів державної під-

тримки (фінансові дотації, податкові пільги, державні замовлення) на фінансові показники та стратегічну стабільність державних підприємств в умовах війни, що дозволить оцінити ефективність урядових програм та виявити найоптимальніші механізми підтримки.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Аналітична стаття 40% держкомпаній були збитковими у 2024 році. URL: <https://opendatabot.ua/analytics/state-companies-2024> (дата звернення 27.07.2025).
2. Господарський кодекс України від 16 січня 2003 року № 436-IV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/436-15#Text> (дата звернення 17.07.2025).
3. Закону України “Про відкритість використання публічних коштів” від 11 лютого 2015 року № 183-VIII URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/183-19#Text> (дата звернення 27.07.2025).
4. Куцик П. Когнітивний підхід до формування стратегії підприємства на основі “Data Mining” і SWOT-аналізу. *Економічний аналіз*. 2022. Том 32. № 2. С. 243–251.
5. Методика розрахунку скорингового індексу FinScore аналітичного відділу YouControl. URL: <https://youcontrol.com.ua/contractor/financial-scoring/method/?id=12643221> (дата звернення 14.07.2025).
6. Найбільші державні підприємства 2024 року: результати моніторингу. URL: <https://www.ukrinform.ua/rubric-economy/3882708-najbils-derzavni-pidpriemstva-2023-roku-rezultati-monitoringu.html#> (дата звернення 14.07.2025).
7. Некрасов В. А. Застосування SWOT- та PESTEL-аналізів у системі протидії злочинам у сфері економіки, а також при визначенні загроз економічній безпеці держави URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Pz_2017_136_22
8. Офіційний сайт аналітичної онлайн-системи для бізнесової аналітики YouControl. URL: <https://youcontrol.com.ua/> (дата звернення 07.08.2025).
9. Офіційний сайт Організації економічного співробітництва та розвитку. URL: <https://www.oecd.org/> (дата звернення 09.08.2025).
10. Офіційний сайт сервісу моніторингу реєстраційних даних українських компаній Опендатабот. URL: <https://opendatabot.ua/> (дата звернення 17.07.2025).
11. Портал “Прозорість та фінансова стійкість державних підприємств в Україні”. URL: <https://companies.icps.com.ua/> (дата звернення 09.08.2025).
12. Посадняєва О. М. Оцінка ефективності діяльності державних підприємств у сучасних реаліях розвитку вітчизняної економіки. Фінансово-облікова політика України в умовах європейської інтеграції: нові можливості та перспективи : монографія / за заг. ред. Л. П. Сідельникової. Херсон : ФОП Вишемирський В. С., 2024. С. 201–219.
13. Постанова Кабінету Міністрів України № 1067 від 9 листопада 2016 р. “Про затвердження Порядку оприлюднення інформації про діяльність державних унітарних підприємств та господарських товариств, у статутному капіталі яких більше 50 відсотків акцій (часток) належать державі, а також господарських товариств, 50 і більше відсотків акцій (часток) яких належать господарським товариствам, частка держави в яких становить 100 відсотків” URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1067-2016-%D0%BF#Text> (дата звернення 26.07.2025).
14. Реєстр державних підприємств України. URL: <https://opendatabot.ua/open/state-companies> (дата звернення 16.07.2025).
15. Роль державних підприємств у повоєнному відновленні. URL: <https://case-ukraine.com.ua/content/uploads/2022/11/29.pdf>
16. Слободянюк Н. О. Інвестиційні стратегії державно-приватного партнерства на основі SWOT- та PEST-аналізу. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/bses_2016_7_13
17. Фінансова звітність ДП “Зірненський спиртзавод”. URL: <https://youcontrol.com.ua/contractor/?id=12643221#express-universal-file> (дата звернення 14.07.2025).
18. Фінансова звітність ДП “Рівненський автомобільний ремонтний завод”. URL: https://youcontrol.com.ua/contractor/?type=last_year&id=10095908&tb=financial-statements (дата звернення 14.07.2025).
19. Medynska T., Koryagin M. Methodological approaches to analysis and effective control mechanisms as a basis for the sustainable development of business entities. *Європейський науковий журнал Економічних та Фінансових інновацій*, 2025. № 3(17). DOI: <https://doi.org/10.32750/2025-0344>.

REFERENCES:

1. Analychna statia 40% derzhkompanii buly zbytkovymi u 2024 rotsi. URL: <https://opendatabot.ua/analytics/state-companies-2024> (accessed 27.07.2025).
2. Hospodarskyi kodeks Ukrainy vid 16 sichnia 2003 roku № 436-IV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/436-15#Text> (accessed 17.07.2025).
3. Zakonu Ukrainy "Pro vidkrytist vykorystannia publichnykh koshtiv" vid 11 liutoho 2015 roku № 183-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/183-19#Text> (accessed 27.07.2025).
4. Kutsyk P. (2022). Kohnityvnyi pidkhid do formuvannia stratehii pidpriemstva na osnovi "Data Mining" i SWOT-analizu. *Ekonomichnyi analiz*. Tom 32. № 2. S. 243–251.
5. Metodyka rozrakhunku skorynrovoho indeksu FinScore analychnoho viddilu YouControl. URL: <https://youcontrol.com.ua/contractor/financial-scoring/method/?id=12643221> (accessed 14.07.2025).
6. Naibilshi derzhavni pidpriemstva 2024 roku: rezultaty monitorynhu. URL: <https://www.ukrinform.ua/rubric-economy/3882708-najbilsi-derzhavni-pidpriemstva-2023-roku-rezultati-monitoringu.html#> (accessed 14.07.2025).
7. Nekrasov V. A. Zastosuvannia SWOT- ta PESTEL-analiziv u systemi protydii zlochynam u sferi ekonomiky, a takozh pry vyznachenni zahroz ekonomichnii bezpetsi derzhavy. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Pz_2017_136_22
8. Ofitsiyni sait analychnoi onlain-systemy dlia biznesovoi analityky YouControl. URL: <https://youcontrol.com.ua> (accessed 07.08.2025).
9. Ofitsiyni sait Orhanizatsii ekonomichnoho spivrobitnytstva ta rozvytku. URL: <https://www.oecd.org/> (accessed 09.08.2025).
10. Ofitsiyni sait servisu monitorynhu reiestratsiinykh danykh ukrainskykh kompanii Opendatabot. URL: <https://opendatabot.ua/> (accessed 17.07.2025).
11. Portal "Prozorist ta finansova stiikist derzhavnykh pidpriemstv v Ukraini". URL: <https://companies.icps.com.ua/> (accessed 09.08.2025).
12. Posadnieva O. M. (2024). Otsinka efektyvnosti diialnosti derzhavnykh pidpriemstv u suchasnykh realiakh rozvytku vitchyznianoï ekonomiky. Finansovo-oblikova polityka Ukrainy v umovakh yevropeiskoi intehtatsii: novi mozhlyvosti ta perspektyvy : monohrafiia / za zah. red. L. P. Sidelnikovoi. Kherson : FOP Vyshemyrskyi V. S., S. 201–219.
13. Postanova Kabinetu Ministriv Ukrainy № 1067 vid 9 lystopada 2016 r. "Pro zatverdzhennia Poriadku opryliudnennia informatsii pro diialnist derzhavnykh unitarnykh pidpriemstv ta hospodarskykh tovarystv, u statutnomu kapitali yakykh bilsh 50 vidstokiv aksii (chastok) nalezhat derzhavi, a takozh hospodarskykh tovarystv, 50 i bilsh 50 vidstokiv aksii (chastok) yakykh nalezhat hospodarskym tovarystvam, chastka derzhavy v yakykh stanovyt 100 vidstokiv" URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1067-2016-%D0%BF#Text> (accessed 26.07.2025).
14. Reiestr derzhavnykh pidpriemstv Ukrainy. URL: <https://opendatabot.ua/open/state-companies> (accessed 16.07.2025).
15. Rol derzhavnykh pidpriemstv u povoiennomu vidnovlenni. URL: <https://case-ukraine.com.ua/content/uploads/2022/11/29.pdf>
16. Slobodianiuk N. O. Investytsiini stratehii derzhavno-privatnoho partnerstva na osnovi SWOT- ta PEST-analizu. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/bzes_2016_7_13
17. Finansova zvitnist DP "Zirnenskyi spyrtzavod". URL: <https://youcontrol.com.ua/contractor/?id=12643221#express-universal-file> (accessed 14.07.2025).
18. Finansova zvitnist DP "Rivnenskyi avtomobilnyi remontnyi zavod". URL: https://youcontrol.com.ua/contractor/?type=last_year&id=10095908&tb=financial-statements (accessed 14.07.2025).
19. Medynska T., Koryagin M. (2025). Methodological approaches to analysis and effective control mechanisms as a basis for the sustainable development of business entities. *Yevropeyskyi naukovyi zhurnal Ekonomichnykh ta Finansovykh innovatsii*, № 3(17). DOI: <https://doi.org/10.32750/2025-0344>