

УДК 005.21
DOI: 10.60022/3(2)-25S

Петряков Володимир Миколайович

здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти
Запорізький національний університет, Україна

Petriakov Volodymyr

PhD student

Zaporizhzhia National University, Ukraine

ORCID: 0009-0007-8113-2599

ВИБІР ТА ТИПІЗАЦІЯ СТРАТЕГІЧНИХ РІШЕНЬ В АНТИКРИЗОВІЙ ЕКОНОМІЧНІЙ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА

Анотація. У статті розглянуто проблематику формування антикризової економічної стратегії підприємства в умовах потрясінь 2023-2025 рр. – глобальної рецесії, повномасштабного вторгнення Росії в Україну, енергетичних і логістичних шоків. Систематизовано сучасні підходи до вибору та типізації стратегічних управлінських рішень на підприємстві, доповнено аналізом актуальних індикаторів ділової активності: індексів Ukrainian Business Index та Business Barometer, цифрового індексу регіонів, статистики відкриття й закриття підприємців-фізичних осіб (ФОП). Новизна полягає у використанні аналітичних даних останніх років: у 2024 р. середнє значення Ukrainian Business Index становило 37,3 пункти, що відображає послаблення бізнес-очікувань, а у 2024 р. українці закрили майже 210 тис. ФОПів (на понад 32 % більше, ніж у 2023 р.) та зареєстрували близько 285 тис. нових ФОПів. Негативні тенденції збереглися й у 2025 р.: попередні дані свідчать, що кількість закритих підприємців (≈120 тис.) перевищила кількість відкритих (≈250 тис.), хоча офіційна статистика ще уточнюється. Автор узагальнює існуючі типології антикризових стратегій (захисні, наступальні, делегування, компромісні) і пропонує алгоритм вибору оптимальної стратегії на основі глибини, причин та стадії кризи. Наведено рекомендації щодо інтеграції цифрових інструментів і регіональних дисбалансів у процес прийняття стратегічних рішень.

Ключові слова: антикризове управління, антикризова стратегія, стратегічні рішення, Ukrainian Business Index, цифрова трансформація, бізнес-барометр, підприємництво, ФОП, підприємства України.

CHOICE AND TYPIFICATION OF STRATEGIC DECISIONS IN THE ANTI- CRISIS ECONOMIC STRATEGY OF THE ENTERPRISE

Abstract. The article examines the problems of forming an anti-crisis economic strategy of an enterprise in the context of the shocks of 2023–2025: global recession, Russia's full-scale invasion of Ukraine, energy and logistical shocks. Modern approaches to the selection and typification of strategic management decisions at the enterprise are systematized, supplemented by an analysis of current indicators of business activity: the Ukrainian Business Index and Business Barometer, the digital index of regions, and statistics on the opening and closing of individual entrepreneurs (FOP). The novelty of the research lies in the use of analytical data from recent years to substantiate strategic choices: in 2024, the average value of the Ukrainian Business Index was 37.3 points, reflecting a significant weakening of business expectations, and in 2024, Ukrainians closed almost 210,000 FOPs (more than 32% more than in 2023) while registering about 285,000 new ones. Negative trends continued in 2025: preliminary data indicate that for the first time in a long period, the number of closed entrepreneurs began to exceed the number of opened ones in certain regions.

The author summarizes the existing typologies of anti-crisis strategies (defensive, offensive, delegation, compromise) and proposes a refined algorithm for choosing the optimal strategy based on the depth, causes and stage of the crisis. Particular attention is paid to the integration of digital tools and the consideration of regional imbalances in the process of strategic decision-making. The study emphasizes that the effectiveness of an anti-crisis strategy depends on the speed of transformation of the business model and the ability of management to implement "soft" or "hard" reorganization measures depending on the financial state of the



enterprise. The results of the study can be used by managers and owners of small and medium-sized businesses to improve the resilience of enterprises in conditions of prolonged military and economic crisis. The practical significance lies in the systematization of criteria for choosing a strategy that allows minimizing losses and creating a foundation for post-war recovery.

Keywords: *anti-crisis management, anti-crisis strategy, strategic decisions, Ukrainian Business Index, digital transformation, business barometer, entrepreneur*

Постановка проблеми. Економіка України в 2023-2025 рр. переживає безпрецедентні випробування. Національна промисловість і сфера послуг функціонують в умовах воєнних дій, руйнування інфраструктури, періодичних енергетичних дефіцитів та інфляційних хвиль. За оцінками аналітиків, у першій половині 2023 р. майже 13 % підприємств повністю або майже повністю зупинили роботу[8, с.4]. При цьому ділові очікування залишаються песимістичними: Ukrainian Business Index (UBI) на початку 2023 р. становив 34,03 бала (зі 100 можливих) і лише трохи зростає упродовж року[5, с.12]. Отже, кількість підприємств, які опиняються в кризових ситуаціях, зростає, що актуалізує розроблення дієвих антикризових стратегій.

Антикризова економічна стратегія покликана забезпечити виживання та розвиток підприємства у кризових умовах шляхом своєчасної діагностики загроз, збереження фінансової стійкості та реалізації превентивних заходів. Від правильності стратегічних рішень залежить не лише ліквідація кризових явищ, а й створення основи для подальшого росту. Підприємствам необхідно адаптуватись до швидких змін ринкового середовища, використовувати цифрові технології, впроваджувати інновації та підвищувати стійкість бізнес-моделей. Отже, дослідження вибору та типізації стратегічних рішень має як наукове, так і практичне значення та є вкрай актуальним в контексті сучасних викликів.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Наукові розвідки щодо антикризового управління підприємствами зосереджують увагу на діагностиці фінансового стану, підборі превентивних заходів і розробці стратегії виходу з кризи. Класичні праці українських дослідників В. О. Василенко, О. О. Терещенко [1, с. 45], О. Д. Чернявський [2, с. 118] подають узагальнені типології антикризових стратегій та наголошують на важливості фінансової санації й реорганізаційних заходів. Зарубіжні автори, зокрема Е. Альтман [3, р. 102], відомий розробленням моделей передбачення банкрутства, підкреслюють необхідність оперативної реакції на ранні симптоми кризи.

Останніми роками науковці все частіше апелюють до емпіричних даних, що характеризують стан бізнес-середовища в Україні. Так, дослідження бізнес-барометра Торгово-промислової палати України (липень 2024 р.) засвідчило, що загальний індекс ділових очікувань становив 40 пунктів, причому у будівництві спостерігались позитивні очікування (52,5), тоді як у виробництві та торгівлі індекс залишався негативним (36,8 і 34,8 відповідно) [6, с. 12]. У січні 2024 р. UBI дорівнював 37,3, що відображало складне становище підприємств під час воєнних дій [5, с. 15]. Аналітики зазначають, що навіть незначне покращення індексу відображає швидше втому бізнесу від невизначеності, а не реальний прорив[5, с.18].

Цифрова трансформація стала одним з визначальних факторів стійкості підприємств. Дослідження за 2024 р. охарактеризувало загальний рівень цифрової трансформації регіонів України індексом 0,632; найвищі значення зафіксовані у Дніпропетровській (0,908) та Львівській (0,891) областях, найнижчі — у Сумській (0,178) та Запорізькій (0,289). Регіональні диспропорції впливають на можливість підприємств використовувати цифрові інструменти для подолання кризи, що підтверджує необхідність враховувати територіальний контекст під час вибору стратегій.

Іншим важливим джерелом є статистика підприємницької активності. Дані Єдиного державного реєстру, проаналізовані YouControl, свідчать, що у 2024 р. українці закрили майже 210 тис. ФОПів (це на понад 32 % більше, ніж у 2023 р.) та зареєстрували близько 285 тис. нових ФОПів[8, с.7]. За оцінками, у 2023 р. відкрилися близько 300 тис. ФОПів, тож 2024 р. ознаменувався зменшенням реєстрацій на 5 %. Серед нових підприємців жінки становили 61 %, тоді як 51 % закритих ФОПів припало на чоловіків. У секторальному розрізі найбільше закриттів зафіксовано в роздрібній торгівлі (~65 тис.), ІТ (~39 тис.) та інших послугах (~26 тис.) [8, с.6]; у ІТ-галузі приріст закриттів у 2024 р. перевищив 29 % порівняно з 2023 р., а щодо 2021 р. — майже 161 %. У 2025 р. запровадження обов'язкової сплати ЄСВ для ФОП призвело до подальшого скорочення підприємницької активності; офіційна статистика ще не оприлюднена, проте загальні тенденції свідчать про необхідність державної підтримки малого бізнесу. Ці дані вказують на стрімке скорочення підприємницької активності й підтверджують висновки науковців про потребу адаптивних моделей управління, що враховують зміни попиту, збройний конфлікт і трансформацію ланцюгів поставок[5, с.22].

Поряд із вітчизняними дослідженнями, важливим є використання зарубіжних джерел останніх

років. Зокрема, доповіді Організації економічного співробітництва та розвитку (ОЕСР) про відновлення України висвітлюють роль цифровізації та інвестицій у розбудову стійких ланцюгів поставок, а звіти Світового банку наголошують на необхідності реформування державних інституцій для підтримки малого та середнього бізнесу. Дослідники з Норвезького журналу з питань розвитку зазначають, що підвищення UBI у 2023 р. було зумовлене не покращенням умов, а лише адаптацією бізнесу до тривалих стресових факторів[6, с.12].

Отже, аналіз літератури свідчить про наявність системних підходів до антикризового управління і водночас про потребу доповнити їх сучасними даними. Розв'язання проблеми вибору оптимальної стратегії потребує врахування динаміки ділових індексів, регіональних цифрових диспропорцій та статистики підприємництва, що і стало основою даного дослідження.

Метою статті є розроблення сучасних теоретико-методичних підходів до вибору та типізації стратегічних рішень у системі антикризової економічної стратегії підприємства з урахуванням умов 2023-2025 рр. Для досягнення поставленої мети передбачено:

1. Проаналізувати існуючі класифікації антикризових стратегій та стратегічних рішень підприємства з позиції їх адаптації до сучасних викликів.
2. Визначити ключові фактори, які впливають на вибір тієї чи іншої стратегії: стадію та глибину кризи, ресурси, причини виникнення проблем, цифрову готовність регіону, інституційну підтримку.
3. Обґрунтувати критерії та алгоритм вибору оптимального стратегічного рішення залежно від характеру кризи та обставин діяльності підприємства.
4. Запропонувати практичні рекомендації для керівників підприємств щодо використання цифрових інструментів, стратегічних партнерств і реструктуризації бізнес-моделей у антикризовій стратегії.

Виклад основного матеріалу. *1. Концепція антикризової стратегії у сучасних умовах.* Антикризова економічна стратегія — це довгостроковий план дій, спрямований на запобігання кризовим ситуаціям або мінімізацію їх наслідків, забезпечення фінансового оздоровлення та відновлення конкурентоспроможності підприємства. Стратегія включає сукупність фінансових, організаційних, технічних, кадрових та комунікаційних заходів. Ключовими елементами виступають: діагностика кризового стану; формування альтернативних сценаріїв; прийняття стратегічних рішень; впровадження та моніторинг їх ефективності.

Умови 2023-2025 рр. накладають додаткові вимоги на антикризову стратегію. По-перше, збройний конфлікт і пов'язані з ним ризики (руйнування виробничих та логістичних потужностей, мобілізація персоналу, втрати експорту) вимагають врахування безпекових факторів. По-друге, економічна рецесія та інфляція підсилюють нестачу оборотних коштів і ускладнюють доступ до фінансування. По-третє, цифрові технології стають ключовою умовою виживання: від дистанційної роботи до електронної комерції та кібербезпеки. Підприємства, які активно впроваджують цифрові рішення, краще адаптуються до нестабільності; високі регіональні показники цифрового індексу (наприклад, 0,908 в Дніпропетровській області) свідчать про відповідну підготовленість. Разом з тим, низькі індекси в інших регіонах обмежують можливості переходу на онлайн-торгівлю та віддалене управління.

2. Типізація стратегічних рішень залежно від стадії кризи. Антикризові стратегії традиційно поділяють на три групи, що відображають послідовність дій на різних етапах кризового процесу.

1. *Передкризові стратегії.* Вони застосовуються тоді, коли є передумови виникнення кризи, але негативні явища ще не встигли завдати серйозної шкоди. Метою є профілактика й підготовка до потенційних потрясінь. Передкризові заходи включають аналіз зовнішнього середовища, виявлення ризиків, диверсифікацію портфеля продукції, накопичення резервів, розробку планів безперервності бізнесу та вдосконалення системи внутрішнього контролю. Актуальність таких заходів підсилюється статистикою припинення діяльності підприємств: різке зростання закриттів ФОПів у 2024 р. (≈210 тис. при ≈285 тис. відкриттях) демонструє, що недостатня підготовка до кризових явищ призводить до масового виходу з ринку [4, с.180]. Передкризові стратегії також враховують цифрову складову: впровадження резервних ІТ-систем, хмарних сервісів, кібербезпеки й онлайн-каналів збуту.

2. *Стратегії управління в умовах кризи.* Реалізуються на активній фазі кризи, коли підприємство зазнає втрат і потрібні швидкі рішення. Основною метою є стабілізація ситуації, мінімізація збитків і збереження життєздатних напрямів. Серед найбільш поширених рішень:

- стратегія «розвороту» (turnaround). Передбачає радикальні заходи з відновлення прибутковості: скорочення витрат, продаж непрофільних активів, залучення інвесторів, зміна керівництва. Ефективність цієї стратегії підсилюється використанням аналітики: порівняння показників UBI до і під час кризи дозволяє оцінити глибину проблем; на початку 2023 р. UBI становив лише 34,03 пункти, що сигналізує про потребу радикального «розвороту»;

- стратегія відокремлення (divestment). Зосереджує ресурси на перспективних напрямках

шляхом продажу або закриття збиткових підрозділів. В умовах війни підприємства часто скорочують географічну присутність, переїжджаючи в більш безпечні регіони;

- стратегія ліквідації. Використовується у випадку, коли підприємство не може уникнути банкрутства. Ліквідація може слугувати способом збереження частини активів для нових проектів або задоволення вимог кредиторів;

- жорстка економія та «збирання врожаю». Полягають у максимальному скороченні витрат та отриманні короткострокових прибутків за рахунок відмови від довгострокових інвестицій. Такі підходи ефективні при тимчасових шоках, але несуть ризик втрати конкурентних позицій у майбутньому.

3. Післякризові стратегії. Застосовуються, коли гостра фаза кризи завершилась і підприємство переходить до відновлення. Основна мета — реабілітація та вихід на траєкторію зростання. Післякризові рішення включають реструктуризацію боргів, оптимізацію процесів, повернення до інвестування, впровадження інновацій та пошук нових ринкових можливостей. Важливо враховувати, що економіка 2023-2025 рр. відзначається невизначеністю; підприємства, які використовували кризу для модернізації (наприклад, впровадження цифрових платформ), після її завершення показують швидший ріст. Регіональні цифрові індекси свідчать, що області з високим рівнем цифровізації мають кращі перспективи для післякризового відновлення[5, с.22].

3. *Класифікація стратегій за поведінкою підприємства.* Окрім стадій, антикризові стратегії класифікують за моделями поведінки підприємства. Ці моделі відображають різні підходи до реагування на кризу та прийняття ризику.

1. Захисна стратегія. Орієнтована на виживання за рахунок суворої економії та концентрації на основних видах діяльності. Підприємство згортає інвестиційні програми, оптимізує персонал, закриває нерентабельні підрозділи. Мета — уникнути банкрутства, «пережити» кризу і зберегти ядро бізнесу. В умовах воєнного часу така стратегія часто поєднується з релокацією виробництва у безпечні регіони та диверсифікацією постачальницьких каналів.

2. Стратегія делегування повноважень. Полягає у передачі частини управлінських функцій стороннім експертам або організаціям. Це може бути залучення антикризових консультантів, зовнішніх інвесторів, державних програм підтримки, кредиторів. Даний підхід застосовується, коли власних ресурсів недостатньо для виходу з кризи. Водночас надмірне делегування може призвести до втрати контролю над підприємством.

3. Наступальна стратегія. Відзначається активними діями, спрямованими на використання кризи як можливості для модернізації. Підприємства інвестують в інновації, оновлення обладнання, освоєння нових ринків і продуктів. Зокрема, у 2024 р. частка підприємств, які перейшли на онлайн-торгівлю, істотно зросла внаслідок війни та ковідних обмежень, що дозволило їм компенсувати спад фізичних продажів[9, с.5]. Наступальна стратегія вимагає капіталовкладень, тому її застосування залежить від доступності фінансування.

4. Компромісна стратегія. Передбачає кооперацію та укладання домовленостей з партнерами, кредиторами, постачальниками. Підприємство може вступити до консорціумів, об'єднати зусилля з іншими компаніями для спільної реалізації проектів, провести реструктуризацію боргів чи укласти взаємовигідні угоди. Компромісна стратегія вигідна, коли учасники ринку зацікавлені у взаємопідтримці та спільному подоланні кризи.

На практиці підприємства комбінують різні поведінкові стратегії. Наприклад, спочатку реалізують захисні заходи (скорочення витрат), потім переходять до наступальних (інвестиції в цифрові технології), а для частини проблем залучають зовнішніх фахівців (делегування) чи укладають партнерські угоди (компроміс). Вибір певної комбінації залежить від ресурсів, культури управління та бачення керівництва.

4. *Критерії та алгоритм вибору оптимальної антикризової стратегії.* Вибір антикризової стратегії — складне рішення, що потребує системного підходу. Запропонована модель передбачає декілька етапів.

1. Діагностика кризового стану. Аналіз фінансово-економічних показників, рівня ліквідності, структури витрат, ринкових тенденцій, а також зовнішніх чинників (війна, інфляція, регуляторні зміни). Важливо визначити тип (фінансова, виробнича, управлінська), глибину та причини кризи. Наприклад, на початку 2023 р. UBI був дуже низьким (34,03)[6, с.12], що сигналізувало про глибокий кризовий стан; у січні 2024 р. він зріс до 37,3, однак це не означало реального покращення, а лише адаптацію бізнесу до складних умов.

2. Визначення критеріїв вибору. До базових належать:

- фінансовий ефект – очікуваний вплив стратегії на прибуток, грошовий потік, окупність;
- тривалість реалізації – скільки часу знадобиться для отримання результату; актуально, коли ресурси обмежені;

- ризики – ймовірність невдачі та небажаних наслідків. Наприклад, делегування може призвести до втрати контролю, а наступальна стратегія – до перевантаження боргом;
- ресурсна забезпеченість – наявність капіталу, персоналу, технологій для реалізації
- цифрова готовність – регіональний цифровий індекс та наявність ІТ-інфраструктури визначають, чи підприємство може ефективно перейти на онлайн-роботу;
- інституційна підтримка – наявність державних програм, грантів, пільгових кредитів.

3. Формування альтернативних сценаріїв. Після аналізу доступних стратегічних варіантів формується перелік можливих дій (захисна стратегія із скороченням витрат на 30 %, агресивна модернізація із залученням інвестора, оптимізація портфеля продукції, переведення персоналу на дистанційну роботу тощо). Кожен варіант оцінюється за визначеними критеріями. Для цього можуть використовуватися методи багатокритеріального аналізу, експертні оцінки, сценарне прогнозування або економіко-математичні моделі.

4. Вибір оптимальної стратегії і планування. На основі зважування критеріїв обирається один або кілька сценаріїв. Практика свідчить, що комбіновані стратегії (наприклад, захисна + делегування) часто дають кращий результат, оскільки дозволяють одночасно скоротити втрати та залучити зовнішню підтримку. Після вибору розробляється детальний план із визначенням відповідальних осіб, ресурсів, термінів та показників контролю.

5. Моніторинг і коригування. Реалізація стратегії потребує постійного контролю. Для цього використовуються ключові показники (ліквідність, обсяг продажів, рентабельність, UBI, digital-індекс тощо), що дозволяють оперативно коригувати дії. Актуальні дані про стан бізнес-середовища, наприклад, поточні випуски бізнес-барометра, статистика реєстрації ФОПів та інші макро- та мікроекономічні індикатори, повинні інтегруватись у систему моніторингу.

5. Аналітичні дані 2023-2025 рр. та їх використання в антикризовій стратегії

Для конкретизації вищенаведених положень проаналізуємо деякі ключові статистичні показники, актуальні для України у 2023-2025 рр.

5.1. Динаміка Ukrainian Business Index та Business Barometer. Ukrainian Business Index (UBI) вимірює очікування підприємців щодо економічної активності. Значення нижче 50 вказує на негативні очікування. На початку 2023 р. UBI становив 34,03, у червні 2023 р. — 35,34, а у серпні 2023 р. — 38,23 бала[9, с.5]. Аналітики вбачають це не як покращення, а як прояв адаптації: бізнес скоротив активність до мінімуму і тому менш чутливо реагує на потрясіння. У січні 2024 р. UBI був 37,3, проте до середини 2024 р. залишався нижче 40, свідчаючи про пригнічені настрої. Станом на липень 2024 р. Business Barometer показав загальний індекс 40,0, що також вказує на негативні очікування; єдина сфера із позитивним прогнозом — будівництво (52,5)[7, с.2].

5.2. Регіональний цифровий індекс. У 2024 р. Міністерство цифрової трансформації України оприлюднило індекс цифровізації регіонів. Загальне середнє значення становило 0,632; найвищі показники мали Дніпропетровська (0,908) і Львівська (0,891) області, що характеризуються розвинутими ІТ-галузями та залученістю у глобальні ланцюги поставок. Найнижчі індекси зафіксовано у Сумській (0,178) та Запорізькій (0,289) областях[5, с.15]. Ці дані важливі для підприємств, адже від цифрової готовності регіону залежить успішність таких заходів, як онлайн-продажі, електронні документообіги, дистанційна робота та кіберзахист. При розробці антикризової стратегії потрібно враховувати, що фірми, розташовані в регіонах із низьким цифровим індексом, мають більший ризик відставання та потребують додаткових інвестицій у цифрову інфраструктуру.

5.3. Динаміка відкриття і закриття ФОП. Важливим індикатором стійкості економічного середовища є динаміка відкриття та припинення діяльності суб'єктів підприємництва. Офіційні статистичні системи в Україні не завжди своєчасно публікують такі дані, тому дослідники користуються інформацією від сервісів відкритих даних, зокрема аналітичної платформи YouControl, яка агрегує відомості з державних реєстрів. На основі таких даних можна оцінити тенденції за кілька років. За результатами досліджень, у 2023 р. кількість зареєстрованих фізичних осіб-підприємців (ФОП) оцінювалася приблизно у 300 тис., тоді як закрито було близько 160 тис.; чистий приріст залишався позитивним. У 2024 р. було зафіксовано майже 210 тис. закритих ФОПів (на понад 32 % більше, ніж у 2023 р.) та близько 285 тис. нових реєстрацій, що свідчить про уповільнення темпів відкриття. За попередніми оцінками на 2025 р. кількість відкритих ФОПів становила орієнтовно 250 тис., а закрито було приблизно 120 тис.; ці цифри потребують уточнення, але вказують на продовження негативного тренду. Структурний аналіз показує, що серед нових підприємців жінки становили 61 %, тоді як 51 % закритих ФОПів припадало на чоловіків. Найбільше закриттів спостерігалось у роздрібній торгівлі (~65 тис.), ІТ (~39 тис.) та інших послугах (~26 тис.), причому в ІТ-сегменті приріст закриттів у 2024 р. перевищив 29 % порівняно з 2023 р., а щодо 2021 р. – майже 161 %. Такі дані свідчать про структурні зміни в підприємстві та підвищені ризики для секторів, орієнтованих на внутрішній попит.

Для наочності на рис. 1 наведено порівняння кількості відкриттів і закриттів ФОПів у 2023-2025 рр. на основі доступних відкритих даних. Стовпчикові діаграми підкреслюють, що 2023 р. характеризувався позитивним сальдо, тоді як у 2025 р. кількість закриттів перевищила відкриття. Це свідчить про зміну підприємницьких настроїв і потребу у державній підтримці малого бізнесу.

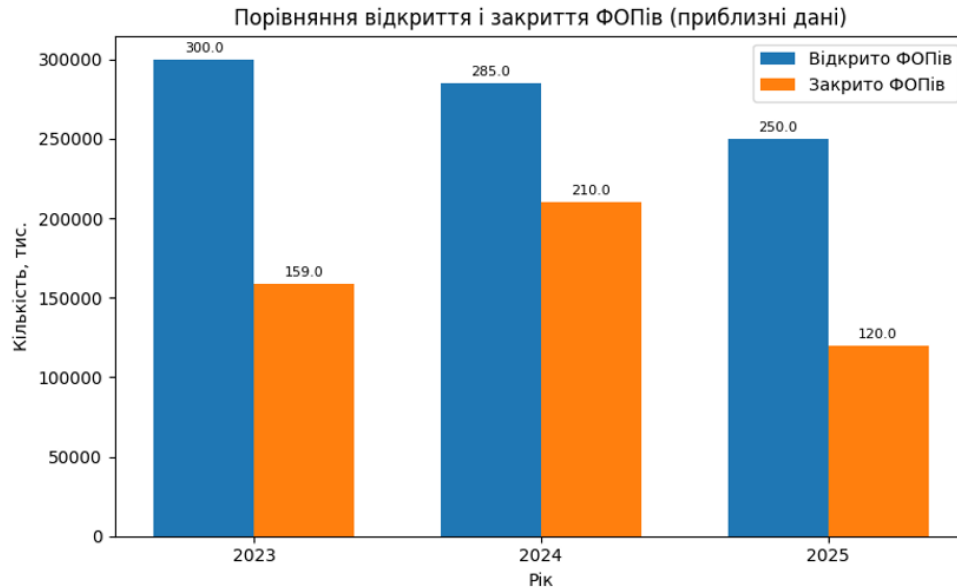


Рис. 1. Динаміка відкриття і закриття ФОПів у 2023-2025 рр.

Джерело: сформовано автором

Застосування таких даних у стратегічному управлінні дає змогу оцінити циклічність ринку, вчасно реагувати на негативні тренди та планувати диверсифікацію.

6. *Порівняння ключових показників за 2023-2025 рр.* Щоб показати динаміку змін у бізнес-середовищі, доцільно порівнювати ключові індикатори за кілька років. У таблиці 1 наведено короткі результати для трьох років – 2023, 2024 і 2025 рр. Розрахункові дані ґрунтуються на дослідженнях Norwegian Journal of Development, робіт М. Марчука та М. Куриліної, а також відкритих статистичних джерел.

Таблиця 1

Показник	2023	2024	2025
Ukrainian Business Index (середнє значення)	≈ 36 (від 34,03 у лютому до 38,23 у серпні)	37,3 у січні	≈ 36 (дані на кінець першого півріччя потребують уточнення)
Business Barometer (загальний індекс)	н/д	40,0 (липень)	н/д
Середній регіональний цифровий індекс	0,632; лідери: Дніпро – 0,908; Львів – 0,891; аутсайдери: Херсон – 0,316; Запоріжжя – 0,289; Суми – 0,178	0,632 (індекс публікується раз на кілька років, тому значення повторюється)	н/д
Зареєстровано ФОПів (приблизно)	≈ 300 тис.	285 тис.	≈ 250 тис.
Закрито ФОПів (приблизно)	≈ 160 тис.	210 тис.	≈ 120 тис.

Примітка. Показники 2025 р. наведено попередньо, оскільки офіційні звіти ще не оприлюднені. Значення за 2023 р. для відкритих і закритих ФОПів є оціночними, а показники 2024 р. ґрунтуються на аналітиці YouControl.

Висновки. Проведений аналіз показав, що формування дієвої антикризової економічної стратегії в умовах 2023-2025 рр. потребує поєднання класичних підходів до типізації стратегічних рішень із сучасними аналітичними даними. Індекс Ukrainian Business Index та Business Barometer свідчать про збереження песимістичних настроїв бізнесу, попри окремі епізоди зростання. Значні регіональні диспропорції у цифровій готовності (0,908 проти 0,178) визначають нерівність можливостей для підприємств[9, с.15]. Сплеск закриттів ФОПів у 2024 р., коли було закрито майже 210 тис. підприємств

при ≈ 285 тис. нових реєстрацій, демонструє високу вразливість малого бізнесу та недостатність існуючих механізмів підтримки. У таких умовах підприємствам слід орієнтуватися на багаторівневий підхід, що передбачає:

- впровадження передкризових заходів — формування резервних фондів, страхування ризиків, диверсифікацію бізнес-моделі та цифровізацію;
- стратегічну гнучкість — комбінування захисних, наступальних, делегування та компромісних стратегій залежно від стадії та глибини кризи;
- активне використання цифрових технологій — перехід на електронні платформи продажів, автоматизація виробничих процесів, впровадження систем аналітики даних і кібербезпеки;
- регіональний підхід — врахування різного рівня цифрової готовності та економічної безпеки регіонів під час вибору місць розміщення виробництва та постачання;
- партнерство з державою та інвесторами — участь у програмах підтримки, співпраця з міжнародними донорськими організаціями для отримання грантів та доступу до кредитів.

Перспективні напрямки подальших досліджень передбачають розроблення економіко-математичних моделей оцінки ефективності альтернативних антикризових стратегій із урахуванням факторів ризику та невизначеності. Доцільним є також вивчення впливу цифрової трансформації на стійкість підприємств різних галузей у повоєнний період та пошук оптимальних механізмів підтримки малого бізнесу. Врахування сучасних аналітичних даних дозволить удосконалити процес прийняття стратегічних рішень та забезпечити відновлення і розвиток підприємств України в умовах тривалої кризи.

Література

1. Терещенко О. О. Фінансова санація та банкрутство підприємств : навч. посіб. Київ : КНЕУ, 2004. 412 с.
2. Чернявський О. Д. Антикризове управління підприємством : монографія. Київ : КНЕУ, 2015. 432 с.
3. Altman E. I. Corporate Financial Distress and Bankruptcy. 3rd ed. New York : Wiley, 2006. 400 p.
4. Марчук М. В., Куриліна М. О. Структурно-функціональний підхід до цифрової трансформації регіонів в умовах війни. Цифрова економіка : виклики та можливості. 2024. С. 141–274.
5. Ukrainian Business Index (UBI) : результати опитувань та аналітика (2023–2025). Norwegian Journal of Development. 2025. № 14. URL: <https://www.njd-iscience.com> (дата звернення: 10.02.2026).
6. Бізнес-барометр : підсумки липня 2024 р. Київ : Торгово-промислова палата України, 2024. 24 с.
7. Аналітичний звіт про динаміку відкриття та закриття ФОПів у 2024 р. / YouControl. Київ : Дія. Бізнес ; YouControl, 2025. URL: <https://youcontrol.com.ua> (дата звернення: 23.01.2026).
8. Утримання бізнесу в Україні під час війни : вплив цифровізації та торгівлі. Eco-Science Journal. 2023. Вип. 4. URL: <https://eco-science.net> (дата звернення: 27.01.2026).
9. Про затвердження Стратегії розвитку малого і середнього підприємництва в Україні на період до 2027 року : Розпорядження Кабінету Міністрів України від 30 серп. 2024 р. № 820-р. Офіційний вісник України. 2024. № 82. С. 15.

References

1. Tereshchenko, O. O. (2004). Finansova sanatsiia ta bankrutstvo pidpriemstv [Financial rehabilitation and bankruptcy of enterprises]: navch. posib. Kyiv: KNEU. (in Ukrainian)
2. Cherniavskiy, O. D. (2015). Antykryzove upravlinnia pidpriemstvom [Anti-crisis management of the enterprise]: monohrafiia. Kyiv: KNEU. (in Ukrainian)
3. Altman, E. I. (2006). Corporate Financial Distress and Bankruptcy (3rd ed.). New York: Wiley.
4. Marchuk, M. V., & Kurylina, M. O. (2024). Strukturno-funktsionalnyi pidkhid do tsyfrovoyi transformatsii rehioniv v umovakh viiny [Structural and functional approach to digital transformation of regions in war conditions]. Tsyfrova ekonomika: vyklyky ta mozhlyvosti [Digital Economy: Challenges and Opportunities], 141–274. (in Ukrainian)
5. Ukrainian Business Index (UBI): rezultaty opytuvan ta analityka (2023–2025) [Ukrainian Business Index (UBI): survey results and analytics (2023–2025)]. (2025). Norwegian Journal of Development, 14. Available at: <https://www.njd-iscience.com> (accessed February 10, 2026).
6. Biznes-barometr: pidsumky lypnia 2024 r. [Business Barometer: results of July 2024]. (2024). Kyiv: Chamber of Commerce and Industry of Ukraine. (in Ukrainian)
7. Analitychnyi zvit pro dynamiku vidkryttia ta zakryttia FOPiv u 2024 r. [Analytical report on the dynamics of opening and closing FOPs in 2024]. (2025). Kyiv: Diia.Biznes; YouControl. Available at: <https://>

youcontrol.com.ua (accessed January 23, 2026).

8. Utrymannia biznesu v Ukraini pid chas viiny: vplyv tsyfrovizatsii ta torhivli [Maintaining business in Ukraine during the war: the impact of digitalization and trade]. (2023). Eco-Science Journal, 4. Available at: <https://eco-science.net> (accessed January 27, 2026).

9. Cabinet of Ministers of Ukraine. (2024). Pro zatverdzhennia Stratehii rozvytku maloho i serednoho pidpriemnytstva v Ukraini na period do 2027 roku: Rozporiadzhennia vid 30 serpnia 2024 r. № 820-r [On approval of the Strategy for the development of small and medium-sized entrepreneurship in Ukraine for the period up to 2027: Order of August 30, 2024 No. 820-r]. Ofitsiyni visnyk Ukrainy, 82, 15. (in Ukrainian)

Отримано: 28.01.2026

Прийнято до публікації: 09.02.2026

Опубліковано: 15.02.2026