

АНТИКРИЗОВІ ПІДХОДИ ДО УПРАВЛІННЯ ПРИБУТКОМ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ВОЄННОЇ ЕКОНОМІКИ

Вінницький національний технічний університет

Анотація

У статті розглянуто антикризові підходи до управління прибутком підприємств в умовах воєнної економіки. Обґрунтовано застосування сценарного моделювання, антикризового бюджетування, ризик-орієнтованих моделей, цифрових інструментів для підвищення ефективності управлінських рішень. Показано, що ефективність системи управління прибутком у кризових умовах залежить від гнучкості бізнес-процесів, швидкості адаптації та здатності підприємства формувати комплексну антикризову політику, спрямовану на збереження фінансової стійкості й довгостроковий розвиток.

Ключові слова: антикризове управління; прибуток підприємства; воєнна економіка; сценарне моделювання; антикризове бюджетування; CAPM; WACC; цифровізація; фінансова стійкість.

Abstract

The article examines anti-crisis approaches to enterprise profit management in the conditions of a wartime economy. The application of scenario modelling, anti-crisis budgeting, risk-oriented models, and digital tools aimed at enhancing the effectiveness of managerial decisions is substantiated. The study demonstrates that the efficiency of the profit management system under crisis conditions depends on the flexibility of business processes, the speed of adaptation, and the enterprise's ability to develop a comprehensive anti-crisis policy focused on maintaining financial stability and ensuring long-term development.

Keywords: crisis management; enterprise profit; wartime economy; scenario modelling; crisis budgeting; CAPM; WACC; digitalization; financial stability.

Вступ

Воєнна агресія проти України спричинила руйнування традиційних механізмів функціонування підприємств, суттєве обмеження ресурсної бази, нестабільність споживчого попиту та підвищення рівня фінансових і операційних ризиків. За таких умов управління прибутком перестає бути лише інструментом планування фінансових результатів і перетворюється на ключовий елемент забезпечення життєздатності бізнесу. Антикризові підходи до управління прибутковістю набувають особливого значення, оскільки дозволяють підприємствам протистояти зовнішнім шокам, зберігати фінансову стійкість і забезпечувати відновлення економічної активності навіть за високого рівня невизначеності.

Результати дослідження

У сучасних умовах воєнна економіка формує комплекс нових викликів, які істотно впливають на структуру доходів, витрат і рентабельності підприємств. Антикризові підходи до управління прибутком передбачають застосування моделей, орієнтованих на швидку адаптацію, гнучкість та ефективний перерозподіл ресурсів.

Одним із ключових інструментів є сценарне моделювання, що дозволяє оцінювати можливі варіанти розвитку подій, зокрема зміни у постачанні, виробництві, логістиці та ринковій кон'юктурі. Використання «агресивних», «поміркованих» та «оптимістичних» сценаріїв сприяє формуванню резервів та ухваленню управлінських рішень, спрямованих на мінімізацію втрат [1].

Значну роль відіграє антикризове бюджетування, яке передбачає перегляд кошторисів, перегруповання витрат, скорочення малоефективних напрямів діяльності та посилення контролю за витратами. У таких умовах особливого значення набуває кастомізація CVP-аналізу: визначення критичних точок беззбитковості, перегляд цінової політики та оптимізація продуктової структури [2].

Антикризовий підхід до управління прибутком також передбачає диверсифікацію джерел доходів і каналів постачання. Підприємства вимушені переорієнтовувати логістичні маршрути, знаходити

альтернативних постачальників, скорочувати географічні ризики й адаптувати товарні потоки до нових умов ринку.

Важливою складовою стає цифровізація фінансового управління, що включає застосування інструментів Business Intelligence, Big Data, прогнозової аналітики та автоматизованих систем контролінгу. Використання цифрових платформ дозволяє підвищити швидкість ухвалення рішень, мінімізувати людський фактор та підсилити контроль за маржинальністю продукції.

Ключовим елементом антикризового управління є ризик-орієнтовані моделі, зокрема CAPM та WACC, які дозволяють оцінювати прибутковість з урахуванням військових, ринкових та інфляційних ризиків. У період високої невизначеності підприємства мають переорієнтовувати фінансові стратегії на збереження ліквідності, поступове відновлення прибутковості та нарощування операційної ефективності [3].

Не менш значущим є перегляд стратегічних пріоритетів. Підприємства зосереджують увагу на збереженні ключових компетенцій, розширенні участі у програмах підтримки, адаптації асортименту до змін попиту та інвестуванні у відновлення виробничих потужностей. Застосування принципів збалансованої системи показників BSC сприяє узгодженню фінансових цілей із нефінансовими індикаторами, що забезпечує комплексний підхід до відновлення та розвитку [4].

Висновки

Антикризові підходи до управління прибутком є необхідною умовою забезпечення стійкості та адаптивності підприємств в умовах воєнної економіки. Системне використання сценарного моделювання, антикризового бюджетування, ризик-орієнтованих моделей і цифрових інструментів сприяє мінімізації фінансових втрат, збереженню операційної ефективності та формуванню потенціалу для відновлення у післявоєнний період. Ефективність управління прибутком залежить від здатності підприємства швидко реагувати на зміни середовища, переорієнтовувати бізнес-процеси та формувати стратегічні рішення, які забезпечують довгострокову фінансову стійкість.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Балабан К. Р., Бей Г. В. Методи розробки стратегії розвитку підприємства в умовах економічної невизначеності. Вісник студентського наукового товариства ДонНУ імені Василя Стуса. 2024. Т. 106–109, т. 2, № 16. URL : <https://jvestniksss.donnu.edu.ua/article/view/16848>
2. Тлущкевич Н. В., Нужна О. А. Застосування маржинального аналізу для прийняття управлінських рішень. *Економічний форум*. 2021. № 1(4). С. 145-151
3. Карпушенко М., Шаповал Г., Карпушенко О. Ставка дисконтування: методи вибору в Україні. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic sciences*. 2024. Вип. 334 (5). С. 314-318.
4. Букреева Д. С., Тупіцина К. О., Больша А. К. Стратегічне планування та управління прибутком підприємств в умовах цифрової економіки. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука». Серія: «Економічні науки»*. 2021. № 11. URL: <https://doi.org/10.25313/2520-2294-2021-11-7729> (дата звернення 25.11 2025).

Пілявоз Тетяна Миколаївна – к.е.н., доцент кафедри підприємництва, логістики та менеджменту, Вінницький національний технічний університет, Вінниця, e-mail: pilyavoz@vntu.edu.ua

Вергелес Андрій Сергійович – здобувач групи MBA-24м, факультет менеджменту та інформаційної безпеки, Вінницький національний технічний університет, Вінниця

Tetiana Piliavoz – Cand. Sc. (Econ.), Assistant Professor of the Department of Entrepreneurship, Logistics and Management, Vinnytsia National Technical University, Vinnytsia, e-mail: pilyavoz@vntu.edu.ua

Andrii Veregeles – Faculty of Management and Information Security, Vinnytsia National Technical University, Vinnytsia