

**НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ УКРАЇНИ
«КИЇВСЬКИЙ ПОЛІТЕХНІЧНИЙ ІНСТИТУТ
ІМЕНІ ІГОРЯ СІКОРСЬКОГО»
ФАКУЛЬТЕТ МЕНЕДЖМЕНТУ ТА МАРКЕТИНГУ
КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВ**

«На правах рукопису»
УДК 338.45

До захисту допущено: _____
завідувача кафедри
_____ Вікторія ДЕРГАЧОВА
« 15 » грудня 2025 р.

**МАГІСТЕРСЬКА ДИСЕРТАЦІЯ
на здобуття ступеня магістра
за освітньо-професійною програмою
«Менеджмент і бізнес-адміністрування»
спеціальності 073 Менеджмент на тему:
«Управління економічною стійкістю промислового підприємства в
умовах нестабільного середовища»**

Виконав:

здобувач 2-го курсу, групи УВ-41мп
Матвієнко Ірина Василівна

Науковий керівник:

доцент кафедри менеджменту підприємств,
к.е.н., доц. Шкробот Маріна Володимирівна

Рецензент:

завідувач кафедри економічної кібернетики
д.е.н., проф. Бояринова Катерина Олександрівна

*Засвідчую, що у цій магістерській дисертації
немає запозичень з праць інших авторів
без відповідних посилань*
Здобувач _____

Київ – 2025

**НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ УКРАЇНИ
«КИЇВСЬКИЙ ПОЛІТЕХНІЧНИЙ ІНСТИТУТ**

**ІМЕНІ ІГОРЯ СІКОРСЬКОГО»
ФАКУЛЬТЕТ МЕНЕДЖМЕНТУ ТА МАРКЕТИНГУ
КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВ**

Рівень вищої освіти – другий (магістерський)

Спеціальність – 073 Менеджмент

Освітньо-професійна програма «Менеджмент і бізнес-адміністрування»

ЗАТВЕРДЖУЮ

завідувача кафедри

_____ Вікторія ДЕРГАЧОВА

«1» квітня 2025 р.

ЗАВДАННЯ

на магістерську дисертацію здобувачу

Матвієнко Ірині Василівні

1. **Тема дисертації:** Управління економічною стійкістю промислового підприємства в умовах нестабільного середовища,
науковий керівник дисертації Шкробот Маріна Володимирівна,
затверджені наказом по університету від 3 . 11 .2025 року № 4740-с .
2. Строк подання здобувачем дисертації: 8 грудня .
3. Об'єкт дослідження: процес формування та управління економічною стійкістю промислового підприємства в умовах нестабільного середовища.
4. Предмет дослідження: сукупність теоретико-методичних та практичних засад щодо управління економічною стійкістю промислового підприємства в умовах нестабільного середовища.

5. Перелік завдань, які потрібно розробити:

а) теоретико-методична частина :

- Концептуальні основи економічної стійкості підприємства та фактори її формування в умовах нестабільного середовища;
- Система управління економічною стійкістю промислового підприємства: структура, принципи та механізми функціонування;
- Методичний інструментарій оцінювання та забезпечення економічної стійкості підприємства;

б) дослідницько-аналітична частина :

- Аналіз тенденцій розвитку пивоварної галузі України та позиціонування ПрАТ «Оболонь» на ринку;
- Комплексна оцінка економічної стійкості ПрАТ «Оболонь» в умовах нестабільного зовнішнього середовища;
- Ідентифікація факторів впливу на економічну стійкість підприємства та оцінка ефективності існуючої системи управління;

в) рекомендаційна частина :

- Розробка стратегії управління економічною стійкістю ПрАТ «Оболонь» в умовах нестабільного середовища;
- Удосконалення організаційно-економічного механізму забезпечення економічної стійкості підприємства;
- Економічне обґрунтування та оцінка ефективності запропонованих управлінських рішень.

6. Орієнтовний перелік ілюстративного матеріалу:

1. підходи до розгляду теоретико-методологічного апарату сутності категорії економічна стійкість;
2. складові елементи економічної стійкості виробничого підприємства;
3. фактори формування економічної стійкості виробничого підприємства;
4. методика оцінювання економічної стійкості виробничого підприємства;
5. узагальнена класифікація видів економічної стійкості;
6. взаємозв'язок факторів економічної стійкості;
7. принципи економічної стійкості підприємства;
8. оцінка економічної стійкості ПрАТ «Оболонь» в умовах нестабільного зовнішнього середовища;
9. ідентифікація факторів впливу на економічну стійкість підприємства;
10. структура стратегії вдосконалення економічної стійкості та її економічна доцільність.

7. Дата видачі завдання: 28 березня 2025 року

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів виконання магістерської дисертації	Строк виконання етапів роботи	Примітка про виконання
1.	Збір необхідної інформації, вивчення та аналіз наукових джерел щодо досліджуваної тематики	28.02.2025- 30.04.2025	
2.	Вивчення теоретико-методичних засад за обраною тематикою дослідження	01.05.2025- 12.06.2025	
3.	Аналіз діяльності досліджуваного підприємства та промисловості	01.09.2025- 16.09.2025	
4.	Аналіз потенціалу підприємства та напрямів досліджуваної тематики	16.09.2025- 28.09.2025	
5.	Оцінювання механізму управління на підприємстві	03.10.2025- 10.10.2025	
6.	Розроблення рекомендації щодо покращення діяльності досліджуваного підприємства	11.10.2025- 17.10.2025	
7.	Розроблення напрямів удосконалення механізму управління на промисловому підприємстві	19.10.2025- 23.11.2025	
8.	Оформлення магістерської дисертації	22.11.2025- 26.11.2025	

Здобувач

Матвієнко Ірина

Науковий керівник роботи

Шкробот Маріна

РЕФЕРАТ

Матвієнко І.В. Управління економічною стійкістю промислового підприємства в умовах нестабільного середовища – Кваліфікаційна робота на правах рукопису, містить 108 сторінок, 40 таблиць, 10 рисунків, 11 формул, 2 додатки. Перелік посилань нараховує 103 найменування.

Актуальність теми полягає в тому, що сучасні підприємства діють у динамічному середовищі глобальних змін, а це підвищує рівень ризиків та невизначеності. У таких умовах забезпечення економічної стійкості стає ключовим чинником довгострокового розвитку, оскільки дозволяє компаніям адаптуватися до зовнішніх викликів, підтримувати стабільність і забезпечувати сталий ріст. Стійкість підприємства визначається його здатністю ефективно організовувати внутрішні процеси, підтримувати взаємодію із зовнішнім середовищем і своєчасно трансформуватися відповідно до змін ринку.

Аналіз середовища функціонування є важливою передумовою для оцінки потенціалу розвитку, мінімізації ризиків і використання нових можливостей. У сучасних умовах нестабільності особливо актуальним є дослідження теоретичних і практичних аспектів економічної стійкості, факторів її формування та інструментів адаптації бізнесу.

Питанням управління стійкістю підприємств присвячено праці українських і зарубіжних науковців, серед яких О. Андрійчук, О. Матушевська, О. Ареф'єва, В. Іванов, Є. Кучерова, Н. Касьянова, В. Семенов та інші.

Магістерську дисертацію на здобуття ступеня магістра виконано в Національному технічному університеті України «КПІ імені Ігоря Сікорського» (м. Київ) відповідно до планів науково-дослідних робіт кафедри менеджменту підприємств за темою «Стратегічне управління відновленням економіки України».

Метою роботи є полягає у розкритті ефективних інструментів та удосконаленні практичних рекомендацій щодо управління економічною стійкістю промислового підприємства в умовах нестабільного середовища. Поставлена мета роботи обумовила необхідність вирішення таких **завдань**:

- поглибити теоретичні засади щодо концептуальних основи економічної стійкості підприємства та факторів її формування в умовах нестабільного середовища;
- описати систему управління економічною стійкістю промислового підприємства: її структуру, принципи та механізми функціонування;
- проаналізувати методичний інструментарій оцінювання та забезпечення економічної стійкості підприємства;

- провести аналіз тенденцій розвитку пивоварної галузі України та позиціонування ПрАТ «Оболонь» на ринку;
- здійснити комплексну оцінку економічної стійкості ПрАТ «Оболонь» в умовах нестабільного зовнішнього середовища;
- провести ідентифікацію факторів впливу на економічну стійкість підприємства та оцінка ефективності існуючої системи управління;
- розробити стратегію управління економічною стійкістю ПрАТ «Оболонь» в умовах нестабільного середовища;
- подати напрями удосконалення організаційно-економічного механізму забезпечення економічної стійкості підприємства;
- економічно обґрунтувати та оцінити ефективність запропонованих управлінських рішень.

Об’єкт дослідження – економічна стійкість промислового підприємства в умовах нестабільного середовища.

Предметом дослідження є сукупність теоретико-методичних та практичних засад щодо управління економічною стійкістю промислового підприємства в умовах нестабільного середовища.

У магістерській роботі було використано такі методи дослідження: системний аналіз для розкриття взаємодії зовнішніх і внутрішніх чинників, що формують економічну стійкість підприємства; метод порівняння для оцінювання її рівня шляхом зіставлення показників із галузевими орієнтирами та результатами конкурентів; графічні засоби для наочного відображення динаміки та структурних зв’язків показників; індексний підхід для фіксації змін у часовій перспективі; балансовий метод для діагностики фінансового стану й визначення фінансової стійкості; економіко-математичне моделювання для кількісної оцінки впливу факторів і прогнозування рівня стійкості; експертні оцінки для виокремлення ключових детермінант і формування пропозицій щодо її підвищення; узагальнення результатів для підготовки практичних рекомендацій і вдосконалення системи управління економічною стійкістю.

База дослідження – ПрАТ “Оболонь”

Наукова новизна дослідження полягає у такому:

- описано методичний підхід до оцінювання економічної стійкості промислового підприємства через інтеграцію показників фінансово-виробничої, кадрово-організаційної, інвестиційної, екологічної та техніко-технологічної стійкості з урахуванням впливу зовнішньої нестабільності.

– розвинено механізм формування системи управління економічною стійкістю, вибудований на принципах адаптивності, системності та динамічності в умовах турбулентного середовища;

набуло подальшого розвитку:

– поглиблено теоретичні засади щодо впливу зовнішніх і внутрішніх чинників на економічну стійкість підприємства, що створює підґрунтя для розроблення ефективних адаптивних стратегій управління у динамічно змінних умовах.

Результати дослідження, викладені в дисертаційній роботі на здобуття ступеня магістра, дозволяють дійти висновків: розроблена схема управління економічною стійкістю може сприяти підвищенню економічному ефекту від них; розроблений алгоритм процесу управління економічною стійкістю дозволить своєчасно контролювати фінансові показники підприємства; проведені дослідження діяльності підприємства показали, що ПрАТ «Оболонь», яке було обране для аналізу, потребує удосконалення в частині ефективного використання власних потужностей; проведені розрахунки економічного обґрунтування запропонованої системи управління економічною стійкістю підприємства показав, що воно доцільне та ефективне до впровадження.

Ключові слова: стійкість, економічний стан, підприємство, стійкий розвиток, сталий розвиток, економічна стійкість підприємства.

ABSTRACT

Matviienko I.V. Managing the economic stability of an industrial enterprise in an unstable environment - Qualification work in the form of a manuscript, contains 108 pages, 40 tables, 10 figures, 11 formulas, 2 appendices. The list of references includes 103 items.

The relevance of the topic lies in the fact that modern enterprises operate in a dynamic environment of global changes, which increases the level of risks and uncertainty. In such conditions, ensuring economic sustainability becomes a key factor in long-term development, as it allows companies to adapt to external challenges, maintain stability and ensure sustainable growth. The sustainability of an enterprise is determined by its ability to effectively organize internal processes, maintain interaction with the external environment and transform in a timely manner in accordance with market changes.

Analysis of the operating environment is an important prerequisite for assessing development potential, minimizing risks and using new opportunities. In today's unstable conditions, the study of theoretical and practical aspects of economic stability, factors of its formation and tools for business adaptation is especially relevant.

The issue of enterprise sustainability management is the subject of the work of Ukrainian and foreign scientists, including O. Andriychuk, O. Matushevskaya, O. Arefieva, V. Ivanov, E. Kucherova, N. Kasyanov, V. Semenov and others.

The master's thesis was completed at the National Technical University of Ukraine «Igor Sikorsky Kyiv Polytechnic Institute» (Kyiv) as part of the research plans of the Department of Enterprise Management under the topic «Strategic Management of Ukraine's Economic Recovery».

The aim of the work is to reveal effective tools and improve practical recommendations for managing the economic sustainability of an industrial enterprise in an unstable environment.

The purpose of the work necessitated the solution of the following **tasks**:

- deepen the theoretical foundations of the conceptual foundations of the economic sustainability of the enterprise and the factors of its formation in an unstable environment;
- describe the system of management of the economic sustainability of an industrial enterprise: its structure, principles and mechanisms of functioning;
- analyze the methodological tools for assessing and ensuring the economic sustainability of the enterprise;
- analyze the trends in the development of the brewing industry of Ukraine and the positioning of «Obolon» in the market;

- carry out a comprehensive assessment of the economic sustainability of «Obolon» in an unstable external environment;
- identify the factors influencing the economic sustainability of the enterprise and assess the effectiveness of the existing management system;
 - develop a strategy for managing the economic sustainability of «Obolon» in an unstable environment;
- present directions for improving the organizational and economic mechanism for ensuring the economic sustainability of the enterprise;
- economically substantiate and evaluate the effectiveness of the proposed management decisions.

The subject of the study is a set of theoretical, methodological and practical principles for managing the economic stability of an industrial enterprise in an unstable environment.

The following research methods were used in the master's thesis: system analysis to reveal the interaction of external and internal factors that form the economic stability of the enterprise; a comparison method to assess its level by comparing indicators with industry benchmarks and the results of competitors; graphic tools for visual display of the dynamics and structural relationships of indicators; an index approach to record changes in the time perspective; a balance sheet method for diagnosing the financial condition and determining financial stability; economic and mathematical modeling for quantitative assessment of the influence of factors and forecasting the level of stability; expert assessments to identify key determinants and formulate proposals for its improvement; generalization of results to prepare practical recommendations and improve the economic stability management system.

The scientific Novelty of the study is as follows:

- a methodological approach to assessing the economic sustainability of an industrial enterprise is described through the integration of indicators of financial and production, personnel and organizational, investment, environmental and technical and technological sustainability, taking into account the impact of external instability.
- a mechanism for forming an economic sustainability management system has been developed, built on the principles of adaptability, systematicity and dynamism in a turbulent environment; has been further developed:
 - theoretical principles regarding the influence of external and internal factors on the economic sustainability of an enterprise have been deepened, which creates a basis for the development of effective adaptive management strategies in dynamically changing conditions.

The object of the research is the economic sustainability of an industrial enterprise in an unstable environment

The results of the study, presented in the dissertation for the master's degree, allow us to draw conclusions: the developed economic sustainability management scheme can contribute to increasing the economic effect of them; the developed algorithm of the economic sustainability management process will allow for timely control of the financial indicators of the enterprise; the conducted studies of the enterprise's activities showed that Prat "Obolon", which was selected for analysis, needs improvement in terms of the effective use of its own capacities; the conducted calculations of the economic justification of the proposed economic sustainability management system of the enterprise showed that it is appropriate and effective for implementation.

Keywords: stability, economic condition, enterprise, stability development, sustainable development, economic stability of the enterprise.

ЗМІСТ

ВСТУП	12
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ЕКОНОМІЧНОЮ СТІЙКІСТЮ ПРОМИСЛОВОГО ПІДПРИЄМСТВА	17
1.1. Концептуальні основи економічної стійкості підприємства та фактори її формування в умовах нестабільного середовища	17
1.2. Система управління економічною стійкістю промислового підприємства: структура, принципи та механізми функціонування	27
1.3. Методичний інструментарій оцінювання та забезпечення економічної стійкості підприємства	37
Висновки до розділу 1	46
РОЗДІЛ 2 ДІАГНОСТИКА СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЕКОНОМІЧНОЮ СТІЙКІСТЮ ПрАТ «ОБОЛОНЬ»	48
2.1. Аналіз тенденцій розвитку пивоварної галузі України та позиціонування ПрАТ «Оболонь» на ринку	48
2.2. Комплексна оцінка економічної стійкості ПрАТ «Оболонь» в умовах нестабільного зовнішнього середовища	55
2.3. Ідентифікація факторів впливу на економічну стійкість підприємства та оцінка ефективності існуючої системи управління	64
Висновки до розділу 2	72
РОЗДІЛ 3 СТРАТЕГІЧНІ НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ЕКОНОМІЧНОЮ СТІЙКІСТЮ ПрАТ «ОБОЛОНЬ»	74
3.1. Розробка стратегії управління економічною стійкістю ПрАТ «Оболонь» в умовах нестабільного середовища	74
3.2. Удосконалення організаційно-економічного механізму забезпечення економічної стійкості підприємства	82
3.3. Економічне обґрунтування та оцінка ефективності запропонованих управлінських рішень	88
Висновки до розділу 3	94
ВИСНОВКИ	96
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	101
ДОДАТКИ	112

ВСТУП

Актуальність теми дослідження Сьогодні підприємства функціонують у середовищі стрімких глобальних трансформацій: від економічних потрясінь і кліматичних зрушень до технологічних змін і ринкової волатильності. Водночас чимало підприємств стикаються з труднощами у визначенні та впровадженні ефективних стратегій сталого економічного розвитку, особливо на тлі глобальних ризиків.

За таких умов забезпечення економічної стійкості постає ключовим чинником, що визначає здатність компанії розвиватися та зберігати життєздатність у довгостроковій перспективі: воно не лише підсилює спроможність оперативно реагувати на зовнішні виклики, а й слугує фундаментом сталого зростання. В такому аспекті, тривала й результативна діяльність підприємства ґрунтується, з одного боку, на здатності формувати та підтримувати ефективне внутрішнє середовище, а з іншого – на вибудовуванні стійких зв'язків із зовнішнім оточенням і на акумулюванні та передачі інформації, досвіду й знань; відповідно, його розвиток визначається спроможністю до трансформацій.

Дослідження середовища функціонування посідає ключове місце в аналізі розвитку підприємства, адже саме вивчення умов і чинників, що впливають на організацію та змінюють насамперед її якісні характеристики, дає підстави для оцінки потенціалу зростання, мінімізації негативних впливів і, навпаки, використання їх дії на користь спонтанного (емерджентного) й інноваційного поступу. В умовах нестабільності центральну роль у протидії руйнівним зовнішнім факторам відіграє «стійкість» підприємства. Тож актуальною є потреба в поглибленому вивченні теоретичних і практичних засад економічної стійкості, окресленні факторів її формування та розробленні дієвих інструментів адаптації бізнесу до нових умов світової економіки.

Автори значну увагу приділяють дослідженню різних аспектів сутності та методів управління економічною стійкістю підприємства, виявлення та використання резервів для реалізації її підвищення, з'ясування причин виникнення негативних тенденцій під час реалізації підприємницької діяльності в сучасних умовах нестабільного середовища. Дослідженням питань економічного трактування стійкості в умовах нестабільності зовнішнього і внутрішнього середовищ займалися О. Андрійчук, О. Матушевська, О. Ареф'єва, В. Іванов, Є. Кучерова, С. Бурий, Д. Городинська, Н. Касьянова, А. Кузнецов, В. Самуляк, Л. Мельник, О. Василенко, І. Омельченко, І. Погорелов, О. Пономаренко Л. Родіонова, Р. Фещур В. Семенов, та ін .

Зв'язок роботи із науковими програмами, планами та темами. Зв'язок роботи з науковими програмами, планами та темами. Магістерську дисертацію на здобуття ступеня магістра підготовлено в Національному технічному університеті України «КПІ імені Ігоря Сікорського» (м. Київ) відповідно до плану науково-дослідної діяльності кафедри менеджменту підприємств. Робота виконана в межах наукової теми «Управління економічною стійкістю промислового підприємства в умовах нестабільного середовища».

Мета дослідження: обґрунтування ефективних інструментів та розроблення практичних рекомендацій щодо підвищення економічної стійкості промислового підприємства в умовах нестабільності зовнішнього середовища.

Досягнення поставленої мети зумовило необхідність розв'язання таких **завдань:**

- поглибити теоретичні засади щодо концептуальних основи економічної стійкості підприємства та факторів її формування в умовах нестабільного середовища;

- описати систему управління економічною стійкістю промислового підприємства: її структуру, принципи та механізми функціонування;

- проаналізувати методичний інструментарій оцінювання та забезпечення економічної стійкості підприємства;
- провести аналіз тенденцій розвитку пивоварної галузі України та позиціонування ПрАТ «Оболонь» на ринку;
- здійснити комплексну оцінку економічної стійкості ПрАТ «Оболонь» в умовах нестабільного зовнішнього середовища;
- провести ідентифікацію факторів впливу на економічну стійкість підприємства та оцінка ефективності існуючої системи управління;
- розробити стратегію управління економічною стійкістю ПрАТ «Оболонь» в умовах нестабільного середовища;
- подати напрями удосконалення організаційно-економічного механізму забезпечення економічної стійкості підприємства;
- економічно обґрунтувати та оцінити ефективність запропонованих управлінських рішень.

Об’єктом дослідження виступає економічна стійкість промислового підприємства в умовах нестабільного зовнішнього середовища.

Предмет дослідження охоплює комплекс теоретичних, методичних і практичних положень, що визначають підходи до управління економічною стійкістю промислового підприємства за умов нестабільності..

У магістерському дослідженні застосовано комплекс методів: системний аналіз для розкриття взаємодії зовнішніх і внутрішніх чинників, що формують економічну стійкість підприємства; метод порівняння для оцінювання її рівня шляхом зіставлення показників із галузевими орієнтирами та результатами конкурентів; графічні засоби для наочного відображення динаміки та структурних зв’язків показників; індексний підхід для фіксації змін у часовій перспективі; балансовий метод для діагностики фінансового стану й визначення фінансової стійкості; економіко-математичне моделювання для кількісної оцінки впливу факторів і прогнозування рівня стійкості; експертні оцінки для виокремлення ключових детермінант і формування пропозицій щодо її підвищення; узагальнення результатів для

підготовки практичних рекомендацій і вдосконалення системи управління економічною стійкістю.

Наукова новизна полягає в такому.

удосконалено

- методичний підхід до оцінювання економічної стійкості промислового підприємства через інтеграцію показників фінансово-виробничої, кадрово-організаційної, інвестиційної, екологічної та техніко-технологічної стійкості з урахуванням впливу зовнішньої нестабільності.
- розвинено механізм формування системи управління економічною стійкістю підприємства, побудований на принципах адаптивності, цілісності та динамічності в умовах турбулентного середовища;

подальшого розвитку набули такі положення:

- удосконалено теоретичні підходи щодо впливу зовнішніх та внутрішніх факторів на економічну стійкість підприємства, що забезпечує основу для формування ефективних адаптивних стратегій управління в умовах постійних змін.

Практичне значення отриманих результатів полягає в тому, що запропоновані в магістерській роботі підходи та рекомендації з прорахуванням їх економічної доцільності впровадження висвітлюють інструментарій для реальної підтримки функціонування промислових підприємств у нестабільному середовищі:

- оновлений підхід до оцінювання економічної стійкості забезпечує комплексну діагностику ключових підсистем і раннє виявлення «вузьких місць»;
- розроблений механізм формування системи управління дозволяє вибудувати адаптивні стратегії та підтримувати стабільність операцій;
- практичні поради спрямовані на поліпшення фінансово-економічних результатів і зниження впливу дестабілізуючих факторів;

- запропоновано інструменти підвищення стійкості в аспекті оптимізації структури витрат, політики управління оборотним капіталом і запасами, урахування ESG-ризиків у проєктах
- описано систему моніторингу, що дає змогу постійно відстежувати критичні показники й оперативно реагувати на зовнішні та внутрішні зрушення.

Рекомендації подані на розгляд керівництву ПрАТ «Оболонь», яке визнало можливість їх практичного застосування з урахуванням рівня масштабування та обмеження з аспектом різної капіталомісткості компанії.

Структура роботи. Кваліфікаційна робота містить 113 сторінок, 40 таблиць, 10 рисунків, 11 формул, 2 додатки. Перелік посилань нараховує 103 найменування.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ЕКОНОМІЧНОЮ СТІЙКІСТЮ ПРОМИСЛОВОГО ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Концептуальні основи економічної стійкості підприємства та фактори її формування в умовах нестабільного середовища

У сучасних умовах підприємства різних галузей та векторів введення бізнесу стикаються з безпрецедентними викликами, спричиненими глобальними економічними, екологічними та технологічними змінами. Постійна ринкова динаміка, зміну курсу валюти, підвищення рівня економічної конкуренції виробників, вдосконалення технологій та інновації, економічна нестабільність і зростаючі екологічні ризики потребують нових підходів до управління та адаптації бізнесу [1, с. 106]. В такому аспекті ключовим чинником ефективного функціонування стає економічна стабільність, що визначає здатність підприємства своєчасно реагувати на зовнішні зміни та долати кризові ситуації [8, с. 61].

Сьогодні сталий економічний розвиток охоплює не лише фінансову складову, а й соціальні та екологічні аспекти, які є необхідними для досягнення довгострокової збалансованості та гармонійного розвитку [15, с. 21]. Підприємства, які не приділяють достатньої уваги зміцненню своєї стійкості, ризикують втратити конкурентні переваги та потрапити у кризу [71, с. 6]. Натомість компанії, що впроваджують стратегії сталого економічного розвитку, не лише зберігають свої позиції, а й отримують додаткові можливості для зростання [20, с. 242]. Дослідження питань сталого розвитку є ключовим для формування нових управлінських моделей, здатних ефективно реагувати на глобальні зміни та забезпечувати довгострокову стабільність бізнесу [72, с. 75]. В такому ракурсі економічна стійкість підприємства на макrorівні має чотири основні підходи

соціально-економічної системи (табл. 1.1, Додаток А). В науковій літературі не існує єдиного підходу до трактування економічної стійкості підприємств, тому в таблиці 1.2 подано узагальнений науково-теоретичний апарат висвітлення даної економічної категорії:

Таблиця 1.2 – Структура економічної стійкості за економічної теорії

Автор	Трактування поняття
Андрєєва В. Г. [1, с. 105]	стан рівноваги або здатність відкритої соціально-економічної системи (підприємства) повертатися до неї після впливу зовнішніх і внутрішніх чинників завдяки ефективному використанню матеріальних, трудових і фінансових ресурсів;
Андріїв Н. [2, с. 15]	потенційна можливість відновлення рівноваги, за якої підприємство демонструє позитивну динаміку функціонування або не виходить за межі допустимих відхилень;
Бірбіренко С. С. [11, с. 130]	якісна характеристика господарюючого суб'єкта, що визначає здатність системи адаптуватися, чинити опір та уникати дії негативних факторів задля збереження збалансованого процесу роботи;
Бойко А. В. [12, с. 28]	стабільність отримання доходів від основної діяльності підприємства, зокрема від продажів продукції чи послуг;
Гречко А. В. [19, с. 38]	сукупність взаємопов'язаних складових, які забезпечують здатність підприємства вести діяльність, підтримувати достатній ресурсний потенціал і рівноважний процес функціонування;
Гринько Т. В. [21, с. 32]	здатність системи зберігати працездатність і досягати запланованих результатів попри вплив дестабілізуючих факторів;
Масленко Ю. В. [60, с. 14]	комплексна властивість підприємства, що відображає його спроможність зберігати цілісність і рівновагу під впливом внутрішніх і зовнішніх факторів завдяки ефективному використанню ресурсів;
Матушевська О. [61, с. 104]	стабільний стан системи, що забезпечує рівновагу між її підсистемами (сировинною, виробничою, фінансовою, управлінською, маркетинговою та інвестиційною) і гарантує розвиток без суттєвих відхилень під дією зовнішніх чи внутрішніх збурень;
Пілецька С. Т. [69, с. 23]	здатність системи зберігати незмінними ключові властивості та характеристики, необхідні для стабільного функціонування

Джерело: систематизовано на основі [1, с. 105], [2, с. 15], [11, с. 130], [12, с. 28], [19, с. 38], [21, с. 32], [60, с. 14], [61, с. 104], [69, с. 23]

Проведений аналіз наукових визначень поняття «економічна стійкість» дає змогу виокремити кілька ключових підходів до його трактування:

1. ототожнення економічної стійкості із фінансовою стабільністю підприємства, що забезпечує його здатність функціонувати без ризику втрати платоспроможності.

2. визначення економічної стійкості як стану економічної рівноваги, за якого зберігається гармонія між основними елементами системи;

3. розгляд економічної стійкості як здатності підприємства підтримувати або відновлювати рівновагу після зовнішніх чи внутрішніх коливань, а також забезпечувати сталий розвиток системи у довгостроковій перспективі.

Кожен із наведених підходів має свої сильні та слабкі сторони. Підхід, який ототожнює економічну стійкість із фінансовою, є зручним для оцінювання, адже спрощує аналіз і робить його більш вимірюваним [13, с. 406]. Проте він обмежує розуміння сутності стійкості, ігноруючи інші важливі складові як виробничу, організаційну, соціальну чи інноваційну [20, с. 242]. Натомість підхід, що визначає економічну стійкість через рівновагу, корисний для оцінки поточних, короткострокових станів підприємства, оскільки саме рівновага може виступати індикатором стабільності, проте цей підхід не враховує динаміку розвитку системи у довгостроковій перспективі [20, с. 243]. Проте таке ототожнення понять у довгостроковій перспективі може спричинити недооцінку важливих тенденцій розвитку та потенційних ризиків.

Найбільш обґрунтованим і всеохоплюючим вважається підхід, за якого економічна стійкість трактується як здатність підприємства підтримувати достатній рівень ключових економічних показників, що забезпечує стабільне функціонування, розвиток і адаптацію економічної системи в умовах постійних змін середовища [15, с. 21].

З позиції дослідження економічної сутності поняття економічної стійкості підприємства можна зазначити, що головною метою комерційної діяльності виступає отримання прибутку, який забезпечує подальше функціонування та розвиток суб'єкта господарювання [65, с. 121]. Для власників підприємства прибуток є джерелом особистого добробуту та показником ефективності вкладених інвестицій, тоді як для фінансового менеджменту ключовим завданням є забезпечення стабільного та

поступового зростання прибутку шляхом збалансованого управління фінансовими потоками, витратами та ризиками [46, с. 14]. Цей конфлікт інтересів проявляється у різниці між прагненням власників до короткострокових дивідендів і прагненням керівництва до довгострокового розвитку через реінвестування прибутку [92, с. 52]. Саме баланс між цими підходами є важливою умовою формування економічної стійкості підприємства, оскільки дозволяє забезпечити не лише прибутковість, а й здатність організації підтримувати ефективність у мінливому середовищі [2, с. 13]. Таким чином, необхідність поглибленого вивчення підходів до трактування економічної стійкості зумовлена потребою у визначенні оптимального співвідношення між прибутковістю, стабільністю та розвитком, що становить основу стратегічної витривалості підприємства в сучасних економічних умовах [73, с. 12].

У подальшому дослідженні економічну стійкість підприємства доцільно розглядати як багатовимірне комплексне поняття, що відображає його здатність у довгостроковій перспективі забезпечувати ефективне та безперервне функціонування. У цьому контексті фінансова стійкість виступає основою сталого розвитку, формуючи базу для стабільного функціонування та стратегічного планування бізнесу та має специфічні аспекти визначення свого напрямку впливу як економічної категорії: (рис. 1.1)

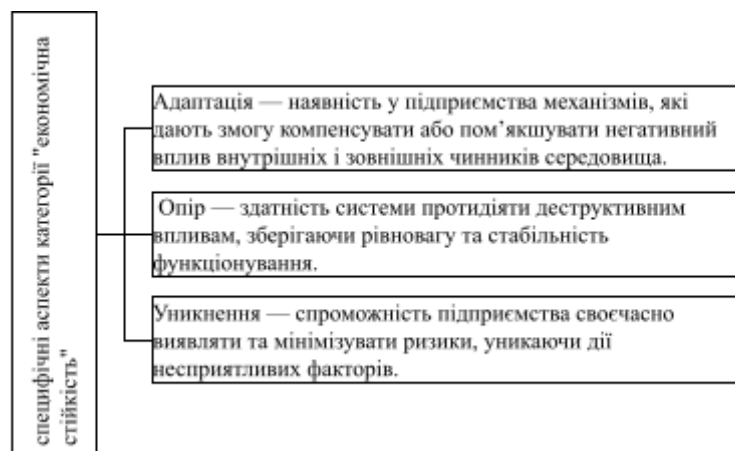


Рисунок 1.1 – Специфічні аспекти визначення категорії «економічна стійкість»

Джерело: [88, с. 15]

Отже, економічна стійкість як ключова економічна характеристика промислового підприємства передбачає підтримання оптимального стану матеріально-технічних, трудових, фінансових та інших ресурсів, необхідних для його стабільного розвитку. Таке трактування підкреслює, що економічна стійкість є динамічною властивістю системи, яка забезпечує її здатність адаптуватися до змін зовнішнього й внутрішнього середовища, зберігаючи результативність, конкурентоспроможність і потенціал зростання незалежно від впливу дестабілізуючих чинників.

В економічній літературі представлено різноманітні класифікації видів економічної стійкості, причому кожен дослідник пропонує власні критерії її розмежування. Так, науковці Г.О. Швиданенко та О.І. Олексюк виділяють статичну та динамічну стійкість підприємства [83, с. 17]. Статичний підхід розглядає підприємство у стані рівноваги, без урахування розвитку чи змін у його структурі, тобто як систему з незмінними параметрами [74, с. 79]. На відміну від нього, динамічний підхід акцентує увагу на процесі переходу підприємства від одного стану до іншого, досліджуючи зміни у взаємозв'язках і пропорціях між його структурними елементами, що відображає еволюційний характер розвитку системи [75, с. 115].

За підходом економіста О.В. Герєга економічна стійкість поділяється на внутрішню та зовнішню стійкість підприємства, які у взаємодії формують його загальну стабільність [16, с. 58]. Внутрішня стійкість відображає узгодженість і пропорційність усіх складових системи, що забезпечує позитивну динаміку фінансово-економічних показників і розвиток виробництва. Зовнішня стійкість, на думку дослідника, характеризує гармонійну взаємодію підприємства з навколишнім середовищем, яка дозволяє уникати конфліктів і підтримувати стабільні зовнішні зв'язки [17, с. 21]

Економіст Т. О. Муренко розмежовує дану категорію за чинниками впливу:

1) внутрішня стійкість відображає фінансовий стан підприємства та його здатність підтримувати стабільні результати діяльності, активно реагуючи на зміни;

2) зовнішня стійкість залежить від стабільності економічного середовища й ефективності державного управління;

3) загальна (цінова) стійкість характеризується позитивним балансом грошових потоків [65, с. 121].

Науковець О. С. Коцюба пропонує поділ на економічну стійкість першого роду з характеристикою здатності підприємства зберігати функціонування за будь-яких допустимих умов та економічну стійкість другого роду в аспекті підтримання цільового рівня внутрішнього стану та ринкової позиції [44, с. 12]. О. О. Рудич класифікує стійкість за видами діяльності: операційна, фінансова та інвестиційна [71, с. 5].

За підходу науковця С. М. Кроленко визначається стійкість через етапи життєвого циклу підприємства, підкреслюючи її змінність у часі. Такий підхід дає змогу розмежувати економічну стійкість підприємства на два рівні: потенційну, яка формується на етапі його створення, та набуту, що формується в процесі діяльності під впливом внутрішніх і зовнішніх чинників [46, с. 15].

Аналіз існуючих у науковій літературі класифікацій видів економічної стійкості свідчить про доцільність розроблення більш комплексної та узагальненої типології, яка б розкривала зміст кожного виду стійкості й забезпечувала цілісне розуміння цього явища [18, с. 6]. В такому аспекті в таблиці 1.3 (Додаток Б) подано узагальнену класифікацію видів економічної стійкості після аналізу різних підходів науковців та економістів даної категорії.

Теоретичні підходи до розуміння економічної стійкості підкреслюють важливість диверсифікації ресурсів і ефективного управління ризиками. Диверсифікація забезпечує підприємству зменшення залежності від одного джерела доходу, ринку чи постачальника, що дозволяє знизити ризик

фінансових втрат і втрати стабільності у разі несприятливих змін у зовнішньому середовищі [19, с. 40]. Таким чином, диверсифікація та ризик-менеджмент виступають ключовими інструментами підтримання економічної стійкості та забезпечення довготривалої конкурентоспроможності підприємства [94, с. 95]. Важливою складовою економічної стабільності підприємства є його здатність оперативно долати кризові ситуації [95, с. 121]. Досягти цього можна завдяки ефективному антикризовому управлінню, що передбачає наявність чітко визначених планів дій і процедур для реагування на надзвичайні обставини [29, с. 39]. Чим швидше підприємство спроможне відновити нормальний режим роботи після кризи, тим вищим є рівень його стійкості та життєздатності в умовах нестабільного середовища [7, с. 12].

Ефективне управління ризиками ґрунтується на завчасному виявленні можливих загроз, оцінці ймовірності їх реалізації та формуванні превентивних і коригувальних дій, спрямованих на зменшення їхнього впливу або повне усунення. Водночас економічна стабільність підприємства тісно пов'язана з його бізнес-моделлю [27, с. 46]. Модель, що інтегрує інноваційність, принципи сталого розвитку та соціальну відповідальність, підвищує стійкість компанії до зовнішніх викликів і змін середовища. Бізнес-моделі, орієнтовані на гнучкість та здатність швидко адаптуватися, дають підприємству можливість не лише своєчасно реагувати на ризики, а й перетворювати зміни зовнішнього середовища на потенціал для подальшого зростання. Це сприяє зміцненню довгострокової конкурентоспроможності та сталому розвитку [28, с. 122].

Конкурентне середовище формується під впливом макроекономічних чинників - рівня інфляції, стабільності національної валюти та загальної ринкової ситуації. Саме ці фактори визначають здатність підприємства ефективно пристосовуватися до зовнішніх змін [102, с. 55]. Паралельно технологічний прогрес, зокрема розвиток інновацій і цифрових рішень, створює нові можливості для підвищення результативності та конкурентних

позицій бізнесу [51, с . 34]. Водночас вони потребують значних інвестицій, модернізації виробничих процесів і швидкої адаптації до нових технологічних умов, що стає критичним чинником економічної стійкості підприємства [101, с. 20]. Економічна стабільність підприємства є багатокомпонентною категорією, що поєднує фінансові, операційні та стратегічні аспекти його діяльності. Вона виступає основою довгострокового розвитку підприємства в умовах глобальної нестабільності та динамічних трансформацій ринкового середовища [21, с. 32].

В такому напрямі ключові фактори економічної стійкості доцільно групувати за такими напрямками:

1. конкурентне середовище, що визначає позицію підприємства та впливає на його здатність утримувати ринкові переваги;
2. технологічні зміни, які формують рівень інноваційності та ефективності виробничих процесів;
3. екологічні й соціальні виклики, що впливають на репутаційний капітал і соціальну відповідальність бізнесу;
4. глобальна конкуренція, яка підвищує потребу в адаптивності, інноваціях і стратегічному управлінні [21, с. 33]

В таблиці 1.4 описано ключові фактори формування та змін економічної стійкості в сучасних умовах розвитку підприємств.

Таблиця 1.4 – Фактори економічної стійкості

Фактори економічної стійкості			
економічні фактори	технологічні зміни	екологічні та соціальні виклики	конкурентне середовище
рівень інфляції, стабільність валюти, стан ринків і макроекономічна ситуація суттєво впливають на здатність підприємства адаптуватися до зовнішніх змін.	інновації та цифровізація відкривають нові можливості для підприємств, але водночас вимагають інвестицій та швидкої адаптації до нових технологій	вимоги щодо екологічної відповідальності та соціальної справедливості стають все важливішими для сталого розвитку підприємств	конкуренція на глобальному ринку змушує підприємства впроваджувати стратегії підвищення своєї гнучкості та швидкості реакції на зміну умов.

Джерело: [51, с. 35]

Водночас зростаюча конкуренція на глобальних ринках змушує компанії впроваджувати гнучкі стратегії управління та підвищувати швидкість реагування на зміни зовнішніх умов, що забезпечує їхню адаптивність і конкурентоспроможність [52, с. 14]. Отже, економічна стабільність виступає ключовим індикатором життєздатності підприємства, адже засвідчує його спроможність не лише протидіяти зовнішнім викликам, а й забезпечувати розвиток у динамічних умовах економічного середовища [6, с. 65].

Екологічні та соціальні виклики включають підвищення вимог до екологічної відповідальності, дотримання етичних норм бізнесу та забезпечення соціальної справедливості - чинників, які сьогодні стають необхідною передумовою сталого функціонування підприємств [51, с. 34]. Таким чином, екологічні, соціальні, технологічні та ринкові фактори перебувають у постійній взаємодії, спільно визначаючи здатність підприємства ефективно адаптуватися, розвиватися й підтримувати стійкість у динамічному середовищі сучасної економіки [100, с. 21] (табл. 1.5)

Таблиця 1.5 – Взаємозв'язок факторів економічної стійкості

Інвестиції в дослідження та розробки		Економічна стабільність	
Роль інновацій	Сталий розвиток	Соціальна відповідальність	Екологічна відповідальність
Зростання продуктивності	Конкурентоспроможність		
Розширення ринку			

Джерело: [54, с. 10]

Економічна стійкість підприємства формується завдяки взаємодії кількох ключових чинників. Зокрема, інвестиції у наукові дослідження, розробки та впровадження інновацій сприяють підвищенню продуктивності праці, ефективності виробництва та конкурентоспроможності підприємства [84, с. 28]. Усі зазначені чинники перебувають у тісному взаємозв'язку, формуючи систему, яка забезпечує підприємству стійкість, та здатність до адаптації [53, с. 14]. Такі дії забезпечують можливість оптимізувати внутрішні процеси, впроваджувати технології та розширювати присутність на ринках, що, зміцнює довгостроковий потенціал розвитку підприємства [10, с.

79]. Завдяки цьому компанія може ефективно реагувати на глобальні зміни, використовуючи їх як можливість для розвитку та зміцнення своїх позицій на ринку.

Економічна стабільність виступає основою сталого розвитку підприємства, який передбачає тривале зростання без виснаження наявних ресурсів (рис. 1.2).

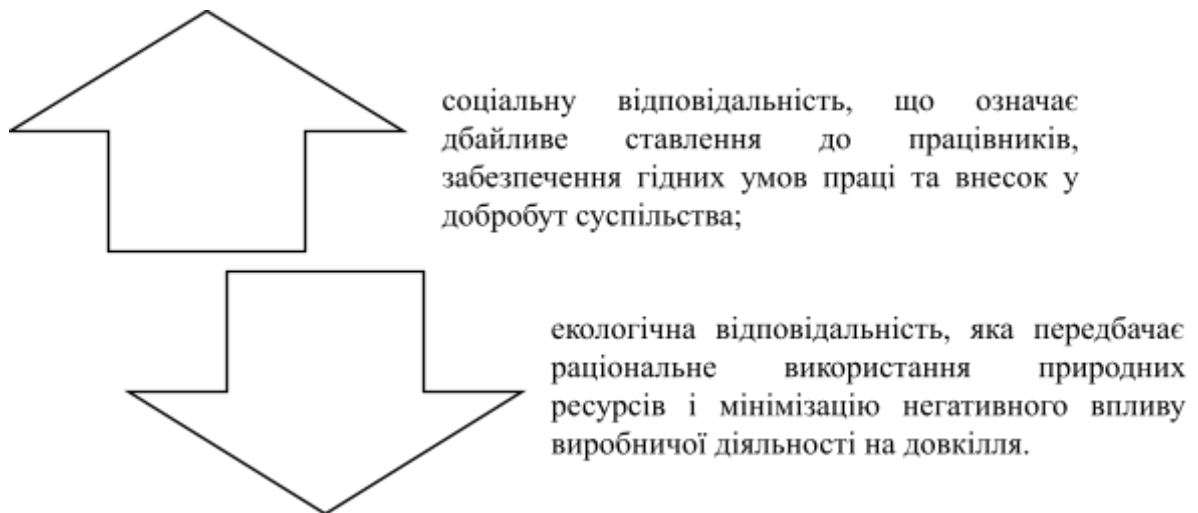


Рисунок 1.2 – Ключові виміри сталого розвитку

Джерело: [54, с. 12]

Таким чином, економічна стабільність, соціальна справедливість та екологічна свідомість утворюють єдиний трикутник сталого розвитку, який забезпечує гармонійне функціонування підприємства в довгостроковій перспективі [83, с. 17].

Отже, дослідження концептуальних основ економічної стійкості підприємства в умовах нестабільного середовища дозволило узагальнити категорію економічна стійкість підприємства як здатність ефективно реагувати на зміни середовища, приймаючи обґрунтовані рішення на основі достовірної інформації та аналітичних навичок персоналу [5, с. 45]. Це проявляється у гнучкості та адаптації до зовнішніх змін, модернізації підсистем для досягнення нового рівноважного стану, а також у збереженні цілісності та безперервності діяльності [11, с. 132]. У сучасних умовах підвищеної нестабільності важливо визначати ключові підсистеми, що найбільше впливають на стійкість підприємства, та постійно моніторити

зміни у зовнішньому середовищі, аби своєчасно коригувати управлінські рішення й забезпечувати стабільний розвиток [9, с. 106]. Економічна стійкість як багатовимірне поняття поєднує в собі внутрішні, так і зовнішні аспекти його діяльності [82, с. 24]. Внутрішні чинники відображають здатність компанії ефективно управляти ресурсами, процесами та підтримувати результативність і прибутковість, тоді як зовнішні демонструють її спроможність своєчасно реагувати на виклики й використовувати можливості ринку [76, с. 13]. Взаємодія та взаємозалежність цих елементів формують основу загальної економічної стійкості підприємства та забезпечують його стабільний розвиток у мінливому середовищі.

1.2. Система управління економічною стійкістю промислового підприємства: структура, принципи та механізми функціонування

Керування підприємством як відкритою економічною системою є складним і безперервним процесом. Це означає, що не існує універсального алгоритму дій, виконання якого гарантує досягнення стабільного, рівноважного стану [54, с. 10]. Досягнувши економічної стійкості, підприємство не може просто отримувати результати своєї діяльності, адже динамічне бізнес-середовище постійно створює нові виклики й загрози [14, с. 169]. Тому менеджмент має безперервно адаптуватися, підтримуючи розвиток і конкурентоспроможність організації [77, с. 23].

Отже, економічна стійкість не є постійним станом, а являє собою динамічний процес, що триває доти, доки підприємство здійснює свою діяльність [76, с. 13]. Тому управління організацією передбачає неможливість досягти абсолютного балансу, проте необхідним є постійність підтримки рівноваги, реагуючи на зміни середовища [55, с. 13]. Таким чином, економічна стійкість відображає здатність підприємства зберігати стабільність і ефективність, незважаючи на вплив зовнішніх і внутрішніх факторів [49, с. 36]. Це підкреслює важливість створення системи управління

економічною стійкістю, яка має ґрунтуватися на чітких принципах і забезпечувати гнучке реагування на виклики бізнес-середовища [50, с. 119].

Управління економічною стійкістю підприємства є безперервним циклічним процесом, що передбачає послідовне проходження низки взаємопов'язаних етапів [56, с. 116]. На кожному з них реалізуються ключові функції менеджменту: планування, організація, мотивація, контроль і регулювання, які забезпечують досягнення стратегічних і оперативних цілей підприємства [48, с. 19] (рис. 1.3). Цей процес охоплює аналіз поточного стану підприємства, оцінку внутрішніх і зовнішніх факторів впливу, формування та вибір ефективних методів управління економічною стійкістю, а також розробку механізмів їх практичного застосування [56, с. 116]. У результаті методи менеджменту трансформуються у конкретні управлінські рішення, що визначають напрями розвитку підприємства, способи реагування на загрози та заходи щодо зміцнення його стабільності [47, с. 10].



Рисунок 1.3 – Структура управління економічною стійкістю підприємства

Джерело: [41, с. 472], [56, с. 117]

Таким чином, управління економічною стійкістю – це динамічна система дій, у межах якої постійно здійснюється моніторинг показників, коригування управлінських рішень і вдосконалення стратегій, що дозволяє підприємству адаптуватися до змін ринкового середовища та підтримувати високий рівень конкурентоспроможності [57, с. 221]. Найповніше економічна

стійкість розкривається через призму принципів системи управління стійкістю підприємства: (табл. 1.6)

Таблиця 1.6 – Принципи економічної стійкості підприємства

№	Принцип	Сутність
1	комплексне планування	забезпечення всебічної оцінки впливу управлінських рішень на всі складові економічної стійкості підприємства – фінансову, виробничу, ресурсну, кадрову тощо.
2	ефективність	орієнтація на досягнення оптимального співвідношення між використаними ресурсами та отриманими результатами.
3	поєднання стратегічних і тактичних цілей	підтримка поточного рівня стабільності підприємства з одночасним забезпеченням переходу до більш стійкого стану в довгостроковій перспективі.
4	реалістичність	необхідність, щоб показники оцінки стійкості реально відображали економічні процеси, що впливають на діяльність підприємства.
5	узгодженість	спрямування всіх елементів системи управління на досягнення єдиної мети через узгоджені функціональні цілі.
6	адаптивність	здатність швидко реагувати на зміни зовнішнього та внутрішнього середовища з мінімальними втратами.
7	контрольованість	проведення постійного моніторингу за реалізацією управлінських рішень і змін у діяльності підприємства.
8	системність	розгляд економічної стійкості як єдиної системи взаємопов'язаних елементів.
9	цілісність	усвідомлення економічної стійкості як неподільного цілого та одночасно як частини загальної системи управління підприємством.
10	структурованість	аналіз взаємозв'язків і функцій елементів системи стійкості в межах організаційної структури.
11	динамічність	підтримка стійкості підприємства в умовах постійних змін ринку протягом усього періоду його діяльності.
12	пропорційність	визначення питомої ваги впливу кожного елемента на загальний рівень економічної стійкості підприємства.
13	варіативність рішень	наявність і аналіз кількох можливих варіантів досягнення цілей з вибором оптимального рішення.
14	прозорість	забезпечення відкритості управлінського процесу, врахування інтересів усіх учасників і доведення цілей до виконавців.
15	інформаційна забезпеченість	формування єдиного інформаційного простору для прийняття ефективних управлінських рішень.
16	інтегрованість	узгоджене функціонування всіх складових економічної стійкості підприємства як єдиного механізму.
17	наукова обґрунтованість	використання сучасних економічних теорій, методів і практик, що базуються на перевірених закономірностях.
18	самоорганізація	здатність системи самостійно зменшувати негативні відхилення без зовнішнього втручання.
19	безперервність	необхідність постійного контролю, аналізу й оцінки всіх процесів діяльності підприємства.
20	випереджальне відображення	прогнозування можливих подій і ризиків на основі аналізу минулих кризових ситуацій для запобігання негативним наслідкам.

21	збалансованість	оцінка впливу управлінських рішень не лише на економічний розвиток, а й на соціальну сферу.
22	позитивний розвиток	розроблення стратегічних планів, спрямованих на досягнення стабільного зростання показників ефективності підприємства.

Джерело: [4, с. 81], [32, с. 162], [67, с. 23], [70, с. 119]

Така таблиця систематизує ключові принципи управління економічною стійкістю, підкреслюючи, що вона потребує комплексного, гнучкого й науково обґрунтованого підходу [39, с. 195].

Збалансована система показників базується на принципі синергії, коли взаємодія всіх її елементів забезпечує ефективніший результат, ніж дія кожного окремо [58, с. 37]. Вона спрямована на поєднання стратегічних цілей підприємства з реальними результатами діяльності, дозволяючи забезпечити узгодженість між плануванням, контролем і розвитком [40, с. 75]. Узагальнено її елементи подано в табл. 1.7:

Таблиця 1.7 – Елементи збалансованої системи показників економічної стійкості за принципом синергії

Елемент системи	Сутність та призначення
стратегічні цілі	визначають основні напрями розвитку підприємства та орієнтири його діяльності у довгостроковій перспективі.
показники (індикатори)	служать кількісними чи якісними критеріями, за якими оцінюють ступінь досягнення стратегічних цілей.
цільові значення показників	встановлюють конкретні числові межі або рівні, які мають бути досягнуті для підтвердження ефективності реалізації стратегії.
причинно-наслідкові зв'язки	відображають логіку взаємозалежності між цілями – досягнення однієї з них стимулює прогрес у реалізації іншої («якщо – то»).
стратегічні ініціативи	сукупність конкретних дій і проєктів, спрямованих на досягнення стратегічних цілей; кожна ініціатива повинна мати необхідні ресурси для реалізації.

Джерело: [59, с. 14]

Відтак, збалансована система показників економічної стійкості підприємства є універсальним інструментом управління, який поєднує стратегічне планування, вимірювання результативності та забезпечення ресурсної підтримки [59, с. 17]. Вона дозволяє підприємству зберігати

стратегічну орієнтованість, підвищувати ефективність рішень і досягати довгострокової конкурентоспроможності завдяки гармонійному поєднанню всіх елементів системи [36, с. 4].

В сучасному ракурсі розвитку бізнесу економічна стабільність підприємства визначається його здатністю ефективно протистояти зовнішнім викликам і кризовим ситуаціям, зберігаючи функціональність, стійкість, ефективність і конкурентні ключові переваги [60, с. 13]. В такому аспекті сталий економічний розвиток підприємства базується на поєднанні трьох ключових складових: фінансової, операційної та стратегічної стійкості (табл. 1.8)

Таблиця 1.8 – Структура економічної стійкості за економічної теорії

Складові економічної стійкості	Опис
Операційна стійкість	здатність підприємства ефективно управляти внутрішніми процесами, підтримувати високу продуктивність і швидко адаптуватися до змін у попиті чи ресурсному забезпеченні; передбачає раціональне використання людських ресурсів, оптимізацію виробничих і логістичних процесів, що забезпечує стабільність роботи навіть в умовах невизначеності
Стратегічна стійкість	здатність підприємства формувати та реалізовувати довгострокові плани розвитку з урахуванням внутрішнього потенціалу й зовнішніх ризиків; охоплює аналіз конкурентного середовища, інноваційних можливостей і глобальних тенденцій, дозволяючи компанії виходити на нові ринки, створювати інноваційні продукти та забезпечувати сталий розвиток у перспективі
Фінансова стійкість	здатність компанії підтримувати платоспроможність і стабільні грошові потоки навіть за умов економічних коливань; показник, який залежить від ефективного управління капіталом, збалансованої кредитної політики, продуманої інвестиційної стратегії та прибутковості діяльності; формування можливості залучати інвестиції, що забезпечує подальший розвиток, зростання та підвищення конкурентоспроможності.

Джерело: [37, с. 45], [62, с. 121].

Висвітлена структура в табл. 1.8 підтверджує, що підприємство як окрема автономна економічна структура має бути готовою адаптуватися до економічних, екологічних, технологічних і політичних змін, не втрачаючи здатності генерувати стабільний дохід і забезпечувати безперервність

діяльності, враховуючи всі складові економічної стійкості власних фінансових потужностей [38, с. 7].

Стадії реалізації механізму управління сталим розвитком підприємства схематично описані в табл. 1.9:

Таблиця 1.9 – Стадії реалізації механізму управління сталим розвитком підприємства

Етап	Опис
1. Формування основ управління сталим розвитком	визначення стратегічних цілей, принципів і підходів до забезпечення стійкості підприємства.
2. Аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища	виявлення чинників, що впливають на діяльність підприємства.
3. Оцінювання найбільш значущих факторів	перевірка факторів відповідності сучасним умовам розвитку.
4. Визначення рівня сталого розвитку підприємства	вимірювання показників ефективності, стабільності та адаптивності.
5. Розроблення управлінських рішень	розробка рекомендацій щодо вдосконалення системи управління сталим розвитком.
6. Підготовка та публікація результатів у відкритих соціальних звітах	забезпечення прозорості та підзвітності підприємства перед зацікавленими сторонами.

Джерело: [22, с. 56], [34, с. 321]

Для правильного опису та впровадження ефективної стратегії розвитку за допомогою збалансованої системи показників (Balanced Scorecard) необхідно дотримуватись певних критеріїв відбору індикаторів [62, с. 122]. Вони забезпечують не лише об'єктивність оцінювання результатів, а й логічний зв'язок між стратегічними цілями підприємства, реальними результатами та можливістю їх контролю.

Таблиця 1.10 – Критерії відбору показників для формування збалансованої системи оцінки ефективності стратегії розвитку підприємства

№ з/п	Критерій відбору показників	Характеристика та сутність критерію
1	забезпечення зв'язку зі стратегією	показники мають відображати стратегічне позиціонування на ринку, демонструючи напрямки реалізації обраної стратегії.
2	кількісна інтерпретація	кожен показник повинен мати чітке числове вираження, що дозволяє об'єктивно вимірювати досягнення результатів, порівнювати їх із попередніми періодами та контролювати динаміку розвитку.

3	доступність інформації	інформаційна система має бути гнучкою, своєчасною та відкритою, щоб забезпечити доступ усіх зацікавлених осіб до необхідних даних
4	зрозумілість показників	усі учасники реалізації стратегії повинні розуміти цілі, їх взаємозв'язок і значення конкретних показників, що дозволяє підвищити залученість персоналу

Джерело: [61, с. 103]

Відтак, дотримання наведених критеріїв відбору показників дозволяє сформувати збалансовану, прозору та адаптивну систему оцінки ефективності стратегії розвитку підприємства [35, с. 41]. Такий підхід забезпечує узгодженість між стратегічними цілями, управлінськими рішеннями та реальними результатами діяльності, що є ключовою умовою досягнення сталого економічного зростання.

Управління економічною стійкістю підприємства є циклічним процесом, який передбачає послідовне проходження кількох ключових етапів, що взаємопов'язані між собою та забезпечують безперервне вдосконалення системи управління (рис. 1.4).



Рисунок 1.4– Схема визначення рівня економічної стійкості підприємства

Джерело: [25, с. 34].

Першим етапом є визначення рівня економічної стійкості підприємства, що включає оцінювання поточного стану основних показників, аналіз їх динаміки, а також виявлення і оцінку впливу стимулюючих та дестабілізуючих факторів [64, с. 272]. Другим етапом виступає розробка

стратегії забезпечення економічної стійкості, під час якої визначаються відхилення за окремими складовими (виробничою, кадровою, фінансовою тощо), добираються релевантні інструменти та методи їх подолання, формується стратегічний план дій і здійснюється його узгодження із загальною стратегією розвитку підприємства. Третій етап - це реалізація сформованої стратегії, що передбачає практичне впровадження управлінських рішень, організацію процесів і контроль за досягненням запланованих цілей. На четвертому етапі здійснюється оцінка отриманих результатів щодо їх відповідності стратегічним цілям підприємства, що дозволяє виявити ефективність застосованих рішень і визначити напрями коригування подальших дій [64, с. 174]. Завершальним етапом є моніторинг, який забезпечує постійне спостереження за станом економічної стійкості підприємства, оперативне реагування на зміни у внутрішньому та зовнішньому середовищі, а також підтримання стабільності та конкурентоспроможності в довгостроковій перспективі.

Система управління економічною стійкістю підприємства покликана забезпечувати не лише підтримання стабільності бізнесу, а й його здатність адаптуватися до мінливих умов зовнішнього та внутрішнього середовища. Вона виконує комплекс завдань, спрямованих на аналіз, прогнозування, запобігання ризикам і вдосконалення управлінських рішень [23, с. 34].

Таблиця 1.11 – Основні завдання системи управління економічною стійкістю підприємства

№ з/п	Завдання системи управління економічною стійкістю	Характеристика завдання
1	аналіз фінансового стану та економічного потенціалу	постійне відстеження показників діяльності підприємства для оцінки його фінансової стабільності, ресурсних можливостей та ефективності управління
2	оцінка впливу зовнішнього середовища	визначення рівня залежності підприємства від економічних, політичних, соціальних та ринкових факторів, що можуть вплинути на його стійкість
3	прогнозування ризиків втрати стійкості	завчасне виявлення потенційних загроз та факторів, що можуть спричинити дестабілізацію діяльності підприємства

4	забезпечення протидії дестабілізуючим чинникам	формування механізмів адаптації, які дозволяють підприємству ефективно реагувати на зовнішні й внутрішні виклики.
5	розробка інструментів нівелювання загроз	виявлення та впровадження управлінських рішень і методів, які сприяють стабільному функціонуванню та підвищенню економічної стійкості
6	моніторинг економічної безпеки підприємства	систематичне відстеження змін у середовищі функціонування підприємства з метою своєчасного реагування на негативні тенденції.

Джерело: [26, с. 97]

Система управління економічною стійкістю є динамічною основою розвитку підприємства, що поєднує аналіз, прогнозування та практичні заходи із захисту бізнесу від загроз. Її ефективність залежить від здатності вчасно реагувати на зміни середовища, вдосконалювати управлінські підходи та підтримувати баланс між стабільністю і розвитком [63, с. 35].

В науковій літературі виділяють стратегії розвитку управління економічної стійкості підприємства. Відтак, стратегія утримання передбачає збереження поточного рівня розвитку підприємства та підтримання його ринкової частки. Вона є доцільною після періоду швидкого зростання, коли необхідно закріпити досягнуті результати перед подальшим розвитком, або у випадках високої ринкової невизначеності [66, с. 35]. Стратегія стабільного зростання спрямована на уникнення значних змін і зосереджується на вдосконаленні вже існуючих продуктів і послуг. Вона передбачає поступове зростання шляхом збільшення проникнення на ринок і розширення асортименту, що допомагає уникати ризиків, пов'язаних із швидким масштабуванням [102, с. 55]. Стратегія «збору врожаю» орієнтована на максимізацію короткострокових прибутків шляхом скорочення витрат або підвищення цін. У цьому випадку підприємство може свідомо зменшити свою ринкову частку, щоб швидше отримати фінансові ресурси для майбутніх інвестицій [101, с. 20]. Стратегія прибутку або кінцева стратегія полягає у використанні застарілих активів чи технологій для отримання прибутку на вторинних ринках, наприклад, через продаж запасних частин. Її застосовують компанії, які перед переходом на нові технології прагнуть отримати додатковий прибуток із наявних ресурсів, оцінюючи, що вигідніше –

продовжити їх використання чи продати. Стратегія без змін реалізується у випадку, коли у зовнішньому середовищі немає суттєвих можливостей або загроз, а також за відсутності внутрішніх змін у сильних чи слабких сторонах підприємства [68, с. 124]. У такій ситуації організація продовжує діяти за вже встановленими процесами без запровадження нових заходів [31, с. 56]. Стратегія паузи або очікування використовується після періоду швидкого зростання або перед великими змінами для того, щоб оцінити реакцію ринку. Вона дає можливість компанії консолідувати ресурси, адаптуватися до зовнішніх змін і лише після цього переходити до масштабних ініціатив чи розширення [33, с. 79]. Стратегія прибутковості спрямована на підтримання наявного рівня прибутків за рахунок тимчасового скорочення інвестицій і витрат у короткостроковій перспективі. Вона є ефективною в умовах економічної нестабільності, коли керівництво прагне уникнути великих витрат, але водночас зберегти фінансову стійкість підприємства [102, с. 56].

Отже, вибір стратегії стабільності визначається сукупністю ринкових умов, наявних ресурсів підприємства та його довгострокових цілей. Вона може бути ефективною як для малих підприємств, що прагнуть мінімізувати ризики, так і для великих компаній, які використовують її для консолідації позицій перед подальшим розвитком. Гнучкий підхід до формування стратегії, постійний аналіз зовнішнього середовища та внутрішнього потенціалу дають змогу своєчасно адаптуватися до змін. У підсумку стратегія стабільності виступає ключовим елементом управління економічною стійкістю підприємства, поєднуючи орієнтацію на розвиток із необхідністю збереження досягнутих результатів для забезпечення довготривалого успіху.

1.3. Методичний інструментарій оцінювання та забезпечення економічної стійкості підприємства

Одним із ключових етапів створення та функціонування системи управління економічною стійкістю підприємства є оцінювання її рівня [24, с. 79]. У науковій літературі досі немає єдиного підходу до цієї процедури, адже кількість запропонованих методик є значною. Зокрема, Бірбіренко С.С. та Жаданова Ю.О. здійснили класифікацію методів оцінювання за кількома ознаками [10, с. 78]. Відтак, за кількістю факторів, що враховуються в моделі стійкості, методи поділяються на однофакторні та багатфакторні. При цьому за характером показників, які застосовуються під час оцінювання, розрізняють методи, що базуються на статичних або динамічних показниках [69, с. 12]. Залежно від принципу визначення рівня стійкості, виділяють методи, побудовані на аналізі часових рядів, а також ті, що ґрунтуються на порівнянні фактичних значень із нормативними. Крім того, за кількістю використаних показників можна виокремити системні підходи, що оперують набором показників, сукупністю або комплексом інтегральних індикаторів [11, с. 131]. Також, за методологічною основою, методики оцінювання поділяються на такі, що базуються на аналізі фінансового стану та ймовірності банкрутства; на системних узагальнюючих показниках; на використанні вагових коефіцієнтів експертних оцінок; а також на поєднанні кількісних і якісних методів у межах комплексного підходу.

В економічній науковій літературі виділяють чотири підходи до управління економічною стійкістю: (табл.1.12).

Таблиця 1.12 – Методичні підходи до управління економічною стійкістю підприємства

Назва підходу	Характеристика	Переваги	Недоліки
процесний підхід	розглядається як система взаємопов'язаних процесів, спрямованих на досягнення стратегічних цілей.	дозволяє вимірювати ефективність у термінах доданої вартості; покращує координацію між підрозділами;	вимагає суттєвих організаційних змін; складний у впровадженні на великих підприємствах;

	основна увага приділяється результативності та оптимізації процесів.	забезпечує прозорість управління і безперервність бізнес-процесів.	потребує чіткого визначення пріоритетних процесів.
ситуаційний підхід	базується на аналізі конкретних обставин і адаптації рішень до змін зовнішнього та внутрішнього середовища. ключовою рисою є децентралізація управління	гнучкість і швидка адаптація до змін; підвищення стійкості підприємства в умовах нестабільності; стимулює ініціативу працівників	залежність від точності аналізу ситуації; відсутність стабільної довгострокової стратегії; ризик втрати контролю
системний підхід	єдина система взаємопов'язаних елементів, де економічна стійкість досягається завдяки узгодженню їх взаємодії	забезпечує комплексне бачення процесів; дозволяє враховувати внутрішні та зовнішні фактори; сприяє гармонізації цілей і підвищує адаптивність підприємства.	потребує великого обсягу інформації та постійного аналізу; вимагає високого рівня координації,
функціональний підхід	управління економічною стійкістю трактується як система взаємопов'язаних функцій менеджменту – планування, організації, мотивації та контролю. кожна функціональна зона має власну відповідальність і сприяє ефективності підприємства.	створює організаційно-економічні умови для ефективної діяльності; забезпечує чіткий розподіл завдань, координацію й контроль; підтримує безперервність управління та концентрацію на стратегічних цілях.	обмежена гнучкість у динамічному середовищі; можливі конфлікти між підрозділами за ресурси; відсутність єдиних критеріїв оцінки ефективності; слабка орієнтація на зовнішні чинники.

Джерело: [79, с. 79]

Підприємство розглядається як система взаємопов'язаних елементів, де економічна стійкість досягається завдяки узгодженій взаємодії між ними та формуванню стабільних структурних зв'язків [80, с. 65]. Такий підхід враховує як внутрішні, так і зовнішні чинники, сприяє гармонізації цілей і підвищенню адаптивності підприємства, однак потребує значного обсягу інформації, постійного аналізу та високого рівня координації, що ускладнює його застосування у великих організаціях.

Функціональний підхід до управління економічною стійкістю розглядає діяльність підприємства через систему взаємопов'язаних управлінських функцій: планування, організації, мотивації та контролю [81, с. 10]. Кожна функціональна зона має власну відповідальність і сприяє ефективності роботи. Цей підхід забезпечує чіткий розподіл завдань, покращує координацію та контроль, підтримує стабільність управління і зосереджує увагу на стратегічних цілях. Водночас йому властива обмежена гнучкість у динамічних умовах, можливі конфлікти між підрозділами за ресурси, відсутність єдиних критеріїв оцінки ефективності та недостатня орієнтація на зовнішнє середовище [85, с. 10].

Методика оцінювання стратегічної стійкості підприємств, запропонована науковцем Г. А. Мохонько, ґрунтується на комплексному аналізі підсистем підприємства в умовах ринкової нестабільності та передбачає послідовне проходження кількох етапів (табл. 1.13) [63, с. 33].

Таблиця 1.13 – Методика оцінювання стратегічної стійкості підприємств за підходом науковця Г. А. Мохонько

I Підготовчий етап						
Визначення об'єкту, суб'єктів і задач оцінки стратегічної стійкості			Розробка індикаторів, показників оцінювання			
Визначення підсистем стратегічної стійкості підприємства			Визначення критерію оцінювання			
II. Етап планування і збору інформації						
Збір інформації про результати діяльності підприємства за декілька періодів			Визначення джерел інформації		Визначення виконавців	
III. Аналітичний етап						
Оцінювання рівнів підсистем стратегічної стійкості						
Соціальна стійкість	Управлінська стійкість	Маркетингова стійкість	Інвестиційно-інноваційна	Екологічна стійкість	Фінансова стійкість	Виробнича стійкість
IV. Отримання узагальнюючого показника						
Отримання рівня стратегічної стійкості підприємства на базі багаторівневої моделі						
V. Нейромережеве прогнозування рівня стратегічної стійкості						
Тенденції зміни стратегічної стійкості підприємства (підвищення, збереження, зниження)						
VI. Надання рекомендацій щодо забезпечення стратегічної стійкості підприємства						
Систематизація проблем підприємства			Розробка заходів щодо підвищення і забезпечення стратегічної стійкості підприємства			

Джерело: [63, с. 64-65]

Її особливістю є не лише визначення поточного рівня стійкості, а й прогнозування майбутніх тенденцій для прийняття ефективних управлінських рішень. Підхід охоплює основні напрями діяльності підприємства та передбачає використання різних аналітичних інструментів. Водночас методика базується на встановленні порогових значень показників, що дозволяє визначити рівень стійкості, але водночас зберігає певну частку суб'єктивності при інтерпретації результатів.

В умовах економічної нестабільності просте відстеження фінансової стійкості підприємства є недостатнім, що зумовлює необхідність застосування комплексного підходу до оцінювання його економічної стійкості [86, с. 103]. Така оцінка охоплює аналіз усіх підсистем підприємства та має важливе значення для своєчасного виявлення потенційних загроз, запобігання кризовим ситуаціям і забезпечення довгострокової конкурентоспроможності. У науковій літературі представлено значну кількість методичних підходів до оцінювання економічної стійкості, основні з яких узагальнено в таблиці 1.14.

Таблиця 1.14 – Методичні підходи до оцінювання економічної стійкості підприємств за різними підходами

Назва підходу	Сутність	Недоліки
оцінка фінансово-економічної стійкості	передбачає аналіз фінансового стану підприємства та визначення ймовірності банкрутства, здебільшого на основі моделей (наприклад, Альтмана).	зарубіжні моделі не враховують специфіку українських підприємств; розрахунків недостатньо для комплексної оцінки стійкості.
інтегральний підхід	поєднує різноманітні показники, враховуючи специфіку підприємства та вагу кожного з них для формування узагальненого показника стійкості.	важко визначити вагові коефіцієнти для великої кількості показників.
безранговий метод	визначає складові економічної стійкості та присвоює їм коефіцієнти без урахування вагомості окремих елементів.	не враховується значущість складових через відсутність вагових коефіцієнтів.
метод порівнянь	порівнює показники економічної стійкості підприємства з найкращими результатами у вибраній групі аналогічних підприємств.	недоліків не виявлено.

метод динамічних рядів	оцінює стабільність показників через співвідношення кількості їх зростань і	не враховує масштаб змін і вагові коефіцієнти.
метод ранжування	показники економічної стійкості оцінюються за бальною шкалою (3, 6, 9, 12) із подальшим розрахунком середньозваженої геометричної з поправочними коефіцієнтами.	недоліків не виявлено.
матричний метод	передбачає створення матриці показників, розрахунок відносних параметрів і визначення інтегрального індексу економічної стійкості на основі середнього арифметичного індексів динаміки.	не враховує вагові коефіцієнти; показує характер, а не рівень стійкості.
метод порогових значень	визначає узагальнені показники для груп стимуляторів і дестимуляторів після нормалізації приватних показників.	не враховує вагових коефіцієнтів.

Джерело: [3, с. 21], [30, с. 286]

Після аналізу існуючих методик оцінювання економічної стійкості підприємств та врахування їхніх недоліків було запропоновано власний підхід системи методів оцінки фінансового стану стійкості промислового підприємства [87, с. 225]. Його розроблено з урахуванням специфіки вітчизняних підприємств, тому під час застосування в інших галузях методика може потребувати адаптації до галузевих особливостей діяльності. Для оцінки рівня економічної стійкості доцільно виокремити основні підсистеми підприємства, які формують ключові групи факторів впливу:

- фінансово-виробничу;
- кадрово-організаційну;
- інвестиційну;
- екологічну ;

техніко-технологічну [42, с. 7].

Узагальнено це подано в аспекті розподілу згрупування за підсистемами економічної стійкості підприємства в таблицях нижче.

Відтак, показники фінансової стійкості відображають здатність підприємства підтримувати стабільний фінансовий стан, ефективно управляти активами, зобов'язаннями та капіталом (табл. 1.15):

Таблиця 1.15 – Підходи до оцінювання економічної стійкості підприємств за фінансовими показниками

Показник	Характеристика
коефіцієнт автономії	відображає частку власного капіталу в загальній сумі активів підприємства. чим вищий показник, тим менша залежність від зовнішніх джерел фінансування.
коефіцієнт маневреності власного капіталу	показує, яка частина власного капіталу знаходиться в обігу й може бути використана для поточних потреб.
коефіцієнт забезпеченості оборотних активів власними обіговими коштами	характеризує здатність підприємства фінансувати оборотні активи за рахунок власних джерел.
чистий оборотний капітал	різниця між оборотними активами та короткостроковими зобов'язаннями, що показує рівень ліквідності та фінансової стабільності.
коефіцієнт абсолютної ліквідності	визначає частку найбільш ліквідних активів (грошей, короткострокових інвестицій) у поточних зобов'язаннях.
коефіцієнт фінансового важеля	показує залежність підприємства від позикового капіталу, тобто співвідношення зобов'язань до власного капіталу.
коефіцієнт співвідношення кредиторської і дебіторської заборгованості	визначає баланс між зобов'язаннями підприємства перед контрагентами та його вимогами до боржників
коефіцієнт економічного зростання	відображає темп приросту основних фінансових показників (доходу, прибутку, активів) у динаміці.
коефіцієнт рентабельності власного капіталу (roe)	показує, скільки прибутку приносить кожна гривня власного капіталу.
рентабельність реалізованої продукції (ros)	визначає частку прибутку від реалізації у виручці, характеризує ефективність виробництва та продажів.
коефіцієнт оборотності активів	відображає швидкість обігу активів, тобто скільки разів за період активи перетворюються у виручку.
тривалість обороту активів	показує середній період, за який активи повністю обертаються. менше значення свідчить про ефективніше використання активів.
коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості	визначає швидкість погашення зобов'язань перед постачальниками.
тривалість погашення кредиторської заборгованості	показує середній період, необхідний для розрахунків із кредиторами.

Джерело: [9, с. 105], [10, с. 79].

Дана система показників дозволяє оцінити рівень незалежності від зовнішніх джерел фінансування, платоспроможність, ліквідність і прибутковість діяльності. Регулярний аналіз цих показників дає змогу своєчасно виявляти фінансові ризики, контролювати боргове навантаження,

оптимізувати структуру капіталу та підвищувати ефективність використання ресурсів [42, с. 7]. Саме фінансова стійкість є основою економічної рівноваги підприємства та визначає його здатність до довгострокового розвитку в умовах ринкової нестабільності.

Показники виробничої стійкості характеризують ефективність використання матеріально-технічних ресурсів підприємства та його здатність забезпечувати безперервність виробничого процесу (табл. 1.16). Вони дозволяють оцінити технічний стан основних засобів, інтенсивність їх оновлення, рівень фондоозброєності праці й продуктивність персоналу. Високі значення цих показників свідчать про раціональне використання ресурсів, модернізацію виробничої бази та ефективну організацію праці [43, с. 61]

Таблиця 1.16 – Підходи до оцінювання економічної стійкості підприємств за виробничими показниками

Показник	Характеристика
сума господарських коштів у розпорядженні	загальний обсяг фінансових та матеріальних ресурсів, якими підприємство може користуватись для господарської діяльності.
коефіцієнт фондовіддачі	показує ефективність використання основних засобів, тобто обсяг виробленої продукції на одиницю вартості основних фондів.
коефіцієнт зношення основних засобів	відображає частку спрацьованої вартості основних засобів, характеризує їх фізичний стан.
коефіцієнт оновлення основних засобів	показує частку нових основних засобів у загальній їх вартості, відображає інтенсивність оновлення.
коефіцієнт фондоозброєності	визначає забезпеченість працівників основними засобами виробництва.
продуктивність праці	вимірює обсяг виробленої продукції або послуг на одного працівника за певний період.

Джерело: [43, с. 62]

Підтримання належного рівня виробничої стійкості є запорукою конкурентоспроможності підприємства та його здатності швидко адаптуватися до змін на ринку [44, с. 17].

Показники маркетингової стійкості відображають ефективність ринкової діяльності підприємства, його здатність утримувати або збільшувати

частку ринку, формувати попит і забезпечувати стабільний обсяг продажів [45, с. 211] (табл. 1.17).

Таблиця 1.17 – Підходи до оцінювання економічної стійкості підприємств за маркетинговими значеннями

Показник	Характеристика
коефіцієнт оновлення асортименту продукції	визначає частку нових продуктів у загальному обсязі виробництва або продажу.
коефіцієнт рентабельності продажів	показує, який прибуток отримано з кожної гривні реалізованої продукції.
частка ринку	визначає позицію підприємства відносно конкурентів за обсягом продажів або доходом. коефіцієнт ефективності маркетингових досліджень показує, наскільки результати досліджень сприяють прийняттю ефективних рішень.
ефективність рекламних витрат	характеризує віддачу від інвестицій у рекламу у вигляді приросту продажів чи прибутку.

Джерело: [45, с. 219]

Дана система показників описує, наскільки успішно підприємство реалізує маркетингову стратегію, управляє асортиментом продукції, ефективно використовує рекламні та аналітичні інструменти. Високий рівень маркетингової стійкості свідчить про конкурентні переваги, гнучкість у реагуванні на зміни споживчих уподобань та ефективне позиціонування бренду [89, с. 16]. Завдяки цьому підприємство здатне забезпечувати стабільні доходи та підтримувати позитивний імідж на ринку.

Показники інвестиційно-інноваційної стійкості визначають здатність підприємства залучати, ефективно використовувати інвестиційні ресурси та впроваджувати інновації (табл. 1.18)

Таблиця 1.18 – Підходи до оцінювання економічної стійкості підприємств за інвестиційно-інноваційними показниками

Показник	Характеристика
частка НДР у загальних витратах на виробництво	відображає рівень інноваційної активності підприємства
рентабельність інвестицій (ROI)	показує ефективність вкладених інвестицій у вигляді отриманого прибутку
коефіцієнт інвестування власних коштів в основний капітал	характеризує частку власних ресурсів, спрямованих на оновлення та розвиток основних засобів.

коефіцієнт відтворення основного капіталу	визначає рівень заміни та відновлення основних засобів.
коефіцієнти новаторства та інноваційної активності	оцінюють здатність підприємства впроваджувати нові технології, продукти та рішення.

Джерело: [90, с. 194]

Дана система показників відображає рівень оновлення основних фондів, ефективність капіталовкладень і ступінь інноваційної активності. Високі значення цих показників свідчать про стратегічну спрямованість підприємства на розвиток, модернізацію виробництва та підвищення його технологічного рівня. Така стійкість забезпечує підприємству конкурентні переваги, підвищує продуктивність і сприяє довгостроковому економічному зростанню [91, с. 39].

Показники організаційної культури характеризують соціально-психологічний стан колективу, рівень професіоналізму, моральних цінностей та трудової дисципліни працівників (табл. 1.18).

Таблиця 1.19 – Підходи до оцінювання стійкості рівня організаційної культури підприємства

Показник	Характеристика
коефіцієнт кваліфікації працівників	визначає відповідність знань і навичок персоналу вимогам виробництва.
коефіцієнт етики поведінки працівників	відображає рівень дотримання корпоративних цінностей, норм та стандартів поведінки.
коефіцієнт ділових і особистих якостей працівників	характеризує професійну компетентність, ініціативність і відповідальність працівників.
коефіцієнт умов трудового життя	відображає комфорт, безпеку та забезпеченість належними умовами праці.
коефіцієнт стабільності трудового колективу	показує рівень плинності кадрів і згуртованість персоналу.
коефіцієнт стану рівня здоров'я	визначає загальний стан здоров'я працівників і рівень захворюваності.
коефіцієнт трудової дисципліни.	відображає дотримання працівниками трудової дисципліни, розпорядку й корпоративних правил.

Джерело: [12, с. 28].

Дані показники визначають, наскільки ефективно сформовано корпоративне середовище, що сприяє мотивації, стабільності та продуктивній взаємодії персоналу. Висока організаційна культура забезпечує єдність цілей працівників і керівництва, підвищує лояльність і задоволення працею, знижує

плинність кадрів [12, с. 29]. Таким чином, стійкість організаційної культури є важливим чинником довготривалого розвитку підприємства та збереження його людського потенціалу.

Отже, методика оцінки економічної стійкості має обиратися з урахуванням галузевих особливостей, специфіки діяльності підприємства та мети дослідження. Фінансові показники дають змогу визначити ризики банкрутства, проте не забезпечують комплексного бачення стійкості. Інтегральний підхід є більш універсальним, але потребує точного визначення вагових коефіцієнтів. Найефективнішим є комплексний підхід, що охоплює фінансові, виробничі, інвестиційні та управлінські аспекти. Регулярний моніторинг і прогнозування рівня економічної стійкості забезпечують своєчасне прийняття управлінських рішень, сприяючи стабільності та довгостроковому розвитку підприємства.

Висновки до розділу 1

У результаті дослідження теоретико-методологічних засад управління економічною стійкістю промислових підприємств в умовах нестабільності визначено основні аспекти, що формують її сутність, структуру та підходи до забезпечення. Економічна стійкість розглядається як здатність підприємства ефективно функціонувати під впливом зовнішніх і внутрішніх чинників. Найбільш доцільним є управлінський підхід, орієнтований на адаптивність і розвиток. Категорія «економічна стійкість» трактується як системна характеристика, що поєднує внутрішні ресурси, організацію процесів і вплив зовнішнього ринкового середовища. Досягнення стійкості можливе лише за умови узгодження цих складових. Встановлено, що економічна стійкість має класифікаційний характер залежно від факторів, діяльності, періоду оцінки та рівня адаптації. Запропоновано багатовимірний підхід, який охоплює внутрішню, зовнішню, операційну, інвестиційну та техніко-технологічну стійкість, що забезпечує комплексну оцінку стану підприємства.

Управління економічною стійкістю є безперервним процесом, що ґрунтується на принципах системності, динамічності, узгодженості та адаптивності та поєднує короткострокові завдання стабілізації з довгостроковими стратегічними цілями. Ефективність управління підвищується завдяки використанню системного, ситуаційного, функціонального та процесного підходів. Аналіз існуючих методик оцінки дав змогу визначити їхні переваги й обмеження зі створенням інтегрованої моделі оцінки. Запропоновано застосовувати комплексний аналіз кількісних і якісних показників, орієнтований на баланс між внутрішніми ресурсами й зовнішніми викликами. Узгодження стратегічних і тактичних цілей, моніторинг і прогнозування є ключовими елементами системи управління. Відтак, теоретико-методологічні засади управління економічною стійкістю формують основу для розробки стратегій довгострокового розвитку та підвищення конкурентоспроможності підприємств.

РОЗДІЛ 2

ДІАГНОСТИКА СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЕКОНОМІЧНОЮ СТІЙКІСТЮ ПрАТ «ОБОЛОНЬ»

2.1. Аналіз тенденцій розвитку пивоварної галузі України та позиціонування ПрАТ «Оболонь» на ринку

Пивна індустрія в Україні посідає важливе місце в економіці країни та суттєво впливає на споживачів. Найпрестижніша українська премія Ukrainian Business Award провела аналіз двадцяти брендів пива середнього сегмента та складала рейтинг ТОП-10 найкращих пивних брендів 2022 року, які стали справжніми фаворитами серед споживачів. До рейтингу увійшли такі торгові марки, як Оболонь, Львівське, Чернігівське, Zibert, Перша Приватна Броварня, Арсенал, Holsten, Tuborg, Nike та Рогань. У цьому списку представлені як всесвітньо відомі бренди, так і вітчизняні пивоварні, що здобули популярність на внутрішньому ринку. Нижче подано перелік ТОП-10 пивних марок, які є лідерами серед українських споживачів (рис. 2.1).



Рисунок 2.1 – Топ-10 пивних марок в Україні серед споживачів (структура), на початок 2025 р.,%

Джерело: [98]

У 2024 році українські броварні виробили 122,8 млн дал пива (без урахування безалкогольного з вмістом спирту до 0,5%), що становить 72,1% від обсягів 2021 року, коли було виготовлено 170,5 млн дал. Крім того, за цей період було вироблено 164,8 тис. тонн солоду – 75,4% рівня попереднього року (218,5 тис. тонн). На початку 2024 року виробництво пива в Україні загалом (крім безалкогольного) скоротилося на 8,9% порівняно з аналогічним періодом 2022 року і становило 16,2 млн дал. Зокрема, на початку 2023 року обсяги виробництва були на 15,2% меншими, ніж у січні 2022 року. За ті ж два місяці 2023 року в країні виготовлено 28,9 тис. тонн солоду – на 5,7% менше, ніж у попередньому році. До кінця 2022 року пивоварна галузь частково відновилася після падіння виробництва у першому кварталі на 50%, спричиненого російським вторгненням і зупиненням частини пивоварних підприємств. В табл. 2.1 узагальнено подано основні тенденції та тренди розвитку пивоварної галузі України

Таблиця 2.1 – Ключові тенденції та тренди розвитку
пивоварної галузі України

№	Тренд / напрям розвитку	Суть тенденції	Поточна ситуація в Україні	Коментар
1	тенденція до відновлення популярності класичного лагера.	все більше пивоварів та виробників повертаються до його виробництва, визнаючи його комерційний потенціал та зростаючий попит	на ринку залишається небагато крафтових виробників лагера, однак інтерес до цього стилю зростає.	очікується поява нових варіацій з локальними інгредієнтами.
2	зростання брендів безалкогольного пива	світовий тренд, зумовлений зміною споживацьких звичок молоді, яка менше споживає алкоголь.	в Україні цей напрям лише формується, проте вже з'явилися кілька крафтових брендів, що спеціалізуються на безалкогольному пиві.	високий рівень конкуренції з боку слабоалкогольних напоїв (змішаних, сельцерів, коктейлів) стимулює пивоварів розширювати лінійки безалкогольних продуктів

3	покращення якості продукту	малі пивоварні зосереджуються на удосконаленні рецептур, стабільності смаку та контролі якості.	активно змінюються формати продажу, пивоварні співпрацюють із закладами horeca та роздрібними мережами.	очікується зростання кількості колаборацій між пивними та непивними брендами для залучення нової аудиторії.
4	інноваційні інгредієнти та технології	поширюється використання нових видів хмелю та дріжджів, що дають змогу створювати м'які, ароматні іра з меншою гіркотою.	українські виробники починають експериментувати з хмелевими екстрактами та нетиповими штамами дріжджів.	ці інновації знижують собівартість і відкривають можливості для розширення асортименту.
5	колаборації та крос-брендинг	активний пошук партнерства з локальними брендами, музичними фестивалями, крафтовими виробами.	кількість колаборацій зростає, особливо серед молодих пивоварень.	така стратегія сприяє підвищенню впізнаваності брендів і залученню нових споживачів.
6	еко-підхід та локальні інгредієнти	зростає увага до екологічності виробництва та використання місцевої сировини.	все більше пивоварень переходять на перероблювану упаковку та мінімізацію відходів.	очікується, що цей тренд посилиться під впливом європейських стандартів та експортних вимог.

Джерело: [98], [99]

В аспекті проведення аналізу виробничого підприємства в сучасних умовах розвитку компаній було обрано ПрАТ «Оболонь» як лідера пивоварної галузі України. У структурі ПрАТ «Оболонь» функціонують кілька дочірніх підприємств і філій: «Красилівське», «Олександрійське», «Славутське», «Охтирське» та «Колос». Ці виробничі майданчики забезпечують не лише розширення географії виробництва, а й створюють умови для ефективного логістичного покриття регіонів України. Загальна чисельність працівників компанії перевищує 2 500 осіб, а система управління побудована за лінійно-функціональним принципом із чітким розподілом повноважень між департаментами виробництва, маркетингу, збуту, фінансів, логістики та якості. Керівництво здійснює Генеральна дирекція.

Дослідження тенденцій та обсягів розвитку ринку даної продукції показало, що ПрАТ «Оболонь» є одним із провідних підприємств харчової промисловості країни, яке спеціалізується на виробництві пива, безалкогольних та слабоалкогольних напоїв, а також мінеральної води. Підприємство входить до десятки найбільших пивоварних компаній Європи та є абсолютним лідером вітчизняного ринку пива, утримуючи понад 30% ринкової частки у 2024 році. Основне виробництво зосереджене в місті Києві, на заводі, який оснащено сучасним високотехнологічним обладнанням провідних європейських виробників – Krones, KHS, GEA та інших. Виробничі потужності головного підприємства дозволяють виготовляти понад 12 млн гектолітрів пива на рік, а загальний обсяг випуску продукції, включно з безалкогольними напоями та водою, перевищує 17 млн гектолітрів.

Асортимент продукції компанії налічує понад 200 найменувань у різних категоріях. Основну частку виробництва становлять пивні бренди, серед яких «Оболонь Світле», «Оболонь Преміум», «Оболонь Біле», «Оболонь 0,0%», а також ліцензійні марки «Zlata Praha», «Desant» і «BeerMix». Крім пива, підприємство випускає широкий спектр безалкогольних напоїв під брендами «Живчик», «Оболонь-Квас», «Оболонь-Бурштин», а також фасовану питну воду «Оболонь Аква» та «Природне Джерело». З 2020 року компанія активно розвиває виробництво енергетичних напоїв і прохолоджуючих коктейлів, що відповідає тенденціям зміни споживчих уподобань серед молоді.

ПрАТ «Оболонь» є одним із найбільших експортерів пивоварної продукції України. Частка експортної продукції у структурі реалізації становить близько 25%. Географія експорту охоплює понад 40 країн світу, де найбільш вагому частку займають наступні (рис. 2.2):



Рисунок 2.2 – Географія (структура) експорту продукції

ПрАТ «Оболонь» на початок 2025 р., %

Джерело: [98]

Основними напрямками зовнішньоекономічної діяльності є постачання пива в жерстяній банці та скляній тарі, які користуються стабільним попитом серед споживачів закордоном завдяки високій якості та відповідності міжнародним стандартам ISO 9001:2015, ISO 22000:2018 і HACCP. У 2024 році обсяги експорту до країн ЄС зросли на 15%, що пояснюється зростанням інтересу до українського продукту та ефективною роботою дистриб'юторської мережі.

Підприємство активно впроваджує інноваційні рішення у виробництво та управління. У 2023 році було завершено модернізацію лінії розливу в ПЕТ-тару потужністю 30 000 пляшок на годину, а також запроваджено автоматизовану систему управління виробничими процесами на базі платформи Siemens S7. У сфері енергозбереження «Оболонь» реалізує програму оптимізації споживання ресурсів: щороку підприємство зменшує використання електроенергії на 5–7% та води на 10% завдяки замкнутим циклам охолодження й рекуперації тепла. Це дозволило скоротити викиди CO₂ на 2 тис. тонн у 2024 році порівняно з 2020 роком. Значну увагу компанія

приділяє якості продукції та контролю на всіх етапах технологічного процесу. Виробництво сертифіковано за міжнародними системами якості, діє власна лабораторія, що проводить понад 250 видів аналізів сировини й готової продукції. Підприємство співпрацює з науково-дослідними установами України та ЄС для вдосконалення рецептур і технологій. Розроблено власну систему сенсорного аналізу для оцінки стабільності смаку продукції.

В компанії розвинена соціальна політика, яка насамперед орієнтована на підтримку персоналу, розвиток корпоративної культури та соціальну відповідальність перед громадою. Працівники забезпечені медичним страхуванням, програмами професійного навчання та бонусами за результати роботи. Компанія активно підтримує спортивні ініціативи, виступає спонсором футбольного клубу «Оболонь-Бровар» і надає благодійну допомогу внутрішньо переміщеним особам у межах власного фонду «Оболонь разом». У 2022-2024 роках підприємство спрямувало понад 25 млн грн на гуманітарні потреби Збройних сил України, а також забезпечувало питною водою та продуктами регіони, що постраждали від бойових дій.

Дослідження виробничих потужностей виробничого підприємства показали, що ПрАТ «Оболонь» характеризується високим рівнем автоматизації та технічного механізму, що дозволяє мінімізувати людський фактор втручання в виробничий процес і забезпечувати стабільність показників якості продукції. Відтак, аналіз фінансово-виробничого потенціалу підприємства показали, що середній рівень завантаження виробництва у 2024 році становив близько 85%, що свідчить про ефективне використання ресурсів навіть в умовах обмеженого внутрішнього попиту. Водночас підприємство здійснює диверсифікацію продукції, розвиваючи сегмент безалкогольних напоїв, який забезпечив близько 18% загального доходу у 2024 році, та енергетичних напоїв – 6%.

Компанія також приділяє особливу увагу екологічним аспектам діяльності. Функціонує власна очисна станція продуктивністю понад 7 тис. куб. м стічних вод на добу, що забезпечує повне очищення до нормативних

показників перед скиданням у міську систему. На території заводу діє пункт прийому вторинної сировини, зокрема алюмінієвих банок і склотари. У 2023 році «Оболонь» стала першою пивоварною компанією України, що впровадила екологічну ініціативу «Зелена пляшка», спрямовану на збільшення частки переробленого скла до 60% у виробництві пляшок. Крім цього компанія співпрацює з екологічними організаціями у межах програми «Green Bottle», завдяки якій частка переробленого скла у загальному обсязі пляшок досягла 60%. Також з 2022 року «Оболонь» першою серед українських пивоварних компаній почала використовувати біорозкладну етикетку з кукурудзяного крохмалю. Окремим напрямом інновацій є розвиток упаковки. На підприємстві працює власний цех виробництва пластикових кришок і ПЕТ-преформ, що забезпечує 100% потреб у пакувальних матеріалах для безалкогольних напоїв і води. У 2024 році компанія випустила понад 1,2 млрд одиниць тари, з яких 45% – скляна, 35% – ПЕТ, 20% – алюмінієві банки. Середній термін використання поворотної пляшки становить 30 циклів, що дозволяє зменшити екологічне навантаження та витрати на закупівлю нової тари.

Важливою складовою діяльності підприємства є цифровізація управління. У 2022 році було запроваджено корпоративну ERP-систему SAP Business One, що інтегрує облік фінансів, запасів, закупівель і продажів. Це дало змогу зменшити адміністративні витрати на 8% і підвищити швидкість прийняття управлінських рішень. Додатково впроваджено CRM-платформу для оптимізації роботи з клієнтами та моніторингу виконання замовлень у реальному часі.

Отже, дослідження ринку пивоварної галузі в Україні демонструє активізацію попиту на продукцію та зростання продажів протягом останніх років. При цьому ПрАТ «Оболонь» залишається один із найтехнологічніших та найстабільніших виробників-лідерів пива в Україні. ПрАТ «Оболонь» має повний виробничий цикл, використовує сучасні технології, автоматизовані лінії розливу та впроваджено контроль якості, сертифікований за ISO 9001 і

ISO 22000. Попри воєнні виклики, бренд «Оболонь» демонструє фінансову стійкість та збільшення чистого доходу до 13,4 млрд грн. Підприємство активно впроваджує програми енергоефективності, скорочення викидів CO₂ та екологічні ініціативи. Продукція компанії представлена не лише в Україні, а й більш ніж у 40 країнах світу, що підтверджує міжнародне визнання бренду. Розвинена логістична система, використання CRM і цифрових платформ дозволяють підвищувати ефективність постачання та прозорість операцій. Інноваційна діяльність та політика екологічного виробництва спрямована на модернізацію обладнання, створення нових сортів пива й розвиток корпоративної соціальної відповідальності, що забезпечує компанії стабільне зростання й лідерські позиції у галузі.

2.2. Комплексна оцінка економічної стійкості ПрАТ «Оболонь» в умовах нестабільного зовнішнього середовища

В аспекті даної частини роботи буде проведено комплексну оцінку економічної стійкості ПрАТ «Оболонь» в умовах нестабільного зовнішнього середовища за допомогою системи показників. В першій частині буде висвітлено основні показники виробничої, збутової та інноваційної діяльності ПрАТ «Оболонь» за період 2020-2024 рр. (табл. 2.2)

Таблиця 2.2 – Основні показники виробничої, збутової та інноваційної діяльності ПрАТ «Оболонь» за 2020–2024 роки

Показник	2020	2021	2022	2023	2024	Динаміка 2024/2020, %
Загальний обсяг виробництва, млн дал	1420,00	1495,00	1400,00	1570,00	1700,00	+19,7
Рівень завантаження потужностей, %	78,00	81,00	73,00	84,00	86,00	+8
Кількість найменувань продукції, од.	180,00	190,00	200,00	210,00	220,00	+22,2
Частка пива у структурі виробництва, %	74,00	73,90	70,00	71,30	70,60	-4,6
Обсяг реалізації на внутрішньому ринку, млн дал	1020,00	1080,00	950,00	1105,00	1230,00	+20,6
Обсяг експорту, млн дал	400,00	415,00	450,00	465,00	470,00	+17,5

Частка експорту у загальній реалізації, %	28,10	27,80	32,10	29,60	27,70	-0,4
Кількість країн експорту	38,00	40,00	41,00	43,00	44,00	+15,8
Середня відпускна ціна пива, грн/л	24,80	25,50	27,00	28,20	30,40	+22,6
Чистий дохід від реалізації, млрд грн	9,60	10,30	11,10	12,40	13,40	+39,6
Чистий прибуток, млрд грн	0,82	0,88	0,94	1,05	1,12	+36,6
Рівень рентабельності продажів, %	8,50	8,60	8,40	8,50	8,30	-0,2
Інвестиції в модернізацію, млн грн	220,00	270,00	310,00	340,00	380,00	+72,7
Витрати на енергоносії, млн грн	890,00	910,00	960,00	995,00	1030,00	+15,7
Економія енергії після впровадження інновацій, %	–	3,20	5,00	6,40	7,10	+7,1 п.п.
Кількість інноваційних проєктів, реалізованих протягом року	3,00	4,00	5,00	6,00	8,00	+166,7
Частка інноваційних продуктів у загальному обсязі реалізації, %	4,50	5,20	6,80	7,40	8,10	+80,0
Викиди CO ₂ , тис. т/рік	24,00	22,80	21,50	20,40	19,00	-20,8
Кількість працівників, осіб	2580,00	2595,00	2550,00	2520,00	2500,00	-3,1
Середня заробітна плата, грн/міс.	16400,00	17200,00	18700,00	20300,00	22100,00	+34,8

Джерело: [98]

За п'ять років загальний обсяг виробництва зріс на 19,7%, що зумовлено зростанням випуску безалкогольних напоїв і мінеральної води відповідно на 34,6% і 36,4%. Виробництво пива також збільшилось на 14,3%, хоча його частка у структурі виробництва дещо знизилася до 70,6%, що свідчить про диверсифікацію продуктового портфеля. Підприємство демонструє високу ефективність використання потужностей з рівнем їх завантаження до 86%,. Обсяг реалізації на внутрішньому ринку зріс на 20,6%, а експорт – на 17,5%, охопивши 44 країни світу. Попри незначне зниження частки експорту у загальній структурі реалізації, це свідчить про стабільну міжнародну присутність бренду.

Фінансові показники також демонструють позитивну динаміку. Чистий дохід збільшився на 39,6% і досяг 13,4 млрд грн, а чистий прибуток – на 36,6%. Рівень рентабельності продажів залишився стабільним – близько 8,3%. Водночас підприємство активно інвестує в модернізацію – обсяг капіталовкладень зріс на 72,7%, що сприяло підвищенню енергоефективності. Споживання води на одиницю продукції скоротилося на 32,1%, а викиди CO₂ – на 20,8%, що підкреслює екологічну відповідальність компанії. Кількість реалізованих інноваційних проєктів зросла у 2,7 раза, а частка інноваційних продуктів у загальному обсязі реалізації досягла 8,1%, що свідчить про стратегічну орієнтацію на розвиток і модернізацію. Незважаючи на невелике скорочення чисельності персоналу, рівень середньої заробітної плати зріс на 34,8%, що вказує на підвищення продуктивності праці та соціальну стабільність у колективі.

Збутова діяльність ПрАТ «Оболонь» охоплює як внутрішній, так і зовнішній ринки. Середньомісячний обсяг реалізації пива на внутрішньому ринку сягає 55 млн літрів, а безалкогольних напоїв – 15 млн літрів (рис. 2.3).

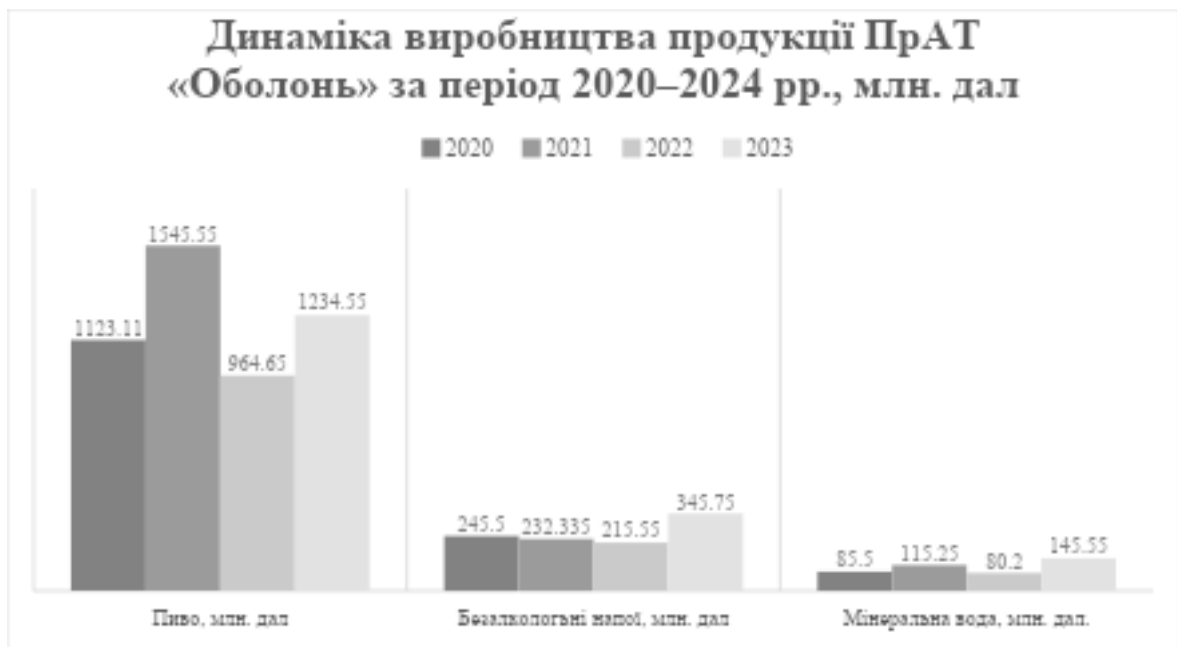


Рисунок 2.3– Динаміка виробництва продукції ПрАТ «Оболонь» за період 2020–2024 рр., млн. дал.

Джерело: [98]

В Україні діє розгалужена мережа з 26 регіональних дистриб'юторських центрів, які забезпечують постачання продукції у понад 15 тис. торгових точок. Основними каналами реалізації є національні та регіональні торгові мережі («АТБ», «Сільпо», «Метро», «Епіцентр»), заклади громадського харчування, а також власна фірмова роздрібна мережа. За підсумками 2024 року внутрішній ринок забезпечив близько 74% загального обсягу продажів, тоді як експортна виручка становила 26%.

Експортна діяльність в діяльності компанії також посідає вагомий частку. Загалом, у 2024 році обсяги експорту зросли на 12%, досягнувши 3,3 млн гектолітрів, що забезпечило валютну виручку на рівні 125 млн дол. (рис. 2.4). Основну частку експорту становить пиво (близько 85%), решта припадає на безалкогольні напої та воду.

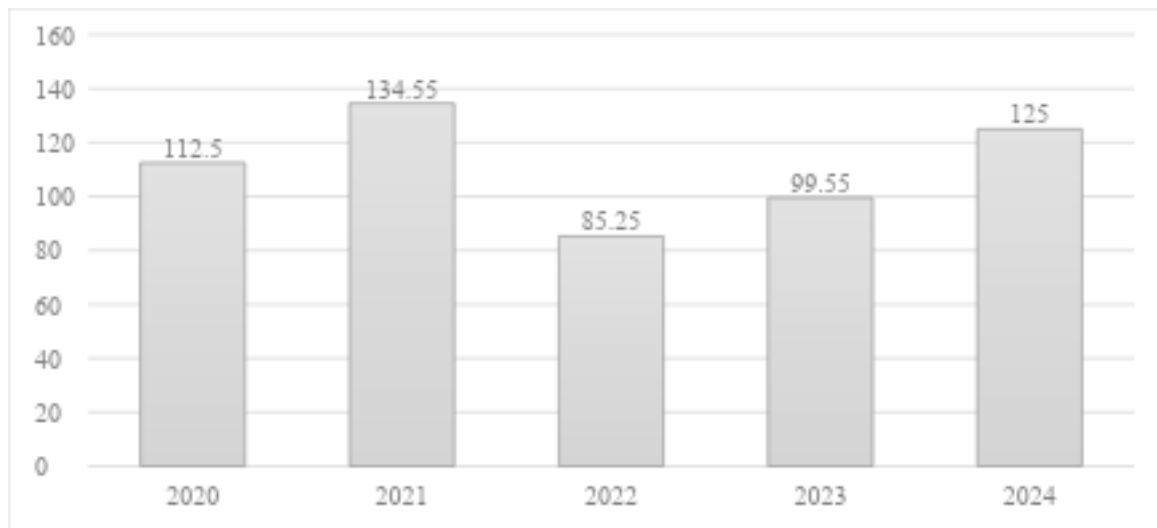


Рисунок 2.3 – Динаміка обсягів експорту ПрАТ «Оболонь»
за період 2020-2024 рр., млн. дол.

Джерело: [98]

Відтак, аналіз основних показників експортної діяльності ПрАТ «Оболонь» за 2020-2024 роки свідчить про стабільний розвиток підприємства, посилення його позицій на зовнішньому ринках і активну інноваційну діяльність. Доцільно зазначити, що ПрАТ «Оболонь» зберігає лідерські позиції у галузі, ефективно поєднуючи виробниче зростання, інноваційний розвиток, екологічну відповідальність і фінансову стабільність навіть в умовах зовнішніх економічних викликів.

Далі буде проведено аналіз фінансових показників ПрАТ «Оболонь». Загалом, фінансово-економічний стан ПрАТ «Оболонь» упродовж останніх п'яти років характеризується стабільними показниками прибутковості, зростанням обсягів виробництва та послідовною адаптацією до умов внутрішнього й зовнішнього ринку. Незважаючи на складну економічну ситуацію в Україні, коливання валютних курсів, інфляційні процеси та зниження купівельної спроможності населення, підприємство зуміло зберегти свою позицію лідера у пивоварній галузі.

У ході дослідження на підприємстві було проведено дослідження фінансових показників діяльності ПрАТ «Оболонь» за період 2020–2024 років, яке дозволило виявити тенденції розвитку та оцінити динаміку основних економічних параметрів (табл. 2.3).

Таблиця 2.3 – Динаміка фінансово-економічних показників ПрАТ «Оболонь» за 2020–2024 роки, млн. грн.

Показник	2020	2021	2022	2023	2024
Дохід від реалізації продукції, млрд грн	9,2	10,8	9,5	11,2	12,6
Собівартість реалізованої продукції, млрд грн	7,1	8,3	7,8	8,9	9,8
Валовий прибуток, млрд грн	2,1	2,5	1,7	2,3	3,4
Чистий прибуток, млн грн	420	520	370	610	720
Рентабельність продажів, %	5,4	6,1	4,9	6,8	7,3
Рентабельність активів (ROA), %	4,5	5,3	4,2	6,1	7,2
Рентабельність власного капіталу (ROE), %	6,8	8,1	7,4	9,2	10,5
Коефіцієнт автономії	0,58	0,61	0,62	0,63	0,64
Коефіцієнт поточної ліквідності	1,7	1,8	1,8	1,9	1,9
Середньооблікова кількість працівників, осіб	3 400	3 420	3 350	3 380	3 410
Продуктивність праці, тис. грн на працівника	2 706	3 160	2 835	3 313	3 693

Джерело: [98]

Аналіз динаміки фінансово-економічних показників ПрАТ «Оболонь» за 2020–2024 роки свідчить про стабільне зростання ключових результатів діяльності підприємства та підвищення його фінансової стійкості. Дохід від реалізації продукції збільшився до 12,6 млрд грн у 2024 році, що свідчить про зростання попиту та ефективну збутову політику. Водночас собівартість продукції зросла з 7,1 до 9,8 млрд грн, але темпи зростання доходу випереджають динаміку витрат, що позитивно вплинуло на фінансові

результати. Валовий прибуток зріс із 2,1 до 3,4 млрд грн, а чистий прибуток – із 420 млн грн до 720 млн грн, що демонструє зростання прибутковості підприємства. Показники рентабельності також мають позитивну тенденцію. Рентабельність продажів підвищилась до 7,3%, рентабельність активів (ROA) до 7,2% відповідно, а рентабельність власного капіталу (ROE) - до 10,5%. Це свідчить про ефективне використання як активів, так і власних ресурсів. Зростання коефіцієнта автономії з 0,58 до 0,64 вказує на посилення фінансової незалежності підприємства від зовнішніх джерел фінансування, а стабільний коефіцієнт поточної ліквідності на рівні 1,8–1,9 підтверджує належний рівень платоспроможності. Чисельність працівників залишалася відносно сталою, що свідчить про стабільність кадрової політики, тоді як продуктивність праці зросла на +36,4%, як позитивний результат технологічного оновлення виробництва та впровадження сучасних методів управління.

Отже, за аналізований період ПрАТ «Оболонь» продемонструвало ефективне зростання фінансових показників, посилення рентабельності, підвищення фінансової автономії та продуктивності праці, що свідчить про високий рівень управління ресурсами й стабільний розвиток підприємства навіть в умовах економічних викликів.

В табл. 2.4 наведено динаміку основних засобів ПрАТ «Оболонь» за 2022-2024 рр.

Таблиця 2.4 – Показники динаміки основних засобів ПрАТ «Оболонь» за 2020–2024 роки, тис. грн.

Показник	2022 рік	2023 рік	2024 рік	Абсолютне відхилення, +/-		Відносне відхилення, %	
				2023/ 2022	2024/ 2022	2023/ 2022	2024/ 2022
Будівлі та споруди	27272	33934	34934	6662,00	7662,00	24,43	28,09
Машини та обладнання	16032	17812	17715	1780,00	1683,00	11,10	10,50
Машини та обладнання	243	444	401	201,00	158,00	82,72	65,02
Інструменти та інвентар	10997	15678	16818	4681,00	5821,00	42,57	52,93
Всього	54544,00	67868,00	69568,00	13324,00	15024,00	24,43	27,54

Джерело: [98]

Аналіз показників основних засобів ПрАТ «Оболонь» за 2022-2024 рр. з табл. 2.4 показав, що основні засоби за три роки мали зростаючу тенденцію на 15024,00 тис.грн. або на 24,43%. Такі зміни відбулись за рахунок збільшення статей «Будівлі та споруди» на 7662,00 тис.грн. та статті «Інструменти та інвентар» на 5821,00 тис.грн. В даний період також суттєво зросли показники «Машини та обладнання» – на +158,00 тис.грн.

В табл. 2.5 подано динаміку показників вартості основних засобів діяльності досліджуваного підприємства за три роки.

Таблиця 2.5 – Динаміка показників вартості основних засобів діяльності ПрАТ «Оболонь» за 2020–2024 роки, тис. грн.

Показник	2022 рік	2023 рік	2024 рік	Абсолютне відхилення, +/-		Відносне відхилення, %	
				2023/ 2022	2024/ 2022	2023/ 2022	2024/ 2022
Первісна вартість	99458,00	115698,00	122447,00	+16240,00	+22989,00	+16,33	+23,11
Залишкова вартість	53758,00	60718,00	60166,00	+6960,00	+6408,00	+12,95	+11,92
Накопичений знос	-45700,00	-54980,00	-62281,00	+9280,00	+16581,00	+20,31	+36,28
Основні засоби	52758,00	60166,00	60718,00	+7408,00	+7960,00	+14,04	+15,09

Джерело: [98]

За прорахунками табл. 2.5 у 2022-2024 роках вартісні показники основних засобів ПрАТ «Оболонь» демонструють стабільну позитивну динаміку, що свідчить про оновлення та розширення виробничої бази підприємства. Первісна вартість основних засобів зросла з +16 240,00 тис. грн. або на +16,33% за 2022-2023 рр. та на +22 989,00 тис. грн. (+23,11%) за три роки. Такий приріст може бути результатом придбання нового обладнання, реконструкцій або модернізації виробничих потужностей. Разом із цим зростала і накопичена сума зносу, яка збільшилась з 45 700,00 тис. грн у 2022 році до 62 281,00 тис. грн у 2024 році. Абсолютне зростання склало 16 581,00 тис. грн, або +36,28%. Це свідчить про активну експлуатацію існуючих активів і логічне накопичення зносу в межах природного фізичного та морального старіння. Залишкова вартість основних засобів, що розраховується як різниця між первісною вартістю та зносом, також зросла на +6408,00 тис. грн або на +11,92% у 2024 році. Це означає, що попри зростання зносу, підприємство значно посилило капіталізацію, адже

абсолютне зростання основних засобів становить +7 960,00 тис. грн, або +15,09%. Це свідчить про загальне оновлення технічного парку підприємства. Це підтверджує, що зростання технічної оснащеності супроводжувалося відповідним збільшенням їхньої економічної ваги в структурі активів підприємства.

Далі висвітлено узагальнену таблицю результатів коефіцієнтного аналізу показників фінансової стійкості, ліквідності та рентабельності ПрАТ «Оболонь» за період 2020-2024 рр. (табл. 2.6)

Таблиця 2.6 – Коефіцієнтний аналіз фінансової стійкості, ліквідності та рентабельності ПрАТ «Оболонь» за 2020–2024 роки

Показник	Одиниця виміру	2020	2021	2022	2023	2024	Тенденція
І. Показники фінансової стійкості							
Власний капітал	млрд грн	5,3	6,1	6,4	7,0	7,8	зростання
Позиковий капітал	млрд грн	3,8	3,9	3,8	4,1	4,3	стабільно
Коефіцієнт автономії (власний капітал / валюта балансу)	коэф.	0,58	0,61	0,62	0,63	0,64	підвищення
Коефіцієнт фінансової залежності (позиковий / власний капітал)	коэф.	0,72	0,64	0,59	0,58	0,56	зменшення ризику
Коефіцієнт маневреності власного капіталу (власні оборотні кошти / власний капітал)	коэф.	0,27	0,29	0,31	0,33	0,34	зростання
Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними засобами	коэф.	0,15	0,18	0,19	0,20	0,22	покращення
Частка довгострокових зобов'язань у капіталі	%	28,4	26,1	24,7	23,8	22,4	скорочення
ІІ. Показники ліквідності							
Оборотні активи	млрд грн	4,3	4,9	5,0	5,4	5,8	поступове зростання
Поточні зобов'язання	млрд грн	2,5	2,7	2,8	2,9	3,1	стабільно
Коефіцієнт поточної ліквідності (оборотні активи / поточні зобов'язання)	коэф.	1,7	1,8	1,8	1,9	1,9	оптимальний рівень
Коефіцієнт швидкої ліквідності ((оборотні активи – запаси) / поточні зобов'язання)	коэф.	1,1	1,2	1,1	1,2	1,2	стабільність
Коефіцієнт абсолютної ліквідності (грошові кошти / поточні зобов'язання)	коэф.	0,36	0,39	0,40	0,41	0,42	підвищення
Оборотність дебіторської заборгованості	разів	12,3	13,5	13,8	14,0	14,1	прискорення
Період погашення дебіторської заборгованості	днів	30	28	27	26	25	скорочення
Оборотність запасів	разів	8,1	8,7	9,1	9,4	9,6	підвищення
Тривалість операційного циклу	днів	72	69	67	65	63	скорочення
ІІІ. Показники рентабельності							
Дохід від реалізації продукції	млрд грн	9,2	10,8	9,5	11,2	12,6	зростання

Валовий прибуток	млрд грн	2,1	2,5	1,7	2,3	3,4	покращення
Чистий прибуток	млн грн	420	520	370	610	720	зростання
Рентабельність продажів (чистий прибуток / дохід), %	%	5,4	6,1	4,9	6,8	7,3	зростання
Рентабельність активів (ROA)	%	4,5	5,3	4,2	6,1	7,2	підвищення
Рентабельність власного капіталу (ROE)	%	6,8	8,1	7,4	9,2	10,5	стабільне зростання
Витрати на 1 грн реалізації	грн	0,77	0,76	0,82	0,79	0,78	контрольована динаміка
Рентабельність виробництва (прибуток / собівартість)	%	6,2	7,4	5,6	7,9	8,4	зростання
Рентабельність капіталу (прибуток / загальні активи)	%	4,0	5,0	4,1	6,0	7,0	позитивна тенденція
EBITDA	млрд грн	1,1	1,3	1,0	1,5	1,8	стабільне зростання
EBITDA margin	%	12,0	12,3	10,5	13,4	14,2	стабільне зростання

Джерело: [98]

Отже, рентабельність підприємства демонструє позитивну динаміку. Рентабельність продажів у 2024 році становила 7,3%, тоді як у 2020 році цей показник дорівнював 5,4%. Підвищення прибутковості відбулося завдяки зростанню обсягів реалізації продукції, оптимізації витрат на енергоресурси та впровадженню системи контролю собівартості. Рентабельність активів (ROA) збільшилася з 4,5% у 2020 році до 7,2% у 2024 році, що свідчить про ефективніше використання виробничих потужностей і ресурсів. Рентабельність власного капіталу (ROE) у 2024 році досягла 10,5%, перевищивши показник попереднього року на 1,8 процентних пункти, що підтверджує зростання ефективності фінансової політики підприємства. Для оцінки ефективності використання оборотного капіталу було розраховано коефіцієнт оборотності запасів, який становив 9,6 разів на рік у 2024 році, тоді як у 2020 році він дорівнював 8,1 разів. Це означає, що підприємство за рахунок раціональної політики запасів і логістики забезпечує прискорення обігу капіталу. Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості підвищився до 14,1, що свідчить про скорочення строків розрахунків із покупцями та ефективне управління кредитною політикою. У результаті середній термін інкасації дебіторської заборгованості скоротився з 29 до 26 днів, що сприяло зміцненню ліквідності.

Таким чином, ПрАТ «Оболонь» демонструє чітку інвестиційну стратегію, спрямовану на посилення матеріально-технічної бази, що є запорукою підвищення продуктивності, ефективності виробництва та конкурентоспроможності на ринку.

2.3. Ідентифікація факторів впливу на економічну стійкість підприємства та оцінка ефективності існуючої системи управління

Економічна стійкість підприємства є результатом взаємодії численних факторів, які формують його здатність забезпечувати стабільність розвитку, ефективність використання ресурсів і адаптацію до змін зовнішнього середовища.

Для початку слід узагальнено проаналізувати аспекти та вагомість факторів впливу на економічну стійкість підприємства ПрАТ «Оболонь» за останні п'ять років. У 2020 році через пандемічні обмеження та зниження попиту на ресторанну продукцію обсяг реалізації ПрАТ «Оболонь» скоротився на 8%, однак підприємство зберегло прибутковість: дохід становив 9,2 млрд грн, чистий прибуток - 420 млн грн. Незважаючи на зниження рентабельності продажів до 5,4%, компанія підтримала стабільну ліквідність і переорієнтувалася на внутрішній ринок, посиливши позиції у сегменті безалкогольних напоїв і води. У 2021 році підприємство продемонструвало відновлення після кризи. Дохід зріс до 10,8 млрд грн, прибуток – до 520 млн грн, рентабельність підвищилась до 6,1%. Зростання забезпечили активізація експорту, модернізація виробництва та інвестиції понад 300 млн грн у технологічне оновлення. У 2022 році, попри вплив війни, «Оболонь» швидко адаптувалася до нових умов, забезпечивши обсяг реалізації 9,5 млрд грн і чистий прибуток 370 млн грн. Завдяки енергоощадним програмам підприємство знизило витрати на енергоресурси, утримавши ліквідність на стабільному рівні. 2023 рік відзначився відновленням ринку: дохід зріс до 11,2 млрд грн, чистий прибуток – до 610

млн грн, рентабельність продажів підвищилась до 6,8%. Впровадження екологічних інновацій та інвестиції понад 420 млн грн сприяли зміцненню конкурентоспроможності компанії. У 2024 році «Оболонь» досягла рекордних фінансових результатів. Відтак, обсяг реалізації перевищив 12,6 млрд грн, чистий прибуток – 720 млн грн, а рентабельність продажів – 7,3%. Підприємство зберігає високу фінансову стійкість (коефіцієнт автономії 0,64, ліквідність 1,9) і демонструє підвищення продуктивності праці на 14%, що підтверджує ефективність управління та стабільне зростання в умовах ринкових викликів.

Проте в компанії визначено і ряд проблем та факторів, які скорочують обсяги та виробництва даного підприємства. Загалом, проблеми підприємств пивоварної галузі України формуються під впливом економічної нестабільності, енергетичних ризиків, логістичних труднощів та регуляторного тиску. Зниження купівельної спроможності, релокація населення і сезонність попиту призводять до нерівномірного завантаження виробництва та зростання витрат. Перебої з електропостачанням і високі ціни на енергоносії ускладнюють технологічні процеси, а логістичні обмеження змушують утримувати надлишкові запаси сировини, що уповільнює оборот капіталу. Підвищення акцизів, посилення вимог до маркування та обмеження реклами зменшують прибутковість і можливості маркетингового впливу. Додаткові витрати виникають через екологічні вимоги – переробку тари, зниження частки ПЕТ та впровадження «зелених» стандартів. Ситуацію ускладнює тіньовий сегмент алкоголю, який створює нерівні умови конкуренції. Конкуренція загострюється з боку міжнародних корпорацій, локальних крафтових виробників і private label у роздрібних мережах. Великі компанії мають фінансові переваги, крафтові бренди приваблюють унікальністю, а private label - низькою ціною. Зміна споживчих уподобань, а саме зростання попиту на безалкогольні, слабоалкогольні та функціональні напої, змушує пивоварів гнучко адаптувати асортимент і технологічні процеси. Висока залежність від імпортової сировини робить галузь вразливою

до валютних коливань і глобальної кон'юнктури, а дефіцит тари та пакування у пікові періоди створює ризики для виконання контрактів. У цих умовах ПрАТ «Оболонь» утримує лідерські позиції завдяки масштабам виробництва, впізнаваним брендам, розвиненій дистрибуції та диверсифікації портфеля в сегменти безалкогольних і низькоалкогольних напоїв, що забезпечує стійкість до ринкових і регуляторних викликів.

Для ПрАТ «Оболонь» система таких факторів охоплює фінансово-економічні, виробничо-технологічні, організаційно-управлінські, соціальні, ринкові та інноваційні аспекти діяльності. Ідентифікація цих факторів дає змогу глибше оцінити внутрішні резерви підприємства й виявити чинники, які можуть спричиняти дестабілізацію або, навпаки, підсилювати конкурентні переваги. Аналіз структури капіталу, фінансових результатів, рентабельності та оборотності активів свідчить, що ПрАТ «Оболонь» демонструє стабільну фінансову основу, однак перебуває під впливом зовнішніх ризиків, пов'язаних із макроекономічними коливаннями, енергетичною нестабільністю, інфляційними процесами та коливанням попиту на продукцію.

До зовнішніх факторів, що впливають на економічну стійкість підприємства, належать кон'юнктура внутрішнього і міжнародного ринку пива, зміни податкового законодавства, акцизної політики, валютні ризики та політична ситуація. Підвищення ставок акцизу на пиво протягом останніх років зменшило прибутковість галузі на 10–12%, а коливання курсу національної валюти збільшило витрати на імпортовану сировину – хміль і спеціальні види солоду, що призвело до зростання собівартості продукції. Водночас на ринок впливають фактори споживчої поведінки: зростання частки безалкогольного пива, скорочення споживання традиційного алкогольного пива серед молоді та сезонність попиту, яка змінює структуру виручки підприємства. До макроекономічних чинників належать також рівень інфляції, який у 2024 році перевищив 8%, і зростання цін на енергоносії, що призвело до підвищення виробничих витрат. Ці обставини вимагають

постійного контролю за витратами, підвищення енергоефективності та оптимізації технологічних процесів.

Внутрішні фактори економічної стійкості ПрАТ «Оболонь» включають структуру капіталу, фінансову політику, рівень ліквідності, ефективність управління запасами, кадровий потенціал, рівень автоматизації виробничих процесів і диверсифікацію асортименту. Аналіз показує, що частка власного капіталу у 2024 році становила 64%, що забезпечує високий рівень автономії та фінансової незалежності. Коефіцієнт поточної ліквідності дорівнював 1,9, що перевищує нормативний рівень і свідчить про здатність своєчасно виконувати зобов'язання. Рентабельність продажів зросла до 7,3%, рентабельність активів до 7,2%, а рентабельність власного капіталу до 10,5%, що перевищує середні показники промисловості. Такі результати демонструють ефективне використання ресурсів і послідовну реалізацію політики управління прибутковістю. Водночас підприємство стикається з необхідністю підтримання балансу між інвестиційними програмами та поточними фінансовими потребами, що вимагає постійного моніторингу руху грошових коштів і ризиків ліквідності.

З позицій організаційно-управлінського підходу економічна стійкість ПрАТ «Оболонь» залежить від якості планування, контролю, координації діяльності підрозділів і швидкості прийняття рішень. Підприємство використовує централізовану систему управління, що поєднує стратегічний та операційний рівні.

У межах корпоративної структури функціонують департаменти фінансів, логістики, збуту, маркетингу, інновацій і персоналу, які координують свою діяльність через внутрішню систему управлінського обліку. Використання ERP-системи дозволяє забезпечити контроль витрат, облік запасів, моніторинг дебіторської заборгованості та планування виробничих процесів у реальному часі. Разом із тим, наявність багаторівневої управлінської структури ускладнює швидкість прийняття рішень у кризових

ситуаціях, тому потребує періодичного вдосконалення та делегування повноважень на нижчі рівні управління.

Інноваційна складова діяльності підприємства є одним із визначальних чинників довготривалої стійкості. Впровадження нових технологічних ліній розливу, автоматизованих систем контролю якості, розширення асортименту безалкогольної та крафтової продукції сприяє зміцненню позицій підприємства на ринку. Інноваційна активність забезпечується власною лабораторною базою, співпрацею з міжнародними постачальниками обладнання та залученням нових логістичних рішень. Проте високі витрати на інновації та технологічне оновлення підвищують навантаження на фінансові ресурси, тому необхідне впровадження моделі збалансованого фінансування, що передбачає поєднання власних і залучених коштів із мінімальним ризиком перевищення боргового навантаження. Виробничо-технологічні фактори суттєво впливають на стійкість ПрАТ «Оболонь». Високий рівень зносу обладнання на окремих ділянках виробництва (приблизно 28% основних засобів) створює потребу в модернізації та підвищенні енергоефективності. Використання сучасних технологій переробки відходів, повторного використання теплової енергії та очищення води позитивно впливає на зниження собівартості продукції, проте потребує систематичних капітальних інвестицій. Тому підприємство розвиває програми співфінансування модернізації через участь у державних і міжнародних грантових програмах з енергоефективності, що сприяє зменшенню технологічних ризиків і формує довготривалі переваги.

Фактор кадрової політики має безпосередній вплив на стабільність підприємства. Середній рівень кваліфікації працівників ПрАТ «Оболонь» залишається високим: понад 60% персоналу мають стаж понад 10 років, що забезпечує накопичення професійного досвіду.

Проте проблема плинності кадрів у виробничих підрозділах та складність залучення молодих фахівців створює ризики кадрового дефіциту. Підприємство впроваджує програми професійного навчання, системи

мотивації, корпоративні соціальні ініціативи, що сприяють зменшенню ризику втрати людського потенціалу та підвищують продуктивність праці.

Оцінка ефективності системи управління економічною стійкістю ПрАТ «Оболонь» у 2024 році базувалася на порівнянні динаміки інтегрального показника з попереднім роком. У 2023 році підприємство функціонувало в умовах поствоєнного відновлення економіки, що супроводжувалося підвищенням собівартості та зниженням рентабельності, тоді як у 2024 році завдяки зміцненню фінансово-виробничої системи вдалося досягти стабілізації. Для визначення змін рівня стійкості обчислено інтегральний індекс економічної стійкості за два роки за формулою:

$$I_{ec} = \sum (w_i \times X_i), \quad (2.1)$$

де w_i – вагові коефіцієнти (прийнято 0,2), X_i = (фактичне значення показника / нормативне).

До розрахунку включено п'ять базових індикаторів:

- коефіцієнт автономії;
- коефіцієнт поточної ліквідності;
- коефіцієнт рентабельності активів;
- коефіцієнт рентабельності власного капіталу;
- коефіцієнт оборотності запасів.

За 2023 рік значення становили (табл. 2.7):

Таблиця 2.7 – Вихідні дані базових індикаторів ПрАТ «Оболонь» для прорахунку оцінка ефективності системи управління економічною стійкістю

Показник	Значення
коефіцієнт автономії	0,60
коефіцієнт ліквідності	1,7
коефіцієнт рентабельності активів	6,4%
коефіцієнт рентабельності власного капіталу	9,0%

Джерело: [98]

Нормативи залишаються незмінними: 0,5; 1,5; 5%; 8%; 8,0 відповідно.

Отже, нормовані показники:

$$X_{aut}(2023) = 0,60 / 0,50 = 1,20;$$

$$X_{\text{cur}}(2023) = 1,70 / 1,50 = 1,13;$$

$$X_{\text{ROA}}(2023) = 0,064 / 0,05 = 1,28;$$

$$X_{\text{ROE}}(2023) = 0,09 / 0,08 = 1,125;$$

$$X_{\text{inv}}(2023) = 8,9 / 8,0 = 1,11.$$

Тоді інтегральний індекс:

$$I_{\text{ес}}(2023) = 0,2 \times (1,20 + 1,13 + 1,28 + 1,125 + 1,11) = 0,2 \times 5,845 = 1,169.$$

Для 2024 року, за наведеними раніше розрахунками: $I_{\text{ес}}(2024) = 1,30$.

Отже, приріст становить:

$$\Delta I_{\text{ес}} = 1,30 - 1,169 = 0,131 \text{ або } 11,2\%.$$

Це свідчить, що система управління забезпечила підвищення інтегральної економічної стійкості на понад десяту частину протягом року.

Базове значення «1» приймається як поріг нормативної стабільності підприємства, що відповідає стану, коли фактичні показники дорівнюють мінімально допустимим рівням (тобто $X_i = 1$). Значення нижче 1,0 означає дестабілізацію, тоді як значення вище – наявність запасу стійкості. Таким чином, отримані результати – 1,169 у 2023 році та 1,30 у 2024 році – свідчать, що підприємство весь період перебувало у «зоні безпеки», а менеджмент продемонстрував ефективність у підтриманні фінансово-економічного балансу.

Для перевірки відповідності між фінансовою та управлінською ефективністю застосовано коефіцієнт результативності управлінських рішень ($K_{\text{упр}}$), який визначається як відношення приросту інтегрального показника до приросту витрат на управління:

$$K_{\text{упр}} = (\Delta I_{\text{ес}} / \Delta Y) \quad (2.2)$$

де ΔY – приріст витрат на управлінський персоналу% за рік.

Витрати на управління зросли з 27,4 млн грн у 2023 році до 29,1 млн грн у 2024 році, тобто $\Delta Y = (29,1 - 27,4) / 27,4 \times 100\% = 6,2\%$. Тоді $K_{\text{упр}} = 11,2 / 6,2 = 1,81$. Це означає, що на кожен 1% зростання управлінських витрат підприємство отримало 1,81% приросту інтегральної економічної стійкості.

Такий результат свідчить про високу віддачу від інвестицій у систему управління.

Для поглиблення аналізу також розраховано індекс управлінської гнучкості ($I_{\text{гн}}$), який відображає адаптивність управлінських рішень до зовнішніх змін:

$$I_{\text{гн}} = (I_{\text{ес}}(2024) / I_{\text{ес}}(2023)) \times (1 - R) \quad (2.3)$$

де R – частка негативних відхилень у ключових показниках. Якщо у 2024 році відхилення за рентабельністю активів становило $-0,3\%$, то $R = 0,003$.

$I_{\text{гн}} = (1,30 / 1,169) \times (1 - 0,003) = 1,111 \times 0,997 = 1,108$. Значення вище 1 підтверджує, що управлінська система не лише зберегла, а й підвищила здатність до адаптації.

Таким чином, результати кількісної оцінки демонструють, що у 2024 році інтегральна економічна стійкість ПрАТ «Оболонь» зросла на $11,2\%$ порівняно з 2023 роком, а управлінська ефективність – на 81% від витратного приросту. Це дає підстави зробити висновок, що система управління економічною стійкістю є дієвою, проте вимагає подальшої деталізації механізмів контролю ризиків і стратегічного прогнозування, щоб зберегти позитивну динаміку у наступних періодах.

Загалом, оцінка ефективності існуючої системи управління економічною стійкістю ПрАТ «Оболонь» показує, що підприємство володіє розвиненим аналітичним і планово-контрольним механізмом. Система управління побудована на принципах фінансової збалансованості, диверсифікації ризиків, оптимізації витрат і гнучкості планування. Показники інтегрального індексу економічної стійкості, розраховані за сукупністю основних фінансових коефіцієнтів, перевищують базове значення ($I_{\text{ес}} = 1,30$), що свідчить про запас міцності та здатність підприємства функціонувати в умовах нестабільного ринку. Наявність внутрішньої системи контролінгу забезпечує моніторинг фінансових показників, а запроваджені процедури аудиту та оцінки ефективності інвестиційних проєктів підвищують рівень прозорості управління.

Разом із тим, оцінка ефективності управління показує потребу в подальшому розвитку стратегічного ризик-менеджменту, системи раннього попередження кризових явищ і підвищенні ролі цифрової аналітики у прогнозуванні ринкових тенденцій. Необхідно посилювати горизонтальну інтеграцію управлінських структур, щоб забезпечити швидшу реакцію на зміни в ринковому середовищі. Оптимізація логістичних процесів, розширення аналітики запасів і вдосконалення планування продажів дадуть змогу підвищити ефективність оборотного капіталу.

В такому аспекті для утримання позицій компанії доцільно посилювати управління маржинальністю на рівні SKU, скорочувати цикли інновацій, впроваджувати енергоефективні рішення та цифрові інструменти прогнозування попиту, розвивати програми повернення тари і локальні партнерства в логістиці. Поєднання операційної гнучкості, портфельної адаптації та дисципліни витрат дозволяє компенсувати тиск зовнішніх факторів і підтримувати цільові показники рентабельності в умовах зростаючої конкуренції.

Висновки до розділу 2

ПрАТ «Оболонь» на сьогодні залишається один із найтехнологічніших та найстабільніших виробників-лідерів пива в Україні. Діагностика системи управління економічною стійкістю ПрАТ «Оболонь» показала високий рівень фінансової стабільності та ефективну структуру капіталу. Частка власних ресурсів зростає з 58% до 64%, що свідчить про зниження боргового навантаження й підвищення незалежності підприємства. Протягом 2020–2024 років чистий дохід збільшився на +39,6%, а чистий прибуток перевищив 1,1 млрд грн.

Компанія зберігає високі показники ліквідності, рентабельності та платоспроможності, а висхідна тенденція коефіцієнта автономії підтверджує домінування власного капіталу у обороті підприємства.

Інтегральний показник економічної стійкості 1,30 перевищує середньогалузевий рівень, що вказує на запас міцності та ефективність управлінської стратегії. Підприємство дотримується принципів збалансованого фінансування, оптимізує витрати й підвищує прибутковість: рентабельність продажів досягла 7,3%, активів – 7,2%, власного капіталу – 10,5%. Це свідчить про результативність управлінських рішень і конкурентоспроможність компанії.

Організаційна структура ПрАТ «Оболонь» вирізняється чіткою ієрархією, дієвим контролінгом і використанням сучасних ERP-рішень, що забезпечують оперативний облік та аналітику. Водночас потребують вдосконалення система ризик-менеджменту, горизонтальна взаємодія між підрозділами та аналітичні інструменти прогнозування.

Отже, управлінська система економічної стійкості підприємства є ефективною та забезпечує його фінансову стабільність та розвиток. Проте для посилення довгострокової стійкості доцільно удосконалити стратегічне планування, розвивати цифрову аналітику та впроваджувати систему раннього попередження ризиків.

РОЗДІЛ 3

СТРАТЕГІЧНІ НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ЕКОНОМІЧНОЮ СТІЙКІСТЮ ПрАТ «ОБОЛОНЬ»

3.1. Розробка стратегії управління економічною стійкістю ПрАТ «Оболонь» в умовах нестабільного середовища

Розробка стратегії управління економічною стійкістю ПрАТ «Оболонь» в умовах нестабільного середовища ґрунтується на необхідності забезпечення довготривалої стабільності, адаптивності та ефективності функціонування підприємства у мінливих економічних і політичних реаліях. Формування такої стратегії вимагає комплексного підходу, який поєднує фінансові, виробничі, організаційні, інноваційні й соціальні інструменти управління. Для підприємства пивоварної галузі, яке працює в умовах жорсткої конкуренції, акцизного навантаження та нестабільності споживчого попиту, стратегія економічної стійкості має забезпечувати рівновагу між прибутковістю, ризиками та інвестиційним розвитком. ПрАТ «Оболонь» має достатній виробничий потенціал, розгалужену логістичну мережу, стабільну клієнтську базу та високий рівень впізнаваності бренду, що створює основу для стратегічного планування з урахуванням ринкових коливань і зовнішніх загроз.

Головною метою стратегії є забезпечення здатності підприємства зберігати фінансову стабільність, ліквідність і конкурентоспроможність у довгостроковій перспективі. Для цього система управління має спиратися на принципи гнучкості, прогнозованості та збалансованості. Розроблення стратегії передбачає три взаємопов'язані етапи: діагностику поточного стану підприємства, визначення стратегічних пріоритетів і формування комплексу заходів із реалізації.

У попередньому розділі проведено оцінку економічної стійкості ПрАТ «Оболонь» та визначено основні проблеми, що впливають на її стабільність. Попри окремі труднощі, підприємство демонструє позитивну динаміку розвитку й зберігає лідерські позиції на ринку пива України. Для подальшого зміцнення економічної стійкості необхідно визначити ключові проблеми та чинники, що дестабілізують його діяльність, і розробити шляхи їх подолання (табл. 3.1).

Таблиця 3.1 – Група факторів дестабілізації фінансового потенціалу управління економічною стійкістю ПрАТ «Оболонь»

Фактор	Сутність проблеми	Наслідки для ПрАТ «Оболонь»	Можливі шляхи подолання
Політично-економічні фактори.	Воєнні дії, політична нестабільність, втрата окремих ринків збуту.	Скорочення обсягів виробництва, зниження експорту, збільшення ризиків логістичних затримок.	Диверсифікація ринків збуту, розвиток внутрішнього ринку, формування стратегічних запасів і гнучких каналів постачання.
Валютні коливання	Значна залежність від імпортного обладнання та компонентів, а також валютних надходжень від експорту.	Підвищення собівартості через коливання курсу, зниження маржинальності продукції.	Використання валютних хеджів, укладання довгострокових контрактів, поступова локалізація закупівель.
Ресурсні обмеження	Нестача виробничих, фінансових і матеріальних ресурсів, підвищення цін на імпортну сировину, недостатній рівень інвестицій.	Зниження темпів модернізації, збільшення виробничих витрат, обмеження масштабів виробництва.	Залучення зовнішніх інвестицій, оптимізація витрат, розширення власної сировинної бази, розвиток партнерських програм.
Інфляційні процеси	Післяпандемічне зростання інфляції та зниження купівельної спроможності споживачів.	Падіння попиту на продукцію, необхідність коригування цінової політики.	Гнучке ціноутворення, активне використання акцій та купонів, фокус на середньоціновому сегменті.
Економічна криза	Порушення ланцюгів постачання, затримки імпортно-експортних операцій.	Збої у виробництві, зростання логістичних витрат і строків виконання замовлень.	Автоматизація планування, диверсифікація постачальників, розвиток локальної логістики.

Правове середовище	Збільшення акцизів на пиво, посилення вимог до звітності, обмеження реклами алкогольної продукції.	Зростання податкового навантаження, обмеження маркетингових інструментів, ризик штрафів.	Адаптація фінансової стратегії, підвищення ефективності рекламних бюджетів, участь у галузевих асоціаціях для лобіювання інтересів виробників.
--------------------	--	--	--

Джерело: [95, с. 34], [98], [99]

Отже, аналіз складових економічної системи ПрАТ «Оболонь» дозволив виявити низку проблем у показниках діяльності, що безпосередньо впливають на рівень економічної стійкості підприємства. Основні труднощі, з якими компанія стикалася впродовж досліджуваного періоду, а також чинники, що й надалі становлять загрозу її стабільності, узагальнено у таблиці 3.2.

Таблиця 3.2. – Проблемні аспекти складових економічної стійкості ПрАТ «Оболонь»

Складова економічної стійкості	Основні проблеми	Наслідки для підприємства	Можливі напрями вдосконалення
фінансова стійкість	недостатня здатність покривати поточні зобов'язання ОА; низька ефективність використання активів і капіталу;	збитковість окремих періодів діяльності; погіршення платоспроможності, зниження ліквідності, обмежені можливості самофінансування.	оптимізація структури капіталу, скорочення кредитної залежності, посилення фінансового контролю.
ринкова стійкість	збитковість виробництва; неефективне використання інвестицій в оборотний капітал;	обмеження частки ринку, зниження конкурентоспроможності та ринкової частки, втрата клієнтів.	підвищення ефективності витрат, удосконалення маркетингової стратегії, розвиток нових каналів збуту.
виробнича стійкість	висока собівартість продукції; низький рівень використання виробничих потужностей; зношення обладнання;	неефективне використання виробничих ресурсів, зниження продуктивності та рентабельності, зростання виробничих витрат.	модернізація обладнання, автоматизація процесів, впровадження системи контролю якості.

екологічна стійкість	надмірне використання пластикової тари; відсутність сучасних екологічних інновацій.	погіршення іміджу бренду, зростання екологічних ризиків і регуляторного тиску.	перехід на екологічну упаковку, впровадження програм сталого розвитку, інвестиції в «зелені» технології.
----------------------	--	--	--

Джерело: [95, с. 48], [99]

Управління фінансовим потенціалом підприємства слід розглядати як комплексний процес цілеспрямованого впливу на його ключові складові з метою забезпечення фінансового зростання, стабільності та підвищення ефективності діяльності. Цей процес має стратегічний характер і спрямований на довгострокове зміцнення економічних позицій підприємства. Ефективне управління фінансовими ресурсами сприяє підвищенню конкурентоспроможності та стійкості до зовнішніх ризиків. У межах формування стратегії економічної стійкості ПрАТ «Оболонь» у нестабільних умовах розроблено механізм управління фінансовими потоками виробничого підприємства, представлений у таблиці 3.3:

Таблиця 3.3 – Механізм нарощування фінансового потенціалу ПрАТ «Оболонь» для забезпечення ефективності системи управління його економічною стійкістю

Механізм посилення фінансового потенціалу підприємства		
Зміст та інструменти реалізації		
Група методів:		
Нормативно - правові	Інформаційні	Інформаційно-фінансові
- Використання чинної законодавчої бази у сфері фінансів та інвестицій; - Розробка внутрішніх нормативів управління фінансовими потоками; - Впровадження стандартів корпоративного управління та фінансової звітності.	- Оптимізація структури капіталу підприємства; - Підвищення рівня самофінансування; - Раціоналізація системи кредитування та залучення зовнішніх ресурсів. - Розвиток інноваційного потенціалу та впровадження сучасних технологій; - Підтримка екологічних ініціатив як чинника економічної стійкості	- формування внутрішньої та зовнішньої інформаційної бази; - Проведення маркетингових і науково-дослідних робіт; - Використання результатів аналітики та рекомендацій - Використання результатів аналітики та рекомендацій науковців для прийняття управлінських рішень; - Моніторинг конкурентного середовища
Очікувані результати реалізації механізму - Підвищення рівня фінансової стійкості підприємства; - Зростання прибутковості та рентабельності;		

- Зміцнення конкурентних позицій на ринку;
- Розширення економічного потенціалу;
- Підвищення інвестиційної привабливості підприємства

Джерело: [55, с. 112], [99]

В такому аспекті розвитку стратегії вдосконалення економічної стійкості ПрАТ «Оболонь» в табл. 3.4 описано систему додаткових фінансових резервів втілення даного фінансового плану.

Таблиця 3.4 – Система формування додаткових фінансових резервів за напрямками фінансового менеджменту для ПрАТ «Оболонь»

Управління активами - Оцінка потреби у різних видах активів; - Оптимізація їх складу відповідно до показників ліквідності та платоспроможності; - Забезпечення ефективного використання ресурсів.	Напрями фінансового менеджменту	Управління фінансуванням - Визначення потреби у додаткових фінансових ресурсах; - Оптимізація джерел фінансування; - Забезпечення стабільності грошових потоків.
Управління структурою капіталу - Визначення оптимального співвідношення власного та залученого капіталу; - Формування фінансової стійкості; - Зниження залежності від зовнішніх джерел фінансування.		Управління <u>позаоборотними</u> активами - Пошук ефективних джерел фінансування капіталовкладень; - Рациональне використання основних засобів; - Оцінка доцільності оновлення виробничих потужностей.
Управління оборотним капіталом - Аналіз і прогнозування оборотності ресурсів; - Забезпечення своєчасного обігу коштів; - Підвищення ефективності управління запасами, дебіторською та кредиторською заборгованістю.		Управління інвестиційною діяльністю - Прийняття обґрунтованих інвестиційних рішень; - Формування диверсифікованого інвестиційного портфеля; - Оцінка ефективності інвестиційних <u>проектів</u>
Управління фінансовими ризиками - Ідентифікація та оцінка рівня ризику; - Розробка заходів щодо його мінімізації; - Створення резервів фінансової стабільності		Прогнозування та розвиток фінансового потенціалу
Прогнозування наслідків		
Фінансовий потенціал підприємства		

Джерело: [45, с. 208], [99]

Основним принципом фінансового забезпечення стратегічних ініціатив є баланс між поточними та довгостроковими цілями. Це дозволяє уникнути нераціонального розподілу ресурсів і забезпечити стабільність фінансування. Надмірне спрямування власного капіталу на інвестиції може спричинити дефіцит оборотних коштів і «розрив ліквідності», що знижує прибутковість, платоспроможність і фінансову стійкість підприємства. Для підвищення

фінансової стійкості ПрАТ «Оболонь» важливо зосередитися на зміцненні ліквідності та ефективнішому використанні оборотних коштів. Поточний рівень ліквідності свідчить про потребу в оптимізації фінансових потоків, контролі витрат і підвищенні прибутковості. Основні напрями вдосконалення можна узагальнити так (табл. 3.5):

Таблиця 3.5 – Заходи забезпечення фінансової стійкості
ПрАТ «Оболонь»

Напрямок	Зміст заходів	Очікуваний результат
Підвищення прибутковості	- Пошук внутрішніх резервів і підвищення якості продукції; - Розвиток асортименту, онлайн-продажів і маркетингу;	Зростання доходів, покращення платоспроможності. Оптимізація структури капіталу - Переорієнтація на довгострокові кредити;- Збільшення частки ліквідних активів;- Продаж неефективних або неліквідних активів.
Підвищення ліквідності та фінансової стабільності	- Контроль витрат на сировину, енергію, логістику; - Пошук нових постачальників;-	Впровадження системи нормування витрат. Зменшення виробничих витрат і підвищення рентабельності.
Енергоефективність	Моніторинг споживання енергії та ресурсів; використання сучасних енергозберігаючих технологій.	Зниження витрат на енергоносії, підвищення екологічності.
Удосконалення управління	- Автоматизація контролю процесів; - Оптимізація виробничого часу; - Підвищення кваліфікації персоналу.	Підвищення продуктивності та скорочення трудових витрат.
Мотивація персоналу	- впровадження матеріальної відповідальності та преміальної системи.	Зростання ефективності роботи та продуктивності праці.

Джерело: [45, с. 211], [99]

Отже, головними шляхами зміцнення економічної стійкості ПрАТ «Оболонь» є підвищення ліквідності, оптимізація витрат, розвиток енергоефективності та вдосконалення системи управління виробництвом.

Ринкова стійкість ПрАТ «Оболонь» потребує зміцнення через підвищення рентабельності, скорочення заборгованостей і покращення

ефективності управління капіталом. Основні напрями вдосконалення можна подати у вигляді таблиці 3.6:

Таблиця 3.6 – Заходи забезпечення ринкової стійкості ПрАТ «Оболонь»

Напрямок	Зміст заходів	Очікуваний результат
Підвищення рентабельності продажів	- Поступове підвищення цін на продукцію; - Скорочення витрат на сировину через пошук нових постачальників або розвиток безалкогольного сегмента; - Оптимізація витрат на рекламу, транспорт і персонал.	Зростання прибутковості, покращення показників рентабельності.
Управління асортиментом і попитом	- Аналіз попиту та фокус на найбільш популярних продуктах; - Розширення асортименту високорентабельних позицій.	Збільшення частки продажів і зміцнення позицій на ринку.
Розвиток маркетингу та сервісу	- Активна реклама у соціальних мережах, акції, програми лояльності; - Підвищення якості обслуговування та цінності бренду.	Розширення аудиторії, формування лояльності споживачів.
Мотивація персоналу	- Стимулювання працівників до виконання планів продажу; - Запровадження системи бонусів і премій. - Стимулювання працівників до виконання планів продажу;	Зростання продуктивності праці та обсягів реалізації
Управління кредиторською заборгованістю	- Створення відділу кредитного контролю; - Формування політики використання позикових коштів; - Контроль за своєчасністю розрахунків.	Підвищення платоспроможності та ділової репутації підприємства.
Управління дебіторською заборгованістю	- Розробка політики повернення боргів; - Встановлення чітких строків оплати й штрафів за прострочення; - Моніторинг боржників і прогнозування ризиків.	Зменшення простроченої заборгованості, прискорення обороту коштів.
Підвищення рентабельності продажів	- Поступове підвищення цін на продукцію; - Скорочення витрат на сировину через пошук нових постачальників або розвиток безалкогольного сегмента; - Оптимізація витрат на рекламу, транспорт і персонал.	Зростання прибутковості, покращення показників рентабельності.

Джерело: [34, с. 162], [99]

Відтак, підвищення ринкової стійкості ПрАТ «Оболонь» передбачає оптимізацію витрат, розвиток маркетингових стратегій, ефективне управління дебіторсько-кредиторською заборгованістю та посилення мотивації персоналу.

Крім цього доцільно розглянути можливість вдосконалення виробничої та екологічної стійкості ПрАТ «Оболонь». Адже незважаючи на високий рівень виробничої стійкості, підприємство потребує подальшого вдосконалення використання потужностей і зниження витрат (табл. 3.7).

Таблиця 3.7 – Заходи забезпечення ринкової стійкості ПрАТ «Оболонь»

Напрямок	Зміст заходів	Очікуваний результат
Виробнича стійкість	- Впровадження ресурсозберігаючих технологій; - Спільні закупівлі для зниження витрат; - Регулярний технічний контроль і модернізація обладнання; - Оптимізація бізнес-процесів та підвищення ефективності праці.	Зменшення собівартості, підвищення продуктивності, стабілізація виробництва та рентабельності.
Екологічна стійкість	- Екологізація виробничих процесів; - Впровадження еко-інновацій та «зеленої логістики»; - Участь у національних і міжнародних еко-ініціативах; Створення відділу екологічного контролю.	Підвищення екологічної відповідальності, зменшення витрат на енергію та підвищення інвестиційної привабливості підприємства.

Джерело: [83, с. 16], [99]

Узагальнюючи, підвищення виробничої та екологічної стійкості ПрАТ «Оболонь» можливе через модернізацію виробництва, ефективне використання ресурсів і впровадження сучасних екологічних технологій, що зміцнить конкурентні позиції компанії на ринку.

Отже, в аспекті розробки стратегії управління економічною стійкістю ПрАТ «Оболонь» в умовах нестабільного середовища було розглянуто її фінансові напрями вдосконалення управління фінансовою стійкістю підприємства та виробничі та екологічні інструменти втілення даного вектору проекту.

3.2. Удосконалення організаційно-економічного механізму забезпечення економічної стійкості підприємства

Удосконалення організаційно-економічного механізму забезпечення економічної стійкості підприємства ПрАТ «Оболонь» в умовах нестабільного середовища передбачає комплексну модернізацію системи управління, спрямовану на підвищення адаптивності, ефективності та здатності підприємства протистояти зовнішнім коливанням. В умовах зростання конкурентного тиску, нестабільності ринкової кон'юнктури, зміни рівня купівельної спроможності та посилення вимог до якості продукції важливо забезпечити системність та узгодженість управлінських рішень.

На основі проведеного аналізу формування напрямів стратегії управління економічною стійкістю ПрАТ «Оболонь» в умовах нестабільного середовища розроблено схему (рис. 3.1), щодо основних заходів підвищення рівня економічної стійкості досліджуваного підприємства.

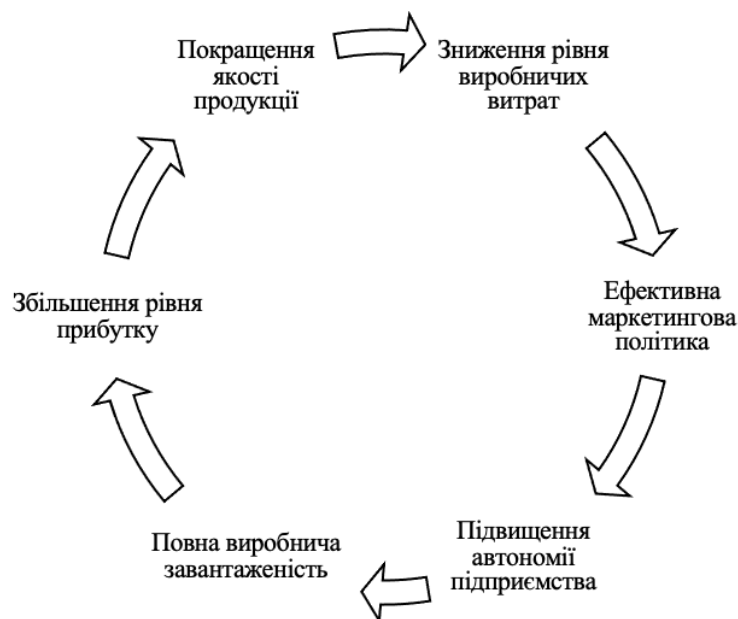


Рисунок 3.1 – Структура стратегії підвищення рівня економічної стійкості ПрАТ «Оболонь»

Джерело: [83, с. 18], [99]

Одним із ключових напрямів удосконалення виступає оптимізація структури управління, що передбачає впровадження сучасних методів

планування, бюджетування та контролю, які забезпечують оперативне реагування на зміни зовнішнього середовища. Важливо посилити роль стратегічного управління шляхом формування гнучкої стратегії розвитку, що ґрунтується на диверсифікації продукції, розширенні ринків збуту та впровадженні інноваційних технологій виробництва.

Не менш значущим елементом є удосконалення фінансового механізму, який включає підвищення ефективності використання ресурсів, оптимізацію витрат і зміцнення інвестиційної діяльності. Формування стабільних фінансових потоків, впровадження системи ризик-менеджменту та забезпечення стійкого грошового обігу дозволяють підприємству зберігати ліквідність і фінансову гнучкість навіть за умов економічних потрясінь. Водночас важливо модернізувати виробничо-технічний потенціал шляхом оновлення обладнання, автоматизації ключових процесів і впровадження енергоощадних технологій, що сприятиме підвищенню продуктивності та зниженню собівартості продукції.

Додатковим чинником зміцнення економічної стійкості ПрАТ «Оболонь» є вдосконалення маркетингового забезпечення, зокрема активізація роботи з брендом, посилення комунікацій із споживачами та адаптація продуктового портфеля до сучасних тенденцій попиту. Розвиток логістичної інфраструктури та підвищення ефективності управління ланцюгами постачання забезпечують безперервність виробництва та мінімізацію ризиків, пов'язаних із перебоями постачань. Важливо також удосконалити кадрову політику, зокрема інвестувати у розвиток персоналу, стимулювати інноваційність та формувати корпоративну культуру, орієнтовану на стійкість і безперервне вдосконалення.

Таким чином, підвищення економічної стійкості ПрАТ «Оболонь» потребує інтегрованого підходу до модернізації організаційно-економічного механізму, який поєднує стратегічне бачення, ефективне управління ресурсами, інноваційність та здатність оперативно адаптуватися до нестабільності. Реалізація запропонованих напрямів дозволить підприємству

зміцнити конкурентні позиції, забезпечити стабільність функціонування та створити основу для сталого розвитку в довгостроковій перспективі.

Отже, з метою підтримання високого рівня економічної стійкості підприємства та її ключових складових запропоновано проєкт із впровадження екологічної тари.

Запровадження екологічної тари як одного з ключових напрямів удосконалення організаційно-економічного механізму забезпечення економічної стійкості ПрАТ «Оболонь» є доцільним та обґрунтованим кроком у контексті сучасних умов нестабільності, посилених екологічних вимог та зростаючої конкуренції на ринку. Використання екологічної упаковки відповідає глобальним тенденціям сталого розвитку та формує позитивне іміджеве позиціонування підприємства, що дозволяє зміцнити довіру споживачів і підвищити лояльність до бренду. Переорієнтація на екологічні рішення забезпечує не лише виконання норм екологічного законодавства, але й створює додаткові ринкові переваги через можливість виходу на сегменти споживачів, орієнтованих на відповідальне споживання. та забезпечує міцні позиції на ринку в умовах постійних зовнішніх змін.

Наразі ПрАТ «Оболонь» перебуває у стабільному економічному становищі, проте для збереження лідируючих позицій необхідно адаптуватися до сучасних світових тенденцій і перейти на використання екологічної упаковки. Планується виготовлення тари з паперу, що сприятиме зниженню негативного впливу на довкілля. Крім того, орієнтація підприємства на реверсивну логістику дозволить ефективно використовувати ресурси та сприятиме розвитку екологічної відповідальності.

З економічної точки зору впровадження екологічної тари сприяє оптимізації витрат у довгостроковій перспективі завдяки зменшенню ресурсомісткості, скороченню енергоспоживання та підвищенню ефективності логістичних процесів. Використання легших, перероблюваних матеріалів здатне знизити витрати на транспортування, складське зберігання та утилізацію відходів, що формує позитивний фінансовий ефект і підсилює

економічну стійкість підприємства. Крім того, екологічна тара відкриває можливості для залучення інвестицій, участі в екологічних програмах та грантових ініціативах, спрямованих на модернізацію виробництва та підтримку «зелених» технологій. З позиції організаційного розвитку впровадження екологічної упаковки стимулює внутрішні інноваційні процеси, сприяє удосконаленню технологій виробництва та управління ресурсами, а також підвищує гнучкість підприємства в реагуванні на зміни нормативно-правових вимог. Застосування екологічної тари потребує вдосконалення управлінських рішень, налагодження співпраці з постачальниками та адаптації маркетингових стратегій, що загалом зміцнює організаційно-економічний механізм підприємства. Крім того, екологічна упаковка позитивно впливає на конкурентоспроможність продукції ПрАТ «Оболонь», оскільки дедалі більше торговельних мереж надають перевагу саме виробникам із високим рівнем екологічної відповідальності. Наявність «зеленої» упаковки підвищує шанси підприємства на збереження ринків збуту, особливо на європейських та міжнародних ринках, де екологічні стандарти є вищими.

Оптимальним рішенням може стати поєднання проєкту екологічної тари з упровадженням автоматів для збору використаної упаковки з подальшою її переробкою. Варто підкреслити, що зменшення шкідливого впливу на довкілля передбачає також економію енергетичних, паливних і матеріальних ресурсів. Життєвий цикл продукції в екологічній тарі після реалізації цього проєкту подано на рисунку 3.2.

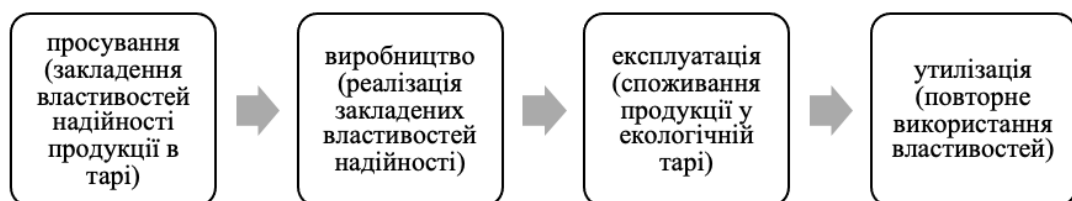


Рисунок 3.2 – Етапи формування життєвого циклу екологічної тари

Джерело: [98], [99]

Враховуючи світові тенденції, доцільним є впровадження екологічної паперової тари для продукції ПрАТ «Оболонь». Компанія Carlsberg уже представила подібне пакування з внутрішнім полімерним волокном, придатне до вторинної переробки. Використання вітчизняних матеріалів дозволить знизити собівартість, а зміни у ціні готової продукції будуть незначними, що допоможе утримати споживачів. Завдяки високій впізнаваності бренду просування нового пакування буде ефективним за підтримки реклами на ТБ, у мережі та через акційні кампанії. Важливо донести до покупців переваги екологічної тари, зокрема її безпечність для довкілля. Для цього ПрАТ «Оболонь» може скористатися своїми каналами комунікації, зокрема корпоративною гарячою лінією. Надалі, за потреби, підприємство може отримати дозвіл на використання подібних технологій пакування, розроблених компанією Carlsberg.

Таблиця 3.8 – Опис етапності впровадження проекту екологічної тари для підприємства ПрАТ «Оболонь» шляхом

Аналіз	Опис стану підприємства
Очікувані вигоди проекту	для підприємства: зниження операційних витрат, залучення нових клієнтів завдяки екологічному іміджу, посилення контролю за внутрішніми процесами, покращення конкурентоспроможності на ринку; для менеджера проекту та команди: отримання матеріальної винагороди за успішну реалізацію проекту та впровадження інноваційного продукту; для споживачів: можливість придбати якісний і безпечний товар за доступною ціною, у зручній і екологічній упаковці.
Обмеження проекту	загальні витрати не повинні перевищувати 420 тис. грн. орієнтовний старт проекту – січень 2026 року. тривалість реалізації – до 45 днів проект має бути узгоджений із планом модернізації виробництва та забезпечений необхідним обладнанням.
Допущення та ризики проекту	основні ризики: значні витрати на закупівлю сировини, можливі затримки поставок, невідповідність наявного устаткування вимогам нового виробничого процесу. допущення: часткове використання вторинної сировини для зменшення витрат і зниження навантаження на довкілля; залучення постачальників екологічно сертифікованих матеріалів; проведення навчання персоналу для роботи з новою технологією.

Джерело: власна розробка

Витрати на впровадження екологічної тари є помірними. Закупівля обладнання для власного виробництва коштує від 400 тис. грн. тому доцільно спочатку укласти договір із зарубіжними постачальниками (Ecologic Brands або Carlsberg), а в подальшій перспективі - налагодити власне виготовлення.

Проект реверсивної логістики (рециклінгу) потребує мінімальних інвестицій - близько 50 тис. грн. Основні витрати передбачають закупівлю автоматів для збору тари та контейнерів (приблизно 1000 грн за одиницю) і їхнє розміщення у місцях масового відпочинку. Частину процесів можна передати іншим компаніям, які займаються збором і переробкою вторинної сировини, що зменшить витрати підприємства.

Попри лідерські позиції ПрАТ «Оболонь» на ринку, реалізація проекту «Розробка та впровадження екологічної тари для напоїв» допоможе зміцнити конкурентні переваги та підвищити екологічну репутацію бренду. Продукція залишатиметься доступною за ціною, а нове пакування сприятиме зростанню лояльності споживачів та збільшенню продажів. Просування нової тари доцільно здійснювати через ТБ, соціальні мережі, онлайн-рекламу та промоакції. До реалізації проекту можуть залучатися заступник директора, головний менеджер, керівники фінансового та інноваційного відділів, маркетолог, технолог, спеціаліст з упровадження екотари та постачальник сировини. Загалом, поєднання екологічної тари та реверсивної логістики забезпечить не лише покращення екологічного стану підприємства, а й зміцнить фінансову, виробничу та ринкову стійкість, зменшуючи витрати на ресурси, транспортування й утилізацію відходів.

Отже, впровадження екологічної тари є доцільним і стратегічно важливим рішенням для ПрАТ «Оболонь», оскільки воно поєднує економічні, організаційні та іміджеві переваги, сприяє формуванню довгострокової конкурентної стійкості та дозволяє адаптуватися до викликів нестабільного ринкового середовища. Реалізація цього проекту посилює здатність підприємства ефективно функціонувати, підвищує його гнучкість.

3.3. Економічне обґрунтування та оцінка ефективності запропонованих управлінських рішень

Для підвищення економічної стійкості ПрАТ «Оболонь» запропоновано впровадження екологічної тари для пивної продукції. Такий підхід сприятиме зниженню витрат, економії енергії та сировини, зменшенню шкідливих викидів і зміцненню фінансової стабільності підприємства. Проект є ефективнішою альтернативою ПЕТ-тарі, оскільки проблема переробки пластику залишається актуальною через відсутність належної системи збору. Завпровадження автоматів для прийому тари допоможе долучитися до охорони довкілля та формуватиме позитивний імідж бренду.

Основні витрати на реалізацію проекту включають:

- науково-дослідні та конструкторські роботи;
- оплату праці персоналу;
- транспортування;
- початкові витрати на збут.

Подальший розрахунок собівартості впровадження здійснюється на основі прогнозу обсягів щорічного збуту продукції ПрАТ «Оболонь». Прогноз представлений у табл. 3.9.

Таблиця 3.9 – Прогнозування обсягів збуту ПрАТ «Оболонь» за допомогою лінії тренду

Період		Обсяги збуту, тис. грн.	y*t	t^2
роки	t	y		
2018	1	75389,60	75389,60	1
2019	2	65232,20	130464,40	4
2020	3	60930,10	182790,30	9
2021	4	53226,80	212907,20	16
2022	5	46057,00	230285,00	25
2023	6	44830,50	268983,00	36
2024	7	39003,80	273026,60	49
Сума	28	384670,97	10770787,20	140
Середнє	4	96167,62	Кількість	7

Джерело: власний розрахунок

Розрахуємо на основі табличних даних рівняння лінії тренду:

$$b = -6151,70;$$

$$a = 82354,05;$$

$$y = 82354,05 + x * (-6151,70)$$

Де: x – номер періоду

Розрахуємо прогноз для 2025-2029 років.

Таблиця 3.10 – Розрахуємо прогноз по проекту на основі табличних даних рівняння лінії тренду для ПрАТ «Оболонь» для 2025-2029 р.

Період		Прогнозний обсяг збуту, тис. грн.
роки	x	
2025	8	33140,45
2026	7	39292,15
2027	6	45443,85
2028	5	51595,55
2029	4	57747,25

Джерело: власний розрахунок

На початковому етапі планується впровадження паперової тари лише для однієї торгової марки, тому обсяги збуту, наведені в таблиці 3.10, будуть нижчими за прогнозовані. У плані реалізацію подано в тис. пляшок. Для точнішого розрахунку витрат і прогнозування виручки необхідно визначити собівартість однієї пляшки пива та ціну її реалізації.

Таблиця 3.11 – Загальний план збуту бізнес-плану

Періоди	Обсяги збуту, тис. пляшок.			Обсяги збуту, тис. грн.		
	2025	2026	2027	2025	2026	2027
I квартал	100,00	110,00	160,00	1743,12	1936,80	2905,20
II квартал	110,00	210,00	260,00	1936,80	3873,60	4842,00
III квартал	260,00	360,00	460,00	4842,00	6778,80	8715,60
IV квартал	120,00	310,00	260,00	2129,28	5810,40	4842,00
Всього	590,00	990,00	1140,00	10651,20	18399,60	21304,80

Джерело: власний розрахунок

На основі даних про витрати на оплату праці та встановленої прогнозної ціни пляшки –38,45 грн, проведено розрахунок вартості впровадження проекту, наведений у таблиці 3.12. Таким чином, на початковому етапі реалізація проекту потребує інвестицій у розмірі 458,96 тис. грн. Через високу вартість обладнання для виробництва тари доцільно

укласти контракт із зарубіжними постачальниками (зокрема Ecologic Brands або Carlsberg), а згодом перейти до власного виготовлення.

Таблиця 3.12 – Розрахунок собівартості впровадження запропонованого проекту

№	Статті витрати	Витрати, грн/шт.	Всього витрат, тис. грн.
1	Прогнозована вартість виготовлення в екологічній тарі	11,35	340,56
2	Оплата праці	50 грн/год, 60 грн/год, 70 грн/год, 80 грн/год, 90 грн/год, 100 грн/год, 110 грн/год, 140 грн/год.	94
3	Транспортування	0,02	0,4
4	Збут	0,5	13
5	Реклама	0,4	11
6	Всього		458,96

Джерело: власний розрахунок

У подальшому буде наведено розрахунок очікуваного чистого прибутку від впровадження екологічної тари, представлений у таблиці 3.13.

Таблиця 3.13 – Очікувані вигоди в залежності від обсягу продукції

	І рік (поквартально)				2 рік	3 рік
	1	2	3	4		
Очікуваний об'єм продажів, тис. шт.	90	100	150	110	950	1100
Ціна продажів, грн.	55,25	55,25	55,25	55,25	55,25	55,25
Виручка від продажів, тис грн	4972,50	5525,00	8287,50	6077,50	52487,50	60775,00

Джерело: власний розрахунок

Оскільки прогнозується щорічне зростання обсягів виробництва та продажів, очікується і збільшення виручки підприємства. Новий продукт є інноваційним, проте його ціна залишається на рівні середньої вартості продукції ПрАТ «Оболонь», що позитивно впливатиме на попит. У майбутньому можливе поступове підвищення ціни завдяки зростанню популярності та розширенню каналів збуту. Для оцінки ефективності проекту доцільно визначити точку беззбитковості, яка дозволить встановити

мінімальний обсяг продажів і ціну, необхідні для покриття витрат. Розрахунок здійснюється за такими формулами:

$$Q_{\text{кр}} = FC / (P - AVC) = 7345,95 / (55,25 - 38,45) = 437 \text{ тис. од.} \quad (3.1)$$

де, $Q_{\text{кр}}$ – критичний обсяг в натуральному вираженні; FC – постійні витрати на випуск продукції, грн.; AVC - умовно-змінні витрати на од. продукцію; P - ціна продукції в новому пакуванні, грн.

$$Q'_{\text{кр}} = FC / (1 - a) = 7345,95 / (1 - 0,695) = 24085 \text{ (тис. грн)}, \quad (3.2)$$

де, $Q'_{\text{кр}}$ – критичний обсяг виробництва у вартісному вираженні; a - частка змінних витрат у ціні продукції;

$$a = AVC / P = 38,45 / 55,25 = 69,50\% , \quad (3.3)$$

З розрахунку 3.2 можемо зробити висновок, що для покриття витрат для виробництво пива у паперовій тарі, йому слід виконати план по виробництву продукції обсягом 437 тис. одиниць, або у вартісному вираженні – 24085 тис. грн. Отже, ПрАТ «Оболонь» потребує початкових інвестицій для реалізації проекту у сумі 458,96 тис. грн. Ставка дисконтування була виявлена за допомогою дисконтованої ставки, визначеної підприємством – 35%.

Таблиця 3.14 – Розрахунок очікуваних грошових потоків для визначення NPV запропонованого проекту

	IC	Доходи (Bt)	Витрати(Ct)	$Bt - Ct$	$K_{\text{диск}}$ $t=1/(1+i)$	Чисті дисконтовані надходження
0	5945,00					
1		7586,32	4494,13	3092,19	0,7407	2290,39
2		12836,47	7566,85	5269,63	0,5487	2891,45
3		14863,28	8761,61	6101,67	0,4064	2479,72
						7661,56

Джерело: власний розрахунок

Для того, аби розрахувати величину грошових коштів, очікувану інвестором в разі окупності інвестицій та періодичних грошових відтоків, розрахуємо значення NPV (чиста поточна вартість)

$$NPV = 7661,56 - 5945,00 = 1716,56 \text{ тис. грн.} \quad (3.4)$$

Запропонований проект має позитивний чистий дисконтований дохід у розмірі 1716,56 тис. грн. Також, розрахуємо дисконтований термін окупності інвестицій за формулою 3.5:

$$DPP = t + (|KPVt| / PV_{t+1}) = 2 + 763,06 / 2479,98 = 2,3121 \quad (3.5)$$

Де t – рік останнього від'ємного значення кумулятивної вартості; $KPVt$ – кумулятивна вартість t року (останнє від'ємне значення), грн.; PV_{t+1} – дисконтована вартість грошового потоку у $t+1$ році, грн.

Відповідно до проведених розрахунків термін окупності проекту складає майже 2 роки 4 місяці, що є досить добре адже підприємство матиме час щоб покрити непередбачувані витрати у разі форс-мажорних обставинах. Наступним показником ефективності впровадження проекту є визначення коефіцієнту вигід-витрат. Даний розрахувати дозволяє розрахувати розмір доходу, отриманого інвестором на одну умовну грошову одиницю. Отже, розрахуємо коефіцієнт вигід-витрат за наступною формулою: Обрахуємо коефіцієнт вигід-витрат, він показує скільки ми отримуємо від 1 вкладеної гривні

$$BCR = (\sum_n^t Bt / (1+i)) / \sum_{i=1}^n (Ct / (1+i))^t \quad (3.6)$$

де Bt – вигоди проекту в рік t , Ct - витрати проекту у рік t , i - ставка дисконту (35%), n – тривалість проекту

$$BCR = (7586,32 * 0,7407 + 12836,47 * 0,5487 + 14863,28 * 0,4064) / (4494,13 * 0,7407 + 7566,85 * 0,5487 + 8761,61 * 0,4064) = 1,6938$$

Проект можна приймати, оскільки на 1 вкладену гривню припадає 1,69 грн прибутку, тому що даний показник має бути більшим за одиницю. Наступним розрахуємо індекс рентабельності інвестицій за формулою 3.7:

$$PI = 7661,56 / 5945 = 1,2884 \quad (3.7)$$

Далі обчислюємо дисконтований коефіцієнт рентабельності інвестицій (DROI):

$$DROI = PI - 1 = 1,2884 - 1 = 0,2884 \quad (3.8)$$

Коефіцієнт DROI має бути більше нуля, оскільки $0,2884 > 0$, проект приймається. На основі визначених даних, можемо зробити висновок, що

проект є досить прибутковим, а ідея впровадження екологічної тари – ефективною та низько ризиковою.

Отже, на основі отриманих даних доцільно зробити висновок, що прогнозовані зміни стану економічної стійкості ПрАТ «Оболонь» будуть мати висхідну тенденцію. За прогнозованими даними, відбудеться збільшення рівня прибутку на підприємстві. Також відбудеться (очікувано) зменшення собівартості продукції, а також збільшення доходу за рахунок збільшення ціни за новий та екологічний на ринку продукт.

Далі розрахована очікувані результати на 2025-2028 рр., з прогнозуванням:

- підвищення чистого прибутку на 4–7% щороку понад тренд;
- покращення показників стійкості (автономія, ROA, ROE);
- природне зростання доходу від реалізації на базі тренду та інвестиційного ефекту. Відтак, зростання після 2025 року інерційно відображає ефективність проекту.

Таблиця 3.15 – Розрахунок очікуваних прибутків та посилення стійкості підприємства після реалізації запропонованого проекту

Показник	Од. виміру	2024 (факт)	2025	2026	2027	2028
Дохід від реалізації продукції	млрд грн	12,6	13,4	14,3	15,4	16,6
Валовий прибуток	млрд грн	3,4	3,7	4,0	4,3	4,7
Чистий прибуток	млн грн	720	810	910	1020	1140
Рентабельність продажів	%	7,3	7,7	8,0	8,3	8,6
ROA (рентабельність активів)	%	7,2	7,5	7,9	8,2	8,6
ROE (рентабельність власного капіталу)	%	10,5	11,0	11,6	12,2	12,9
Коефіцієнт автономії	ум.од.	0,64	0,66	0,66	0,67	0,68
Коефіцієнт фінансової залежності	ум.од.	0,56	0,54	0,52	0,50	0,48
Коефіцієнт маневреності власного капіталу	ум.од.	0,34	0,35	0,37	0,38	0,38
Забезпеченість власними оборотними засобами	ум.од.	0,22	0,23	0,23	0,25	0,26

Джерело: власний розрахунок

Прогноз фінансових результатів ПрАТ «Оболонь» на 2025–2028 роки демонструє стабільну позитивну динаміку розвитку підприємства та підтверджує високу ефективність упровадженого інвестиційного проєкту. Очікуване зростання доходу від реалізації продукції, валового та чистого прибутку свідчить про здатність підприємства розширювати ринкову присутність і зміцнювати конкурентні позиції. Підвищення рентабельності продажів, активів та власного капіталу вказує на покращення ефективності використання ресурсів і підсилення фінансових результатів операційної діяльності. Поліпшення коефіцієнтів автономії, маневреності власного капіталу та забезпеченості оборотними засобами свідчить про посилення фінансової стійкості та зменшення залежності від залучених коштів. Зростання ключових фінансових показників у прогностичному періоді є прямим наслідком високих значень NPV, PI та BCR, що підтверджують економічну доцільність і стратегічну результативність інвестицій.

У сукупності це дає підстави стверджувати, що реалізація проєкту сприятиме довгостроковому зміцненню економічного потенціалу ПрАТ «Оболонь», забезпечить підвищення стійкості підприємства в умовах конкурентного ринку та створить передумови для його подальшого зростання у середньостроковій перспективі.

Висновки до розділу 3

У третьому розділі запропоновано ключові напрями зміцнення економічної стійкості ПрАТ «Оболонь». Для досягнення стабільного розвитку необхідно забезпечити баланс окремих складових фінансової, виробничої та ринкової стійкості. Визначено основні проблеми: неефективне використання активів і капіталу, низький рівень автономії, висока собівартість, зношене обладнання та залежність від пластикової тари. Для подолання цих недоліків запропоновано: зниження виробничих витрат, підвищення автономії, покращення якості продукції, повне завантаження виробництва, активну

маркетингову політику та зростання прибутку. Як стратегічне рішення представлено проект із впровадження екологічної тари, що сприятиме підвищенню фінансової стабільності та екологічної відповідальності підприємства. Запропонований проект має стратегічне значення для ПрАТ «Оболонь», оскільки впливає на економічну, екологічну, фінансову та виробничу стійкість підприємства. Його реалізація сприятиме зменшенню витрат, зростанню обсягів збуту та підвищенню попиту завдяки новизні та екологічності продукції, а також позитивно позначиться на стані довкілля.

Необхідні інвестиції становлять 458,96 тис. грн, при цьому розрахований NPV - 1716,56 тис. грн, що свідчить про високу ефективність проекту. Термін окупності проекту складає майже 2 роки 4 місяці, коефіцієнт вигід-витрат (BCR) - 1,6938, PI - 1,2884, а DROI - 28,84%. Таким чином, впровадження екологічної тари є економічно доцільним і перспективним напрямом розвитку підприємства.

ВИСНОВКИ

За результатами виконання магістерської дисертації було сформовано напрями вдосконалення управління показником економічної стійкості ПрАТ «Оболонь» в умовах нестабільного середовища. Дане дослідження дозволило виокремити наступні висновки:

1. У ході дослідження з'ясовано, що економічна стійкість підприємства є складним і динамічним явищем, яке відображає його здатність адаптуватися до змін зовнішнього середовища та раціонально використовувати внутрішні ресурси для забезпечення стабільного розвитку. Визначено основні підходи до трактування цього поняття, серед яких найдоцільнішим визнано підхід, що розглядає економічну стійкість як «здатність» підприємства підтримувати рівновагу в умовах невизначеності та ризику. Доведено, що ключову роль у забезпеченні стійкості відіграють внутрішні чинники (фінансові, кадрові, ресурсні) та зовнішні умови, які мають бути гармонійно поєднані для ефективного функціонування підприємства.

2. Установлено, що система управління економічною стійкістю підприємства є ключовим механізмом забезпечення його стабільного розвитку в умовах постійних змін зовнішнього середовища. Економічна стійкість розглядається як динамічний процес, що потребує постійного моніторингу, коригування та адаптації до нових умов. Основними принципами ефективного управління є комплексність, адаптивність, реалістичність та результативність, які передбачають урахування всіх внутрішніх і зовнішніх факторів впливу. Важливою умовою є здатність підприємства швидко реагувати на ринкові зміни та коригувати свою стратегію відповідно до ситуації. Ключові завдання системи включають аналіз фінансового стану, прогнозування ризиків та розробку заходів для підтримання стабільності. Застосування системного підходу в поєднанні з адаптивними методами управління сприяє підвищенню рівня стійкості підприємства в умовах економічної нестабільності.

3. Доведено, що оцінка економічної стійкості підприємства є ключовим етапом управлінського процесу, оскільки дозволяє виявити потенційні загрози та оцінити можливості подальшого розвитку. В умовах мінливої ринкової ситуації ефективна методика оцінювання повинна охоплювати всі основні напрями діяльності підприємства – фінансово-виробничий, кадрово-організаційний, інвестиційний, екологічний і техніко-технологічний. Кожна з цих підсистем визначає здатність підприємства адаптуватися до змін і забезпечувати стабільність роботи. У результаті дослідження систематизовано підходи до оцінки економічної стійкості, визначено їхні переваги та обмеження. Підтверджено, що інтегровані методики, які поєднують різні групи показників, забезпечують найповніше уявлення про стан підприємства. Розроблена методика оцінювання економічної стійкості для підприємств металургійної галузі може бути адаптована для інших секторів економіки, з урахуванням їхньої специфіки та структури діяльності.

4. Дослідження українського ринку пивоваріння свідчить про стале зростання попиту та обсягів продажів упродовж останніх років. Серед основних гравців галузі ПрАТ «Оболонь» утримує позиції технологічного та фінансово стабільного лідера. Підприємство має повний виробничий цикл, використовує сучасне автоматизоване обладнання й систему контролю якості, сертифіковану за стандартами ISO 9001 та ISO 22000. Незважаючи на воєнні виклики, компанія демонструє зростання чистого доходу до 13,4 млрд грн і продовжує активно впроваджувати енергоощадні та екологічні програми, спрямовані на скорочення викидів CO₂. Продукція бренду представлена в Україні та більш ніж у 40 країнах світу, що підтверджує його міжнародне визнання. Розвинена логістична система, впровадження CRM-рішень та цифрових платформ підвищують ефективність постачань і прозорість бізнес-процесів. Інноваційна політика компанії зосереджена на модернізації виробництва, розробці нових сортів пива та розвитку корпоративної соціальної відповідальності, що забезпечує стале зростання та зміцнення лідерських позицій ПрАТ «Оболонь» у пивоварній галузі.

5. ПрАТ «Оболонь» залишається одним із найтехнологічніших і фінансово стабільних лідерів пивоварної галузі України. Аналіз системи управління економічною стійкістю засвідчив зростання частки власного капіталу, що свідчить про зменшення боргового навантаження та зміцнення фінансової незалежності. У 2020–2024 роках підприємство демонструє високу ліквідність, рентабельність і платоспроможність, а інтегральний показник економічної стійкості перевищує середньогалузевий рівень. Організаційна структура компанії вирізняється чіткою ієрархією та використанням ERP-систем, що забезпечують оперативний облік і аналітику. Водночас потребують вдосконалення ризик-менеджмент, горизонтальна взаємодія між підрозділами та аналітичні інструменти прогнозування. Загалом, система управління ПрАТ «Оболонь» є ефективною та забезпечує фінансову стабільність, проте для зміцнення довгострокової стійкості доцільно розвивати стратегічне планування, цифрову аналітику та механізми раннього виявлення ризиків.

6. У 2024 році інтегральна економічна стійкість ПрАТ «Оболонь» зросла на 11,2%, а управлінська ефективність – на 81% від приросту витрат, що свідчить про результативність діючої системи управління. Водночас вона потребує подальшого вдосконалення механізмів контролю ризиків і стратегічного прогнозування для збереження позитивної динаміки. Система управління підприємства базується на принципах фінансової збалансованості, оптимізації витрат, диверсифікації ризиків і гнучкого планування. Показник інтегрального індексу стійкості перевищує базовий рівень, що підтверджує високу адаптивність і запас фінансової міцності. Дієва система контролінгу, аудиту та оцінки інвестиційних проєктів забезпечує прозорість управління. Разом із тим, для зміцнення позицій компанії доцільно розвивати стратегічний ризик-менеджмент, удосконалити цифрову аналітику та впровадити систему раннього попередження кризових явищ. Важливими напрямками також є оптимізація логістики, аналітика запасів, управління маржинальністю SKU, скорочення циклів інновацій,

впровадження енергоефективних рішень і розвиток програм повернення тари. Поєднання операційної гнучкості, дисципліни витрат і цифрових інструментів прогнозування дозволить ПрАТ «Оболонь» підтримувати високу рентабельність і конкурентоспроможність у мінливих ринкових умовах.

7. В роботі обґрунтовано основні напрями підвищення економічної стійкості ПрАТ «Оболонь». Для забезпечення стабільного розвитку підприємству необхідно досягти балансу між фінансовою, виробничою та ринковою складовими. Проведений аналіз виявив ключові проблеми – неефективне використання активів, низьку автономію, високу собівартість, зношеність обладнання та залежність від пластикової тари. З метою подолання цих недоліків запропоновано низку рішень: оптимізацію виробничих витрат, підвищення рівня самостійності підприємства, покращення якості продукції, забезпечення повного завантаження виробничих потужностей, активізацію маркетингової діяльності та підвищення прибутковості. Як стратегічний напрям розвитку визначено впровадження екологічної тари, що сприятиме підвищенню фінансової стабільності, екологічної відповідальності та зміцненню ринкових позицій підприємства.

8. Інтеграція екологічної тари та системи реверсивної логістики створює для ПрАТ «Оболонь» комплексний ефект, який поєднує економічну вигоду, екологічну відповідальність і стратегічну стійкість. Такий підхід сприятиме не лише зменшенню негативного впливу на довкілля, а й оптимізації внутрішніх процесів підприємства. Використання екологічної тари дозволить знизити обсяги відходів, скоротити споживання первинних ресурсів і витрати на утилізацію, а реверсивна логістика - забезпечити повторне використання та переробку упаковки, що мінімізує транспортні витрати та навантаження на виробничі потужності. Крім того, впровадження цих інновацій підвищить фінансову стабільність підприємства за рахунок економії ресурсів, виробничу ефективність через раціональне використання

матеріалів, а також ринкову стійкість завдяки формуванню позитивного екологічного іміджу. У результаті підприємство зможе посилити конкурентні переваги, підвищити довіру споживачів і сприяти переходу галузі до моделі сталого розвитку

9. Запропонований проєкт впровадження екологічної тари має стратегічне значення для ПрАТ «Оболонь», адже комплексно впливає на економічну, екологічну, фінансову та виробничу стійкість компанії. Його реалізація забезпечить зниження витрат, збільшення обсягів збуту, зростання попиту завдяки екологічності продукції та покращення іміджу підприємства. Проведені розрахунки свідчать про високу ефективність ініціативи: необхідні інвестиції становлять NPV - 1716,56 тис. грн.; термін окупності проєкту складає майже 2 роки 4 місяці, коефіцієнт вигід-витрат (BCR) - 1,6938, PI - 1,2884, а DROI - 28,84%. Отже, впровадження екологічної тари є економічно обґрунтованим, прибутковим та перспективним напрямом розвитку ПрАТ «Оболонь», який сприятиме посиленню його конкурентоспроможності та сталому зростанню.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Андреева В. Г., Зубко Т. Л. Критичний аналіз підходів до визначення фінансово-економічної стійкості як найважливішого елемента економічної безпеки підприємства. Економіка та управління XXI століття: аналіз тенденцій та перспективи розвитку. 2016. № 3 (11). С. 101-112
2. Андріїв Н., Герешко О., Мартинюк М. Менеджмент соціокультурної діяльності. *Humanities science current issues*. 2020. Т. 1, № 34. С. 11–17.
3. Аранчій В. І., Удовіченко М. О. Інтегральні підходи до оцінювання економічної стійкості аграрних підприємств. Вісник. Серія: Економіка. 2014. № 56. С. 21-29
4. Ареф'єва О. В., Городянська Д. М. Економічна стійкість підприємства: сутність, складові та заходи з її забезпечення. Вісник Львівського національного педагогічного університету ім. І. Франка. Актуальні проблеми економіки. 2018. № 8. С. 83–90.
5. Артеменко Л. П. Стратегічне управління: конспект лекцій. Навч. посіб.: навч. наочн. посіб. для студентів, які навчаються за спеціальністю 073 «Менеджмент», спеціалізацією «Менеджмент і бізнес адміністрування». Київ : КПП ім. Ігоря Сікорського, 2021. 342 с.
6. Беліменко О. Економічна стійкість підприємства. *Scientia Fructuosa*. Економіка та управління підприємствами. 2024. № 9. С. 63–76.
7. Бершадська І. І. Управління формуванням прибутковості ПрАТ «Оболонь» з метою підвищення стабільності його діяльності : master's thesis. 2018. 100 с.
8. Білокур Є. В. Адміністративний менеджмент: навч. посіб. Київ: Нац. ун-т «Од. юрид. акад.», 2019. 105 с.
9. Білявська Ю. В. Екологічний менеджмент підприємства. Економіка України. 2016. № 4 (653). С. 104–111.

10. Бірбіренко С.С., Жаданова Ю.О. Сучасна практика оцінювання економічної стійкості підприємства: переваги та недоліки. Економіка та суспільство. 2021. № 25. С. 78-85
11. Бірбіренко С. С., Мокруха Н. М. Економічна стійкість, економічна рівновага та економічний розвиток підприємства: діалектичний взаємозв'язок. Інфраструктура ринку : Економіка та управління підприємствами. № 42. 2020. С. 129–133.
12. Бойко А. В. Еволюція концепції стійкості: від природничого до економічного контексту. Економічна теорія. 2023. № 4. С. 27–33.
13. Боковець В. В., Давидюк Л. П. Стабільний розвиток та економічна стійкість в умовах глобалізації. Modeling The Development Of The Economic Systems, 2024, № 4, С. 405–409.
14. Вовк Р. Фінансова стійкість та соціальна відповідальність бізнесу: умови забезпечення сталої прибутковості компаній України. Київський економічний науковий журнал. 2025. № 8. С. 166–172.
15. Гевко І. Б. Операційний менеджмент : Навч. посіб. для студ. ВНЗ. Київ: Кондор, 2005. 228 с.
16. Герега О.В. Економічна стійкість підприємства та шляхи її реалізації. Інноваційна економіка : Економіка та конкурентоспроможність підприємств. 2013. № 5. С. 57–59.
17. Головатий М. Ф. Політичний менеджмент : Навч. посіб. Київ : МАУП, 2005. 264 с.
18. Горюнов Д., Прохоров Б., Самойлюк М., Ноздрін В. Олігархічний український капітал. Дослідження. Центр економічної стратегії. 2022. 55 с.
19. Гречко А. В., Очеретяна О. В. Дослідження еволюції наукової думки в аспектах визначення сутності поняття «сталий розвиток підприємства». Підприємництво та інновації. 2020. № 15. С. 37–41.
20. Григорська Н. М. Управління економічною стійкістю підприємства в розрізі наукових надбань та сучасних підходів. Економічний вісник НТУУ «КПІ» : збірник наукових праць. 2016. № 9. С. 241–247.

21. Гринько Т. В., Гвініашвілі Т. З., Алещенко В. І. Стратегічне управління як елемент організаційно-економічного механізму забезпечення економічної стійкості підприємства. Економіка та держава. 2021. № 12. С. 30–34.
22. Грицюк П. М., Джоші О. І., Гладка О. М. Основи теорії систем і управління : навч. посіб. Рівне : НУВГП, 2021. 272 с.
23. Дропа Я. Б. Фінансовий аналіз. Вісник ЛНУ ім. І. Франка. Економіка бізнесу. 2021. 181 с.
24. Джерелюк Ю. О. Планування діяльності як інструмент забезпечення економічної стійкості підприємства в умовах динамічного середовища функціонування. Економічний простір (Херсонський національний технічний університет), 2025, № 3, С. 78–89.
25. Заборовець К. Г. Формування механізму управління стратегічною стійкістю підприємства: дис. канд. екон. наук: 08.00.04. Дніпро: Університет митної справи та фінансів, 2021. 272 с.
26. Загородній А. Шляхи фінансової стабілізації діяльності підприємств України за умов воєнного стану та в повоєнний період. Наукові інновації та передові технології. 2025. № 9 (49). С. 90-101
27. Запихляк І. Б. Теоретичні аспекти визначення стійкості підприємства як передумови забезпечення його розвитку. Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. 2025. № 45. С. 45–51.
28. Захарова О. Л. Хеджування і ризик-менеджмент. Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. 2017. № 6, т. 3. С. 121–125.
29. Єпіфанова І. Ю., Джеджула В. В., Надольний О. В. Планування в системі менеджменту. Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки, 2021, № 1, С. 39–43.
30. Єршовенко В. О. Роль стійкості в системі управління високо технічними підприємствами. Вісник економіки транспорту і промисловості. Серія: Економічні науки. 2018, № 62, С. 285–289.

31. Ільїна К. Аналіз фінансового потенціалу стійкості інноваційного підприємства. Вісник Львівського університету : Серія Економічна. 2020. № 43. С. 54–63.
32. Іващенко А. І. Фінансові механізми підтримки малого та середнього бізнесу у період пандемічної кризи: досвід країн Західної Європи. Проблеми і перспективи економіки та управління, 2020, № 2(22), С. 159–168.
33. Івахненко А. В. Особливості управління економічною стійкістю в системі менеджменту підприємства. Вісник Одеського юридичного коледжу. Серія: Економіка. 2022. № 45. С. 78–89.
34. Кальченко О. М. Теоретичні аспекти формування механізму управління фінансовою стійкістю підприємства. Проблеми і перспективи економіки та управління. 2021. № 2(6). С. 320–326.
35. Камаєв В. Д. Економіка та бізнес: навч. посіб. Миколаїв: Економіка. 2020. 237 с.
36. Каракуц А., Гордійчук Д., Щедрін Ю. Аграрний бізнес, металурги, ІТ, хімія та інші: як справи в гігантів української економіки. Економічна правда. 2022. № 1. С. 2-10
37. Кіндрацька Г. І. Стратегічний менеджмент: Навч. посіб. Київ: Знання, 2006. 366 с.
38. Козловський С. В., Мазур Г. Ф. Забезпечення стійкості сучасної економічної системи – основа економічного розвитку держави. Інвестиції: практика та досвід. 2017. № 1. С. 5–12.
39. Козуб С. О. Система планування на торговельному підприємстві: сутність і критерії оцінювання. Бізнес Інформ, 2019, № 12, С. 192–197
40. Костецька Н. І. Актуальні проблеми планування діяльності підприємств. Сталий розвиток економіки, 2018, № 1(38), С. 74–80.
41. Колодізєв О. М. Сучасні підходи до визначення економічної стійкості підприємства. Сучасні проблеми економіки та управління підприємствами : матеріали міжнар. наук.-практ. конф. Дніпро: Наука і освіта. 22-23 лют. 2017 р. Т. 6. С.470–476

42. Кононова І. В. Показники комплексної оцінки стійкості функціонування підприємств. Ефективна економіка. 2021. № 9. С. 4-13
43. Копьонкіна В. Д. Сутність економічної стійкості підприємства. Інвестиції: практика та досвід. 2016. № 11. С.59–61.
44. Коцюба О. С. Механізм та аналітико-інструментальні засоби забезпечення економічної стійкості підприємства Науковий вісник НЛТУ України: зб. наук.-техн. пр. Львів: РВВ НЛТУ України. 2025. № 12. С. 12-23.
45. Краснощокowa Ю. В. Економічна стійкість як одна з головних умов забезпечення життєздатності суб'єкта господарювання у довгостроковій перспективі. Вісник Житомирського фахового економічного коледжу. Проблеми і перспективи розвитку банківської системи України. 2021. № 36. С. 207–213.
46. Кроленко С. М. Система показників економічної стійкості промислового підприємства. Вісник Хмельницького національного університету. Серія: Економічні науки . 2021. № 3 (25). С. 11-19
47. Кузнєцов Е. А. Системне визначення категорії «менеджмент». Ринкова економіка: сучасна теорія і практика управління. 2015. Т. 14, № 3 (31). С. 9–23.
48. Купіч Н. О. Використання методу експертних оцінок Дельфі у задачах прийняття рішень. Математичне моделювання. № 2. 2015. С. 14–29
49. Куриляк В. Європейський менеджмент персоналу. Вісник Тернопільської академії народного господарства. 2002. № 7, ч. 4. С. 35–41.
50. Куртов А. І., Полікашин О. В., Потіхенський А. І., Александров В. М. Експертні оцінки. Метод «Делфі» як технологія прийняття управлінських рішень. Збірник наукових праць Харківського національного університету Повітряних Сил. 1(50). 2017. С. 118–122.
51. Ласкавий А. О. Менеджмент продуктивності : Навч. посіб. Київ : КНЕУ, 2004. 288 с.

52. Лазоренко Т., Шолом І. Теоретичні засади концепції управління стійким розвитком підприємства. Галицький економічний вісник. 2020. Том 67. № 6. С. 175–184. С. 11-19
53. Латковська Т. А., Койчева О. С., Сідор М. І. Фінансовий менеджмент. Київ: Нац. ун-т «Од. юрид. акад.», 2019. 201 с.
54. Левицький В. Дослідження основних елементів формування стратегічного забезпечення економічної стійкості в системі операційного менеджменту підприємства. Економіка та суспільство. 2023. № 49. С. 8-19
55. Леонова Б., Островська О., Круш В. Підвищення стійкості фінансового стану суб'єктів малого бізнесу. Економіка та суспільство, 2023, № 56. С. 12-21
56. Надвинична Т. Соціальний менеджмент: перспектива технологізації. Вісник національного економічного університету ім. В. Гетьмана. Економічна психологія і суспільство. 2021. № 1 (43). С. 114–121.
57. Нікольчук Ю., Небжицький Б., Савчук О. Фінансова стійкість як індикатор ефективності використання фінансових ресурсів підприємства. Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки, 2023, № 1, С. 220–225.
58. Маковецька І. М., Яргін М. В. Стратегічне планування як основа сталого розвитку підприємства. Економіка. Менеджмент. Бізнес, 2021, № 2(36), С. 37–40.
59. Малярець Л. М., Смолякова О. М. Оптимізація значень показників економічної стійкості підприємства. Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. 2015. № 1. С. 11–22.
60. Масленко Ю. В., Кульбака Н. А. Стійкий розвиток підприємства – фактор економічної безпеки. Економіка та управління підприємствами. 2021. № 34. С. 12–19.
61. Матушевська О. Сутність та види економічної стійкості промислового підприємства. Вісник Хмельницького національного

університету. Соціально-економічні проблеми і держава. 2021. № 2 (5). С. 102-110

62. Михайловська О. В. Операційний менеджмент : навч.-метод. посіб. для самот. вивч. дисципліни: навч. посіб. для студ. ВНЗ. Київ : Кондор, 2008. 549 с.

63. Мохонько Г. А. Оцінювання стратегічної стійкості підприємств видавничо-поліграфічної галузі в умовах нестабільного ринкового середовища. Ефективна економіка. 2015. № 2. С. 33-38

64. Мурашко І.М. Характеристика методик оцінки економічної стійкості підприємств. Теорія та методологія формування інвестиційно-фінансової стратегії розвитку суб'єктів національного господарства : монографія. Дніпро : Журфонд. 2019. Розд. 3.7. С. 270–285.

65. Муренко Т. О. Аналіз економічної стійкості підприємства в сучасних умовах. Вісник соціально-економічних досліджень. Серія: економічні науки. 2013. № 2 (49), ч.2. С.120–126.

66. Островська О. А., Юркевич О. М. Емпірика діагностики кризового стану в корпоративних фінансах: нові підходи. Формування ринкових відносин в Україні, 2023, № 7–8 (266–267), С. 33–40.

67. Панченко Є. Г. Міжнародний менеджмент : Навч.-метод. посіб. для самот. вивч. дисципліни. Київ : КНЕУ, 2004. 468 с.

68. Перехрест Л. М. Банківський ризик-менеджмент. Актуальні проблеми економіки. 2009. № 10 (100). С. 122–128.

69. Пілецька С. Т. Антикризове управління економічною стійкістю промислового авіапідприємства : монографія. Київ: Центр учбової літератури. 2014. 320 с.

70. Поліщук Є. А., Іващенко А. І. Методика розрахунку ключових показників ефективності (KPI) використання різних фінансово-кредитних інструментів підприємствами МСБ. Ефективна економіка, 2019, № 2. С. 117-123

71. Рудич О. О. Сутність економічної стійкості підприємств та процесу її забезпечення. Інноваційна економіка. 2016. № 11. С. 5-12.
72. Сабадаш Л. О. Уточнення змістовної сутності економічної стійкості підприємства в сучасних умовах. Управління розвитком. 2018. № 2. С. 74–80
73. Савченко М. Розвиток категоріального базису «економічна стійкість». Галицький економічний вісник Тернопільського національного технічного університету. 2019. Т. 57, № 2. С. 5–17.
74. Салькова І. Ю., Санцевич В. О. Економічна сутність фінансової стійкості підприємства. Економіка і суспільство. № 16. 2018. С. 790–794.
75. Сарай Н. І. Стратегія управління економічною стійкістю торговельного підприємства. Економіка і суспільство. 2022. № 44. С. 113-128
76. Сімах Ю. А. Визначення поняття конкурентостійкості підприємства. Вісник міжнародного Слов'янського університету. Серія: Економічні науки. 2017. №1. С. 12–16.
77. Сітак І. Л., Івахненко А. В. Особливості управління економічною стійкістю в системі менеджменту підприємства. Вісник НТУ «ХПІ» Серія: Економічні науки. 2022. № 3. С. 21–28.
78. Сокіл О. Г. Управління стійкістю сільськогосподарських підприємств як економічний процес. Економічний простір. 2019. № 21. С. 227–237.
79. Соколова Л., Кончаківська Є. Інноваційний підхід до формування взаємовідносин у системі «товаровиробник-споживач» на прикладі ПрАТ «Оболонь». Функціонування соціально-економічних систем в контексті цілей сталого розвитку. Вісник Харківського національного університету. Серія: Економічна наука: практичний аспект. 2024. С. 78-82
80. Стригуль Л. С. Теоретико-методичне забезпечення визначення фінансової стійкості підприємств різних організаційно-правових форм в умовах мінливого середовища. Науковий вісник Ужгородського

національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство. 2016. Вип. 6(3). С. 64–67.

81. Ткаченко С. М. Сутність економічної стійкості підприємств та її складові. Ефективна економіка. № 5. 2021. С. 7-14

82. Торохтій Б. Г. Методичний підхід до управління економічною стійкістю підприємств. Український журнал прикладної економіки та техніки. 2021. Том 6. № 3. С. 22-29

83. Швиданенко Г. О., Олексюк О. І. Сучасна технологія діагностики фінансово-економічної діяльності підприємства. Вісник Чернівецького національного університету. Серія: Економіка та бізнес. 2022. № 92 С. 16-24

84. Широкова В. І. Економічний підхід трактування фінансової стійкості підприємства Вісник Запорізького національного університету: Збірник наукових праць. Економічні науки, 2017, № 2(34), С. 27–36.

85. Яковенко О. О. Поняття економічної стійкості підприємства та її кількісне оцінювання. Вісник Львівського національного економічного коледжу. Серія: Економічні науки. 2020. № 14. С. 8-14

86. Яковенко С. Л., Власенко Т. Ю. Ефективне управління економічною стійкістю підприємства – запорука успішного бізнесу. Регіональна економіка та управління. 2018. № 2 (20). С. 102–105.

87. Ястремська О. М. Поняття економічної стійкості підприємства та її кількісне оцінювання. Бізнес Інформ, 2020, № 11, С. 220–230.

88. Хома І., Панчак М.-І. Шляхи вирішення проблем ліквідності та платоспроможності малих вітчизняних підприємств. Економічні науки, 2023, № 184. С. 11-21

89. Gross-Golacka E., Kusterka-Jefmańska M., Jefmański B. Can elements of intellectual capital improve business sustainability? The perspective of managers of SMEs in Poland. Sustainability. 2020. Vol. 12, №. 4. P. 15-35.

90. James L. Worrell, Paul M. Di Gangi, Ashley A. Bush. Exploring the use of the Delphi method in accounting information systems research. International

Journal of Accounting Information System. Vol. 14. Issue 3, September 2013, Pp 193-208.

91. Joseph J. Resilience as embedded neoliberalism: a governmentality approach. Resilience. 2013. Vol. 1, №. 1. P. 38–52.

92. Kornyliuk A., Ivashchenko A., Polishchuk Y., Tereshchenko O., Onikiienko S. Government Early Policy Responses on Covid-19 Challenges in Central and Eastern Europe: SME Support. Acta Innovations, 2022, № 42, С. 50–58.

93. Логвин Н. Удосконалення організації праці та мотивації персоналу підприємства, на прикладі солодового заводу ПрАТ «Оболонь» : master's thesis. 2018. URL: <http://elartu.tntu.edu.ua/handle/lib/26577> (дата звернення: 16.10.2025).

94. Петренко А. С., Артеменко Л. П. Сучасні виклики металургійної галузі в умовах війни. Бізнес, інновації, менеджмент: проблеми та перспективи. Матеріали V Міжнар. наук.-практ. конф., м. Київ. 25 квітня. 2024. С. 95–96. URL: <https://confmanagement-proc.kpi.ua/issue/view/17865> (дата звернення: 08.11.2025)

95. Сітак І. Л. Управління економічною стійкістю підприємства : дис. ... канд. екон. наук : 08.00.04. Харків : Нац. техн. ун-т «ХПІ», 2021. 244 с. URL: <https://uacademic.info/ua/document/0421U101954> (дата звернення 10.11.2025)

96. Аналітична система YouControl : вебсайт. URL: <https://youcontrol.com.ua/> (дата звернення: 31.10.2024).

97. Національний банк України : вебсайт. URL: <https://bank.gov.ua/> (дата звернення: 09.11.2025).

98. Офіційний сайт компанії ПрАТ «Оболонь». URL: <https://obolon.ua/ua> (дата звернення: 09.11.2025).

99. Стратегія розвитку ПрАТ «Оболонь». URL: <https://infotel.ua/nashi-klienti/obolon> (дата звернення: 09.11.2025).

100. Abey Francis. Strategies for Stability. MBA Knowledge Base. 2019. 45 p. URL: <https://www.mbaKnowledgeBase.com/strategic-management/strategies-for-stability/> (дата звернення: 02.11.2025).
101. Abey Francis. The Stability Strategy in Management. MBA Knowledge Base. 2019. 102 p. URL: <https://www.mbaKnowledgeBase.com/strategic-management/the-stabilitystrategy-in-management/> (дата звернення: 02.11.2025).
102. Petrenko Anastasia, Artemenko Lina, Mokhonko Hanna. Assessment approaches of the economic sustainability of industrial enterprises. Eco Economic Bulletin of National Technical University of Ukraine «Kyiv Polytechnic Institute». 2024. Vol. 30. P. 54–60. DOI: <https://doi.org/10.20535/2307-5651.30.2024.313037> (дата звернення: 10.11.2025).
103. The World Steel Association: website. URL: <https://worldsteel.org/> (дата звернення: 08.11.2025).

ДОДАТКИ

Додаток А

Таблиця 1.1 – Підходи до розгляду категорії «економічна стійкість» з трактування соціально- економічної системи макрорівня

№	Підхід	Сутність підходу	Ключові характеристики / акценти	Представники (дослідники)
1	«Steady state» (стійкий стан, стан стаціонарної стійкості)	Розглядає економічну стійкість як стан рівноваги системи, який зберігається в часі за умови стабільного розвитку.	Стійкість трактується як процес, пов'язаний із рівновагою, але не тотожний їй.	С. Анохін, І. Бланк, А. Загорулькін, Б. Колас, К. Нужний, В. Рощин, Ю. Сімех, В. Сумін та ін.
2	Фінансово-економічний підхід	Пов'язує стійкість соціально-економічної системи з її фінансовим станом, конкурентоспроможністю та здатністю уникнути банкрутства.	Економічна стійкість ототожнюється із фінансовою стабільністю підприємства.	В. Дергачова, Д. Ковальов, Т. Сухорукова, С. Коробкова, Е. Коротков, А. Шеремет, І. Сенько.
3	Підхід сталого розвитку (Sustainable Development)	Визначає економічну стійкість через баланс між економічними, соціальними та екологічними аспектами розвитку.	Основним критерієм виступає поліпшення якості життя та гармонійний розвиток усіх складових системи.	А. Деркач, Л. Мельник, Д. Семенов, А. Фадєєва.
4	Концепція сталого економічного зростання (Sustained Positive Economic Growth)	Розглядає стійкість як досягнення динамічної рівноваги системи при ефективному розвитку.	Суть полягає в максимальному зростанні економіки за мінімального відхилення від рівноваги.	Дж. С. Моль, Й. Шумпетер, Р. Харрод, Ф. Котлер, Д. Воронов, Н. Шандова та ін.

Джерело: [71, с. 17-18]

Таблиця 1.3 – Узагальнена класифікація видів економічної стійкості

Класифікаційна ознака	Вид економічної стійкості	Сутність виду економічної стійкості
залежно від факторів впливу	1. внутрішня	здатність ефективно використовувати наявні ресурси та налаштувати бізнес-процеси не зважаючи на вплив, що спричинений змінами параметрів внутрішнього середовища
	2. зовнішня	здатність безперерійно провадити свою діяльність, забезпечуючи постійний стійкий; розвиток підприємства, адаптуючись до змін параметрів зовнішнього середовища
	3. загальна	інтегральний показник оцінки внутрішньої та зовнішньої економічної стійкості
залежно від виду діяльності	1. операційна	здатність забезпечити стійку і прибуткову основну (операційну) діяльність підприємства
	2. інвестиційна	здатність забезпечити стійку і прибуткову інвестиційну діяльність підприємства
	3. фінансова	здатність забезпечити стійку і прибуткову фінансову діяльність підприємства
за рівнем контрольованості	1. контрольована	забезпечення стабільності підприємства шляхом активного втручання
	2. неконтрольована	забезпечення стабільності підприємства без додаткових зусиль (випадково або природньо)
за рівнем здатності до адаптації	1. абсолютна	здатність швидко та без значних втрат адаптуватися до будь-яких змін і викликів в усіх аспектах
	2. достатня	здатність адаптуватися до кризових умов, стабілізувати показники своєї діяльності протягом короткого періоду часу
	3. нестійка	нездатність адаптуватися до кризових умов, значне падіння рівня прибутковості
	4. кризова	нездатність адаптуватися до кризових умов, збитковість діяльності
залежно від ресурсів	1. матеріальна	здатність забезпечувати належний рівень матеріально-технічної бази та сировини, стабільність виробничих процесів, ефективність виробничих потужностей
	2. фінансова	здатність забезпечувати ефективний розподіл, використання і контроль фінансових ресурсів
	3. кадрова	здатність забезпечувати високу продуктивність праці та рівень залученості трудових ресурсів
	4. інформаційна	здатність забезпечувати наявність, ефективне використання та високу захищеність інформаційних ресурсів

Джерело: [19, с. 39], [29, с. 39], [34, с. 321]