

**НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ УКРАЇНИ
«КИЇВСЬКИЙ ПОЛІТЕХНІЧНИЙ ІНСТИТУТ
ІМЕНІ ІГОРЯ СІКОРСЬКОГО»**

Факультет менеджменту та маркетингу

Кафедра менеджменту підприємств

«До захисту допущено»
Завідувач кафедри

д.е.н., проф. Вікторія ДЕРГАЧОВА
«10» червня 2026 р.

ДИПЛОМНА РОБОТА

на здобуття ступеня бакалавра

**за освітньо-професійною програмою
«Менеджмент і бізнес-адміністрування»
спеціальності 073 Менеджмент**

**на тему: «Формування економічної стійкості підприємства в умовах
невизначеності»**

Виконала студентка 4 курсу, групи УВ-23

КОЧАРЯН Аліса Сергіївна

Керівник доцент кафедри менеджменту

к.е.н., доц. МАНАЄНКО Ірина Миколаївна

Рецензент доцент кафедри міжнародної економіки,

к.е.н., доц. САВЧЕНКО Сергій Миколайович

(підпис)

(підпис)

(підпис)

Засвідчую, що у цій дипломній
роботі немає цитат та вилучень з
праць інших авторів без відповідних
посилань
Студентка _____
(підпис)

Київ – 2026 року

**Національний технічний університет України
«Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського»**

Факультет менеджменту та маркетингу

Кафедра менеджменту підприємств

Рівень вищої освіти – перший (бакалаврський)

Спеціальність **073 Менеджмент**

Освітньо-професійна програма «**Менеджмент і бізнес-адміністрування**»

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри

д.е.н., проф. Вікторія ДЕРГАЧОВА
«20» жовтня 2025 р.

**ЗАВДАННЯ
НА ДИПЛОМНУ РОБОТУ СТУДЕНТУ
КОЧАРЯН Алісі Сергіївні**

1. Тема роботи: «Формування економічної стійкості підприємства в умовах невизначеності»,

керівник роботи к.е.н., доц. **МАНАЄНКО Ірина Миколаївна,**

затверджені наказом по університету від «29» травня 2026 р. № 2003-с.

2. Термін подання студентом роботи: 08.06.2026 р.

3. Вихідні дані до роботи: наукова та навчально-методична література з питань формування економічної стійкості підприємства в умовах невизначеності; законодавчі та нормативно-правові акти України; фінансова звітність ТОВ «Завод Гідропневмоапарат» за 2021–2025 рр. (форма №1 «Баланс», форма №2 «Звіт про фінансові результати»); статистичні та аналітичні дані підприємства; інформація системи YouControl; внутрішня документація підприємства; дані щодо виробничої діяльності, ресурсного забезпечення, контрагентів та фінансово-економічних показників підприємства; матеріали офіційного сайту ТОВ «Завод Гідропневмоапарат»; результати власних розрахунків автора.

4. Зміст пояснювальної записки:

а) теоретична частина:

- розкрити сутність та економічну природу економічної стійкості підприємства, дослідити основні види економічної стійкості та фактори впливу на неї;
- узагальнити методичні підходи до оцінювання економічної стійкості підприємства;

в) аналітична частина:

- надати організаційно-економічну характеристику ТОВ «Завод Гідропневмоапарат»;
- здійснити аналіз фінансового стану підприємства, дослідити структуру капіталу та ефективність використання ресурсів;
- оцінити вплив факторів зовнішнього та внутрішнього середовища на економічну стійкість підприємства;

в) рекомендаційна частина:

- розробити заходи щодо підвищення економічної стійкості підприємства, обґрунтувати напрями оптимізації фінансової структури підприємства;
- здійснити економічне обґрунтування запропонованих заходів та оцінити ефективність впровадження запропонованої системи.

5. Перелік ілюстративного матеріалу:

1. Система показників оцінювання економічної стійкості підприємства в національній практиці.
2. Організаційна структура управління ТОВ «Завод гідропневмоапарат».
3. Динаміка основних фінансових показників ТОВ «Завод Гідропневмоапарат» за 2021–2025 рр..
4. Оцінка впливу факторів невизначеності на показники економічної стійкості ТОВ «Завод Гідропневмоапарат».
5. Схема фінансової стабілізації ТОВ «Завод Гідропневмоапарат».
6. Порівняльна характеристика ERP-систем для ТОВ «Завод Гідропневмоапарат».
7. Структура витрат на впровадження ERP-системи.
8. Структура витрат на модернізацію виробничого обладнання.
9. Прогноз фінансово-економічних показників ТОВ «Завод Гідропневмоапарат» після впровадження запропонованих заходів.

6. Дата видачі завдання: 20 жовтня 2025 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів виконання дипломної роботи	Термін виконання етапів роботи	Позначки керівника про виконання завдань
1	Збір та опрацювання наукової літератури щодо економічної стійкості підприємства в умовах невизначеності	20.10.2025 – 31.10.2025	Виконано
2	Дослідження теоретичних підходів до формування економічної стійкості підприємства та аналіз сучасних методів її оцінювання	01.11.2025 – 30.11.2025	Виконано
3	Вибір підприємства – бази дослідження та аналіз особливостей його функціонування	01.12.2025 – 31.12.2025	Виконано
4	Проведення організаційно-економічного аналізу діяльності ТОВ «Завод Гідропневмоапарат»	01.01.2026 – 31.01.2026	Виконано
5	Аналіз фінансового стану, показників ліквідності, ділової активності та прибутковості підприємства	01.02.2026 – 28.02.2026	Виконано
6	Оцінка впливу факторів невизначеності та ризиків на економічну стійкість підприємства	01.03.2026 – 31.03.2026	Виконано
7	Розроблення заходів щодо підвищення економічної стійкості підприємства в умовах невизначеності	01.04.2026 – 30.04.2026	Виконано
8	Економічне обґрунтування ефективності запропонованих заходів та оцінка прогностичних результатів	01.05.2026 – 25.05.2026	Виконано
9	Оформлення дипломної роботи та підготовка до захисту	26.05.2026 – 30.05.2026	Виконано

Студент

Аліса КОЧАРЯН

Керівник дипломної роботи

Ірина МАНАСНКО

РЕФЕРАТ

Дипломна робота першого (бакалаврського) рівня вищої освіти на тему: «Формування економічної стійкості підприємства в умовах невизначеності» містить 107 сторінок, 36 таблиць, 6 рисунків, 16 формул. Перелік посилань нараховує 42 найменування.

Метою дипломної роботи є обґрунтування теоретичних положень та розробка практичних рекомендацій щодо формування економічної стійкості підприємства в умовах невизначеності.

Об'єктом дослідження є процес формування економічної стійкості підприємства.

Предметом дослідження є теоретичні, методичні та практичні аспекти забезпечення економічної стійкості підприємства в умовах невизначеності.

В процесі написання роботи було використано такі методи дослідження, як метод економічного аналізу, порівняльний метод, графічний метод, метод системного аналізу, метод фінансового аналізу, метод оцінки ризиків, метод прогнозування, метод коефіцієнтного аналізу, метод узагальнення та метод економічного моделювання.

Результати роботи. В дипломній роботі проведено комплексний аналіз діяльності ТОВ «Завод Гідропневмоапарат», досліджено особливості функціонування підприємства в умовах невизначеності. Проаналізовано фінансово-економічний стан підприємства, оцінено показники ліквідності, ділової активності та фінансової стійкості. Визначено основні фактори невизначеності та ризики, які впливають на результати діяльності підприємства. Запропоновано комплекс заходів щодо підвищення економічної стійкості підприємства, серед яких впровадження ERP-системи, модернізація виробничого обладнання, оптимізація управління запасами, удосконалення системи внутрішнього контролю та зниження непродуктивних витрат.

Рекомендації щодо використання результатів роботи. Результати дипломної роботи можуть бути використані ТОВ «Завод Гідропневмоапарат» та іншими промисловими підприємствами для підвищення рівня економічної стійкості, зниження впливу факторів невизначеності, удосконалення системи управління ризиками, оптимізації виробничих та фінансових процесів, а також підвищення ефективності використання ресурсів підприємства.

Ключові слова: економічна стійкість, підприємство, невизначеність, фінансова стійкість, ризики, ліквідність, прибутковість, ділова активність, ERP-система, модернізація виробництва, економічна ефективність, управління ризиками.

ABSTRACT

The diploma thesis of the first (bachelor's) level of higher education on the topic: "Formation of economic sustainability of an enterprise in conditions of uncertainty" contains 107 pages, 36 tables, 6 figures, 16 formulas. The list of references includes 42 items.

The purpose of the diploma thesis is to substantiate theoretical provisions and develop practical recommendations for the formation of economic stability of an enterprise in conditions of uncertainty.

The object of the study is the process of forming economic stability of an enterprise.

The subject of the study is the theoretical, methodological and practical aspects of ensuring economic stability of an enterprise in conditions of uncertainty.

In the process of writing the work, the following research methods were used: the method of economic analysis, the comparative method, the graphical method, the method of systems analysis, the method of financial analysis, the method of risk assessment, the method of forecasting, the method of coefficient analysis, the method of generalization and the method of economic modeling.

Results of the work. The thesis provides a comprehensive analysis of the activities of LLC "Hydropnevmoaparat Plant", explores the features of the enterprise's functioning in conditions of uncertainty. The financial and economic condition of the enterprise is analyzed, liquidity, business activity and financial stability indicators are assessed. The main factors of uncertainty and risks that affect the results of the enterprise are identified. A set of measures is proposed to increase the economic stability of the enterprise, including the implementation of an ERP system, modernization of production equipment, optimization of inventory management, improvement of the internal control system and reduction of unproductive costs.

Recommendations for the use of the results of the work. The results of the thesis can be used by LLC "Hydropnevmoaparat Plant" and other industrial enterprises to increase the level of economic stability, reduce the impact of uncertainty factors, improve the risk management system, optimize production and financial processes, and increase the efficiency of the use of enterprise resources.

Keywords: *economic sustainability, enterprise, uncertainty, financial sustainability, risks, liquidity, profitability, business activity, ERP system, production modernization, economic efficiency, risk management.*

Зміст

ВСТУП.....	8
1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ СТІЙКОСТІ ПІДПРИЄМСТВА	10
1.1 Економічна стійкість підприємства: сутність, види та фактори впливу	10
1.2 Методичні підходи до оцінки економічної стійкості підприємства	24
Висновки до розділу 1	36
2 ОЦІНКА РІВНЯ ЕКОНОМІЧНОЇ СТІЙКОСТІ ПІДПРИЄМСТВА ТОВ "ЗАВОД ГІДРОПНЕВМОАПАРАТ"	38
2.1 Організаційно-економічна характеристика підприємства.....	38
2.2 Аналіз фінансового стану та показників економічної стійкості підприємства	49
2.3 Оцінка впливу факторів невизначеності на діяльність підприємства	58
Висновки до розділу 2	64
3 НАПРЯМИ ФОРМУВАННЯ ТА ПІДВИЩЕННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ СТІЙКОСТІ ПІДПРИЄМСТВА ТОВ "ЗАВОД ГІДРОПНЕВМОАПАРАТ"	66
3.1. Розробка заходів щодо підвищення економічної стійкості підприємства	66
3.2 Економічне обґрунтування запропонованих заходів	88
Висновки до розділу 3	99
ВИСНОВКИ	101
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	103

ВСТУП

Сучасні умови розвитку економіки характеризуються високим рівнем невизначеності, динамічністю зовнішнього середовища та посиленням конкурентного тиску. За таких умов особливої актуальності набуває проблема забезпечення економічної стійкості підприємств. Функціонування суб'єктів господарювання відбувається під впливом численних факторів. Серед них вагому роль відіграють коливання ринкової кон'юнктури, зміни макроекономічних параметрів, інфляційні процеси, нестабільність державної економічної політики, а також внутрішні організаційно-економічні умови діяльності.

Економічна стійкість підприємства виступає комплексною характеристикою його діяльності. Вона відображає здатність ефективно використовувати ресурси, адаптуватися до змін середовища та забезпечувати безперервність процесів. Поєднує у собі фінансову, виробничу, інвестиційну, організаційну та ринкову складові, що зумовлює необхідність системного підходу до її дослідження. Особливу роль у формуванні економічної стійкості відіграють фактори невизначеності, які ускладнюють процес прийняття управлінських рішень.

Актуальність теми дослідження обумовлена необхідністю розробки ефективних підходів до формування та підвищення економічної стійкості підприємств, які дозволять забезпечити їх конкурентоспроможність, фінансову стабільність та довгострокову життєздатність у нестабільному економічному середовищі.

Метою дипломної роботи є обґрунтування теоретичних положень та розробка практичних рекомендацій щодо формування економічної стійкості підприємства в умовах невизначеності.

Для досягнення поставленої мети у роботі необхідно вирішити такі завдання:

- розкрити сутність та економічну природу економічної стійкості підприємства;
- дослідити основні фактори впливу на економічну стійкість підприємства;
- проаналізувати методичні підходи до оцінювання економічної стійкості;

- надати організаційно-економічну характеристику підприємства;
- здійснити аналіз фінансового стану та рівня економічної стійкості підприємства;
- оцінити вплив факторів невизначеності на діяльність підприємства;
- виявити проблеми та обмеження у забезпеченні економічної стійкості;
- розробити заходи щодо підвищення економічної стійкості підприємства;
- обґрунтувати економічну ефективність запропонованих заходів.

Об'єктом дослідження є процес формування економічної стійкості підприємства.

Предметом дослідження є теоретичні, методичні та практичні аспекти забезпечення економічної стійкості підприємства в умовах невизначеності.

Методологічною основою дослідження є сукупність загальнонаукових та спеціальних методів пізнання, зокрема: методи аналізу та синтезу, системний підхід, економіко-статистичні методи, методи порівняння, графічний метод та метод узагальнення.

Інформаційною базою дослідження є наукові праці вітчизняних і зарубіжних учених, нормативно-правові акти, статистичні дані, фінансова звітність підприємства, а також результати власних досліджень автора.

Практичне значення отриманих результатів полягає у можливості використання запропонованих рекомендацій для підвищення рівня економічної стійкості підприємства, оптимізації його діяльності та зниження впливу факторів невизначеності.

Публікації: Кочарян А. С., Манаєнко І. М. Теоретичні основи формування економічної стійкості підприємства // *Бізнес, інновації, менеджмент: проблеми та перспективи*: матеріали VII Міжнар. наук.-практ. конф., м. Київ, 23 квіт. 2026 р. Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2026. С. 88–89 [1].

1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ СТІЙКОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

1.1 Економічна стійкість підприємства: сутність, види та фактори впливу

Економічна стійкість підприємства є однією з основних характеристик його функціонування в ринковому середовищі тому, що саме вона відображає здатність суб'єкта господарювання підтримувати ефективність діяльності, зберігати платоспроможність і також забезпечувати безперервність відтворювальних процесів. В межах сучасної теорії економіки підприємства, воно розглядається як відкрита соціально-економічна система, яка взаємодіє з зовнішнім середовищем через ресурси, результати діяльності та інформаційні потоки. Відповідно, його функціонування визначається внутрішніми параметрами організації виробництва, а також станом ринку, інституційним середовищем, рівнем конкуренції та макроекономічною динамікою.

Базові категорії функціонування підприємства включають ресурси, витрати, результати діяльності, ефективність та фінансові результати. В цьому контексті економічна стійкість виступає інтегральною характеристикою, котра узагальнює взаємозв'язок між цими елементами (табл. 1.1).

Таблиця 1.1 – Базові елементи функціонування підприємства

<i>Елемент</i>	<i>Зміст</i>	<i>Роль у забезпеченні стійкості</i>
Ресурси	Трудові, матеріальні, фінансові	База діяльності
Витрати	Витрати виробництва	Впливають на ефективність
Результати	Продукція, дохід	Визначають успішність
Ефективність	Співвідношення витрат і результатів	Ключ до стійкості
Фінансові результати	Прибуток, рентабельність	Показник стабільності

Джерело: складено автором на основі [2] [3]

Підприємство можна вважати економічно стійким саме тоді, коли воно може забезпечувати збалансованість між ресурсами і результатами, підтримувати оптимальну структуру капіталу та адаптуватися до змін зовнішнього середовища без критичного погіршення фінансово-економічних показників (табл. 1.2).

Таблиця 1.2 – Основні ознаки економічної стійкості підприємства

<i>Ознака</i>	<i>Характеристика</i>
Збалансованість ресурсів і результатів	Ефективне використання ресурсів
Фінансова рівновага	Оптимальна структура капіталу
Платоспроможність	Здатність виконувати зобов'язання
Адаптивність	Реагування на зміни середовища
Безперервність діяльності	Стабільність виробничого процесу

Джерело: складено автором на основі [2] [3]

Досить важливою теоретичною передумовою дослідження стійкості є розуміння підприємства саме як системи, котра функціонує на основі принципів саморегулювання та економічної доцільності. У межах системного підходу стійкість розглядається як здатність системи зберігати свої основні параметри під впливом зовнішніх і внутрішніх змін. Для підприємства це свідчить про підтримку виробничого потенціалу, конкурентоспроможності продукції на ринку та фінансової рівноваги [4].

Функціонування підприємства відбувається у процесі безперервного відтворення, це включає стадії забезпечення ресурсами, виробництва, реалізації продукції та формування фінансових результатів. Економічна стійкість проявляється в здатності підприємства забезпечувати безперервність цього циклу навіть при коливанні попиту, змін вартості ресурсів або посиленні конкуренції. Також, економічна стійкість безпосередньо пов'язана з ефективністю використання ресурсів. Раціональне використання трудових, матеріальних і фінансових ресурсів забезпечує формування фінансових результатів, достатніх для підтримання стабільного розвитку підприємства. Тому в даному випадку, стійкість виступає як результат збалансованого поєднання виробничого потенціалу та економічної ефективності (рис. 1.1).

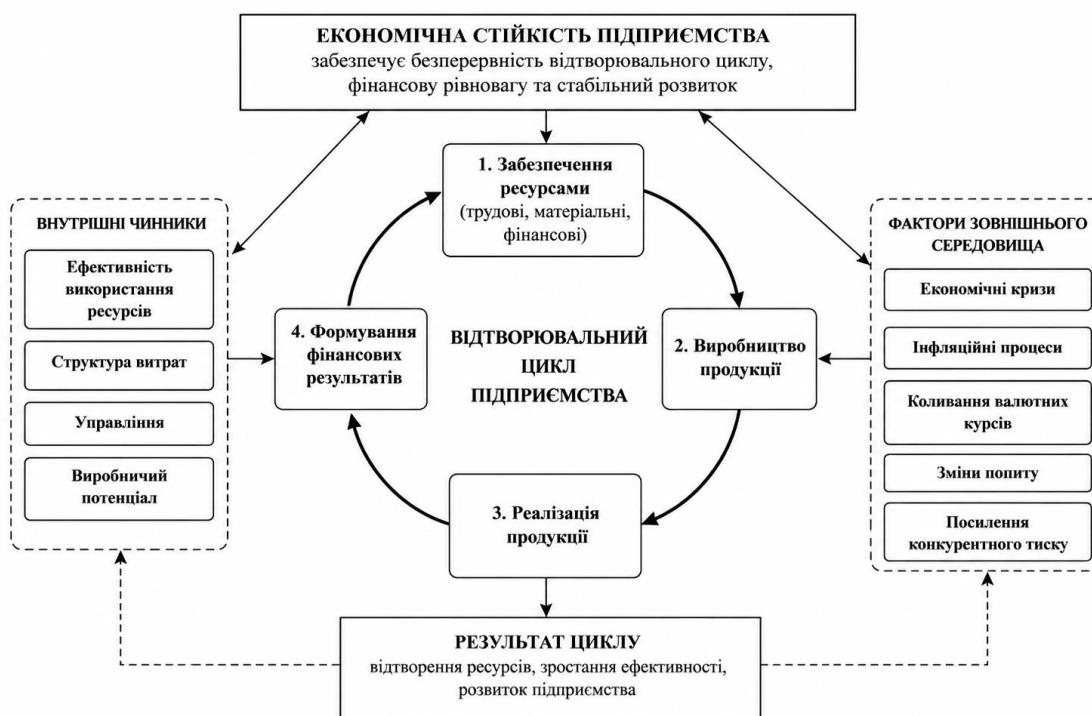


Рисунок 1.1 – Відтворювальний цикл діяльності підприємства

Джерело: створено автором на основі [2-5]

Слід зазначити про взаємозв'язок економічної стійкості з категорією розвитку підприємства. Хоча розвиток передбачає зміни, спрямовані на зростання ефективності діяльності, розширення ринків збуту, оновлення технологій, але він може супроводжуватися і підвищенням ризику. Саме тому економічна стійкість виконує функцію стабілізуючого механізму, котрий забезпечує контрольованість змін і збереження фінансової рівноваги [5].

Також, стійкість розглядається як характеристика здатності суб'єкта господарювання протидіяти негативним впливам середовища. До таких впливів належать економічні кризи, інфляційні процеси, коливання валютних курсів, зміни попиту, посилення конкурентного тиску. Підприємство, яке має достатній запас економічної стійкості, здатне компенсувати ці впливи завдяки внутрішнім резервам та гнучкості управління [6].

Поряд із загальнотеоретичним розумінням функціонування підприємства, важливо розглянути стійкість як безпосередню характеристику його діяльності. В

такому випадку, економічна стійкість визначається як здатність підприємства забезпечувати стабільні результати діяльності протягом тривалого періоду часу, при цьому зберігаючи фінансову рівновагу та платоспроможність.

Стійкість як характеристика діяльності підприємства проявляється через стабільність доходів, рівень рентабельності, структуру капіталу та здатність до самофінансування. Вона зображує якість управління ресурсами, ефективність виробничої політики та результативність фінансових рішень. Таким чином, економічна стійкість є узагальненим показником ефективності функціонування підприємства. Теоретичні підходи підкреслюють, що вона не зводиться лише до фінансової стабільності, а включає виробничу, інвестиційну, організаційну та ринкову складові. Виробнича складова характеризує здатність підприємства підтримувати необхідний рівень випуску продукції. Інвестиційна – можливість фінансування розвитку, організаційна – ефективність управління, а ринкова – позиції підприємства у конкурентному середовищі [7].

Стійкість діяльності підприємства пов'язана з рівнем його адаптивності, яка означає здатність швидко реагувати на зміни зовнішнього середовища шляхом трансформації внутрішніх процесів. Підприємство, котре має високий рівень адаптивності, може змінювати структуру витрат, переорієнтовувати виробництво або ж коригувати стратегію розвитку без істотних втрат ефективності.

В наукових підходах також наголошується на важливості фінансової рівноваги як основи економічної стійкості. Фінансова рівновага досягається завдяки відповідності між джерелами фінансування та напрямками використання ресурсів. Порушення цієї рівноваги призведе до зниження платоспроможності і також до підвищення ризику фінансової нестабільності. Важливим моментом є взаємозв'язок економічної стійкості та ризику, адже діяльність підприємства завжди пов'язана з невизначеністю результатів, що обумовлює наявність ризиків. Стійкість виступає механізмом нейтралізації ризиків через формування резервів, диверсифікацію діяльності та оптимізацію структури капіталу [7].

Фінансова складова економічної стійкості підприємства посідає центральне місце у системі його функціонування тому, що саме фінансові ресурси

забезпечують безперервність виробничого процесу, реалізацію інвестиційних програм і виконання зобов'язань перед контрагентами.

В межах теорії фінансів підприємств фінансова стійкість розглядається як стан фінансових ресурсів, при якому компанія здатна стабільно здійснювати господарську діяльність, підтримувати платоспроможність та забезпечувати розвиток на основі власних і залучених джерел фінансування. Фінансова стійкість відображає рівень фінансової рівноваги підприємства, яка визначається співвідношенням власного і позикового капіталу, структурою активів, ліквідністю та здатністю генерувати прибуток. Вона формується під час руху грошових потоків, який забезпечує покриття витрат, своєчасне виконання зобов'язань та створення фінансових резервів. Отже, це є результатом ефективного управління фінансовими ресурсами та показником якості фінансової політики підприємства [8].

У теоретичних підходах зазначається, що фінансова стійкість має динамічний характер і змінюється через вплив внутрішніх та зовнішніх факторів. До внутрішніх факторів належать структура капіталу, рівень витрат, ефективність використання активів, політика управління оборотним капіталом. Зовнішні фактори включають стан фінансового ринку, інфляційні процеси, рівень процентних ставок і податкову політику держави. Взаємодія цих факторів визначає рівень фінансової стабільності підприємства та його здатність протистояти економічним шокам. Вона виступає також передумовою інвестиційної привабливості підприємства так як стабільний фінансовий стан підвищує довіру інвесторів і кредиторів, забезпечує доступ до зовнішніх джерел фінансування та знижує вартість залученого капіталу. Водночас її недостатній рівень обмежує можливості розвитку компанії та підвищує ризик втрати платоспроможності [8].

При розгляді економічної стійкості підприємства слід також враховувати стратегічний вимір його діяльності. У межах теорії стратегічного управління це пов'язується зі здатністю компанії формувати та реалізовувати довгострокову стратегію розвитку в умовах змінного середовища. Стратегічна стійкість

відображає спроможність підтримувати конкурентні позиції, забезпечувати ефективність діяльності та адаптуватися до структурних змін ринку.

Стратегічний підхід до розуміння стійкості базується на концепції довгострокової рівноваги між внутрішнім потенціалом підприємства та можливостями зовнішнього середовища. Підприємство розглядається як система, яка повинна не лише реагувати на зміни, а також передбачати їх, при цьому формуючи відповідні стратегічні рішення. Тобто, це визначається як здатність підприємства підтримувати узгодженість між ресурсами, компетенціями та стратегічними цілями [9].

Ще одним важливим елементом є конкурентна перевага, котра забезпечує підприємству стабільні позиції на ринку. Наявність конкурентних переваг дозволяє отримувати економічні вигоди навіть за умов зростання конкуренції та змін попиту. Стратегічне управління передбачає формування системи довгострокових цілей, визначення напрямів розвитку та розподіл ресурсів. Економічна стійкість у цьому процесі виступає критерієм ефективності стратегічних рішень. Компанії, стратегії яких забезпечують стабільність результатів діяльності та можливість розвитку, характеризуються високим рівнем стратегічної стійкості [10].

Особливе значення для формування економічної стійкості має вплив середовища невизначеності, яке розглядається як сукупність факторів, котрі ускладнюють прогнозування результатів діяльності підприємства.

Невизначеність виникає внаслідок швидких змін технологій, коливань ринкової кон'юнктури, нестабільності економічної політики та глобалізаційних процесів. В таких умовах стратегічне управління спрямоване на забезпечення гнучкості та адаптивності підприємства. Середовище невизначеності змінює вимоги до системи управління підприємством. Зростає значення стратегічного аналізу, прогнозування, управління ризиками та диверсифікації діяльності. Економічна стійкість в цих умовах визначається здатністю підприємства швидко реагувати на зміни зовнішнього середовища та використовувати нові можливості розвитку.

В науковій літературі відсутній єдиний підхід до трактування економічної стійкості підприємства, внаслідок того, що ця категорія досить багатовимірна (табл. 1.3).

Таблиця 1.3 – Підходи до визначення економічної стійкості підприємства

№	Автор / підхід	Визначення економічної стійкості	Ключовий акцент
1	В. В. Шарапов	Економічна стійкість – це здатність підприємства підтримувати стабільний фінансовий стан, зберігати платоспроможність і забезпечувати безперервність діяльності в умовах дестабілізуючих факторів	Фінансова стабільність
2	О. В. Коваленко	Інтегральна характеристика, що поєднує стабільність, адаптивність і розвиток	Фінанси, ресурси, адаптація
2	Фінансовий підхід (узагальнений)	Економічна стійкість розглядається як забезпечення фінансової рівноваги між доходами, витратами, активами та зобов'язаннями підприємства	Баланс ресурсів
3	Системний підхід	Економічна стійкість – це здатність підприємства як відкритої системи зберігати свої основні параметри під впливом зовнішніх і внутрішніх змін	Системна стабільність
4	Стратегічний підхід	Економічна стійкість визначається як результат поєднання стратегічної орієнтації, гнучкості управління та ефективного використання ресурсів	Стратегічна гнучкість
5	Адаптивний підхід (в умовах невизначеності)	Економічна стійкість – це здатність підприємства адаптуватися до змін зовнішнього середовища, зберігаючи ефективність діяльності завдяки інноваційності та трансформації	Адаптивність і розвиток

Джерело: складено автором на основі [11-16]

Так, В. В. Шарапов трактує економічну стійкість як можливість компанії підтримувати стабільний фінансовий стан, зберігати платоспроможність і забезпечувати безперервність господарської діяльності в умовах впливу дестабілізуючих факторів. І основна увага приділяється фінансовим параметрам функціонування підприємства та їх рівновазі [11].

Невизначеність впливає на процес прийняття стратегічних рішень, підвищуючи значення інформації та гнучкості організаційної структури. Підприємства, які мають розвинену систему стратегічного управління, здатні ефективніше адаптуватися до змін і зберігати стабільність діяльності. Це дозволяє

розглядати економічну стійкість як результат поєднання стратегічної орієнтації та ефективного управління ресурсами.

В умовах невизначеності економічна стійкість формується не лише через підтримання фінансової рівноваги, а й завдяки стратегічній гнучкості, інноваційності та здатності до трансформації. Ті, хто здатні володіти цими характеристиками, будуть зберігати ефективність діяльності навіть за умов суттєвих змін зовнішнього середовища. Отже, фінансова стійкість забезпечує ресурсну основу функціонування підприємства, стратегічне управління визначає напрям його розвитку, а середовище невизначеності формує умови, у яких реалізуються економічні процеси. Взаємодія цих елементів визначає загальний рівень економічної стійкості підприємства та його здатність до довгострокового ефективного функціонування [17].

У межах стратегічної теорії фірми важливе місце посідає підхід до розуміння економічної стійкості через призму конкурентних позицій підприємства (рис. 1.2).

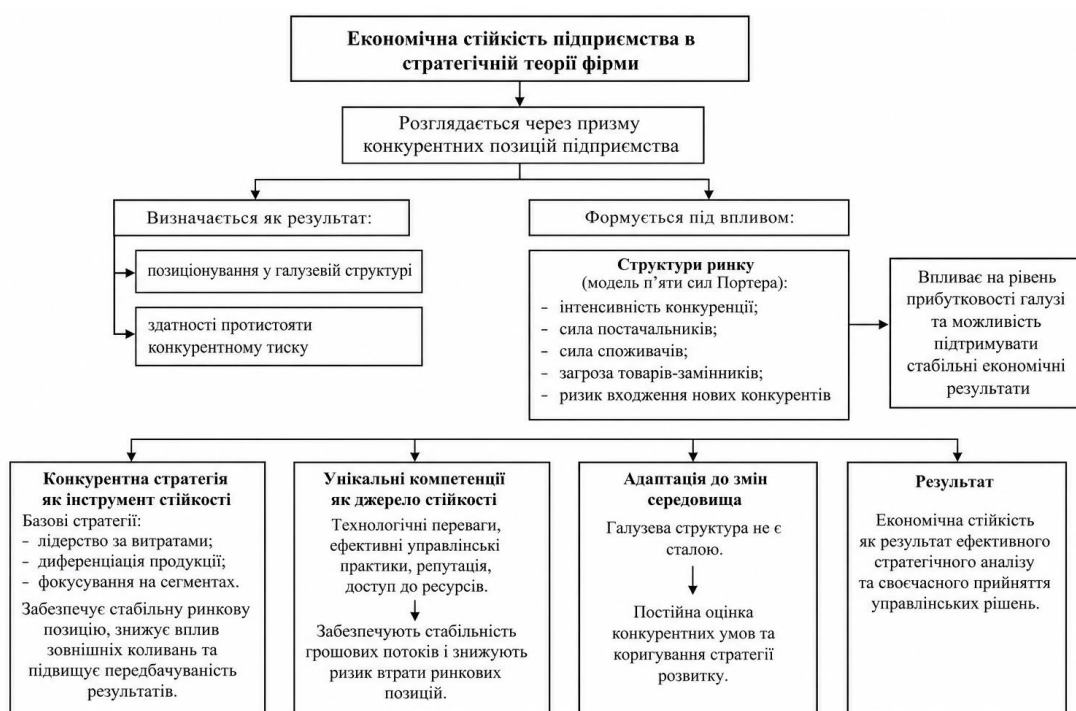


Рисунок 1.2 – Економічна стійкість підприємства

Джерело: створено автором на основі [16-18]

Конкурентна стійкість компаній формується під впливом структури ринку, яка визначає інтенсивність конкуренції, силу постачальників і споживачів, загрозу появи товарів-замінників та ризик входження нових конкурентів. Сукупність всіх цих факторів визначає рівень прибутковості галузі та можливості підтримувати стабільні економічні результати. Підприємство, яке займає вигідну стратегічну позицію, отримує можливість ефективніше використовувати ресурси, а також забезпечувати стабільність функціонування навіть при складних умовах [17].

Конкурентна стратегія виступає інструментом забезпечення економічної стійкості, адже вона визначає спосіб досягнення конкурентних переваг. До базових стратегій належать лідерство за витратами, диференціація продукції та фокусування на окремих сегментах ринку. Їх реалізація дозволяє підприємству сформувати стабільну ринкову позицію, що є досить важливим тому, що це знижує вплив зовнішніх коливань та підвищує передбачуваність результатів діяльності.

Економічна стійкість у конкурентному середовищі значною мірою залежить від здатності компанії підтримувати унікальні компетенції, які складно відтворити конкурентам. До таких компетенцій належать технологічні переваги, ефективні управлінські практики, сформована репутація та доступ до ресурсів.

Наявність стійких конкурентних переваг забезпечує підприємству стабільність грошових потоків і знижує ризик втрати ринкових позицій. Конкурентна стійкість також передбачає здатність адаптувати свою стратегію до змін ринкового середовища.

Галузева структура не є сталою. Отже, в цьому разі економічна стійкість виступає як результат ефективного стратегічного аналізу та своєчасного прийняття управлінських рішень [17]. Поряд із галузевими факторами, важливу роль у формуванні економічної стійкості підприємства відіграє макроекономічне середовище, що визначає загальні умови господарювання (рис. 1.3).



Рисунок 1.3 – Макроекономічне середовище підприємства

Джерело: створено автором на основі [17]

Відповідно до положень, викладених у праці *Principles of Economics*, поведінка фірми формується під впливом макроекономічних процесів, зокрема економічного зростання, інфляції, безробіття, державної політики та коливань сукупного попиту. Макроекономічне середовище визначає доступність ресурсів, рівень платоспроможного попиту та умови фінансування діяльності підприємства. Економічне зростання сприяє розширенню ринків збуту та підвищенню інвестиційної активності, тоді як економічні спади обмежують можливості розвитку та підвищують ризики діяльності. Таким чином, економічна стійкість підприємства залежить від здатності адаптуватися до фаз економічного циклу [18].

Важливим фактором макросередовища є інфляція, яка впливає на витрати виробництва, купівельну спроможність споживачів та фінансові результати підприємства. Підвищення інфляції ускладнює планування діяльності та знижує передбачуваність економічних процесів. Підприємства, які мають достатній рівень

економічної стійкості, здатні компенсувати негативні наслідки інфляційних коливань шляхом оптимізації витрат та коригування цінової політики.

Державна економічна політика також суттєво впливає на поведінку підприємств. Податкова система, монетарна політика, регулювання ринків і підтримка окремих галузей формують інституційні умови функціонування бізнесу. Стабільність економічної політики сприяє підвищенню передбачуваності господарського середовища, що має позитивний вплив на економічну стійкість.

У межах макроекономічного підходу підприємство розглядається як суб'єкт, що приймає рішення щодо обсягів виробництва, цін, інвестицій та зайнятості з урахуванням загальноекономічних умов. Економічна стійкість визначається здатністю підприємства ефективно реагувати на зміни макроекономічних параметрів і підтримувати стабільність результатів діяльності. Так, конкурентна стійкість підприємства формується у межах галузевого середовища через механізм конкурентних переваг, тоді як макроекономічне середовище визначає загальні умови функціонування підприємства та впливає на його поведінку. Поєднання галузевих і макроекономічних факторів формує комплекс умов, у яких реалізується економічна стійкість та забезпечується довгострокова життєздатність компаній [18].

У сучасній економічній науці важливого значення набуває концепція резильєнтності, яка розглядається як здатність економічних систем, зокрема підприємств, протистояти шокам, адаптуватися до змін та відновлювати функціонування після негативних впливів. Такі підходи розширюють традиційне розуміння економічної стійкості, акцентуючи увагу не лише на стабільності показників діяльності, але й на адаптивних можливостях суб'єкта господарювання.

Економічна резильєнтність визначається як здатність передбачати ризики, пом'якшувати їхній вплив і швидко відновлювати ефективність функціонування після дестабілізуючих подій. У цьому підході стійкість розглядається як процес, який включає підготовку до потенційних загроз, реагування на зміни середовища та трансформацію внутрішніх процесів відповідно до нових умов. Важливою складовою резильєнтності є гнучкість економічної системи підприємства, вона

проявляється у здатності змінювати структуру витрат, переорієнтовувати виробництво, диверсифікувати джерела доходів та адаптувати організаційні процеси. Чим вищий рівень гнучкості, тим більша здатність підприємства зберігати ефективність діяльності за умов невизначеності. Наявність фінансових резервів, доступ до кредитних ресурсів, високий рівень людського капіталу та технологічна спроможність підвищують здатність підприємства протистояти зовнішнім шокам [19].

Економічна стійкість формується як результат поєднання ресурсної забезпеченості та ефективного управління. Слід звернути увагу на інституційні умови функціонування підприємств. Стабільність правового середовища, ефективність державного регулювання та розвиненість фінансової системи створюють передумови для підвищення економічної стійкості бізнесу. Інституційна підтримка знижує рівень невизначеності та сприяє формуванню передбачуваного економічного середовища [19].

Ще одним важливим напрямом досліджень є аналіз функціонування підприємств в умовах економічних шоків, тобто раптових змін зовнішніх умов, які призводять до порушення рівноваги господарської системи та вимагають адаптації економічних суб'єктів. Економічні шоки можуть мати різну природу, зокрема фінансову, виробничу, інституційну або попитову. Вони проявляються через зниження обсягів виробництва, скорочення доходів, зростання витрат або ускладнення доступу до фінансових ресурсів. В таких випадках економічна стійкість бізнесів визначається здатністю швидко пристосуватися до нових економічних параметрів та зберегти функціональну спроможність [20].

Дослідження функціонування підприємств в умовах економічних шоків підкреслюють важливість диверсифікації діяльності як механізму зниження ризиків. Підприємства, котрі мають різноманітні джерела доходів та ринки збуту, характеризуються вищим рівнем стійкості, оскільки негативні зміни в одному сегменті можуть бути компенсовані стабільністю в іншому.

Важливим фактором економічної стійкості є доступ до фінансових ресурсів у період кризи, адже можливість отримання кредитів, використання резервів або

залучення інвестицій забезпечує підтримання операційної діяльності та сприяє швидшому відновленню після шоку. Обмежений доступ до фінансування, навпаки, підвищує ризик припинення діяльності, а підприємства з розвинутою системою управління ризиками демонструють вищий рівень адаптивності. Систематичний аналіз загроз, планування сценаріїв розвитку подій та формування антикризових стратегій дозволяють мінімізувати негативні наслідки економічних потрясінь [9]. Формування економічної стійкості підприємства неможливе без аналізу конкретного середовища, у якому функціонує суб'єкт господарювання. Дані, надані державною службою України, дозволяють визначити основні фактори зовнішнього середовища, які впливають на діяльність підприємств. Серед таких факторів виділяють макроекономічні показники, структуру ринку, рівень конкуренції, динаміку цін на сировину та енергоресурси, а також інституційні умови ведення бізнесу, включаючи законодавчі та регуляторні аспекти [20].

Натомість О. В. Коваленко запропонував більш комплексне визначення, він вважає економічну стійкість інтегральною характеристикою, котра поєднує фінансову стабільність, ефективність використання ресурсів, адаптивність до змін зовнішнього середовища та здатність до стратегічного розвитку. Коваленко звертає увагу на динамічний характер стійкості, що формується завдяки внутрішнім управлінським рішенням, так і зовнішнім економічним умовам [21].

Додатково можна сказати, що в наукових працях які опубліковані в журналі Економічний аналіз, економічна стійкість бізнесу виявляється здатністю системи зберігати рівноважний стан та забезпечувати ефективне функціонування навіть в умовах ризику. Автори наголошують на важливості системного підходу, відповідно до якого стійкість формується через взаємодію фінансових, виробничих і організаційних елементів підприємства. Аналіз статистичних даних свідчить, що економічне середовище українських компаній характеризується значною турбулентністю. Коливання інфляції, нестабільність валютного курсу, зміни в оподаткуванні та коливання попиту на продукцію створюють додаткові виклики для підтримання фінансової та виробничої стабільності. В даному випадку,

економічна стійкість визначається здатністю своєчасно реагувати на зовнішні зміни, оптимізувати витрати та використовувати внутрішні резерви [22].

Сучасні наукові підходи до дослідження економічної стійкості підприємства полягають у комплексному розгляді як багатовимірної характеристики функціонування суб'єкта господарювання. Економічна стійкість трактується як результат взаємодії фінансових, виробничих, організаційних і ринкових параметрів діяльності підприємства. Такий підхід дозволяє оцінювати не лише поточний стан господарської системи, а й її здатність до збереження ефективності в умовах зовнішніх змін.

Формування економічної стійкості відбувається під впливом поєднання внутрішніх ресурсних можливостей і зовнішніх умов функціонування. До внутрішніх належить фінансовий потенціал, рівень технологічного розвитку, якість управління та організаційна структура компанії. Водночас зовнішнє середовище визначає рівень конкуренції, доступ до ринків, інституційні умови ведення бізнесу та загальну макроекономічну ситуацію. Щодо системного характеру економічної стійкості, то він формується під час безперервної взаємодії бізнесу з середовищем. Підприємство розглядається як динамічна система, котра підтримує стабільність через адаптацію, оптимізацію використання ресурсів і коригування стратегічних орієнтирів відповідно до змін економічних умов [22].

Теоретико-методологічні підходи до дослідження економічної стійкості пов'язують її із здатністю підприємства забезпечувати фінансову рівновагу, підтримувати ефективність діяльності та мінімізувати вплив ризиків. Визначальним елементом виступає ефективне управління фінансовими потоками, так як це забезпечує своєчасне виконання зобов'язань, підтримання платоспроможності та формування ресурсної бази розвитку.

Узагальнення наукових підходів свідчить, що економічна стійкість має динамічну природу та формується у процесі реалізації управлінських рішень. Вона залежить від ефективності фінансового планування, здатності підприємства адаптуватися до змін ринкової кон'юнктури та рівня розвитку системи управління ризиками. Високий рівень економічної стійкості забезпечує передбачуваність

результатів діяльності та підвищує потенціал довгострокового розвитку підприємства [23].

Особлива увага приділяється інтеграції фінансової, виробничої та стратегічної складових у єдину систему забезпечення стабільності діяльності. Економічна стійкість розглядається як результат збалансованості ресурсного потенціалу, ефективності управління та здатності до адаптації в умовах невизначеності. Отже, узагальнення статистичних даних та сучасних теоретичних підходів дозволяє розглядати економічну стійкість підприємства як інтегральну характеристику, що відображає здатність суб'єкта господарювання підтримувати ефективність функціонування, адаптуватися до змін середовища та забезпечувати довгострокову стабільність розвитку [23].

Таким чином, узагальнення наукових підходів свідчить про відсутність єдиного трактування економічної стійкості підприємства, проте більшість авторів розглядають її як комплексну характеристику, що поєднує фінансову стабільність, здатність до адаптації та потенціал розвитку. Це підтверджує необхідність системного підходу до її дослідження.

1.2 Методичні підходи до оцінки економічної стійкості підприємства

Оцінювання економічної стійкості підприємства ґрунтується на аналізі його фінансового стану тому, що саме фінансові результати відображають узагальнений ефект виробничої, інвестиційної та управлінської діяльності. Фінансовий стан компаній визначається системою показників, котрі характеризують структуру активів і капіталу, платоспроможність, ліквідність, ділову активність і рентабельність. Саме ці показники формують інформаційну основу для оцінки рівня економічної стійкості суб'єкта господарювання. Методика фінансового аналізу передбачає системне дослідження фінансової звітності підприємства з метою визначення його здатності забезпечувати стабільність функціонування та розвиток. Одним з основних напрямів аналізу є оцінка ліквідності, вона відображає здатність своєчасно виконувати поточні зобов'язання. Показники ліквідності

характеризують ступінь покриття короткострокових зобов'язань оборотними активами та дозволяють визначити рівень фінансової безпеки [24].

Важливим елементом оцінки економічної стійкості є аналіз платоспроможності, який визначає здатність бізнесу виконувати фінансові зобов'язання у довгостроковому періоді. Це залежить від структури капіталу, співвідношення власних і позикових коштів, а також ефективності використання ресурсів. Підприємство з високим рівнем платоспроможності має більшу фінансову незалежність і здатність протистояти зовнішнім економічним ризикам. Система фінансового аналізу включає також оцінку ділової активності, котра відображає ефективність використання активів у процесі господарської діяльності. Швидкість обороту ресурсів визначає рівень їх продуктивності та впливає на формування фінансових результатів. Підвищення ділової активності сприяє зміцненню економічної стійкості завдяки збільшенню обсягів реалізації та оптимізацію витрат [24].

Оцінювання рентабельності діяльності підприємства дозволяє визначити рівень ефективності використання ресурсів та здатність генерувати прибуток. Показники рентабельності відображають результативність функціонування компанії, а також виступають одним із ключових критеріїв економічної стійкості. Стабільний рівень прибутковості забезпечує можливість самофінансування розвитку та формування фінансових резервів. Тобто, фінансовий аналіз виступає базовим інструментом оцінювання економічної стійкості підприємства, адже він дозволяє комплексно дослідити фінансові результати діяльності, визначити рівень фінансової рівноваги та оцінити здатність підприємства підтримувати стабільність функціонування в умовах змін середовища [25].

Доречно зазначити, що в методологічних підходах, які пропонують International Monetary Fund, оцінювання стійкості базується на основі використанні стрес-тестування та аналізу чутливості до змін макроекономічних параметрів. Суть полягає в тому, що компанія здатна протистояти зовнішнім шокам і зберігати фінансову стабільність навіть при кризових умовах [24].

Поряд із методами оцінювання фінансового стану, важливе значення має формування економічної стійкості, котре розкривається у підходах фінансового менеджменту. Фінансова стійкість є результатом цілеспрямованого управління фінансовими ресурсами підприємства, яке спрямоване на забезпечення рівноваги між прибутковістю, ризиком і ліквідністю. Фінансовий менеджмент визначає економічну стійкість як ефективну фінансову політику підприємства, що включає управління капіталом, інвестиціями, грошовими потоками та фінансовими ризиками. Управління структурою капіталу є досить важливим напрямом забезпечення стійкості, адже оптимальне співвідношення власних і позикових коштів дозволяє мінімізувати фінансові ризики та забезпечити стабільність діяльності бізнесу [25].

Важливим інструментом управління економічною стійкістю є управління грошовими потоками. Воно забезпечує синхронізацію надходжень і витрат коштів, а їх стабільність створює фінансову основу для виконання зобов'язань, підтримання виробничої діяльності та реалізації інвестиційних проектів. Неефективне управління грошовими потоками, призведе до втрати фінансової рівноваги та зниження економічної стійкості [24].

Фінансовий менеджмент також передбачає управління ризиками як невід'ємну складову забезпечення стійкості підприємства. Ідентифікація, оцінка та мінімізація фінансових ризиків дозволяють знизити ймовірність негативних наслідків економічної невизначеності. Формування фінансових резервів, диверсифікація джерел фінансування та оптимізація витрат виступають основними механізмами підвищення стійкості. В межах фінансового менеджменту економічна стійкість розглядається не тільки як поточний стан підприємства, а ще і як результат довгострокової фінансової стратегії. Стратегічне фінансове планування спрямоване на забезпечення збалансованого розвитку компанії, підтримання фінансової незалежності та підвищення його конкурентоспроможності. Отже, методичні підходи до оцінювання економічної стійкості базуються на поєднанні аналітичних і управлінських інструментів. Фінансовий аналіз дозволяє оцінити фактичний рівень стійкості на основі системи показників, а фінансовий

менеджмент забезпечує формування та підтримання цієї стійкості через ефективне управління фінансовими ресурсами [26].

Для проведення оцінювання, науковці пропонують різні підходи до її вимірювання, які відрізняються між собою за рівнем узагальнення показників та інструментами аналізу. Наприклад, Едвард Альтман вважає доречним використовувати інтегральні моделі прогнозування, котрі мають в основі поєднання фінансових коефіцієнтів і допомагають оцінити ймовірність банкрутства підприємства. Його підхід має виражений прогностичний характер і спрямований на раннє виявлення фінансових ризиків [24].

А от в дослідженнях, представлених European Commission, обґрунтовується доцільність оцінювання економічної стійкості через призму резильєнтності компанії. Тобто, це передбачає аналіз адаптивності, інноваційного потенціалу та здатності підприємства до трансформації. Як наслідок - розширюється традиційне розуміння стійкості, поєднуючи фінансові показники з якісними характеристиками розвитку підприємства [26].

Подальший розвиток методичних підходів до оцінювання економічної стійкості підприємства пов'язаний із використанням системи показників, які характеризують результати та ефективність господарської діяльності. Оцінка стану підприємства повинна здійснюватися на основі взаємопов'язаної системи аналітичних показників, які відображають ресурсний потенціал, результати діяльності та ефективність використання ресурсів. Вони ґрунтуються на принципі комплексності, відповідно до якого фінансові, виробничі та економічні параметри розглядаються у взаємозв'язку. Такий підхід дозволяє оцінити поточний стан підприємства, виявити тенденції його розвитку та потенційні ризики. Тут економічна стійкість розглядається як узагальнений результат ефективності функціонування підприємства за всіма напрямками діяльності [27].

Важливим елементом системи показників є оцінка ресурсного забезпечення підприємства. Аналіз структури та ефективності використання основних засобів, оборотних активів і трудових ресурсів дозволяє визначити потенціал бізнесу до

стабільного функціонування. Раціональне використання ресурсів сприяє зниженню витрат, підвищенню продуктивності та зміцненню економічної стійкості.

Оцінка результативності діяльності здійснюється завдяки системі показників обсягу виробництва, реалізації продукції, витрат та прибутку. Взаємозв'язок між витратами і результатами дозволяє визначити рівень економічної ефективності та ступінь фінансової стабільності. Стійкість у цьому контексті відображає здатність підприємства забезпечувати стабільні результати діяльності за змінних умов господарювання. Суттєве значення для оцінювання економічної стійкості має аналіз факторів, які впливають на результати діяльності підприємства. Факторний аналіз дозволяє визначити вплив окремих елементів господарської системи на фінансові результати та виявити резерви підвищення ефективності, а це забезпечує науково обґрунтовану основу для прийняття управлінських рішень, спрямованих на зміцнення економічної стійкості [27].

В журналі Бізнес Інформ, роблять акцент на формуванні інтегральних показників економічної стійкості. Вони базуються на нормуванні, стандартизації та зважуванні системи фінансово-економічних індикаторів, завдяки цьому можна підсумувати різноспрямовані показники в єдиний індекс і забезпечити можливість порівняльного аналізу бізнесів [28].

Поряд із національними підходами до оцінювання стійкості бізнесу, важливу роль відіграють міжнародні методики аналізу фінансової звітності. Система інструментів оцінювання фінансового стану, базується на міжнародних стандартах фінансової звітності та спрямована на визначення здатності підприємства створювати економічну вартість. Міжнародні підходи передбачають використання системи фінансових коефіцієнтів, які характеризують прибутковість, ліквідність, фінансову стійкість та ефективність використання капіталу. Особливу увагу доцільно приділити оцінці здатності підприємства генерувати грошові потоки, оскільки саме вони визначають реальну фінансову спроможність виконувати зобов'язання та забезпечувати розвиток [29].

Важливим елементом міжнародних підходів є оцінка економічної доданої вартості як показника ефективності використання капіталу. Такий підхід дозволяє

оцінити прибутковість діяльності та здатність створювати вартість для власників капіталу. Позитивна економічна додана вартість свідчить про високий рівень економічної стійкості та ефективність управління ресурсами. Міжнародні методики також передбачають аналіз фінансової звітності у динаміці, це дозволяє визначити тенденції розвитку підприємства та оцінити стабільність його діяльності у довгостроковому періоді. Порівняльний аналіз показників забезпечує можливість оцінити конкурентні позиції підприємства та визначити його адаптивність до змін економічного середовища. Отже, національні і міжнародні підходи до аналізу господарської діяльності та фінансової звітності свідчать, що економічна стійкість підприємства може оцінюватись лише на основі комплексної системи показників, котрі відображають ефективність використання ресурсів, стабільність фінансових результатів та здатність створювати економічну цінність у довгостроковій перспективі [28].

Перейдемо до моделі прогнозування банкрутства, яке посідає важливе місце серед методичних підходів до оцінювання економічної стійкості компаній, оскільки дозволяє визначити ризик втрати платоспроможності на основі системи фінансових показників. Найбільш відомим інструментом такого аналізу є багатofакторна модель прогнозування банкрутства, розроблена Edward Altman. Вона базується на використанні інтегрального показника, що поєднує кілька ключових фінансових коефіцієнтів. Сутність підходу полягає у визначенні інтегрального індексу, який відображає загальний фінансовий стан компанії та дозволяє класифікувати його за рівнем ризику банкрутства. Модель передбачає використання показників ліквідності, прибутковості, ділової активності та структури капіталу. Кожен показник має визначену вагу, і відображає його значущість у формуванні фінансової стабільності. Важливою особливістю цієї методики є її прогностичний характер. На відміну від традиційного фінансового аналізу, який оцінює поточний стан підприємства, модель прогнозування банкрутства дозволяє визначити ймовірність фінансової нестабільності у майбутньому. В першу чергу, це забезпечує можливість своєчасного прийняття управлінських рішень, спрямованих на запобігання кризовим явищам [29].

Інтегральний характер показника дозволяє розглядати економічну стійкість як узагальнений результат функціонування бізнесу. Значення індексу відображає рівень фінансової рівноваги, ефективність використання ресурсів та здатність виконувати свої зобов'язання. Зниження інтегрального показника свідчить про погіршення фінансового стану та підвищення ризику банкрутства, що безпосередньо пов'язано зі зниженням економічної стійкості. Методичне значення моделі також полягає у можливості порівняння підприємств між собою та оцінювання динаміки їх фінансового стану. Використання стандартизованої системи показників забезпечує об'єктивність оцінки та дозволяє визначити тенденції розвитку у довгостроковому періоді. Тобто, дана модель прогнозування банкрутства виступає дуже важливим інструментом оцінювання економічної стійкості та управління фінансовими ризиками [30].

Поряд із мікроекономічними методами оцінювання стійкості, важливу роль відіграють і підходи, які сформовані на рівні міжнародних фінансових інституцій. Аналітичні підходи до оцінювання стійкості економічних суб'єктів, базуються на системному аналізі фінансових ризиків, макроекономічних умов і структурних характеристик економічних систем. Тут стійкість економічних суб'єктів виступає здатністю підтримувати функціонування та виконувати економічні зобов'язання в умовах зовнішніх шоків і нестабільності. Оцінювання здійснюється на основі аналізу фінансової спроможності, структури активів і зобов'язань, рівня заборгованості та чутливості до змін макроекономічних параметрів [31].

Важливим елементом методології є використання стрес-тестування як інструменту оцінки стійкості. Стрес-тестування передбачає моделювання впливу негативних економічних сценаріїв на фінансовий стан суб'єкта господарювання. Такий підхід дозволяє визначити межі адаптаційних можливостей підприємства та оцінити рівень його економічної безпеки. Системний характер оцінювання передбачає врахування взаємозв'язку між підприємствами, фінансовими ринками та макроекономічним середовищем. Економічна стійкість компанії розглядається не ізольовано, а як елемент загальної економічної системи, яка функціонує в умовах взаємозалежності економічних процесів. Методичні підходи також підкреслюють

значення фінансової прозорості, ефективного управління ризиками та диверсифікації джерел фінансування як основних передумов забезпечення стійкості економічних суб'єктів. Ці фактори підвищують здатність бізнесу адаптуватися до змін економічного середовища та знижують ймовірність фінансової нестабільності [30].

Розвиток концепції оцінювання економічної стійкості пов'язаний із підходами до економічної резильєнтності бізнесу. У цих підходах економічна стійкість підприємства розглядається як здатність зберігати стабільність функціонування, а також адаптуватися до структурних змін і трансформувати діяльність відповідно до нових умов розвитку. Методологія оцінювання резильєнтності базується на визначенні здатності підприємства протистояти економічним шокам, швидко відновлювати діяльність та використовувати нові можливості розвитку. Оцінювання передбачає аналіз фінансової стабільності, інноваційного потенціалу, організаційної гнучкості та здатності до структурних змін.

Важливим елементом підходу є оцінка адаптивності до змін зовнішнього середовища. Адаптивність визначається здатністю змінювати бізнес-модель, структуру витрат, організаційні процеси та ринкову стратегію відповідно до нових економічних умов. Високий рівень адаптивності забезпечує довгострокову економічну стійкість компанії. Методичні підходи також підкреслюють значення інноваційної активності як фактора забезпечення стійкості. Інновації сприяють підвищенню конкурентоспроможності, розширенню ринків збуту та зниженню залежності від зовнішніх ризиків. Тобто, економічна стійкість розглядається як результат поєднання фінансової стабільності та здатності до розвитку [31].

Методичні підходи до оцінювання економічної стійкості в національній практиці значною мірою базуються на нормативно визначених інструментах аналізу фінансового стану. Відповідно до методичних рекомендацій, затверджених на рівні державного регулювання фінансової звітності, аналіз фінансового стану підприємства здійснюється як системне дослідження його фінансових ресурсів, результатів діяльності та здатності виконувати зобов'язання у короткостроковому

і довгостроковому періодах. Також, вони передбачають використання системи взаємопов'язаних показників, котрі характеризують ліквідність, платоспроможність, фінансову незалежність, ділову активність та рентабельність. Все це забезпечує комплексність оцінювання та дозволяє визначити рівень фінансової рівноваги, який виступає ключовою передумовою економічної стійкості суб'єкта господарювання [32].

Оцінювання ліквідності здійснюється шляхом визначення здатності своєчасно виконувати поточні зобов'язання за рахунок оборотних активів. Аналіз структури активів і зобов'язань дозволяє встановити ступінь фінансової гнучкості підприємства та його здатність підтримувати безперервність господарської діяльності. Високий рівень ліквідності розглядається як важлива ознака стабільності функціонування бізнесу в умовах економічної невизначеності. Платоспроможність визначається співвідношенням власного і позикового капіталу, а також здатністю генерувати фінансові результати, достатні для виконання зобов'язань. Методичні підходи підкреслюють, що фінансова незалежність є ключовим фактором забезпечення економічної стійкості тому, що зменшує залежність від зовнішніх джерел фінансування та знижує ризик фінансової нестабільності [31].

Особливе значення приділяється оцінці ділової активності компанії, вона відображає ефективність використання ресурсів у процесі господарської діяльності. Показники оборотності активів дозволяють визначити швидкість їх перетворення у фінансові результати, а це безпосередньо впливає на рівень фінансової стабільності. Методичні рекомендації також передбачають аналіз рентабельності як показника ефективності діяльності. Рентабельність характеризує здатність генерувати прибуток і формувати фінансові ресурси для майбутнього розвитку. Стабільний рівень прибутковості виступає необхідною умовою підтримання економічної стійкості та довгострокового функціонування підприємства. Отже, нормативно визначені методичні підходи до аналізу фінансового стану створюють практичну основу для оцінювання економічної

стійкості, адже вони дозволяють системно дослідити фінансові результати, структуру ресурсів і здатність підтримувати фінансову рівновагу (табл. 1.4)

Таблиця 1.4 – Система показників оцінювання економічної стійкості підприємства в національній практиці

<i>Група показників</i>	<i>Економічна сутність</i>	<i>Основні індикатори</i>	<i>Значення для оцінки стійкості</i>
Ліквідність	Здатність підприємства своєчасно виконувати поточні зобов'язання	Коефіцієнт поточної ліквідності, швидкої ліквідності, абсолютної ліквідності	Визначає короткострокову фінансову стабільність
Платоспроможність	Здатність підприємства виконувати свої фінансові зобов'язання	Коефіцієнт автономії, співвідношення власного і позикового капіталу	Характеризує фінансову надійність і стійкість
Фінансова незалежність	Рівень залежності від зовнішніх джерел фінансування	Частка власного капіталу, коефіцієнт фінансової стійкості	Визначає ступінь фінансової самостійності
Ділова активність	Ефективність використання ресурсів підприємства	Оборотність активів, дебіторської та кредиторської заборгованості	Відображає швидкість обігу ресурсів і ефективність діяльності
Рентабельність	Здатність підприємства генерувати прибуток	Рентабельність активів, капіталу, продажів	Показує ефективність функціонування та потенціал розвитку

Джерело: складено автором на основі [29-31].

Важливою складовою інформаційної бази оцінювання економічної стійкості виступає система бухгалтерського обліку, яка забезпечує формування достовірної фінансової інформації про діяльність суб'єкта господарювання. Національні положення бухгалтерського обліку України, затверджені Міністерством фінансів України, визначають методологічні засади формування фінансової звітності та регламентують порядок відображення господарських операцій. Система бухгалтерського обліку забезпечує інформаційну основу для аналізу фінансового стану бізнесу, оскільки саме на її базі формуються показники, які використовуються для оцінювання ліквідності, фінансової незалежності, платоспроможності та результативності діяльності. Достовірність та повнота облікової інформації виступають необхідною умовою об'єктивного визначення рівня економічної стійкості.

Національні стандарти бухгалтерського обліку визначають принципи визнання, оцінки та відображення активів, зобов'язань, доходів і витрат підприємства. Ці принципи забезпечують єдність методології формування фінансових показників, що дозволяє здійснювати порівняльний аналіз діяльності підприємств і визначати тенденції їх розвитку. Для оцінювання економічної стійкості використовується структура фінансової звітності. Вона включає баланс, звіт про фінансові результати, звіт про рух грошових коштів та інші форми звітності, а сукупність цих документів відображає фінансовий стан підприємства, результати його діяльності та динаміку грошових потоків, що дозволяє комплексно оцінити рівень економічної стабільності [32].

Бухгалтерський облік виконує також аналітичну функцію тому, що він забезпечує інформацію для прийняття управлінських рішень щодо оптимізації витрат, управління активами та формування фінансової стратегії бізнесу. Використання облікової інформації у процесі управління сприяє підвищенню ефективності діяльності та зміцненню економічної стійкості. Таким чином, національна система бухгалтерського обліку формує інформаційну основу для застосування методичних підходів до оцінювання економічної стійкості підприємства. Поєднання нормативно визначених методів фінансового аналізу та стандартизованої системи обліку забезпечує об'єктивність оцінювання фінансового стану та створює передумови для ефективного управління стійкістю в умовах економічної невизначеності [31].

Розвиток методичних підходів до оцінювання економічної стійкості пов'язаний із використанням узагальнених аналітичних моделей, що поєднують традиційні фінансові показники з системними характеристиками функціонування підприємства. У сучасній науковій інтерпретації оцінка стійкості розглядається не лише шляхом аналізу окремих коефіцієнтів, а і як комплексне дослідження здатності підтримувати рівновагу між ресурсами, результатами діяльності та зовнішніми умовами функціонування.

Методичний підхід до оцінювання стійкості компанії базується на системному аналізі його фінансово-економічного стану, який передбачає вивчення

взаємозв'язків між показниками ліквідності, прибутковості, оборотності активів, фінансової незалежності та ефективності використання ресурсів. Економічна стійкість розглядається як здатність підтримувати стабільну траєкторію розвитку за умов коливань зовнішніх факторів. Динамічний підхід дозволяє визначити як і поточний стан підприємства, так і перспективи його фінансової рівноваги [32].

Для вдосконалення методики оцінювання економічної стійкості використовуються інтегральні показники, які узагальнюють результати аналізу великої кількості фінансових та економічних характеристик (рис. 1.4).

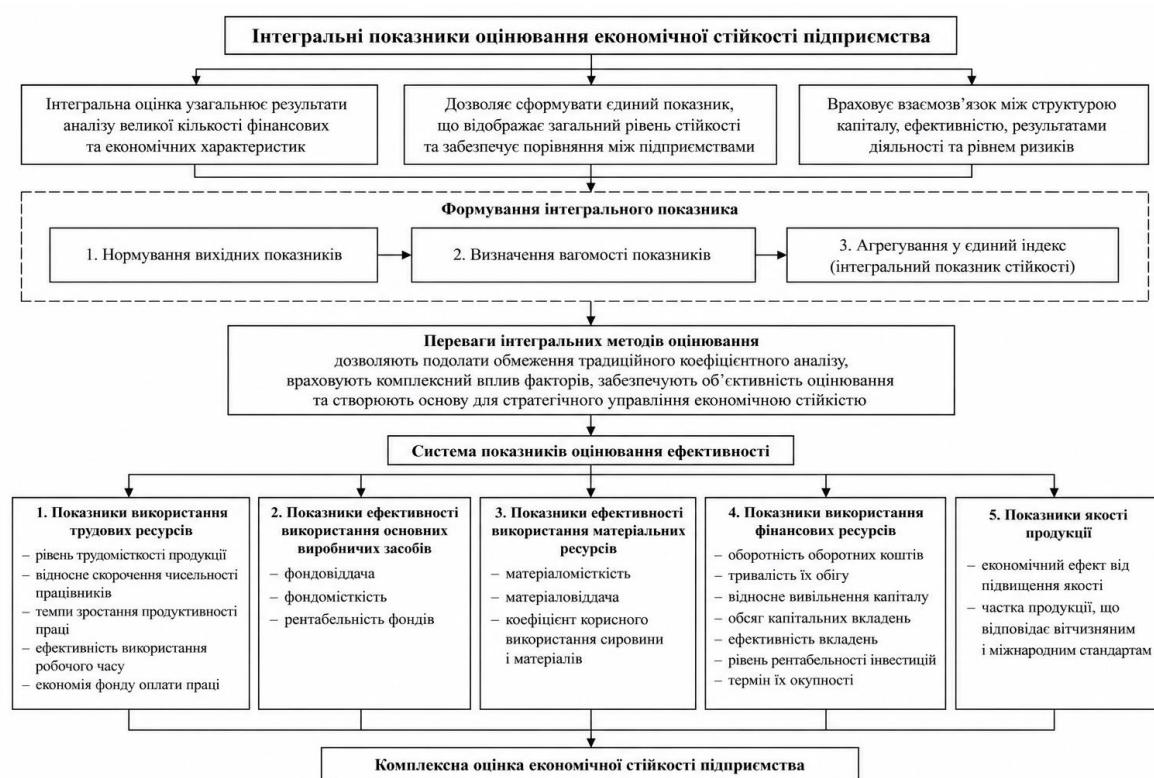


Рисунок 1.4 – Інтегральні показники оцінювання економічної стійкості підприємства

Джерело: створено автором на основі [29-32]

Розвиток методичних підходів до оцінювання фінансової та економічної стійкості також пов'язаний з формуванням комплексних аналітичних моделей, які поєднують кількісні та якісні характеристики діяльності бізнесів. В такому випадку стійкість є результатом взаємодії фінансових ресурсів, управлінських рішень, організаційної структури та ринкових умов функціонування.

Комплексні методики оцінювання передбачають використання багаторівневої системи показників, що дозволяє дослідити різні аспекти функціонування підприємства – від фінансової стабільності до ефективності управління ресурсами. Такий підхід забезпечує більш глибоке розуміння економічної стійкості як багатовимірної характеристики діяльності підприємства. Важливою особливістю сучасних методичних підходів є орієнтація на прогнозування рівня стійкості. Оцінювання здійснюється на основі ретроспективних даних, та враховуючи можливі зміни економічного середовища, ризиків та стратегічних перспектив розвитку. Прогностичний характер оцінювання дозволяє використовувати результати аналізу як інструмент управління економічною стійкістю [32].

Висновки до розділу 1

Отже, в першому розділі було досліджено теоретичні засади формування економічної стійкості підприємства та методичні підходи до її оцінювання в умовах невизначеності зовнішнього середовища. Встановлено, що економічна стійкість підприємства є комплексною характеристикою його функціонування, котра відображає здатність зберігати рівновагу, ефективність діяльності та потенціал розвитку під впливом внутрішніх і зовнішніх факторів. Вона формується під впливом фінансових, виробничих, організаційних та ринкових чинників і проявляється у здатності бізнесу адаптуватися до змін середовища, забезпечувати стабільність результатів діяльності та підтримувати конкурентоспроможність у довгостроковій перспективі. Економічна стійкість розглядається як багатовимірна категорія, що поєднує фінансову рівновагу, ефективність використання ресурсів, адаптивність до ризиків і здатність до відновлення після негативних впливів.

Також, узагальнено методичні підходи до оцінювання економічної стійкості, її оцінювання ґрунтується на системному аналізі фінансового стану підприємства, який включає дослідження ліквідності, платоспроможності, фінансової незалежності, ділової активності та рентабельності. Обґрунтовано доцільність

використання комплексних аналітичних підходів, які поєднують коефіцієнтний аналіз, інтегральні показники та прогностичні моделі оцінювання фінансових ризиків. Сучасні методики орієнтовані на комплексне відображення взаємозв'язків між ресурсами підприємства, результатами діяльності та зовнішнього середовища.

Узагальнення теоретичних положень і методичних підходів дозволяє зробити висновок, що економічна стійкість є ключовою умовою стабільного функціонування та розвитку в умовах невизначеності. Її формування та оцінювання потребують системного підходу, що поєднує аналіз фінансових показників, оцінку адаптаційних можливостей підприємства та врахування впливу зовнішнього економічного середовища. Отримані теоретичні узагальнення створюють наукову основу для подальшого дослідження практичних аспектів забезпечення економічної стійкості підприємства у наступних розділах роботи.

2 ОЦІНКА РІВНЯ ЕКОНОМІЧНОЇ СТІЙКОСТІ ПІДПРИЄМСТВА ТОВ "ЗАВОД ГИДРОПНЕВМОАПАРАТ"

2.1 Організаційно-економічна характеристика підприємства

Досліджуваним об'єктом є товариство з обмеженою відповідальністю «Завод гідропневмоапарат» (далі – ТОВ «Завод гідропневмоапарат»). Функціонує як суб'єкт господарювання у сфері машинобудування України. Відповідно до даних Єдиного державного реєстру юридичних осіб, підприємство зареєстровано 06 липня 2016 року та здійснює свою діяльність на території України [34].

Організаційно-правовою формою підприємства є товариство з обмеженою відповідальністю. Воно передбачає формування статутного капіталу та обмеження відповідальності учасників у межах їхніх внесків відповідно до чинного законодавства України [35]. Розмір статутного капіталу підприємства становить – 15 000 грн [34].

Юридична адреса підприємства: Україна, Донецька область, м. Дружківка, вул. Привокзальна, буд. 1 [34]. Розташування підприємства на території регіону з активними воєнними діями є суттєвим фактором, що впливає на стабільність його функціонування та потребує врахування при оцінці економічної стійкості.

Основним видом діяльності підприємства відповідно до КВЕД є 28.12 – виробництво гідравлічного та пневматичного устаткування, що належить до секції С «Переробна промисловість» [36]. Даний вид діяльності передбачає виготовлення складних технічних виробів, що використовуються у промисловості. Зокрема в машинобудуванні, металургії та інших галузях.

Крім основного виду діяльності, підприємство здійснює ряд допоміжних і супутніх видів діяльності, серед яких:

- виробництво насосів і компресорів (КВЕД 28.13);
- виробництво кранів і клапанів (КВЕД 28.14);
- виробництво підшипників і механічних передач (КВЕД 28.15);

- оброблення металів і нанесення покриття (КВЕД 25.61);
- ремонт і технічне обслуговування промислового обладнання (КВЕД 33.12).

Така диверсифікація видів діяльності говорить про наявність у підприємства виробничої гнучкості та можливості адаптації до змін ринкового середовища.

Підприємство характеризується невеликою чисельністю персоналу (2 працівники станом на 2025 рік), що говорить про використання аутсорсингових форм організації праці [34]. Така структура персоналу має як переваги (низькі витрати на утримання), так і потенційні ризики (обмеженість виробничих можливостей).

Обсяг доходу від реалізації продукції у 2021 році становив 23 002 тис. Грн. В 2022–2023 роках спостерігається суттєве зниження показників, що пов'язано з впливом макроекономічних та геополітичних факторів. У 2024 році відбулося часткове відновлення діяльності. Але в 2025 році знову зафіксовано зниження доходу до 3 614 тис. грн [34].

«Завод гідропневмоапарат» є малим промисловим підприємством машинобудівної галузі, діяльність якого характеризується високим рівнем залежності від зовнішнього середовища. Наявність виробничої спеціалізації, диверсифікованих видів діяльності та досвіду роботи на ринку створює потенціал для розвитку. Географічні, фінансові та організаційні фактори формують суттєві ризики для забезпечення його економічної стійкості.

На підприємстві ТОВ «ЗАВОД ГИДРОПНЕВМОАПАРАТ» використовується лінійно-функціональна організаційна структура управління. Така структура поєднує в собі елементи лінійного та функціонального управління. Тип структури передбачає наявність єдиного керівника (директора), який здійснює загальне управління підприємством, а також функціональних підрозділів, що спеціалізуються на виконанні окремих управлінських функцій.

Керівництво підприємством здійснює директор. Відповідно до наявної інформації, управління на підприємстві має високий рівень централізації, оскільки основні управлінські повноваження зосереджені на рівні керівника [34].

Функціональний розподіл обов'язків передбачає виділення основних напрямів діяльності підприємства, зокрема:

- виробничого;
- постачальницького;
- збутового;
- фінансово-облікового.

Кожен із зазначених напрямів відповідає за виконання конкретних функцій. Така система забезпечує спеціалізацію управління та підвищення ефективності виконання завдань. Водночас лінійний характер підпорядкування забезпечує чіткість управлінських зв'язків і дисципліну виконання рішень.

Організаційна структура підприємства представлена у вигляді схеми (рис. 2.1), яка відображає ієрархію управління та взаємозв'язки між основними підрозділами.



Рисунок 2.1 – Організаційна структура управління ТОВ «Завод гідропневмоапарат»

Джерело: складено автором на основі [33]

Для більш ґрунтовної оцінки ефективності організаційної структури управління підприємства доцільно проаналізувати її ключові переваги та недоліки. Аналіз дозволить визначити сильні сторони існуючої системи управління, виявити потенційні проблемні аспекти (табл. 2.1)

Таблиця 2.1 – Переваги та недоліки лінійно-функціональної структури управління підприємства

<i>Переваги</i>	<i>Недоліки</i>
Чітка ієрархія управління та підпорядкування	Перевантаження керівника через централізацію
Високий рівень контролю за діяльністю підрозділів	Уповільнення прийняття управлінських рішень
Спеціалізація управлінських функцій	Обмежена гнучкість структури
Раціональний розподіл обов'язків між підрозділами	Складність адаптації до змін зовнішнього середовища
Простота побудови та зрозумілість структури	Надмірна залежність від компетентності керівника
Ефективна координація діяльності	Можливі конфлікти між функціональними підрозділами
Підвищення дисципліни виконання рішень	Низький рівень ініціативи на нижчих рівнях управління
Чітке визначення відповідальності	Обмеження горизонтальних зв'язків
Оптимізація управління для малих підприємств	Ризик дублювання функцій
Зменшення витрат на управління	Ускладнення впровадження інновацій
Швидкий контроль за виконанням завдань	Відсутність гнучких командних механізмів

Джерело: складено автором

Аналіз організаційної структури управління ТОВ «ЗАВОД ГИДРОПНЕВМОАПАРАТ» свідчить, що вона є достатньо ефективною для підприємства малого розміру. Адже забезпечує контрольованість процесів та чіткий розподіл функцій. Високий рівень централізації може створювати додаткове навантаження на керівника та знижувати швидкість реагування на зміни зовнішнього середовища.

Така структура має як позитивні, так і негативні аспекти. З одного боку, централізація сприяє узгодженості управлінських рішень, а з іншого – обмежує адаптивність підприємства в умовах нестабільного ринкового середовища.

Виробнича діяльність ТОВ «Завод Гидропневмоапарат» спрямована на виготовлення гідравлічного, пневматичного та мастильного обладнання, що використовується у різних галузях промисловості, зокрема машинобудуванні, металургії, енергетиці та гірничій промисловості.

Асортимент продукції підприємства є широким і включає декілька основних груп. До гідравлічного обладнання належать гідромотори, гідроклапани (запобіжні, зворотні, редукційні), гідрозамки, гідророзподільники різних типів, гідродроселі, показчики потоку та гідравлічні станції. Пневматичне обладнання представлене пневморозподільниками та електропневматичними розподільниками.

Окрема група – мастильне обладнання, зокрема живильники, дроселі, шприци та мастильні станції. Підприємство виготовляє насоси та насосні агрегати (аксіально-поршневі, ручні, електричні, ексцентрикові) і фільтри та сепаратори для очищення робочих середовищ [34].

Важливою особливістю виробничої діяльності підприємства є орієнтація ще й на виготовлення нестандартного обладнання за індивідуальними технічними завданнями замовників. Підприємство здійснює розробку та виготовлення гідроприводів, пневмоприводів, гідроциліндрів, пневмоциліндрів, валів та інших комплектуючих для промислового обладнання [34].

В підприємства наявний повний виробничий цикл. Цикл включає проектування, виготовлення, складання та випробування продукції. Завдяки цьому забезпечується контроль якості на всіх етапах виробництва та відповідність продукції встановленим стандартам, зокрема системі менеджменту якості ISO 9001 [38].

Ресурсне забезпечення є одним із ключових факторів ефективного функціонування та економічної стійкості підприємства. Для ТОВ «Завод Гидропневмоапарат» важливими є матеріальні ресурси. Підприємство здійснює виробництво складного гідравлічного та пневматичного обладнання, що потребує якісної сировини та комплектуючих. Основу матеріально-технічного забезпечення підприємства становлять метал, пружини, гумотехнічні вироби та різноманітні комплектуючі.

Виробничий процес залежить від стабільності постачання цих ресурсів, їх якості та вартості. Постачання металу здійснюється через ряд великих постачальників. Таких як ТОВ «Метінвест», ТОВ «АВ Метал Груп», ТОВ «ТАКТ», а також компанію «Содружество». Підприємства забезпечують підприємство

чорними металами. Вони є базовим матеріалом для виготовлення більшості видів продукції. Висока залежність від металу робить підприємство чутливим до коливань цін на сировину [38]. З метою більш глибокого аналізу виробничої діяльності підприємства доцільно оцінити вплив ключових її особливостей на рівень економічної стійкості (табл. 2.2)

Таблиця 2.2 – Вплив особливостей виробничої діяльності на економічну стійкість підприємства

<i>Особливість виробництва</i>	<i>Позитивний вплив на стійкість</i>	<i>Негативний вплив на стійкість</i>
Широкий асортимент продукції	Диверсифікація доходів, зменшення залежності від одного сегмента ринку	Ускладнення управління виробництвом та запасами
Виробництво під індивідуальні замовлення	Висока маржинальність продукції, формування довгострокових відносин з клієнтами	Нерівномірність завантаження виробництва, складність планування
Повний виробничий цикл	Контроль якості, зниження залежності від підрядників	Високі витрати на утримання виробничих потужностей
Орієнтація на промислові галузі	Стабільний попит з боку B2B-сегменту	Залежність від стану промисловості та економіки
Виробництво нестандартного обладнання	Гнучкість та адаптивність до ринку	Підвищені витрати часу та ресурсів на проектування
Технічна складність продукції	Високий рівень спеціалізації та конкурентні переваги	Необхідність висококваліфікованого персоналу

Джерело: складено автором

Пружини як важливий конструкційний елемент постачаються такими підприємствами, як ТОВ «Експрес пружини» та компанія «Нормаль». Від їх якості залежить надійність і довговічність гідравлічних та пневматичних систем.

Гумотехнічні вироби постачаються ТОВ «Геннліх Україна». Підприємство спеціалізується на виробництві ущільнювальних елементів та інших компонентів з гуми. Дані ресурси є критично важливими для забезпечення герметичності та безперебійної роботи обладнання. Підприємство співпрацює з постачальниками кольорових металів (зокрема, компанія «Цветметпрокат») та кріпильних виробів (ПАТ «Солді і Ко») (табл. 2.3).

Таблиця 2.3 – Основні постачальники ТОВ «Завод Гидропневмоапарат»

<i>Постачальник</i>	<i>Тип ресурсу</i>	<i>Значення для виробництва</i>	<i>Потенційні ризики</i>
ТОВ «Метінвест»	Чорні метали	Основна сировина для виготовлення деталей і конструкцій	Залежність від цін на метал, вплив глобального ринку
ТОВ «АВ Метал Груп»	Металопродукція	Забезпечення стабільності виробництва	Коливання цін, логістичні ризики
ТОВ «ТАКТ»	Метал	Альтернативний постачальник металу	Можливі перебої у постачанні
«Содружество»	Метал	Диверсифікація постачання	Залежність від зовнішніх умов
ТОВ «Експрес пружини»	Пружини	Ключові елементи механізмів	Якість продукції, вузька спеціалізація
«Нормаль»	Пружини	Забезпечення функціональності обладнання	Залежність від постачальника
ТОВ «Геннліх Україна»	Гумотехнічні вироби	Герметичність і надійність систем	Імпортна складова, валютні ризики
«Цветметпрокат»	Кольорові метали	Використання у спеціалізованих деталях	Обмеженість постачання
ПАТ «Солді і Ко»	Кріпильні вироби	Забезпечення складання продукції	Залежність від якості комплектуючих

Джерело: складено автором на основі [38]

Ресурсне забезпечення ТОВ «Завод Гидропневмоапарат» є достатньо диверсифікованим і охоплює ключові види матеріалів, необхідних для здійснення виробничої діяльності. Співпраця з кількома постачальниками дозволяє знизити ризики перебоїв у постачанні. Але підприємство залишається залежним від зовнішніх факторів, а саме цінових коливань на сировину та стабільності логістичних ланцюгів.

Постачальницька база підприємства є достатньо диверсифікованою, оскільки включає декілька компаній у кожному сегменті матеріальних ресурсів. За рахунок цього дозволяє зменшити ризик повної залежності від одного постачальника. Водночас ключову роль відіграють великі компанії, зокрема постачальники металу, які забезпечують основну частину сировини (рис. 2.2).

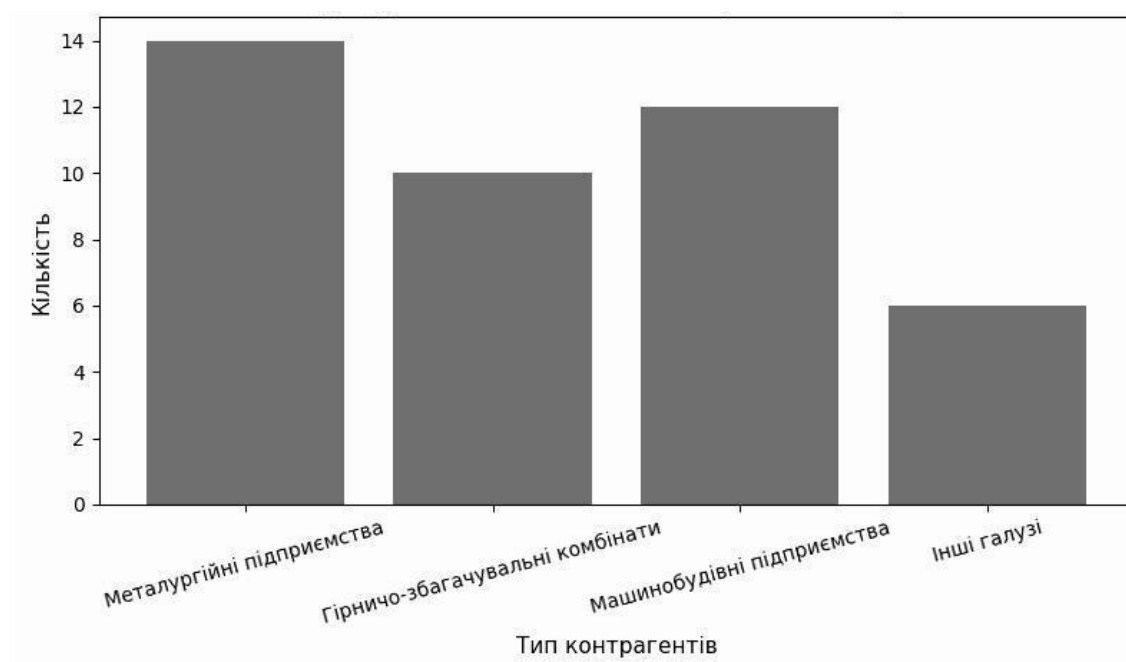


Рисунок 2.2 – Структура постачальників ТОВ «Завод Гидропневмоапарат»

Джерело: складено автором на основі [39]

Підприємство орієнтується на B2B-сегмент, співпрацюючи з промисловими підприємствами. Така кооперація забезпечує стабільний попит, однак водночас формує залежність від стану окремих галузей економіки.

Ефективність функціонування підприємства залежить від характеру його ділових зв'язків. Зокрема взаємодії з постачальниками та клієнтами. Система контрагентів формує основу виробничо-господарської діяльності, забезпечуючи безперервність постачання ресурсів і реалізацію готової продукції. Аналіз структури контрагентів дозволяє оцінити рівень залежності підприємства від окремих партнерів.

На основі даних встановлено, що контрагенти ТОВ «Завод Гидропневмоапарат» можуть бути поділені на дві основні групи:

- постачальники ресурсів (метал, комплектуючі, гумотехнічні вироби, пружини);
- клієнти (замовники продукції), які переважно належать до промислового сектору.

Для оцінювання рівня економічної стійкості підприємства важливим є аналіз залежності від основних груп контрагентів, оскільки надмірна концентрація

співпраці з окремими постачальниками або споживачами може підвищувати фінансові та операційні ризики діяльності підприємства (табл. 2.4).

Таблиця 2.4 – Оцінка залежності підприємства від основних груп контрагентів

<i>Група контрагентів</i>	<i>Роль у діяльності</i>	<i>Рівень залежності</i>	<i>Вплив на економічну стійкість</i>
Постачальники металу (Метінвест, АВ Метал Груп, ТАКТ)	Основна сировина	Високий	Суттєвий вплив на собівартість і виробництво
Постачальники комплектуючих (Геннліх Україна, Солді і Ко)	Забезпечення якості продукції	Середній	Вплив на якість та надійність продукції
Постачальники вузькоспеціалізованих ресурсів (пружини)	Важливі деталі	Середній	Ризик зупинки виробництва
Клієнти (промислові підприємства)	Реалізація продукції	Високий	Вплив на дохід підприємства

Джерело: складено автором на основі [38]

Бачимо, що підприємство має відносно диверсифіковану структуру контрагентів, що позитивно впливає на стабільність його діяльності. Водночас найбільший рівень залежності спостерігається від постачальників металу та ключових клієнтів. Ці фактори формують ризики концентрації. З точки зору економічної стійкості, наявність декількох постачальників у кожному сегменті дозволяє знизити ризики перебоїв у постачанні.

Але висока залежність від окремих груп контрагентів (зокрема у сфері металопостачання та збуту продукції) потребує постійного контролю та диверсифікації партнерських зв'язків. ТОВ «Завод Гидропневмоапарат» функціонує на ринку виробництва гідравлічного та пневматичного обладнання. Вказаний ринок є складовою машинобудівної галузі України. Даний сегмент характеризується високим рівнем технічної складності продукції, значною залежністю від стану промислового виробництва, а також наявністю як вітчизняних, так і іноземних виробників [30].

Основними споживачами продукції підприємства є промислові підприємства. Зокрема металургійні комбінати, гірничо-збагачувальні

підприємства, машинобудівні заводи та підприємства енергетичного сектору. Клієнтська база підприємства включає такі великі компанії, як ПрАТ «Полтавський ГЗК», ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг», підприємства групи «Інтерпайп», ПАТ «Укрнафта» та інші [39].

Аналіз структури клієнтів показує, що найбільшу частку займають підприємства металургійної та гірничо-добувної галузей. З одного боку це забезпечує стабільний попит на продукцію, а з іншого – формує залежність від кон'юнктури цих галузей.

Серед основних конкурентів підприємства доцільно виділити такі компанії:

- ТОВ «Інтерпайп Ніко Тьюб» – один із провідних виробників трубної продукції та комплектуючих, що має значні виробничі потужності та фінансові ресурси;
- ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» – велике металургійне підприємство, яке частково забезпечує власні потреби в обладнанні та може виступати як конкурент у суміжних сегментах;
- ТОВ «Метінвест» (група компаній) – вертикально інтегрований холдинг, що має доступ до сировини та значні можливості для розвитку власного машинобудівного напрямку.

Перевагою зазначених конкурентів є масштаб діяльності, фінансова стійкість та доступ до ресурсів. Тоді як ТОВ «Завод Гидропневмоапарат» конкурує за рахунок гнучкості, спеціалізації та індивідуального підходу до замовників. Так, підприємство займає нішеву позицію на ринку, орієнтуючись на виготовлення спеціалізованого та нестандартного обладнання для промислових клієнтів (табл. 2.5).

Серед ключових сильних сторін підприємства прослідковуються широкий асортимент продукції, наявність повного виробничого циклу, орієнтація на виготовлення індивідуальних замовлень та диверсифікована система постачання ресурсів. Перевагою є співпраця з великими підприємствами промислового сектору, що формує стійкий попит на продукцію.

Таблиця 2.5 – Оцінка залежності підприємства від основних груп контрагентів

<i>Показник</i>	<i>Характеристика</i>	<i>Вплив на конкурентну позицію</i>
Ринковий сегмент	Виробництво гідравлічного та пневматичного обладнання	Стабільний попит у B2B-секторі
Тип клієнтів	Великі промислові підприємства	Високий рівень надійності збуту
Рівень конкуренції	Високий (великі промислові групи)	Тиск з боку масштабних виробників
Позиція підприємства	Нішевий виробник	Гнучкість і адаптивність
Конкурентні переваги	Індивідуальні замовлення, широкий асортимент, досвід	Підвищення лояльності клієнтів
Конкурентні недоліки	Обмежені ресурси, відсутність масштабів	Обмеження росту та експансії

Джерело: складено автором

Отже, ТОВ «Завод Гідропневмоапарат» займає стабільну позицію у своєму ринковому сегменті. Орієнтується на співпрацю з промисловими підприємствами. Не зважаючи на високий рівень конкуренції з боку великих виробників, підприємство зберігає конкурентоспроможність завдяки гнучкості виробництва та індивідуальному підходу до клієнтів. Але залежність від окремих галузей і обмеженість ресурсів формують ризики для подальшого розвитку.

Проведений аналіз організаційно-економічної діяльності ТОВ «Завод Гідропневмоапарат» дозволяє зробити висновок, що підприємство функціонує у складному, але водночас перспективному сегменті машинобудівної галузі, спеціалізуючись на виробництві гідравлічного та пневматичного обладнання. Підприємство має сформовану виробничу базу, досвід роботи на ринку та налагоджені ділові зв'язки з великими промисловими клієнтами.

Але діяльність підприємства характеризується рядом слабких сторін. Зокрема залежністю від зовнішніх постачальників сировини, концентрацією клієнтської бази у межах окремих галузей, обмеженістю фінансових і виробничих ресурсів у порівнянні з великими конкурентами. Додатковим фактором ризику є вплив макроекономічних та геополітичних умов.

У наступному підрозділі буде проведено аналіз фінансових показників діяльності ТОВ «Завод Гідропневмоапарат». З метою більш детального

визначення фінансового стану підприємства, оцінки його платоспроможності, ліквідності та рентабельності.

2.2 Аналіз фінансового стану та показників економічної стійкості підприємства

Аналіз динаміки основних фінансових показників підприємства дозволяє оцінити загальні тенденції його розвитку, визначити стабільність діяльності та виявити фактори, що впливають на фінансовий стан. До ключових показників належать дохід від реалізації продукції, чистий прибуток, активи та зобов'язання підприємства. На основі даних фінансової звітності ТОВ «Завод Гідропневмоапарат» за 2021–2025 роки проведемо аналіз динаміки зазначених показників. Аналіз динаміки доходу підприємства свідчить про різке скорочення обсягів реалізації у 2022–2023 роках. В 2022 році дохід зменшився майже вдвічі порівняно з 2021 роком. В 2023 році – більш ніж у три рази. Тенденція пояснюється впливом зовнішніх факторів. Зокрема повномасштабною війною, розташуванням підприємства у Донецькій області, а також скороченням виробничої активності основних клієнтів у металургійній та гірничій галузях (табл. 2.6).

Таблиця 2.6 – Динаміка основних фінансових показників ТОВ «Завод Гідропневмоапарат» за 2021–2025 рр.

Показник	2021	2022	2023	2024	2025
Дохід (чистий дохід від реалізації), тис. грн	23 002	11 832	2 966	4 761	3 614
Чистий фінансовий результат, тис. грн	985	-159	208	482	29
Активи, тис. грн	6 951	7 214	6 005	6 240	5 663
Поточні зобов'язання, тис. грн	2 142	2 564	989	742	238

Джерело: складено автором на основі [34]

У 2024 році спостерігається часткове відновлення доходу, що говорить про адаптацію підприємства до нових умов функціонування, налагодження логістичних процесів та відновлення співпраці з клієнтами. Проте в 2025 році дохід знову знижується. Так можемо підтвердити нестабільність діяльності підприємства

та його залежність від зовнішнього середовища. Динаміка чистого фінансового результату також є нестабільною. Якщо у 2021 році підприємство отримувало прибуток, то у 2022 році зафіксовано збиток у розмірі 159 тис. грн. Тобто, відбулося погіршення фінансового стану внаслідок скорочення доходів та зростання витрат. У 2023–2024 роках підприємству вдалося відновити прибутковість, але в 2025 році спостерігається сильне зниження прибутку. Отже, ризики в діяльності компанії зберігаються.

Аналіз активів підприємства показує відносну стабільність їх обсягу протягом досліджуваного періоду. Не зважаючи на певне зниження у 2023 році, у наступні роки спостерігається незначне коливання їх вартості. Така тенденція показує збереження виробничого потенціалу підприємства навіть в умовах кризових явищ.

Зобов'язання підприємства мають стійку тенденцію до зменшення протягом 2022–2025 років. Така динаміка є позитивною. Свідчить про зниження фінансового навантаження та підвищення рівня фінансової стійкості підприємства.

Проведений аналіз динаміки основних фінансових показників ТОВ «Завод Гидропневмоапарат» демонструє нестабільність його фінансового стану, що обумовлена впливом зовнішніх факторів. Зокрема воєнних дій та змінами кон'юнктури ринку. Водночас підприємство демонструє здатність до адаптації. Ліквідність підприємства є однією з ключових характеристик його фінансового стану. Показник відображає здатність своєчасно та в повному обсязі виконувати свої поточні зобов'язання. Аналіз ліквідності дозволяє оцінити рівень платоспроможності підприємства у короткостроковому періоді та визначити ступінь фінансової стійкості. Для оцінки платоспроможності підприємства проведемо аналіз показників ліквідності, які характеризують здатність підприємства своєчасно виконувати свої короткострокові зобов'язання. До основних показників належать коефіцієнт поточної, швидкої та абсолютної ліквідності (табл. 2.7)

Таблиця 2.7 – Показники ліквідності ТОВ «Завод Гидропневмоапарат» за 2021-2025 рр.

Показник	2021	2022	2023	2024	2025
Коефіцієнт поточної ліквідності, %	314,0	275,4	596,7	831,1	2354,0
Коефіцієнт швидкої ліквідності, %	189,6	113,5	239,6	390,6	900,9
Коефіцієнт абсолютної ліквідності, %	69,8	31,5	114,3	248,8	539,4

Джерело: складено автором на основі [34]

Для оцінки ліквідності ТОВ «Завод Гидропневмоапарат» використаємо такі показники: коефіцієнт поточної ліквідності, коефіцієнт швидкої ліквідності та коефіцієнт абсолютної ліквідності. Коефіцієнт поточної ліквідності характеризує загальну забезпеченість підприємства оборотними активами для покриття поточних зобов'язань. Коефіцієнт поточної ліквідності підприємства у 2021–2025 роках становив відповідно: 314,0%; 275,4%; 596,7%; 831,1%; 2354,0%.

Отримані значення значно перевищують норматив (1,5–2,0), що свідчить про високий рівень покриття поточних зобов'язань оборотними активами. Різне зростання показника у 2023–2025 роках обумовлене передусім скороченням поточних зобов'язань, а не зростанням активів.

Коефіцієнт швидкої ліквідності (або «кислотний тест») характеризує здатність підприємства погашати поточні зобов'язання за рахунок найбільш ліквідних активів. Нормативне значення показника: 0,7–1,0. Значення коефіцієнта швидкої ліквідності підприємства в 2021–2025 роках становили: 189,6%; 113,5%; 239,6%; 390,6%; 900,9%.

Значення коефіцієнта значно перевищують норматив (0,7–1,0), що свідчить про здатність підприємства погашати зобов'язання без реалізації запасів. Зростання показника в динаміці пов'язане зі зменшенням зобов'язань та накопиченням ліквідних активів.

Коефіцієнт абсолютної ліквідності характеризує здатність підприємства негайно погашати свої зобов'язання за рахунок грошових коштів та їх еквівалентів. Фактичні значення показника в 2021–2025 роках становили: 69,8%; 31,5%; 114,3%; 248,8%; 539,4%. Нормативне значення показника становить 0,2–0,3. У досліджуваному періоді значення значно перевищують норму, що говорить про

високий рівень миттєвої платоспроможності підприємства. Особливо у 2023–2025 роках спостерігається суттєве зростання. Його можна пояснити скороченням зобов'язань та накопиченням грошових коштів.

Результати розрахунків показують, що підприємство має високий рівень ліквідності та є повністю платоспроможним. В той самий час надмірні значення коефіцієнтів можуть свідчити про неефективне використання оборотних активів та потребують оптимізації фінансової політики підприємства.

Фінансова стійкість підприємства характеризує рівень його незалежності від зовнішніх джерел фінансування та здатність виконувати свої зобов'язання у довгостроковій перспективі. Для її оцінки використовуються такі показники: коефіцієнт автономії, коефіцієнт фінансової залежності та співвідношення власного і позикового капіталу.

Коефіцієнт автономії визначається як відношення власного капіталу до загальної суми активів.

- 2021 рік: 0,692;
- 2022 рік: 0,645;
- 2023 рік: 0,835;
- 2024 рік: 0,881;
- 2025 рік: 0,958.

Значення коефіцієнта автономії протягом 2021–2025 років перевищує нормативне значення (0,5), що свідчить про високий рівень фінансової незалежності підприємства. Особливо позитивною є тенденція зростання показника у 2023–2025 роках.

Коефіцієнт фінансової залежності є оберненим до коефіцієнта автономії. Протягом 2021-2025 років маємо такі показники коефіцієнту фінансової залежності:

- 2021 рік: 1,44;
- 2022 рік: 1,55;
- 2023 рік: 1,20;
- 2024 рік: 1,13;

- 2025 рік: 1,04.

Зменшення коефіцієнта фінансової залежності свідчить про поступове зниження залежності підприємства від позикових коштів, що є позитивною тенденцією.

Протягом 2021-2025 років маємо такі показники співвідношення власного і позикового капіталу:

- 2021 рік: 0,45;
- 2022 рік: 0,55;
- 2023 рік: 0,20;
- 2024 рік: 0,14;
- 2025 рік: 0,04.

Отримані значення свідчать про значне зниження частки позикового капіталу у структурі фінансування підприємства. В 2022 році спостерігалось певне зростання залежності від зовнішніх джерел. Але в подальші роки підприємство майже повністю фінансує свою діяльність за рахунок власних коштів. Фінансова стійкість ТОВ «Завод Гидропневмоапарат» є високою та має позитивну динаміку. Підприємство характеризується низьким рівнем фінансової залежності, високою часткою власного капіталу та здатністю самостійно фінансувати свою діяльність. Ділова активність підприємства характеризує ефективність використання його ресурсів, зокрема швидкість обороту активів, капіталу та дебіторської заборгованості. Чим вищі показники оборотності, тим ефективніше підприємство використовує наявні ресурси для генерування доходу (табл. 2.8).

Таблиця 2.8 – Показники ділової активності підприємства

Показник	2021	2022	2023	2024	2025
Оборотність загальних активів	3,9	1,7	0,4	0,8	0,6
Оборотність робочого капіталу	5,6	2,6	0,6	0,9	0,7
Оборотність дебіторської заборгованості	8,4	5,1	1,8	4,2	3,8

Джерело: складено автором на основі [34]

Основними показниками ділової активності ТОВ «Завод Гидропневмоапарат» є:

- оборотність загальних активів;
- оборотність робочого капіталу;
- оборотність дебіторської заборгованості.

Оборотність активів показує, скільки разів за період підприємство повністю «прокручує» свої активи через процес реалізації продукції:

$$OA = \frac{\text{Дохід}}{\text{Середня вартість активів}} \quad (2.1)$$

За даними YouControl, у 2021 році оборотність активів становила 3,9 рази, що свідчить про високу ефективність використання ресурсів. Проте вже у 2022 році показник знизився до 1,7, а у 2023 році – до 0,4, що є критично низьким рівнем [34]. Така динаміка пояснюється різким падінням доходів підприємства внаслідок воєнних дій та скорочення попиту на продукцію. У 2024 році спостерігається часткове відновлення показника до 0,8, однак у 2025 році він знову знижується до 0,6, що свідчить про нестабільність ефективності використання активів. Оборотність робочого капіталу характеризує ефективність використання оборотних активів підприємства:

$$OPK = \frac{\text{Дохід}}{\text{Оборотний капітал}} \quad (2.2)$$

У 2021 році показник становив 5,6, що є високим рівнем. Проте у 2022–2023 роках відбулося різке зниження до 2,6 та 0,6 відповідно, що свідчить про значне уповільнення обігу ресурсів. У 2024–2025 роках показник частково стабілізується (0,9 та 0,7), однак залишається на низькому рівні. Оборотність дебіторської заборгованості відображає швидкість погашення боргів клієнтами:

$$ODZ = \frac{\text{Дохід}}{\text{Середня дебіторська заборгованість}} \quad (2.3)$$

У 2021 році показник становив 8,4, що свідчить про швидке повернення коштів. У 2022–2023 роках він знижується до 5,1 та 1,8, що означає суттєве уповільнення розрахунків із покупцями. У 2024 році спостерігається покращення (4,2), проте у 2025 році показник знову дещо знижується до 3,8.

З аналізу ділової активності підприємства бачимо суттєве зниження ефективності використання ресурсів у 2022–2023 роках, що пов'язано з кризовими умовами функціонування підприємства. У 2024 році спостерігається часткове відновлення показників. Але в 2025 році вони залишаються нестабільними. Аналіз прибутковості підприємства дозволяє оцінити ефективність використання його ресурсів та здатність генерувати прибуток у процесі господарської діяльності. Для цього було використано такі показники: рентабельність активів (ROA), рентабельність власного капіталу (ROE), чиста маржа (NPM), а також рентабельність продукції (табл. 2.9).

Таблиця 2.9 – Показники прибутковості підприємства

Показник	2021	2022	2023	2024	2025
ROA – рентабельність активів, %	14,2	-2,2	3,5	7,7	0,5
Рентабельність власного капіталу (ROE), %	25,8	-3,3	4,5	9,6	0,5
RCA – рентабельність оборотних активів, %	14,6	-2,2	3,5	7,8	0,5
NPM – чиста маржа, %	4,3	-1,3	7,0	10,1	0,8
ROTA – рентабельність загальних активів, %	17,3	-2,2	4,2	9,4	0,6
Валова рентабельність собівартості, %	5,5	28,5	68,1	35,1	33,3
Чиста рентабельність витрат, %	5,5	28,5	68,1	35,1	33,3

Джерело: складено автором на основі [34]

В 2021 році підприємство демонструвало високий рівень прибутковості. Рентабельність активів (ROA) становила 14,2%, а рентабельність власного капіталу (ROE) – 25,8%. Такі показники говорять про ефективне використання як активів, так і власних фінансових ресурсів. Чиста маржа (NPM) у цей період складала 4,3%, що є помірним показником для підприємства машинобудівної галузі.

У 2022 році спостерігається різке погіршення показників прибутковості. Значення ROA знизилося до –2,2%, а ROE – до –3,3%, що говорить про збитковість діяльності підприємства. Чиста маржа також набула від'ємного значення (–1,3%).

Основною причиною падіння є значне скорочення обсягів реалізації продукції та зростання витрат, а також вплив зовнішніх факторів, зокрема повномасштабної війни.

У 2023 році підприємство частково відновлює свою прибутковість. Рентабельність активів зростає до 3,5%, а рентабельність власного капіталу – до 4,5%. Чиста маржа збільшується до 7,0%, що свідчить про покращення фінансових результатів та оптимізацію витрат. Водночас рентабельність ще не досягає рівня 2021 року.

У 2024 році позитивна тенденція зберігається. Показник ROA зростає до 7,7%, а ROE – до 9,6%, що свідчить про поступове відновлення ефективності діяльності підприємства. Чиста маржа також досягає максимального значення за досліджуваній період – 10,1%, що вказує на покращення структури доходів і витрат.

Але в 2025 році знову спостерігається суттєве зниження прибутковості. Рентабельність активів зменшується до 0,5%, а рентабельність власного капіталу – також до 0,5%. Чиста маржа різко падає до 0,8%, що свідчить про зниження ефективності діяльності підприємства. Така динаміка пов'язана зі зменшенням обсягів реалізації продукції та нестабільністю ринку. Показник рентабельності продукції (валової рентабельності собівартості) в 2021 році становив 5,5%, в 2022 році зріс до 28,5%, а у 2023 році досяг максимального значення 68,1%. Така динаміка демонструє суттєве зниження собівартості відносно доходу, що пов'язано зі скороченням виробництва або зміною структури продукції. У 2024–2025 роках показник стабілізується на рівні 35,1% та 33,3% відповідно, що показує нормалізацію виробничих процесів.

Проведений аналіз показує, що прибутковість підприємства має нестабільний характер. Після різкого падіння у 2022 році спостерігається поступове відновлення у 2023–2024 роках, однак у 2025 році знову відбувається зниження ефективності діяльності. Можемо зробити висновок про високу залежність підприємства від зовнішніх факторів та про необхідність впровадження заходів щодо стабілізації доходів і підвищення ефективності використання ресурсів.

За результатами проведеного аналізу динаміки фінансових показників, ліквідності, платоспроможності, ділової активності та прибутковості підприємства можна зробити комплексну оцінку його фінансового стану.

В цілому фінансовий стан підприємства у досліджуваний період характеризується як відносно стабільний із ознаками нестійкості в окремі роки. Нестійкості обумовлено впливом зовнішніх факторів, зокрема економічною нестабільністю та наслідками воєнних дій. Аналіз показав, що підприємство має достатній рівень фінансової незалежності, що демонструє високий коефіцієнт автономії, який у 2021–2025 рр. зріс з 69,2% до 95,8%. Всупереч цьому динаміка фінансових результатів є нестабільною. У 2022 році підприємство зазнало збитків, що підтверджується від’ємним чистим фінансовим результатом (-159 тис. грн), а також зниженням показників рентабельності (ROA, ROE). У наступні роки спостерігається часткове відновлення діяльності, однак у 2025 році знову фіксується суттєве зниження прибутковості (чистий прибуток – 29 тис. грн, NPM – 0,8%). Позитивним моментом є високий рівень ліквідності підприємства, що демонструє його здатність своєчасно виконувати поточні зобов’язання. Значення коефіцієнтів ліквідності значно перевищують нормативні. Така тенденція вказує на наявність достатнього обсягу оборотних активів.

Аналіз ділової активності показав зниження ефективності використання ресурсів. Оборотноість активів знизилась з 3,9 у 2021 році до 0,6 у 2025 році. Причиною є уповільнення обігу капіталу та зниження ефективності господарської діяльності.

Сильні сторони підприємства:

- високий рівень фінансової автономії;
- низька залежність від позикового капіталу;
- високі показники ліквідності;
- наявність потенціалу до відновлення після кризових періодів.

Слабкі сторони підприємства:

- нестабільність фінансових результатів;
- значні коливання прибутковості;

- зниження ефективності використання активів;
- залежність результатів діяльності від зовнішніх факторів (економічна ситуація, війна).

Підсумовуючи, можна зробити висновок, що підприємство має фінансову основу для стабільного функціонування, однак потребує підвищення ефективності використання ресурсів та стабілізації прибутковості.

2.3 Оцінка впливу факторів невизначеності на діяльність підприємства

Зовнішнє середовище функціонування підприємства відіграє ключову роль у формуванні результатів його діяльності. Воно визначає рівень ризиків, можливостей розвитку та стабільності функціонування. Для ТОВ «Завод Гидропневмоапарат» вплив зовнішніх факторів є особливо значущим, зважаючи на галузеву специфіку та територіальне розташування підприємства. До основних факторів зовнішнього середовища належать макроекономічні умови, політична ситуація, рівень інфляції, а також стан галузі гідравлічного обладнання.

Найбільш суттєвим фактором впливу є повномасштабна війна в Україні, яка призвела до значного порушення виробничих і логістичних процесів. Розташування підприємства у Донецькій області обумовлює підвищені ризики зупинки виробництва, втрати активів, перебоїв у постачанні сировини та зниження попиту з боку ключових клієнтів. Економічна ситуація в Україні характеризується нестабільністю, що проявляється у коливанні валютного курсу, зниженні інвестиційної активності та загальному скороченні обсягів промислового виробництва. Важливим фактором є інфляція, яка призводить до зростання вартості матеріальних ресурсів (металу, комплектуючих, гумових виробів). Зростання собівартості підвищує собівартість продукції та знижує рівень прибутковості підприємства. Галузевий фактор також має значний вплив. Ринок гідравлічного обладнання є тісно пов'язаним із розвитком промисловості, зокрема металургії, машинобудування та гірничодобувної галузі. Скорочення обсягів виробництва в цих сферах призводить до зниження попиту на продукцію

підприємства. Що, в свою чергу, негативно впливає на його фінансові результати (табл. 2.10).

Таблиця 2.10 – Основні фактори зовнішнього середовища та їх вплив на діяльність підприємства

<i>Фактор</i>	<i>Характер впливу</i>	<i>Основні наслідки для підприємства</i>
Воєнні дії в Україні	Негативний	Порушення логістики, зниження обсягів виробництва, втрата клієнтів
Економічна нестабільність	Негативний	Зниження попиту, нестабільність доходів, обмеження інвестицій
Інфляція	Негативний	Зростання собівартості продукції, зниження прибутковості
Коливання валютного курсу	Негативний	Подорожчання імпортованих комплектуючих
Стан промисловості	Змішаний (переважно негативний)	Залежність попиту від активності металургії та машинобудування
Галузь гідравлічного обладнання	Змішаний	Обмежений ринок, висока конкуренція
Технологічний розвиток	Позитивний	Можливість модернізації виробництва та підвищення ефективності

Джерело: складено автором

Проведений аналіз зовнішнього середовища підприємства дозволив ідентифікувати ключові макроекономічні та галузеві фактори, що формують умови його функціонування. Водночас технологічний розвиток створює можливості для модернізації виробництва, автоматизації процесів та підвищення ефективності діяльності підприємства. діяльність ТОВ «Завод Гідропневмоапарат» значною мірою залежить від макроекономічних та галузових умов. Найбільш негативний вплив на підприємство мають воєнні дії в Україні, економічна нестабільність, інфляційні процеси та коливання валютного курсу. Ситуація підтверджує доцільність впровадження заходів щодо вдосконалення системи управління та оновлення виробничого обладнання з метою підвищення економічної стійкості підприємства (табл. 2.11).

Таблиця 2.11 – Аналіз факторів невизначеності та ризиків діяльності підприємства

<i>Фактор</i>	<i>Тип ризику</i>	<i>Ймовірність</i>	<i>Вплив</i>	<i>Наслідки</i>
Воєнні дії на території України	Зовнішній, політичний	Висока	Високий	Перебої у виробництві, руйнування інфраструктури, втрата клієнтів
Нестабільність економіки України	Макроекономічний	Висока	Високий	Зниження платоспроможності клієнтів, падіння попиту
Інфляційні процеси	Фінансовий	Висока	Середній	Зростання собівартості продукції, зниження прибутковості
Коливання валютного курсу	Фінансовий	Середня	Середній	Подорожчання імпортованих комплектуючих
Залежність від промислових клієнтів	Ринковий	Висока	Високий	Різке скорочення доходів при спаді в металургії
Концентрація клієнтської бази	Ринковий	Середня	Високий	Втрата ключового клієнта → значне падіння виручки
Перебої у постачанні сировини	Операційний	Середня	Високий	Зупинка виробництва, зрив термінів замовлень
Зростання конкуренції	Ринковий	Середня	Середній	Зниження частки ринку, необхідність зниження цін
Технологічне відставання	Внутрішній	Низька	Середній	Втрата конкурентних позицій
Логістичні труднощі	Операційний	Висока	Середній	Затримки поставок, збільшення витрат

Джерело: складено автором

Проведений аналіз факторів невизначеності говорить про високий рівень зовнішніх ризиків, що впливають на діяльність підприємства. Найбільш критичними є воєнні дії, макроекономічна нестабільність та залежність від промислового сектору. Внутрішні ризики мають менш виражений характер, але в сукупності із зовнішніми чинниками можуть посилювати негативний вплив на фінансові результати підприємства.

Ефективність функціонування підприємства значно залежить від взаємодії з основними зацікавленими сторонами – стейкхолдерами. Стейкхолдери мають прямий або опосередкований вплив на його діяльність. Аналіз стейкхолдерів дозволяє визначити їх інтереси, рівень впливу на підприємство, а також можливі ризики, що виникають у процесі взаємодії.

Для ТОВ «Завод Гидропневмоапарат» основними групами стейкхолдерів є клієнти, постачальники, держава та персонал підприємства (табл. 2.12).

Таблиця 2.12 – Аналіз основних стейкхолдерів підприємства

<i>Стейкхолдер</i>	<i>Інтерес</i>	<i>Вплив на підприємство</i>	<i>Ризики</i>
Клієнти (промислові підприємства)	Отримання якісної продукції за оптимальною ціною	Формують основну частину доходу підприємства	Зниження попиту, затримки оплат, втрата ключових клієнтів
Постачальники	Стабільні замовлення та своєчасна оплата	Забезпечують виробництво необхідними ресурсами	Перебої у постачанні, зростання цін на сировину
Держава	Сплата податків, дотримання законодавства	Регулює діяльність підприємства через податкову та економічну політику	Зміни законодавства, податкове навантаження
Персонал	Стабільна зайнятість і заробітна плата	Забезпечує виконання виробничих процесів	Відтік кадрів, зниження продуктивності праці

Джерело: складено автором

Найбільший вплив на діяльність підприємства мають клієнти та постачальники. Саме вони формують основу виробничо-господарської діяльності. Залежність від промислових клієнтів обумовлює чутливість підприємства до змін у галузі. Взаємодія з постачальниками визначає стабільність виробничого процесу, а будь-які перебої у постачанні або зростання цін на ресурси безпосередньо впливають на собівартість продукції та прибутковість підприємства. Державне регулювання та діяльність персоналу також відіграють важливу роль, проте їх вплив є більш опосередкованим у порівнянні з клієнтами та постачальниками.

Фактори невизначеності та ризики, розглянуті у попередніх підпунктах, впливають на результати діяльності ТОВ «Завод Гидропневмоапарат». Валив підтверджено результатами аналізу організаційно-економічних та фінансових показників, проведеного у підрозділах 2.1 та 2.2.

Найбільш суттєвий вплив зовнішніх факторів проявився у динаміці доходу підприємства. В 2022 році дохід зменшився майже вдвічі порівняно з 2021 роком, а у 2023 році – більш ніж у три рази. Основною причиною такого падіння є вплив воєнних дій, порушення логістичних ланцюгів. Крім цього – корочення виробничої активності ключових клієнтів у металургійній та гірничій галузях. В 2024 році

спостерігається часткове відновлення доходу, що демонструє адаптацію підприємства до нових умов. Але в 2025 році знову фіксується його зниження, що підтверджує нестабільність ринкового середовища.

Аналогічна ситуація спостерігається і щодо прибутковості підприємства. У 2022 році підприємство отримало збиток, що є наслідком різкого скорочення доходів та зростання витрат. В 2023–2024 роках відбулося часткове відновлення фінансових результатів, однак у 2025 році прибутковість знову знизилась до мінімального рівня. А також вплив зовнішніх факторів проявився у зниженні ділової активності підприємства. Оборотність активів зменшилась з 3,9 у 2021 році до 0,4 у 2023 році.

Проведений аналіз зовнішнього середовища, факторів невизначеності, ризиків та їх впливу на діяльність ТОВ «Завод Гідропневмоапарат» дозволяє зробити висновок, що підприємство функціонує в умовах високого рівня нестабільності та невизначеності. Зовнішнє середовище підприємства характеризується значним впливом негативних факторів. Серед них ключову роль відіграють воєнні дії, економічна нестабільність, інфляційні процеси та залежність від стану промислового сектору. Сукупність цих факторів формує підвищений рівень ризиків, що безпосередньо впливають на результати діяльності підприємства (табл. 2.13).

Таблиця 2.13 – Оцінка впливу факторів невизначеності на показники економічної стійкості ТОВ «Завод Гідропневмоапарат»

<i>Фактор невизначеності</i>	<i>Показник економічної стійкості</i>	<i>2021 р.</i>	<i>2025 р.</i>	<i>Відхилення</i>	<i>Характер впливу</i>
Воєнні дії в Україні	Чистий дохід, тис. грн	23 002	3 614	-19 388	Різке скорочення обсягів реалізації
Воєнні дії та економічна нестабільність	Чистий фінансовий результат, тис. грн	985	29	-956	Зниження прибутковості діяльності
Скорочення попиту на промислову продукцію	Оборотність активів	3,9	0,6	-3,3	Погіршення ефективності використання активів
Погіршення ринкової кон'юнктури	Оборотність дебіторської заборгованості	8,4	3,8	-4,6	Уповільнення розрахунків із клієнтами

Продовження таблиці 2.13

Інфляційні процеси та зростання витрат	ROA, %	14,2	0,5	-13,7	Зниження рентабельності активів
Інфляція та валютні ризики	NPM (чиста маржа), %	4,3	0,8	-3,5	Скорочення чистого прибутку від реалізації
Воєнні ризики та скорочення виробництва	Оборотність робочого капіталу	5,6	0,7	-4,9	Сповільнення обороту оборотних ресурсів
Підвищення рівня невизначеності зовнішнього середовища	ROE, %	25,8	0,5	-25,3	Зниження ефективності використання власного капіталу
Зростання ризиків діяльності	Коефіцієнт автономії	0,692	0,958	+0,266	Підприємство скоротило залежність від позикових коштів
Нестабільність ринку та скорочення зобов'язань	Коефіцієнт поточної ліквідності	3,14	23,54	+20,40	Формальне покращення ліквідності через зменшення поточних зобов'язань

Джерело: розраховано автором на основі [34]

Дані таблиці свідчать, що найбільш негативний вплив факторів невизначеності проявився у скороченні доходу підприємства на 19 388 тис. грн та зменшенні чистого фінансового результату на 956 тис. грн у 2025 році порівняно з 2021 роком. Також спостерігається суттєве погіршення показників ділової активності та прибутковості: оборотність активів знизилась з 3,9 до 0,6 разів, а рентабельність активів – з 14,2 % до 0,5 %. Водночас високі значення коефіцієнтів ліквідності та автономії свідчать про збереження певного запасу фінансової стійкості підприємства.

Результати аналізу демонструють, що підприємство має здатність до адаптації до складних умов функціонування. Діяльність підприємства супроводжується рядом проблем. А саме: нестабільністю фінансових результатів, зниженням ефективності використання ресурсів, залежністю від обмеженого кола клієнтів та впливом зовнішніх факторів. Наявність зазначених проблем свідчить про необхідність удосконалення системи управління підприємством, підвищення його адаптивності та зниження рівня ризиків.

Висновки до розділу 2

В другому розділі дипломної роботи проведено комплексну оцінку рівня економічної стійкості ТОВ «Завод Гидропневмоапарат» на основі аналізу організаційно-економічних характеристик підприємства, фінансових показників та впливу факторів невизначеності на результати його діяльності.

Аналіз фінансових результатів показав суттєве погіршення діяльності підприємства протягом досліджуваного періоду. Чистий дохід від реалізації продукції скоротився з 23 002 тис. грн у 2021 році до 3 614 тис. грн у 2025 році, тобто на 84,3 %. Найбільше падіння відбулося у 2022–2023 роках під впливом воєнних дій, порушення логістичних ланцюгів та скорочення попиту з боку основних споживачів продукції. Незважаючи на часткове відновлення доходу у 2024 році до 4 761 тис. грн, підприємству не вдалося забезпечити стабільне зростання показників. Динаміка чистого фінансового результату також підтверджує нестійкість функціонування підприємства. Якщо у 2021 році прибуток становив 985 тис. грн, то у 2022 році підприємство отримало збиток у розмірі 159 тис. грн. У 2023–2024 роках спостерігалось відновлення прибутковості до 208 тис. грн та 482 тис. грн відповідно, проте у 2025 році прибуток скоротився до 29 тис. грн.

Оцінка ліквідності показала надзвичайно високий рівень платоспроможності підприємства. Коефіцієнт поточної ліквідності зріс із 314,0 % у 2021 році до 2354,0 % у 2025 році, коефіцієнт швидкої ліквідності – зі 189,6 % до 900,9 %, а коефіцієнт абсолютної ліквідності – з 69,8 % до 539,4 %. Показники фінансової стійкості демонструють позитивні тенденції. Коефіцієнт автономії збільшився з 0,692 у 2021 році до 0,958 у 2025 році, що свідчить про високий рівень фінансової незалежності підприємства. Одночасно коефіцієнт фінансової залежності знизився з 1,44 до 1,04, а співвідношення позикового та власного капіталу скоротилося з 0,45 до 0,04. Аналіз показників прибутковості підтвердив нестабільний характер розвитку підприємства. У 2022 році рентабельність активів (ROA) знизилася до –2,2 %, а рентабельність власного капіталу (ROE) – до –3,3 %, що свідчило про збитковість

діяльності. Після часткового відновлення у 2023–2024 роках (ROA – 7,7 %, ROE – 9,6 % у 2024 році) вже у 2025 році показники знову погіршилися до 0,5 %.

Таким чином, результати проведеного аналізу дозволяють зробити висновок, що ТОВ «Завод Гидропневмоапарат» характеризується високим рівнем фінансової незалежності та ліквідності, проте має низьку ефективність використання ресурсів, нестабільні фінансові результати та значну залежність від зовнішніх факторів. Це обумовлює необхідність впровадження заходів, спрямованих на підвищення продуктивності діяльності, покращення використання активів, модернізацію виробництва та посилення адаптивності підприємства до умов невизначеності.

3 НАПРЯМИ ФОРМУВАННЯ ТА ПІДВИЩЕННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ СТІЙКОСТІ ПІДПРИЄМСТВА ТОВ "ЗАВОД ГІДРОПНЕВМОАПАРАТ"

3.1. Розробка заходів щодо підвищення економічної стійкості підприємства

Проведений у другому розділі аналіз фінансового стану ТОВ «Завод Гидропневмоапарат» дозволив виявити низку проблем, які негативно впливають на рівень економічної стійкості підприємства. Встановлено погіршення показників ліквідності та платоспроможності. Для підприємства характерною є значна залежність від позикових коштів. Така залежність призводить до зростання фінансового навантаження та підвищення рівня фінансових ризиків. Важливою проблемою є нестача оборотного капіталу. Дефіцит власних оборотних ресурсів змушує підприємство активніше використовувати короткострокові зобов'язання для покриття поточних потреб, що додатково погіршує фінансову стійкість. Досягнення фінансової рівноваги створює основу для підвищення економічної стійкості підприємства та зниження негативного впливу факторів невизначеності.

З метою підвищення рівня економічної стійкості ТОВ «Завод Гидропневмоапарат» доцільним є впровадження комплексу заходів, спрямованих на оптимізацію фінансової структури підприємства, зниження фінансових ризиків та забезпечення фінансової рівноваги. Ключовими серед них є впровадження ERP-системи та модернізація виробничого обладнання. Підприємству рекомендовано оптимізувати структуру капіталу. Насамперед шляхом поступового збільшення частки власних фінансових ресурсів у загальному обсязі фінансування діяльності. Важливим напрямом зміцнення фінансової стійкості є посилення контролю за дебіторською заборгованістю. Доцільним є формування резервного фонду підприємства за рахунок частини чистого прибутку.

Для вдосконалення системи управління грошовими потоками підприємству рекомендовано впровадити оперативне фінансове планування, контроль руху

коштів та прогнозування дефіциту ліквідності. Такі заходи дозволять підвищити ефективність використання фінансових ресурсів та мінімізувати ризик виникнення касових розривів (табл. 3.1).

Таблиця 3.1 – Заходи щодо оптимізації фінансової структури ТОВ «Завод Гидропневмоапарат»

<i>Виявлена проблема</i>	<i>Запропонований захід</i>	<i>Механізм реалізації</i>	<i>Очікуваний результат</i>
Низький рівень ліквідності	Впровадження системи оперативного управління грошовими потоками	Щомісячне планування надходжень і витрат коштів, контроль касових залишків	Підвищення платоспроможності та стабілізація поточних розрахунків
Висока залежність від позикового капіталу	Оптимізація структури капіталу	Збільшення частки власного капіталу за рахунок нерозподіленого прибутку	Зниження фінансових ризиків та підвищення фінансової автономії
Значний обсяг короткострокових зобов'язань	Реструктуризація короткострокової заборгованості	Переведення частини короткострокових зобов'язань у довгострокові	Зменшення навантаження на оборотний капітал
Дефіцит оборотних коштів	Оптимізація оборотного капіталу	Скорочення непродуктивних витрат та прискорення обороту коштів	Підвищення фінансової стійкості підприємства
Значний рівень дебіторської заборгованості	Посилення контролю за дебіторською заборгованістю	Встановлення лімітів відстрочки платежів та моніторинг розрахунків	Прискорення надходження грошових коштів
Відсутність фінансового резерву	Формування резервного фонду	Щорічне відрахування частини прибутку до резервного фонду	Підвищення адаптивності до кризових ситуацій
Нестабільність грошових потоків	Впровадження фінансового прогнозування	Складання прогнозного бюджету руху грошових коштів	Зниження ризику касових розривів
Зростання фінансових ризиків	Посилення фінансового контролю	Регулярний моніторинг показників ліквідності та фінансової стійкості	Підвищення рівня фінансової безпеки підприємства

Джерело: складено автором

Для забезпечення системного підходу до підвищення економічної стійкості ТОВ «Завод Гидропневмоапарат» доцільно сформувати комплексну схему фінансової стабілізації підприємства (рис. 3.1).



Рисунок 3.1 – Схема фінансової стабілізації ТОВ «Завод Гидропневмоапарат»

Джерело: складено автором

Одним із напрямків підвищення економічної стійкості ТОВ «Завод Гидропневмоапарат» є модернізація внутрішніх виробничих та управлінських процесів. Проведений у другому розділі аналіз показав, що для підприємства характерними є високі виробничі витрати, нестабільність грошових потоків, уповільнений оборот запасів та підвищене навантаження на оборотний капітал. Тому особливого значення набуває підвищення ефективності використання ресурсного потенціалу підприємства.

У межах модернізації виробничих процесів підприємству доцільно впровадити часткову автоматизацію обліку виробничих операцій, руху запасів та фінансових потоків. Основна проблема підприємства полягає у значній частці ручного контролю виробничих і складських операцій. Вказані труднощі призводить до затримок обробки інформації, накопичення надлишкових запасів та збільшення непродуктивних витрат. Для усунення даних недоліків пропонується впровадження інтегрованої ERP-системи управління ресурсами підприємства, яка

забезпечить автоматизований контроль виробництва, закупівель, складського обліку та фінансового планування.

Доцільно згадати про скорочення непродуктивних витрат підприємства. За результатами проведеного аналізу встановлено, що значна частина витрат пов'язана з надлишковими запасами, неефективним використанням ресурсів, втратами часу та високими адміністративними витратами (табл. 3.2).

Таблиця 3.2 – Заходи щодо скорочення непродуктивних витрат ТОВ «Завод Гидропневмоапарат»

<i>Стаття непродуктивних витрат</i>	<i>Поточний обсяг витрат, тис. грн</i>	<i>Запропонований захід</i>	<i>Очікуване скорочення витрат</i>	<i>Прогнозна економія, тис. грн</i>
Надлишкові складські запаси	95	Оптимізація системи закупівель та складського обліку	18 %	17,1
Витрати через затримки постачання	55	Автоматизація контролю поставок	15 %	8,3
Непродуктивні адміністративні витрати	65	Автоматизація документообігу	12 %	7,8
Втрати через неефективне планування виробництва	80	Впровадження виробничого планування ERP	16 %	12,8
Додаткові витрати через дефіцит оборотних коштів	40	Оптимізація грошових потоків	14 %	5,6
Витрати, пов'язані із простоем ресурсів	25	Оптимізація завантаження виробництва	10 %	2,5

Джерело: складено автором

Крім прямого скорочення непродуктивних витрат, реалізація запропонованих заходів забезпечить додатковий економічний ефект за рахунок:

- зростання продуктивності праці;
- скорочення виробничого браку;
- зменшення витрат на ремонт обладнання;
- оптимізації використання оборотних коштів;

- покращення управління запасами.

Варто зазначити, що скорочення непродуктивних витрат є лише одним із джерел економічного ефекту від реалізації запропонованих заходів. Крім безпосередньої економії витрат, впровадження ERP-системи та модернізація виробничого обладнання забезпечать додатковий економічний ефект за рахунок підвищення продуктивності праці, зменшення виробничого браку, скорочення витрат на ремонт обладнання, оптимізації управління запасами та підвищення ефективності виробничого планування. У зв'язку з цим загальний прогнозований економічний ефект від реалізації ключових заходів є ширшим за пряме скорочення непродуктивних витрат (табл. 3.3)

Таблиця 3.3 – Прогнозований економічний ефект від реалізації заходів щодо підвищення економічної стійкості ТОВ «Завод Гидропневмоапарат»

<i>Джерело економічного ефекту</i>	<i>Основний захід</i>	<i>Прогнозований ефект, тис. грн</i>
Скорочення надлишкових запасів	ERP-система	170
Скорочення непродуктивних адміністративних витрат	ERP-система	90
Оптимізація управління виробництвом	ERP-система	140
Скорочення витрат на ремонт обладнання	Модернізація обладнання	120
Зменшення виробничого браку	Модернізація обладнання	180
Підвищення продуктивності праці	ERP + модернізація	200
Разом		900

Джерело: складено автором

Одним із найважливіших напрямів підвищення економічної стійкості підприємства є оптимізація запасів. Для вирішення даної проблеми підприємству рекомендовано впровадити систему ABC-XYZ аналізу запасів. Даний підхід дозволить:

- визначити найбільш цінні групи ресурсів;
- контролювати критично важливі матеріали;
- зменшити обсяги надлишкових запасів;
- скоротити витрати на зберігання;

В межах системи група А – найбільш дорогі та критично важливі запаси – контролюється постійно, група В – ресурси середньої важливості – контролюються періодично, група С – малозначущі запаси – закуповуються за спрощеною схемою (табл. 3.4).

Таблиця 3.4 – Класифікація запасів ТОВ «Завод Гидропневмоапарат» за системою ABC-XYZ

<i>Категорія</i>	<i>Характеристика запасів</i>	<i>Матеріали та комплектуючі підприємства</i>	<i>Рівень впливу на виробництво</i>	<i>Рівень контролю</i>	<i>Рекомендована система управління</i>
АХ	Висока вартість та стабільне споживання	Гідроциліндри, насосні вузли, гідравлічні клапани, сталеві труби високого тиску	Критичний	Максимальний щоденний контроль	Постійний моніторинг залишків, мінімальний страховий запас, автоматизоване планування закупівель
АУ	Висока вартість та нестабільне споживання	Імпортні гідравлічні модулі, електронні блоки керування, спеціалізовані ущільнювачі	Високий	Посилений контроль	Закупівля під конкретні замовлення, прогнозування попиту
АЗ	Висока вартість та нерегулярне використання	Рідкісні комплектуючі для індивідуальних замовлень	Середній	Індивідуальний контроль	Мінімізація складських залишків, закупівля лише за потребою
ВХ	Середня вартість та стабільне споживання	Листовий метал, металеві заготовки, фітинги, кріпильні елементи	Високий	Регулярний контроль	Планові закупівлі 2–4 рази на місяць
ВУ	Середня вартість та помірні коливання попиту	Пневматичні шланги, підшипники, технічні мастила	Середній	Періодичний контроль	Формування середнього страхового запасу
ВЗ	Середня вартість та нестабільне споживання	Допоміжні електротехнічні елементи, окремі запасні частини обладнання	Низький	Контроль за потребою	Закупівлі невеликими партіями
СХ	Низька вартість та стабільне використання	Болти, гайки, шайби, герметики, технічні рукавички	Низький	Спрощений контроль	Масові закупівлі з періодичним поповненням

Продовження таблиці 3.4

<i>Категорія</i>	<i>Характеристика запасів</i>	<i>Матеріали та комплектуючі підприємства</i>	<i>Рівень впливу на виробництво</i>	<i>Рівень контролю</i>	<i>Рекомендована система управління</i>
CY	Низька вартість та нестабільне використання	Пакувальні матеріали, фарба, допоміжні господарські матеріали	Низький	Мінімальний контроль	Закупівля залежно від виробничих потреб
CZ	Низька вартість та нерегулярне використ.	Канцелярські товари, допоміжний інструмент	Мінімальний	Разовий контроль	Мінімізація запасів та закупівля за потребою

Джерело: складено автором

Додатково рекомендовано впровадити систему мінімального та максимального рівня запасів. Така система дозволить автоматично контролювати необхідність закупівель і запобігати надлишковому накопиченню матеріалів. Для забезпечення стабільної фінансової стійкості підприємству також доцільно впровадити систему контролю витрат на основі бюджетування та центрів фінансової відповідальності (табл. 3.5).

Таблиця 3.5 – Центри фінансової відповідальності ТОВ «Завод Гидропневмоапарат»

<i>Центр фінансової відповідальності</i>	<i>Основні функції підрозділу</i>	<i>Контрольовані витрати</i>	<i>Відповідальна особа</i>	<i>Основні інструменти контролю</i>
Виробничий відділ	Організація виробничого процесу, контроль виконання виробничих планів	Витрати на сировину, матеріали, енергоносії, виробничі втрати, оплата праці виробничого персоналу	Начальник виробництва	Нормування витрат матеріалів, контроль виробничих відхилень, виробничі бюджети
Складський відділ	Управління запасами та складськими залишками	Витрати на зберігання, надлишкові запаси, складські втрати, логістичні витрати	Завідувач складу	ABC-XYZ аналіз, контроль залишків, інвентаризація

Продовження таблиці 3.5

<i>Центр фінансової відповідальності</i>	<i>Основні функції підрозділу</i>	<i>Контрольовані витрати</i>	<i>Відповідальна особа</i>	<i>Основні інструменти контролю</i>
Відділ закупівель	Забезпечення підприємства матеріальними ресурсами	Закупівельні витрати, транспортні витрати, витрати на постачання, штрафи за затримки поставок	Керівник відділу закупівель	Контроль закупівельних цін, планування поставок, аналіз постачальників
Фінансовий відділ	Управління фінансовими потоками та бюджетування	Відсотки за кредитами, фінансові витрати, витрати на обслуговування позикового капіталу	Фінансовий директор / фінансовий менеджер	Бюджетування, контроль ліквідності, фінансове планування
Бухгалтерія	Облік та контроль фінансово-господарських операцій	Адміністративні витрати, податкові платежі, витрати документообігу	Головний бухгалтер	Контроль кошторисів, фінансова звітність, аналіз відхилень
Відділ збуту	Реалізація продукції та робота з клієнтами	Витрати на логістику збуту, маркетингові витрати, дебіторська заборгованість	Керівник відділу збуту	Контроль оплат, моніторинг дебіторської заборгованості
Технічний та ремонтний відділ	Обслуговування та ремонт обладнання	Витрати на ремонт, технічне обслуговування, простої обладнання	Головний механік	Графіки технічного обслуговування, контроль аварійних витрат
Адміністративний відділ	Забезпечення управлінської діяльності підприємства	Загальногосподарські витрати, витрати на офісне забезпечення, комунальні витрати	Адміністративний директор / керівник адміністрації	Адміністративний бюджет, контроль лімітів витрат

Джерело: складено автором

Система контролю витрат повинна включати:

- планування витрат за підрозділами;
- щомісячний аналіз відхилень фактичних витрат від планових;
- контроль перевищення встановлених лімітів;
- оперативне коригування витрат;
- внутрішній фінансовий моніторинг.

Використання системи бюджетування дозволить підприємству:

- підвищити прозорість фінансового управління;

- знизити рівень непродуктивних витрат;
- покращити контроль використання ресурсів;
- забезпечити більш ефективне фінансове планування;
- підвищити загальний рівень економічної стійкості підприємства (табл. 3.6).

Таблиця 3.6 – Система бюджетування ТОВ «Завод Гидропневмоапарат»

<i>Вид бюджету</i>	<i>Основний зміст бюджету</i>	<i>Відповідальний підрозділ</i>	<i>Період формування</i>	<i>Основна мета впровадження</i>
Бюджет доходів і витрат	Планування доходів, собівартості продукції, адміністративних та операційних витрат	Фінансовий відділ, бухгалтерія	Щомісячно / щоквартально	Контроль прибутковості та фінансового результату
Бюджет руху грошових коштів	Планування надходжень і витрат коштів, контроль ліквідності	Фінансовий відділ	Щотижнево / щомісячно	Недопущення касових розривів та дефіциту ліквідності
Бюджет закупівель	Планування закупівель сировини, комплектуючих та матеріалів	Відділ закупівель	Щомісячно	Оптимізація запасів та скорочення надлишкових витрат
Виробничий бюджет	Планування обсягів виробництва та потреб у ресурсах	Виробничий відділ	Щомісячно	Забезпечення безперервності виробничого процесу
Бюджет запасів	Планування мінімальних та максимальних залишків матеріалів і комплектуючих	Складський відділ	Щомісячно	Прискорення оборотності запасів та зниження витрат на зберігання
Бюджет адміністративних витрат	Планування витрат на управління, документообіг, офісне забезпечення	Адміністративний відділ, бухгалтерія	Щоквартально	Скорочення непродуктивних адміністративних витрат
Бюджет витрат на обслуговування обладнання	Планування ремонтів та технічного обслуговування	Технічний відділ	Щоквартально	Зменшення простоїв та аварійних витрат
Бюджет збуту	Планування витрат на реалізацію продукції, логістику та супровід клієнтів	Відділ збуту	Щомісячно	Підвищення ефективності реалізації продукції
Інвестиційний бюджет	Планування витрат на модернізацію та автоматизацію підприємства	Керівництво підприємства, фінансовий відділ	Щорічно	Підвищення економічної стійкості та конкурентоспроможності

Продовження таблиці 3.6

<i>Вид бюджету</i>	<i>Основний зміст бюджету</i>	<i>Відповідальний підрозділ</i>	<i>Період формування</i>	<i>Основна мета впровадження</i>
Резервний бюджет	Формування резервного фонду для покриття непередбачуваних витрат	Фінансовий відділ	Щорічно	Зниження впливу факторів невизначеності та ризиків

Джерело: складено автором

З метою мінімізації негативного впливу факторів невизначеності підприємству доцільно впровадити комплексну систему моніторингу ризиків. Система базуватиметься на постійному аналізі внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства, оцінці рівня ризиків та оперативному реагуванні на критичні відхилення показників діяльності.

Запропонована система моніторингу повинна функціонувати на основі регулярного контролю ключових ризикових показників підприємства, визначення відповідальних осіб та встановлення періодичності аналізу ризиків. Для забезпечення ефективності системи моніторингу ризиків доцільним є впровадження механізму оперативного реагування на критичні відхилення показників (табл. 3.7).

Також підприємству рекомендовано формувати щомісячний звіт оцінки ризиків, який міститиме:

- оцінку поточного рівня ризиків;
- аналіз причин відхилень;
- прогноз можливих наслідків;
- перелік необхідних управлінських рішень;
- оцінку ефективності вже впроваджених заходів.

Таблиця 3.7 – Система моніторингу ризиків ТОВ «Завод Гидропневмоапарат»

<i>Вид ризику</i>	<i>Основні прояви ризику</i>	<i>Показники моніторингу</i>	<i>Періодичність контролю</i>	<i>Відповідальний підрозділ</i>	<i>Запропоновані заходи реагування</i>
Фінансовий ризик	Нестача ліквідності, дефіцит оборотних коштів	Коефіцієнт ліквідності, рівень заборгованості, грошові потоки	Щомісячно	Фінансовий відділ	Контроль витрат, оптимізація структури капіталу
Ризик зростання собівартості	Підвищення цін на сировину та енергоносії	Динаміка виробничих витрат, зміна цін постачальників	Щомісячно	Відділ закупівель, виробничий відділ	Пошук альтернативних постачальників, оптимізація витрат
Ризик перебоїв постачання	Затримки поставок матеріалів та комплектуючих	Терміни постачання, рівень запасів	Щотижнево	Відділ закупівель, складський відділ	Диверсифікація постачальників, страховий запас
Ризик зниження попиту	Скорочення обсягів реалізації продукції	Обсяги продажів, портфель замовлень	Щомісячно	Відділ збуту	Розширення ринків збуту, оновлення асортименту
Виробничий ризик	Простої обладнання та порушення виробничого процесу	Кількість простоїв, витрати на ремонт	Щомісячно	Технічний відділ	Планове технічне обслуговування обладнання
Ризик дебіторської заборгованості	Прострочення платежів покупців	Частка простроченої дебіторської заборгованості	Щомісячно	Фінансовий відділ, відділ збуту	Контроль строків оплати, обмеження відстрочок платежів
Інфляційний ризик	Зростання витрат та зниження купівельної спроможності	Рівень інфляції, зміна витрат підприємства	Щоквартально	Фінансовий відділ	Коригування цінової політики

Джерело: складено автором

Запропонована система моніторингу ризиків дозволить підприємству своєчасно виявляти потенційні загрози, підвищити адаптивність до змін зовнішнього середовища, знизити рівень фінансової нестабільності та забезпечити більш ефективне управління економічною стійкістю підприємства. Варто також впровадити систему сценарного планування та антикризового управління. На

відміну від традиційного підходу до планування, запропонована система передбачає підготовку підприємства до кількох можливих варіантів розвитку економічної ситуації та формування готових управлінських рішень для кожного сценарію (табл. 3.8).

Таблиця 3.8 – Система сценарного планування ТОВ «Завод Гидропневмоапарат»

<i>Сценарій розвитку</i>	<i>Основні умови функціонування</i>	<i>Можливі ризики</i>	<i>Управлінські рішення</i>	<i>Очікуваний результат</i>
Базовий	Відносно стабільний рівень попиту та цін на ресурси	Помірні коливання витрат	Підтримання поточної структури виробництва та планових обсягів діяльності	Стабільне функціонування підприємства
Негативний	Зростання цін на сировину та енергоносії на 10–15 %	Зростання собівартості продукції, зниження прибутковості	Оптимізація витрат, скорочення непродуктивних витрат, перегляд закупівель	Зниження фінансового навантаження
Кризовий	Скорочення попиту та дефіцит оборотних коштів	Погіршення ліквідності, ризик збитковості	Тимчасове скорочення витрат, реструктуризація зобов'язань, формування антикризового бюджету	Підтримання платоспроможності підприємства

Джерело: складено автором

В межах запропонованої системи підприємству рекомендовано використовувати три базові сценарії функціонування: базовий; негативний; кризовий. Кожний сценарій повинен містити прогноз ключових показників діяльності підприємства, можливі ризики та перелік конкретних управлінських заходів реагування.

Запропонована система антикризового управління повинна функціонувати як механізм оперативного реагування на критичне погіршення фінансово-економічних показників підприємства (табл. 3.9).

Таблиця 3.9 – Система антикризового управління ТОВ «Завод Гидропневмоапарат»

<i>Кризова ситуація</i>	<i>Критичний показник</i>	<i>Антикризові заходи</i>	<i>Відповідальні особи</i>	<i>Очікуваний ефект</i>
Дефіцит ліквідності	Зниження коефіцієнта поточної ліквідності нижче нормативного рівня	Контроль витрат, прискорення інкасації дебіторської заборгованості	Фінансовий директор	Відновлення платоспроможності
Різке зростання собівартості	Зростання виробничих витрат понад 15 %	Оптимізація закупівель, перегляд постачальників	Начальник виробництва, відділ закупівель	Зниження витрат
Скорочення обсягів реалізації	Зменшення продажів понад 20 %	Розширення каналів збуту, коригування цінової політики	Відділ збуту	Стабілізація обсягів реалізації
Надмірне зростання кредиторської заборгованості	Перевищення критичного рівня боргового навантаження	Реструктуризація зобов'язань	Фінансовий відділ	Зниження фінансових ризиків
Перебої постачання	Порушення виробничого циклу через дефіцит матеріалів	Формування страхового запасу, альтернативні постачальники	Відділ закупівель, складський відділ	Забезпечення безперервності виробництва
Простої обладнання	Зростання аварійних зупинок виробництва	Позапланове технічне обслуговування	Технічний відділ	Скорочення виробничих витрат

Джерело: складено автором

Для забезпечення ефективності сценарного планування підприємству рекомендовано проводити щоквартальний перегляд прогнозних показників та коригування планів діяльності залежно від змін зовнішнього середовища. Відповідальність за оновлення сценаріїв варто покласти на фінансовий відділ спільно з керівництвом підприємства. Окремим елементом підвищення економічної стійкості підприємства має стати впровадження системи антикризового управління. Необхідність її формування обумовлена високим рівнем фінансових ризиків, нестабільністю ринку та залежністю підприємства від зовнішніх економічних факторів. Для оперативного управління кризовими ситуаціями підприємству також рекомендовано створити антикризову робочу групу у складі:

- фінансового директора;

- начальника виробництва;
- керівника відділу закупівель;
- головного бухгалтера;
- керівника відділу збуту.

Запропонована система дозволить вчасно реагувати на негативні зміни зовнішнього середовища, мінімізувати фінансові ризики, підтримувати стабільність операційної діяльності та забезпечити підвищення рівня економічної стійкості підприємства в умовах невизначеності (табл. 3.10).

Таблиця 3.10 – Заходи мінімізації ризиків ТОВ «Завод Гидропневмоапарат»

<i>Ризик</i>	<i>Можливий вплив на діяльність підприємства</i>	<i>Запропонований захід мінімізації</i>	<i>Очікуваний результат</i>
Зростання цін на сировину та комплектуючі	Підвищення собівартості продукції та зниження прибутковості	Диверсифікація постачальників, укладання довгострокових контрактів	Стабілізація закупівельних витрат
Дефіцит оборотного капіталу	Погіршення ліквідності та ризик касових розривів	Оптимізація грошових потоків та контроль дебіторської заборгованості	Підвищення платоспроможності
Зростання кредиторської заборгованості	Підвищення фінансового навантаження та ризик втрати фінансової стійкості	Реструктуризація короткострокових зобов'язань	Зниження боргового навантаження
Скорочення попиту на продукцію	Зменшення доходів та погіршення фінансових результатів	Розширення ринків збуту та адаптація виробничої програми	Підтримання обсягів реалізації
Інфляційний ризик	Зростання виробничих та адміністративних витрат	Коригування цінової політики та оптимізація витрат	Компенсація інфляційного впливу
Валютний ризик	Зростання вартості імпортованих компонентів	Часткове резервування валютних коштів та диверсифікація закупівель	Зменшення залежності від валютних коливань
Перебої у постачанні матеріалів	Порушення виробничого процесу та простої	Формування страхового запасу та альтернативна база постачальників	Забезпечення безперервності виробництва
Зростання дебіторської заборгованості	Уповільнення обороту коштів та дефіцит ліквідності	Встановлення контролю строків оплати та лімітів відстрочки	Прискорення надходження коштів
Виробничі простої	Зниження обсягів виробництва та додаткові витрати	Планове технічне обслуговування обладнання	Скорочення аварійних зупинок

Продовження таблиці 3.10

Ризик	Можливий вплив на діяльність підприємства	Запропонований захід мінімізації	Очікуваний результат
Неефективне використання запасів	Надлишкове накопичення матеріалів та зростання витрат на зберігання	Впровадження ABC-XYZ аналізу запасів	Підвищення оборотності запасів
Зростання непродуктивних витрат	Зниження ефективності діяльності підприємства	Впровадження системи бюджетування та фінансового контролю	Скорочення непродуктивних витрат
Погіршення фінансової стійкості	Зниження економічної стабільності підприємства	Формування резервного фонду та посилення фінансового контролю	Підвищення адаптивності до кризових ситуацій

Джерело: складено автором

З метою систематизації запропонованих заходів та забезпечення комплексного підходу до підвищення економічної стійкості ТОВ «Завод Гидропневмоапарат» доцільно сформувати інтегровану модель управління економічною стійкістю підприємства (рис. 3.2).

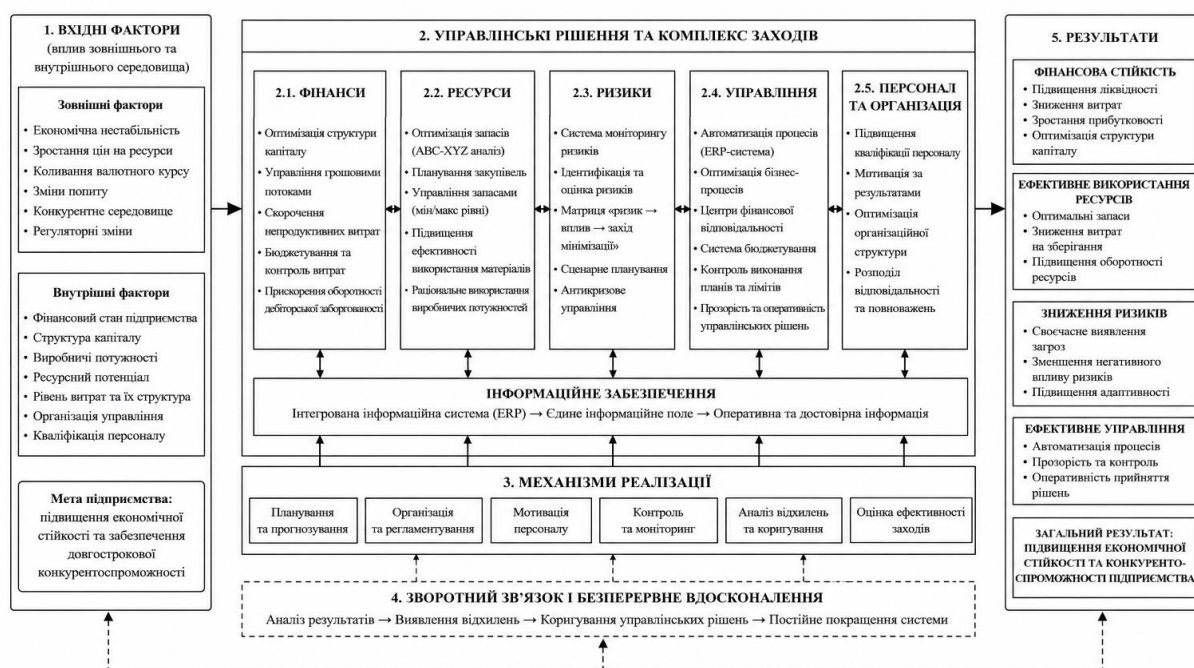


Рисунок 3.2 – Комплексна модель підвищення економічної стійкості ТОВ «Завод Гидропневмоапарат»

Джерело: складено автором

Запропонована комплексна модель дозволяє об'єднати фінансові, ресурсні, організаційні та антикризові заходи в єдину систему управління. Дана модель забезпечує взаємозв'язок між управлінням фінансами, оптимізацією запасів, контролем витрат, моніторингом ризиків та системою прийняття управлінських рішень. На відміну від фрагментарного підходу до вирішення окремих проблем. Реалізація запропонованої системи сприятиме підвищенню ліквідності та фінансової стійкості підприємства, зниженню рівня фінансових ризиків, покращенню ефективності використання ресурсів і зміцненню конкурентних позицій підприємства в умовах нестабільного економічного середовища.

Ключові заходи підвищення економічної стійкості підприємства

Сконцентруємось на двох основних та найбільше необхідних покращеннях для компанії: Впровадження ERP-системи та модернізація виробничих процесів.

Однією з основних проблем є недостатній рівень автоматизації управлінських процесів. На сьогодні окремі процеси обліку, контролю запасів, формування внутрішньої звітності та аналізу фінансових показників здійснюються фрагментарно або частково вручну. Відсутність єдиної інтегрованої системи обліку призводить до накопичення надлишкових запасів, дублювання закупівель та складності оперативного визначення фактичних залишків матеріалів. Існують труднощі з оперативним контролем витрат та дебіторської заборгованості. Формування управлінської звітності потребує значних витрат часу, а отримання актуальної інформації щодо фінансового стану підприємства часто відбувається із затримкою.

Для вирішення зазначених проблем у роботі пропонується впровадження ERP-системи (Enterprise Resource Planning) – інтегрованої системи управління ресурсами підприємства. Запропонована система дозволить об'єднати в єдиному інформаційному середовищі основні бізнес-процеси підприємства, зокрема:

- управління виробництвом;
- складський облік і контроль запасів;
- закупівлі та постачання;
- фінансовий і бухгалтерський облік;

- управління продажами;
- формування управлінської звітності;
- контроль дебіторської та кредиторської заборгованості.

Впровадження ERP-системи забезпечить автоматизацію обробки інформації, підвищення точності облікових операцій та скорочення часу на формування внутрішньої звітності. Завдяки інтеграції даних між підрозділами підприємство отримає можливість оперативного контролю витрат, швидкого аналізу фінансових показників та більш ефективного планування виробничої діяльності.

Для вибору ERP-системи для ТОВ «Завод Гидропневмоапарат» було проаналізовано декілька сучасних рішень, які використовуються для автоматизації виробничих, фінансових та управлінських процесів підприємств. Основну увагу приділено функціональним можливостям систем, адаптації до потреб виробничих підприємств, вартості впровадження та можливостям подальшого масштабування (табл. 3.11).

Таблиця 3.11 – Порівняльна характеристика ERP-систем для ТОВ «Завод Гидропневмоапарат»

<i>ERP-система</i>	<i>Основні переваги</i>	<i>Орієнтовна вартість впровадження</i>	<i>Недоліки</i>
BAS ERP	Адаптація до українського законодавства; підтримка бухгалтерського, фінансового та складського обліку; зручність для виробничих підприємств; відносно невисока вартість	від 300 тис. грн + впровадження	обмежені можливості міжнародної інтеграції
IT-Enterprise	Орієнтація на виробничі підприємства; глибока автоматизація виробництва; підтримка MES, BPM та управління ресурсами	від 700–1200 тис. грн	складніше та дорожче впровадження
Microsoft Dynamics 365 Business Central	міжнародна ERP-платформа; високий рівень масштабованості; інтеграція з Microsoft 365; потужна аналітика та хмарні рішення	від 80 USD за користувача на місяць + інтеграція	висока вартість адаптації та впровадження для українських підприємств

Джерело: складено автором на основі [40-42]

У процесі вибору ERP-системи для підприємства доцільно враховувати декілька ключових критеріїв. Насамперед важливе значення має вартість ліцензій та впровадження, оскільки підприємство повинно забезпечити економічну доцільність інвестицій у цифровізацію управління. Крім цього, система повинна бути адаптована до специфіки виробничого підприємства, підтримувати управління виробництвом, складським обліком, закупівлями та фінансами.

Важливим критерієм є також наявність української локалізації та відповідність вітчизняному бухгалтерському і податковому законодавству. Для ТОВ «Завод Гидропневмоапарат» це має суттєве значення, оскільки дозволяє спростити інтеграцію ERP-системи у вже існуючі бізнес-процеси підприємства та мінімізувати витрати на додаткове налаштування.

Додатково враховується можливість масштабування системи у майбутньому. ERP-рішення повинно забезпечувати можливість розширення функціоналу, інтеграції нових модулів та збільшення кількості користувачів у разі розширення діяльності підприємства.

За результатами проведеного аналізу найбільш доцільним для ТОВ «Завод Гидропневмоапарат» є використання системи BAS ERP. Вона поєднує достатній функціонал для автоматизації виробничого підприємства, підтримку української локалізації та помірну вартість впровадження. Система дозволяє автоматизувати фінансовий облік, управління запасами, виробниче планування та контроль витрат, що безпосередньо сприятиме підвищенню економічної стійкості підприємства. Для забезпечення ефективного функціонування ERP-системи після її впровадження важливе значення має належна підготовка персоналу підприємства (табл. 3.12)

Запропонована структура витрат дозволяє забезпечити повноцінне впровадження ERP-системи та мінімізувати ризики неефективного використання програмного забезпечення. Найбільшу частку витрат становить придбання ліцензій ERP-системи, що обумовлено необхідністю забезпечення комплексної автоматизації основних бізнес-процесів підприємства.

Таблиця 3.12 – Організація навчання персоналу при впровадженні ERP-системи

№	Категорія персоналу	Основний зміст навчання	Форма навчання	Очікуваний результат
1	Бухгалтерія	Робота з фінансовими модулями, бухгалтерський облік, формування звітності	Практичні тренінги та консультації	Скорочення помилок в обліку та пришвидшення формування звітності
2	Фінансовий відділ	Контроль фінансових потоків, бюджетування, аналіз витрат	Семінари та практичні заняття	Підвищення ефективності фінансового контролю
3	Складський персонал	Облік запасів, контроль залишків, робота зі складськими модулями	Практичне навчання на робочому місці	Покращення контролю запасів та зниження надлишкових залишків
4	Керівники виробничих підрозділів	Планування виробництва, контроль виконання операцій, аналіз продуктивності	Індивідуальні консультації та тренінги	Підвищення оперативності управлінських рішень
5	Менеджери із закупівель і продажів	Управління замовленнями, контроль постачання, робота з клієнтською базою	Тренінги та робота в тестовому середовищі	Підвищення ефективності управління закупівлями та продажами

Джерело: складено автором

Витрати на впровадження ERP-системи формуються не лише із вартості програмного забезпечення, а також включають налаштування системи, інтеграцію з наявними бізнес-процесами, навчання працівників та технічний супровід (табл. 3.13).

Важливим напрямом підвищення економічної стійкості ТОВ «Завод Гидропневмоапарат» є модернізація виробничого обладнання та часткове оновлення окремих виробничих вузлів. Необхідність реалізації даного заходу обумовлена високим рівнем фізичного та морального зношення частини обладнання, що негативно впливає на ефективність виробничих процесів і фінансові результати діяльності підприємства. У процесі аналізу діяльності підприємства було встановлено, що використання застарілого обладнання призводить до збільшення кількості виробничих простоїв, зростання витрат на технічне обслуговування та ремонт, а також підвищення рівня браку продукції.

Таблиця 3.13 – Структура витрат на впровадження ERP-системи

№	Стаття витрат	Зміст витрат	Сума, тис. грн	Частка у структурі, %
1	Придбання ліцензій ERP-системи	Закупівля програмного забезпечення та користувацьких ліцензій	180	31,0
2	Налаштування та адаптація системи	Налаштування модулів ERP відповідно до потреб підприємства	120	20,7
3	Інтеграція бізнес-процесів	Інтеграція ERP із фінансовим, складським та виробничим обліком	95	16,4
4	Навчання персоналу	Проведення тренінгів, консультацій та підготовка працівників	70	12,1
5	Технічна підтримка та супровід	Сервісне обслуговування та технічний супровід протягом першого року	115	19,8
	Разом		580	100,0

Джерело: складено автором

Наявність значних витрат на ремонт обладнання та усунення технічних несправностей знижує рівень економічної ефективності підприємства та підвищує ризик втрати конкурентних позицій на ринку. За умов нестабільного економічного середовища це створює додаткові загрози для забезпечення стабільності виробничої діяльності та фінансової стійкості підприємства.

З метою усунення зазначених проблем у роботі пропонується реалізація заходу з модернізації виробничого обладнання. При цьому доцільною є не повна заміна всього виробничого комплексу, що потребувало б значних фінансових ресурсів, а часткове оновлення найбільш проблемних виробничих вузлів та придбання додаткового обладнання для більш точної й стабільної обробки деталей. Запропонована модернізація передбачає:

- оновлення найбільш зношених виробничих вузлів;
- встановлення сучасних елементів автоматизації виробничих операцій;
- придбання додаткового обладнання для підвищення точності механічної обробки деталей;
- оптимізацію енергоспоживання виробничих процесів;
- зниження рівня виробничого браку та непродуктивних витрат.

Часткова модернізація обладнання дозволить підприємству підвищити стабільність виробничого процесу без необхідності повного переоснащення

виробництва. Крім цього, такий підхід є більш економічно доцільним для підприємства, оскільки забезпечує поступове оновлення виробничої бази при помірному рівні інвестиційних витрат.

Для вибору найбільш доцільного варіанта модернізації виробничого обладнання було проаналізовано декілька можливих напрямів оновлення виробничої бази підприємства. Основна увага приділялась співвідношенню вартості модернізації, технічної ефективності, продуктивності обладнання та очікуваного економічного результату (табл. 3.14)

Таблиця 3.14 – Порівняльна характеристика варіантів модернізації виробничого обладнання

№	Варіант модернізації	Характеристика	Орієнтовна вартість, тис. грн	Основні переваги	Основні недоліки
1	Ремонт та часткова модернізація наявного обладнання	Оновлення окремих виробничих вузлів, заміна зношених елементів, модернізація систем управління	220	Найнижчі витрати; швидке впровадження; зниження витрат на ремонт	Обмежене підвищення продуктивності; часткове збереження технічних обмежень
2	Придбання напівавтоматичного обладнання	Закупівля нового напівавтоматичного виробничого обладнання для окремих операцій	620	Підвищення точності обробки; скорочення браку; зниження навантаження на персонал	Потребує навчання працівників; середній рівень автоматизації
3	Придбання сучасного ЧПУ-верстата	Встановлення високоточного автоматизованого обладнання з числовим програмним управлінням	1250	Висока продуктивність; мінімізація браку; максимальна автоматизація процесів	Найвища вартість; значні витрати на впровадження та обслуговування

Джерело: складено автором

Під час вибору найбільш доцільного варіанта модернізації виробничого обладнання необхідно враховувати не лише технічні характеристики обладнання, а й економічну доцільність інвестицій для підприємства. Одним із ключових критеріїв виступає вартість реалізації заходу, оскільки підприємство має обмежений бюджет на модернізацію виробничої бази у розмірі 620 тис. грн.

Важливе значення також має строк служби обладнання та його продуктивність. Сучасне обладнання дозволяє збільшити обсяги виробництва, підвищити точність обробки деталей та скоротити виробничі простої. Водночас надмірно дорогі варіанти модернізації можуть створювати додаткове фінансове навантаження на підприємство.

Додатковими критеріями вибору виступають рівень енергоспоживання та витрати на технічне обслуговування обладнання. Використання більш енергоефективних виробничих рішень дозволяє скоротити непродуктивні витрати підприємства та знизити собівартість продукції. Крім цього, важливим фактором є вплив модернізації на якість готової продукції, оскільки підвищення точності виробничих операцій сприяє зменшенню рівня браку та підвищенню конкурентоспроможності підприємства (табл. 3.15).

Таблиця 3.15 – Структура витрат на модернізацію виробничого обладнання

№	Стаття витрат	Зміст витрат	Сума, тис. грн	Частка у структурі, %
1	Закупівля обладнання	Придбання напівавтоматичного виробничого обладнання	410	66,1
2	Доставка обладнання	Транспортні витрати та логістика	35	5,6
3	Монтаж та встановлення	Монтажні роботи, підключення та підготовка обладнання до роботи	60	9,7
4	Налаштування обладнання	Технічне налаштування та тестування виробничих параметрів	45	7,3
5	Навчання операторів	Проведення інструктажів та практичного навчання працівників	25	4,0
6	Сервісне обслуговування	Технічна підтримка та сервісний супровід протягом першого року	45	7,3
	Разом		620	100,0

Джерело: складено автором

Зважаючи на специфіку діяльності ТОВ «Завод Гидропневмоапарат», модернізація виробничої бази потребує проведення підготовчих технічних робіт, адаптації обладнання до існуючих виробничих процесів та підготовки персоналу до роботи з оновленими виробничими системами. Окрему увагу доцільно приділити навчанню операторів обладнання, оскільки ефективність використання нових виробничих рішень значною мірою залежить від рівня підготовки працівників. Найбільшу частку витрат у структурі модернізації становить закупівля виробничого обладнання, що обумовлено необхідністю підвищення технічного рівня виробництва та покращення точності обробки деталей. Водночас суттєву роль відіграють витрати на монтаж, налаштування та інтеграцію обладнання у виробничий процес підприємства, оскільки від правильності встановлення залежить стабільність подальшої експлуатації виробничої системи.

Взято до уваги навчання операторів та сервісне обслуговування обладнання. Заходи знизять ризики виробничих помилок, підвищать ефективність використання нового обладнання, забезпечать безперервність виробничого процесу після модернізації.

3.2 Економічне обґрунтування запропонованих заходів

Реалізація запропонованих заходів щодо підвищення економічної стійкості підприємства потребує відповідного фінансового забезпечення. Запропоновані заходи орієнтовані переважно на оптимізацію внутрішніх процесів, автоматизацію управління ресурсами та підвищення ефективності фінансового контролю. Така орієнтація дозволяє уникнути надмірного інвестиційного навантаження на підприємство.

Основна частина витрат пов'язана із впровадженням систем автоматизації управління, модернізацією окремих виробничих процесів, навчанням персоналу та формуванням резервного фонду для забезпечення фінансової стабільності підприємства в умовах невизначеності (табл. 3.16).

Таблиця 3.16 – Витрати на впровадження заходів щодо підвищення економічної стійкості ТОВ «Завод Гидропневмоапарат»

Напрямок впровадження	Основний зміст заходу	Витрати, тис. грн	Частка у загальних витратах, %
Автоматизація управління підприємством	Впровадження ERP-системи для управління виробництвом, запасами та фінансами	580	32,3
Автоматизація складського обліку	Встановлення системи контролю залишків та обліку запасів	120	7,0
Програмне забезпечення	Закупівля ліцензій ERP та фінансового програмного забезпечення	90	5,2
Навчання персоналу	Підготовка працівників до роботи з новими системами управління	70	4,1
Модернізація виробничих процесів	Часткове оновлення обладнання та оптимізація виробничих операцій	620	36,0
Формування резервного фонду	Створення резерву для покриття кризових витрат та ризиків	140	8,1
Впровадження системи моніторингу ризиків	Розробка внутрішньої системи контролю ризиків та фінансового моніторингу	60	3,5
Організаційні витрати	Налаштування системи бюджетування та внутрішнього фінансового контролю	40	2,4

Джерело: складено автором

Запропоновані заходи формують комплексний підхід до підвищення економічної стійкості ТОВ «Завод Гидропневмоапарат» та спрямовані на вдосконалення виробничих, фінансових і управлінських процесів підприємства. Реалізація зазначених напрямів дозволить підвищити ефективність використання ресурсів, покращити контроль витрат, знизити рівень фінансових ризиків та забезпечити більш стабільне функціонування підприємства в умовах нестабільного зовнішнього середовища. Водночас серед запропонованих заходів першочергове значення мають впровадження ERP-системи та модернізація виробничого обладнання.

Впровадження ERP-системи дозволить автоматизувати основні бізнес-процеси підприємства, підвищити оперативність управлінських рішень і покращити контроль фінансово-господарської діяльності. Подальше економічне

обґрунтування в роботі здійснюється саме для впровадження ERP-системи та модернізації виробничого обладнання як ключових напрямів підвищення економічної стійкості ТОВ «Завод Гидропневмоапарат».

Для більш об'єктивної оцінки результативності запропонованих заходів доцільно здійснити прогноз основних фінансово-економічних показників підприємства у середньостроковій перспективі. При формуванні прогнозу враховано очікуваний ефект від скорочення непродуктивних витрат, підвищення оборотності ресурсів, покращення ліквідності та зростання ефективності фінансового управління підприємством (табл. 3.17).

Таблиця 3.17 – Прогноз фінансово-економічних показників ТОВ «Завод Гидропневмоапарат» після впровадження запропонованих заходів

Показник	2025 р. (базовий)	2026 р.	2027 р.	2028 р.	Відхилення 2028/2025
Чистий дохід від реалізації, тис. грн	3 614	4 265	4 948	5 641	+2 027
Собівартість продукції, тис. грн	2 711	3 180	3 635	4 100	+1 389
Коефіцієнт фінансової автономії	0,96	0,94	0,93	0,92	-0,04
Частка короткострокових зобов'язань у структурі капіталу, %	4,2	5,5	6,4	7,2	+3,0 п.п.
Частка простроченої дебіторської заборгованості, %	18,0	13,5	10,0	7,5	-10,5 п.п.
Обсяг непродуктивних витрат, тис. грн	360	310	260	210	-150

Джерело: складено автором

Прогнозні розрахунки свідчать про поступове зміцнення економічної стійкості підприємства протягом прогнозного періоду. Очікується стабільне зростання чистого прибутку та рентабельності діяльності. Такі покращення вдасться імплементувати скороченням непродуктивних витрат, покращенням системи фінансового контролю та підвищенням ефективності використання ресурсів.

Прогнозується покращення показників ліквідності та фінансової автономії підприємства. Воно демонструватиме зниження залежності від короткострокового позикового капіталу та підвищення рівня фінансової стабільності. Позитивна динаміка оборотності запасів і скорочення дебіторської заборгованості підтверджують ефективність запропонованої системи (табл. 3.18).

Таблиця 3.18 – Вплив запропонованих заходів на показники економічної стійкості ТОВ «Завод Гидропневмоапарат»

Показник	До впровадження	Після впровадження	Відхилення	Вплив заходів
Коефіцієнт поточної ліквідності	1,08	1,32	+0,24	ERP + контроль дебіторки
Коефіцієнт автономії	0,41	0,48	+0,07	скорочення витрат, зростання прибутку
Рентабельність діяльності, %	7,5	11,2	+3,7	модернізація + автоматизація
Оборотність запасів	4,1	5,3	+1,2	ERP + контроль складу
Рівень виробничого браку, %	4,8	3,1	-1,7	модернізація обладнання
Частка непродуктивних витрат, %	12,0	8,4	-3,6	обидва заходи
Продуктивність праці, %	100	112	+12	модернізація виробництва
Чистий фінансовий результат, тис. грн	29	450	+421	комплексний ефект

Джерело: складено автором

По отриманим результатам бачимо позитивний вплив запропонованих заходів на рівень економічної стійкості ТОВ «Завод Гидропневмоапарат». Реалізація забезпечує покращення ключових фінансово-економічних показників підприємства, зокрема підвищення ліквідності, рентабельності діяльності, оборотності запасів та скорочення частки непродуктивних витрат.

Водночас зниження рівня фінансових ризиків, покращення контролю витрат і підвищення ефективності використання ресурсів свідчать про зростання здатності підприємства адаптуватися до змін зовнішнього середовища та забезпечувати стабільність фінансово-господарської діяльності у довгостроковій перспективі.

Для визначення доцільності впровадження запропонованих заходів щодо підвищення економічної стійкості ТОВ «Завод Гидропневмоапарат» необхідно провести оцінку їх економічної ефективності. Оцінювання здійснюється на основі прогнозного економічного ефекту, обсягу необхідних інвестицій, строку окупності заходів та інтегральної оцінки зміни рівня економічної стійкості підприємства.

Загальний обсяг витрат на реалізацію запропонованих заходів відповідно до проведених розрахунків становить:

$$B = 1200 \text{ тис. грн}$$

Прогнозний річний економічний ефект від скорочення непродуктивних витрат, підвищення ефективності управління ресурсами та покращення фінансових результатів становить:

$$E = 900 \text{ тис. грн}$$

Економічна ефективність визначається як співвідношення отриманого економічного ефекту до витрат на впровадження заходів:

$$E_{\text{еф}} = \frac{E}{B} \quad (3.1)$$

Підставляючи отримані значення, маємо:

$$E_{\text{еф}} = \frac{900}{1200} = 0,75$$

Отриманий результат свідчить, що на кожную 1 грн вкладених коштів підприємство отримає близько 0,75 грн економічного ефекту щорічно.

Строк окупності визначається як відношення загального обсягу інвестицій до річного економічного ефекту:

$$T = \frac{B}{E} \quad (3.2)$$

Проведемо розрахунок:

$$T = \frac{1200}{900} = 1,33$$

Тобто, прогнозний строк окупності запропонованих заходів становить 1,3 року (15 місяців), що є хорошим показником для управлінських та організаційно-технічних заходів у промисловій сфері.

Рентабельність запропонованих заходів визначається за формулою:

$$R = \frac{E}{B} \times 100\% \quad (3.3)$$

Проведемо розрахунок:

$$R = \frac{900}{1200} \times 100\% = 75\%$$

Отже рівень рентабельності впровадження запропонованих заходів становить 75 %, що підтверджує економічну доцільність їх реалізації.

Доцільно розрахувати індекси зміни ключових показників економічної стійкості. Базові показники - чиста рентабельність діяльності, оборотність дебіторської заборгованості та коефіцієнт фінансової автономії. Вони характеризують прибутковість, ділову активність і фінансову незалежність підприємства. В 2025 році чиста маржа підприємства становила 0,8%. Оборотність дебіторської заборгованості – 3,8 раза. Коефіцієнт фінансової автономії – 0,96. Індекс зміни показника розраховується за формулою:

$$I = \frac{\Pi_{\text{після}}}{\Pi_{\text{до}}} \quad (3.4)$$

1. Індекс зміни рентабельності діяльності

$$I_p = \frac{R_{\text{після}}}{R_{\text{до}}} \quad (3.5)$$

$$I_p = \frac{3,9}{0,8} = 4,88$$

Після впровадження ERP-системи та модернізації виробничого обладнання прогнозується зростання чистої рентабельності діяльності у 4,88 рази. Динаміка пояснюється очікуваним скороченням непродуктивних витрат. Також зменшенням виробничого браку та підвищенням ефективності використання ресурсів.

2. Індекс зміни оборотності дебіторської заборгованості

$$I_{\text{об}} = \frac{O_{\text{після}}}{O_{\text{до}}} \quad (3.6)$$

$$I_{\text{об}} = \frac{4,6}{3,8} = 1,21$$

Оборотність дебіторської заборгованості зросте у 1,21 рази. З цього бачимо очікуване прискорення повернення коштів від покупців. Прогнозується покращення контролю розрахунків завдяки впровадженню ERP-системи.

3. Індекс зміни фінансової автономії

$$I_{\text{авт}} = \frac{K_{\text{авт.після}}}{K_{\text{авт.до}}} \quad (3.7)$$

$$I_{\text{авт}} = \frac{0,48}{0,41} = 1,17$$

Коефіцієнт фінансової автономії зростає в 1,17 разів. Незначне зростання є позитивним. Підприємство вже має високий рівень фінансової незалежності, Тому основний ефект заходів проявляється не у різкому збільшенні автономії. А у зміцненні здатності підприємства самостійно фінансувати свою діяльність.

Узагальнений індекс економічної стійкості визначимо як середнє арифметичне трьох розрахованих індексів:

$$I_{ec} = \frac{4,88 + 1,21 + 1,17}{3} = 2,42$$

Отримане значення інтегрального індексу економічної стійкості перевищує 1. Так демонструється позитивний вплив запропонованих заходів на фінансово-економічний стан підприємства. Відповідно до отриманого інтегрального показника рівень економічної стійкості підприємства після реалізації запропонованих заходів можна оцінити як достатній із позитивною тенденцією до зміцнення фінансово-економічного стану підприємства. Найбільший приріст бачимо за показником рентабельності. Оборотність дебіторської заборгованості та фінансова автономія демонструють більш помірне але також позитивне покращення.

Для оцінювання зміни рівня прибутковості підприємства після впровадження запропонованих заходів доцільно розрахувати коефіцієнт приросту прибутковості:

$$K_{\pi} = \frac{\Pi_{\text{після}} - \Pi_{\text{до}}}{\Pi_{\text{до}}} \quad (3.8)$$

Підставляючи отримані значення, маємо:

$$K_{\pi} = \frac{450 - 29}{29} = 14,52$$

Отже, після реалізації запропонованих заходів прогнозується зростання чистого фінансового результату підприємства у 14,52 разів, що свідчить про суттєве

підвищення ефективності господарської діяльності підприємства. Для оцінювання ефективності заходів щодо оптимізації витрат доцільно розрахувати коефіцієнт зниження непродуктивних витрат:

$$K_{\text{нв}} = \frac{\text{НВ}_{\text{до}} - \text{НВ}_{\text{після}}}{\text{НВ}_{\text{до}}} \quad (3.9)$$

Підставляючи значення, маємо:

$$K_{\text{нв}} = \frac{12,0 - 8,4}{12,0} = 0,30$$

Отже, реалізація ERP-системи та модернізація виробничого обладнання дозволять скоротити частку непродуктивних витрат на 30%, що позитивно вплине на ефективність використання ресурсів підприємства та загальний рівень його економічної стійкості.

Індекс продуктивності праці:

$$I_{\text{пп}} = \frac{\text{ПП}_{\text{після}}}{\text{ПП}_{\text{до}}} \quad (3.10)$$

Підставляючи значення, маємо:

$$I_{\text{пп}} = \frac{112}{100} = 1,12$$

Отримане значення свідчить про прогнозне підвищення продуктивності праці на 12% після реалізації заходів. Для ґрунтовного оцінювання економічної доцільності впровадження ERP-системи та модернізації виробничого обладнання доцільно застосувати метод дисконтування грошових потоків, який дозволяє врахувати зміну вартості грошей у часі та визначити інвестиційну привабливість запропонованих заходів. Загальний обсяг інвестицій у реалізацію запропонованих заходів становить:

$$I = 1200 \text{ тис. грн}$$

Прогнозний річний економічний ефект від реалізації заходів становить:

$$CF = 900 \text{ ти. грн}$$

Для проведення розрахунків приймемо ставку дисконтування на рівні 20%, що відповідає середньому рівню ризику інвестиційних проєктів у виробничій сфері. Коефіцієнт дисконтування визначається за формулою:

$$K_d = \frac{1}{(1+r)^t} \quad (3.11)$$

де:

K_d – коефіцієнт дисконтування;
 r – ставка дисконтування;
 t – період реалізації проєкту.

Розрахунок дисконтованих грошових потоків наведено в табл. 3.19.

Таблиця 3.19 – Розрахунок дисконтованих грошових потоків від реалізації запропонованих заходів

Рік	Грошовий потік, тис. грн	Коефіцієнт дискотування	Дисконтований грошовий потік, тис. грн
2026	900	0,833	750,0
2027	900	0,694	625,0
2028	900	0,579	520,8
Разом	2700	—	1895,8

Джерело: розраховано автором

Для оцінювання інвестиційної ефективності проєкту визначимо чисту приведену вартість (NPV):

$$NPV = \sum DCF - I \quad (3.12)$$

де:

DCF – дисконтований грошовий потік;

I – початкові інвестиції.

Підставляючи отримані значення, маємо:

$$NPV = 1895,8 - 1200 = 695,8 \text{ тис. грн}$$

Оскільки чиста приведена вартість є додатною, реалізація запропонованих заходів є економічно доцільною та забезпечує приріст вартості підприємства. Для додаткового оцінювання ефективності інвестицій визначимо індекс прибутковості (PI):

$$PI = \frac{\sum DCF}{I} \quad (3.13)$$

Проведемо розрахунок:

$$PI = \frac{1895,8}{1200} = 1,58$$

Отримане значення перевищує 1, що свідчить про високий рівень інвестиційної привабливості запропонованих заходів. Дисконтований строк окупності визначається як період часу, необхідний для повного повернення вкладених інвестицій з урахуванням дисконтування грошових потоків. Після першого року реалізації проєкту підприємство отримає дисконтований грошовий потік у розмірі:

$$750,0 \text{ тис. грн}$$

Залишок інвестицій, що потребує покриття:

$$1200 - 750 = 450 \text{ тис. грн}$$

У другому році дисконтований грошовий потік становитиме:

$$625,0 \text{ тис. грн}$$

Тоді дисконтований строк окупності визначимо за формулою:

$$T_{\text{диск}} = 1 + \frac{450}{625} = 1,72 \text{ року}$$

Отже, дисконтований строк окупності запропонованих заходів становить приблизно 1,7 року, що свідчить про достатньо швидке повернення вкладених коштів та підтверджує економічну ефективність реалізації ERP-системи та модернізації виробничого обладнання. Запропонована система заходів вплине на зниження рівня фінансових ризиків та підвищення адаптивності підприємства до змін зовнішнього середовища. Так прогнозується зміцнення економічної стійкості ТОВ «Завод Гидропневмоапарат». А також підвищення стабільності його функціонування та покращення конкурентних позицій підприємства у довгостроковій перспективі.

Висновки до розділу 3

В третьому розділі дипломної роботи розроблено комплекс заходів, спрямованих на підвищення економічної стійкості ТОВ «Завод Гидропневмоапарат» в умовах невизначеності. Основою запропонованого механізму підвищення економічної стійкості стала система фінансової стабілізації підприємства.

В межах підвищення ефективності використання ресурсного потенціалу підприємства обґрунтовано доцільність впровадження ERP-системи BAS ERP.

Загальний обсяг інвестицій у впровадження системи становить 580 тис. грн. Другим ключовим напрямом підвищення економічної стійкості визначено модернізацію виробничого обладнання. На основі порівняння трьох можливих варіантів оновлення виробничої бази найбільш доцільним визнано придбання напівавтоматичного обладнання вартістю 620 тис. грн, яке забезпечує оптимальне співвідношення інвестиційних витрат та виробничого ефекту.

Проведене економічне обґрунтування підтвердило ефективність запропонованих заходів. Очікується отримання сукупного економічного ефекту в розмірі 900 тис. грн на рік. Найбільшу частку ефекту забезпечить підвищення продуктивності праці – 200 тис. грн, зменшення виробничого браку – 180 тис. грн та скорочення надлишкових запасів – 170 тис. грн. Додатковий результат буде досягнутий завдяки оптимізації виробничого планування (140 тис. грн), скороченню витрат на ремонт обладнання (120 тис. грн) та зниженню адміністративних витрат (90 тис. грн). Загальний обсяг інвестицій у реалізацію запропонованих заходів становить 1 200 тис. грн, з яких 580 тис. грн спрямовується на впровадження ERP-системи та 620 тис. грн – на модернізацію виробничого обладнання. Розрахунки показали, що рівень рентабельності інвестицій становить 75 %.

Так, реалізація запропонованого комплексу заходів дозволить ТОВ «Завод Гидропневмоапарат» не лише отримати значний економічний ефект, а й підвищити рівень адаптивності до зовнішніх ризиків, забезпечити більш ефективне використання ресурсів, зміцнити конкурентні позиції та створити передумови для довгострокового стабільного розвитку підприємства.

ВИСНОВКИ

В дипломній роботі досліджено теоретичні, методичні та практичні аспекти формування економічної стійкості підприємства в умовах невизначеності на прикладі ТОВ «Завод Гидропневмоапарат». Актуальність теми зумовлена необхідністю забезпечення стабільного функціонування підприємств в умовах воєнних ризиків, економічної нестабільності, інфляційних процесів та високої мінливості зовнішнього середовища.

В першому розділі роботи узагальнено наукові підходи до трактування економічної стійкості підприємства та визначено її основні складові. Досліджено основні методичні підходи до оцінювання економічної стійкості, зокрема фінансовий аналіз, інтегральні методи оцінювання, моделі прогнозування ризиків, сценарний підхід та інструменти антикризового управління. Обґрунтовано, що в умовах невизначеності ключовими факторами забезпечення економічної стійкості є ефективне управління фінансовими ресурсами, оптимізація структури капіталу, контроль ризиків та підвищення адаптивності підприємства до змін зовнішнього середовища.

В другому розділі проведено комплексний аналіз діяльності ТОВ «Завод Гидропневмоапарат» та здійснено оцінку рівня його економічної стійкості. Встановлено, що протягом 2021–2025 рр. діяльність підприємства характеризувалася нестабільною динамікою фінансових результатів. Чистий дохід від реалізації скоротився з 23 002 тис. грн у 2021 році до 3 614 тис. грн у 2025 році, тобто на 84,3 %. Найбільш кризовим став 2022 рік, коли підприємство отримало збиток у розмірі 159 тис. грн. У 2023–2024 роках спостерігалось часткове відновлення фінансових результатів, проте у 2025 році чистий прибуток становив лише 29 тис. грн проти 985 тис. грн у 2021 році. Аналіз ліквідності показав значне перевищення нормативних значень коефіцієнтів. Так, коефіцієнт поточної ліквідності зріс із 314,0 % у 2021 році до 2354,0 % у 2025 році, коефіцієнт швидкої ліквідності – з 189,6 % до 900,9 %, а абсолютної ліквідності – з 69,8 % до 539,4 %. Показники прибутковості також погіршилися: рентабельність активів (ROA)

знизилася з 14,2 % до 0,5 %, рентабельність власного капіталу (ROE) – з 25,8 % до 0,5 %, а чиста маржа прибутку (NPM) – з 4,3 % до 0,8 %.

Дослідження факторів невизначеності показало, що найбільший негативний вплив на діяльність підприємства здійснюють воєнні дії в Україні, інфляційні процеси, коливання валютного курсу, нестабільність попиту на продукцію та залежність від стану металургійної й машинобудівної галузей. Встановлено, що за наявності достатнього рівня фінансової автономії підприємство потребує підвищення ефективності використання ресурсів, прискорення оборотності активів та впровадження сучасних інструментів управління ризиками.

В третьому розділі розроблено комплекс заходів щодо підвищення економічної стійкості підприємства. Основними напрямками вдосконалення визначено впровадження ERP-системи BAS ERP та модернізацію виробничого обладнання. Загальний обсяг інвестицій у впровадження ERP-системи становить 580 тис. грн. Вартість модернізації виробничого обладнання становить 620 тис. грн. Загальний обсяг інвестицій у реалізацію запропонованих заходів складає 1 200 тис. грн. Економічне обґрунтування підтвердило доцільність реалізації запропонованих рішень. Очікуваний річний економічний ефект становить 900 тис. грн. Рівень рентабельності запропонованих заходів становить 75 %, що свідчить про їх високу економічну ефективність та практичну доцільність.

Отже, поставлену в дипломній роботі мету досягнуто. Запропонований комплекс фінансових, організаційних, виробничих та антикризових заходів забезпечує підвищення ефективності використання ресурсів підприємства, зміцнення його фінансової стійкості, покращення управління ризиками та формування передумов для стабільного функціонування ТОВ «Завод Гидропневмоапарат» в умовах невизначеності та довгострокової конкурентоспроможності.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Кочарян А. С., Манаєнко І. М. Теоретичні основи формування економічної стійкості підприємства // Бізнес, інновації, менеджмент: проблеми та перспективи : матеріали VII Міжнар. наук.-практ. конф., м. Київ, 23 квіт. 2026 р. Київ : КПП ім. Ігоря Сікорського, 2026. С. 88–89. URL: <http://confmanagement-proc.kpi.ua/> (дата звернення: 18.02.2026).
2. Базові категорії функціонування підприємства, URL: <https://buklib.net/books/37293/> (дата звернення: 18.02.2026).
3. Стійкість як характеристика діяльності, URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1350> (дата звернення: 18.02.2026).
4. Фінансова стійкість, URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/12_ukr/107.pdf (дата звернення: 18.02.2026).
5. Стійкість у стратегічному контексті, URL: <http://www.economy.nayka.com.ua-/?op=1&z=2002> (дата звернення: 18.02.2026).
6. Вплив середовища невизначеності, URL: <https://dspace.lvduvs.edu.ua/bitstream/123-4567890/6436/1/547-3295-1-PB.pdf> (дата звернення: 18.02.2026).
7. Конкурентна стійкість підприємства, URL: <https://365financialanalyst.com/knowledge-hub/business-analysis-and-strategy/competitive-strategy/> (дата звернення: 19.02.2026).
8. Макросередовище і поведінка фірми, URL: [https://open.umn.edu/opentextbooks-textbooks-/principles-of-economics](https://open.umn.edu/opentextbooks/textbooks-/principles-of-economics) (дата звернення: 19.02.2026).
9. Підходи до економічної резильєнтності, URL: https://www.researchgate.net/-publication/391931346_Rezilentnist_i_stijkist_ekonomiki_klucovi_teoretikoprakticni_narativi_ta_voenno-ekonomicni_uroki (дата звернення: 19.02.2026).
10. Підприємства в умовах економічних шоків, URL: file:///C:/Users/-User/Downloads/_+%D1%81%D1%82%D0%B0%D1%82%D1%82%D1%8F.pdf (дата звернення: 19.02.2026).

11. Фактори середовища функціонування підприємств, URL: <https://buklib.net/books/36593/> (дата звернення: 20.02.2026).
12. Економіка України-стійкість підприємств, URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?n=6&y=2020> (дата звернення: 20.02.2026).
13. Теоретичні підходи до стійкості, URL: <http://vestnik-econom.mgu.od.ua/journal/2015/12-2015/21.pdf> (дата звернення: 20.02.2026).
14. Методи оцінювання фінансового стану, URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/11_2020/3.pdf (дата звернення: 20.02.2026).
15. Управління фінансовою стійкістю, URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/3_-2022/73.pdf (дата звернення: 20.02.2026).
16. Аналіз господарської діяльності підприємства - система показників, URL: <https://essuir.sumdu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/4ce25f53-4b14-4aeb-8d7ae5b8b9cbe758/content> (дата звернення: 21.02.2026).
17. Міжнародні підходи до аналізу фінансової звітності, URL: https://econom.lnu.edu.ua/wp-content/uploads/2016/10/metodychka_MSfZ_2022.pdf (дата звернення: 21.02.2026).
18. Модель прогнозування банкрутства Edward Altman, URL: <https://noboring-finance/gazeta/kak-prognosirovat-bankrotstvo-pri-pimoshi-modeli-altmana> (дата звернення: 21.02.2026).
19. Оцінка стійкості економічних суб'єктів, URL: https://economyandsociety.in.ua/journals-/14_ukr/40.pdf (дата звернення: 22.02.2026).
20. Підходи до економічної резильєнтності бізнесу, URL: https://ecoscience.net/wp-content/uploads/2023/12/12-2.23._topic_Oleh-P.-Pyavka-98-106.pdf (дата звернення: 23.02.2026).
21. Методичні рекомендації з аналізу фінансового стану підприємств України, URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0006626-06#Text> (дата звернення: 24.02.2026).

22. Національні положення (стандарти) бухгалтерського обліку України, URL: <https://mof.gov.ua/uk/nacionalni-polozhennja1> (дата звернення: 25.02.2026).
23. Методи оцінки стійкості підприємства, URL: <http://tnveconom.ksauniv.ks.ua/-index.php/journal/article/view/442> (дата звернення: 25.02.2026).
24. Інтегральні показники, URL: <https://mail.businessinform.net/search/?qu=%D1%96%-D0%BD%D1%82%D0%B5%D0%B3%D1%80%D0%B0%D0%BB%D1%8C%D0%BD%D1%96+%D0%BF%D0%BE%D0%BA%D0%B0%D0%B7%D0%BD%D0%B8%D0%BA%D0%B8&x=0&y=0> (дата звернення: 26.02.2026).
25. Показники оцінки ефективності, URL: <https://studfile.net/preview/8923965/page:33/> (дата звернення: 27.02.2026).
26. Оцінка фінансової стійкості, URL: <https://essuir.sumdu.edu.ua/server/api/core-/bitstreams-dd1147c2-09f3-40eb-a171-d22987ac016b/content> (дата звернення: 28.02.2026).
27. Беліменко О. І. Економічна стійкість підприємства // *Scientia Fructuosa*. 2024. Т. 154. № 2. С. 63–77. DOI: [https://doi.org/10.31617/1.2024\(154\)04](https://doi.org/10.31617/1.2024(154)04). – Режим доступу: <https://journals.knute.edu.ua/scientia-fructuosa/article/view/2049> (дата звернення: 02.03.2026).
28. Чумак Л. Ф. Економічна стійкість підприємства: фактори та принципи забезпечення // *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2015. № 49. DOI: <https://doi.org/10.18664/338.47:338.45.v0i49.51138>. – Режим доступу: <https://btie.kart.edu.ua/article/view/51138> (дата звернення: 02.03.2026).
29. Лігоненко Л. О. Резильєнтність в економічному контексті: сутність, еволюція та напрями дослідження // *Стратегія економічного розвитку України*. 2023. № 53. DOI: <https://doi.org/10.33111/sedu.2023.53.111.128>. – Режим доступу: <https://sedu.kneu.edu.ua/article/view/285851> (дата звернення: 05.03.2026).
30. Хаустова В. Є., Решетняк О. І. Резильєнтність економіки: сутність і виклики для України // *Бізнес Інформ*. 2023. № 7. С. 30–41. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2023-7-30-41>. – Режим доступу:

https://www.business-inform.net/export_pdf/business-inform-2023-7_0-pages-30_41.pdf (дата звернення: 05.03.2026).

31. Сабадаш Л. О. Оцінювання факторів впливу на економічну стійкість підприємства в кризових умовах // *Інноваційна економіка*. 2020. № 1–2. С. 117–124. DOI: <https://doi.org/10.37332/2309-1533.2020.1-2.17> (дата звернення: 06.03.2026).
32. Сарай Н. І. Стратегія управління економічною стійкістю торговельного підприємства // *Економіка та суспільство*. 2022. № 46. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-46-54>. – Режим доступу: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1779> (дата звернення: 07.03.2026).
33. Зубілевич С. Я. Enterprise Financial Stability: Concept and Modern Approaches // *Вісник НУВГП. Економічні науки*. 2024. № 1. DOI: <https://doi.org/10.31713/ve1202415>. – Режим доступу: <https://visnyk.nuwm.edu.ua/index.php/econ/article/view/1496> (дата звернення: 07.03.2026).
34. YouControl. ТОВ «Завод гідропневмоапарат» : досьє компанії [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://youcontrol.com.ua/> (дата звернення: 16.03.2026).
35. Про товариства з обмеженою та додатковою відповідальністю : Закон України від 06.02.2018 № 2275-VIII [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2275-19> (дата звернення: 17.03.2026).
36. Державна служба статистики України. Класифікація видів економічної діяльності ДК 009:2010 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://ukrstat.gov.ua/> (дата звернення: 17.03.2026).
37. Класифікація видів економічної діяльності ДК 009:2010. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/vb457609-10> (дата звернення: 18.03.2026).
38. ISO 9001:2015 Quality management systems — Requirements. — International Organization for Standardization. – Режим доступу: <https://www.iso.org/standard/62085.html> (дата звернення: 23.03.2026).

39. Офіційний сайт ТОВ «Завод Гидропневмоапарат» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://gpa.com.ua/> (дата звернення: 23.03.2026).
40. BAS ERP : офіційний сайт BAS. URL: [BAS ERP](#) (дата звернення: 25.03.2026).
41. IT-Enterprise : офіційний сайт компанії. URL: [IT-Enterprise](#) (дата звернення: 27.03.2026).
42. Microsoft Dynamics 365 Business Central : офіційний сайт Microsoft. URL: [Microsoft Dynamics 365 Business Central](#) (дата звернення: 28.03.2026).