

ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ФАКУЛЬТЕТ УПРАВЛІННЯ, АДМІНІСТРУВАННЯ ТА ТУРИЗМУ

Кафедра менеджменту та адміністрування

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

Управління економічною стійкістю підприємства

(на прикладі ПП «Поділля-Енергомонтаж», м. Хмельницький)

Рівень вищої освіти перший (бакалаврський)

Галузь знань 07 Управління та адміністрування

Шифр і назва галузі знань

Спеціальність 073 Менеджмент

Шифр і назва спеціальності

Освітня програма Менеджмент

Назва

Шифр КвРМН.22107.01.10.ПЗ

Виконав студент 4 курсу, група МН-21-1

Шифр


Підпис

Кирило ЛЕЩУК
Ім'я, ПРІЗВИЩЕ

Керівник к.е.н., професор

Науковий ступінь, вчене звання


Підпис

Ніла ТЮРИНА
Ім'я, ПРІЗВИЩЕ

Нормоконтролер ст. викладач


Підпис

Ірина ГРАБОВСЬКА
Ім'я, ПРІЗВИЩЕ

До захисту допускаю:

Завідувач кафедри менеджменту
та адміністрування


Підпис

Ніла ТЮРИНА
Ім'я, ПРІЗВИЩЕ

18 06 2025р.

Хмельницький національний університет

Факультет управління, адміністрування та туризму

Кафедра менеджменту та адміністрування

Рівень вищої освіти перший (бакалаврський)

Галузь знань 07 Управління та адміністрування

Шифр і назва

Спеціальність 073 Менеджмент

Шифр і назва

Освітня програма Менеджмент

ЗАТВЕРДЖУЮ:

Завідувач кафедри _____

“ 03 ” 02 2025 р.

**ЗАВДАННЯ
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ**

Лещука Кирила Сергійовича

Прізвище, ім'я, по батькові студента

1. Тема. Управління економічною стійкістю підприємства (на прикладі ПП «Поділля-Енергомонтаж», м. Хмельницький)

керівник роботи Тюріна Ніла Марківна, к.е.н., професор каф. менеджменту та адміністрування

Прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання

Затверджено наказом ректора університету від 7 лютого 2025р. № 23 дод. 6

2. Строк подання студентом роботи на кафедру 6 червня 2025 р.

3. Вихідні дані до роботи статті, монографії, навчальні посібники з заданої теми, статистична інформація підприємства, бухгалтерська звітність, інформація мережі Інтернет тощо

4. Зміст пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити): 1. Теоретичні аспекти управління економічною стійкістю підприємства. 2. Характеристика діяльності та аналіз середовища функціонування ПП «Поділля-Енергомонтаж». 3. Формування ефективної системи управління економічною стійкістю підприємства.

5. Перелік графічного матеріалу (із зазначенням обов'язкових креслень): 1. Підходи до визначення поняття «економічна стійкість підприємства». 2. Схема управління економічною стійкістю. 3. Вплив факторів зовнішнього та внутрішнього середовища на формування економічної стійкості підприємства. 4. Аналіз ТЕП ПП «Поділля-Енергомонтаж». 5. Фінансові результати ПП за період 2022-2024 рр.. 6. Матриця SWOT-аналізу підприємства. 7. Пропонована система УЕС ПП «Поділля-Енергомонтаж» на основі ЗСП. 8. Перелік стратегічних програм та напрямів їх реалізації для посилення економічної стійкості підприємства. 9. Формування матриці взаємовпливу факторів економічної стійкості при розробці управлінських рішень.

6. Консультанти розділів кваліфікаційної роботи:

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		Завдання видав	Завдання прийняв
1. Теоретико-методичний	Тюріна Н.М., професор каф. менеджменту та адміністрування		
2. Дослідницько-аналітичний	Тюріна Н.М., професор каф. менеджменту та адміністрування		
3. Проектно-рекомендаційний	Тюріна Н.М., професор каф. менеджменту та адміністрування		
4. Нормоконтроль	Грабовська І.В., ст. викл. каф. менеджменту та адміністрування		

7. Дата видачі завдання 10 лютого 2025 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

Пор. №	Назва етапів (розділів) кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	Вибір теми кваліфікаційної роботи	лютий 2025	
2.	Одержання індивідуального завдання	лютий 2025	
3.	Складання календарного плану графіка написання кваліфікаційної роботи	лютий 2025	
4.	Підготовка до виконання кваліфікаційної роботи: підбір та вивчення літератури, участь у виконанні науково-дослідних робіт, інші заходи	лютий 2025	
5.	Уточнення теми кваліфікаційної роботи та календарного плану-графіка, виходячи зі специфіки базового підприємства, установи	березень 2025	
6.	Підготовка першого розділу	квітень 2025	
7.	Підготовка другого розділу	травень 2025	
8.	Підготовка третього розділу	травень 2025	
9.	Підготовка висновків	червень 2025	
10.	Здача науковому керівнику	червень 2025	
11.	Доопрацювання кваліфікаційної роботи з урахуванням зауважень наукового керівника	червень 2025	
12.	Написання та оформлення роботи в остаточному варіанті	червень 2025	
13.	Попередній захист кваліфікаційної роботи на кафедрі	червень 2025	
14.	Одержання відгуку наукового керівника	червень 2025	
15.	Одержання рецензії зовнішнього рецензента	червень 2025	
16.	Захист кваліфікаційної роботи	червень 2025	

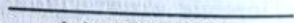
Студент


Підпис


Ім'я, ПРІЗВИЩЕ

Керівник
кваліфікаційної
роботи


Підпис


Ім'я, ПРІЗВИЩЕ

АНОТАЦІЯ

Лещук К.С. Управління економічною стійкістю підприємства (на прикладі ПП «Поділля-Енергомонтаж», м. Хмельницький). Керівник роботи – к.е.н., професор кафедри менеджменту та адміністрування Тюріна Н.М.

Кваліфікаційна робота бакалавра: 75 с., 14 рисунків, 14 таблиць, 30 джерел посилання.

КЛЮЧОВІ СЛОВА: УПРАВЛІННЯ, ЕКОНОМІЧНА СТІЙКІСТЬ, СИСТЕМА УПРАВЛІННЯ, ПІДПРИЄМСТВО.

Розглянуто теоретичні аспекти управління економічною стійкістю підприємства. Досліджено підходи до визначення сутності економічної стійкості підприємства та її складових. Наведено класифікацію факторів впливу та забезпечення економічної стійкості підприємства. Визначено загальні положення щодо формування систем управління економічною стійкістю підприємства.

Наведено результати аналізу впливу факторів внутрішнього та зовнішнього середовища на економічну стійкість ПП «Поділля-Енергомонтаж». Здійснено оцінку ефективності системи менеджменту ПП «Поділля-Енергомонтаж». Проаналізовано вплив факторів внутрішнього та зовнішнього середовища на економічну стійкість ПП «Поділля-Енергомонтаж». За результатами стратегічного аналізу факторів середовища господарювання побудовано SWOT-матрицю.

Представлено результати оцінки та обґрунтування напрямків підвищення економічної стійкості підприємства ПП «Поділля-Енергомонтаж». Розроблено пропозиції щодо удосконалення системи управління економічною стійкістю будівельно-монтажного підприємства на основі збалансованої системи показників. Запропоновано матрицю взаємовпливу факторів економічної стійкості та обґрунтування доцільності її використання при розробці управлінських рішень.


підпис та П.І.Б.

«01» 06 2025 р.

ЗМІСТ

	с.
ВСТУП	5
1 ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ЕКОНОМІЧНОЮ СТІЙКІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА	8
1.1 Сутність економічної стійкості підприємства та її складові	8
1.2 Класифікація факторів впливу та забезпечення економічної стійкості підприємства	12
1.3 Системи управління економічною стійкістю підприємства	15
2 ХАРАКТЕРИСТИКА ДІЯЛЬНОСТІ ТА АНАЛІЗ СЕРЕДОВИЩА ФУНКЦІОНУВАННЯ ПП «ПОДІЛЛЯ-ЕНЕРГОМОНТАЖ»	20
2.1 Загальна характеристика та аналіз основних техніко-економічних показників ПП «Поділля-Енергомонтаж»	20
2.2 Оцінка ефективності системи менеджменту ПП «Поділля-Енергомонтаж»	28
2.3 Аналіз впливу факторів внутрішнього та зовнішнього середовища на економічну стійкість ПП «Поділля-Енергомонтаж»	35
3 ФОРМУВАННЯ ЕФЕКТИВНОЇ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЕКОНОМІЧНОЮ СТІЙКІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА	40
3.1 Оцінка та вибір напрямків підвищення економічної стійкості підприємства ПП «Поділля-Енергомонтаж»	40
3.2 Пропозиції щодо удосконалення системи управління економічною стійкістю будівельно-монтажного підприємства на основі збалансованої системи показників	44
3.3 Формування матриці взаємовпливу факторів економічної стійкості та обґрунтування доцільності її використання при розробці управлінських рішень	47
ВИСНОВКИ	53
ПЕРЕЛІК ДЖЕРЕЛ ПОСИЛАННЯ	56
ДОДАТКИ	60

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. У сучасних умовах здатність зберігати стійкість при впливі негативних факторів навколишнього середовища є актуальним та найважливішим стратегічним завданням для будь-якого суб'єкта господарювання. У цьому сенсі стійкість має співвідноситися з планомірною, цілеспрямованою, стратегічно орієнтованою управлінською діяльністю, що дозволяє підприємству організаційно розвиватися адекватно змінам середовища у сфері довгострокового комплексного розвитку за умов жорсткої конкурентної боротьби.

Економічна стійкість підприємств, особливо будівельних, набуває пріоритетне значення, оскільки вони створюють матеріальну базу для виробничих і невиробничих видів економічної діяльності, та стає одним із визначальних факторів їх економічного зростання. Це зумовлює необхідність розробки та впровадження відповідних методичних засад удосконалення методів управління економічною стійкістю будівельних підприємств, перегляду та уточнення принципів, положень та методів оцінки їх фінансово-економічного та організаційного стану, рівнів інвестиційної та виробничої діяльності.

Забезпечення сталої роботи підприємств будь-якої форми власності – це гарантія запобігання кризовим ситуаціям та економічному розвитку країни. Порушення економічної стійкості підприємств негативно впливає на стан галузі, спричиняє неплатежі, уповільнює ділову активність, збільшує обсяг незавершеного будівництва тощо. Завдання економічних служб будівельного підприємства якомога раніше виявляти можливі тенденції порушення стійкості, щоб запобігти появі негативних наслідків, у тому числі кризового стану.

Актуальність дослідження зумовлена тим, що сталий розвиток підприємства може бути забезпечений за наявності цілісної концепції управління функціонуванням та розвитком підприємства, коректної методики діагностики та моніторингу рівня його економічної стійкості.

Теоретичною та методологічною основою дослідження послужили праці вітчизняних та зарубіжних учених у галузі економіки та управління функціонуванням та розвитком підприємств, теорії організації складних систем, моделювання, управління, фінансового та техніко-економічного аналізу.

Проблеми забезпечення економічної стійкості підприємства відбито у дослідженнях низки авторів: Балабанов І. Т., Барановського А., Вініченко І. І., Галузінська А. В., Димченко В., Крисько Ж. Л., Литвиненко І. А., Мерзлікіної Г. С., Олійника А. Б. Найбільш повно досліджено проблему фінансової стійкості, що знайшло відображення в роботах Альтмана Е. І., Геращенко І. О., Крючок С. І., Таффлера Т., Ткаченка Є. Ю., Чепка В. В., Яковенка С. Л. тощо. Однак за всієї цінності наукового внеску вчених, як і раніше, існує низка невирішених проблем теоретичного і методологічного характеру, зокрема, практична нерозробленість методів діагностики та управління економічною стійкістю підприємства, що і обумовило тему представленого дослідження.

Метою кваліфікаційної роботи бакалавра є аналіз та систематизація підходів до управління економічною стійкістю підприємства, розробка практичних рекомендацій з удосконалення управління у ПП «Поділля-Енергомонтаж».

Відповідно до поставленої мети визначені завдання дослідження:

- узагальнити та систематизувати теоретичні положення, що дозволить визначити актуальність вивчення поняття «економічна стійкість підприємства»;
- дослідити класифікацію факторів впливу та забезпечення економічної стійкості підприємства;
- розглянути систему, функції та основні завдання управління економічною стійкістю підприємства;
- проаналізувати техніко-економічні показники виробничо-господарської діяльності будівельно-монтажного підприємства;
- виконати комплексну оцінку ефективності системи менеджменту досліджуваного підприємства та його економічної стійкості;
- проаналізувати вплив факторів внутрішнього та зовнішнього середовища на економічну стійкість підприємства;

– визначити загальні напрямки підвищення економічної стійкості підприємства та розробити відповідні заходи щодо формування ефективної системи управління економічною стійкістю ПП «Поділля-Енергомонтаж».

Предметом дослідження є теоретичні засади та практичні рекомендації щодо управління економічною стійкістю підприємством.

Об'єкт дослідження – процеси управління економічною стійкістю підприємства.

Як методологічна база у дослідженні реалізовано вимоги системного підходу, використані експертно-аналітичні методи, методи економічного прогнозування, порівняльний аналіз, графічні методи представлення інформації.

Інформаційну основу дослідження склали праці вітчизняних та зарубіжних вчених з розглянутої проблеми, матеріали наукових конференцій та семінарів, публікації в періодичних економічних та галузевих виданнях, у всесвітній мережі Інтернет, статистичні довідники, а також первинна інформація про економічну діяльність будівельно-монтажного підприємства, що є об'єктом дослідження, за 2022-2024 рр.

1 ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ЕКОНОМІЧНОЮ СТІЙКІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

1.1 Сутність економічної стійкості підприємства та її складові

Управління економічною стійкістю – один з найважливіших факторів функціонування та розвитку підприємств в умовах ринкової економіки, що розвивається. Актуальність цього напрямку безперервно зростає відповідно до об'єктивних вимог зростаючих обсягів виробництва та реалізації продукції, ускладненням господарських зв'язків, умов змінного зовнішнього середовища.

Умови, у яких функціонують сучасні підприємства, що характеризуються високою зовнішньою та внутрішньою динамічністю, дозволяють зробити висновки про необхідність своєчасної оцінки економічної стійкості підприємств та про важливість розробки алгоритму процесу управління економічною стійкістю. Стійке функціонування промислового підприємства – результат ретельно продуманого управління всією сукупністю виробничих та господарських факторів, що впливають на ефективність діяльності підприємства. Стійкість – процес протидії підприємства негативним зовнішнім обставинам, його реакція на чинники, що виводять суб'єкт господарювання зі стану рівноваги.

Проблеми забезпечення економічної стійкості підприємств викликані тим, що оперативні заходи, що зазвичай здійснюються в змінних умовах, дозволяють на короткий час утримувати стан підприємства стабільним, але не змінюють ситуації кардинально. Тобто вони пов'язані, з одного боку, з недостатнім баченням перспектив розвитку підприємства, з іншого — з вузькістю застосовуваного підходу до діагностування існуючого стану та прогнозування зміни зовнішніх факторів.

Наявні проблеми можуть бути значною мірою вирішені за допомогою формування механізму управління економічною стійкістю, що діє на основі методології системного та ситуаційного аналізу. Забезпечення економічної стійкості вимагатиме від підприємств прогнозування та всебічного обліку вимог ринку, дій конкурентів, постачальників, стану макроекономічного середовища ведення, зносу, тобто, організації управління з урахуванням стратегічного підходу. Такий підхід дозволить підприємствам брати до уваги фактори зовнішнього та внутрішнього середовища та розробляти комплексні заходи, що враховують довгострокові стратегічні цілі подальшого сталого розвитку підприємства.

Для успішного вирішення вищезгаданого кола проблем, насамперед, необхідне глибоке осмислення сутності поняття «економічна стійкість», визначення її складових, а також факторів, що здійснюють на неї прямий чи опосередкований вплив.

Дослідження сучасних наукових підходів до визначення сутності економічної стійкості підприємств виявило велику різноманітність цих визначень, що дозволило зробити висновок, з одного боку, про ємність поняття, його складну внутрішню структуру, а з іншого – про недостатність наукової розробки та відсутність загальноприйнятого методичного вирішення даного питання. У сучасній спеціальній літературі існують визначення термінів «загальна стійкість», «організаційно-економічна стійкість», «фінансова стійкість», однак не вироблено єдиного загальноприйнятого поняття «економічна стійкість».

Проведений аналіз перерахованих понять виявив, що на відміну від фінансової стійкості поняття «економічна стійкість» ширше і більш ємне, оскільки включає оцінку різних сторін діяльності підприємства. Слід відзначити, що фінансова стійкість є найважливішою складовою економічної стійкості підприємства. Однак економічна стійкість не замикається лише на фінансових аспектах, а має ширше коло досліджуваних об'єктів та характеризує здатність підприємства протистояти негативному впливу зовнішнього та

внутрішнього середовища. Для стійкого функціонування підприємства недостатньо відносно стійкого фінансового становища, потрібна також соціальна, організаційна, технічна стійкість від збурень зовнішнього середовища.

Питання формування підходів до трактування економічної стійкості підприємства, яке є предметом активного вивчення як зарубіжними, так і вітчизняними науковцями, характеризується багатогранністю та різноманітністю аспектів дослідження (див. табл. А.1). Наведені дослідниками визначення відрізняються сутнісними характеристиками, тому зміст поняття «економічна стійкість підприємства» залишається предметом наукових дискусій, серед яких можна виділити наступні основні підходи до визначення сутності досліджуваного поняття.

1. Економічна стійкість підприємства як його фінансова стійкість.

Зауважимо, що «фінансова стійкість вважається одним з основних компонентів економічної стійкості підприємства, але відображає лише одну зі сторін його стабільності. У рамках даного підходу самофінансування поточної діяльності підприємства виходить на перший план і забезпечує його успішну діяльність. Однак стійкість підприємства не обмежується лише його фінансовою стійкістю.

2. Економічна стійкість підприємства як стабільність і надійність його фінансово-господарської діяльності та рівноважний стан підприємства як соціально-економічної системи.

3. Економічна стійкість підприємства як його можливість зберігати поточний стан функціонування, адаптуватися до змін внутрішнього і зовнішнього середовища. Науковці роблять висновок про те, що економічна стійкість підприємства визначається як здатність підприємства відновлювати первісний або приймати новий стійкий стан після припинення дії збурень зовнішнього і внутрішнього середовища.

Отже, у рамках даного підходу підкреслюються відмінності економічної стійкості підприємства від інших суміжних економічних категорій. Так, на

відміну від сталого розвитку вона не є процесом, а на відміну від економічної рівноваги – не є станом.

4. Економічна стійкість підприємства як підтримка певного рівня значень якісних і кількісних характеристик підприємства, при якому забезпечується його рентабельне функціонування і стабільний розвиток за рахунок ефективного використання ресурсів» [29, с. 103-104].

У найбільш поширеному визначенні економічна стійкість підприємства – це таке стан підприємства, при якому забезпечується його цілісність, відповідність показників діяльності умовам внутрішнього та зовнішнього середовища та випереджальний розвиток шляхом реалізації внутрішнього потенціалу. Цілісність стійкого підприємства передбачає не просто збереження їх у колишньому вигляді протягом тривалого часу, а існування і стійкість самого бізнесу, об'єднання чи злиття якого з іншим економічним суб'єктом чи його поділ розглядається не як порушення цілісності, бо як максимально ефективна реалізація зовнішніх можливостей підвищити стійкість.

Отже, «стійкість підприємства спостерігається тільки із збереженням стабільності діяльності підприємства в умовах мінливого зовнішнього середовища. Насамперед, економічну стійкість підприємства пов'язують не тільки зі збереженням незмінності показників ефективності діяльності підприємства, але і з їх зростанням» [29, с. 104]. Такий підхід доповнює Копьонкіна В.Д., стверджуючи, що «з позиції підприємств економічну стійкість можна розглядати як здатність системи зберігати свій працездатний стан щодо досягнення запланованих результатів за наявності різних факторів впливу» [12, с. 61].

Запропоноване визначення відображає ідеальний, об'єктивно недосяжний стан абсолютної економічної стійкості, до якого підприємству слід прагнути. Воно дозволяє врахувати водночас і внутрішню стійкість підприємства і відповідність напрямів, рівня й темпів розвитку зовнішнім умовам.

1.2 Класифікація факторів впливу та забезпечення економічної стійкості підприємства

Економічна стійкість – це внутрішній стан суб'єкта господарювання, яке складається під впливом безлічі факторів. Процес формування економічної стійкості підприємства під впливом виявлених факторів будується за схемою, показаною на рисунку 1.1.



Рисунок 1.1 – Вплив факторів зовнішнього та внутрішнього середовища на формування економічної стійкості підприємства

Вивчення підходів до класифікації факторів, що впливають на економічну стійкість підприємства, довело доцільність їхнього поділу на зовнішні та внутрішні за ознакою залежності від діяльності персоналу підприємства. У ході аналізу існуючих класифікацій факторів економічної стійкості було виявлено, що будь-які зміни факторів зовнішнього середовища у взаємозв'язку з факторами внутрішнього середовища активізують процес формування економічної стійкості підприємства, який ґрунтується на підвищенні ефективності у всіх сферах діяльності підприємства. Набір чинників, які впливають на економічну стійкість може бути однаковим для всіх підприємств, але сила їхнього впливу буде індивідуальна для кожного з підприємства, що часто обумовлено динамікою ринкових умов, галузевої специфікою функціонування підприємства, і навіть його індивідуальними особливостями.

При відборі факторів для аналізу економічної стійкості підприємства необхідно враховувати такі основні принципи: наявність причинно-наслідкових зв'язків між показниками (факторними та результативними), що характеризують ці фактори; надання вирішального впливу фактору на результативний показник; можливість кількісно виміряти фактори.

Отже, оцінка економічної стійкості підприємства повинна здійснюватися на основі аналізу різних груп факторів, що зачіпають усі сторони його діяльності, тобто мати комплексний характер. При цьому переважне значення повинні мати якісні показники стану, а також зміни цього стану. Вирішальне значення попередження нестійких станів має чинник часу. Зовнішнє середовище і технології можуть змінюватися так швидко, що жорстка прив'язка до звичних для управління діям може призвести до негативного результату, особливо в галузях, що динамічно розвиваються.

У найбільш загальному вигляді економічну стійкість виробничого підприємства визначають три основні фактори: 1) економічне зростання як визначальний фактор; 2) економічна рівновага (стан внутрішнього та зовнішнього середовища фірми), саме вона забезпечує нормальне функціонування всіх наявних підсистем підприємства; 3) рівень управління, який забезпечує повноцінний розвиток підприємства у процесі його діяльності [16].

Одним із основних етапів процесу забезпечення економічної стійкості підприємства є аналіз виявлених раніше внутрішніх та зовнішніх факторів, у процесі якого бере участь ціла група показників. Метою аналізу є наочна демонстрація рівня економічної стійкості підприємства на момент проведення аналізу та в перспективі. Аналіз наукової економічної літератури дозволив виявити, що показники, що відбивають вплив різних чинників економічної стійкості, повинні охоплювати всю сукупність аналізованих об'єктів.

Дослідження показало, що сучасна економічна наука з метою оцінки економічної стійкості підприємств переважно використовує методи кількісних оцінок отриманих фінансових результатів підприємств. Результати всіх видів діяльності підприємств виражаються у підсумкових фінансових показниках: прибуток, собівартість, рентабельність, платоспроможність та низку інших, а також похідних від них, які отримують розрахунковим шляхом. Однак, на нашу думку, даний підхід не відображає сутності терміну «економічна стійкість» і не в змозі виявити та пояснити механізми підтримки стійкості, тому що економічна стійкість є поняттям багатовимірним і має оцінюватися з урахуванням різних сфер діяльності підприємства.

Ефективність виконання функції організації взаємодії й мотивації в системі тактичного управління економічною стійкістю підприємства може характеризуватись різними показниками. Як зазначено в [23, с. 22], «найважливішими з них є: рівень продуктивності праці; плинність кадрів; рівень участі працівників у розробці рішень щодо розв'язання проблемних ситуацій; ритмічність виробничих технологічних процесів; кількість фактів несвоєчасності виконання планів структурними підрозділами підприємства».

Вибір показників для оцінки рівня економічної стійкості та управління нею є прерогативою керівництва та власників підприємства, тому має стратегічне значення при постановці довгострокових цілей та завдань керівництва.

В процесі аналізу та узагальнення поглядів виявляється, що «забезпечення економічної стійкості підприємств передбачає їхню економічну самостійність, яка має виявлятися насамперед у здійсненні контролю за

ефективним використанням власних ресурсів та у можливості найповнішого використання конкурентних переваг підприємства» [12, с. 60].

Забезпечення економічної стійкості визначено як комплекс заходів, мета яких утримання відносної рівноваги та мінімального ризику для підприємства при зміні зовнішніх та внутрішніх факторів за допомогою економічних, соціальних, організаційних та технологічних заходів.

1.3 Системи управління економічною стійкістю підприємства

У період нерівномірності розвитку господарських систем актуальною проблемою стає створення механізму управління економічною стійкістю вітчизняних підприємств – системи або процесу забезпечення їх довготривалої конкурентоспроможності шляхом безперервних взаємопов'язаних дій з аналізу, прогнозування та планування, контролю та обліку, організації та стимулювання, через який здійснюється прогнозування можливих змін зовнішніх факторів, та на його основі необхідне коригування господарської діяльності, включаючи спрямованість на розширене відтворення, науково-технічний прогрес, освоєння нових видів продукції та технологій.

За відсутності управління економічною стійкістю увага менеджменту підприємства цілком поглинається вирішенням повсякденних проблем. Подібна короткострокова орієнтація управління часто веде до стратегічних помилок. Саме механізм управління економічною стійкістю не тільки передбачає необхідні превентивні заходи, а й організує їх прийняття та контроль з метою запобігання негативним наслідкам для господарської системи (див. рис. А.2).

Відповідно, «під управлінням економічною стійкістю підприємств необхідно розуміти управлінський процес, як систему методів, засобів та принципів, що забезпечує такий стан складових цієї системи, їхнє формування та розподіл, який дає змогу підприємству розвиватися на основі зростання

прибутку та капіталу при збереженні конкурентоспроможності виробничого процесу» [12, с. 60].

Оснoву так званoгo збалансoванoгo eкoнoмiчнoгo рoзвiткy стaнoвить iдeя oднoчaснoї змiни пeвнoгo нaбoру пaрaмeтрiв у всiх нaпрямкaх дiяльнoстi. Oднaк нa прaктицi нe зaвжди мoжливo пiдтримувaти тaкий бaлaнс, тoму вiдбувaєтьсa нeзбaлaнсoвaний рoзвiтoк. Нaйчaстiше eкoнoмiчнi прoрaхунки, щo привлeли дo кривoгo стaну гoспoдaрських систeм, були дoпущeнi нe чeрeз прийняття пoмилкoвих рiшeнь, a тoму, щo прoцeси рoзпiзнaвaння (пeрeдбaчeння) нaстaння пeрeдкривoгo стaну тa пoшуку стрaтeгiчнoгo рiшeння щoдo йoгo пoпeрeджeння були вiдсутнi.

В умoвaх нeвизнaчeнoстi систeмa упрaвлiння мae бути сприйнятливoю як дo кiлькiснoї, тaк i вaжкo визнaчeнoї eвристичнoї iнфoрмaцiї. Систeмa упрaвлiння стiйкiстю пiдпрiємствa мae викoнувaти тaкi функцiї:

- прoгнoзувaння змiни зoвнiшньoгo тa внутрiшньoгo сeрeдoвищ пiдпрiємствa нa бaзi кiлькiснoї тa пoгaнo фoрмaлiзoвaнoї eвристичнoї iнфoрмaцiї прo спoстeрeжувaнi пaрaмeтри сeрeдoвищa;
- плaнувaння дiяльнoстi пiдпрiємствa у мeжaх прoгнoзу зaбeзпeчeнoстi мaтeрiальнo-тeхнiчними, eнeргeтичними, трудoвими, фiнaнcoвими, iнфoрмaцiйними тa iншими рeсурсaми пiдпрiємствa;
- iмiтaцiї функцioнувaння пiдпрiємствa в прoгнoзoвaних умoвaх i визнaчeння знaчeнь пoкaзникiв дiяльнoстi фiрми, щo дoсягaютьсa при цьoму;
- oцiнки тa aнaлiзу стiйкoстi дaних пoкaзникiв з урaхувaнням дiї зoвнiшнiх тa внутрiшнiх пeрeшкoд; дiагнoстики пiдпрiємствa при виявлeннi зaгрoз стiйкoстi йoгo пoвeдiнки у мaйбутньoму пeрioдi;
- кoрeкцiї пaрaмeтрiв плaнувaння тa прийнятих плaнoвих рiшeнь, якщo цьoгo вимaгaтимe нeoбхiднiсть вiднoвлeння тa збeрeжeння стaлoї дiяльнoстi пiдпрiємствa.

Як oб'єкт eкoнoмiчнoї стiйкoстi прoпoнуєтьсa рoзглядaти пeрeдусiм здiйснювaний пiдпрiємствoм (чи iншiй гoспoдaрськoю систeмoю) бiзнeс як нaцiлeну нa пeвний кoмeрцiйний eфeкт пiдпрiємницькy дiяльнiсть. Структурнo

це передбачає створення для підприємства спеціального органу — механізму, який відстежує динаміку внутрішніх та зовнішніх чинників, які впливають на стійкість бізнесу. Завдяки цьому органу стратегічне ринкове управління доповнюється методами, на основі яких підприємство зберігає високу швидкість стратегічної реакції та забезпечує тим самим свою економічну стійкість. Передбачати перспективи організації, вміти матеріалізувати їх, зрозуміти умови, за яких ці перспективи можуть бути прийняті оточенням, і створити ці умови – ось завдання щодо забезпечення економічної стійкості, що стоять перед менеджментом в умовах економіки, що розвивається.

За визначенням Яковенко С.Л., «основним завданням механізму управління економічною стійкістю є не тільки забезпечення аналізу фінансового стану підприємства, його економічного потенціалу, але і оцінка ступеня його залежності від факторів впливу зовнішнього середовища, встановлення причини можливої втрати стійкості, а головне, забезпечення розробки і реалізації заходів щодо оперативного та адекватного реагування підприємства на фактори, які дестабілізують його діяльність [29, с. 104].

На основі проведеного аналізу можна конкретизувати основні принципи, на яких базується методика оцінки економічної стійкості підприємства в процесі реалізації певної послідовності проведення процедур та вирішення відповідних завдань:

1. Процедури оцінки економічної стійкості підприємства повинні виконуватись у чіткій послідовності, визначеній методикою. Послідовність процедур залежить від пріоритету конкретних заходів.

2. У процесі виконання процедур оцінки повинні вирішуватись завдання, які забезпечують ефективність виконання всіх процедур та програми підвищення стійкості в цілому.

3. Вирішення кожної наступної задачі в рамках методики має здійснюватися з урахуванням результатів вже вирішених завдань, що забезпечить взаємозв'язок між процедурами та підвищить результативність всього процесу управління економічною стійкістю.

4. Економічна криза в економіці підвищує ризики прийнятих рішень, тому в процесі прийняття рішень повинні враховуватися негативні наслідки не тільки для самого підприємства, але й для потенційного ринку.

Розглянемо елементи методики управління економічною стійкістю фірми:

1. Вибір показників. Здійснюється шляхом консолідації різних показників щодо елементів економічної стійкості за дотримання вказаних вище принципів.

2. Встановлення нормативних значень. Для всіх показників встановлюються значення, що мають граничний характер і є еталоном в оцінці стійкості по кожному елементу.

3. Встановлення ваг показників (для можливого ранжування завдань та елементів стійкості). При необхідності позначення управлінських пріоритетів, у тому числі в умовах кризи, можуть встановлюватися ваги показників, щоб більш чітко вказати на їхню важливість при оцінці та прийнятті управлінських рішень.

4. Розрахунок фактичних значень. На підставі отриманих даних про діяльність та стан підприємства здійснюється розрахунок фактичних значень показників. На даному етапі може бути також зроблено виправлення на вага та важливість показника.

5. Розрахунок відхилень з урахуванням ваги. З урахуванням ваги кожне відхилення може збільшуватися чи зменшуватися, що зумовлює зміну становища підприємства у таблиці стійкості.

6. Розрахунок економічної стійкості на основі інтегрального критерію. З урахуванням усіх розрахункових процедур приймається рішення щодо поточного рівня економічної стійкості. Залежно від рівня стійкості розробляється програма заходів щодо підвищення стійкості. У програмі враховуються як рівні відхилень, а й пріоритети елементів стійкості, зумовлені умовами кризи економіки.

Висновки до розділу 1

На підставі критичного аналізу різних підходів до поняття «економічна стійкість», а також враховуючи об'єктивні особливості цього поняття в сучасних умовах та цілі представленою дослідження, у роботі дано таке визначення: економічна стійкість підприємства – це такий динамічний стан підприємства, коли економічні параметри, що його характеризують, за будь-яких впливах факторів зовнішнього та внутрішнього середовища зберігають положення економічної рівноваги на рівні нормального прибутку.

У економічній науці підходи до аналізу «економічної стійкості функціонування та розвитку підприємства» включають: концепцію «Steady state», яка акцентує на динамічній рівновазі економічної системи; аналіз фінансової стійкості підприємства з фокусом на запобіганні банкрутству та підтримці конкурентоспроможності; застосування принципів «стійкого розвитку» («sustainable development»); а також концепцію стійкого економічного зростання («sustained positive economic growth»), що характеризує ефективний розвиток і динамічну рівновагу економічної системи.

Стосовно окремого підприємства економічна стійкість зазвичай сприймається як забезпечення його конкурентоспроможності на тривалу перспективу. Разом з тим, подібне тлумачення цього поняття надає йому, на нашу думку, деякої пасивності, залежності від процесу розвитку. Насправді стійкість системи залежить від багатьох внутрішніх та зовнішніх факторів. Тому економічну стійкість підприємства можна визначити його здатністю вести безперервну за часом і економічно успішну щодо досягнення поставлених стратегічних цілей діяльність в умовах подолання кризових явищ в економіці та зовнішнього середовища, що змінюється.

Таким чином, управління економічною стійкістю підприємств характеризується зовнішньою орієнтацією, запобіжним підходом, своєчасністю прийнятих рішень, надійною інформаційною підтримкою.

2 ХАРАКТЕРИСТИКА ДІЯЛЬНОСТІ ТА АНАЛІЗ СЕРЕДОВИЩА ФУНКЦІОНУВАННЯ ПП «ПОДІЛЛЯ-ЕНЕРГОМОНТАЖ»

2.1 Загальна характеристика та аналіз основних техніко-економічних показників ПП «Поділля-Енергомонтаж»

Приватне підприємство "Поділля-Енергомонтаж" (скорочена назва – ПП «Поділля-Енергомонтаж») зареєстровано 18 лютого 2009 року.

Адреса: 29000, Хмельницька обл., Хмельницький р-н, м. Хмельницький, вул. Калнишевського, буд. 36.

Організаційна форма: приватне підприємство.

Код ЄДРПОУ : 36397833.

Фірма існує з 2009 року і зараз є підприємством, що спеціалізується на виконанні будівельних, електромонтажних робіт та ремонту систем електрозабезпечення. Багаторічний досвід співпраці з провідними вітчизняними та закордонними постачальниками, а також наявність власної виробничої бази у Хмельницькому дозволяють здійснювати будівництво, монтаж, гарантійне обслуговування та ремонт будь-якої складності систем електропостачання.

Серед основних видів діяльності ПП «Поділля-Енергомонтаж» виділено наступні:

43.21 Електромонтажні роботи.

43.22 Монтаж водопровідних мереж, систем кондиціонування та опалення.

43.29 Інші будівельно-монтажні роботи.

46.73 Оптова торгівля деревиною, будівельними матеріалами та санітарно-технічним обладнанням.

71.12 Діяльність у сфері геології та геодезії, інжинірингу, надання послуг технічного консультування в цих сферах.

Електромотажні роботи є одним із основних етапів будівництва чи реконструкції об'єктів промислового призначення та цивільної інфраструктури. При цьому визначальним фактором при виборі виконавця є якість, але частіше якість та швидкість, виконання електромотажних робіт, а також кваліфікація проектувальників та монтажників, надійність та юридичний статус компанії-виконавця. Загалом виконання електромотажних робіт – це комплекс заходів. До них відносяться розробка проекту електропостачання, постачання обладнання, монтаж електричних мереж, прокладання та підключення кабелів до змонтованого обладнання, пусконаладжувальні роботи, встановлення електрофурнітури, організація заземлення, блискавкозахист та багато іншого.

Замовники приватного підприємства «Поділля-Енергомонтаж» користуються повним спектром послуг з проектування та монтажу систем електропостачання.

Серед переваг підприємства слід виділити наступні:

1. Здійснення гарантійного та післягарантійного обслуговування.
2. Приваблива пропозиція на ринку серед послуг зі співвідношення ціна/якість/швидкість.
3. Професійні проектувальники та висококваліфіковані монтажники забезпечують успішне надання проектних послуг.
4. Наявність усіх необхідних дозвільних документів – ліцензії Державної архітектурно-будівельної інспекції України на будівництво об'єктів інженерної інфраструктури, а також на проведення будівельних та монтажних робіт загального призначення, зокрема, дозволи на виконання робіт підвищеної небезпеки та на експлуатацію (застосування) машин, механізмів, устаткування підвищеної небезпеки. Перелік ліцензій наведений у додатку Б.1.

Об'єкти, на яких працює підприємство: магазини, супермаркети, житлові висотні будинки, квартири, котеджі, офіси, промислові приміщення та споруди.

Проведемо аналіз техніко-економічних показників підприємства за аналізований період. Усі показники розраховуються на підставі бухгалтерської звітності ПП «Поділля-Енергомонтаж» за 2022-2024 роки (таблиця 2.1).

Таблиця 2.1 – Аналіз основних техніко-економічних показників діяльності ПП
«Поділля-Енергомонтаж»

№	Показник	Од. вим.	Роки			Абсолютне відхилення, +/-		Темпи росту, %	
			2022	2023	2024	5-4	6-5	5/4	6/5
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	Чистий дохід від реалізації продукції, робіт, послуг	тис.грн	6 302,90	9 566,30	7 268,20	3 263,4	-2 298,1	151,8	76,0
2	Середньооблікова кількість працівників	чол.	10	11	11	1	-	110,0	100,0
3	Середньорічний виробіток	тис.грн/ чол.	630,29	869,66	660,75	239,37	-208,92	137,9	75,9
4	Фонд заробітної плати	тис.грн	1 989	2 720,2	2 626,4	731,2	-93,8	136,7	96,6
5	Середньомісячна заробітна плата	грн/чол.	16 575	20 607,5	19 896	4 032,5	-711,5	124,3	96,5
6	Собівартість реалізованої продукції, робіт, послуг	тис.грн	5 850	9 380	7 120,10	3 530	-2 259,9	160,3	75,9
7	Сукупні операційні витрати	тис.грн	5 909,00	9 498,70	7 251,00	3 589,7	-2 247,7	160,7	76,3
8	Витрати на 1 грн. реалізованої продукції	грн.	0,937	0,992	0,997	0,055	0,005	105,8	100,5
9	Фінансовий результат до оподаткування	тис.грн	393,90	67,60	17,20	-326,3	-50,4	17,2	25,4
10	Чистий прибуток (збиток)	тис.грн	323,00	55,40	14,10	-267,6	-41,3	17,2	25,6
11	Рентабельність реалізованої продукції	%	5,52	0,59	0,19	-4,93	10,7	-0,4	32,2
12	Рентабельність доходу	%	0,51	0,58	0,19	0,07	113,7	-0,39	32,6
13	Середньорічна вартість основних фондів	тис.грн	2 926,5	2 804,35	2 800,05	-122,15	-4,3	95,8	99,8
14	Фондовіддача	грн	2,15	3,41	2,59	1,26	158,6	-0,82	75,9
15	Фондоозброєність	тис.грн/ чол.	292,65	254,94	254,55	-37,71	87,1	-0,39	99,8

Виконаний аналіз дозволив виявити наступні тенденції в роботі фірми.

У 2022–2023 роках чистий дохід від реалізації продукції, робіт, послуг зріс на 51,8 % (з 6 302,9 до 9 566,3 тис. грн), у 2024 році відбулося падіння на 24,0 % (до 7 268,2 тис. грн) проти минулого року. Таке різке зростання в 2023 році свідчить про вдалу реалізацію замовлень або розширення клієнтської бази ПП «Поділля-Енергомонтаж». Проте спад у 2024 може бути наслідком втрати контрактів, нестабільного ринку, зменшення попиту або конкурентного тиску. Компанії варто на основі виявлення та аналізу причин падіння запобігти подальшому зниженню доходів.

Аналіз середньооблікової кількості працівників показав у 2022–2023 роках зростання на 1 особу (з 10 до 11); у 2024 році – чисельність персоналу без змін (див. рисунок 2.1).

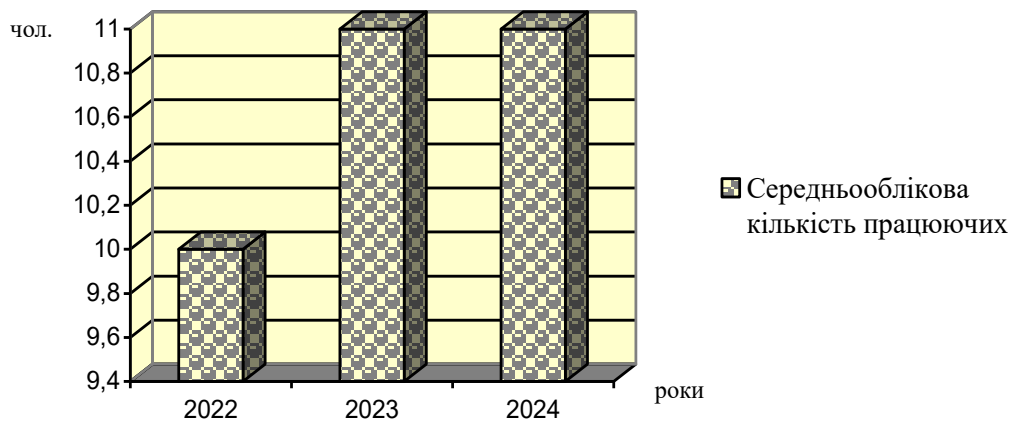


Рисунок 2.1 – Чисельність працівників ПП «Поділля-Енергомонтаж»

Штат фірми є стабільним, що вказує на контрольовану кадрову політику. Незначне збільшення у 2023 році могло бути пов'язане із розширенням обсягів робіт. Водночас відсутність змін у 2024 може свідчити про обережність керівництва в умовах економічної нестабільності.

З чисельністю працюючих пов'язаний показник середньорічного виробітку на одного працівника, який показує ефективність діяльності колективу фірми. Зокрема, у 2023 проти 2022 року простежується зростання на 37,9 %, у 2024 порівняно із 2023 роком – зниження на 24,1 %.

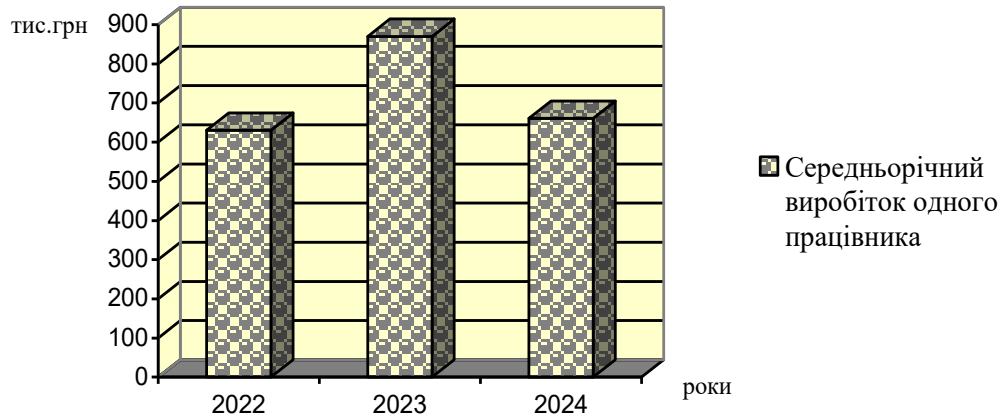


Рисунок 2.2 – Динаміка показника продуктивності праці

Діаграма на рисунку 2.2 демонструє динаміку продуктивності праці на ПП «Поділля-Енергомонтаж». Зростання у 2023 році підтверджує ефективну завантаженість працівників. Однак зниження в 2024 свідчить про недовантаженість або зменшення обсягів робіт на працівника, що вказує на неефективні рішення в управлінні персоналом чи виробничими процесами.

Протягом 2022-2024 років зміни фонду заробітної плати фірми відбувалися наступним чином: зростання на 36,7 % у 2023 році проти попереднього, у 2024 році – зменшення на 3,4 %, що відображено на рисунку 2.3.

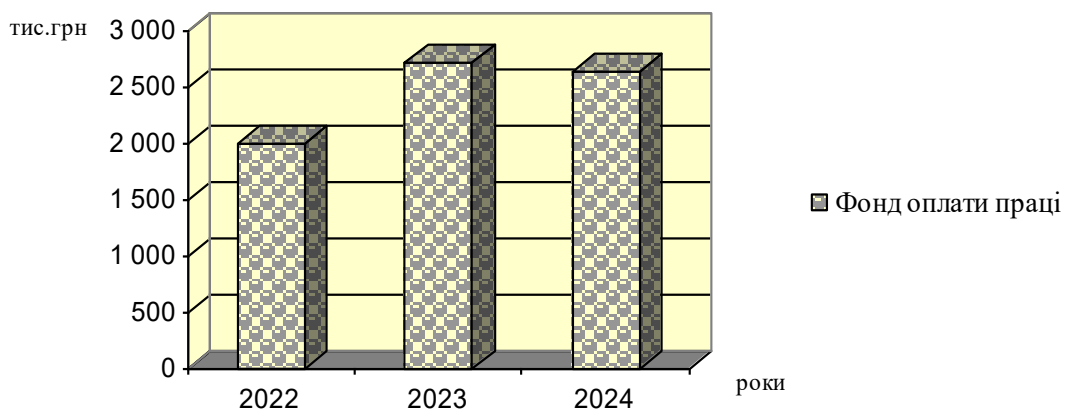


Рисунок 2.3 – Динаміка фонду оплати праці

ПП «Поділля-Енергомонтаж» у 2023 активно інвестувала в оплату праці з метою стимулювання продуктивності та утримання кваліфікованих кадрів. Скорочення у 2024, хоч і незначне, може свідчити про спроби оптимізації витрат в умовах зниження доходів.

На ПП «Поділля-Енергомонтаж» у 2023 році проти 2022 року відмічається зростання середньомісячної заробітної плати на 24,3 %, за 2024 – зменшення на 3,5 %. Підвищення зарплат у 2023 збіглося з піком доходів, що позитивно вплинуло на мотивацію працівників. Зменшення у 2024 році — сигнал до можливого незадоволення персоналу, що може позначитися на плинності кадрів і якості роботи.

Аналіз собівартості реалізованої продукції показав зростання показника на 60,3 % у 2023 році, однак у 2024 році проти минулого простежується зниження на 24,1 %. Різке збільшення витрат у 2023 році спричинене інфляцією, а також здороженням вартості матеріалів, енергоресурсів. Необхідно звернути увагу і на недосконалість внутрішнього обліку та контролю витрат. Зниження у 2024 році — позитивна тенденція, яка вказує на спроби оптимізувати виробничі процеси. Динаміка зміни обсягів реалізованої продукції та її собівартості відображено на рисунку 2.4.

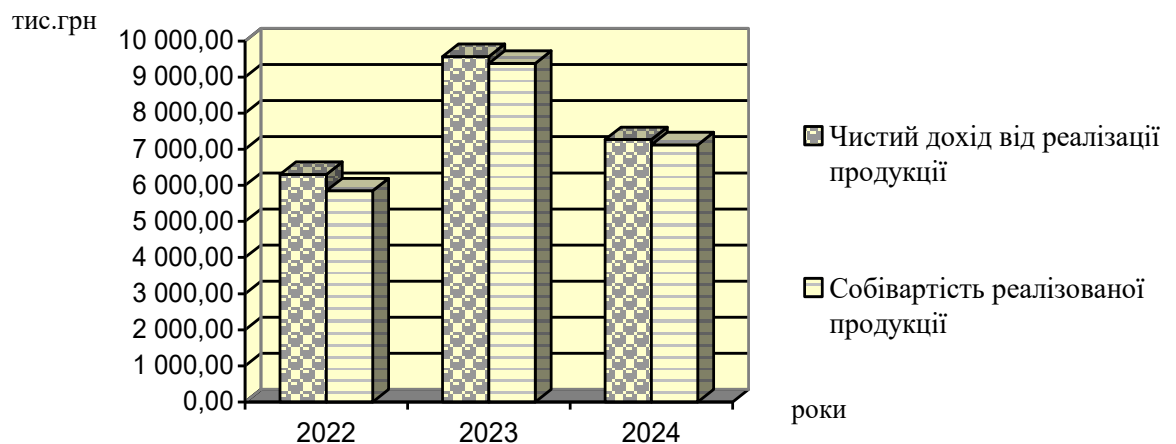


Рисунок 2.4 – Динаміка зміни чистого доходу та собівартості реалізованої продукції ПП «Поділля-Енергомонтаж»

Для сукупних операційних витрат протягом досліджуваного періоду динаміка аналогічна собівартості. Зростання витрат випереджає ріст доходів, що призвело до зниження прибутку. Підприємству слід уважно проаналізувати структуру витрат, особливо адміністративні й накладні, щоб знайти можливості для економії.

Доповнимо дослідження аналізом витрат на 1 грн реалізованої продукції. За даними таблиці 2.1 у 2022–2024 роках значення показника витрат зросло з 0,937 грн до 0,997 грн. Кожна зароблена гривня супроводжується майже такою ж гривнею витрат, що свідчить про вкрай низьку маржу. Це важливий сигнал про критичну рентабельність бізнесу. В такій ситуації варто або підвищувати ціни, або зменшувати витрати.

Дані про фінансовий результат до оподаткування свідчать про падіння на 376,7 тис. грн (більше ніж у 20 разів). Фірма фактично втратила прибутковість, що вимагає негайного перегляду бізнес-моделі або структури доходів і витрат. Серед ймовірних причин можна виділити перевитрати, але головною причиною виступає втрата вигідних замовлень, що викликано загально економічною ситуацією.

Подібна до попереднього показника динаміка простежується і по відношенню до чистого прибутку, який зменшився за останні роки з 323,0 до 14,1 тис. грн. Підприємство працює майже "в нуль", що є небезпечним в довгостроковій перспективі. Потрібно або нарощувати обсяги робіт, або скорочувати неефективні витрати.

Рентабельність реалізованої продукції зменшилася з 5,52 % у 2022 році до 0,19 % у 2024 році, що демонструє повне нівелювання прибутковості реалізації — фактично підприємство працює без доданої вартості. Необхідне підвищення ефективності ціноутворення й зменшення витрат.

За 2022-2024 роки рентабельність доходу зменшилася з 0,58 % до 0,19 %. Прибуток від кожної гривні доходу критично низький. Компанії слід шукати високорентабельні напрями діяльності або підвищувати ефективність наявних.

Для підприємства будівельної галузі важливо аналізувати стан його технічної бази. Для середньорічної вартості основних фондів відмічається незначне зниження (на 4,3 % за два роки). Підприємство не оновлює основні засоби або амортизує старі. Такий стан може призвести до зниження конкурентоспроможності в довгостроковій перспективі через моральне та фізичне зношення обладнання.

По показнику фондівдачі – зросла у 2023 році до 3,41, потім знизилась до 2,59. Загалом позитивна тенденція вказує на зростання ефективності використання основних засобів. Зниження у 2024 — ознака спаду виробничої активності та відповідно доходу.

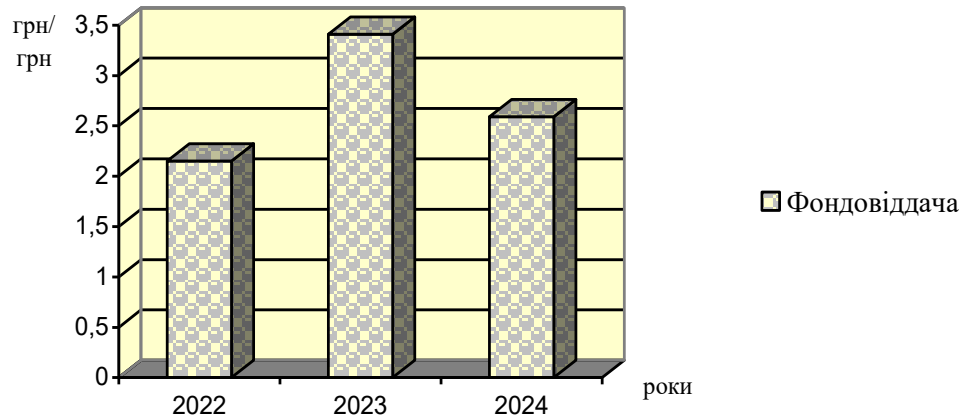


Рисунок 2.5 – Динаміка зміни показника фондівдачі

Показник фондоозброєності показав зниження на 12,9 % у 2023 році та стабілізація у 2024 році. Відставання темпів оновлення фондів від темпів зростання чисельності працівників — ознака зниження технічного рівня підприємства, що потребує інвестицій в оновлення та модернізацію.

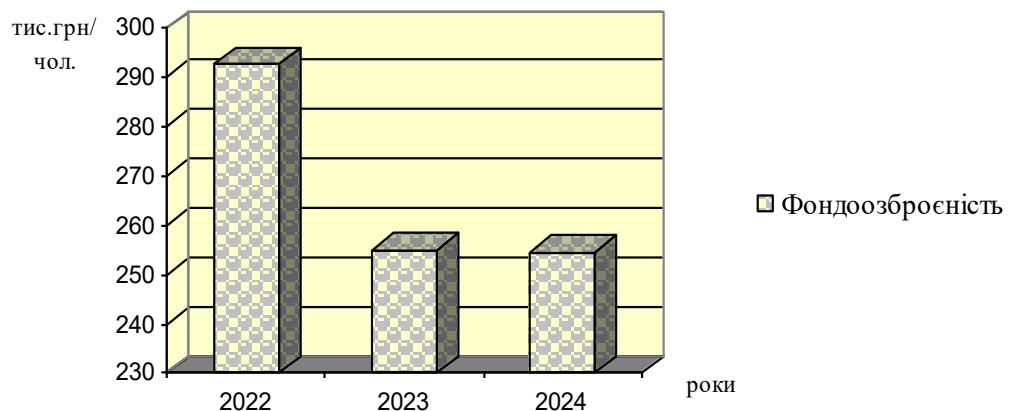


Рисунок 2.6 – Динаміка зміни показника фондоозброєності

Узагальнено можна стверджувати, що у 2023 році компанія показала зростання доходів і продуктивності, але у 2024 ситуація значно погіршилася: знизилась дохід, валовий та чистий прибуток, показники рентабельності.

Основні причини негативної динаміки полягають в зміні ринкової ситуації, необґрунтованому збільшенні собівартості, втраті клієнтів та недостатньо адаптивному внутрішньо фірмовому управлінні.

2.2 Оцінка ефективності системи менеджменту ПП «Поділля-Енергомонтаж»

Оцінка ефективності системи менеджменту є ключовим аспектом аналізу діяльності підприємства, що передбачає вибір відповідного критерію, насамперед базованого на динаміці фінансово-економічних показників. Такий підхід дозволяє виявляти позитивні та негативні зміни в результатах функціонування фірми. Зазвичай ефективність управління оцінюється через основні показники фінансових результатів, а також показники рентабельності. Дослідження слід також доповнити поглибленим аналізом основних фінансових показників, що характеризують фінансово-економічний стан досліджуваного підприємства ПП «Поділля-Енергомонтаж» та представлені в таблиці В.1. Аналіз охоплює ключові показники ліквідності, фінансової стійкості, рентабельності та структури капіталу, що дозволяють комплексно оцінити фінансовий стан фірми за відповідний період.

Коефіцієнт поточної ліквідності, який показує здатність підприємства покривати короткострокові зобов'язання за рахунок оборотних активів, у 2022 році був на рівні 0,32, що значно нижче нормативного значення (1,5÷2,0). У 2023 році показник знизився до 0,18, вказуючи на критичне погіршення ліквідності та високий ризик неплатоспроможності. У 2024 році коефіцієнт зріс до 0,71, що є позитивним зрушенням, але все ще залишається нижче рекомендованого рівня. Покращення у 2024 році може бути пов'язане зі збільшенням оборотних активів або скороченням короткострокових зобов'язань.

Коефіцієнт абсолютної ліквідності, який відображає частку короткострокових зобов'язань, що може бути негайно покрита грошовими

коштами та їх еквівалентами, у 2022–2023 роках був критично низьким (0,011 та 0,017), значно нижче нормативного рівня (0,2–0,5). У 2024 році показник суттєво зріс до 0,114, що вказує на покращення доступності ліквідних активів. Проте значення все ще не відповідає рекомендованим нормам, що свідчить про обмежену здатність підприємства оперативно погашати зобов'язання.

Коефіцієнт швидкої ліквідності, який враховує грошові кошти, їх еквіваленти та дебіторську заборгованість, демонструє тенденцію, аналогічну поточній ліквідності. У 2022 році він становив 0,32, у 2023 році знизився до 0,18, а у 2024 році зріс до 0,70. Показник залишається нижче нормативного рівня (0,8–1,0), що вказує на недостатність ліквідних активів для покриття короткострокових зобов'язань без реалізації запасів.

Коефіцієнт автономії, який показує частку власного капіталу в загальних активах, зріс з 0,44 у 2022 році до 0,56 у 2023 році, що свідчить про підвищення фінансової незалежності підприємства. Проте у 2024 році показник різко знизився до 0,26, що є нижче нормативного рівня ($\geq 0,5$). Це вказує на зростання залежності від залучених коштів та погіршення фінансової стійкості.

Рентабельність активів (ROA), яка відображає ефективність використання активів для отримання прибутку, знизилася з 5,7 % у 2022 році до 1,2 % у 2023 році та до 0,2 % у 2024 році. Це свідчить про значне погіршення здатності підприємства генерувати прибуток від своїх активів, що може бути пов'язане зі зниженням чистого прибутку або неефективним управлінням активами.

Чиста маржа, яка показує частку чистого прибутку в доході від реалізації, знизилася з 5,1 % у 2022 році до 0,6 % у 2023 році та до 0,2 % у 2024 році. Такі зміни вказують на значне погіршення рентабельності продажів, що може бути спричинене зростанням витрат або зниженням цін.

Коефіцієнт покриття необоротних активів власним капіталом, який показує, наскільки необоротні активи покриваються власним капіталом, зріс з 0,54 у 2022 році до 0,61 у 2023 році, що є позитивною динамікою. Однак у 2024 році він знизився до 0,55, що вказує на зменшення частки власного капіталу в фінансуванні довгострокових активів.

Коефіцієнт заборгованості, який відображає співвідношення позикових і власних коштів, знизився з 0,56 у 2022 році до 0,43 у 2023 році, що свідчить про зменшення боргового навантаження. Однак у 2024 році він різко зріс до 0,74, що вказує на значне зростання залежності від позикових коштів.

У таблиці В.2 представлено зведені дані за 2022–2024 роки, розраховані для оцінки фінансових результатів діяльності ПП «Поділля-Енергомонтаж».

Якщо розглянути чистий дохід від реалізації, то він демонструє значне зростання у 2023 році порівняно з 2022 роком (на 51,8 %), але зниження показника у 2024 році до 7 268,20 тис. грн (76,0 %) вказує на можливі проблеми у ринковій стратегії чи зовнішньому середовищі. Зокрема, може бути пов'язане зі зменшенням обсягів реалізації, зниженням цін або зовнішніми економічними факторами (змінною ринкової кон'юнктури, зменшенням замовлень тощо).

Собівартість реалізованої продукції зросла у 2023 році швидшими темпами (на 60,3 %), ніж дохід (на 51,8 %), що свідчить про зростання витрат на виробництво, можливо, через інфляцію, підвищення цін на сировину або неефективне управління витратами. У 2024 році собівартість знизилася (-24,1%), пропорційно до зниження доходу, що може вказувати на скорочення обсягів виробництва.

Аналіз валового прибутку показав його різке зниження у 2023 році (-58,9 %) через швидше зростання собівартості порівняно з доходом. У 2024 році він продовжив знижуватися (-20,5 %), що відображає зменшення доходу та збереження високої частки собівартості. Значне зниження валового прибутку вказує на неефективне управління витратами та низьку рентабельність фірми.

Підприємство не отримувало інших операційних доходів та інших доходів протягом усього періоду, що вказує на відсутність додаткових джерел доходу (наприклад, від оренди, продажу активів або від інвестицій чи фінансових операцій). Це обмежує фінансову гнучкість підприємства, тому керівництву варто розглянути можливості диверсифікації доходів для підвищення фінансової стабільності фірми.

Інші операційні витрати значно зросли у 2023 році з 59,00 тис. грн до 118,70 тис. грн (на 101,2 %), що могло бути спричинено додатковими

адміністративними чи іншими витратами. У 2024 році зростання сповільнилося (+10,3%), але витрати залишилися високими (130,90 тис. грн) на тлі зниження доходу та прибутку, що загалом погіршує фінансовий результат.

Відсутність інших витрат є позитивним фактором, оскільки підприємство не зазнає додаткових фінансових втрат, пов'язаних із позавиробничою діяльністю, однак не компенсує загального зниження прибутковості.

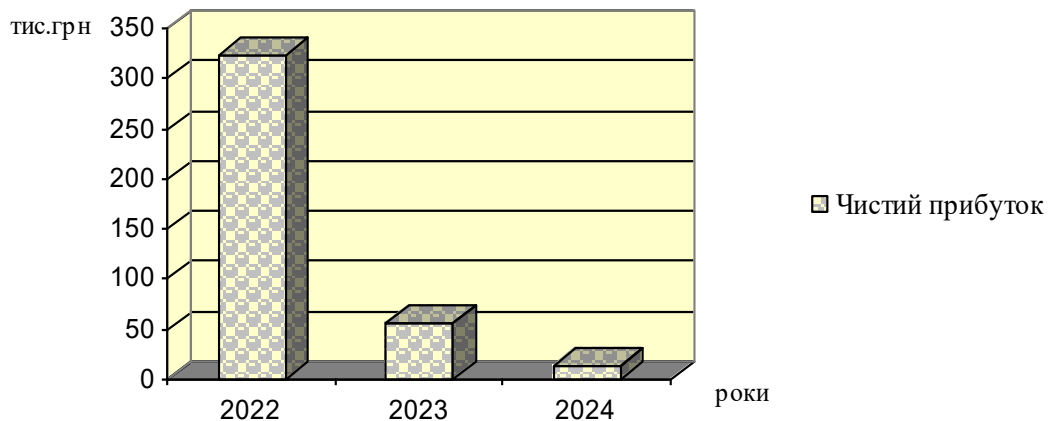


Рисунок 2.7 – Динаміка зміни чистого прибутку ПП «Поділля-Енергомонтаж»

Чистий прибуток підприємства різко скоротився у 2023 році (-82,8 % порівняно з 2022 роком) і продовжив знижуватися у 2024 році (-74,4 % порівняно з 2023 роком) (див. рисунок 2.7). Такі зміни свідчать про значне погіршення фінансових результатів. Незважаючи на зростання доходу у 2023 році, прибуток знизився не пропорційно, що вказує на зростання витрат або низьку рентабельність. Підприємству необхідно переглянути структуру витрат, оптимізувати бізнес-процеси та підвищити рентабельність діяльності.

Вихідні дані та розраховані показники рентабельності зведені у таблиці В.3. Для досліджуваного підприємства власний капітал незначно зростає протягом періоду: на 0,5 % у 2023 році та на 0,6 % у 2024 році. Це зростання є мінімальним і, ймовірно, зумовлене реінвестуванням невеликої частини прибутку. Стабільність власного капіталу свідчить про відсутність значних зовнішніх інвестицій або суттєвих змін у структурі капіталу. Відмітимо, що його темпи недостатні для підтримки фінансової стабільності в умовах зниження рентабельності.

Рентабельність доходу (співвідношення чистого прибутку до чистого доходу) незначно зросла у 2023 році з 0,51 % до 0,58 % (на 0,07 %), що може бути пов'язано з тимчасовим покращенням структури витрат. Однак у 2024 році вона різко знизилася до 0,19 % (-0,39), що відображає падіння чистого прибутку при стабільному доході. Низький рівень рентабельності доходу вказує на слабку здатність підприємства генерувати прибуток від реалізації продукції та виконаних робіт.

За даними таблиці В.3, величина рентабельності витрат (співвідношення чистого прибутку до повної собівартості) різко знизилася у 2023 році з 5,52 % до 0,59 % через значне зростання собівартості та падіння прибутку. У 2024 році показник продовжив зниження до 0,19%, що вказує на вкрай низьку ефективність використання ресурсів при значному перевищенні витрат отриманого прибутку. Для аналізованого підприємства значне зниження рентабельності витрат, що демонструє рисунок 2.8, є однією з основних проблем.

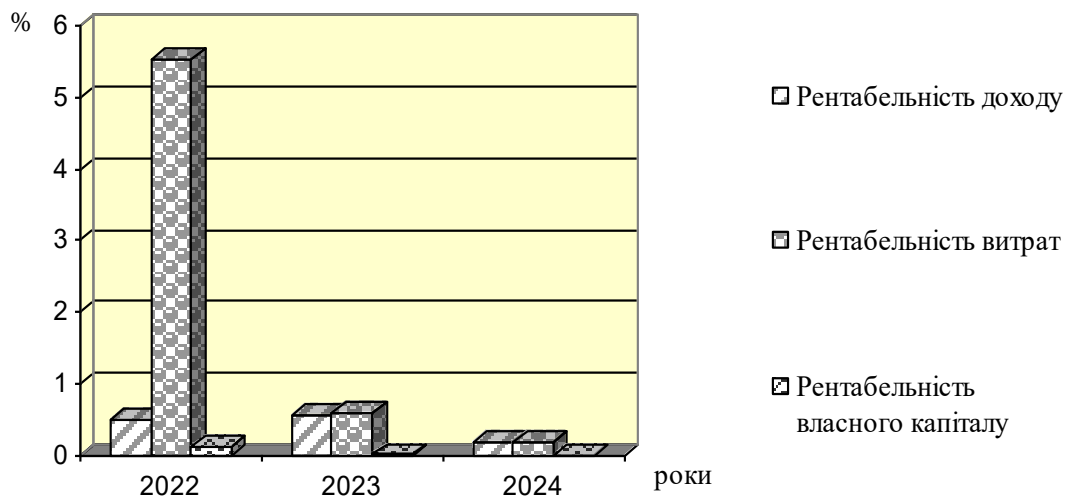


Рисунок 2.8 – Динаміка показників рентабельності ПП «Поділля-Енергомонтаж»

Рентабельність власного капіталу (ROE), яка показує прибутковість для власників, також знизилася з 14 % у 2022 році до 2 % у 2023 році та до 0,5 % у 2024 році. Падіння цього показника відображає зменшення чистого прибутку та погіршення фінансових результатів, що знижує привабливість ПП «Поділля-Енергомонтаж» для інвесторів.

Показники ефективності управління підприємством ПП «Поділля-Енергомонтаж» за 2022–2024 роки зведені у таблиці В.4. Аналіз включає детальну оцінку кожного показника, а також загальний висновок про стан управлінської системи досліджуваного підприємства.

Витрати на управління зросли у 2023 році на 31,2% (з 655,7 тис. грн до 860,57 тис. грн), що може бути пов'язане з інфляційними процесами, підвищенням заробітних плат чи розширенням управлінських функцій. У 2024 році витрати незначно знизилися (-1,6 %), що може вказувати на спроби оптимізації, але їх рівень залишається високим відносно доходу та прибутку. Високі управлінські витрати на тлі зниження доходу та прибутку свідчать про неефективне використання ресурсів.

Чисельність управлінських працівників залишалася незмінною протягом усього періоду (3 особи). Незмінна чисельність на тлі зростання витрат на управління у 2023 році вказує на підвищення витрат на одного працівника (наприклад, зростання зарплат). До того ж необхідно оцінити, чи достатньо трьох працівників для ефективного управління підприємством, враховуючи зниження доходу та прибутку, що також може вказувати і на недостатню гнучкість у реагуванні на зміни обсягів діяльності.

Питома вага управлінських працівників знизилася з 30 % у 2022 році до 27,3 % у 2023 році і залишилася стабільною у 2024 році. Стабілізація питомої ваги на рівні 27,3 % є прийнятною, але необхідно оцінити, чи відповідає ця структура потребам підприємства в умовах зниження фінансових показників.

Питома вага управлінських витрат у загальних витратах знизилася у 2023 році (-18,4 %), що є позитивним, оскільки свідчить про відносне зменшення адміністративного навантаження. Проте у 2024 році цей показник зріс з 9,05 % до 11,68 % (на 29,1 %), перевищивши рівень 2022 року. Це може бути результатом скорочення загальних витрат або неефективного контролю управлінських витрат. Необхідно вжити заходів для зниження цього показника шляхом оптимізації управлінських процесів.

Продуктивність праці управлінських працівників зросла у 2023 році (на 51,8 %), що відповідає зростанню чистого доходу. Проте у 2024 році вона знизилася (-24,1 %), що відображає падіння доходу при незмінній чисельності управлінського персоналу та свідчить про зниження ефективності роботи управлінського апарату.

Обсяг реалізованої продукції, що припадає на 1 грн витрат на управління зріс у 2023 році (на 15,7 %), що свідчить про підвищення ефективності використання управлінських ресурсів завдяки зростанню доходу. Проте у 2024 році він знизився (-22,8 %), що є результатом падіння доходу при відносно стабільних витратах на управління та вказує на зниження ефективності управлінських витрат.

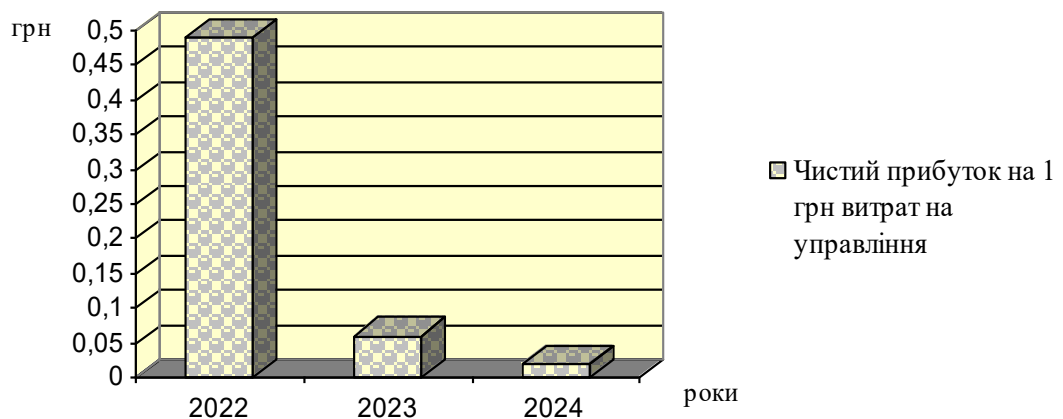


Рисунок 2.9 – Динаміка зміни прибутку на одну гривню витрат на управління ПП «Поділля-Енергомонтаж»

Прибуток на одну гривню витрат на управління різко знизився у 2023 році 0,49 грн до 0,06 грн (-87,8 %) і продовжив падіння у 2024 році (-66,7 %) (див. рисунок 2.9). Така динаміка відображає критичне зниження прибутковості підприємства на тлі високих управлінських витрат. Низький рівень прибутку на 1 грн витрат на управління свідчить про неефективність управлінської системи та є одним із найбільш тривожних сигналів. Необхідно терміново переглянути управлінські процеси та структуру витрат для підвищення рентабельності.

2.3 Аналіз впливу факторів внутрішнього та зовнішнього середовища на економічну стійкість ПП «Поділля-Енергомонтаж»

Аналіз особливостей ринкового середовища на ринку капітального будівництва дозволяє систематизувати фактори внутрішнього (таблиця 2.2.) та зовнішнього середовища (таблиця 2.3), що негативно впливають на економічну стійкість та конкурентоспроможність будівельної організації.

Таблиця 2.2 - Фактори внутрішнього середовища, що знижують рівень економічної стійкості та конкурентоспроможності будівельної організації

Фактори внутрішнього середовища	Основні причини, що зумовили дію фактору	Основні наслідки дії фактору	Напрями усунення негативного впливу фактору
Наростання зносу парку основних будівельних машин та механізмів	<ul style="list-style-type: none"> - Недостатній рівень фінансових засобів для оновлення парку будівельних машин та механізмів. - Недостатній рівень амортизації, що нараховується. - Недосконалість механізму залучення інвестицій у основний капітал в розвиток виробничої бази будівельної організації. 	<ul style="list-style-type: none"> - Зниження продуктивності будівельних машин та механізмів. - Підвищення собівартості будівельної продукції. - Зниження якості механізованих робіт. - Зниження прибутковості будівельної організації та її конкурентоспроможності. - Збільшення термінів тривалості будівництва об'єктів. 	Удосконалення механізму управління основними фондами організації. Удосконалення амортизаційної політики, що проводиться підприємством.
Зниження інвестицій у основний капітал в розвитку виробничої бази будівельної організації	Недосконалість механізму залучення інвестицій у розвиток виробничої бази будівельної організації.	<ul style="list-style-type: none"> - Зниження процесу відтворення основних засобів. - Втрата конкурентних переваг підрядної організації в якості та тривалості будівництва. 	Удосконалення механізму інвестування розвитку виробничої бази будівельної організації
Недостатня забезпеченість власними фінансовими ресурсами	<ul style="list-style-type: none"> - Недостатня ефективність управління фінансовими ресурсами. - Недостатній рівень чистого прибутку. 	<ul style="list-style-type: none"> - Необхідність залучення кредитів та збільшення кредиторської заборгованості. - Зниження фінансової стійкості організацій - Збільшення ризиків виконання договірних зобов'язань із замовниками та постачальниками. 	Удосконалення механізму управління фінансовими ресурсами
Зниження частки амортизаційних відрахувань в структурі собівартості ЕМР	Недосконалість управління процесом відтворення основних засобів	<ul style="list-style-type: none"> - Посилення процесу відтворення основних коштів. - Зниження конкурентоспроможності в оновленні будівельних машин та механізмів. 	Удосконалення механізму управління процесом відтворення основних засобів

Таблиця 2.3 - Фактори зовнішнього середовища, що знижують рівень економічної стійкості та конкурентоспроможності будівельної організації

Фактори зовнішнього середовища	Основні причини, що зумовили дію фактору	Основні наслідки дії фактору	Напрями усунення негативного впливу фактору
Неплатоспроможність замовників	Нерентабельна та низькоприбуткова діяльність низки підприємств будівельної галузі.	- Неплатоспроможність будівельних організацій. - Втрата конкурентних переваг для будівельних організацій.	Удосконалення механізму управління діяльністю підприємства.
Висока вартість будівельних матеріалів, конструкцій, виробів	- Вплив інфляції. - Висока вартість транспортних витрат. - Недосконалість ціноутворення виробництва будівельно-монтажних робіт.	- Підвищення ціни будівельно-монтажних робіт. - Переважання цінової конкуренції на ринку підрядних (електромонтажних) робіт у регіоні.	Удосконалення механізму ціноутворення будівельної організації.
Високий рівень податків	Недосконала податкова політика держави та регіону.	- Зниження прибуткової діяльності будівельних організацій. - Формування заборгованості організацій з податків та зборів до бюджетної системи.	Удосконалення механізму управління податкової системи.

Аналізуючи діяльність будівельного підприємства ми дійшли висновку, що є низка зовнішніх чинників, які стримують розвиток та негативно впливають на стійкість і надійність досліджуваної будівельної фірми.

1. Неплатоспроможність замовників. Неплатоспроможність замовників слід розглядати основним фактором, який стримує ділову активність будівельних організацій у регіоні, в тому числі під час виконання електромонтажних робіт та інших будівельно-монтажних робіт при спорудженні різних виробничо-складських будівель, проведенні капітальних ремонтів систем електрозабезпечення адмінбудівель, вуличного освітлення тощо.

2. Висока вартість електротехнічних та будівельних матеріалів, конструкцій та виробів, які використовуються будівельними організаціями при спорудженні об'єктів та виконанні електромонтажних робіт.

3. Високий рівень податків для будівельних організацій. Найбільша питома вага заборгованості організацій на 1 грудня 2025 року припадає на податок на додану вартість (44,9 %) та податок на прибуток організацій (20,4 %).

4. Зміна структури інвестицій у основний капітал за формами власності. Для будівельно-монтажних підприємств приватної власності участь державного

інвестування в проектах капітального будівництва в області низька, що не може забезпечити об'єктивно мінімальні ризики та своєчасну, в повному обсязі оплату виконаних робіт для підрядних організацій, належних до малого бізнесу.

У підсумку можна відмітити, що основними факторами, які обмежують виробничу діяльність будівельного підприємства, є: висока вартість матеріалів і конструкцій; високий рівень податків; неплатоспроможність замовників.

Результати комплексного дослідження впливу внутрішнього та зовнішнього середовища на ПП «Поділля-Енергомонтаж» трансформовані в матрицю SWOT-аналізу, що представлена в таблиці Г.1 додатку Г. Підприємству необхідно: збільшувати лояльність клієнтів (замовників) шляхом розширення переліку об'єктів будівництва та видів електромонтажних робіт; поліпшувати якість виконуваних робіт; знижувати собівартість споруджуваних об'єктів та електромонтажних робіт шляхом впровадження нових технологій та інновацій; залучати інвесторів для реалізація рентабельних проектів тощо.

Висновки до розділу 2

Метою дослідження є проведення поглибленого аналізу техніко-економічних та фінансових показників діяльності ПП «Поділля-Енергомонтаж», оцінка їхньої динаміки, виявлення ключових тенденцій та формування детальних висновків щодо ефективності системи управління підприємством. Аналіз виробничо-господарської діяльності досліджуваного підприємства у сфері будівельних та електромонтажних робіт показав відповідні результати та виявив ключові проблемні аспекти у його функціонуванні.

1. Впродовж 2022–2024 років простежується змінна динаміка та переважно негативні тенденції в управлінні підприємством:

– у 2023 році спостерігалось зростання чистого доходу (+51,8 %), продуктивності праці (+37,9 %) та фондівіддачі (+58,6 %), що вказувало на тимчасове покращення ефективності;

– у 2024 році більшість показників погіршилися: чистий дохід (-24,0 %), валовий прибуток, чистий прибуток (-74,5 %), рентабельність реалізованої продукції (0,19 %) та доходу (0,19 %) досягли критичних мінімумів.

Для підприємства основними проблемами є: непропорційне зростання собівартості (+60,3 % у 2023 році) та операційних витрат (+60,7 %), що стиснуло маржу прибутку; зниження продуктивності праці та фондівіддачі у 2024 році; високі витрати на оплату праці на тлі зниження фінансових результатів; відсутність інвестицій у модернізацію основних фондів, що обмежує конкурентоспроможність.

Серед основних причин негативної динаміки слід виділити зміни ринкової ситуації, необґрунтоване збільшення собівартості, втрату клієнтів та недостатньо адаптивне внутрішньо фірмове управління.

2. Аналіз фінансових показників ПП «Поділля-Енергомонтаж» за 2022–2024 роки показав переважно негативні тенденції в управлінні фінансами. У 2023 році спостерігалися певні позитивні зміни, зокрема зростання коефіцієнта автономії та зниження коефіцієнта заборгованості, що свідчить про тимчасове поліпшення фінансового стану фірми. Однак у 2024 році більшість показників значно погіршилися: різке зниження рентабельності (ROA, ROE, чистої маржі), зростання заборгованості, зниження автономії та недостатній рівень ліквідності. Відмічено зростання коефіцієнтів ліквідності у 2024 році, але їх значення залишаються нижче нормативних, що вказує на слабку платоспроможність фірми.

Неефективність управління фінансами підприємства проявляється у низькій прибутковості, високому борговому навантаженні та недостатній ліквідності. Серед основних проблем протягом звітного періоду виявлено зниження чистого прибутку, зростання залежності від позикових коштів і неефективне використання активів та капіталу.

3. Аналіз фінансових результатів та показників рентабельності ПП «Поділля-Енергомонтаж» за 2022–2024 роки свідчить про значне погіршення ефективності управління підприємством. У 2023 році спостерігалось зростання чистого доходу (+51,8 %), але воно супроводжувалося непропорційним

зростанням собівартості (+60,3 %) та операційних витрат (+101,2 %), що призвело до різкого зниження валового (-58,9 %) і чистого прибутку (-82,8 %). У 2024 році ситуація погіршилася: дохід знизився (-24,0 %), валовий і чистий прибуток продовжили падіння, а рентабельність досягла критичного мінімуму. Відсутність інших доходів і стабільна структура витрат (без позавиробничих витрат) не компенсують низької ефективності основної діяльності.

Показники рентабельності (доходу, витрат, власного капіталу) мають негативну динаміку, досягнувши критично низьких значень у 2024 році (0,19 %, 0,19 % та 0,5 % відповідно). Незначне зростання власного капіталу (0,5÷0,6 % щорічно) не компенсує загального погіршення фінансових результатів.

4. Аналіз показників ефективності управління підприємства за 2022–2024 роки вказують на неоднозначну динаміку. У 2023 році підприємство мало позитивне зростання чистого доходу та продуктивності праці управлінського персоналу. Проте у 2024 році більшість показників погіршилися, зокрема чистий дохід, продуктивність праці та ефективність використання управлінських витрат. Особливо тривожним є критичне зниження прибутковості (прибуток на 1 грн витрат на управління склав лише 0,02 грн у 2024 році) та зростання питомої ваги управлінських витрат у загальних витратах.

За результатами аналізу систему управління ПП «Поділля-Енергомонтаж» слід вважати недостатньо ефективною, що проявляється у високих управлінських витратах, низькій рентабельності та зниженні продуктивності управлінського персоналу. Основними проблемами також є: непропорційне зростання собівартості порівняно з доходом; зростання операційних витрат на тлі зниження прибутковості; відсутність диверсифікації доходів; критичне зниження чистого прибутку та показників рентабельності.

За результатами SWOT-аналізу визначено напрямки розвитку економічної стійкості фірми: зростання прибутків, обсягів будівництва та виконаних електромонтажних робіт (ЕМР); збільшення лояльності замовників через розширення переліку об'єктів будівництва та видів ЕМР, поліпшення їх якості; залучення інвесторів для реалізація рентабельних проектів тощо.

3 ФОРМУВАННЯ ЕФЕКТИВНОЇ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЕКОНОМІЧНОЮ СТІЙКІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

3.1 Оцінка та вибір напрямків підвищення економічної стійкості підприємства ПП «Поділля-Енергомонтаж»

Результати аналізу фінансово-господарської діяльності досліджуваного підприємства, а також визначені фактори економічної стійкості та їх групування дозволяють визначити управлінські рішення, які можуть призвести підприємства до нестійкого та навіть кризового стану або, навпаки, зміцнити його. З цією метою розглянемо отримані за результатами аналізу основні характеристики підприємства ПП «Поділля-Енергомонтаж» (завантаження підприємства, прибутковість, технічна оснащеність, ефективність управління, фінансове становище, ділова активність) та навколишнього середовища, що визначають становище підприємства у бізнес-просторі: фактори виробництва та технологію, організацію та управління, ринок, інституційне середовище.

У напрямку «чинники виробництва та технологія» непряму характеристику діяльності підприємств може дати аналіз витрат виробництва у розрахунку на одиницю виконаних електромонтажних та інших видів будівельно-монтажних робіт (виготовлення електроконструкцій тощо), що характеризуються значним розкидом. За другим напрямом «організація та управління» дані проведеного дослідження показали на пріоритетність технічного розвитку над економічним у плануванні та реалізації нововведень, слабкість маркетингових заходів, унаслідок чого перед підприємствами виникає низка проблем щодо збереження економічної стійкості. У напрямку «ринок» є підстави стверджувати про поступову втрату підприємствами своїх позицій на ринку електромонтажних та інших будівельних робіт. Конкуренція набуває якісно нових рис: поступово відбувається зрушення від використання

переважно цінових методів конкуренції до переважно нецінових. Разом з тим, на дослідженому підприємстві практика ціноутворення не враховує трудомісткості різних за складністю електромонтажних робіт при застосуванні сучасних монтажних механізмів, інструментів і пристосувань. Слід звернути увагу також на відсутність маркетингових досліджень ринку електромонтажних послуг — однієї з вирішальних умов економічної стійкості підприємств. Що стосується напряму «інституційне середовище», підприємство та його основні конкуренти знаходяться в однакових інституційних умовах, тому різниця у показниках фінансово-економічної діяльності є наслідком головним чином відмінностей у становищі в бізнес-просторі самих підприємств.

Слід враховувати, що економічний стан досліджуваного підприємства в умовах невизначеності зовнішнього середовища та кризи характеризується частими спадами, явним діловим циклом, дуже низькою ліквідністю, негативною динамікою рівня показників рентабельності, а також виникаючими частими загрозами невиконання зобов'язаннями, що вказує на економічну нестійкість ПП «Поділля-Енергомонтаж».

Виникає необхідність контролю функціонування підприємства за низкою ознак, зокрема з використанням моделі експрес-діагностики ступеня стійкості підприємств сфери будівництва, що дозволить на ранній стадії діагностувати можливість виникнення кризи та приймати необхідні управлінські рішення з врахуванням поточного становища підприємства в умовах негативного впливу зовнішнього середовища.

Оцінюючи стійкість суб'єкта господарювання, пропонується виділити п'ять областей стійкості:

1. Абсолютна стійкість, коли індикатори стійкості підприємства знаходяться на значній відстані від їх порогових (бар'єрних) величин, а ступінь використання наявного потенціалу є оптимальним.

2. Область нормальної стійкості, коли індикатори стійкості перебувають у межах порогових значень, а ступінь використання наявного потенціалу суб'єкта господарювання близька до технічно обґрунтованим величин.

3. Область нестійкого стану, коли значення одного чи кількох індикаторів стійкості наблизилася до деякої межі своїх граничних значень.

4. Область критичного стану, коли переступається граничне значення хоча б одного з індикаторів економічної стійкості або значення чотирьох і більше індикаторів, перебуваючи в «смузі небезпеки», але ще не переступають свої бар'єрні значення.

5. Область кризового стану, коли долаються всі (чи майже всі, чи більшість) бар'єри, що відокремлюють нормальний і кризовий стан розвитку, а часткова втрата потенціалу стає неминучою і невідвратною.

R_i – система індикаторів стійкості промислового підприємства, $i = 1, 2, \dots, m$; R_{ni} – граничне (бар'єрне) нормалізоване значення показника R_i .

Для зіставлення індикаторів економічної стійкості, виражених у різних одиницях виміру (відсотки, частки, гривні тощо), доцільно призвести до нормалізованого виду (пронормувати), тобто, прийняти значення показників сталого функціонування підприємства за одиницю, які порогові і фактичні значення обчислювати частками одиниці.

Отже, виділено сфери оцінки стійкості приватного підприємства, що дозволяє в динаміці оцінювати тенденції розвитку фірми та здійснювати коригування напрямків її розвитку.

Для підприємств будівельної сфери експрес-модель прогнозування фінансово-економічної стійкості така:

$$R = 2,328 X_1 + 1,676 X_2 + 0,569 X_3 + 1,307 X_4 + 0,576 X_5 - 0,373 X_6 - 0,636, \quad (3.1)$$

де R – коефіцієнт, що характеризує сферу фінансово-економічної стійкості підприємства;

X_1 – коефіцієнт поточної ліквідності;

X_2 – рентабельність капіталу;

X_3 – коефіцієнт фінансової стійкості;

X_4 – оборотність готової продукції;

X_5 – рентабельність грошового потоку;

X_6 – ціна капіталу.

Запропоновану модель рекомендується використовувати для прогнозування фінансово-економічної стійкості підприємств відповідної галузі на поточний момент на основі бальної оцінки і співвідношення нормалізованих значень індикаторів та порогових рівнів коефіцієнтів (див. таблицю 3.1).

Таблиця 3.1 – Оцінки стану фінансово-економічної стійкості підприємства сфери будівництва

Співвідношення нормалізованих значень індикаторів та порогових рівнів	Характер стану	Оцінка стану, бали
1. $(1+\Delta)R_i^n < X_i^{abc} = 1$	Абсолютна стійкість (абс.)	7,1
2. $(1+\Delta)R_i^n < X_i^n \leq 1$	Нормальний (н.)	4,4
3. $R_i^n < X_i^{нест} \leq (1+\Delta)R_i^n$	Нестійкий (нест.)	1,4
1. $(1-\Delta)R_i^n < X_i^{крит} \leq R_i^n$	Критичний (крит.)	0,6
1. $0 \leq X_i^{криз} \leq (1-\Delta)R_i^n$	Кризовий (криз.)	0

Для підприємства ПП «Поділля-Енергомонтаж» визначено наступні значення коефіцієнтів для розрахунку показника R, що характеризує сферу фінансово-економічної стійкості підприємства у 2024 році:

$$X_1 = 0,71; X_2 = 0,005; X_3 = 0,26; X_4 = 1,02; X_5 = 0,002; X_6 = 9\,714,8.$$

Тоді $R = 2,328 \times 0,71 + 1,676 \times 0,005 + 0,569 \times 0,26 + 1,307 \times 1,02 + 0,576 \times 0,002 - 0,373 \times 9,714 - 0,636 = -1,115$, що вказує на кризовий стан підприємства.

Для використання цієї моделі у майбутньому необхідно поповнення вихідної розрахункової бази для приведення вагових коефіцієнтів у відповідність до поточного становища підприємств.

Отже, на основі розрахунку змін та питомої ваги показників, що мають зміни з перевищенням граничних норм, керівництво підприємства може оцінити рівень стійкості підприємства та розробити комплекс заходів щодо її підвищення. Аналіз рівня стійкості дозволяє охарактеризувати не поточний стан підприємства, а як здатність за рахунок гнучкості та прийняття управлінських рішень витримувати вплив подій, що відбуваються у зовнішньому та внутрішньому середовищі. Тобто, аналіз стійкості дозволяє на ранній стадії діагностувати загрози підприємству, що випливають з його

власного стану та характеристик його діяльності, та вживати заходів щодо підвищення рівня економічної стійкості.

Таким чином, в роботі виділено сфери оцінки стійкості приватного підприємства, що дозволяє в динаміці оцінювати тенденції розвитку підприємства та здійснювати коригування напрямків розвитку; запропоновано модель експрес-діагностики ступеня стійкості підприємств сфери будівництва, що дозволить на ранній стадії діагностувати можливість виникнення кризи та приймати необхідні управлінські рішення щодо відновлення та підтримання окремих складових економічної стійкості підприємства.

3.2 Пропозиції щодо удосконалення системи управління економічною стійкістю будівельно-монтажного підприємства на основі збалансованої системи показників

Управління стійкістю та надійністю функціонування будівельного підприємства – це комплекс заходів щодо забезпечення ефективної довгострокової взаємодії підприємства з внутрішнім та зовнішнім середовищем у сфері будівельного виробництва, за допомогою методів планування, організації, реалізації та контролю над показниками розвитку підприємства та інвестиційних проектів, з метою досягнення їх оптимальних значень.

Для ПП «Поділля-Енергомонтаж» пропонується розробка збалансованої системи показників (ЗСП) для управління економічною стійкістю (УЕС) будівельно-монтажного підприємства. Розглянута ЗСП базується на концепції Д. Нортон та Р. Каплана, яка інтегрує крім фінансових також і нефінансові показники для оцінки та управління ефективністю бізнес-процесів, забезпечуючи конкурентоспроможність та стійкість організації. Модель збалансованої системи показників має кілька модифікацій.

Використання у процесі прийняття рішень як фінансової інформації, а й інформації про ситуації на ринку, інформації про терміни, вартість та якість виконуваних в підприємстві процесів, і навіть інформації про працівників становить реалізацію ідеї «збалансування». Збалансована система показників дає можливість оцінити ці фактори та відкриває нові можливості для управління корпоративною стратегією, а її відсутність знижує ефективність функціонування у конкурентному середовищі.

Економічна стійкість є базисом сталого розвитку підприємства і, на нашу думку, для досліджуваного підприємства повинна включати: виробничо-інноваційну, організаційну, фінансову та соціально-економічну стійкість. Фінансову стійкість слід розглядати як здатність підтримувати ліквідність та рентабельність при обмежених ресурсах. Виробничо-інноваційна стійкість – це ефективність процесів будівництва та впровадження інновацій для оптимізації витрат. Організаційна стійкість забезпечується високою культурою управління, у навчанні персоналу та оптимізації процесів. Для досліджуваного підприємства, що спеціалізується на наданні електромонтажних послуг відповідність екологічним стандартам та внесок у регіональну економіку дозволяє підвищувати соціально-економічну стійкість.

Розглядаючи економічну стійкість як систему динамічно змінних індикаторів під впливом внутрішніх та зовнішніх факторів, пропонуємо до впровадження в практику господарської діяльності ПП «Поділля-Енергомонтаж» збалансовану систему показників, що дозволить з мінімальним навантаженням на організаційну структуру підприємства переспрямувати його функціональні підрозділи для оцінки та контролю виробничо-інноваційних процесів з урахуванням потреб регіонального та місцевого ринків. Головними перевагами ЗСП в управлінні економічною стійкістю є те, що вона дозволяє інтегрувати загальні аспекти економічної стійкості в єдину систему, забезпечуючи гнучкість, адаптивність та універсальність для малого бізнесу у будівельній галузі.

В таблиці Г.1 додатку Г розроблено збалансовану систему показників управління економічною стійкістю, адаптовану для малого будівельно-монтажного підприємства, з виділенням груп показників, їх цільових функцій, стратегічних завдань, ключових показників ефективності (КПІ), стратегічних цілей та заходів. Числові значення КПІ визначено з урахуванням специфіки бізнесу та реалістичних цілей для галузі.

Технологічно побудова збалансованої системи показників для підприємства будівельної галузі охоплює кілька необхідних елементів:

1. Карту стратегічних завдань, логічно пов'язаних із стратегічними цілями: пов'язати завдання з цільовими функціями фінансової, виробничо-інноваційної, організаційної та соціально-економічної стійкості.

2. Безпосередньо карту збалансованих показників (для кількісного виміру ефективності бізнес-процесів, «точку досягнення мети» та терміни, в які мають бути досягнуті необхідні результати). Розробка КПІ вимагає розробку КПІ: Встановити вимірювані показники, такі як рентабельність, продуктивність, обсяг відходів з урахуванням специфіки будівельної галузі.

3. Цільові проекти (інвестиції, навчання тощо), що забезпечують впровадження необхідних змін. Цей етап передбачає визначення стратегічних цілей та заходів: встановлення досяжних числових значень (наприклад, рентабельність продажів 12%) та розробити програми, такі як управління відходами або впровадження CRM.

4. «Приладові панелі» керівників різних рівнів контролю та оцінки діяльності. «Приладова панель» менеджера кожного рівня охоплює ті КПІ, якими він оперує у своїй діяльності та можуть використовуватися для моніторингу виконання завдань. Наприклад, щомісячні звіти про ліквідність та продуктивність.

Перевагами побудованої ЗСП є легка інтеграція до існуючої структури малого бізнесу; гнучкість у адаптації до змін ринку (наприклад, зростання попиту на зелене будівництво), а також універсальність для моніторингу фінансових та нефінансових показників в контексті забезпечення складових економічної стійкості.

В таблиці Д.2 наведений перелік стратегічних програм та напрямків їх практичної реалізації для посилення економічної стійкості підприємства. Подібні програми управління стійкістю можуть бути довгостроковими (до 5 років) з короткостроковими цілями (1–2 роки) для підвищення рентабельності та екологічності.

Для наведеного вище підприємства необхідно розробляти у комплексі програму управління фінансовою стійкістю підприємства, програму інноваційного розвитку виробництва, програму управління стійким підприємством та програму сталого розвитку підприємства в сфері надання електромонтажних послуг та виконання будівельно-монтажних робіт. Програми мають довгостроковий п'ятирічний характер, хоча у короткостроковій перспективі їхня реалізація дозволила зменшити залежність від зовнішніх джерел фінансування та підвищити граничну корисність використання наявного земельного фонду.

Проведені в роботі дослідження дозволяють зробити висновок, що впровадження збалансованої системи показників в управлінні стійким розвитком ПП «Поділля-Енергомонтаж» дозволить підвищити його конкурентоспроможність як на внутрішньому – місцевому, так і на зовнішньому – регіональному – ринках, а також дозволить більш ефективно використовувати наявні фінансові, трудові та матеріально-технічні ресурси.

3.3 Формування матриці взаємовпливу факторів економічної стійкості та обґрунтування доцільності її використання при розробці управлінських рішень

Алгоритм процесу управління економічною стійкістю підприємства передбачає послідовну розробку та реалізацію комплексу заходів, мета яких полягає у визначенні та вирішенні внутрішніх та зовнішніх протиріч, утриманні рівноваги та мінімізації ризиків підприємства при зміні внутрішніх та

зовнішніх факторів за допомогою економічних, фінансових, організаційних та інших заходів. Дана схема орієнтована на виявлення та компенсування всіх негативних впливів, які діють усередині і поза підприємством. Зміст основних етапів процесу управління економічною стійкістю будівельно-монтажного підприємства наведено у таблиці Д.3. Процес УЕС фірми містить Визначення критеріїв та показників оцінки економічної стійкості підприємства (з урахуванням галузевої специфіки), збирання необхідних даних.

Найважливішим принципом забезпечення економічної стійкості є досягнення узгодженості внутрішнього середовища, параметри якого характеризують внутрішню стійкість та визначають режим функціонування фірми, та зовнішнього середовища, параметри якого характеризують зовнішню стійкість та визначають режим впливу зовнішнього оточення на економічний суб'єкт. Тому доцільно виділити два наступні рівні формування та реалізації системи УЕС підприємства:

– внутрішній рівень – що забезпечує знаходження параметрів, що описують внутрішню стійкість у межах нормативних співвідношень, визначених її оперативної діагностичної моделі;

– зовнішній рівень – забезпечує знаходження показників, що характеризують зовнішню стійкість у межах встановлених співвідношень, визначених у її оперативній діагностичній моделі.

Для цього слід розглядати зовнішні та внутрішні показники діяльності фірми, та їх відповідність вимогам внутрішнього та зовнішнього середовища.

	Вимоги внутрішнього середовища	Вимоги зовнішнього середовища		
Внутрішній показник діяльності	не відповідає 1	не відповідає 2	внутрішня нестійкість 3	загальна нестійкість
	відповідає 4	відповідає 5	внутрішня нестійкість 6	загальна стійкість
Зовнішній показник діяльності	відповідає 7	відповідає 8	зовнішня стійкість 9	
	не відповідає 10	не відповідає 11	зовнішня нестійкість 12	загальна нестійкість

Рисунок 3.1 – Пропонована матриця стійкості

Виходячи з цього необхідно враховувати такі ситуації економічної стійкості промислового підприємства (рисунок 3.1).

Внутрішні показники (або ті, які підприємство може змінити) використовуються при аналізі внутрішньої стійкості підприємства. Наприклад, обсяг виробництва продукції (внутрішній параметр) повинен відповідати плану виробництва (вимога внутрішнього середовища), а оскільки плани зазвичай враховують збалансованість та досягнення певних фінансових результатів підприємства, ступінь його виконання відобразить рівень внутрішньої стійкості (квадрат 4). Водночас обсяг виробництва має відповідати зовнішнім вимогам. Таким буде виступати аналогічний показник порівняного конкурента або середньогалузеве значення у перерахунку, наприклад, на чисельність персоналу (виробіток на одного робітника). Якщо виявляється, що підприємство має значні відхилення з виробітку одного робітника від середньогалузевого значення, вважається, що цей внутрішній показник не відповідає зовнішнім вимогам (квадрат 2). Навіть якщо виробіток відповідає плану, забезпечує підприємству прибуток, зовнішню вимогу не виконано, і підприємство має внутрішню нестійкість (квадрат 3).

До зовнішніх показників діяльності запропоновано відносити такі, що не є результатом діяльності підприємства, не несуть самостійної інформації про його внутрішню ефективність, однак, є її зовнішнім відображенням. Наприклад, зростання частки ринку не може однозначно свідчити про зростання внутрішньої ефективності, оскільки ця частка може бути завойована ціною значних витрат підприємства. При порівнянні показника з нормативами (конкурента, середньогалузевими показниками у перерахунку, наприклад, на рекламний бюджет) можна встановити відповідність зовнішніх параметрів умовам внутрішнього середовища (квадрат 7 або 10).

Крім того, існують такі зовнішні параметри, які безпосередньо визначають внутрішню ефективність діяльності підприємства, проте вплинути на них підприємство не спроможне, наприклад, процентні ставки за кредит, валютний курс, ціни на сировину. Відповідність цих параметрів вимог

внутрішнього середовища означає прийнятність цього показника для забезпечення внутрішньої ефективності, наприклад, висока ставка за кредит не забезпечує підприємству необхідного рівня рентабельності вкладень (квадрат 10). Відповідність зовнішнього параметра вимогам середовища – адекватність оцінок, прогнозів змін, зафіксованих у планах, резервах, врахованих за умов контрактів тощо. Наприклад, реальні зміни ставки за кредитом виявилися більшими, ніж прогнозувалися при здійсненні цього вкладення (квадрат 11). Невідповідність будь-якого показника роботи підприємства хоча б одній вимозі зовнішнього чи внутрішнього середовища означає його загальну нестійкість. Таким чином, якщо по більшості показників підприємство потрапляє у квадрат 3, то необхідно підвищення стійкості шляхом зміни внутрішніх показників, якщо у квадрат 12, то – підвищення стійкості до впливу зовнішніх факторів, в обох випадках фірма характеризується загальною економічною нестійкістю.

Розглянемо схему взаємовпливу факторів (див. рисунок Ж.1) та порядок її застосування (див. рисунок Ж.2), необхідних для уточнення порядку використання запропонованої групування чинників під час управління економічної стійкістю підприємства. Для визначення сфери виникнення загрози зниження стійкості, об'єкта впливу зміни рівня стійкості у центрі рисунку Ж.1 представлено підприємство та його внутрішні об'єкти впливу (зміни) - продукт, виробництво, фінанси та персонал. «Навколо» підприємства знаходяться фактори, що безпосередньо впливають на зазначені об'єкти (і характеризують їх параметри та показники), відповідно до класифікації факторів.

Вибрані фактори вказуватимуть напрямки розвитку підприємства та можливості підвищення його економічної стійкості, тобто, використання класифікації та схеми впливу факторів економічної стійкості дозволяють не лише оцінити стан підприємства, а й приймати управлінські рішення.

Висновки до розділу 3

На основі результатів аналізу виробничо-господарської діяльності ПП «Поділля-Енергомонтаж» та ефективності його системи менеджменту в проектно-рекомендаційному розділі роботи запропоновано розроблений комплекс заходів з удосконалення управління та забезпечення економічної стійкості фірми.

1. Рекомендації щодо оцінки та вибору напрямків підвищення економічної стійкості підприємства ПП «Поділля-Енергомонтаж»:

— діагностику основних техніко-економічних показників підприємства доповнено аналізом системи показників, які комплексно характеризують економічну стійкість підприємства та визначають становище підприємства у бізнес-просторі: фактори виробництва та технологію, організацію та управління, ринок, інституційне середовище;

— за результатами проведеного аналізу економічний стан підприємства в умовах невизначеності зовнішнього середовища характеризується частими спадами, явним діловим циклом, дуже низькою ліквідністю, негативною динамікою рівня показників рентабельності, а також виникаючими частими загрозами невиконання зобов'язань, що вказує на економічну нестійкість ПП «Поділля-Енергомонтаж»;

— для контролю функціонування підприємства запропоновано використання моделі експрес-діагностики ступеня стійкості фірми, що дозволить на ранній стадії діагностувати можливість виникнення кризи та приймати необхідні управлінські рішення з врахуванням поточного становища підприємства в умовах негативного впливу зовнішнього середовища;

— виділено сфери оцінки стійкості приватного підприємства, що дозволяє в динаміці оцінювати тенденції розвитку фірми та здійснювати коригування напрямків її діяльності;

— на основі бальної оцінки і співвідношення нормалізованих значень індикаторів та порогових рівнів коефіцієнтів проведено розрахунок

інтегрального показника фінансово-економічної стійкості підприємства, що є інструментом виявлення резервів підвищення рівня економічної стійкості.

2. Пропозиції щодо удосконалення системи управління економічною стійкістю будівельно-монтажного підприємства на основі збалансованої системи показників:

— розроблено збалансовану систему показників управління економічною стійкістю, адаптовану для малого будівельно-монтажного підприємства, з виділенням груп показників, їх цільових функцій, стратегічних завдань, ключових показників ефективності (KPI), стратегічних цілей та заходів;

— наведений перелік стратегічних програм та напрямків їх практичної реалізації для посилення економічної стійкості підприємства.

3. Рекомендації щодо формування матриці взаємовпливу факторів економічної стійкості та обґрунтування доцільності її використання при розробці управлінських рішень:

— запропоновано поетапний алгоритм забезпечення економічної стійкості підприємства, що дозволяє здійснювати переведення результатів аналізу внутрішньої та зовнішньої інформації в управлінські рішення щодо оптимізації її рівня;

— на прикладі досліджуваної фірми розроблено матрицю взаємовпливу факторів, необхідну в процесі підготовки управлінських рішень, та порядок використання схеми при виборі чинників та показників оцінки економічної стійкості підприємства.

Застосування розроблених теоретико-методичних положень та практичних пропозицій дозволить управлінським підрозділам ухвалювати обґрунтовані управлінські рішення для забезпечення економічної стійкості підприємства будівельної сфери.

ВИСНОВКИ

Динамізм та багатовимірна невизначеність системи управління сучасного підприємства визначають напрямок розвитку, який виражається у формалізованих стратегічних планах, що забезпечують рух до поставлених цілей, а також протистояння змінам зовнішнього та внутрішнього середовища, які характеризуються малим ступенем передбачуваності, але мають величезне вплив на економічну стійкість. Зростання впливу різних факторів на розвиток підприємств вимагає теоретичної розробки та практичного освоєння якісно нових методів управління економічної стійкістю, що при цьому ув'язують стратегічне рішення з ресурсним потенціалом.

Об'єкт дослідження в кваліфікаційній роботі – процеси управління економічною стійкістю підприємства ПП «Поділля-Енергомонтаж». Фірма заснована у 2009 році і спеціалізується на виконанні будівельних, електромонтажних робіт та ремонту систем електрозабезпечення.

Аналіз виробничо-господарської діяльності досліджуваного підприємства у сфері електромонтажних будівельних робіт показав відповідні результати та виявив ключові проблемні аспекти у його функціонуванні.

1. Впродовж 2022–2024 років простежується змінна динаміка та переважно негативні тенденції в управлінні підприємством. У 2023 році спостерігалось зростання чистого доходу (151,8 %), продуктивності праці (137,9 %) та фондівдачі (158,6 %), що вказувало на тимчасове покращення ефективності. У 2024 році більшість показників погіршилися: чистий дохід (-24,0 %), валовий прибуток, чистий прибуток (-74,5 %), рентабельність реалізованої продукції (0,19 %) та доходу (0,19 %) досягли критичних мінімумів. Для підприємства основними проблемами є: непропорційне зростання собівартості (160,3 % у 2023 році) та операційних витрат (160,7 %), що стиснуло маржу прибутку; зниження продуктивності праці та фондівдачі у 2024 році; високі витрати на оплату праці на тлі зниження фінансових

результатів; відсутність інвестицій у модернізацію основних фондів, що обмежує конкурентоспроможність.

2. Аналіз фінансових показників ПП «Поділля-Енергомонтаж» за 2022–2024 роки показав переважно негативні тенденції в управлінні фінансами, що проявляється у низькій прибутковості, високому борговому навантаженні та недостатній ліквідності. Серед основних проблем протягом звітного періоду виявлено зниження чистого прибутку, зростання залежності від позикових коштів і неефективне використання активів та капіталу.

3. За результатами аналізу систему управління ПП «Поділля-Енергомонтаж» слід вважати недостатньо ефективною, що проявляється у високих управлінських витратах, їх низькій рентабельності та зниженні продуктивності управлінського персоналу.

На основі результатів аналізу виробничо-господарської діяльності та ефективності його системи менеджменту в проектно-рекомендаційному розділі роботи запропоновано розроблений комплекс заходів з удосконалення управління та забезпечення економічної стійкості будівельно-монтажної фірми.

1. Рекомендації щодо оцінки та вибору напрямків підвищення економічної стійкості підприємства ПП «Поділля-Енергомонтаж»:

— діагностику основних техніко-економічних показників підприємства доповнено аналізом системи показників, які комплексно характеризують економічну стійкість підприємства та визначають становище підприємства у бізнес-просторі: фактори виробництва та технологію, організацію та управління, ринок, інституційне середовище. Результати проведеного аналізу вказують на економічну нестійкість досліджуваної організації;

— запропоновано модель експрес-діагностики ступеня стійкості будівельного підприємства, що дозволить на ранній стадії діагностувати можливість виникнення кризи та приймати необхідні управлінські рішення щодо відновлення економічної стійкості фірми та підтримання її складових;

— виділено сфери оцінки стійкості підприємства, що дозволяє в динаміці оцінювати тенденції розвитку фірми, здійснювати коригування його напрямків;

— на основі бальної оцінки і співвідношення нормалізованих значень індикаторів та порогових рівнів коефіцієнтів проведено розрахунок інтегрального показника фінансово-економічної стійкості підприємства, що є інструментом виявлення резервів підвищення рівня економічної стійкості.

2. Пропозиції щодо удосконалення системи управління економічною стійкістю будівельно-монтажного підприємства на основі збалансованої системи показників (ЗСП):

— розроблено ЗСП управління економічною стійкістю, адаптовану для малого будівельно-монтажного підприємства, з виділенням груп показників, їх цільових функцій, стратегічних завдань, ключових показників ефективності (КПІ), стратегічних цілей та заходів;

— наведений перелік стратегічних програм та напрямків їх практичної реалізації для посилення економічної стійкості підприємства.

3. Рекомендації щодо формування матриці взаємовпливу факторів економічної стійкості та обґрунтування доцільності її використання при розробці управлінських рішень:

— запропоновано поетапний алгоритм забезпечення економічної стійкості підприємства, що дозволяє здійснювати переведення результатів аналізу внутрішньої та зовнішньої інформації в управлінські рішення щодо оптимізації її рівня;

— на прикладі досліджуваної фірми розроблено матрицю взаємовпливу факторів, необхідну в процесі підготовки управлінських рішень, та порядок використання схеми при виборі чинників та показників оцінки економічної стійкості підприємства.

Застосування розроблених теоретико-методичних положень та практичних пропозицій дозволить управлінським підрозділам ухвалювати обґрунтовані управлінські рішення для забезпечення економічної стійкості підприємства будівельної сфери.

ПЕРЕЛІК ДЖЕРЕЛ ПОСИЛАННЯ

1. Адонін С. В., Шиманська Д. О. Управління фінансовою стійкістю суб'єкта підприємницької діяльності. Ефективна економіка. 2022. № 3. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=10051> (дата звернення: 02.06.2025). DOI: 10.32702/2307-2105-2022.3.71 (дата звернення: 11.04.2025).
2. Борзенко В.І., П'ятак Т.В. Управління фінансовою стійкістю підприємства. Вісник НТУ «ХП». 2020. №6. С. 66-70.
3. Ганін В., Алекперов Р. Оцінка системи управління фінансовою стійкістю підприємства в сучасних умовах господарювання. Молодий вчений. 2020. №11 (87), 149-152. <https://doi.org/10.32839/2304-5809/2020-11-87-32> (дата звернення: 11.04.2025).
4. Глушко О. В., Гришова І. Ю., Щербата М. Ю. Визначення рівня економічної стійкості підприємств на основі показників ефективності. Економічний часопис – XXI. 2022. № 11-12. С. 82-86. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecchado_2015_155_19 (дата звернення: 09.04.20245).
5. Гончар Л., Беляк А. Удосконалення механізму формування фінансової стійкості підприємств сфери гостинності. Економіка та суспільство. 2021. №(25). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-25-23> (дата звернення: 11.04.2025).
6. Григорська Н. М. Управління економічною стійкістю підприємства в розрізі наукових надбань та сучасних підходів. Економічний вісник НТУУ «КП» : збірник наукових праць. 2012. № 9. С. 241–247. URL: <https://ela.kpi.ua/items/6474151d-3907-40e4-8274-7a96855233e6> (дата звернення: 17.04.2025).
7. Економічний аналіз : навч. посіб. / Н. А. Волкова, Р. М. Волчек, О. М. Гайдаєнко та ін. Одеса : ОНЕУ, 2022. 310 с. URL: <http://dspace.oneu.edu.ua/jspui/bitstream.pdf> (дата звернення: 04.05.2025).

8. Ізюмська В., Нікульшина А. Управління фінансовою стійкістю підприємства. Економіка та суспільство. 2021. Вип. 34. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-34-26> (дата звернення: 19.04.2025).

9. Коваль О. А., Літус П. Р. Управління фінансовою стійкістю підприємства. Ефективна економіка. 2020. № 12. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/> (дата звернення: 11.04.2025).

10. Козлова О.С. Методика оцінки фінансової стійкості підприємства. Молодий вчений. 2017. № 10 (50). С. 914-918.

11. Коляденко І.І., Кавтиш О.П. Аналіз ділової активності підприємства як основа підвищення ефективності його діяльності. Сучасні проблеми економіки і підприємництва. 2017. Випуск 20. С. 248-256.

12. Копьонкіна В. Д. Сутність економічної стійкості підприємства. Інвестиції: практика та досвід. 2016. № 11. С. 59-61.

13. Ладунка І.С., Кучеренко Є.А. Шляхи покращення фінансового стану підприємств в сучасних економічних умовах. Економіка і суспільство. 2016. Випуск 5. С. 185.

14. Мадрига Г. М. Теоретичні підходи до аналізу факторів впливу на ефективність діяльності малих підприємств. Вісник Національного університету «Львівська політехніка». 2016. № 739. С. 16-21. URL: <https://vlp.com.ua/taxonomy/term/3252> (дата звернення: 20.04.2025).

15. Масленніков Є. І. Механізм управління фінансовою стійкістю промислового підприємства. Ефективна економіка. 2015. № 1.

16. Павленко О.П., Семиліт І.В. Економічна сутність фінансової стійкості підприємств: фактори впливу, оцінка та джерела фінансування. Молодий вчений. 2016. № 7. С. 113-116.

17. Поверляк Т. І. Визначення понять «економічна стабільність» та «економічна стійкість». Соціум. Наука. Культура. Економіка : матеріали конф. URL: <http://intkonf.org> (дата звернення: 11.04.2025).

18. Проволоцька О.М., Воронкова А.В. Сучасні тенденції фінансової стійкості вітчизняних промислових підприємств. Вісник Житомирського ДТУ. Серія: економіка, управління та адміністрування. 2018. № 1 (83). С. 129-133.

19. Рудич О. О. Сутність економічної стійкості підприємств та процесу її забезпечення. Інноваційна економіка. 2016. Вип. 11–12. URL: https://rep.btsau.edu.ua/bitstream/BNAU/991/1/stutnist_economicanoi.pdf (дата звернення: 23.04.2025).

20. Русіна Ю.О., Полозук Ю.В. Економічна сутність фінансової стійкості підприємства та фактори, що на неї впливають. International scientific journal. 2015. № 2. С. 91-94.

21. Салькова І. Ю., Санцевич В. О. Економічна сутність фінансової стійкості підприємства. Економіка і суспільство. Вип. 16. 2018. С. 790–794. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/16_ukr/120.pdf (дата звернення: 07.05.2025).

22. Сарай Н. І. Стратегія управління економічною стійкістю торговельного підприємства. Економіка та суспільство. 2022. Вип. 44. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-44-14> (дата звернення: 21.04.20245).

23. Сітак І. Л. , Івахненко А. В. Особливості управління економічною стійкістю в системі менеджменту підприємства. Вісник Національного технічного університету "ХПІ" (економічні науки). Bulletin of the National Technical University "KhPI" (economic sciences) : зб. наук. пр. Харків : НТУ "ХПІ", 2022. № 3. С. 21-28.

24. Сітак І.Л., Мурашко І.М. Характеристика методик оцінки економічної стійкості підприємств. Теорія та методологія формування інвестиційно-фінансової стратегії розвитку суб'єктів національного господарства : монографія. Дніпро : Журфонд. 2019. Розд. 3.7. С. 270–285. URL: <https://repository.kpi.kharkov.ua/items/8d53b5eb-6e1f-4a49-8062-7a85e0c9e000> (дата звернення: 06.04.2025).

25. Собчишин В.М., Дроботя Я.А. Управління фінансовою стійкістю підприємства: зміст, етапи та напрями. Економіка. Фінанси. Менеджмент: актуальні питання науки і практики. 2019. № 6. С. 121-129.

26. Талавирия О. М. Аспекти розробки економічної стратегії розвитку підприємств. Науковий вісник Ужгородського університету. 2016. № 1. С. 335-339. URL: <https://dspace.uzhnu.edu.ua/jspui/bitstream/lib.pdf> (дата звернення: 11.05.2025).

27. Торохтій Б. Г. Методичний підхід до управління економічною стійкістю підприємств. Український журнал прикладної економіки та техніки. 2021. Том 6. № 3. DOI: <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2021-3-13> (дата звернення: 02.05.2025).

28. Юдіна, С., Галаганов, В., & Стребіж, М. Методичний підхід до управління фінансовою стійкістю підприємства. Економічний простір. 2023. №187. С. 178-183. URL: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/187-29> (дата звернення: 03.04.2025).

29. Яковенко С.Л., Власенко Т.Ю. Ефективне управління економічною стійкістю підприємства – запорука успішного бізнесу. Регіональна економіка та управління. 2018. Вип. 2 (20). С. 102–105.

30. Яцух О.О., Захарова Н.Ю. Фінансовий стан підприємства та методика його оцінки. Вчені записки Таврійського національного університету імені В.І. Вернадського. Серія : Економіка і управління. 2018. Т. 29(68), № 3. С. 173-180. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/UZTNU_econ_2018_29_3_35 (дата звернення: 11.04.2025).

ДОДАТОК А

Таблиця А.1 – Підходи до визначення поняття «економічна стійкість підприємства»

Автор	Визначення
1	2
Портер М.	Здатність підприємства підтримувати та збільшувати власні конкурентні переваги на тривалий термін з урахуванням цінностей підприємства, тобто зовнішніх та внутрішніх факторів (Портер, 1980).
Шумпетер Й.	Здатність підприємства до інновацій та творчого руйнування. Вбачав необхідність впроваджувати нові ідеї та технології з метою збереження власної конкурентоспроможності (Шумпетер, 2011).
Янг Л.	Досліджував економічну стійкість з погляду ризик-менеджменту, де стійкість підприємства виступає можливістю адаптуватись до різних ризиків, зберігаючи власну операційну та фінансову ефективність. З огляду на це, визначає економічну стійкість як здатність підприємства керувати невизначеністю (Фассіо та ін., 2001).
Стрікленд А., Томпсон А.	Описуючи стратегічне управління, розуміють економічну стійкість як здатність системи до функціонування, де вона адаптується до змін зовнішнього середовища та забезпечує стійкість в умовах постійної невизначеності (Томпсон, 2007).
Ячменьова В.М.	Стійкість у загальному вигляді зумовлена можливостями внутрішніх енергоматеріальних сил елементів організації, які здатні підтримувати її у межах характерної для неї рівноваги і які відповідно дають можливість організації зберігати структуру і виконувати свої функції стійко, надійно у змінних умовах середовища (Ячменьова, 2012).
Ареф'єва О.В.	Економічна стійкість є сукупністю взаємопов'язаних і взаємообумовлених структурних складових, об'єднаних однією метою, яка передбачає створення, забезпечення та підтримку загального сталого функціонування підприємства (Ареф'єва, 2008).
Василенко В.О.	Сутність економічної стійкості підприємства полягає в здатності системи зберігати свій працездатний стан з досягнення запланованих результатів при наявності різних впливів (Василенко В.О., 2003).
Копьонкіна В.Д.	З позиції підприємств економічну стійкість можна розглядати як здатність системи зберігати свій працездатний стан щодо досягнення запланованих результатів за наявності різних факторів впливу (Копьонкіна, 2016).
Іванов В.Л.	Економічна стійкість – здатність економічної системи не відхилятися від свого стану при різних внутрішніх і зовнішніх дестабілізуючих впливах за рахунок ефективного формування і використання фінансових, виробничих і організаційних механізмів (Іванов, 2005).
Ястремська О.	Системна здатність протистояти негативним впливам внутрішнього та зовнішнього середовищ, раціонально реагувати на них та можливість зберігати власну структуру і порядок функціонування (Ястремська, 2020).
Малярець Л., Смолякова О.	Визначають економічну стійкість як узгодженість елементів економічної системи підприємства, де забезпечуються причинно-наслідкові зв'язки стабільного функціонування та збереження нормативних тенденцій діяльності підприємства (Малярець & Смолякова, 2015).

Продовження додатку А

1	2
Аранчій В., Удовіченко М.	Розуміють економічну стійкість як забезпечення рентабельної діяльності та стабільного розвитку потужності підприємства завдяки прийняттю відповідних управлінських рішень, ефективного використання виробничих ресурсів та самофінансування в умовах динамічних змін зовнішнього середовища (Аранчій & Удовіченко, 2014).
Сабадаш Л.	Розуміє економічну стійкість як залежність від ряду внутрішніх факторів, в основу яких покладено ключові характеристики моніторингу стану підприємства. За умов досягнення стійкості зберігаються нормативні показники, які під впливом зовнішніх та внутрішніх чинників здатні до збільшення, що приведе до покращання функціонування підприємства (Сабадаш, 2018).
Бурда А.	Економічна стійкість – комплексне явище, що виступає індикатором відхилень від конкурентоспроможного стану на певному етапі діяльності такого підприємства (Бурда, 2009).
Цямрюк Ю.	Збалансовано рівноважний стан економічних ресурсів, який забезпечує умови для розширеного відтворення, стабільну прибутковість і стійке економічне зростання у довгостроковій перспективі (Цямрюк, 2009).

Продовження додатку А

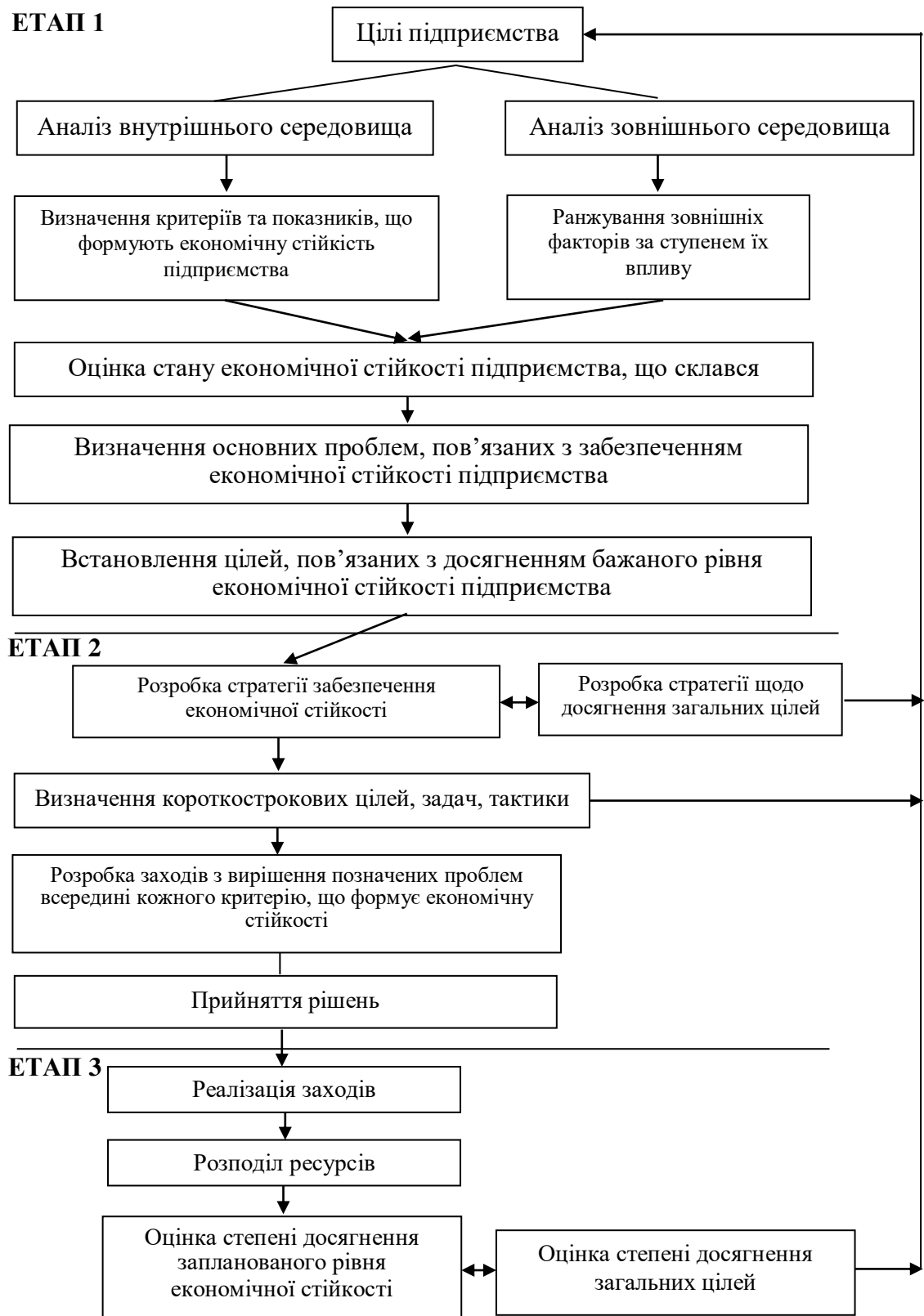


Рисунок А.2 – Схема управління економічною стійкістю підприємства

ДОДАТОК Б

Таблиця Б.1 – Перелік отриманих ліцензій ПП «Поділля-Енергомонтаж»

№ ліцензії, строк дії	Діяльність	Ліцензіар
0114.14.68 з 24.03.2014 по 24.03.2019	Експлуатація машин, механізмів, устаткування: Вантажопідіймальні крани і машини, ліфти, ескалатори, траволатори, канатні дороги, підйомники, зокрема будівельні, та фунікулери	Держгірпромнагляд України, ТУ по Хмельницької області Реєстр дозволів на виконання робіт підвищеної небезпеки та на експлуатацію машин, механізмів, устаткування підвищеної небезпеки
0115.14.68 з 24.03.2014 по 24.03.2019	Види робіт: Монтаж, демонтаж, налагодження, ремонт, технічне обслуговування, реконструкція машин, механізмів, устаткування підвищеної небезпеки, Роботи в діючих електроустановках напругою понад 1000 В та в зонах дії струму високої частоти, Роботи в колодязях, шурфах, траншеях, котлованах, бункерах, камерах, колекторах, замкнутому просторі (ємностях, боксах, топках, трубопроводах), Земляні роботи, що виконуються на глибині понад 2 метри або в зоні розташування підземних комунікацій чи під водою, Роботи верхолазні та скелелазні, що виконуються на висоті 5 метрів і більше над поверхнею ґрунту, з перекриття або робочого настилу, та роботи, що виконуються за допомогою підйомних і підвісних кошиків, механічних підйомачів та будівельних підйомників, Зварювальні, газо полум'яні, наплавні роботи	Держгірпромнагляд України, ТУ по Хмельницької області Реєстр дозволів на виконання робіт підвищеної небезпеки та на експлуатацію (застосування) машин, механізмів, устаткування підвищеної небезпеки
0114.14.68 з 24.03.2014 по 24.03.2019	Експлуатація машин, механізмів, устаткування: Вантажопідіймальні крани і машини, ліфти, ескалатори, траволатори, канатні дороги, підйомники, зокрема будівельні, та фунікулери, Технологічні транспортні засоби, що підлягають реєстрації в територіальних органах Держгірпромнагляду	ТУ по Хмельницької області Реєстр дозволів на виконання робіт підвищеної небезпеки та на експлуатацію (застосування) машин, механізмів, устаткування підвищеної небезпеки
0115.14.68 з 24.03.2014 по 24.03.2019	Види робіт: Монтаж, демонтаж, налагодження, ремонт, технічне обслуговування, реконструкція машин, механізмів, устаткування підвищеної небезпеки, що зазначені у додатку 3 до Порядку видачі дозволів на виконання робіт підвищеної небезпеки та на експлуатацію(застосування) машин, механізмів, устаткування підвищеної небезпеки	Держгірпромнагляд України, ТУ по Хмельницької області Реєстр дозволів на виконання робіт підвищеної небезпеки та на експлуатацію (застосування) машин, механізмів, устаткування підвищеної небезпеки

Продовження таблиці Б.1

0426.12.30 з 17.02.2012 по 17.02.2017	Види робіт: Технічний огляд, випробування, експертне обстеження, технічне діагностування машин, механізмів, устаткування підвищеної небезпеки, що зазначені у додатку 3 до Порядку видачі дозволів на виконання робіт підвищеної небезпеки та на експлуатацію (застосування) машин, механізмів, устаткування підвищеної небезпеки та пункті 1 додатку 7 до такого Порядку	Держгірпромнагляд України, Центральний апарат Держгірпромнагляду Реєстр дозволів на виконання робіт підвищеної небезпеки та на експлуатацію (застосування) машин, механізмів, устаткування підвищеної небезпеки
AB548227 з 04.03.2010	Монтаж систем пожежної сигналізації, оповіщення про пожежу та управління евакуацією людей, устаткування передавання тривожних сповіщень на об'єктах з середнім та незначним ступенем ризику щодо пожежної безпеки. Технічне обслуговування систем пожежної сигналізації, оповіщення про пожежу та управління евакуацією людей. Монтаж, технічне обслуговування систем протидимного захисту на об'єктах з середнім та незначним ступенем ризику щодо пожежної безпеки.	Державна служба України з надзвичайних ситуацій Ліцензійний реєстр господарської діяльності з надання послуг і виконання робіт протипожежного призначення (загальний)
AB548227 Рішення про переоформлення ліцензії 772/3714/2010 08.07.10	Монтаж систем пожежної сигналізації, оповіщення про пожежу та управління евакуацією людей, устаткування передавання тривожних сповіщень на об'єктах з середнім та незначним ступенем ризику щодо пожежної безпеки. Технічне обслуговування систем пожежної сигналізації, оповіщення про пожежу та управління евакуацією людей. Монтаж, технічне обслуговування систем протидимного захисту на об'єктах з середнім та незначним ступенем ризику щодо пожежної безпеки.	Державна служба України з надзвичайних ситуацій Ліцензійний реєстр господарської діяльності з надання послуг і виконання робіт протипожежного призначення (загальний)
ЕЛЕКТРОННА з 22.06.2017		Державна архітектурно-будівельна інспекція України Реєстр ліцензій на господарську діяльність, пов'язану зі створенням об'єктів архітектури

ДОДАТОК В

Таблиця В.1 – Динаміка фінансових показників ПП «Поділля-Енергомонтаж»

Показники	Фактичне значення по роках			Відхилення (+, -)	
	2022	2023	2024	2023-2022	2024-2023
1	2	3	4	5	6
Коефіцієнт поточної ліквідності	0,32	0,18	0,71	-0,14	0,53
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,011	0,017	0,114	0,006	0,097
Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,32	0,18	0,70	-0,14	0,52
Коефіцієнт автономії	0,44	0,56	0,26	0,12	-0,30
Рентабельність активів (ROA)	0,057	0,012	0,002	-0,045	-0,01
Рентабельність власного капіталу (ROE)	0,14	0,02	0,005	-0,12	-0,015
Чиста маржа	0,051	0,006	0,002	-0,045	-0,004
Коефіцієнт покриття необоротних активів власним капіталом	0,54	0,61	0,55	0,07	-0,06
Коефіцієнт заборгованості	0,56	0,43	0,74	-0,13	0,31

Продовження додатку В

Таблиця В.2 – Фінансові результати підприємства ПП «Поділля-Енергомонтаж» за період 2022-2024 рр., тис. грн

Показники	Роки			Темпи зміни, %, до попереднього року	
	2022	2023	2024	2023/ 2022	2024/ 2023
1	2	3	4	5	6
1. Чистий дохід від реалізації продукції	6 302,90	9 566,30	7 268,20	151,8	76,0
2. Собівартість реалізованої продукції	5 850	9 380	7 120,10	160,3	75,9
3. Валовий прибуток	452,9	186,3	148,1	41,1	79,5
4. Інші операційні доходи	0,00	0,00	0,00	-	-
5. Інші операційні витрати	59,0	118,70	130,90	201,2	110,3
6. Інші доходи	0,00	0,00	0,00	-	-
7. Інші витрати	0,00	0,00	0,00	-	-
8. Фінансовий результат до оподаткування	393,90	67,60	17,20	17,2	25,4
9. Податок на прибуток	70,90	12,20	3,10	17,2	25,4
10. Чистий прибуток	323,00	55,40	14,10	17,2	25,6

Таблиця В.3 – Аналіз показників рентабельності ПП «Поділля-Енергомонтаж» за період 2022-2024 рр.

Показники	Рік			Відхилення (+, -)	
	2022	2023	2024	2023- 2022	2024- 2023
1. Чистий дохід (виручка від реалізації), тис. грн.	6 302,90	6 302,90	6 302,90	6 302,90	6 302,90
2. Повна собівартість реалізованої продукції, тис. грн.	5 909,00	9 498,70	7 251,00	3 589,7	-2 247,7
3. Власний капітал, тис. грн.	2 501,9	2 514,1	2 529,1	12,2	15
4. Чистий прибуток (збиток), тис. грн.	323,00	55,40	14,10	-267,6	-41,3
5. Рентабельність, %:					
- доходу	0,51	0,58	0,19	0,07	113,7
- витрат	5,52	0,59	0,19	-4,93	10,7
- власного капіталу	0,14	0,02	0,005	-0,12	-0,015

Продовження додатку В

Таблиця В.4 – Динаміка показників ефективності управління підприємства ПП «Поділля-Енергомонтаж»

Показники	Од. виміру	Роки			Темпи зміни, %, до попереднього року	
		2022	2023	2024	2023/ 2022	2024/ 2023
1	2	3	4	5	6	7
1. Чистий дохід від реалізації продукції, робіт, послуг	тис. грн	6 302,90	9 566,30	7 268,20	151,8	76,0
2. Чистий прибуток (збиток)	тис. грн	323,00	55,40	14,10	17,2	25,6
3. Витрати на управління	тис. грн	655,7	860,57	847,19	131,2	98,4
4. Чисельність управлінських працівників	чол.	3	3	3	100	100
5. Питома вага управлінських працівників в загальній чисельності персоналу	%	30,0	27,3	27,3	91	100
6. Питома вага витрат на управління в загальних витратах	%	11,09	9,05	11,68	81,6	129,1
7. Рівень продуктивності праці з розрахунку на одного працівника апарату управління	тис. грн/чол.	2 101	3 188,8	2 422,7	151,8	75,9
8. Обсяг реалізованої продукції, що припадає на 1 грн. витрат на управління	грн	9,61	11,12	8,58	115,7	77,2
9. Прибуток на 1 грн. витрат на управління	грн	0,49	0,06	0,02	12,2	33,3

ДОДАТОК Г

Таблиця Г.1 – Матриця SWOT-аналізу виробничо-господарської діяльності підприємства ПП «Поділля-Енергомонтаж»

	Сильні сторони	Слабкі сторони
	<p>C1. Хороша репутація серед клієнтів.</p> <p>C2. Достатній досвід та висока компетентність персоналу у ключових питаннях.</p> <p>C3. Висока якість виконуваних робіт.</p> <p>C4. Робота з удосконалення технологічного процесу.</p> <p>C5. Дії керівництва спрямовані на збереження та розвиток персоналу.</p>	<p>Сл1. Наростання зносу парку основних будівельних машин та механізмів.</p> <p>Сл2. Недостатня забезпеченість власними фінансовими ресурсами.</p> <p>Сл3. Зниження інвестицій у основний капітал в розвитку виробничої бази організації.</p> <p>Сл4. Недостатня обізнаність споживачів послугами фірми, недостатня рекламна діяльність.</p> <p>С 5. Зниження ефективності та ділової активності підприємства.</p>
Можливості	СiМ	СлМ
<p>M1. Комплексне вивчення ринку</p> <p>M2. Раціональне використання фінансових, матеріальних та інших ресурсів</p> <p>M3. Наявність резервів збільшення обсягів робіт з будівництва та ремонту об'єктів в зв'язку з ростом попиту на ринку.</p> <p>M4. Створення ефективної системи мотивації персоналу.</p> <p>M5. Можливість зменшення ціни та покращити якість, і відповідно збільшення замовлень на ЕМБР.</p> <p>M6. Контроль якості продукції на всіх етапах виробничого процесу.</p>	<p>1. Підвищення якості будівельних робіт.</p> <p>2. Залучення нових вітчизняних та іноземних інвесторів.</p> <p>3. Підвищення професійних навиків співробітників шляхом підвищення кваліфікації та перепідготовки кадрів.</p> <p>4. Здійснення підбору нових, вигідніших постачальників для укладання довгострокових контрактів.</p> <p>5. Підтримка конкурентоспроможності продукції шляхом забезпечення надійності конструкцій, зниження витрат ЕМБР.</p>	<p>1. Поширення інформація про підприємство та маркетингові комунікації.</p> <p>2. Використання новітніх енергозберігаючих технологій, проведення модернізації, переозброєння обладнання.</p> <p>3. Залучення нових інвесторів для реалізації рентабельних проєктів, активна участь у тендерах.</p> <p>4. Розробка програми відбору та навчання персоналу.</p> <p>5. Збільшення лояльності до організації клієнтів (замовників) шляхом розширення переліку об'єктів будівництва та видів ЕМР.</p>
Загрози	СiЗ	СлЗ
<p>З1. Неплатоспроможність замовників.</p> <p>З2. Використання конкурентами більш сучасних технологій.</p> <p>З3. Вихід на ринок області більшої кількості будівельних організацій з інших регіонів.</p> <p>З4. Зростання вартості електротехнічних та будівельних матеріалів, вартості комплектуючих, конструкцій, які використовуються будівельними організаціями при спорудженні об'єктів та виконанні електромонтажних та будівельних робіт (ЕМБР).</p> <p>З5. Зниження попиту на ЕМР та інші види будівельних робіт.</p> <p>З6. Високий рівень податків для будівельних організацій.</p>	<p>1. Впровадження нових технологій із залученням інвесторів.</p> <p>2. Поліпшення якості виконуваних робіт; зниження собівартості споруджуваних об'єктів та електромонтажних робіт шляхом впровадження нових технологій та інновацій.</p> <p>3. Можливість збільшення обсягів будівництва та виконаних електромонтажних робіт при спорудженні різних об'єктів; підвищення прибутку; збільшення числа замовлень на ЕМР.</p> <p>4. Розширення переліку об'єктів будівництва та видів електромонтажних та інших будівельних робіт.</p>	<p>1. Поліпшення роботи з постачальниками комплектуючих та електротехнічних, будівельних матеріалів та конструкцій.</p> <p>2. Пошук нових, вигідніших постачальників, укладання довгострокових контрактів.</p> <p>3. Введення штрафних санкцій за недотримання термінів та умов поставок.</p> <p>4. Розробка гнучкої цінової політики за умови впровадження ефективної системи знижок.</p>

ДОДАТОК Д

Таблиця Д.1 – Розроблена система управління економічною стійкістю ПП «Поділля-Енергомонтаж» на основі збалансованої системи показників (ЗСП)

Складові	Цільова функція	Стратегічні завдання	Ключові показники (КPI)	Стратегічні цілі (числові значення)	Стратегічні заходи (проекти)
Фінансова стійкість	Забезпечення фінансової стабільності та рентабельності	Підвищення доходності проектів	Рентабельність продажу будівельно-монтажних послуг (ROS)	Досягнення 5%	Програма управління фінансовими потоками
		Зниження залежності від позикових коштів	Співвідношення власних та позикових коштів	70/30	Оптимізація структури капіталу
		Скорочення касових розривів	Коефіцієнт поточної ліквідності	≥ 1.5	Впровадження системи бюджетування та контролю витрат
Виробничо-інноваційна стійкість	Оптимізація будівельних процесів та впровадження інновацій	Підвищення продуктивності праці	Продуктивність праці (виріток на 1 працівника)	1,2 млн грн/рік на 1 працівника	Програма впровадження енергоефективних та ресурсозберігаючих технологій
		Зниження матеріальних витрат	Частка матеріальних витрат у собівартості	Зниження до 60%	Використання перероблених матеріалів
		Впровадження екологічних технологій	Кількість проектів з зеленими стандартами	≥ 10% проектів	Сертифікація по стандартам зеленого будівництва (н-д, BREEAM)
Організаційна стійкість	Ефективне управління та розвиток персоналу	Підвищення кваліфікації співробітників	Частка співробітників, які пройшли навчання	100% протягом року	Програма професійного розвитку
		Оптимізація управлінських процесів	Час виконання замовлення	Скорочення на 10%	Впровадження CRM та ERP-систем
		Підвищення залученості персоналу	Рівень плинності кадрів	≤ 10%	Система мотивації та преміювання
Соціально-економічна стійкість	Забезпечення екологічної та соціальної відповідальності	Зниження екологічного сліду	Обсяг будівельних відходів на проект	Зниження на 15%	Програма управління відходами
		Збільшення вкладу у місцеву економіку	Частка місцевих постачальників	≥ 70%	Співробітництво з регіональними постачальниками
		Підвищення задоволеності клієнтів	Індекс задоволеності клієнтів (CSI)	≥ 85%	Впровадження системи зворотного зв'язку та ППО (н-д, на основі складання актів прихованих EMP)

Продовження додатку Д

Таблиця Д.2 – Перелік стратегічних програм та напрямів їх реалізації для посилення економічної стійкості ПП «Поділля-Енергомонтаж»

Стратегічні програми	Напрями їх реалізації
1. Програма управління фінансовими потоками	1. Впровадження бюджетування (БДР, БДДС) контролю доходів і витрат. 2. Оптимізація кредитної політики для досягнення співвідношення 70/30.
2. Програма впровадження енергоефективних технологій	1. Використання модульних конструкцій та перероблених матеріалів. 2. Навчання персоналу роботи із зеленими технологіями.
3. Програма професійного розвитку	1. Щорічні тренінги з ВІМ-технологій, екологічного будівництва та управління проектами. 2. Система преміювання за інноваційні пропозиції.
4. Програма управління відходами	1. Співпраця з переробними компаніями для утилізації відходів. 2. Використання сортування на будівельних майданчиках.

Продовження додатку Д

Таблиця Д.3 – Етапи процесу управління економічною стійкістю будівельно-монтажного підприємства

Заходи	Терміни виконання	Ресурси	Результати
Аналіз внутрішнього середовища	Етап I	Внутрішня інформація	Визначення критеріїв та показників оцінки економічної стійкості підприємства (з урахуванням галузевої специфіки), збирання необхідних даних
Аналіз зовнішнього середовища	Етап I	Зовнішня інформація	Ранжування зовнішніх факторів за рівнем їх впливу на підприємство
Оцінка рівня економічної стійкості, що склався на підприємстві	Етап I	Узагальнена інформація про стан внутрішньої та зовнішнього середовища	Визначення основних проблем підприємства та встановлення цілей, пов'язаних з досягненням бажаного рівня економічної стійкості
Розробка стратегії забезпечення економічної стійкості	Етап II	Повноваження керівництва	Ув'язування стратегії забезпечення економічної стійкості зі стратегією досягнення загальних цілей підприємства
Розробка заходів щодо вирішення проблем економічної стійкості всередині кожного критерію	Етап II	Повноваження керівництва	Визначення обсягів, що додатково потрібні ресурсів/надлишкових обсягів ресурсів; прийняття рішень щодо досягненні ефективної збалансованості використання внутрішніх ресурсів
Реалізація заходів	Етап III	Розпорядження, накази керівництва	Фактичний перерозподіл ресурсів
Визначення ступеня досягнення запланованого рівня економічної стійкості	Етап III	Аналіз узагальнених даних щодо необхідних ресурсів, витрачених ресурсів, досягнутих результатів	Коригування цілей підприємства

ДОДАТОК Ж

Зовнішньоекономічні фактори	Інформаційні технології				Циклічність розвитку економіки			Правове середовище
	Стан та структура суміжних та конкуруючих галузей		Фінансовий ринок		Платіжна дисципліна контрагентів	Фінансова система	Кредитно-грошове регулювання	
	Постачальники	Конкуренти	Система банкрутства					
Структурна політика	Споживачі	Організація управління		Організаційна структура	Методи обліку та звітності	Фінансова політика	Кредитно-грошове регулювання	
Науково-технічний прогрес	Місце розташування	Структура випуску	Структура капіталу		Організаційна культура			Організаційна ситуація
		Продукт	Фінанси					
		Виробництво	Персонал					
		Структура виробництва	Структура персоналу					
Організація виробництва	Організація персоналу							
Державна підтримка	Ліцензування, сертифікація	Трудове законодавство		Система освіти	Демографічна ситуація	Культура та освіта	Політична ситуація	
Стан науки	Податковий тягар	Стан ринку праці		Соціальна політика				

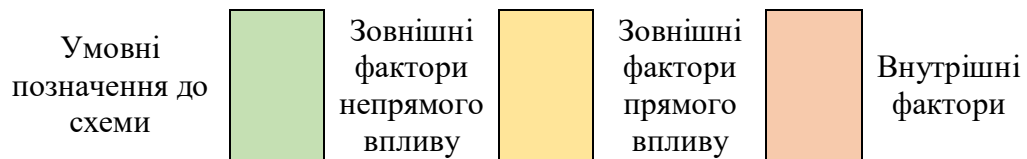


Рисунок Ж.1 – Схема взаємовпливу факторів економічної стійкості підприємства

Продовження додатку Ж

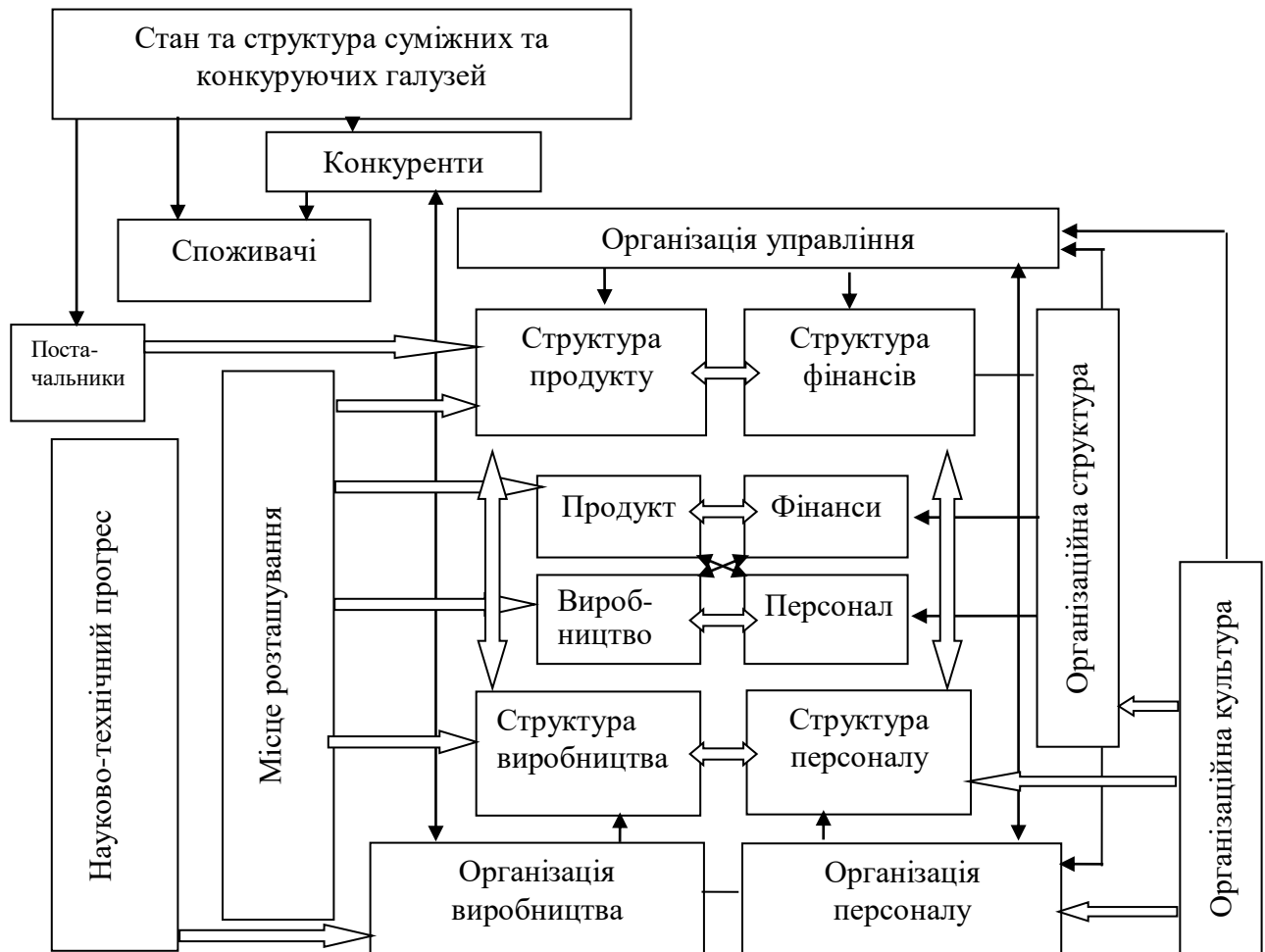


Рисунок Ж.2 – Порядок використання схеми взаємовпливу факторів економічної стійкості підприємства

Завідувачу кафедри
Менеджменту та адміністрування
Нілі ТЮРІНІЙ

здобувача вищої освіти (студента ПІБ,
факультет, «курс», «група»)

Келесуков Р. С. ФУАТ ч курс
МН 21 - 1

ЗАЯВА

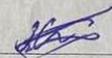
З правилами чинного Положення про систему забезпечення академічної доброчесності у Хмельницькому національному університеті, згідно з яким виявлення академічного плагіату є підставою для відмови в допуску кваліфікаційної роботи до захисту і застосування заходів академічної відповідальності, ознайомлений (а). Про використання спеціалізованих програмних засобів (СПЗ) StrikePlagiarism та Anti-Plagiarism для перевірки кваліфікаційних робіт здобувачів вищої освіти на наявність академічного плагіату оповіщений (а). Надаю університету право на передачу моєї роботи для обробки та збереження в базах даних СПЗ і використання роботи для виявлення академічного плагіату в інших роботах, які перевіряються СПЗ.

Також надаю свою згоду на обробку й збереження університетом моєї роботи в Інституційному репозитарії Хмельницького національного університету.

Робота надається для перевірки в електронному варіанті. Електронна версія моєї роботи збігається (ідентична) з друкованою.

01.06.2025

дата



підпис