

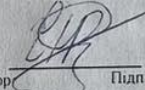
ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ФАКУЛЬТЕТ УПРАВЛІННЯ, АДМІНІСТРУВАННЯ ТА ТУРИЗМУ
Кафедра менеджменту та адміністрування

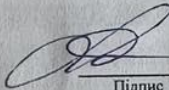
КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА


Управління економічною стійкістю підприємства
(на прикладі ТДВ «ХМЕЛЬНИЦЬКЗАЛІЗОБЕТОН», 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.21032.02.14.ПЗ


Виконав студент 4 курсу, група МН-21-2  Назарій СТЕЦЮК
Шифр Підпис Ім'я, ПРІЗВИЩЕ

Керівник к.е.н., доцент  Тетяна НАЗАРЧУК
Науковий ступінь, звання Підпис Ім'я, ПРІЗВИЩЕ

Нормоконтролер старший викладач  Олена КОСІЮК
Підпис Ім'я, ПРІЗВИЩЕ

До захисту допускаю:

Завідувач кафедри менеджменту
та адміністрування

 Ніла ТЮРИНА
Підпис Ім'я, ПРІЗВИЩЕ

23 06 2025р.

Хмельницький 2025

ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет управління, адміністрування та туризму

Кафедра менеджменту та адміністрування


Рівень вищої освіти перший (бакалавр)

Галузь знань 07 Управління та адміністрування

Спеціальність 073 Менеджмент

Освітня програма Менеджмент

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри 

« 03 » 02 2025р.

ЗАВДАННЯ

НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ

Стецюка Назарія Руслановича

1. Тема: Управління економічною стійкістю підприємства (на прикладі ТДВ "Хмельницькзалізобетон", м.Хмельницький)

керівник роботи Назарчук Тетяна Валеріївна, к.е.н., доцент каф. менеджменту та адміністрування

Затверджена наказом ректора університету від « 7 .» 02 2025 р. № 23 додаток 6

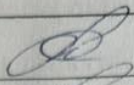
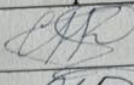
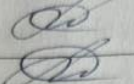

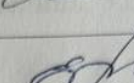
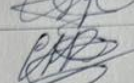
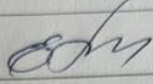
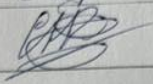
2. Строк подання студентом роботи на кафедру червень 2025.

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

4. Зміст пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити): 1. Теоретичні та методичні основи організації управління витратами на підприємстві. 2 Аналіз діяльності та системи управління витратами на підприємстві ТДВ «Хмельницькзалізобетон». 3 Напрями удосконалення системи управління витратами на ТДВ «Хмельницькзалізобетон»

5. Перелік графічного матеріалу (із зазначенням обов'язкових креслень): 1. Організаційна структура ТДВ «Хмельницькзалізобетон». 2. Основні техніко-економічні показники діяльності ТДВ «Хмельницькзалізобетон» за 2022–2024 роки. 3. Динаміка основних показників ефективності управління на підприємстві. 4. Перелік сильних і слабких сторін внутрішнього середовища підприємства. 5. Оцінка факторів зовнішнього мікросередовища підприємства. 6. Оцінка факторів макросередовища діяльності підприємства. 7. Матриця SWOT-аналізу діяльності ТДВ «Хмельницькзалізобетон». 8. Оцінка економічної ефективності ТДВ «Хмельницькзалізобетон». 9. Динаміка показників економічної ефективності ТДВ «Хмельницькзалізобетон». 10. Ключові напрями організаційно-економічного механізму ТДВ «Хмельницькзалізобетон». 11. Динаміка показників економічної ефективності ТДВ «Хмельницькзалізобетон»

6. Консультанти розділів кваліфікаційної роботи.

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		Завдання видав	Завдання прийняв
1. Теоретико-методичний	Назарчук Т.В., к.е.н., доцент каф. менеджменту та адміністрування		
2. Дослідницько-аналітичний	Назарчук Т.В., к.е.н., доцент каф. менеджменту та адміністрування		
3. Проектно-рекомендаційний	Назарчук Т.В., к.е.н., доцент каф. менеджменту та адміністрування		
4. Нормоконтроль	Кісюк О.М., ст. викл. каф. менеджменту та адміністрування		

7. Дата видачі завдання 10.07.2025р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН


№ п/п	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-дослідницьких 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 курівнику	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	червень 2025	
14.	Одержання відгуку наукового керівника	червень 2025	
15.	Одержання рецензії зовнішнього рецензента	червень 2025	
16.	Захист кваліфікаційної роботи	червень 2025	

Студент


Підпис

Назарій Стецюк
Ім'я, ПРІЗВИЩЕ

Керівник
кваліфікаційної
роботи


Підпис

Анатолій Назарчук
Ім'я, ПРІЗВИЩЕ

АНОТАЦІЯ

Стецюк Н.Р. Управління економічною стійкістю підприємства (на прикладі ТДВ «ХМЕЛЬНИЦЬКЗАЛІЗОБЕТОН», м. Хмельницький). Керівник роботи - к.е.н., доцент кафедри менеджменту та адміністрування Назарчук Т.В.


Кваліфікаційна робота бакалавра: 59 с., 12 таблиць, 32 джерел посилання.

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

Розглянуто теоретико-методичні основи управління економічною стійкістю підприємства. Охарактеризовано сутність поняття економічної стійкості, її види та класифікацію. Проведено аналіз підходів до оцінювання економічної стійкості в умовах ризику та нестабільності. Визначено інструменти та моделі управління стійкістю.

Наведено результати оцінки техніко-економічних показників та ефективності функціонування системи менеджменту ТДВ «Хмельницькзалізобетон». Здійснено SWOT-аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства. Проведено оцінку поточної економічної стійкості.

Представлено напрями удосконалення системи управління економічною стійкістю підприємства, зокрема організаційно-економічний механізм її забезпечення. Запропоновано матрицю взаємодії факторів стійкості та обґрунтовано доцільність її використання для прийняття управлінських рішень.

 Стецюк Назарій Русланович
підпис та П.І.Б.

« 23 » червень 2025 р.

ЗМІСТ

ВСТУП	6
1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ЕКОНОМІЧНОЮ СТІЙКІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА	8
1.1 Сутність, значення та класифікація економічної стійкості підприємства	8
1.2 Методологічні підходи до оцінювання економічної стійкості	11
1.3 Інструменти та моделі управління економічною стійкістю в умовах ризику та нестабільності	15
2 АНАЛІЗ ФІНАНСОВО-ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТА ЕКОНОМІЧНОЇ СТІЙКОСТІ ТДВ «ХМЕЛЬНИЦЬКЗАЛІЗОБЕТОН»	23
2.1 Загальна характеристика підприємства	23
2.2 Оцінка динаміки техніко-економічних показників діяльності підприємства	25
2.3 Аналіз ефективності функціонування системи менеджменту	28
2.4 SWOT-аналіз підприємства та оцінка внутрішнього і зовнішнього середовища	31
2.5 Аналіз економічної стійкості підприємства	37
3 УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЕКОНОМІЧНОЮ СТІЙКІСТЮ ТДВ «ХМЕЛЬНИЦЬКЗАЛІЗОБЕТОН»	41
3.1 Визначення стратегічних пріоритетів посилення економічної стійкості	41
3.2 Формування та розвиток організаційно-економічного механізму забезпечення фінансової стійкості підприємства	44
ВИСНОВКИ	51
ПЕРЕЛІК ДЖЕРЕЛ ПОСИЛАННЯ	56

ВСТУП

У сучасних умовах стрімких економічних змін, зростаючої конкуренції та нестабільності зовнішнього середовища економічна стійкість підприємств набуває особливої актуальності. Економічна стійкість визначає здатність підприємства зберігати та відновлювати свої функції, забезпечувати фінансову рівновагу і конкурентоспроможність у кризових ситуаціях, що має вирішальне значення для довготривалого розвитку та успішної діяльності.

Тема управління економічною стійкістю підприємства залишається однією з ключових у теорії та практиці менеджменту, особливо в контексті адаптації до нестабільних ринкових умов та глобальних викликів. Незважаючи на значний науковий доробок у сфері фінансової стійкості, недостатньо уваги приділяється комплексним підходам до управління економічною стійкістю на прикладі промислових підприємств, що функціонують у специфічних галузях, зокрема у будівельній індустрії.

Об'єктом дослідження є ТДВ «Хмельницькзалізобетон».

Предметом дослідження – процеси управління економічною стійкістю промислового підприємства в умовах невизначеності середовища функціонування.

Мета дослідження полягає у розробці рекомендацій щодо удосконалення системи управління економічною стійкістю ТДВ «Хмельницькзалізобетон» на основі комплексного аналізу фінансово-господарської діяльності та оцінки внутрішніх і зовнішніх факторів впливу.

Для досягнення поставленої мети вирішуються такі завдання:

- вивчити сутність, значення та класифікацію економічної стійкості підприємства;
- дослідити методологічні підходи до оцінювання економічної стійкості;
- розглянути інструменти та моделі управління економічною стійкістю в умовах ризику та нестабільності;

- здійснити загальну характеристику підприємства;
- оцінити динаміку техніко-економічних показників діяльності підприємства;
- проаналізувати ефективність функціонування системи менеджменту;
- виявити SWOT-аналіз підприємства та оцінка внутрішнього і зовнішнього середовища;
- проаналізувати економічну стійкість підприємства;
- визначити стратегічні пріоритети посилення економічної стійкості%
- розробити організаційно-економічний механізм підвищення стійкості підприємства.

Дослідження передбачає комплексний підхід до аналізу та удосконалення управління економічною стійкістю промислового підприємства з урахуванням специфіки будівельної галузі та особливостей діяльності ТДВ «Хмельницькзалізобетон».

Теоретична значущість роботи полягає у систематизації наукових підходів до вивчення економічної стійкості підприємства, а також у розробці практичних рекомендацій, які можуть бути використані для підвищення ефективності управління вітчизняними промисловими підприємствами.

Методи дослідження включають теоретичний аналіз наукової літератури, систематизацію та узагальнення існуючих підходів, емпіричний аналіз фінансово-господарської діяльності, SWOT-аналіз, а також моделювання і синтез управлінських рішень.

Інформаційною базою роботи стали офіційні матеріали ТДВ «Хмельницькзалізобетон», статистичні дані, наукові публікації провідних вітчизняних та зарубіжних авторів у сфері управління економічною стійкістю, а також нормативні документи, що регламентують господарську діяльність підприємств.

1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ЕКОНОМІЧНОЮ СТІЙКІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

1.1 Сутність, значення та класифікація економічної стійкості підприємства

Сучасне розуміння економічної стійкості часто є неповним і не забезпечує цілісного системного підходу, оскільки здебільшого зосереджується лише на фінансових аспектах. Водночас стійкість означає здатність системи зберігати стабільність у межах визначених параметрів. Щоб досягти такого стану, підприємство як відкрита соціально-економічна система має демонструвати здатність протидіяти впливам зовнішніх і внутрішніх факторів, що загрожують його стабільності. У цьому контексті доречним є класичне визначення, запропоноване А.М. Гатауліним, який розглядає стійкість як стан системи або сталість послідовного зв'язку її елементів у часі під час змін і трансформацій [1].

У сучасній економічній літературі виділяють три види стійкості підприємства: внутрішню, зовнішню та так звану «успадковану» [2, с. 15]. Внутрішня стійкість визначається загальним фінансовим становищем, кадровим потенціалом, а також натуральною та грошовою структурою виробництва, за умови такої їхньої динаміки, яка забезпечує стабільно високі економічні результати діяльності підприємства. Інакше кажучи, це стан виробничої та вартісної структури підприємства, а також напрям її змін, що дозволяють підтримувати ефективне функціонування на високому рівні. Досягнення внутрішньої стійкості базується на принципі оперативного реагування на зміну як внутрішніх, так і зовнішніх чинників.

Зовнішня стійкість підприємства відображає стабільність економічного середовища, в якому воно функціонує. Ця стабільність забезпечується завдяки ефективному управлінню економікою на загальнодержавному рівні.

Успадкована стійкість пов'язана з наявністю внутрішнього резерву міцності, що дозволяє підприємству протистояти несприятливим виробничим умовам та раптовим зовнішнім змінам.

Загальна стійкість підприємства свідчить про його здатність ефективно управляти внутрішніми процесами та адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі, забезпечуючи тим самим належні умови для стабільного й ефективного ведення господарської діяльності.

Фінансова стійкість підприємства є багатограним поняттям. Вона охоплює фінансову незалежність, здатність ефективно розпоряджатися власними ресурсами, достатній рівень фінансування діяльності та стабільність виробничого процесу. Її суть полягає в раціональному формуванні, розподілі й використанні фінансових ресурсів у межах управлінської діяльності. Фінансова стійкість виступає показником надійності підприємства як партнера, а її оцінка дозволяє зовнішнім зацікавленим сторонам визначити довгострокові фінансові перспективи підприємства.

Виробнича складова підприємства відображає не лише граничні обсяги випуску продукції за умов максимально ефективного використання матеріальних ресурсів і трудових резервів [3]. Вона також охоплює здатність підприємства до аналізу зовнішнього середовища, своєчасної оцінки ринкової кон'юнктури як товарних ринків, так і ринків факторів виробництва. Крім того, це вміння адаптуватися до змін зовнішніх умов шляхом постійного моніторингу змін споживчих потреб і попиту, впровадження конкурентоспроможних рішень, які найкраще задовольняють ці потреби, а також гнучкого налаштування виробничої системи для найефективнішого виконання функцій підприємства.

Кадрова складова включає оцінку рівня професійної підготовки керівного складу, спеціалістів і працівників, а також аналіз мотиваційних чинників, підприємницької активності менеджерів, рівня конфліктності у колективі та стилю управління [4]. Відоме гасло «Кадри вирішують все!» актуальне й сьогодні. Саме тому важливим завданням є ефективне управління кадровим потенціалом:

залучення компетентних фахівців і керівників з належним рівнем кваліфікації та здібностей, а також їх раціональне використання.

Інформаційна складова підприємства являє собою інтерактивну систему, що об'єднує персонал, технічні засоби та процедури збору, аналізу, оцінки й розповсюдження своєчасної, достовірної та релевантної інформації між управлінським персоналом. Її головна мета – підвищення ефективності планування, впровадження та контролю в межах забезпечення економічної стійкості підприємства [5].

Інвестиційна складова перш за все вказує на надійність і стабільність капіталовкладень, загальних витрат та довгострокових фінансових впливань. Її суть полягає в сукупності економічних і психологічних факторів, які дозволяють інвестору досягати максимальної вигоди при мінімальних ризиках. Цей елемент діяльності підприємства визначається наявними матеріальними та фінансовими умовами для розширення і модернізації виробництва, створення виробничої й соціальної інфраструктури, формування запасів і резервів, а також забезпечення професійної підготовки та перепідготовки кадрів і розвитку науково-технічного обслуговування. Усе це безпосередньо впливає на темпи зростання економічної стабільності підприємства та рівень його конкурентоспроможності в сучасних умовах господарювання.

Соціально-психологічна складова охоплює здатність підприємства забезпечити належні умови праці та побуту, що сприяють ефективній організації трудового процесу, збереженню й покращенню здоров'я працівників, задоволенню від виконуваної роботи і її результатів, а також професійному зростанню персоналу.

Комунікаційна складова відображає спроможність підприємства вибудувати ефективні зв'язки з зовнішнім середовищем — зокрема, з постачальниками, органами державного управління та споживачами послуг. Усі аспекти комунікаційної взаємодії слід розглядати з позиції стабільності функціонування підприємства, оскільки саме якість цих зв'язків може свідчити як про злагоджену взаємодію всіх учасників виробничого процесу, так і про можливі

конфлікти. Наслідки таких відносин прямо впливають на рівень економічної стійкості підприємства [6].

Технічна та технологічна складова підприємства відображає рівень розвитку його науково-технічного та виробничого потенціалу, що забезпечує конкурентоспроможність завдяки використанню власних інтелектуальних і технологічних ресурсів. Вона тісно пов'язана з надійним функціонуванням технічного обладнання та систем, які формують матеріально-технічну базу підприємства та гарантують його безпечну й стабільну роботу в межах встановлених параметрів протягом усього строку експлуатації.

1.2 Методологічні підходи до оцінювання економічної стійкості

Однією з ключових характеристик стійкості підприємства є його здатність підтримувати параметри, що свідчать про нормальне (збалансоване) функціонування бізнесу, навіть у разі порушення звичних умов діяльності. З позицій сучасних теорій ефективності та корпоративних фінансів, поняття «фінансове здоров'я» підприємства трактується як здатність ефективно управляти грошовими потоками: формувати їх, залучати фінансові ресурси ззовні, розподіляти кошти між відповідальними підрозділами та здійснювати розрахунки з інвесторами й кредиторами [7]. Традиційний підхід до оцінки фінансового стану, що базується на облікових моделях, доповнюється сучасними інструментами бізнес-аналітики. Це включає: інтеграцію фінансових показників з нефінансовими індикаторами; розширення спектра аналітичних метрик — від класичних облікових до фінансових, таких як прибуток до сплати відсотків і податків (ЕВІТ), прибуток до сплати відсотків, податків, амортизації (ЕВІТДА), чистий операційний грошовий потік (FOCF), вільний грошовий потік компанії (FCFF); а також побудову

аналітичної системи на основі показників, які безпосередньо пов'язані з формуванням вартості бізнесу.

Аналіз концептуальної основи сучасної теорії фінансово-економічного оцінювання суб'єктів господарювання свідчить про те, що науковці та бізнес-аналітики провідних консалтингових компаній, використовуючи вартісну аналітичну модель оцінки «фінансового здоров'я» підприємства, зазвичай проводять діагностику за трьома основними напрямками (проекціями):

– проекція поточної економічної ефективності, яка в межах традиційної (облікової) моделі аналізу часто тлумачиться як «проекція прибутковості (доходності)», оскільки більшість показників базується на прибутку. У цьому контексті оцінюється ефективність використання ресурсів через порівняння витрат на них із отриманими вигодами;

– проекція ліквідності (або життєздатності), що передбачає аналіз здатності підприємства генерувати грошові потоки та своєчасно виконувати зобов'язання перед інвесторами, кредиторами і власниками капіталу;

– проекція збалансованого зростання бізнесу, яка охоплює оцінку капіталу підприємства та визначення доцільності розширення масштабів його діяльності [8].

Що стосується проекції ефективності, то у вартісній аналітичній моделі її зміст формується відповідно до принципів оцінювання ефективності на основі проекцій облікової моделі. Вони охоплюють такі ключові аспекти, як: ступінь фінансової залежності або незалежності від зовнішніх інвесторів і кредиторів; забезпеченість запасів власними оборотними коштами; рівень ліквідності та платоспроможності з позиції своєчасного виконання зобов'язань перед кредиторами; оптимальність структури капіталу; а також комплекс показників ділової активності, інвестиційної привабливості тощо.

Основою для формування проекції ліквідності бізнесу в рамках вартісної аналітичної моделі є потік вільних грошових коштів (FCFE — free cash flow to equity). Цей показник є однією з ключових фінансових інновацій у сучасній бізнес-аналітиці. Принцип формування FCFE (формула 1.1) полягає у визначенні

грошових потоків, що залишаються після врахування інвестованого капіталу, необхідного для реалізації стратегії і погашення зобов'язань перед кредиторами. Це дозволяє оцінити здатність підприємства покривати інвестиційні та поточні фінансові потреби, а також його кредитоспроможність.

$$FCFE = NI + Der - \Delta NWC - Asslong + \Delta ND, \quad (1.1)$$

де Der (Depreciation) — амортизаційні витрати;

ΔNWC (Net Working Capital) — зміни в розмірі чистого оборотного капіталу;

Asslong — інвестиції в довгострокові активи;

ΔND (New Debt) — зміни чистого позикового капіталу, що визначаються як нові надходження позикових коштів за вирахуванням погашення основної суми боргу.

Показник FCFE виступає стратегічним індикатором якості капіталу, вкладеного в підприємство, що має високу інформаційну цінність з точки зору фінансової стійкості та є обґрунтованим для застосування у бізнес-аналітиці [9].

Проекція збалансованого зростання є також аналітичною інновацією, яка потребує глибокого тлумачення у контексті подальшого застосування для діагностики станів економічної стабільності або нестабільності бізнесу. Традиційно у наукових дослідженнях поняття «стійке зростання» розглядалось переважно з позицій національної економіки. Проте за останнє десятиліття цей термін активно застосовується й на мікрорівні. Найвідомішими підходами до оцінки корпоративного зростання є:

- Моделі, які базуються на визначенні зростання за рахунок власних джерел фінансування:
- модель збалансованого зростання (так зване «золоте правило економіки підприємства») (формула 1.2):

$$\text{прибуток} > \text{обсяг продажу} > \text{активи} > 100 \quad (1.2)$$

- модель стійкості росту (Sustainable Growth Rate, SGR), що ґрунтується на розрахунку коефіцієнта стійкості росту (кес. gr), який визначають різними способами. Найпоширеніший підхід – це співвідношення реінвестованого прибутку за звітний період до накопиченого власного капіталу. Інший метод визначає частку прибутку, що залишається після виплати дивідендів (формула 1.3):

$$\text{кес. gr} = 1 - \text{Div}/\text{Profit}, \quad (1.3)$$

де Div – сума сплачених дивідендів,

Profit – прибуток компанії

- модель внутрішнього зростання за Р. Хігінсом (Model of Optimal Growth Strategy), яка передбачає розрахунок коефіцієнта зростання (g) за формулою (1.4):

$$g = \text{ROE} \times b / (1 - \text{ROE} \times b), \quad (1.4)$$

де ROE – рентабельність власного капіталу за чистим прибутком,

b – коефіцієнт накопичення

- Моделі, що визначають зростання у термінах обсягу продажу та прибутку, серед яких модель Дж. ван Хорна, модель Р. Візванатана, модель BSG;

- Моделі вартісного зростання, описані у працях А. Раппорта, Г. Арнольда, Ю. Бріхема, А. Дамодарана, Т. Коупленда – Т. Колера – Дж. Муріна, А. Долгоффа, К. Кастера – А. Брейлі – С. Майерса, К. Уолша, С. Росса, І. Івашковської, М. Кудіної, Г. Хотинської, Ю. Козиря, С. Валдайцева, І. Єгерєва, С. Мордашова, Л. Фролової – О. Лісніченко, Н. Шевчук [10, с. 43].

Ця класифікація аналітичних моделей зростання є досить умовною і не претендує на повноту або вичерпність.

1.3 Інструменти та моделі управління економічною стійкістю в умовах ризику та нестабільності

Ефективне управління фінансовою стійкістю промислового підприємства на будь-якому рівні економічної системи передбачає низку послідовних етапів:

- відстеження змін у фінансовій стійкості;
- ідентифікація проблем, які виникли через ці зміни;
- розробка заходів, спрямованих на підтримку визначеного рівня фінансової стійкості;
- оцінка ресурсів та повноважень для впровадження ухвалених рішень;
- реалізація розроблених заходів і рішень;
- контроль за виконанням запроваджених рішень та завдань [11].

Впровадження цих етапів управління фінансовою стійкістю підприємства здійснюється через певний механізм. Дослідження цього механізму включає аналіз трьох ключових компонентів: фінансового механізму, механізму управління та самої фінансової стійкості підприємства.

Таким чином, перед вивченням основних етапів і складових механізму управління фінансовою стійкістю промислового підприємства необхідно чітко визначити зміст і сутність поняття «фінансовий механізм». Цей економічний термін застосовується для опису явищ у різних сферах суспільного життя — економічній, політичній та соціальній. Відповідно, до складових фінансового механізму належать: фінансовий механізм підприємств, механізм фінансування некомерційних організацій і установ та інші [12].

У економічній літературі термін «фінансовий механізм» використовується досить широко, однак єдиної думки щодо його визначення та складових немає. Це зумовлює існування різних підходів до трактування сутності цього поняття.

Механізм управління фінансовою стійкістю промислового підприємства є невід'ємною частиною загального механізму фінансування господарюючих

суб'єктів. У межах цього механізму формуються специфічні фінансові відносини, пов'язані з залученням, розподілом та використанням фінансових ресурсів, а також з розрахунками з державними органами, партнерами, працівниками та іншими контрагентами. Він сприяє мобілізації та ефективному розподілу фінансових активів, необхідних для реалізації основних напрямків діяльності підприємства, забезпечуючи його стабільність навіть за впливу зовнішніх факторів, зокрема податкової системи та кредитно-банківської сфери. До елементів цього механізму належать умови і джерела залучення фінансових ресурсів, а також методи їх формування, що застосовуються при визначенні доходів і витрат підприємства [13].

Виходячи з проведеного аналізу, механізм управління фінансовою стійкістю промислового підприємства можна визначити як систему регулювання процесів залучення, розподілу і використання зовнішніх і внутрішніх фінансових ресурсів підприємства відповідно до його стратегічних завдань, засновану на певних принципах, фінансових методах, важелях та нормативно-правовому середовищі, з урахуванням оперативної, тактичної та стратегічної оцінки фінансової стійкості підприємства.

Суть цього механізму управління полягає у його функціях, які забезпечують досягнення поставленої мети та виконання визначеного комплексу завдань. До таких функцій належать: регулююча, перерозподільна, акумуляційна, відтворювальна та контрольна.

Фінансові методи — це сукупність прийомів, за допомогою яких підприємство формує і розподіляє грошові ресурси, а також керує грошовими потоками. Деякі автори трактують фінансові важелі як «прийоми та дії фінансових методів, що реалізуються через доходи, прибуток, фінансові санкції, ціни, дивіденди, форми розрахунків, види кредитів і валют, процентні ставки, цінні папери тощо». Інші дослідники визначають фінансові важелі як «набір фінансових показників, за допомогою яких управляюча система може впливати на господарську діяльність підприємства, включаючи прибуток, доходи, фінансові санкції, ціну, дивіденди, проценти, заробітну плату, податки тощо» [14, с. 75].

В обох визначеннях фінансові важелі розглядаються як інструменти, через які реалізуються фінансові методи. На нашу думку, фінансові важелі — це фінансові ресурси (інструменти), які застосовуються у фінансових методах для виконання функцій фінансового механізму промислового підприємства та розв'язання конкретних фінансових завдань, зокрема для збільшення доходу й зниження ризиків.

До таких факторів належать: ціни, процентні ставки, амортизаційні відрахування, структура фінансових ресурсів, структура витрат підприємства, форми розрахунків, система фінансових санкцій та стимулів, дивіденди та інші. Управління фінансовими важелями відображається у фінансовій політиці підприємства. Фінансова політика промислового підприємства — це сукупність принципів, методів і процедур контролю грошових потоків, яка включає такі напрямки: дивідендна політика, кредитна політика, амортизаційна політика, інвестиційна політика, політика ціноутворення та облікова політика.

Термін «фінансові інструменти» є відносно новим у вітчизняній фінансовій науці. Його використовують у різних нормативних актах, зокрема в Законі України «Про цінні папери та фондовий ринок», де фінансовий інструмент визначається як цінний папір або строковий контракт. У міжнародних стандартах фінансової звітності (МСБО-32 «Фінансові інструменти: подання») фінансовий інструмент розглядається як будь-який контракт, що створює у одного суб'єкта господарювання фінансовий актив, а в іншого — фінансове зобов'язання або інструмент капіталу. Використання різних фінансових інструментів дозволяє ефективно направляти фінансові ресурси підприємства.

Згідно з аналізом сучасних досліджень, до фінансових інструментів належать первинні інструменти (договір позики, кредитний договір, договір банківського рахунку, депозитний договір, договір фінансової оренди, договори поруки та банківської гарантії). Хоча формально деякі з них не вважаються фінансовими інструментами через відсутність миттєвих змін у балансах контрагентів, вони потенційно можуть призводити до таких змін. Також існують похідні фінансові

інструменти — ф'ючерсні контракти, форвардні контракти, фінансові опціони [15, с. 39].

Деякі конкретні види фінансових інструментів нині активно розвиваються через такі чинники, як нестабільність товарних і фінансових ринків, потреба в додатковому фінансуванні, яку важко задовольнити за допомогою традиційних інструментів, а також розвиток фінансової теорії, інформаційних технологій та інші фактори, що стимулюють фінансових інженерів створювати нові фінансові інструменти і технології.

Тому недоцільно зосереджуватися на конкретному переліку фінансових інструментів, натомість важливо підкреслити їх правову та економічну суть. Фінансовий інструмент передбачає участь кількох контрагентів, які вступають у обов'язкові договірні відносини (правова суть), що регулюють рух грошових потоків між ними. Цей рух грошових коштів призводить до зміни фінансових активів, зобов'язань або пайових прав між сторонами договору (економічна суть). Таким чином, фінансовий інструмент — це договір, який забезпечує одній стороні можливість отримання економічних вигід у майбутньому, а іншій — можливість їх витрат або зміну величини власного капіталу.

На основі аналізу існуючих визначень фінансових інструментів виділяють дві основні категорії, що суттєво відрізняються за рівнем надійності отримання доходу — інструменти власності (акції) та інструменти позики (облігації, векселі, казначейські зобов'язання тощо). Ці групи є базовими у класифікації фінансових інструментів.

Загальнотеоретично, інструмент — це засіб впливу на певний об'єкт. У межах цього дослідження об'єктом виступає діяльність промислового підприємства, а інструментом — конкретні методи впливу, аналізу та стимулювання цієї діяльності, тобто засоби реалізації функцій управлінського механізму.

Отже, у широкому розумінні фінансові інструменти включають сукупність фінансових важелів та безпосередньо фінансових засобів, які забезпечують цілеспрямований вплив на діяльність промислового підприємства [16, с. 86].

Суть і зміст механізму управління фінансовою стійкістю промислового підприємства розкривається через його функції, що забезпечують досягнення поставленої мети та виконання комплексу завдань. Проаналізувавши наукові праці з питань економічних і фінансових механізмів підприємства, можна виділити основні функції механізму управління фінансовою стійкістю промислового підприємства: регулюючу, перерозподільчу, акумуляційну, відтворювальну та контрольну.

Функції визначаються як метою, яку прагне досягти об'єкт, так і самим об'єктом. Зокрема, функції акумуляції та перерозподілу фінансових ресурсів відображають суть механізму фінансування, тоді як функції регулювання (управління) та контролю належать до механізму розподілу і сприяють ефективному досягненню загальної мети управління фінансовою стійкістю промислового підприємства.

Функції акумуляції та перерозподілу полягають у тому, що механізм управління фінансовою стійкістю промислового підприємства забезпечує ефективне залучення (акумуляцію), розподіл (перерозподіл) та використання фінансових ресурсів для інвестиційних проектів. Ці проекти, що входять до інвестиційного портфеля, спрямовані на максимізацію вартості підприємства з урахуванням його стратегічної фінансової стійкості. Визнаючи обґрунтованість цих функцій, ми вважаємо, що функції залучення та розподілу фінансових ресурсів відповідають процесу фінансування, тоді як розміщення фінансових ресурсів відображає процес інвестування [17].

Формування фінансових активів відбувається через залучення грошових коштів із власних доходів, накопичень, капіталу та інших джерел. При цьому ефективність залучення фінансових активів значною мірою залежить від якісної операційної оцінки фінансової стійкості підприємства.

Розподіл фінансових активів здійснюється через створення фондів, які є резервами для капіталовкладень в інвестиційні проекти. Ці фонди спрямовують кошти на фінансування відповідних проектів.

Механізм управління фінансовою стійкістю промислового підприємства виконує основні управлінські функції, серед яких планування, організація, координація, мотивація та контроль.

Функція планування полягає у розробці конкретних планів для реалізації цілей механізму управління фінансовою стійкістю підприємства, які містять заходи, спрямовані на їх досягнення.

Механізм управління фінансовою стійкістю є складовою частиною загального управління діяльністю промислового підприємства, забезпечуючи виконання завдань щодо підтримки визначеного рівня фінансової стабільності шляхом ефективного формування та розподілу фінансових ресурсів відповідно до стратегії підприємства [18].

Функціонування цього механізму включає заходи, спрямовані на впровадження поточних та стратегічних фінансово-інвестиційних рішень, що й становить його організаційну функцію.

Функція координації полягає у забезпеченні взаємодії всіх підрозділів промислового підприємства для досягнення цілей механізму управління фінансовою стійкістю. Координація повинна здійснюватися як по горизонталі, так і по вертикалі, забезпечуючи тісні взаємозв'язки між підрозділами, при цьому унеможливаючи конфліктність їхніх цілей. Це вимагає збалансованості ресурсів, функціональних обов'язків, відповідальності та повноважень усіх підрозділів, що досягається через впровадження відповідних методів управління діяльністю підприємства.

З функцією координації тісно пов'язані функції мотивації та стимулювання, які полягають у створенні та реалізації системи заохочень для працівників за досягнення стратегічних цілей підприємства. До інструментів такої системи належать премії, бонуси, різноманітні види заохочень, соціальні пакети та пільги [19].

Контрольна функція механізму управління фінансовою стійкістю спрямована на контроль формування, розподілу та використання фінансових ресурсів з метою

забезпечення їх максимально ефективного застосування. Контроль також забезпечує зворотній зв'язок, що дозволяє оцінити результати реалізації стратегії підприємства через аналіз прийнятих рішень щодо формування та розподілу фінансових активів.

Для ефективного виконання контрольної функції необхідно організувати систему моніторингу результатів діяльності промислового підприємства. Моніторинг — це комплексний процес спостереження, аналізу, оцінки, діагностики та корекції фінансово-інвестиційних рішень, реалізація яких впливає на зміну вартості власного капіталу підприємства. Завдяки моніторингу враховується вплив фінансової стійкості на зростання вартості капіталу, а також враховуються суб'єктивні оцінки інвесторів і контрагентів, що дозволяє своєчасно здійснювати контроль, діагностику та корекцію прийнятих рішень. Основним завданням моніторингу є відстеження якісних та кількісних змін факторів, які суттєво впливають на вартість капіталу, оцінка ступеня їхнього впливу та аналіз змін вартості, що виникають при переході підприємства з одного стану в інший внаслідок фінансово-інвестиційних рішень.

Моніторинг створює необхідну базу для своєчасного виявлення проблем, які можуть виникнути під час прийняття і реалізації фінансово-інвестиційних рішень, що значно підвищує ефективність діяльності підприємства. Таким чином, етап моніторингу сприяє гнучкому управлінню фінансовою стійкістю промислового підприємства, знижуючи ризики та забезпечуючи адаптацію до змін у зовнішньому середовищі й впливових факторах [20].

В умовах інноваційної економіки модернізація механізму управління фінансовою стійкістю промислового підприємства полягає в його адаптації до сучасних економічних реалій через удосконалення фінансових методів, важелів впливу та каналів залучення фінансових ресурсів. Це спрямовано на забезпечення ефективного використання фінансів у процесі перетворення факторів виробництва у готову продукцію, а також на підвищення конкурентоспроможності та

інноваційної активності підприємства на основі оцінки його фінансової стійкості [21].

Загалом, механізм управління фінансовою стійкістю промислового підприємства реалізується через поєднання двох підходів — орієнтованого та пріоритетного управління.

Механізм орієнтованого управління фінансовою стійкістю спрямований на визначення ключових факторів, які домінують у регулюванні рівня фінансової стійкості підприємства, виходячи зі стратегічних цілей. На цьому етапі, враховуючи запропоновану модель взаємодії факторів, що впливають на управління фінансовою стійкістю, здійснюється ідентифікація проблемних етапів у трансформації фінансових ресурсів, а також виявлення причин виникнення негативних факторів, які знижують фінансову стійкість підприємства, за допомогою оперативної, тактичної та стратегічної оцінки [22].

2 АНАЛІЗ ФІНАНСОВО-ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТА ЕКОНОМІЧНОЇ СТІЙКОСТІ ТДВ «ХМЕЛЬНИЦЬКЗАЛІЗОБЕТОН»

2.1 Загальна характеристика підприємства

Товариство з додатковою відповідальністю «Хмельницькзаліобетон» (код ЄДРПОУ 01267076) є зареєстрованим суб'єктом господарювання з організаційно-правовою формою — товариство з додатковою відповідальністю. Підприємство було зареєстроване 26 грудня 1996 року, а відповідний запис у Єдиному державному реєстрі датований 16 вересня 2010 року. Реєстраційна справа зберігається у Хмельницькій районній державній адміністрації Хмельницької області. Юридична адреса підприємства: Україна, 29010, Хмельницька область, місто Хмельницький, вулиця В. М. Чорновола, будинок 31. На сьогоднішній день підприємство має статус «зареєстровано» та активно здійснює господарську діяльність.

Основним видом діяльності ТДВ «Хмельницькзаліобетон» є виготовлення виробів із бетону для будівництва (код КВЕД 23.61). У межах цього напрямку підприємство спеціалізується на виробництві широкого асортименту залізобетонних виробів, зокрема плит перекриття, фундаментних блоків, балок, колон, перемичок тощо, які використовуються в житловому, промисловому та інфраструктурному будівництві. Якість продукції, технологічна база та досвід роботи дозволили підприємству утвердитися як одному з лідерів у своєму сегменті на регіональному ринку.

Така багатогалузева структура діяльності підприємства свідчить про його прагнення до диверсифікації доходів, зменшення залежності від одного виду діяльності та підвищення економічної стійкості в умовах змін зовнішнього середовища.

Таблиця 2.1 - Організаційна структура ТДВ «Хмельницькзалізобетон»

№	Назва структурного підрозділу	Основні функції та обов'язки
1	2	3
1	Директор	Загальне управління підприємством, стратегічне планування, представництво.
2	Заступник директора виробництва	Керівництво виробничим процесом, контроль за дотриманням технологій.
3	Головний інженер	Організація технічної політики, модернізація обладнання, технічний нагляд.
4	Виробничий відділ (цехи, дільниці)	Безпосереднє виготовлення залізобетонних виробів.
5	Відділ технічного контролю (ВТК)	Контроль якості сировини, напівфабрикатів і готової продукції.
6	Відділ збуту та маркетингу	Організація реалізації продукції, робота з клієнтами, аналіз ринку.
7	Планово-економічний відділ	Планування витрат, собівартості, аналіз рентабельності, фінансовий контроль.
8	Бухгалтерія	Облік фінансових операцій, складання звітності, контроль витрат.
9	Відділ постачання та матеріально-технічного забезпечення	Закупівля сировини, матеріалів, ведення складського обліку.
10	Юридичний відділ	Правове забезпечення діяльності, підготовка договорів, вирішення спорів.
11	Відділ кадрів	Підбір персоналу, ведення кадрового обліку, організація навчання.
12	Відділ охорони праці та техніки безпеки	Забезпечення безпечних умов праці, контроль за дотриманням норм.
13	Транспортний підрозділ	Забезпечення логістики, перевезення сировини та готової продукції.

Основною метою ТДВ «Хмельницькзалізобетон» є зміцнення позицій на ринку будівельних матеріалів, підвищення конкурентоспроможності продукції та забезпечення сталого фінансово-економічного розвитку підприємства. Підприємство прагне досягати високих стандартів якості у виробництві, оптимізувати виробничі процеси, впроваджувати новітні технології, розширювати асортимент продукції та підвищувати рівень задоволеності клієнтів.

Організаційна структура ТДВ «Хмельницькзалізобетон» має класичну ієрархічну модель управління, яка відповідає масштабам та характеру виробничо-комерційної діяльності підприємства. В її основі — чітке розмежування функцій і відповідальності між керівництвом, функціональними підрозділами та виробничими ланками.

Ключовою особливістю структури є наявність спеціалізованих підрозділів, які охоплюють всі етапи виробничого процесу — від постачання сировини до реалізації готової продукції. Такий підхід забезпечує повний контроль над усім циклом діяльності та дозволяє оперативно реагувати на зміни у внутрішньому або зовнішньому середовищі.

Наявність технічного контролю (ВТК) як окремого підрозділу свідчить про серйозне ставлення підприємства до якості продукції. Важливу роль відіграють і допоміжні служби — юридичний відділ, охорона праці, відділ кадрів, бухгалтерія — які забезпечують стабільність та законність функціонування підприємства.

Структура також характеризується наявністю вертикалі управління, що дозволяє керівництву зберігати централізований контроль за ключовими напрямками діяльності. Водночас, вона досить гнучка — функціональні відділи мають змогу оперативно взаємодіяти між собою, що є позитивним фактором для координації робочих процесів.

Загалом, організаційна структура ТДВ «Хмельницькзалізобетон» є раціональною, адаптованою до виробничо-господарських умов підприємства, забезпечує ефективне управління, сприяє досягненню стратегічних цілей та є підґрунтям для подальшого розвитку.

2.2 Оцінка динаміки техніко-економічних показників діяльності підприємства

Для оцінки економічної стійкості ТДВ «Хмельницькзалізобетон» було проведено аналіз динаміки основних техніко-економічних показників за період 2022–2024 років. Таблиця 2.2 включає ключові фінансово-господарські показники, зокрема дохід від реалізації, витрати, прибутковість, фондівіддачу, продуктивність праці, рівень заробітної плати тощо. Аналіз зміни показників у відсотках до

попереднього року дозволяє оцінити темпи зростання чи зниження, виявити тенденції та зробити висновки щодо ефективності діяльності підприємства.

Таблиця 2.2 - Основні техніко-економічні показники діяльності ТДВ
«Хмельницькзалізобетон» за 2022–2024 роки

№	Показник	Од. вим.	2022	2023	2024	Темп зміни 2023/2022, %	Темп зміни 2024/2023, %
1	2	3	4	5	6	7	8
1	Чистий дохід від реалізації	тис. грн	576 737	849 716	1 146 513	147,3	134,9
2	Собівартість реалізованої продукції	тис. грн	472 386	702 409	903 867	148,7	128,7
3	Середньорічна вартість основних фондів	тис. грн	181 567	185 863	202 112	102,4	108,7
4	Середньорічна вартість оборотних фондів	тис. грн	319 584	357 932	451 808	112,0	126,2
5	Середньооблікова чисельність працівників	осіб	438	399	443	91,1	111,0
6	Загальний фонд оплати праці	тис. грн	90 784	120 393	169 841	132,6	141,1
7	Середньорічна продуктивність праці	тис. грн/особу	1 317	2 129	2 588	161,6	121,6
8	Середньомісячна зарплата	грн	17 270	25 130	31 950	145,6	127,1
9	Фондовіддача	грн/грн	3,18	4,57	5,67	143,7	124,0
10	Фондомісткість	грн	0,31	0,22	0,18	71,1	81,8
11	Витрати на 1 грн реаліз. продукції	грн	0,82	0,83	0,79	101,2	95,2
12	Чистий прибуток	тис. грн	27 429	38 102	96 544	139,0	253,3
13	Рентабельність діяльності	%	4,76	4,48	8,42	94,1	187,5

Аналіз динаміки основних показників ТДВ «Хмельницькзалізобетон»:

1. Дохід та витрати. Чистий дохід від реалізації демонструє стабільне зростання: у 2023 році він збільшився на 47,3%, а у 2024 році — ще на 34,9%, досягнувши 1 146,5 млн грн.

Це свідчить про активне зростання обсягів виробництва або підвищення цін на продукцію. Собівартість реалізованої продукції також зростала — на 48,7% у 2023 р. та на 28,7% у 2024 р. Тобто витрати зростали трохи повільніше, ніж дохід, що позитивно вплинуло на прибуток.

2. Прибуток та рентабельність. Чистий прибуток зріс більш динамічно: з 27,4 млн грн у 2022 р. до 96,5 млн грн у 2024 р., що становить зростання в 3,5 рази.

Особливо значним був приріст у 2024 р. — на 253,3%. Рентабельність діяльності знизилась у 2023 році до 4,48%, але в 2024-му зросла майже вдвічі — до 8,42%, що є ознакою підвищення ефективності.

3. Фінансово-виробничі ресурси. Середньорічна вартість основних фондів поступово зростала, що свідчить про інвестування в оновлення виробничої бази.

Вартість оборотних фондів також збільшувалась — на 12,0% у 2023 р. і на 26,2% у 2024 р., що може свідчити про нарощування обсягів виробництва та запасів.

4. Персонал та продуктивність. Чисельність працівників у 2023 році дещо зменшилась, проте в 2024 році відновилась (з 399 до 443 осіб). Водночас продуктивність праці суттєво зросла: на 61,6% у 2023 р. та на 21,6% у 2024 р., досягнувши 2,6 млн грн на працівника. Це свідчить про ефективніше використання трудових ресурсів. Середньомісячна заробітна плата зросла із 17 270 грн у 2022 р. до 31 950 грн у 2024 р., що є позитивним фактором для мотивації персоналу.

5. Фондовіддача і витратність. Фондовіддача (показник ефективності використання основних засобів) збільшилась з 3,18 грн до 5,67 грн на 1 грн основних фондів, що є позитивною динамікою. Фондомісткість знизилась з 0,31 до 0,18, що означає, що підприємство отримує більше продукції на кожен вкладений гривню в основні засоби. Витрати на 1 грн реалізованої продукції у 2023 році зросли до 0,83 грн, але в 2024-му знизилися до 0,79 грн, що демонструє економію ресурсів на одиницю продукції.

У 2022–2024 роках ТДВ «Хмельницькзалізобетон» демонструвало позитивну динаміку основних фінансово-економічних показників. Особливо показовим є

значне зростання чистого прибутку, підвищення продуктивності праці та ефективності використання основних засобів. У 2024 році спостерігається помітне покращення рентабельності та зменшення витрат на одиницю реалізованої продукції, що свідчить про підвищення економічної стійкості та конкурентоспроможності підприємства. Загалом, результати аналізу дозволяють зробити висновок про ефективне управління виробничими ресурсами та стабільний розвиток підприємства в умовах змін ринку.

2.3 Аналіз ефективності функціонування системи менеджменту

Фінансові результати діяльності підприємства є ключовим індикатором його економічної ефективності, прибутковості та стійкості. Аналіз формування фінансових результатів дозволяє оцінити здатність підприємства генерувати прибуток на основі доходів, витрат та результатів операційної та фінансової діяльності.

Рентабельність є одним із ключових показників фінансово-економічної ефективності діяльності підприємства, що відображає здатність генерувати прибуток у відношенні до витрат, доходів, капіталу або ресурсів, що використовуються.

Ефективність системи управління є вирішальним чинником досягнення стабільного розвитку та підвищення конкурентоспроможності підприємства. Аналіз ключових управлінських показників дозволяє оцінити, наскільки раціонально використовуються управлінські ресурси, який вплив має управлінський персонал на фінансові результати, та як змінюється ефективність витрат на управління в динаміці. У таблиці 2.3 подано основні показники ефективності управління ТДВ «Хмельницькзалізобетон» за 2022–2024 роки, включаючи чистий прибуток, чисельність управлінського персоналу, витрати на

управління, продуктивність праці управлінців та співвідношення витрат і отриманих результатів.

Таблиця 2.3 - Динаміка основних показників ефективності управління на підприємстві

№	Назва показників	Од. вим.	2022	2023	2024	Темп зміни 2023/2022, %	Темп зміни 2024/2023, %
1	2	3	4	5	6	7	8
1	Чистий дохід від реалізації продукції, робіт, послуг	тис. грн	576 737	849 716	1 146 513	147,3	134,9
2	Чисельність управлінських працівників	осіб	44	40	44	90,9	110,0
3	Питома вага управлінських працівників в загальній чисельності	%	10,0	10,0	9,9	100,0	99,0
4	Чистий прибуток	тис. грн	27 429	38 102	96 544	138,9	253,4
5	Витрати на управління	тис. грн	26 495	38 006	44 252	143,4	116,4
6	Питома вага витрат на управління в загальних витратах	%	5,61	5,41	4,90	96,4	90,6
7	Питома вага зарплати апарату управління у собівартості	%	3,84	3,43	3,76	89,3	109,6
8	Питома вага зарплати управлінців у загальному фонді оплати праці	%	20,0	20,0	20,0	100,0	100,0
9	Продуктивність праці на 1 управлінця	тис. грн/особу	13 108	21 243	26 057	162,1	122,7
10	Обсяг реалізованої продукції на 1 витрат на управління	тис. грн	21,77	22,36	25,91	102,7	115,9
11	Прибуток на 1 витрат на управління	тис. грн	1,04	1,00	2,18	96,2	218,0

Проведений аналіз свідчить про поступове зростання ефективності управління підприємством протягом аналізованого періоду.

Чистий дохід від реалізації продукції зріс у 2023 році на 47,3%, а у 2024 – ще на 34,9%, що є позитивним результатом в умовах конкурентного ринку. Водночас чисельність управлінського персоналу зменшилася у 2023 році на 9,1%, а у 2024 повернулася до рівня 2022 року. Це свідчить про оптимізацію чисельності апарату управління, без шкоди для обсягів діяльності.

Питома вага управлінців у загальній чисельності персоналу залишалась майже незмінною – близько 10%, що свідчить про стабільну структуру персоналу.

Чистий прибуток підприємства зріс більш ніж утричі за три роки, з 27 429 тис. грн у 2022 до 96 544 тис. грн у 2024. При цьому витрати на управління зросли лише в 1,67 раза за той самий період. Це означає, що управлінські витрати зростають повільніше, ніж прибутковість підприємства, тобто ефективність управління покращується.

Показовим є зниження питомої ваги витрат на управління в загальних витратах з 5,61% до 4,90%, що свідчить про підвищення раціональності управлінських витрат. Подібна динаміка спостерігається і щодо зарплати управлінців у собівартості – після зниження у 2023 році до 3,43%, вона незначно зросла до 3,76% у 2024 році, що все одно свідчить про стриманість зростання адміністративних витрат на фоні зростання обсягів виробництва.

Продуктивність праці одного управлінця суттєво зросла: з 13 108 тис. грн у 2022 році до 26 057 тис. грн у 2024, тобто вдвічі. Це є одним із найяскравіших індикаторів підвищення ефективності управлінської праці. Також зріс обсяг реалізованої продукції на 1 грн витрат на управління (з 21,77 до 25,91 грн) та прибуток на 1 грн управлінських витрат – із 1,04 грн у 2022 році до 2,18 грн у 2024 році, що свідчить про суттєве покращення фінансової віддачі від управлінських ресурсів.

Таким чином, на підставі отриманих даних можна стверджувати, що система управління ТДВ «Хмельницькзалізобетон» функціонує ефективно, забезпечуючи

зростання прибутковості, оптимізацію управлінських витрат та підвищення продуктивності управлінського персоналу. Подібна тенденція свідчить про грамотну організацію управлінського процесу, здатність підприємства адаптуватися до змін та утримувати високі показники ефективності в умовах ринку.

2.4 SWOT-аналіз підприємства та оцінка внутрішнього і зовнішнього середовища

Ефективне функціонування підприємства значною мірою залежить від внутрішніх факторів, які формують його організаційний, виробничий, фінансовий і кадровий потенціал. Внутрішнє середовище – це сукупність елементів, які знаходяться під безпосереднім контролем керівництва компанії та впливають на її здатність досягати стратегічних і тактичних цілей.

Оцінка сильних і слабких сторін внутрішнього середовища підприємства є одним з ключових етапів стратегічного аналізу. Такий аналіз дозволяє виявити ресурси, компетенції та переваги підприємства, які сприяють досягненню конкурентоспроможності, а також виявити внутрішні обмеження, що стримують розвиток.

Згідно з методикою, кожен аспект внутрішнього середовища розглядається з позицій:

- сильних сторін, які мають позитивний вплив на діяльність підприємства;
- слабких сторін, які можуть призводити до втрати ринкових позицій або внутрішньої неефективності.

Для кожного чинника здійснюється експертна оцінка ступеня його впливу на діяльність підприємства за 3-бальною шкалою:

- 3 бали – сильний вплив;
- 2 бали – помірний вплив;

- 1 бал – слабкий вплив.

Таблиця 2.4 - Перелік сильних і слабких сторін внутрішнього середовища підприємства

№	Аспект внутрішнього середовища	Сильні сторони	Оцінка впливу, бали	Слабкі сторони	Оцінка впливу, бали
1	2	3	4	5	6
1	Організація управління	Чітка структура, ефективна система прийняття рішень	3	Відсутність інноваційних методів управління	2
2	Маркетинг	Впізнаваність продукції, сталий попит	2	Низький рівень рекламної активності	2
3	Дослідження і розробки	—	0	Відсутність власних НДДКР, інноваційна пасивність	1
4	Технологія	Стабільність виробничого процесу	2	Застаріле обладнання	2
5	Персонал	Кваліфіковані кадри, низький рівень плинності	3	Відсутність системи підвищення кваліфікації	1
6	Фінанси	Прибутковість, висока рентабельність	3	Залежність від коливань витрат на ресурси	2
7	Організаційна культура і імідж	Позитивна репутація, сформовані традиції	3	Слабка інтеграція молодих кадрів у корпоративну культуру	1

Результати оцінювання формуються у вигляді таблиці, що дозволяє побудувати основу для SWOT-аналізу підприємства.

Згідно з проведеною оцінкою, ТДВ «Хмельницькзалізобетон» має ряд вагомих сильних сторін, що забезпечують йому стабільне функціонування на ринку. Серед них – ефективна організація управління, висока кваліфікація персоналу, прибутковість діяльності та позитивний імідж підприємства. Ці фактори отримали найвищу експертну оцінку – 3 бали, що свідчить про їхній сильний позитивний вплив на загальну ефективність підприємства.

Разом із тим, існує ряд слабких сторін, зокрема: відсутність досліджень та розробок, обмежена маркетингова активність, технічна зношеність обладнання та відсутність системної роботи із молодими кадрами. Вони потребують коригування,

оскільки можуть негативно впливати на інноваційність, гнучкість і адаптивність підприємства.

Таблиця 2.5 - Оцінка факторів зовнішнього мікросередовища підприємства

Група факторів	Фактори	Характер впливу на підприємство (+,-)	Оцінка ступеня впливу (бали)
1	2	3	4
Споживачі	1. Стан і тенденції розвитку цільового ринку	+1	3
	2. Стан і тенденції попиту на товари підприємства	+1	3
	3. Ступінь мінливості потреб, вимог, смаків споживачів	-1	2
	4. Купівельна спроможність споживачів	-1	2
	5. Ступінь прихильності споживачів до підприємства	+1	2
Постачальники	1. Конкурентна сила постачальника	-1	2
	2. Ступінь привабливості постачальника	+1	2
	3. Доїдність договірної політики	+1	3
Конкуренти	1. Стан конкурентної боротьби в сфері діяльності підприємства	-1	3
	2. Сила конкурентного тиску	-1	3
	3. Число активних конкурентів	-1	2

Зовнішнє мікросередовище підприємства складається з трьох основних груп факторів:

- споживачі – які формують попит і пред’являють вимоги до продукції;
- постачальники – які забезпечують підприємство ресурсами;
- конкуренти – які борються за ринкові частки.

Для кожного фактору визначається:

- характер впливу на підприємство: позитивний (+1) або негативний (-1);
- ступінь впливу на діяльність підприємства за 3-бальною шкалою:

3 бали – сильний вплив;

2 бали – помірний вплив;

1 бал – слабкий вплив;

0 – відсутність впливу.

Проведений аналіз факторів мікросередовища підприємства свідчить про наявність як позитивних, так і негативних зовнішніх впливів. Найбільший позитивний вплив мають тренди розвитку ринку та попиту на продукцію, що оцінені максимально – 3 бали. Це створює основу для подальшого зростання підприємства, забезпечує стабільний збут і розширення ринкових позицій.

Таблиця 2.6 - Оцінка факторів макросередовища діяльності підприємства

Група факторів	Фактор	Характер впливу (+/-)	Ступінь впливу (бали)
1	2	3	4
Економічні	1. Розвиток економіки України (регіону)	+1	3
	2. Розвиток виробництва товарів номенклатури підприємства	+1	3
	3. Темп інфляції	-1	2
	4. Рівень податкових ставок	-1	2
	5. Рівень доходів населення України	+1	2
Політичні	1. Рівень політичної стабільності в Україні	-1	3
	2. Ступінь суспільної підтримки урядової програми розвитку	+1	2
Правові	1. Законодавчі акти, що регулюють діяльність підприємства	+1	3
Демографічні	1. Чисельність населення України	+1	2
	2. Статеві-віковий склад населення	+1	1
Науково-технічні	1. Нововведення в області товарів	+1	2
	2. Нововведення в області технологій	+1	3
	3. Нововведення в області менеджменту	+1	2
Природні	1. Природні умови	-1	1
	2. Стан природних ресурсів України	-1	2
	3. Екологічний фактор	-1	2
Соціокультурні	1. Рівень освіти в Україні	+1	2
	2. Соціальні умови життя	+1	2

Серед негативних чинників найбільш вагомими є високий рівень конкурентного тиску, активність конкурентів та мінливість потреб споживачів. Ці аспекти потребують ретельного моніторингу та адаптивного реагування з боку керівництва підприємства.

З метою виявлення стратегічних напрямів розвитку підприємства ТДВ «Хмельницькзалізобетон» було проведено SWOT-аналіз його діяльності. Методика SWOT-аналізу передбачає виявлення сильних та слабких сторін підприємства (внутрішні чинники), а також можливостей і загроз, що виникають із зовнішнього середовища. За результатами аналізу побудовано SWOT-матрицю, яка відображає чотири основні стратегічні напрями: використання сильних сторін для реалізації можливостей (S-O), подолання слабких сторін шляхом використання можливостей (W-O), використання сильних сторін для протидії загрозам (S-T), а також мінімізація слабких сторін і зменшення впливу загроз (W-T).

SWOT-аналіз діяльності ТДВ «Хмельницькзалізобетон» дозволив виявити стратегічні орієнтири розвитку підприємства. Реалізація стратегії зони СіМ дозволить підприємству розширити ринки збуту та посилити позиції в галузі. Напрями СіЗ допоможуть захиститися від зовнішніх загроз, використовуючи внутрішні ресурси. Зона СлМ визначає шляхи подолання слабких сторін, а СлЗ формує антикризову політику. Отже, стратегічне управління, побудоване на основі SWOT-аналізу, сприятиме підвищенню ефективності роботи підприємства та його адаптації до сучасних ринкових умов.

У результаті проведеного аналізу діяльності ТДВ «Хмельницькзалізобетон» було виявлено основні сильні та слабкі сторони підприємства, а також визначено зовнішні можливості та загрози, що впливають на його функціонування. Використання інструменту SWOT-аналізу дозволило сформулювати чотири стратегічні напрями розвитку підприємства: стратегія зростання, стратегія нейтралізації слабких сторін, стратегія протидії загрозам та антикризова стратегія.

Таблиця 2.7 - Матриця SWOT-аналізу діяльності ТДВ «Хмельницькзалізобетон»

<p>SWOT МАТРИЦЯ</p>	<p>СИЛЬНІ СТОРОНИ (S) – Багаторічний досвід на ринку – Наявність власної виробничої бази – Висока якість продукції – Налагоджені зв'язки з будівельними компаніями – Власна логістика</p>	<p>СЛАБКІ СТОРОНИ (W) – Застаріле технологічне обладнання – Висока енергоємність виробництва – Низький рівень цифровізації – Дефіцит молодих кадрів – Обмежені маркетингові інструменти</p>
<p>МОЖЛИВОСТІ (O) – Розширення інфраструктурних проєктів у регіоні – Державна підтримка будівельної галузі – Вихід на нові регіональні ринки – Доступ до лізингових програм – Співпраця з технічними ЗВО</p>	<p>Поле СіМ (об'єкти розвитку): Стратегії S-O – Використовувати сильну виробничу базу для розширення асортименту – Участь у держзамовленнях завдяки репутації – Використання партнерських зв'язків для виходу на нові ринки</p>	<p>Поле СлМ (об'єкти невизначеності): Стратегії W-O – Модернізувати обладнання через доступ до лізингу – Співпрацювати з університетами для підготовки персоналу – Впровадити цифрові рішення для автоматизації обліку</p>
<p>ЗАГРОЗИ (T) – Зростання конкуренції – Коливання цін на сировину та енергоносії – Економічна нестабільність – Зниження купівельної спроможності споживачів</p>	<p>Поле СіЗ (об'єкти невизначеності): Стратегії S-T – Використати репутацію та якість продукції для збереження клієнтів – Зменшити витрати через оптимізацію логістики – Укладання довгострокових контрактів із постачальниками</p>	<p>Поле СлЗ (об'єкти реформування): Стратегії W-T – Розробити антикризову програму витрат – Оптимізувати чисельність персоналу – Шукати альтернативні джерела енергії</p>

Зокрема, до сильних сторін підприємства належать висока якість продукції, наявність виробничих потужностей і багаторічний досвід на ринку. Водночас основними слабкими місцями залишаються застаріле обладнання, низький рівень цифровізації та дефіцит кваліфікованих кадрів. Серед перспективних можливостей виділено участь у державних інфраструктурних проєктах, доступ до фінансових інструментів та співпрацю з освітніми закладами. Загрози пов'язані зі зростанням конкуренції, нестабільною економічною ситуацією та коливанням цін на ресурси.

Загалом, результати SWOT-аналізу дозволяють зробити висновок, що підприємство має потенціал для стабільного розвитку, за умови активного

впровадження інновацій, модернізації виробництва, підвищення енергоефективності та удосконалення кадрової політики. Чітке розуміння внутрішніх ресурсів і зовнішнього середовища дає змогу сформуванню ефективної стратегії, яка сприятиме зміцненню конкурентних позицій підприємства на ринку.

2.5 Аналіз економічної стійкості підприємства

Аналіз економічної стійкості підприємства проведено на основі вартісної аналітичної моделі, описаної в пункті 1.2. Для оцінки використано статистичні показники підприємства за 2022–2024 роки (таблиця 2.8.).

Таблиця 2.8 - Ключові показники для оцінки економічної ефективності ТДВ «Хмельницькзалізобетон»

№	Показник	2022	2023	2024
1	2	3	4	5
1	Чистий прибуток (NI), тис. грн	27429	38102	96544
2	Амортизація (Der), тис. грн	19048	22850	24488
3	Оборотні активи (поточний рік), тис. грн	307952	408063	495552
4	Оборотні активи (минулого року), тис. грн	331216	307952	408063
5	Поточні зобов'язання (поточний рік), тис. грн	77792	143999	169151
6	Поточні зобов'язання (минулого року), тис. грн	101109	77792	143999
7	Інвестиції в довгострокові активи (Asslong), тис. грн	199988	172473	174664
8	Кредити + позики (поточний рік), тис. грн	77792	143999	169151
9	Кредити + позики (минулого року), тис. грн	101109	77792	143999
10	Власний капітал (початок року), тис. грн	416533	441768	471865
11	Власний капітал (кінець року), тис. грн	441768	471865	556405
12	Сума дивідендів, тис. грн	7656	1718	1709

Методика охоплює три основні напрямки оцінювання: проєкція економічної ефективності, проєкція ліквідності та проєкція збалансованого зростання, результати розрахунків наведені у Таблиці 2.9.

Таблиця 2.9 - Оцінка економічної ефективності ТДВ

«Хмельницькзалізобетон»

№	Показник	2022	2023	2024
1	2	3	4	5
1	FCFE (вільний грошовий потік до власного капіталу), тис. грн	-176881	-79218	-90817
2	Δ NWC (зміна чистого оборотного капіталу), тис. грн	53	33904	62337
3	Δ ND (зміна боргового капіталу), тис. грн	-23317	66207	25152
4	ROE (рентабельність власного капіталу), %	6,39	8,34	18,77
5	SGR (коефіцієнт сталого зростання)	0,72	0,95	0,98

Висновки за розрахунковими показниками:

1. FCFE (Вільний грошовий потік до власного капіталу) - цей показник визначає, скільки грошових ресурсів доступно для власників після покриття всіх витрат на основну діяльність, інвестиції та зміни у структурі боргу.

У всіх проаналізованих роках значення FCFE залишалося від'ємним. Це свідчить про нестачу грошових коштів після обслуговування усіх потреб підприємства, включаючи капітальні витрати. Основною причиною цього є значні інвестиції в необоротні активи (капітальні вкладення) та збільшення чистого оборотного капіталу, що зменшує ліквідні ресурси. Хоча у 2023 році ситуація дещо покращилася за рахунок залучення боргового фінансування, у 2024 році негативна динаміка частково відновилася.

2. Δ NWC (Зміна чистого оборотного капіталу) - відображає зміну у чистій позиції між оборотними активами та короткостроковими зобов'язаннями.

Збільшення цього показника в усі роки свідчить про те, що підприємство активно вкладає ресурси у запаси, дебіторську заборгованість або інші оборотні активи. Це може бути пов'язано з розширенням операційної діяльності або недостатнім контролем над оборотними активами. Зростання NWC скорочує доступні грошові ресурси для вільного використання, отже – погіршує ліквідність.

3. Δ ND (Зміна боргового капіталу) - ілюструє, чи залучає підприємство нові кредити, чи погашає вже наявні зобов'язання.

У 2022 році компанія скорочувала боргові зобов'язання, що є позитивним з точки зору фінансової незалежності, але це погіршило грошовий потік. У наступні роки тенденція змінилася – відбулось активне залучення кредитного фінансування, що дало змогу частково покрити інвестиційні потреби та зменшити дефіцит FCFE. Такий підхід є типовим для підприємств у фазі активного розвитку, проте збільшує фінансові ризики.

4. ROE (Рентабельність власного капіталу) - показує ефективність використання власного капіталу для генерації прибутку.

Зростання показника протягом періоду свідчить про те, що підприємство поступово підвищує свою дохідність. Це може бути зумовлено зростанням чистого прибутку або покращенням структури капіталу. Позитивна динаміка ROE є ознакою ефективного управління та привабливості компанії для потенційних інвесторів.

5. SGR (Коефіцієнт сталого зростання) - демонструє, яку частину прибутку підприємство залишає на реінвестування у власний розвиток.

Дуже високі значення цього коефіцієнта свідчать про те, що компанія практично не виплачує дивідендів, натомість – спрямовує прибуток на власне зростання. Це є типовим для підприємств, які прагнуть зміцнити ринкову позицію, оновити активи або розширити діяльність. Така стратегія є обґрунтованою, якщо інвестовані кошти приносять вищу дохідність, ніж альтернативні варіанти використання прибутку.

Таблиця 2.10 – Динаміка показників економічної ефективності ТДВ
«Хмельницькзалізобетон»

Показник	Динаміка	Основні чинники впливу
1	2	3
FCFE	Від'ємне, з частковим покращенням	Великі капітальні інвестиції, зміна NWC, коливання боргу
ΔNWC	Стабільне зростання	Розширення діяльності, зростання дебіторки та запасів
ΔND	Зміна від скорочення до приросту	Потреба у фінансуванні інвестиційних витрат
ROE	Стабільне зростання	Ефективніше використання капіталу, зростання прибутку
SGR	Високий і зростаючий	Мінімальні дивіденди, стратегія реінвестування

Отже, ТДВ «Хмельницькзалізобетон» демонструє ознаки активного зростання, орієнтації на внутрішній розвиток і посилення фінансової ефективності. Водночас, зростання інвестиційної активності і вкладень в оборотний капітал чинить тиск на грошові потоки, що компенсується залученням позикових коштів. Компанії слід контролювати обсяг зобов'язань і ефективність використання оборотних ресурсів для збереження фінансової стійкості.

3 УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЕКОНОМІЧНОЮ СТІЙКІСТЮ ТДВ «ХМЕЛЬНИЦЬКЗАЛІЗОБЕТОН»

3.1 Визначення стратегічних пріоритетів посилення економічної стійкості

На основі аналізу, проведеного у розділі 2, можна виділити основні напрями стратегічного розвитку ТДВ «Хмельницькзалізобетон», які сприятимуть посиленню його економічної стійкості. Зростання економічної стійкості підприємства є безпосередньо пов'язаним із реалізацією стратегічних ініціатив, спрямованих на підвищення прибутковості, оптимізацію витрат, раціоналізацію використання ресурсів і розвиток людського капіталу.

Перше стратегічне завдання полягає у забезпеченні стабільного зростання доходу від реалізації продукції. Протягом аналізованого періоду підприємство демонструвало позитивну динаміку зростання чистого доходу, яка була підтримана ефективним управлінням витратами та інвестуванням у виробничі потужності. Для закріплення цієї тенденції доцільно впровадити заходи з диверсифікації продуктового портфеля, освоєння нових ринків збуту та покращення маркетингової стратегії [23].

Другий стратегічний пріоритет пов'язаний із подальшою оптимізацією структури витрат. Хоча витрати на 1 гривню реалізованої продукції знизилися у 2024 році, що позитивно вплинуло на прибутковість, підприємству необхідно спрямувати зусилля на впровадження енергоефективних технологій, модернізацію обладнання та автоматизацію виробничих процесів. Це дозволить знизити залежність від зовнішніх факторів, таких як зростання цін на енергоресурси, та підвищити ефективність використання виробничих ресурсів.

Третій аспект стратегічного розвитку – вдосконалення управлінських процесів і підвищення продуктивності праці. Значне зростання продуктивності

праці у 2024 році свідчить про успішність заходів з оптимізації чисельності персоналу та управлінських витрат. Проте для забезпечення подальшого розвитку підприємству слід продовжити впровадження сучасних інформаційних технологій у системі управління, розширення програм професійного навчання працівників та стимулювання їхньої мотивації через підвищення заробітної плати [24, с. 3147].

Четвертим стратегічним напрямом є зміцнення інвестиційної привабливості та фінансової стабільності. Підприємство має зосередити увагу на залученні додаткових джерел фінансування для реалізації інноваційних проектів і підвищення конкурентоспроможності. Це може включати як внутрішні інвестиції, так і співпрацю з зовнішніми інвесторами, зокрема через державно-приватне партнерство.

П'ятий напрямок – розвиток людського капіталу, зокрема через покращення умов праці, соціальних гарантій і підтримку професійного розвитку співробітників. Підвищення середньомісячної заробітної плати та рівня мотивації персоналу є ключовими чинниками для збереження кадрового потенціалу та підвищення ефективності роботи.

Таким чином, стратегічні пріоритети, що випливають із аналізу динаміки техніко-економічних та управлінських показників ТДВ «Хмельницькзалізобетон», спрямовані на створення умов для сталого розвитку підприємства, підвищення його адаптивності до зовнішніх змін та зміцнення економічної стійкості. Це забезпечить конкурентні переваги на ринку та стійке зростання у довгостроковій перспективі [25].

Підвищення економічної стійкості ТДВ «Хмельницькзалізобетон» є важливим аспектом забезпечення його конкурентоспроможності та здатності адаптуватися до викликів динамічного ринкового середовища. Основою для формулювання стратегічних пріоритетів є результати SWOT-аналізу, який ідентифікував ключові сильні та слабкі сторони підприємства, а також можливості і загрози з боку зовнішнього середовища. Визначення стратегічних пріоритетів має

базуватися на раціональному використанні ресурсів, акценті на конкурентних перевагах та системному підході до подолання існуючих обмежень.

Першочерговим напрямом для підприємства є модернізація технологічної бази, оскільки застаріле обладнання є одним із основних чинників, які знижують ефективність виробничих процесів. Інвестиції в оновлення виробничих потужностей дозволять зменшити енергоємність, підвищити продуктивність та якість продукції, а також створити умови для впровадження інноваційних підходів до виробництва. Важливим елементом цієї модернізації є залучення фінансування через доступ до лізингових програм або інших фінансових інструментів, що підтримуються державою [26].

Наступним стратегічним пріоритетом є підвищення рівня цифровізації підприємства. Впровадження сучасних інформаційно-комунікаційних технологій дозволить автоматизувати процеси обліку, управління ресурсами та планування. Це сприятиме оптимізації витрат, підвищенню прозорості операцій та створенню умов для швидшого реагування на ринкові зміни. Цифровізація також може бути основою для інтеграції інновацій у маркетингову діяльність, що допоможе подолати обмежений рівень рекламної активності та посилити впізнаваність бренду.

Окрему увагу слід приділити вдосконаленню кадрової політики. Незважаючи на високу кваліфікацію існуючого персоналу, дефіцит молодих кадрів та відсутність системи підвищення кваліфікації є серйозними викликами для підприємства. Запровадження співпраці з навчальними закладами, програм стажування та внутрішніх навчальних курсів допоможе сформувати кадровий резерв, здатний забезпечити довгостроковий розвиток. Водночас необхідно зосередитися на інтеграції молодих фахівців у корпоративну культуру, що дозволить зберегти і примножити позитивний імідж підприємства [27, с. 240].

Важливо також зосередитися на розширенні ринкових можливостей. Активна участь у державних інфраструктурних проєктах, вихід на нові регіональні ринки та зміцнення партнерських зв'язків є перспективними шляхами для збільшення обсягів реалізації продукції. Це дозволить не лише посилити позиції підприємства

в галузі, але й знизити вплив ризиків, пов'язаних зі змінами попиту на локальному рівні.

Окрему увагу варто приділити оптимізації витрат. Зменшення енергоємності виробництва, раціональне використання ресурсів та впровадження антикризових програм управління витратами дозволять підвищити прибутковість діяльності. Укладання довгострокових контрактів із постачальниками сприятиме стабілізації цін на ресурси та зменшенню залежності від зовнішніх коливань [28].

Нарешті, підприємство має розробити систему моніторингу і управління ризиками. Такий підхід забезпечить своєчасну ідентифікацію загроз, пов'язаних із конкуренцією, економічною нестабільністю чи іншими факторами, та дозволить оперативно реагувати на них. Створення планів антикризового управління допоможе підвищити стійкість підприємства в умовах зовнішніх змін [29].

Отже, стратегічні пріоритети мають бути спрямовані на модернізацію виробництва, цифровізацію, кадрове забезпечення, розширення ринків збуту, оптимізацію витрат та управління ризиками. Реалізація цих заходів забезпечить посилення економічної стійкості ТДВ «Хмельницькзалізобетон» та створить основу для його сталого розвитку.

3.2 Формування та розвиток організаційно-економічного механізму забезпечення фінансової стійкості підприємства

З огляду на результати аналізу техніко-економічних показників і функціонування системи менеджменту ТДВ «Хмельницькзалізобетон» за 2022–2024 роки, можна стверджувати, що підприємство демонструє позитивну динаміку розвитку, зокрема за показниками доходу, прибутковості, продуктивності праці та ефективності управління. Водночас подальше забезпечення та зміцнення економічної стійкості потребує розробки дієвого організаційно-економічного

механізму, спрямованого на підтримку стабільності в умовах змін ринкового середовища, оптимізацію ресурсного забезпечення, удосконалення управління та підвищення конкурентоспроможності [30, с. 83].

Організаційно-економічний механізм підвищення стійкості підприємства повинен ґрунтуватися на комплексному підході, що включає стратегічне планування, ефективне управління ресурсами, впровадження сучасних управлінських рішень і використання резервів зростання ефективності. Основу даного механізму для ТДВ «Хмельницькзалізобетон» становлять такі ключові напрями (Таблиця 3.1.):

Таблиця 3.1 – Ключові напрями організаційно-економічного механізму ТДВ «Хмельницькзалізобетон»

Напря́м	Очікуваний ефект	Розрахунок / Прогноз
1	2	3
Оптимізація витрат	Зменшення витрат на 3–5%	≈ 34,4 млн грн економії
Управлінські ресурси	+15–20% продуктивності	≈ 171,6 млн грн додаткового доходу
Фондовіддача	+0,33 грн/грн	≈ 66,2 млн грн зростання доходу
Продуктивність праці	+10%	≈ 114,5 млн грн приросту реалізації
Управлінські витрати	-0,4 п.п.	≈ 3,8 млн грн економії
Зростання прибутковості	+10%	≈ 106,2 млн грн чистого прибутку
Інновації / маркетинг	+5–8% продажів	+50–90 млн грн додаткового доходу

- Оптимізація виробничих витрат і підвищення рентабельності діяльності.

Аналіз показав, що витрати на 1 грн реалізованої продукції у 2024 році знизилися до 0,79 грн порівняно з 0,83 грн у 2023 році. Це свідчить про наявність позитивних тенденцій у витратній політиці. Для закріплення цього ефекту доцільно впровадити систему внутрішнього контролінгу витрат, орієнтовану на визначення та скорочення непродуктивних витрат, а також застосування технологій ощадного виробництва. У результаті цього очікується зменшення витрат ще на 3–5% у наступному році, що забезпечить додаткову економію близько:

$$1\,146\,513 \times 0,03 = 34\,395,39 \text{ тис. грн.}$$

- Рациональне використання управлінських ресурсів.

Продуктивність одного управлінця зросла з 13,1 до 26,1 млн грн за три роки. Це свідчить про ефективне використання кадрового потенціалу. Проте на 2025 рік доцільним є впровадження автоматизованих систем управління ресурсами (ERP) для подальшого підвищення продуктивності праці управлінського апарату ще на 15–20%, що дозволить при збереженні чисельності управлінців отримати додатковий економічний ефект у вигляді збільшення реалізації приблизно на:

$$26\,057 \times 44 \times 0.15 = 171\,575,1 \text{ тис. грн додаткового доходу.}$$

- Удосконалення структури фондів і активів.

Позитивна динаміка фондівіддачі (з 3,18 до 5,67 грн/грн) свідчить про ефективне використання основних засобів. Для подальшого покращення цього показника рекомендовано провести інвентаризацію обладнання з метою виведення з експлуатації або модернізації застарілих активів. При зростанні фондівіддачі до 6,0 грн/грн (при збереженні фондів на рівні 2024 року) дохід від реалізації потенційно може зрости до:

$$202\,112 \times 6.0 = 1\,212\,672 \text{ тис. грн, що на } 1\,212\,672 - 1\,146\,513 = 66\,159 \text{ тис. грн більше.}$$

- Підвищення продуктивності праці та мотивації персоналу.

Продуктивність праці одного працівника у 2024 році становила 2,588 млн грн, і вона зростала високими темпами. Подальше зростання можливе шляхом підвищення кваліфікації персоналу, автоматизації технологічних процесів та мотивації на основі KPI. Навіть 10% зростання продуктивності дасть економічний результат:

$$2\,588 \times 443 \times 0.10 = 114\,522,8 \text{ тис. грн приросту обсягів реалізації.}$$

- Оптимізація управлінських витрат. Спостерігається зниження питомої ваги управлінських витрат у загальних витратах (з 5,61% у 2022 р. до 4,90% у 2024 р.). Для подальшої оптимізації можна скористатися принципами бюджетування та контролю результативності витрат. Якщо підприємству вдасться зменшити цей показник ще на 0,4 п.п., це дозволить зекономити:

$$(4,90\% - 4,50\%) \times (903\,867 + 44\,252) = 0,004 \times 948\,119 = 3\,792,5 \text{ тис. грн.}$$

- Підвищення прибутковості.. У 2024 році прибуток підприємства зріс до 96,5 млн грн. Якщо впровадження вищезазначених заходів забезпечить хоча б 10% зростання чистого прибутку за рахунок скорочення витрат і зростання продуктивності, прогнозний прибуток на 2025 рік може досягти:

$$96\,544 \times 1.10 = 106\,198,4 \text{ тис. грн.}$$

- Розширення ринку збуту та впровадження інновацій. Для довгострокового підвищення економічної стійкості важливим є розвиток маркетингової політики, зокрема — вихід на нові регіони, укладення прямих договорів із забудовниками та освоєння нових видів залізобетонної продукції. Це дозволить диверсифікувати джерела доходу та зменшити ризики залежності від обмеженого кола контрагентів.

Таким чином, розроблений організаційно-економічний механізм підвищення економічної стійкості ТДВ «Хмельницькзалізобетон» базується на системному вдосконаленні фінансових, виробничих, кадрових і управлінських складових діяльності. Його реалізація дозволить не лише забезпечити стабільність підприємства, але й створити передумови для сталого зростання, посилення конкурентних переваг і зміцнення позицій на ринку будівельних матеріалів [31].

У контексті результатів стратегічного та економічного аналізу, здійсненого в розділі 2, очевидною є необхідність впровадження комплексного організаційно-економічного механізму підвищення економічної стійкості ТДВ «Хмельницькзалізобетон». Такий механізм має враховувати сильні сторони підприємства, нейтралізувати слабкості, ефективно реагувати на зовнішні загрози та використовувати наявні можливості для забезпечення довгострокового розвитку.

Ключовим завданням запропонованого механізму є системна модернізація виробництва, цифрова трансформація управління, оптимізація витрат і розвиток людського капіталу. Це потребує погодженого впливу як організаційних змін, так і економічного стимулювання, що базується на вже продемонстрованих фінансових успіхах підприємства.

Першим елементом механізму є технічна модернізація. Як показано у SWOT-аналізі, застаріле обладнання та висока енергоємність процесів гальмують конкурентоспроможність. Враховуючи наявність доступу до лізингових програм (зовнішня можливість), підприємству доцільно реалізувати програму оновлення основних фондів через лізинг або часткове реінвестування прибутку. Виходячи з фінансових показників, зокрема зростання чистого прибутку в 2024 році до 96,5 млн грн (з приростом у 253,4%), підприємство має змогу виділити орієнтовно 30% прибутку (близько 29 млн грн) на фінансування модернізації без ризику для ліквідності.

Очікуваний економічний ефект: за рахунок зниження витрат на обслуговування обладнання (на 15–20%) та економії енергоресурсів (на 10–12%), підприємство може зекономити орієнтовно 8–10 млн грн щорічно, що окупить інвестиції протягом 3–4 років.

Другим важливим напрямом є цифровізація управлінських процесів, що покликана усунути виявлену слабку сторону – низький рівень цифрових технологій. Запровадження ERP-системи дозволить автоматизувати облік, контроль витрат, управління персоналом та логістику. З урахуванням зростання прибутку на 1 грн витрат на управління (з 1,00 грн у 2023 році до 2,18 грн у 2024 році), очевидним є ефект від підвищення керованості процесів. Запровадження ERP-рішення вартістю 3–4 млн грн потенційно підвищить прибутковість ще на 10–15%, завдяки скороченню дублюючих функцій, зниженню помилок в управлінні та підвищенню точності фінансового планування.

Третім структурним елементом є кадрова реформа, орієнтована на ліквідацію дефіциту молодих фахівців і створення системи підвищення кваліфікації. Запропоновано створити партнерську програму з місцевими технічними університетами, зокрема у вигляді дуальної освіти або оплачуваних стажувань. Одночасно впровадження системи внутрішнього навчання дозволить підвищити кваліфікацію наявного персоналу. На фоні зростання продуктивності праці управлінців (з 13,1 до 26,1 тис. грн/особу), інвестиції в персонал (на рівні 1–2% від

чистого прибутку, тобто близько 1–2 млн грн) здатні забезпечити мультиплікативний ефект у вигляді ще більшого зростання продуктивності – орієнтовно на 5–7%.

Четвертим елементом механізму є оптимізація логістичних та енергетичних витрат. З огляду на загрозу нестабільності цін на енергоносії, підприємству доцільно розглянути впровадження альтернативних джерел енергії (наприклад, сонячних панелей на дахах виробничих цехів). Первинні капіталовкладення (оцінно – 10–12 млн грн) можуть частково компенсуватися за рахунок державних програм «зеленого» переходу. Очікувана економія – до 20% витрат на електроенергію (приблизно 3–5 млн грн на рік). Паралельно доцільно переглянути логістичні маршрути та укласти довгострокові контракти з постачальниками, що дозволить знизити ризики коливань цін та витрати на транспортування.

Останнім напрямом виступає маркетингова активізація, спрямована на подолання слабкої рекламної активності та зміцнення позицій на нових регіональних ринках. Запровадження цільових рекламних кампаній, участь у галузевих виставках, створення онлайн-платформи для замовлення продукції здатне розширити клієнтську базу. Виділення 1–1,5 млн грн на рік на маркетингові заходи (менше 1% від чистого доходу) може забезпечити приріст продажів на 5–8%, що становитиме понад 50–90 млн грн додаткового доходу при збереженні поточної рентабельності.

У сукупності всі зазначені заходи формують цілісну систему зворотного зв'язку: модернізація забезпечує технічну основу, цифровізація – ефективність управління, кадрова політика – сталий розвиток персоналу, логістична та енергетична оптимізація – стабільність витрат, а маркетинг – зростання доходів. Таким чином, організаційно-економічний механізм не тільки посилює стійкість підприємства, а й створює платформу для динамічного зростання у складному зовнішньому середовищі [32].

Очікуваний узагальнений ефект від впровадження механізму протягом перших трьох років (Таблиця 3.2):

- Зростання чистого прибутку до 130–150 млн грн;
- Підвищення продуктивності праці на 10–15%;
- Зменшення енерговитрат на 15–20%;
- Приріст частки ринку на 5–7%;
- Зменшення ризиків через довгострокові партнерські угоди та диверсифікацію каналів збуту.

Таблиця 3.2 – Динаміка показників економічної ефективності ТДВ «Хмельницькзалізобетон»

Показник	Поточне значення	Прогноз	Приріст / ефект
1	2	3	4
Чистий прибуток	96,5 млн грн	130–150 млн грн	+35–53%
Продуктивність праці	2,588 млн грн	+10–15%	+0,26–0,39 млн грн / особу
Енерговитрати	—	-15–20%	≈ -5 млн грн на рік
Частка ринку	—	+5–7%	—
Диверсифікація збуту	Обмежена	Висока	—

Таким чином, запропонований організаційно-економічний механізм є практично орієнтованим, фінансово обґрунтованим та здатним забезпечити підвищення стійкості ТДВ «Хмельницькзалізобетон» у середньостроковій та довгостроковій перспективі.

ВИСНОВКИ

В процесі написання роботи нами було виконано поставлені завдання:

- вивчено сутність, значення та класифікацію економічної стійкості підприємства;

Узагальнюючи викладене, можна стверджувати, що економічна стійкість підприємства є багатогранною характеристикою, яка охоплює не лише фінансові показники, а й організаційні, кадрові, інформаційні, виробничі, інвестиційні, соціально-психологічні та комунікаційні аспекти його діяльності. Вона визначає здатність підприємства ефективно функціонувати, зберігати стабільність і адаптуватися до змін у зовнішньому та внутрішньому середовищі. Забезпечення економічної стійкості потребує системного підходу до управління всіма складовими підприємницької діяльності та має стратегічне значення для довгострокового розвитку, конкурентоспроможності та життєздатності підприємства в умовах динамічного господарського середовища.

- досліджено методологічні підходи до оцінювання економічної стійкості;

Узагальнюючи розгляд методологічних підходів до оцінювання економічної стійкості підприємства, слід зазначити, що сучасна аналітика орієнтована на багатовимірну діагностику фінансового «здоров'я», яка виходить за межі традиційного облікового аналізу. Застосування вартісних моделей дозволяє комплексно оцінити ефективність, ліквідність і потенціал збалансованого зростання бізнесу, а також формує підґрунтя для стратегічного управління розвитком підприємства в умовах динамічного середовища. Це сприяє формуванню цілісної картини фінансової стабільності та адаптивності до змін, що є ключовими характеристиками економічної стійкості в сучасному бізнес-просторі.

- розглянуто інструменти та моделі управління економічною стійкістю в умовах ризику та нестабільності;

Отже, було розкрито сутність та значення інструментів і моделей управління економічною стійкістю підприємства в умовах ризику та нестабільності. Зазначено, що ефективне управління фінансовою стійкістю базується на системному підході до формування, розподілу та контролю фінансових ресурсів із урахуванням як внутрішніх, так і зовнішніх факторів впливу. Механізм управління фінансовою стійкістю розглядається як цілісна система взаємопов'язаних елементів — фінансових методів, важелів, інструментів, а також організаційних функцій, які забезпечують досягнення стратегічної мети підприємства.

- здійснено загальну характеристику підприємства;

Узагальнюючи вищезазначене, можна зробити висновок, що ТДВ «Хмельницькзалізобетон» є стабільним підприємством із чітко сформованою організаційною структурою та визначеною сферою діяльності. Рациональна побудова управлінських та виробничих підрозділів забезпечує ефективну координацію всіх процесів, сприяє досягненню високої якості продукції та зміцненню позицій на ринку. Орієнтація на диверсифікацію, впровадження сучасних технологій і стратегічне планування створюють передумови для подальшого розвитку підприємства та підвищення його економічної стійкості в умовах змінного зовнішнього середовища.

- оцінено динаміку техніко-економічних показників діяльності підприємства;

У результаті проведеного аналізу динаміки техніко-економічних показників ТДВ «Хмельницькзалізобетон» за 2022–2024 роки можна зробити висновок, що підприємство демонструє стабільне зростання ключових показників, зокрема доходу, прибутку, продуктивності праці та фондівіддачі. Збільшення чистого прибутку та покращення рентабельності вказують на зростання ефективності діяльності. Підприємству вдалося не лише наростити виробничі потужності, а й рационально використати фінансово-виробничі ресурси, що є свідченням ефективного управління та позитивної динаміки розвитку в умовах ринкової нестабільності.

- проаналізувати ефективність функціонування системи менеджменту;

Отже, результати аналізу ефективності функціонування системи менеджменту ТДВ «Хмельницькзалізобетон» демонструють позитивну динаміку, що свідчить про зростання управлінської результативності та фінансової віддачі від управлінських рішень. Підприємство змогло досягти значного підвищення продуктивності управлінського персоналу та прибутковості за умов відносно помірною зростання управлінських витрат. Це вказує на ефективне використання управлінських ресурсів, раціоналізацію структури управління та здатність організаційної системи до адаптації й удосконалення. Таким чином, система менеджменту підприємства є стабільною та результативною, що формує міцне підґрунтя для подальшого розвитку та посилення конкурентних позицій на ринку.

- виявлено SWOT-аналіз підприємства та оцінка внутрішнього і зовнішнього середовища;

Узагальнюючи результати проведеного аналізу, можна стверджувати, що внутрішнє та зовнішнє середовище відіграють ключову роль у визначенні перспектив розвитку ТДВ «Хмельницькзалізобетон». SWOT-аналіз надав можливість комплексно оцінити реальний стан підприємства, визначити його потенціал, виявити існуючі загрози та окреслити шляхи їх подолання. Збалансоване використання сильних сторін і наявних можливостей, поряд із мінімізацією слабких сторін і зовнішніх загроз, створює передумови для формування ефективної стратегії розвитку. Такий підхід дозволяє підприємству не лише адаптуватися до змін зовнішнього середовища, а й забезпечити стійке конкурентне становище на ринку в довгостроковій перспективі.

- проаналізовано економічну стійкість підприємства;

Узагальнюючи результати аналізу, можна стверджувати, що економічна стійкість ТДВ «Хмельницькзалізобетон» протягом 2022–2024 років перебувала на високому рівні завдяки зростанню фінансових результатів, ефективному використанню ресурсів та підвищенню продуктивності управлінського персоналу. Підприємству вдалося забезпечити позитивну динаміку ключових показників без

надмірного збільшення витрат, що свідчить про раціональне управління та стратегічну орієнтацію на розвиток. Збереження балансу між витратами і прибутковістю, а також оптимізація управлінських процесів створюють передумови для подальшого зміцнення конкурентних позицій і підвищення стійкості до зовнішніх викликів.

- визначено стратегічні пріоритети посилення економічної стійкості%

Посилення економічної стійкості ТДВ «Хмельницькзалізобетон» вимагає системного підходу до стратегічного управління, орієнтованого на довгостроковий розвиток, підвищення конкурентоспроможності та адаптивності до зовнішніх змін. У сучасних умовах ефективне функціонування підприємства неможливе без інноваційних рішень у виробництві, цифрової трансформації управлінських процесів, інвестицій у людський капітал та раціонального використання ресурсів. Визначення пріоритетних напрямів стратегічного розвитку базується на об'єктивному аналізі внутрішніх можливостей і зовнішніх загроз, що дозволяє сформулювати комплекс заходів для забезпечення стійкого зростання. Узгодженість обраної стратегії з поточним станом підприємства та ринковими тенденціями стане запорукою його успішної трансформації та стабільного функціонування в майбутньому.

- розроблено організаційно-економічний механізм підвищення стійкості підприємства.

Розроблений організаційно-економічний механізм підвищення стійкості ТДВ «Хмельницькзалізобетон» базується на системному комплексному підході, що включає модернізацію виробництва, цифровізацію управлінських процесів, кадрові реформи, оптимізацію витрат і активізацію маркетингової діяльності. Його впровадження сприятиме не лише зміцненню економічної стабільності підприємства, але й створенню умов для сталого розвитку та зростання конкурентоспроможності на ринку будівельних матеріалів. Такий механізм враховує внутрішній потенціал підприємства і зовнішні виклики, забезпечуючи ефективне використання ресурсів, підвищення продуктивності та диверсифікацію

доходів. В результаті очікується значне підвищення фінансових показників, оптимізація витрат і зміцнення позицій на ринку, що в цілому забезпечить довгострокову економічну стійкість підприємства.

ПЕРЕЛІК ДЖЕРЕЛ ПОСИЛАННЯ

1. Бірбіренко С. С., Толкачова Г. В. Здійснення стратегічного управління економічною стійкістю телекомунікаційного підприємства у сучасних кризових умовах. *Development of modern economic science in the context of digitalization*. 2021. URL: <https://doi.org/10.30525/978-9934-26-159-6-6> (дата звернення: 18.06.2025).
2. Воротіна Л. І. Методологія управління економічною безпекою підприємства. *Теоретичні та прикладні питання економіки*. 2015. Вип. 1 (30). С. 15–24.
3. Гарбуз Н. О., Ніколаєва Н. А. Управління фінансовою стійкістю підприємства : thesis. 2016. URL: <https://er.knutd.edu.ua/handle/123456789/4776> (дата звернення: 18.06.2025).
4. Гіска А. В. Управління фінансовою стійкістю підприємства : thesis. 2019. URL: <http://dspace.oneu.edu.ua/jspui/handle/123456789/10880> (дата звернення: 18.06.2025).
5. Гребінник О. О. Управління фінансовою стійкістю підприємства : master's thesis. 2019. URL: <http://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/75826> (дата звернення: 18.06.2025).
6. Гутніченко М. О. Механізм управління економічною безпекою підприємства. *Актуальні проблеми сталого розвитку*. 2024. Т. 2, № 2. URL: [https://doi.org/10.60022/2\(2\)-1sd](https://doi.org/10.60022/2(2)-1sd) (дата звернення: 18.06.2025).
7. Денисенко А. В. Управління фінансовою стійкістю підприємства : master's thesis. 2019. URL: <http://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/76209> (дата звернення: 18.06.2025).
8. Діденко Є. О. Управління економічною безпекою підприємства : thesis. 2012. URL: <https://er.knutd.edu.ua/handle/123456789/2669> (дата звернення: 18.06.2025).

9. Згадова Н. С., Трішин Ф. А., Кравченко Ю. І. Стратегічне управління фінансово-економічною безпекою підприємства. *Bulletin of the Academy of Labor, Social Relations and Tourism. Series: Economics, Psychology and Management*. 2025. № 3. URL: <https://doi.org/10.54929/3041-2390-2025-03-01-05> (дата звернення: 18.06.2025).
10. Іванюк У., Хамар Я. Механізм управління економічною стійкістю: особливості малого та середнього бізнесу. *Development Service Industry Management*. 2025. № 2. С. 43–47. URL: [https://doi.org/10.31891/dsim-2025-10\(6\)](https://doi.org/10.31891/dsim-2025-10(6)) (дата звернення: 18.06.2025).
11. Ізюмська В., Нікульшина А. Управління фінансовою стійкістю підприємства. *Економіка та суспільство*. 2021. № 34. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-34-26> (дата звернення: 18.06.2025).
12. Кисіль А. Я. Управління фінансовою стійкістю підприємства : master's thesis. 2021. URL: <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/87148> (дата звернення: 18.06.2025).
13. Клименко А. В. Управління фінансовою стійкістю підприємства : master's thesis. 2019. URL: <http://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/72919> (дата звернення: 18.06.2025).
14. Князева О. А., Банкет Н. В. Організаційно-економічний механізм проактивного управління економічною стійкістю підприємства в умовах цифрових трансформацій. *Цифрова економіка та економічна безпека*. 2023. № 6 (06). С. 75–80. URL: <https://doi.org/10.32782/dees.6-14> (дата звернення: 18.06.2025).
15. Кравченко М. Концептуальні основи управління фінансовою стійкістю підприємства. *Схід*. 2011. № 4 (111). С. 39–43.
16. Крижовець М. Ю. Особливості управління фінансово-економічною безпекою підприємства. *Студентський вісник Національного університету водного господарства та природокористування*. 2017. Вип. 1 (7). С. 86–89.

17. Литвинова А. Т. Управління фінансовою стійкістю підприємства : thesis. 2018. URL: <https://er.knutd.edu.ua/handle/123456789/11257> (дата звернення: 18.06.2025).
18. Марач В. П. Управління фінансовою стійкістю підприємства : thesis. 2019. URL: <http://dspace.oneu.edu.ua/jspui/handle/123456789/11165> (дата звернення: 18.06.2025).
19. Мельник А. І. Управління фінансовою стійкістю підприємства : master's thesis. 2019. URL: <http://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/76152> (дата звернення: 18.06.2025).
20. Москаленко Л. П. Управління фінансовою стійкістю підприємства : thesis. 2019. URL: <http://dspace.oneu.edu.ua/jspui/handle/123456789/10878> (дата звернення: 18.06.2025).
21. Назарова Т. Ю. Управління фінансовою стійкістю підприємства : thesis. 2017. URL: <http://repository.kpi.kharkov.ua/handle/KhPI-Press/36241> (дата звернення: 18.06.2025).
22. Онофрійчук О., Антонюк С., Підгрушний В. Управління фінансовою стійкістю підприємства. *Актуальні питання у сучасній науці*. 2023. № 12(18). URL: [https://doi.org/10.52058/2786-6300-2023-12\(18\)-112-121](https://doi.org/10.52058/2786-6300-2023-12(18)-112-121) (дата звернення: 18.06.2025).
23. Сарай Н. Стратегія управління економічною стійкістю торговельного підприємства. *Економіка та суспільство*. 2022. № 44. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-44-14> (дата звернення: 18.06.2025).
24. Сіренко О. В., Іллічов О. В. Особливості управління економічною стійкістю підприємства в умовах війни та євроінтеграції. *Цифрова економіка та економічна безпека*. 2025. № 2 (17). С. 3147–318. URL: <https://doi.org/10.32782/dees.17-51> (дата звернення: 18.06.2025).
25. Скоромна Л. Є. Управління фінансовою стійкістю підприємства : master's thesis. 2019. URL: <http://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/75986> (дата звернення: 18.06.2025).

26. Степанова О., Данілова І. Механізми управління економічною безпекою підприємства. *Функціонування соціально-економічних систем в контексті цілей сталого розвитку*. Харків, Україна, 2024. URL: <https://doi.org/10.30837/ek.2023.029> (дата звернення: 18.06.2025).

27. Строченко Н. І., Зеленський А. С. Перспективні інструменти управління фінансовою стійкістю аграрного підприємства. *Цифрова економіка та економічна безпека*. 2025. № 1 (16). С. 240–244. URL: <https://doi.org/10.32782/dees.16-36> (дата звернення: 18.06.2025).

28. Тітенко З. М., Капля О. Л. Теоретичні основи механізму управління фінансовою стійкістю підприємства. *Efektivna ekonomika*. 2024. № 2. URL: <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2024.2.72> (дата звернення: 18.06.2025).

29. Ткачук С. Ю. Управління фінансовою стійкістю підприємства : thesis. 2018. URL: <http://dspace.oneu.edu.ua/jspui/handle/123456789/7348> (дата звернення: 18.06.2025).

30. Турчак В., Євась Т., Мартинюк Н. Механізм управління фінансовою стійкістю підприємства: сучасні аспекти. *ПОДІЛЬСЬКИЙ НАУКОВИЙ ВІСНИК*. 2024. Т. 1, № 3(31). С. 83–90. URL: <https://doi.org/10.58521/2521-1390-2024-31-11> (дата звернення: 18.06.2025).

31. Ус Ю. В. Управління економічною безпекою підприємства: організаційний аспект. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2015. № 50. URL: <https://doi.org/10.18664/338.47:338.45.v0i50.53212> (дата звернення: 18.06.2025).

32. Філіна С. В., Дрига О. В. Теоретичні аспекти управління економічною безпекою підприємства. *Електронний журнал «Ефективна економіка»*. 2025. № 3. URL: <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2025.3.68> (дата звернення: 18.06.2025).

Завідувачу кафедри
Менеджменту та адміністрування
Нілі ТЮРІНІЙ

здобувача вищої освіти (студента ПІБ,
факультет, «курс», «група»)
Степанів Костянтин, МК-21-2

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.

21.06.2025

дата



підпис