

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ВАДИМА ГЕТЬМАНА

Факультет економіки та управління
Кафедра менеджменту

ОСВІТНЬО-ПРОФЕСІЙНА ПРОГРАМА	Менеджмент бізнес-організацій
ГАЛУЗЬ ЗНАНЬ	07 Управління та адміністрування
СПЕЦІАЛЬНІСТЬ	073 Менеджмент

Форма здобуття освіти: очна (денна)

КВАЛІФІКАЦІЙНА БАКАЛАВРСЬКА РОБОТА
УПРАВЛІННЯ СТІЙКІСТЮ БІЗНЕС-ОРГАНІЗАЦІЇ В КРИЗОВИЙ ПЕРІОД
ТИМЧИШИНА КОСТЯНТИНА ТАРАСОВИЧА

Науковий керівник: д. е. н., проф. кафедри менеджменту Олександр КАЛІНІН

**Робота допущена до захисту перед екзаменаційною
комісією з атестації здобувачів вищої освіти (ЕК)**

Завідувач кафедри: д.е.н., проф. Михайло САГАЙДАК

Київ 2026

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ СТІЙКІСТЮ БІЗНЕС-ОРГАНІЗАЦІЇ В КРИЗОВИЙ ПЕРІОД	6
1.1. Сутність та види стійкості бізнес-організації в умовах кризових явищ	6
1.2. Фактори впливу кризових процесів на діяльність бізнес-організацій	12
1.3. Методичні підходи до оцінювання рівня стійкості бізнес-організації	17
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ТА НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ СТІЙКІСТЮ ТОВ «ЕЛЕКТРО БАЛАНС» У КРИЗОВИЙ ПЕРІОД	24
2.1. Загальна характеристика діяльності та фінансово-економічного стану ТОВ «ЕЛЕКТРО БАЛАНС»	24
2.2. Діагностика рівня стійкості ТОВ «ЕЛЕКТРО БАЛАНС» в умовах кризового середовища	34
2.3. Розроблення заходів з удосконалення управління стійкістю ТОВ «ЕЛЕКТРО БАЛАНС» та оцінка їх ефективності	42
ВИСНОВКИ	49
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	52
ДОДАТКИ	56

ВСТУП

Сучасний етап розвитку економіки України характеризується підвищеним рівнем нестабільності, що зумовлений поєднанням воєнних ризиків, макроекономічної волатильності, енергетичних дисбалансів та структурних трансформацій ринку. У таких умовах проблема забезпечення стійкості бізнес-організацій набуває особливої актуальності. Криза виявляє слабкі місця систем управління підприємств, демонструє обмеженість традиційних підходів до фінансового планування та стратегічного розвитку і водночас потребує формування нових управлінських рішень, здатних забезпечити безперервність діяльності та довгострокову конкурентоспроможність. Проблемність ситуації полягає у суперечності між необхідністю стабільного функціонування підприємства та впливом зовнішніх шоків, що постійно змінюють умови господарювання. Саме ця суперечність зумовлює потребу у поглибленому дослідженні механізмів управління стійкістю бізнес-організації в кризовий період.

Питання стійкості підприємств широко досліджуються у працях вітчизняних і зарубіжних науковців у межах теорії антикризового управління, стратегічного менеджменту, фінансового аналізу та ризик-менеджменту. Проте, сучасні виклики, пов'язані з воєнним станом в Україні та трансформацією енергетичного ринку, потребують адаптації існуючих теоретико-методичних підходів до конкретних умов функціонування бізнес-організацій. Недостатня розробленість практичних інструментів підвищення стійкості для підприємств енергетичного сектору обумовлює своєчасність і значущість обраної теми дослідження.

Об'єкт дослідження – процес управління стійкістю бізнес-організації в умовах кризового періоду.

Метою кваліфікаційної бакалаврської роботи є обґрунтування теоретико-методичних засад управління стійкістю бізнес-організації в кризовий період, здійснення діагностики рівня стійкості ТОВ «Електро Баланс» та розроблення

практичних заходів з удосконалення управління стійкістю підприємства з оцінкою їх ефективності.

Для досягнення поставленої мети в роботі визначено такі завдання:

- узагальнити теоретичні підходи до визначення сутності та видів стійкості бізнес-організацій;
- дослідити фактори впливу кризових процесів на діяльність підприємств;
- розглянути методичні підходи до оцінювання рівня стійкості;
- охарактеризувати діяльність ТОВ «Електро Баланс»
- здійснити комплексну діагностику фінансової, операційної та організаційної стійкості ТОВ «Електро Баланс»;
- обґрунтувати напрями удосконалення управління стійкістю та оцінити їх економічну ефективність.

У процесі дослідження використано загальнонаукові та спеціальні методи. Метод теоретичного узагальнення застосовано для систематизації наукових підходів до трактування стійкості підприємства; аналіз і синтез для виявлення взаємозв'язків між елементами системи управління; економіко-статистичні методи для оцінки динаміки фінансових показників підприємства; метод фінансових коефіцієнтів для визначення рівня ліквідності, рентабельності та фінансової автономії; метод порівняння для аналізу змін показників у часі; метод експертної оцінки для обґрунтування управлінських рішень; метод дисконтованих грошових потоків для розрахунку показників ефективності інвестиційних заходів.

Практичне значення одержаних результатів полягає у розробленні комплексу конкретних заходів щодо підвищення фінансової, організаційної та операційної стійкості ТОВ «Електро Баланс», які можуть бути використані в діяльності підприємства для зміцнення його конкурентних позицій та мінімізації ризиків функціонування в умовах нестабільності. Запропонований підхід до оцінювання ефективності заходів дозволяє обґрунтувати доцільність інвестицій у розвиток системи управління стійкістю.

Інформаційну базу дослідження становлять нормативно-правові акти України, що регулюють діяльність підприємств енергетичного сектору, методичні рекомендації з аналізу фінансового стану підприємств, наукові праці вітчизняних та зарубіжних авторів з проблем антикризового управління, статистичні дані, фінансова звітність ТОВ «Електро Баланс» за 2022-2025 роки, матеріали відкритих електронних ресурсів та результати власних аналітичних розрахунків.

Структурно кваліфікаційна робота складається зі вступу, двох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. Загальний обсяг роботи становить 55 сторінок друкованого тексту, містить 19 таблиць, 1 рисунок та 1 додаток. Список використаних джерел складає 37 найменувань.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ СТІЙКІСТЮ БІЗНЕС-ОРГАНІЗАЦІЇ В КРИЗОВИЙ ПЕРІОД

1.1 Сутність та види стійкості бізнес-організації в умовах кризових явищ

В умовах сучасної економіки, що характеризується зростанням динаміки, нестабільності та частих кризових проявів, зростає потреба у розумінні та посиленні стійкості бізнес-структур. Стійкість бізнес-організації вважається одним із ключових чинників її довготривалого функціонування, адаптивності та стратегічного виживання. На сьогоднішній день це поняття має міждисциплінарний характер і розглядається як у рамках управлінської науки, так і в економічній, організаційній, соціальній та навіть технічній площинах.

Історично поняття стійкості (англ. *resilience*) вперше почало застосовуватись у психології та екології. У психології воно означало здатність людини відновлювати психоемоційну рівновагу після травматичних подій. В екології – відображало здатність екосистеми повертатися до стану рівноваги після зовнішнього впливу. Надалі ідея стійкості була адаптована до менеджменту та економіки як характеристика спроможності підприємства долати зовнішні та внутрішні деструктивні впливи без втрати системної цілісності [29].

У сучасній економічній літературі стійкість бізнес-організації трактується як її здатність підтримувати ключові функції, зберігати структурну цілісність та відновлювати продуктивну діяльність після настання кризових подій. На відміну від традиційного розуміння стійкості як «статичної стабільності», сучасний підхід акцентує на активному пристосуванні до змін і здатності трансформуватися під

тиском нових умов, що передбачає не лише утримання підприємства у стані життєздатності, а й формування потенціалу до оновлення і зростання.

Костриченко В.М. визначає стійкість підприємства як інтегральну характеристику, що відображає його здатність зберігати функціональну та економічну рівновагу в умовах впливу деструктивних факторів, водночас забезпечуючи адаптацію та продовження розвитку [18]. Подібну позицію поділяють зарубіжні дослідники, за підходами Європейської комісії, стійкість бізнесу – це спроможність підприємства забезпечувати безперервність надання товарів і послуг навіть у випадках надзвичайних подій з мінімальним рівнем втрат [7].

Тобто, у новітніх концепціях стійкість розглядається не як протистояння змінам, а як здатність змінюватися без руйнування системної цілісності. Підприємство повинно не лише витримувати вплив кризи, але й використовувати її як каталізатор для вдосконалення бізнес-моделі, реструктуризації процесів чи перегляду стратегій.

Значного поширення у цьому контексті набуло поняття VUCA-середовища, яке характеризує сучасне зовнішнє середовище підприємств через чотири ключові властивості: Volatility (мінливість), Uncertainty (невизначеність), Complexity (складність), Ambiguity (неоднозначність). У такому середовищі бізнес має справу з високим рівнем ризиків, інформаційної асиметрії, частими шоками і труднощами прогнозування, що вимагає від організацій не лише стабільності, а й гнучкості, адаптивності, швидкості реагування та здатності до самоорганізації [36].

Під впливом VUCA-факторів стійкість бізнесу почала розглядатися як здатність до системного самооновлення, формування внутрішніх буферів, розвиток альтернативних сценаріїв розвитку, створення оперативних команд для реагування на непередбачувані обставини. Поступово сформувався новий стратегічний підхід, згідно з яким ефективна організація не лише планує розвиток у стабільних умовах, але й вбудовує у свою структуру механізми антикризового реагування, адаптації та організаційного навчання.

Стійкість бізнес-організації формується як результат комплексного функціонування її внутрішніх систем і залежить від злагодженої взаємодії ключових функціональних сфер. У науковій та прикладній літературі поступово сформувався підхід, відповідно до якого стійкість не розглядається як окрема характеристика фінансового або операційного стану підприємства, а як системна властивість організації, що охоплює фінанси, виробництво, маркетинг, інновації, управління персоналом та цифрові інструменти.

Складові не ізольовані одна від одної, кожна виконує критичну роль у забезпеченні життєздатності бізнесу, а порушення в одній із них часто провокує ланцюгову дестабілізацію інших. Саме тому в сучасному менеджменті набуває поширення ідея гармонійного розвитку стійкості через інтеграцію функціональних підсистем.

Узагальнена структура основних складових стійкості бізнес-організації подана в таблиці 1.1.

Таблиця 1.1 – Функціональні складові стійкості бізнес-організації

Складова стійкості	Зміст та ключові характеристики
Фінансова	Відображає здатність підприємства виконувати фінансові зобов'язання, підтримувати ліквідність, інвестиційну привабливість, фінансову незалежність та кредитоспроможність.
Виробнича (операційна)	Забезпечує стабільність і безперервність виробничо-технологічних процесів, наявність виробничих резервів, адаптацію до змін у попиті чи постачанні.
Маркетингова	Характеризує стабільність попиту, лояльність клієнтів, здатність підприємства до адаптації маркетингової політики в умовах змін кон'юнктури.
Кадрова	Охоплює якісний та кількісний склад персоналу, рівень професійної підготовки, гнучкість у розподілі функцій, збереження ключових компетенцій в кризових умовах.
Інвестиційно-інноваційна	Відображає здатність підприємства до оновлення технологічної бази, запуску нових продуктів, впровадження новацій у виробництві та управлінні.
Інформаційно-управлінська	Забезпечує ефективне прийняття рішень, швидкий обмін інформацією, доступ до достовірних даних у реальному часі, а також адаптацію управлінських структур.
Цифрова (технологічна)	Відповідає за рівень цифровізації процесів, автоматизацію обліку й контролю, захищеність даних, а також здатність швидко впроваджувати ІТ-рішення.

Джерело: розроблено автором на основі [11,20]

Кожна з наведених складових впливає не лише на свою сферу, а й опосередковано – на всі інші. Фінансова стійкість підприємства неможлива без ефективного виробництва і стабільного попиту на продукцію. А маркетингова функція залежить від виробничих потужностей, рівня сервісу, професійної роботи персоналу та здатності організації гнучко комунікувати із зовнішнім середовищем. Кадрова стійкість, у свою чергу, впливає на здатність компанії утримувати цінні кадри, що є критичним чинником не лише для підтримання операційної діяльності, а й для інноваційного розвитку.

Стійкість не може бути сформована шляхом фрагментарного підсилення окремих елементів. Вона виникає лише за умови узгодженого функціонування системи управління підприємством як цілісності.

Саме тому в сучасному стратегічному менеджменті дедалі частіше застосовуються інтегральні підходи до оцінювання стійкості, як от модель Balanced Scorecard (BSC). Даний інструмент дозволяє підприємству оцінювати не лише фінансові результати, а й ефективність внутрішніх процесів, розвиток персоналу, рівень цифрової трансформації та взаємодію з клієнтами, що в сукупності дає об'єктивну картину поточного стану та вразливостей [13].

Поняття стійкості бізнес-організації є багатограним і набуває різного змістового наповнення залежно від обраного підходу. Класифікація видів стійкості дає змогу систематизувати наукові підходи, визначити глибину прояву цієї характеристики, а також сформулювати основу для методичного оцінювання та управління.

Найбільш поширеною є класифікація стійкості за ознакою сфери прояву – внутрішньої чи зовнішньої.

Даний підхід дає змогу розмежувати внутрішні ресурси стабільності підприємства і його здатність до адаптації в ринковому або макроекономічному середовищі, детальніше наведено в табл. 1.2.

Таблиця 1.2 – Види стійкості бізнесу за сферою охоплення

Тип стійкості	Характеристика	Основні чинники впливу
Внутрішня	Здатність підприємства підтримувати стабільність внутрішніх процесів, ресурсів і управління	Фінанси, виробництво, персонал, управлінські рішення
Зовнішня	Здатність адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі, протистояти ринковим і макроекономічним впливам	Конкуренція, законодавство, попит, постачальники, кризи

Джерело: розроблено автором на основі [20]

Окремий вимір класифікації базується на фазі проходження кризового циклу, що дозволяє визначити поточний стан підприємства у контексті його адаптаційного потенціалу. Такий поділ дає змогу гнучко підбирати управлінські інструменти. Типи стійкості за фазою кризового циклу представлено в табл. 1.3.

Таблиця 1.3 – Типи стійкості за фазою кризового циклу

Фаза	Тип стійкості	Характеристика
1	Потенційна	Визначається як здатність підприємства завчасно формувати запаси стійкості
2	Поточна	Відображає реакцію організації на безпосередній вплив кризи
3	Посткризова	Відображає здатність підприємства відновлюватися після втрат і шукати нові можливості

Джерело: розроблено автором на основі [8]

Ще одним підходом є класифікація за моделлю реагування підприємства на загрози. Вона охоплює від пасивної оборони до активного передбачення і використання криз як точок зростання, що важливо для стратегічного управління та формування організаційної культури. Типи стійкості за характером реагування на виклики сформовано в табл. 1.4.

Таблиця 1.4 – Типи стійкості за характером реагування на виклики

Тип реагування	Характеристика
Реактивна	Реакція на зовнішні загрози після їх прояву; здебільшого короткострокові дії
Проактивна	Формування сценаріїв, резервів і механізмів до появи ризиків
Інноваційна	Використання кризових ситуацій як можливостей для трансформації та зростання

Джерело: розроблено автором на основі [1]

Різні класифікаційні підходи дозволяють розглядати стійкість підприємства з кількох позицій – як внутрішній баланс ресурсів, як адаптивну здатність до змін,

як динамічну відповідь на виклики та як стратегічний потенціал до розвитку. У комплексі вони формують основу для розроблення інструментів вимірювання та підвищення стійкості в умовах нестабільного зовнішнього середовища.

У сучасному динамічному середовищі стійкість бізнес-організації набуває критичного значення. Кризові явища здатні істотно порушити сталість функціонування навіть найбільших компаній. У таких умовах лише підприємства, які мають належний рівень внутрішньої організованості, адаптивності та управлінської гнучкості, здатні не просто вижити, а й скористатися кризою як трампліном для подальшого зростання. Компанії, які здатні підтримувати виробничо-збутові цикли в умовах ринкових збоїв, стають надійнішими партнерами для клієнтів і постачальників, тим самим розширюючи свою частку ринку. Водночас, коли конкуренти зазнають скорочень і втрат, стійке підприємство може швидше заповнити нішу, зміцнюючи свої позиції [28]. Не менш важливою є роль стійкості у збереженні інвестиційної привабливості. У періоди нестабільності інвестори орієнтуються на показники стабільності, ризикостійкості та здатності до довгострокового управління ресурсами. Бізнеси з чіткою антикризовою стратегією, диверсифікованими джерелами доходу та наявними фінансовими резервами демонструють більшу привабливість для зовнішнього капіталу. Кредитоспроможність також прямо залежить від рівня стійкості. Фінансові установи, оцінюючи потенційних позичальників, надають перевагу підприємствам зі сталим грошовим потоком, налагодженими внутрішніми процесами управління та позитивною історією кризового реагування, що відкриває доступ до більш вигідних умов фінансування та партнерських програм [16]. Узагальнено прикладну цінність стійкості наведено в табл. 1.5.

Таблиця 1.5 – Ключові ефекти стійкості бізнес-організації в умовах кризи

Напрямок впливу	Позитивні наслідки стійкості	Наслідки нестійкості
Конкурентоспроможність	Збереження ринкової частки, утримання клієнтів, розширення вивільнених ніш	Втрата позицій, зменшення обсягу продажів, репутаційні ризики
Інвестиційна привабливість	Довіра інвесторів, доступ до фінансування, вища оцінка вартості компанії	Втрата капіталу, низький інтерес з боку інвесторів, стагнація

Продовження табл. 1.5

Кредитоспроможність	Доступ до позик, вигідні кредитні умови, партнерство з фінансовими інституціями	Високі процентні ставки, відмова в кредитах, залежність від зовнішніх впливів
Виробнича стабільність	Безперебійна робота, адаптація до збоїв постачання, збереження персоналу	Перерви у виробництві, дефіцит ресурсів, скорочення персоналу
Стратегічна перспектива	Можливість довгострокового планування, інноваційний розвиток	Термінове «латання дір», відмова від розвитку

Джерело: розроблено автором на основі [16,18]

Показовим є те, що в умовах кризи слабкі організації зазнають деградації або банкрутства, тоді як підприємства зі сформованими механізмами внутрішньої стійкості мають змогу розширити свою частку ринку, зміцнити бренд і посилити лояльність клієнтів [27]. Стратегічне значення відіграє не лише готовність до кризи, але й системна підготовка до ризиків, що передбачає аналіз сценаріїв, формування резервів, гнучкість у прийнятті рішень, а також наявність багатовекторної комунікації між підрозділами компанії.

Стійкість, таким чином, постає як багатофункціональний інструмент зниження вразливості бізнесу, що забезпечує не тільки виживання в умовах ринку, а й формує довгострокову стратегічну перевагу.

1.2 Фактори впливу кризових процесів на діяльність бізнес-організацій

Кризові процеси в економіці та суспільстві мають багатовекторну природу і формуються під впливом широкого кола чинників, що виходять за межі прямого контролю бізнесу. У контексті забезпечення стійкості бізнес-організацій важливим є розуміння природи цих факторів, їхньої взаємодії та характеру впливу на ключові аспекти функціонування підприємств. Теоретичне осмислення структури та

класифікації кризових факторів дозволяє не лише діагностувати причини зниження стійкості, але й формувати превентивні заходи та стратегії управління ризиками.

Зовнішні чинники стійкості бізнес-організації визначаються загальними умовами функціонування підприємства у зовнішньому середовищі. Їх особливістю є відсутність прямого управлінського контролю з боку підприємства. У період криз зовнішнє середовище перетворюється на джерело ризиків, нестабільності й системного тиску, який потребує високого рівня адаптації з боку бізнесу [7].

Для структурування зовнішніх впливів доцільно застосовувати PESTLE-аналіз, який охоплює шість основних груп чинників: політичні, економічні, соціальні, технологічні, правові та екологічні. У табл. 1.6 наведено характеристику кожної групи з прикладами їх впливу на стійкість бізнес-організації.

Таблиця 1.6 – Групи зовнішніх факторів впливу на стійкість бізнесу (PESTLE-структура)

Група чинників	Сутність впливу	Приклади кризових наслідків
Політичні	Пов'язані з політичною стабільністю, державною політикою, конфліктами	Воєнні дії, введення санкцій, дестабілізація регіону
Економічні	Включають макроекономічну ситуацію, інфляцію, валютний курс	Падіння купівельної спроможності, зростання витрат, дефіцит ресурсів
Соціальні	Пов'язані зі змінами в демографії, поведінці споживачів, міграцією	Зменшення трудових ресурсів, втрата клієнтських сегментів
Технологічні	Відображають темп інновацій, автоматизацію, зміну технологічних трендів	Витіснення застарілих моделей бізнесу, зростання витрат на діджиталізацію
Правові	Містять зміни в законодавстві, регуляції, податковій політиці	Нові ліцензійні вимоги, обмеження на імпорт/експорт
Екологічні	Пов'язані з кліматичними змінами, екологічними обмеженнями	Форс-мажори (повені, пожежі), регуляторні витрати на відповідність

Джерело: розроблено автором на основі [20]

У більшості випадків кризові процеси набувають мультифакторного характеру. Як приклад, пандемія COVID-19 одночасно вплинула на політичні рішення (локдаун), соціальну поведінку (зміна споживчих звичок), економіку (рецесія), технології (перехід в онлайн) та правове середовище (обмеження діяльності секторів).

Окрему групу зовнішніх чинників, що впливають на стійкість бізнес-організацій, становлять так звані форс-мажорні обставини. До них належать

непередбачувані, масштабні та малокеровані події, які істотно порушують умови ведення господарської діяльності. Такими подіями можуть бути пандемії, повномасштабні воєнні конфлікти, стихійні лиха, техногенні катастрофи тощо. Головною особливістю цих криз є їх раптовість, масштабний характер та неконтрольованість з боку окремої компанії чи навіть держави.

Форс-мажорні обставини суттєво відрізняються від циклічних криз, які мають передбачувану економічну природу. Якщо циклічні коливання можуть бути передбачені шляхом макроекономічного аналізу і враховані в стратегії управління ризиками, то форс-мажор часто не піддається моделюванню і не має типового періоду розвитку.

У ХХІ столітті світова економіка неодноразово стикалася з кризовими явищами форс-мажорного типу, які стали серйозним випробуванням для стійкості бізнесу. Одним із таких випадків була пандемія COVID-19, що охопила світ у 2020-2021 роках. Вона спричинила масштабні порушення глобальних ланцюгів постачання, запровадження локдаунів і тимчасове припинення діяльності багатьох підприємств. Компанії змушені були оперативно адаптуватися до нових умов: переходити на дистанційні форми роботи, посилювати цифрові інструменти управління, забезпечувати додаткові заходи безпеки для персоналу.

Ще масштабнішим і тривалішим за наслідками фактором стала повномасштабна війна в Україні, що розпочалася у 2022 році. Вона завдала глибоких втрат національному бізнесу, де підприємства втратили фізичні активи, були змушені екстрено евакуювати персонал, призупинити виробництво або повністю його переформатовувати. Зростання енергетичних витрат, валютна нестабільність, проблеми з логістикою та скорочення внутрішнього попиту стали новими викликами, що значно ускладнили ведення бізнесу. Для багатьох галузей, криза набула системного характеру, оскільки одночасно вразила виробництво, збут, інвестиційну привабливість і кадровий потенціал.

Такі кризи змінюють не лише операційні умови, а й формат стратегічного управління. Вони вимагають від бізнесу надзвичайної мобільності, готовності до

багатостороннього планування, інвестицій у резерви, цифрову інфраструктуру та зміцнення партнерських зв'язків.

Поряд із зовнішніми чинниками, що формують загальний контекст кризи, внутрішні чинники підприємства часто виступають каталізаторами або підсилювачами її негативних наслідків. Саме слабкі сторони в організаційній структурі, управлінських рішеннях, фінансовій системі чи інноваційній спроможності зумовлюють низьку кризостійкість бізнесу. Інакше кажучи, ефект зовнішніх шоків є настільки руйнівним, наскільки організація виявляється неготовою до них внутрішньо [21].

До ключових ендогенних факторів вразливості зазвичай відносять прорахунки в управлінні, обмеженість ресурсної бази, технологічну інерцію, низьку кваліфікацію персоналу, відсутність диверсифікації ринків, вразливість ланцюгів постачання тощо. Сукупність цих елементів формує «внутрішній профіль ризику» підприємства, що безпосередньо впливає на його здатність до адаптації та відновлення в умовах дестабілізації [22]. Ключові внутрішні фактори вразливості бізнес-організації до кризових явищ узагальнено представлені в табл. 1.7.

Таблиця 1.7 – Ключові внутрішні фактори вразливості бізнес-організації до кризових явищ

Внутрішній чинник	Зміст впливу	Типові прояви в умовах кризи
Управлінська неефективність	Відсутність стратегічного планування, слабка реакція на зміни	Запізнілі або неадекватні антикризові рішення
Фінансова вразливість	Брак резервів, надмірна залежність від кредитів	Касові розриви, проблеми з ліквідністю, скорочення витрат
Обмежена технологічна база	Застаріле обладнання, низька автоматизація	Простої, зниження якості продукції, втрата конкурентності
Низька кадрова спроможність	Дефіцит кваліфікованого персоналу, відсутність мобільності	Падіння продуктивності, неготовність до змін у процесах
Недиверсифікована бізнес-модель	Залежність від обмеженої кількості клієнтів/ринків	Втрата основного ринку, що призводить до обвалу виручки
Слабка внутрішня логістика	Ненадійність внутрішніх постачальників або транспортної мережі	Перебої в забезпеченні виробництва або виконанні замовлень

Джерело: розроблено автором на основі [22,24]

Слабкі внутрішні ланки системи управління та ресурсного забезпечення створюють основу для глибокої кризи навіть за помірного зовнішнього тиску. Навпаки, структурно сильні організації з розвиненими внутрішніми процесами демонструють вищу адаптивність, навіть у критичних обставинах. Саме тому діагностика внутрішньої стійкості є ключовим інструментом антикризового менеджменту.

Кризові стани у діяльності бізнес-організацій, як правило, не виникають раптово і не мають єдиного джерела. Вони є наслідком взаємодії зовнішніх загроз і внутрішніх вразливостей, які підсилюють один одного в умовах нестабільності. Зовнішні чинники створюють імпульс для змін, а внутрішні визначають, наскільки організація здатна адаптуватися до цих змін без суттєвих втрат.

Для прикладу, глобальний зовнішній шок (війна, пандемія, валютна криза) може порушити постачання сировини або змінити попит на ринку. Якщо підприємство не має достатніх запасів, гнучких контрактів або оперативної логістики, воно зазнає операційного збою, що викликає зрив поставок або падіння продажів, а це призводить до втрати клієнтів і порушення грошових потоків [37].

Тобто, форс-мажорні чи структурні зовнішні зміни реалізуються через внутрішні механізми вразливості, які не були вчасно ідентифіковані або мінімізовані. Даний процес подано на рис. 1.



Рисунок 1 – Модель ескалації кризи через взаємодію зовнішніх і внутрішніх факторів

Джерело: розроблено автором

Успішне управління стійкістю передбачає не лише відстеження зовнішніх загроз, а й постійний моніторинг внутрішньої готовності до них. Своєчасна діагностика «слабких місць» організації, моделювання сценаріїв реагування та створення адаптивної системи управління дозволяють уникнути ланцюгового ефекту, коли окремий шок перетворюється на системну кризу.

1.3 Методичні підходи до оцінювання рівня стійкості бізнес-організації

Оцінювання стійкості бізнесу традиційно починається з аналізу фінансових показників, які відображають здатність підприємства підтримувати баланс між активами та зобов'язаннями, генерувати прибуток, виконувати коротко- і довгострокові зобов'язання. Саме фінансова стійкість є фундаментом загальної стабільності організації, адже фінанси впливають на всі інші аспекти – виробництво, персонал, маркетинг, інновації тощо [32].

Для базової діагностики використовують як абсолютні, так і відносні фінансові коефіцієнти. Найбільш поширені з них наведено в табл. 1.8.

Таблиця 1.8 – Ключові фінансові показники оцінки стійкості підприємства

Показник	Формула/джерело даних	Інтерпретація
Коефіцієнт автономії	Власний капітал/Всього активів	Показує частку активів, профінансовану власними коштами. Чим вищий – тим менша залежність від зовнішнього фінансування.
Коефіцієнт фінансового ризику	Залучений капітал/Власний капітал	Високе значення свідчить про підвищене боргове навантаження.
Коефіцієнт покриття (ліквідності)	Оборотні активи/Поточні зобов'язання	Визначає здатність підприємства погашати поточні зобов'язання.
Рентабельність активів (ROA)	Чистий прибуток/Всього активів	Характеризує ефективність використання активів.
Рентабельність власного капіталу (ROE)	Чистий прибуток/Власний капітал	Показує прибутковість для власників підприємства.
Оборотність активів	Дохід/Всього активів	Швидкість перетворення активів у грошові потоки.

Джерело: розроблено автором на основі [4,23]

Значення даних показників повинні не лише відповідати нормативам, а й аналізуватися в динаміці та в порівнянні з аналогами. Як приклад, зниження коефіцієнта автономії або рентабельності протягом кількох періодів може сигналізувати про погіршення фінансової стабільності, навіть якщо абсолютні значення ще в межах норми.

Серед методичних інструментів діагностики стійкості бізнес-організацій важливе місце посідають інтегральні моделі оцінки ймовірності банкрутства. Їх основна перевага полягає в тому, що вони дозволяють оцінити загальний рівень фінансової загрози на основі системного об'єднання ключових показників: рентабельності, ліквідності, структури капіталу, оборотності активів. На відміну від аналізу окремих коефіцієнтів, дані моделі дають можливість побачити загальну картину фінансового стану підприємства та зробити висновок про ступінь ризику втрати стійкості [6].

Найбільш поширеною у світовій практиці є модель Альтмана, яка була розроблена для аналізу промислових компаній у США, але згодом адаптована до умов інших країн. Вона базується на розрахунку інтегрального індексу, який порівнюється з пороговими значеннями. Якщо отримане значення нижче визначеної межі, компанія вважається фінансово нестійкою, тобто перебуває в зоні високого ризику банкрутства. Дана модель застосовується як у внутрішньому фінансовому аудиті підприємств, так і при зовнішній аналітичній оцінці, наприклад, з боку банків або інвесторів [30].

Іншим поширеним інструментом є модель Спрінгейта, яка є спрощеною версією інтегральної оцінки і базується на меншій кількості фінансових коефіцієнтів. Її перевагою є швидкість розрахунку та менша потреба в деталізованій фінансовій звітності, що особливо актуально для підприємств малого і середнього бізнесу.

Особливу увагу в українських умовах заслуговує модель, запропонована О.О. Терещенком. Вона враховує специфіку фінансової звітності та облікової політики вітчизняних підприємств, адаптуючи вагові коефіцієнти і критерії до

реалій нашої економіки. Практика показує, що модель Терещенка є більш чутливою до нестабільних фінансових умов та дозволяє проводити ефективний моніторинг навіть в умовах високої інфляції, девальвації чи регуляторних змін [12].

Усі зазначені моделі мають певні порогові значення, які сигналізують про критичний стан підприємства. Якщо інтегральний індекс перевищує граничне значення, підприємство вважається стабільним. Якщо ж індекс нижчий – це ознака наближення до кризового стану, що вимагає антикризових заходів. У деяких випадках також використовується поняття «сірої зони» – стану, в якому ризики ще не є критичними, але потребують підвищеної уваги з боку керівництва.

У сучасних умовах кризовості лише фінансові показники вже не дають повної картини про стійкість бізнесу. Хоча фінансові коефіцієнти, безумовно, залишаються основним джерелом оцінки, все більше підприємств і науковців визнають потребу в обліку нефінансових факторів, які значною мірою визначають адаптивність і довгострокову життєздатність бізнес-організації.

Нефінансові індикатори відображають ті аспекти діяльності підприємства, які прямо не зафіксовані у звітності, але критично впливають на стратегічну перспективу.

Йдеться про рівень технологічного розвитку, кваліфікацію персоналу, інноваційну активність, якість управлінських рішень, лояльність клієнтів, ефективність бізнес-процесів тощо. Усі чинники не лише формують конкурентоспроможність, а й визначають, чи здатна організація вистояти у нестабільному середовищі.

У цьому контексті набуває актуальності методика Balanced Scorecard (BSC) – збалансованої системи показників. Даний підхід дозволяє інтегрувати як фінансові, так і нефінансові аспекти в єдину модель стратегічної оцінки [15]. У її основі лежить чотиривимірна структура, яка охоплює ключові напрями стійкості, що наведено в табл. 1.9.

Таблиця 1.9 – Напрями оцінки стійкості бізнесу за підходом BSC

Напрямок оцінки	Основні показники	Значення для стійкості
Фінанси	Рентабельність, ліквідність, фінансова автономія	Оцінка фінансової бази й здатності генерувати дохід
Клієнти/ринок	Частка ринку, рівень задоволеності, лояльність клієнтів	Сигнали про ринкову позицію та сталість попиту
Бізнес-процеси	Ефективність логістики, якість продукції, швидкість обслуговування	Характеристика внутрішньої гнучкості й ефективності
Навчання і розвиток	Рівень кваліфікації, корпоративна культура, інноваційна активність	Потенціал адаптації та організаційного навчання

Джерело: розроблено автором на основі [14]

Застосування методики BSC дозволяє ідентифікувати ранні сигнали потенційної нестійкості ще до того, як негативні тенденції стануть очевидними у фінансовій звітності.

Комплексне поєднання фінансових та нефінансових показників формує основу для системного аналізу та забезпечує більш глибоку, стратегічно обґрунтовану оцінку стійкості бізнес-організації, що дає змогу не лише верифікувати поточний стан підприємства, а й прогнозувати можливі ризики, визначати «вразливі зони» у функціонуванні компанії та своєчасно ініціювати управлінські заходи щодо запобігання кризовим процесам [31].

Оцінювання стійкості бізнесу в умовах кризових викликів не може обмежуватися лише аналізом фінансових показників.

Важливо також враховувати організаційні та управлінські індикатори, які відображають здатність підприємства діяти у форс-мажорних обставинах, оперативно реагувати на ризики та забезпечувати безперервність критично важливих функцій.

З метою діагностики даних факторів на практиці застосовуються інструменти чек-листів, експертного оцінювання, а також методика «сценарного моделювання» – оцінка реакції системи на потенційно кризові сценарії.

Організаційно-управлінські індикатори антикризової стійкості бізнесу сформовані в табл. 1.10.

Таблиця 1.10 – Організаційно-управлінські індикатори антикризової стійкості бізнесу

Індикатор	Критерії оцінки/питання для чек-листа	Значення для антикризової готовності
Наявність плану безперервності	Чи розроблений документ, як діяти при надзвичайних ситуаціях?	Гарантує узгодженість дій у критичні моменти
Наявність резервних потужностей	Чи має підприємство альтернативні виробничі або ІТ-ресурси?	Дає змогу підтримати операції при втраті основної інфраструктури
Цифрова зрілість бізнес-процесів	Чи є автоматизація, CRM/ERP-системи, кіберзахист?	Підвищує гнучкість, знижує ризики «людського фактору»
Управління ризиками	Чи існує формалізована система ідентифікації та реагування на ризики?	Сприяє проактивному управлінню загрозами
Підготовка персоналу до криз	Чи проходили співробітники навчання з кризового реагування?	Підвищує мобільність і стресостійкість команди
Гнучкість організаційної структури	Чи дозволяє структура швидко перебудовувати ланцюги підпорядкування?	Забезпечує швидкість прийняття рішень у динамічному середовищі
Інформаційна безпека та резервування даних	Чи є плани кіберреагування, бекапи критичних даних?	Захищає ключову інформацію та знижує ризики втрат у кризі

Джерело: розроблено автором на основі [31,35]

У сучасних умовах нестабільності підприємства дедалі частіше звертаються до експертного оцінювання своєї готовності до криз, що дозволяє не просто зафіксувати наявність певних заходів або процедур, а й виявити реальний рівень їх впровадження та ефективності. Якщо антикризові плани існують лише на папері й не проходили тестування, рівень організаційної стійкості фактично залишається низьким, а формалізовані механізми реагування, підтримані навчанням персоналу та регулярними перевітками, свідчать про високу антикризову спроможність.

Період пандемії та повномасштабної війни в Україні продемонстрував, що організації, які завчасно інвестували в резервні джерела енергії, цифрові канали комунікації, альтернативні логістичні маршрути та гнучку структуру управління, змогли не лише зберегти стабільність, а й посилити свої ринкові позиції. Така підготовка не є просто технічним заходом – вона відображає стратегічну зрілість компанії та її здатність діяти на випередження.

Системна оцінка управлінських процесів дозволяє більш точно визначити рівень стійкості підприємства. Чим вища якість таких процесів, тим менша

ймовірність дезорганізації при зовнішньому або внутрішньому збуренні. Саме тому сучасна практика управління дедалі більше зосереджується на проактивному аналізі організаційної структури, культури адаптації та технологічної готовності до змін. У результаті, розуміння і регулярна оцінка організаційно-управлінських факторів дають підприємству не лише короткострокову стабільність, а й довгострокову перевагу.

В українській практиці аналізу фінансового стану підприємств значну роль відіграє нормативна база, розроблена на рівні Міністерства фінансів. Одним із ключових документів у цій сфері є Наказ №419 від 2 липня 2010 року, яким затверджено Методичні рекомендації щодо аналізу фінансового стану підприємств. Даний нормативно-методичний акт був розроблений з метою уніфікації підходів до оцінки фінансової надійності бізнесу, як для власних управлінських потреб, так і для зовнішніх користувачів [24].

У документі закріплено базові показники, за якими визначається фінансова стійкість підприємства. Мова йде про коефіцієнт автономії, що показує частку власного капіталу в структурі активів і характеризує фінансову незалежність від зовнішніх кредиторів. Показники ліквідності (поточна, швидка, абсолютна) оцінюють спроможність підприємства своєчасно виконувати короткострокові зобов'язання. Також важливими є індикатори рентабельності, які демонструють прибутковість операційної діяльності, та коефіцієнти оборотності, що свідчать про ефективність використання активів [24].

Особливе значення має і показник фінансового ризику, тобто співвідношення позикового і власного капіталу. Його рівень дає уявлення про ступінь залежності підприємства від зовнішнього фінансування та стійкість до потенційних кредитних навантажень. Сукупність цих показників дозволяє сформувати загальну картину фінансового стану підприємства, виявити ознаки кризи або навпаки – підтвердити наявність резервів для подолання несприятливих обставин.

Незважаючи на свою нормативну вагу, Методичні рекомендації №419 мають певні обмеження. Вони акцентують увагу виключно на фінансово-економічних параметрах і не враховують сучасних викликів, пов'язаних із цифровізацією, сталим розвитком, людським капіталом або організаційною адаптивністю. Такий одновимірний підхід не завжди дозволяє своєчасно виявити приховані загрози для довгострокової стійкості [24].

У зв'язку з цим усе частіше практики рекомендують доповнювати класичні методики аналізу більш комплексними підходами. Balanced Scorecard дозволяє враховувати не лише фінанси, а й ефективність внутрішніх процесів, розвиток персоналу, задоволеність клієнтів. Оцінка за ESG-критеріями (екологічні, соціальні та управлінські фактори) дає змогу враховувати репутаційні ризики і відповідність бізнесу глобальним стандартам сталого розвитку. Ризик-орієнтовані моделі управління дають змогу системно підходити до ідентифікації та моніторингу факторів, які можуть загрожувати стійкості організації, навіть якщо вони не мають прямого фінансового вираження [10].

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ТА НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ СТІЙКІСТЮ ТОВ «ЕЛЕКТРО БАЛАНС» У КРИЗОВИЙ ПЕРІОД

2.1 Загальна характеристика діяльності та фінансово-економічного стану ТОВ «ЕЛЕКТРО БАЛАНС»

ТОВ «Електро Баланс» є сучасною українською бізнес-організацією, що здійснює діяльність у сфері енергопостачання. Підприємство зареєстроване у 2021 році (код ЄДРПОУ 44516967) та функціонує на ринку постачання електричної енергії і природного газу. Юридична адреса компанії – м. Київ, вул. Кирилівська, 69В, що свідчить про її розташування у столичному регіоні, який є одним із ключових центрів економічної активності України [33].

З моменту створення компанія орієнтується на сегмент B2B, забезпечуючи енергоресурсами підприємства різних галузей економіки. Діяльність ТОВ «Електро Баланс» здійснюється в умовах реформованого енергетичного ринку України, що передбачає конкуренцію між постачальниками та вільний вибір контрагента споживачем. У таких умовах ключовими чинниками успіху є не лише конкурентна ціна, а й якість сервісу, прозорість розрахунків, оперативність комунікації та гнучкість договірних умов.

Компанія позиціонує себе як інноваційного постачальника, який пропонує комплексні рішення в енергетичній сфері. Зокрема, клієнтам надаються консультаційні послуги щодо оптимізації енергоспоживання, аналізу структури тарифів, прогнозування витрат на електроенергію та природний газ. Важливою конкурентною перевагою є індивідуальний підхід до формування цінових пропозицій, можливість гнучкого графіку оплат, а також відсутність штрафних

санкцій за перевищення договірних лімітів або небаланси, що є особливо актуальним в умовах нестабільності енергетичного ринку.

Організація активно працює над формуванням довгострокових партнерських відносин із клієнтами, забезпечуючи прозорість розрахунків і повний супровід під час переходу споживача від попереднього постачальника. Такий сервісний підхід сприяє підвищенню рівня довіри та формуванню стабільної клієнтської бази. З огляду на складні умови функціонування енергетичного сектору під час воєнного стану, діяльність підприємства потребує високого рівня операційної, фінансової та управлінської стійкості.

Основні загальні характеристики підприємства узагальнено в табл. 2.1.

Таблиця 2.1. – Загальна характеристика ТОВ «Електро Баланс»

Показник	Характеристика
Повне найменування	Товариство з обмеженою відповідальністю «Електро Баланс»
Код ЄДРПОУ	44516967
Рік заснування	2021
Юридична адреса	04080, м. Київ, вул. Кирилівська, 69В
Основний вид діяльності	Постачання електричної енергії та природного газу
Сегмент ринку	B2B (постачання енергоресурсів підприємствам)
Додаткові послуги	Енергетичний консалтинг, підготовка документації для зміни постачальника, супровід клієнтів
Ключові конкурентні переваги	Індивідуальне ціноутворення, гнучкий графік оплат, відсутність штрафів за небаланси, клієнтоорієнтований сервіс
Тип організації	Комерційна бізнес-організація у сфері енергетики

Джерело: розроблено автором на основі [33-34]

Підприємство має чітко визначену спеціалізацію та орієнтацію на корпоративних клієнтів, але функціонування на конкурентному ринку енергопостачання в умовах економічної нестабільності та воєнного стану зумовлює необхідність постійного вдосконалення механізмів управління стійкістю.

За відносно короткий період функціонування ТОВ «Електро Баланс» продемонструвало динамічний розвиток, пройшовши еволюційний шлях від новоствореного підприємства до помітного учасника національного ринку енергопостачання. Така динаміка свідчить про ефективно сформовану бізнес-модель, орієнтовану на швидке масштабування діяльності, розширення спектра послуг та адаптацію до конкурентного середовища. Уже на початковому етапі

становлення компанія зосередилася на отриманні необхідних дозвільних документів для здійснення діяльності у сфері енергетики, що є обов'язковою умовою функціонування на цьому регульованому ринку.

У жовтні 2021 року підприємство отримало ліцензію на право постачання електричної енергії споживачам, що надало йому можливість офіційно працювати як електропостачальник та укладати договори з клієнтами різних секторів економіки. Подальшим стратегічним кроком стало отримання у грудні 2022 року ліцензії Національної комісії, що здійснює державне регулювання у сферах енергетики та комунальних послуг, на провадження діяльності з постачання природного газу. Дане рішення мало важливе стратегічне значення, оскільки дозволило підприємству диверсифікувати джерела доходів і мінімізувати ризики, пов'язані з коливанням попиту або цін на окремі види енергоресурсів [33].

Отримання двох ліцензій фактично сформувало основу мультипродуктової моделі діяльності підприємства, у межах якої компанія виступає одночасно оператором постачання двох ключових ресурсів енергетичного ринку – електричної енергії та природного газу. Така диверсифікація підвищує рівень фінансової та операційної стійкості, оскільки дозволяє гнучко реагувати на зміну ринкової кон'юнктури, балансувати портфель контрактів та розширювати клієнтську базу.

Функціонально компанія поєднує дві ролі на енергетичному ринку. З одного боку, вона працює як трейдер на оптових сегментах ринку енергоносіїв, здійснюючи закупівлю ресурсів за конкурентними цінами та оптимізуючи структуру контрактів. З іншого боку, підприємство виступає роздрібним постачальником для кінцевих споживачів, забезпечуючи їх необхідними обсягами електроенергії та газу відповідно до укладених договорів [33]. Така комбінована модель діяльності дає змогу контролювати витрати, ефективніше управляти ризиками коливання цін та підвищувати маржинальність операцій.

Клієнтський портфель ТОВ «Електро Баланс» характеризується високим рівнем диверсифікації, що позитивно впливає на стабільність грошових потоків і

знижує залежність від окремих контрагентів. Серед споживачів: підприємства промислового сектору, аграрні господарства, комерційні організації, установи державного сектору та інші суб'єкти господарювання. Така різноманітність клієнтів забезпечує рівномірний розподіл ризиків і дозволяє компанії підтримувати стабільний попит навіть у періоди економічної кризи.

Важливим свідченням ринкової активності та конкурентоспроможності підприємства є його участь у державних закупівлях енергоресурсів. Відповідно до даних електронної системи публічних закупівель Prozorro, протягом 2022-2023 років компанія неодноразово виступала переможцем тендерних процедур на постачання електроенергії та природного газу для бюджетних установ, освітніх закладів, медичних організацій та державних підприємств [33,34]. Перемоги в тендерах свідчать про те, що запропоновані компанією умови співпраці відповідають вимогам замовників щодо ціни, якості послуг та надійності постачання. Також, участь у державних закупівлях вимагає від постачальника високого рівня фінансової дисципліни, юридичної прозорості та організаційної спроможності виконувати контрактні зобов'язання, що опосередковано підтверджує належний рівень управління підприємство.

Для оцінки фінансово-економічного стану ТОВ «Електро Баланс» доцільно проаналізувати динаміку основних показників його діяльності за 2022-2025 роки, що наведено в табл. 2.2. Досліджувані дані свідчать, що підприємство вже у перший повний рік функціонування продемонструвало значні обсяги доходу, а у 2023-2024 роках забезпечило стрімке зростання масштабів діяльності. У 2025 році спостерігається певна корекція показників, що характерно для етапу стабілізації після періоду інтенсивної експансії, однак компанія зберігає значний обсяг ресурсів і фінансовий потенціал.

Таблиця 2.2 – Динаміка ключових фінансових показників ТОВ «Електро Баланс» у 2022–2025 рр.

Показник	2022	2023	2024	2025
Дохід від реалізації	109 699,7	510 495,3	978 495,4	532 696,2
Чистий прибуток	192,6	3 366,3	3 909,7	1 110,6

Продовження табл. 2.2

Балансові активи	9 942,9	42 241,5	104 419,6	58 447,9
Зобов'язання	9 676,4	39 270,3	99 021,8	52 000,6
Власний капітал	266,5	2 971,2	5 397,8	6 447,3*
Середньооблікова чисельність працівників, осіб	3	4	11	10

Джерело: складено автором на основі фінансової звітності компанії (Додаток А)

Як свідчать дані, в умовах загальнооекономічної нестабільності 2022–2023 років ТОВ «Електро Баланс» не лише зберегло свою присутність на ринку, але й забезпечило високі темпи зростання. У 2022 році дохід підприємства становив 109,7 млн грн, тоді як уже у 2023 році цей показник зріс до 510,5 млн грн, що відповідає збільшенню майже у 4,7 раза. За результатами 2024 року виручка досягла 978,5 млн грн, тобто майже подвоїлася порівняно з 2023 роком. Тобто, за два роки діяльності обсяг реалізації зріс майже у дев'ять разів, що свідчить про активну фазу масштабування бізнесу [33].

У 2025 році спостерігається певна корекція доходу, до 532,7 млн грн. Зниження обсягів реалізації порівняно з 2024 роком може бути пов'язане зі стабілізацією цін на енергоресурси після пікового періоду, зміною структури контрактів або оптимізацією клієнтського портфеля. Проте навіть за таких умов рівень доходу у 2025 році залишається майже у п'ять разів вищим, ніж у 2022 році, що свідчить про збереження досягнутих ринкових позицій [33].

Позитивну динаміку демонструє і чистий прибуток підприємства. Якщо у 2022 році він становив лише 192,6 тис. грн, то у 2023 році зріс до 3,37 млн грн, а у 2024 році до 3,91 млн грн. У 2025 році чистий прибуток зменшився до 1,11 млн грн, що корелює зі зниженням обсягів реалізації. Незважаючи на скорочення, підприємство зберегло прибутковість, що є важливим індикатором його фінансової стабільності [33].

Аналіз рентабельності продажів підтверджує низькомаржинальний характер діяльності. У 2022 році рентабельність становила близько 0,18 %, у 2023 році зросла до 0,66 %, у 2024 році знизилася до 0,4 %, а у 2025 році до приблизно

0,21 %. Такі показники є типовими для підприємств, що здійснюють постачання енергоресурсів, де прибутковість формується за рахунок великих оборотів при мінімальній торговельній націнці, що означає підвищену чутливість фінансового результату до коливань цін, тарифів та обсягів споживання.

Баланс підприємства за період 2022-2024 років характеризувався стрімким зростанням активів: з 9,94 млн грн у 2022 році до 104,4 млн грн у 2024 році. У 2025 році активи зменшилися до 58,45 млн грн, що відповідає зниженню операційних масштабів [33]. Основну частину активів становлять оборотні кошти, зокрема дебіторська заборгованість та авансові платежі, що є характерним для торговельних компаній у сфері енергетики.

Зобов'язання підприємства також суттєво зросли у період активного розвитку, з 9,68 млн грн у 2022 році до 99,02 млн грн у 2024 році. У 2025 році їх обсяг зменшився до 52 млн грн, що відображає скорочення обсягів діяльності та часткове зниження потреби в зовнішньому фінансуванні. Водночас частка залученого капіталу залишається значною. У 2024 році коефіцієнт фінансової залежності перевищував 0,94, тобто понад 94 % активів формувалися за рахунок позикових коштів. У 2025 році цей показник знизився до приблизно 0,89, що свідчить про певне зміцнення власної капіталізації, однак рівень автономії все ще залишається низьким.

Власний капітал підприємства протягом 2022-2024 років зріс з 266,5 тис. грн до 5,4 млн грн, а у 2025 році до понад 6,4 млн грн [34]. Зростання капіталу відбувалося переважно за рахунок реінвестування прибутку, що свідчить про спрямування фінансових результатів на розвиток підприємства та формування внутрішніх резервів.

Кадрова динаміка ТОВ «Електро Баланс» упродовж 2022-2025 років відображає етап активного становлення та подальшої оптимізації організаційної структури підприємства. Якщо у 2022 році середньооблікова чисельність персоналу становила 3 особи, то вже у 2023 році вона зросла до 4 осіб, а у 2024 році – до 11 осіб [34]. Такий приріст свідчить про перехід компанії від моделі стартапу

з мінімальною кількістю працівників до більш структурованої організації з розподілом функціональних обов'язків.

Розширення штату у 2023-2024 роках було обумовлене збільшенням обсягів операційної діяльності, розширенням клієнтської бази та виходом на ринок постачання природного газу. У структурі персоналу поступово сформувалися окремі функціональні напрями:, такі як робота з корпоративними клієнтами, трейдинг енергоресурсів, фінансовий облік та звітність, а також елементи управління ризиками. Формування спеціалізованих функцій свідчить про ускладнення бізнес-процесів і перехід до більш формалізованої системи управління.

У 2025 році чисельність персоналу скоротилася до 10 осіб. Таке незначне зменшення штату може бути пов'язане з оптимізацією витрат або переглядом організаційної структури в умовах корекції обсягів діяльності. Проте збереження більшості сформованих функціональних напрямів дозволяє говорити про стабілізацію кадрового потенціалу підприємства.

Невелика чисельність персоналу забезпечує підприємству відносно гнучку організаційну структуру та низький рівень постійних адміністративних витрат, що позитивно впливає на операційну стійкість малого та середнього бізнесу. За таких умов компанія здатна швидше адаптуватися до змін зовнішнього середовища, оперативно ухвалювати управлінські рішення та мінімізувати бюрократичні процедури. Разом із тим, висока концентрація функціональних обов'язків на обмеженій кількості працівників зумовлює підвищену залежність від ключових фахівців. Втрата окремих спеціалістів або тимчасова непрацездатність може суттєво вплинути на безперервність операційної діяльності.

Керівництво підприємством здійснює Кушпета Володимир Тарасович, який є одноосібним власником та виконує функції стратегічного управління. Поєднання функцій власника і керівника спрощує процес ухвалення рішень, забезпечує оперативність управлінських дій та узгодженість стратегічних і поточних цілей. Також така модель управління концентрує управлінські та стратегічні ризики на

одній особі, що може створювати додаткові загрози для довгострокової стійкості у разі відсутності механізмів делегування повноважень або формалізованої системи внутрішнього контролю [33].

SWOT-аналіз належить до найбільш поширених інструментів стратегічної діагностики підприємства, оскільки дає змогу комплексно оцінити його внутрішній потенціал і умови функціонування у зовнішньому середовищі. Застосування цього методу дозволяє систематизувати ключові характеристики діяльності організації, виявити її конкурентні переваги та внутрішні обмеження, а також визначити перспективні напрями розвитку з урахуванням ринкових ризиків і можливостей. Особливість SWOT-підходу полягає в тому, що він поєднує аналітичну та стратегічну функції: результати оцінки можуть використовуватися як основа для формування управлінських рішень і розроблення довгострокової стратегії підприємства [30].

У контексті дослідження діяльності ТОВ «Електро Баланс» застосування SWOT-аналізу дозволяє узагальнити результати попереднього фінансово-економічного та організаційного аналізу, визначити сильні й слабкі сторони підприємства, а також окреслити зовнішні можливості та загрози, що формуються під впливом ринкових, економічних і регуляторних факторів. Систематизацію зазначених характеристик подано в таблиці 2.3, що дає змогу комплексно оцінити стратегічне положення підприємства та визначити ключові напрями підвищення його стійкості в умовах кризового середовища.

Таблиця 2.3 – SWOT-аналіз ТОВ «Електро Баланс»

Сильні сторони	Слабкі сторони
Швидке зростання доходів і масштабів діяльності у 2022-2024 рр.	Низький рівень власного капіталу в структурі фінансування
Диверсифікація діяльності (постачання електроенергії та природного газу)	Висока залежність від позикових коштів і кредиторської заборгованості
Гнучка організаційна структура та оперативність прийняття рішень	Низька рентабельність продажів
Участь у державних закупівлях та наявність досвіду тендерної роботи	Залежність від ключових працівників
Клієнтоорієнтована політика та індивідуальний підхід до споживачів	Обмежені фінансові резерви для покриття ризиків

Продовження табл. 2.3

Можливості	Загрози
Розширення клієнтської бази та вихід на нові регіональні ринки	Волатильність цін на енергоресурси
Подальша лібералізація енергетичного ринку України	Воєнні ризики та нестабільність макросередовища
Зростання попиту на енергетичний консалтинг	Посилення конкуренції серед постачальників
Впровадження цифрових сервісів для клієнтів	Регуляторні зміни у сфері енергетики
Участь у державних та корпоративних тендерах	Ризики неплатежів з боку споживачів

Джерело: розроблено автором

Проведений SWOT-аналіз діяльності ТОВ «Електро Баланс» дає змогу комплексно оцінити стратегічне положення підприємства та визначити ключові чинники, що впливають на його конкурентоспроможність і стійкість у нестабільному середовищі. Узагальнення результатів показує, що підприємство має достатній потенціал розвитку, сформований передусім завдяки диверсифікації діяльності та здатності швидко масштабувати операційні процеси. Поєднання функцій трейдера оптового ринку та постачальника кінцевим споживачам створює синергічний ефект, який дозволяє оптимізувати закупівельні ціни на енергоресурси, більш гнучко формувати тарифні пропозиції та оперативно реагувати на зміни ринкової кон'юнктури. Така бізнес-модель забезпечує підприємству конкурентні переваги у вигляді більшої цінової адаптивності порівняно з вузькоспеціалізованими постачальниками.

Суттєвою сильною стороною компанії також є клієнтоорієнтована стратегія, що передбачає індивідуальний підхід до ціноутворення, гнучкі умови розрахунків та консультаційний супровід споживачів. У поєднанні з участю у публічних закупівлях це формує репутацію надійного постачальника та сприяє розширенню клієнтської бази. Важливим фактором виступає і гнучкість організаційної структури підприємства, характерна для невеликих компаній: відсутність надмірної бюрократизації управління дозволяє оперативно приймати рішення, швидко адаптуватися до змін ринкових умов та оптимізувати витрати.

Разом з тим результати аналізу виявили низку внутрішніх обмежень, що стримують розвиток підприємства. Найбільш значущим із них є низька частка власного капіталу у структурі фінансування, що зумовлює високу залежність від позикових коштів і кредиторської заборгованості. Така структура капіталу підвищує фінансові ризики, зокрема ризик ліквідності, адже підприємство змушене постійно підтримувати достатній рівень оборотних коштів для виконання короткострокових зобов'язань перед постачальниками енергоресурсів. Низька рентабельність діяльності, притаманна сфері енерготрейдингу, додатково обмежує можливості швидкого накопичення внутрішніх фінансових резервів.

Ще одним фактором внутрішньої вразливості є висока залежність від ключових працівників і централізована модель управління. Концентрація стратегічних функцій на обмеженій кількості осіб підвищує операційні ризики, оскільки вибуття або тимчасова недоступність окремих фахівців може негативно вплинути на безперервність діяльності. У довгостроковій перспективі це вимагає формування системи делегування повноважень, внутрішнього контролю та резервування управлінських функцій.

Аналіз зовнішнього середовища засвідчує наявність значних можливостей розвитку підприємства. Передусім вони пов'язані з подальшою лібералізацією енергетичного ринку України, розширенням сегменту незалежних постачальників та підвищенням попиту на енергетичний консалтинг. Важливу роль відіграють процеси цифровізації галузі, що створюють умови для автоматизації розрахунків, дистанційного обслуговування клієнтів і підвищення ефективності аналітичної роботи. Використання сучасних цифрових інструментів може стати одним із ключових факторів довгострокової конкурентоспроможності компанії.

Водночас зовнішнє середовище характеризується значною кількістю загроз, більшість з яких має макроекономічний і системний характер. До них належать коливання світових і внутрішніх цін на енергоресурси, регуляторні зміни у сфері енергетики, високий рівень конкуренції між постачальниками, а також загальна економічна нестабільність, пов'язана з воєнним станом. Особливо важливим

ризиком є платіжна дисципліна клієнтів, оскільки затримки розрахунків можуть створювати дефіцит ліквідності у компанії, що працює з великими обсягами оборотного капіталу.

У стратегічному аспекті результати SWOT-аналізу свідчать про необхідність концентрації управлінських зусиль на зміцненні фінансової стійкості підприємства, підвищенні частки власного капіталу та диверсифікації джерел фінансування. Одночасно важливим напрямом є розвиток цифрових управлінських технологій, що дозволить підвищити ефективність бізнес-процесів і знизити операційні витрати.

Підсумовуючи загальну характеристику, можна відзначити, що ТОВ «Електро Баланс» за короткий час зайняло свою нішу на енергетичному ринку, продемонструвавши високі темпи зростання навіть у кризових умовах, що свідчить про певну конкурентну перевагу компанії: гнучку цінову політику, клієнтоорієнтованість, відсутність «штрафів за небаланс» та інші привабливі для споживачів умови. Проте, фінансова структура виглядає ризиковано, так як компанія оперує з мінімальним запасом власного капіталу і невеликою маржею.

2.2 Діагностика рівня стійкості ТОВ «ЕЛЕКТРО БАЛАНС» в умовах кризового середовища

Оцінювання рівня стійкості підприємства є важливим етапом аналітичного дослідження, оскільки дозволяє визначити здатність організації підтримувати стабільність функціонування в умовах нестабільного зовнішнього середовища. На основі теоретико-методичних підходів, розглянутих у першому розділі, проведемо комплексну діагностику стійкості ТОВ «Електро Баланс» з урахуванням особливостей його діяльності у період кризових явищ, енергетичної нестабільності 2021-2026 років та тривалого воєнного стану в Україні. Такий аналіз дає змогу

оцінити рівень адаптивності підприємства до зовнішніх шоків, а також визначити ступінь його внутрішньої фінансової та організаційної надійності.

Одним із ключових напрямів діагностики є оцінка фінансової стійкості підприємства, яка відображає його здатність забезпечувати безперервність діяльності та виконувати зобов'язання перед контрагентами. Основні узагальнені показники фінансової стійкості ТОВ «Електро Баланс» наведено в таблиці 2.4.

Таблиця 2.4 – Показники фінансової стійкості ТОВ «Електро Баланс»

Показник	Значення	Оцінка
Прибутковість діяльності	Позитивна у всі роки	Свідчить про стабільність операцій
Коефіцієнт покриття	1,05	Мінімально достатній рівень ліквідності
Частка власного капіталу	5-6%	Низька фінансова автономія
Коефіцієнт фінансової залежності	>0,9	Висока залежність від зовнішніх джерел
Рентабельність активів	3%	Низька ефективність використання ресурсів
Платіжна дисципліна	Висока	Відсутність прострочених боргів

Джерело: розроблено автором

Фінансовий стан підприємства має суперечливий характер. З одного боку, компанія демонструє позитивні фінансові результати та підтримує достатній рівень поточної ліквідності, що підтверджує її здатність своєчасно виконувати короткострокові зобов'язання. Значні обсяги виручки формують стабільний грошовий потік, який забезпечує проведення розрахунків із постачальниками енергоресурсів, бюджетом та іншими контрагентами. Відсутність прострочених зобов'язань і судових справ щодо стягнення боргів свідчить про належний рівень фінансової дисципліни та прозорість господарської діяльності підприємства. Тобто, у короткостроковому періоді платоспроможність компанії можна оцінити як достатню.

З іншого боку, структура джерел фінансування характеризується низькою часткою власного капіталу та значною залежністю від позикових ресурсів. Частка власних коштів на рівні близько 5-6 % означає, що основна частина активів сформована за рахунок залучених коштів, що підвищує фінансовий ризик і зменшує запас стійкості підприємства у випадку несприятливих змін кон'юнктури.

Така структура фінансування є типовою для компаній-посередників у сфері торгівлі енергоресурсами, однак вона зумовлює підвищену вразливість до ліквідних шоків. Наприклад, затримка платежів з боку великих клієнтів або необхідність здійснення передоплат постачальникам може спричинити дефіцит оборотних коштів [25].

Показник рентабельності активів свідчить про невисоку ефективність використання ресурсного потенціалу підприємства. Низький рівень прибутковості зумовлений специфікою галузі, де діяльність базується на великих оборотах при мінімальній торговельній націнці. Тобто, навіть незначне підвищення витрат або зниження доходів може суттєво вплинути на фінансовий результат. Отже, запас фінансової міцності підприємства є обмеженим, що підтверджує підвищену чутливість до зовнішніх економічних коливань.

Таким чином, ТОВ «Електро Баланс» наразі зберігає платоспроможність і прибутковість, однак характеризується високою залежністю від зовнішнього фінансування та обмеженим рівнем фінансової автономії, що свідчить про необхідність подальшого зміцнення власної капіталізації та формування резервів.

Оцінювання операційної стійкості підприємства дозволяє визначити здатність організації підтримувати безперервність діяльності та виконувати контрактні зобов'язання навіть у нестабільному середовищі [2]. Для ТОВ «Електро Баланс» операційна модель базується на управлінні потоками енергоресурсів, прогнозуванні споживання клієнтів та організації фінансових розрахунків із контрагентами. Така специфіка означає, що ефективність функціонування підприємства визначається не виробничими потужностями, а якістю аналітичного планування, точністю прогнозів та стабільністю партнерських відносин.

Ключові характеристики операційної стійкості підприємства узагальнено в таблиці 2.5.

Таблиця 2.5 – Оцінка операційної стійкості ТОВ «Електро Баланс»

Критерій	Фактичний стан	Аналітична оцінка впливу
Модель діяльності	Торговельно-постачальна, без виробничого циклу	Знижує виробничі ризики та капіталоємність

Продовження табл. 2.5

Ризик небалансів	Компанія бере ризики на себе	Підвищує вимоги до точності прогнозування
Прибутковість у кризові роки	Позитивна	Свідчить про ефективне управління ризиками
Партнерські відносини	Довгострокові контракти з постачальниками	Забезпечують стабільність поставок
Гнучкість закупівель	Можливість різних умов оплати	Підвищує адаптивність до ринкових змін
Безперервність постачання	Збережена навіть у кризовий період	Підтверджує життєздатність операційної моделі
Масштабованість процесів	Потребує подальшої автоматизації	Потенційна зона операційного ризику

Джерело: розроблено автором

Операційна система підприємства характеризується достатнім рівнем стабільності та адаптивності. Позитивні фінансові результати в період високої волатильності енергетичного ринку свідчать про ефективність механізмів прогнозування споживання та управління ризиками небалансів. Тобто, аналітичні та диспетчерські функції підприємства виконуються на належному рівні, забезпечуючи відповідність між контрактними та фактичними обсягами поставок.

Важливою складовою операційної стійкості виступає надійність партнерських зв'язків із постачальниками енергоресурсів. Наявність довгострокових контрактів і гнучких умов розрахунків дає змогу підприємству підтримувати стабільність поставок навіть у періоди ринкових коливань. Факт безперервного обслуговування клієнтів у період енергетичної кризи підтверджує здатність компанії ефективно координувати закупівельні та збутові процеси [26].

Швидке зростання обсягів діяльності у попередні роки формує нові вимоги до організації внутрішніх процесів. Збільшення кількості контрактів, клієнтів і фінансових операцій підвищує навантаження на системи обліку, білінгу та управління взаємодією зі споживачами. У довгостроковій перспективі це потребує розширення цифрової інфраструктури підприємства та впровадження автоматизованих інформаційних систем, що дозволить уникнути операційних вузьких місць і підвищити швидкість обробки даних.

Оцінювання внутрішньої стійкості підприємства передбачає аналіз ризиків, що формуються всередині організації та безпосередньо залежать від якості управління, кадрової політики, структури прийняття рішень і рівня формалізації бізнес-процесів [5]. Для ТОВ «Електро Баланс» внутрішні ризики мають переважно організаційно-кадровий та управлінський характер, що є типовим для підприємств малого та середнього бізнесу на етапі активного розвитку.

Одним із ключових внутрішніх ризиків виступає кадровий ризик, зумовлений невеликою чисельністю персоналу та високою концентрацією компетенцій у межах окремих посад.

За наявності близько 10-11 працівників окремі функції виконуються вузькими спеціалістами, які мають унікальні знання та доступ до критично важливих ресурсів, зокрема енергетичних торгових майданчиків або систем прогнозування споживання. Втрата таких співробітників унаслідок мобілізації, хвороби чи переходу до конкурентів може призвести до тимчасового зниження операційної ефективності або навіть до переривання окремих бізнес-процесів.

Практичний досвід функціонування підприємства у 2022 році свідчить про наявність певного адаптаційного потенціалу, де, у період мобілізації частини персоналу обов'язки були перерозподілені, а діяльність компанії не припинялася, що вказує на достатній рівень гнучкості організаційної структури та згуртованості колективу.

Проте з позиції довгострокової стійкості доцільним є формування системи управління знаннями, що передбачає документування ключових процедур, розроблення внутрішніх регламентів, підготовку дублерів та перехресне навчання персоналу [9].

Такий підхід дозволить мінімізувати залежність від окремих фахівців і підвищити безперервність діяльності. Систематизовано внутрішні ризики підприємства наведено в табл. 2.6.

Таблиця 2.6 – Основні внутрішні ризики ТОВ «Електро Баланс» та напрями їх мінімізації

Вид ризику	Прояв у діяльності	Потенційні наслідки	Напрями управління
Кадровий ризик	Невелика чисельність персоналу, концентрація компетенцій	Порушення операційних процесів у разі втрати ключових фахівців	Підготовка дублерів, документування процедур, внутрішнє навчання
Управлінський ризик	Централізована модель прийняття рішень	Залежність від однієї особи, стратегічні помилки	Делегування повноважень, формалізація бізнес-планування
Операційний ризик	Ручні процеси в обліку та прогнозуванні	Помилки, затримки в обробці даних	Автоматизація та цифровізація процесів
Фінансовий ризик	Обмежені внутрішні резерви	Уразливість до касових розривів	Формування резервного фонду, диверсифікація фінансування

Джерело: розроблено автором

Внутрішні ризики підприємства мають переважно управлінський та організаційний характер і можуть бути мінімізовані шляхом удосконалення системи менеджменту.

Важливим фактором внутрішньої стійкості є корпоративна культура та мотиваційна складова. В умовах воєнного стану та економічної нестабільності колектив підприємства продемонстрував здатність до швидкої адаптації, збереження клієнтської бази та підтримання дистанційного формату роботи. Така поведінка персоналу свідчить про високий рівень внутрішньої згуртованості, довіри до керівництва та готовності працювати в умовах підвищеного стресу. У сучасних умовах людський капітал виступає не менш важливим чинником стійкості, ніж фінансові ресурси.

Окремої уваги потребує система управління підприємством. Для ТОВ «Електро Баланс» характерна централізована модель керівництва, за якої ключові стратегічні рішення приймаються директором-власником. Такий формат управління забезпечує оперативність реакції на зміни ринкової кон'юнктури, що особливо важливо у сфері енергетики з її високою волатильністю. У періоди різких цінових коливань саме швидкість ухвалення рішень дозволила компанії коригувати

умови договорів, змінювати політику закупівель і зберігати конкурентні позиції [19].

Стійкість функціонування ТОВ «Електро Баланс» у досліджуваній період значною мірою визначалась впливом зовнішнього середовища, яке у 2022-2025 роках характеризувалося високим рівнем нестабільності, зумовленим воєнними подіями, що наведено в табл. 2.7.

Таблиця 2.7 – Вплив зовнішніх кризових чинників на діяльність ТОВ «Електро Баланс»

Фактор зовнішнього середовища	Прояв у макросередовищі	Потенційний вплив на компанію	Фактичний результат
Скорочення споживання електроенергії у 2022 р.	Зниження попиту на ~25–30%	Падіння обсягів реалізації	Компанія наростила виручку за рахунок розширення клієнтської бази
Волатильність цін на енергоносії	Різкі коливання цін на газ та електроенергію	Ризик збитків при фіксованих тарифах	Гнучка тарифна політика дозволила уникнути втрат
Воєнні дії та інфраструктурні атаки	Перебої електропостачання, блекаут	Зниження споживання та операційні збої	Дистанційна модель роботи забезпечила безперервність діяльності
Регуляторні зміни	Тимчасові державні обмеження та підтримка ринку	Невизначеність умов діяльності	Загалом сприятливе регуляторне середовище
Кібер- та інфраструктурні ризики	Пошкодження енергосистеми, нестабільність зв'язку	Переривання операційних процесів	Використання хмарних сервісів мінімізувало ризики

Джерело: розроблено автором

За умов суттєвого зниження загального споживання електроенергії в Україні у перший рік повномасштабної війни підприємству вдалося забезпечити зростання обсягів реалізації, що пояснюється тим, що на початковому етапі розвитку компанія перебувала у фазі активного формування клієнтської бази, тому її результати більше залежали від внутрішньої динаміки розширення, ніж від загальноринкових тенденцій. Більше того, скорочення кількості постачальників на ринку через банкрутства та вихід частини компаній створило можливості для перерозподілу клієнтів, що могло позитивно вплинути на ринкову позицію підприємства. У наступні роки, попри нестабільність попиту, виручка

продовжувала зростати, що свідчить про ефективну політику диверсифікації клієнтської бази за галузями та регіонами.

Значний вплив на діяльність підприємства мали коливання цін на енергоресурси. Різке зростання вартості природного газу на європейських ринках у 2022 році створювало ризики для постачальників, які працювали за довгостроковими фіксованими контрактами. Гнучка тарифна політика ТОВ «Електро Баланс», що передбачала періодичний перегляд цін залежно від ринкової кон'юнктури, дозволила уникнути значних фінансових втрат і навіть забезпечити зростання доходів у грошовому вимірі [33]. Висока волатильність енергетичних ринків залишається довгостроковим ризиком, який потребує системного управління, включаючи сценарне планування та формування резервів ліквідності.

Особливу роль у забезпеченні стійкості підприємства відіграла його здатність адаптуватися до воєнних загроз та перебоїв енергопостачання. Масовані атаки на енергетичну інфраструктуру України у 2022-2026 роках спричиняли періодичні обмеження електропостачання та тимчасове зниження обсягів споживання. Ризики подібних відключень зберігається і в наступні періоди, що підтримує високий рівень невизначеності на ринку. У цих умовах підприємство завчасно перейшло на дистанційну модель роботи та використання хмарних цифрових сервісів, що забезпечило збереження доступу до даних і безперервність операцій навіть у разі перебоїв електроенергії. Для невеликої компанії впровадження таких рішень відбулося швидко та з відносно невеликими витратами, що стало важливою конкурентною перевагою.

Додатковим фактором стабілізації виступило регуляторне середовище. Державні заходи підтримки енергетичного сектору у кризовий період, спрямовані на недопущення різких коливань ринку та збереження платоспроможності споживачів, створили відносно сприятливі умови для діяльності постачальників, що зменшило ризик масових неплатежів і сприяло підтриманню фінансових потоків підприємства.

Отже, можна стверджувати, що на сучасному етапі розвитку ТОВ «Електро Баланс» зберігає функціональну стабільність і підтримує відносну фінансову рівновагу, незважаючи на дію кризових чинників зовнішнього середовища. Підприємство характеризується достатнім рівнем адаптивності, що проявляється у здатності оперативно коригувати масштаби діяльності відповідно до кон'юнктури ринку, диверсифікувати напрями роботи, застосовувати гнучкі цінові механізми та підтримувати належну якість обслуговування клієнтів. Також присутня низка структурних обмежень: недостатній рівень власної капіталізації, залежність від короткострокових джерел фінансування та обмежені кадрові резерви, які стримують потенціал довгострокової стійкості. Наявність зазначених факторів обумовлює необхідність реалізації цілеспрямованих управлінських заходів щодо зміцнення фінансової, організаційної та кадрової стабільності підприємства, що становитиме предмет подальшого дослідження.

2.3 Розроблення заходів з удосконалення управління стійкістю ТОВ «ЕЛЕКТРО БАЛАНС» та оцінка їх ефективності

Ефективне управління стійкістю підприємства в умовах нестабільного середовища передбачає не лише констатацію наявних проблем, а й формування системи практичних заходів, спрямованих на їх усунення та запобігання майбутнім ризикам. Результати аналітичної діагностики, проведеної у попередніх підрозділах, засвідчили, що ТОВ «Електро Баланс» характеризується достатнім рівнем адаптивності та операційної гнучкості, однак водночас має низку структурних обмежень, які стримують довгострокову стійкість. До них належать недостатній рівень власної капіталізації, залежність від короткострокових джерел фінансування, обмежені кадрові резерви, недостатня формалізація системи управління ризиками та потреба у подальшій цифровізації бізнес-процесів. З

огляду на це виникає необхідність розроблення комплексної програми підвищення стійкості підприємства, що охоплює фінансову, організаційну, операційну та стратегічну складові.

Для систематизації ключових проблем функціонування підприємства та визначення шляхів їх вирішення узагальнену аналітичну характеристику подано в таблиці 2.8.

Таблиця 2.8 – Виявлені проблеми стійкості ТОВ «Електро Баланс» та напрями їх вирішення

Проблемна зона	Характеристика проблеми	Запропонований управлінський захід	Очікуваний результат
Фінансова структура	Низька частка власного капіталу	Рекапіталізація та реінвестування прибутку	Зростання фінансової автономії
Ліквідність	Висока залежність від оборотних коштів	Створення резервного фонду ліквідності	Зниження ризику касових розривів
Прибутковість	Низька маржинальність діяльності	Оптимізація тарифної політики	Зростання рентабельності продажів
Управління ризиками	Відсутність формалізованої системи	Запровадження реєстру ризиків	Підвищення прогнозованості діяльності
Кадрова стійкість	Концентрація функцій у вузького кола працівників	Розширення штату та дублювання функцій	Зниження кадрових ризиків
Цифровізація	Часткова автоматизація процесів	Впровадження CRM та аналітичних систем	Підвищення ефективності управління
Безперервність діяльності	Потенційна вразливість до форс-мажорів	План безперервності бізнесу	Стабільність роботи в кризових умовах

Джерело: розроблено автором

Більшість проблем підприємства має системний характер і пов'язана не з поточними збитками чи операційними помилками, а з особливостями структури розвитку компанії як швидкозростаючого суб'єкта господарювання. Тобто, запропоновані заходи повинні мати стратегічний характер і бути спрямованими на зміцнення фундаментальних параметрів стійкості, а не лише на ліквідацію окремих ризиків. Важливим напрямом є підвищення фінансової автономії підприємства, оскільки достатній рівень власного капіталу виконує функцію буфера безпеки та дозволяє зменшити залежність від зовнішніх джерел фінансування. Паралельно з

чим необхідно впровадити елементи системного ризик-менеджменту, що передбачає формалізацію процедур ідентифікації, оцінювання та моніторингу ризиків.

Важливу роль у зміцненні стійкості відіграє також підвищення рівня цифровізації бізнес-процесів, оскільки автоматизовані системи обліку, прогнозування та управління взаємодією з клієнтами дозволяють зменшити операційні ризики, прискорити прийняття рішень і підвищити точність планування [17]. Розвиток кадрового потенціалу та створення системи внутрішнього резервування компетенцій сприятиме зниженню залежності від окремих фахівців і забезпечить безперервність функціонування підприємства навіть у разі непередбачуваних кадрових втрат. Для реалізації запропонованих заходів необхідні певні інвестиційні ресурси. Прогноз одноразових інвестиційних витрат на впровадження ключових заходів наведено в табл. 2.9.

Таблиця 2.9 – Одноразові інвестиційні витрати на впровадження ключових заходів

Напрямок інвестування	Складові витрат	Сума, тис. грн	Очікуваний функціональний ефект
ІТ-інфраструктура	Ліцензія CRM-системи (2 роки), інтеграція з бухгалтерією, модуль прогнозування споживання, налаштування аналітики	300	Автоматизація процесів, зменшення операційних помилок, покращення прогнозування небалансів
Кібербезпека	Аудит ІТ-систем, впровадження антивірусного захисту корпоративного рівня, резервне хмарне сховище, налаштування VPN	100	Захист від втрати даних, мінімізація кіберризиків, безперервність роботи
Резервне енерго-забезпечення	Придбання генератора, джерел безперебійного живлення, резервний інтернет-канал (Starlink)	150	Гарантування безперервності роботи під час блекаутів
Навчання персоналу	Курси з ризик-менеджменту, енерготрейдингу, кібергігієни, підвищення кваліфікації бухгалтерії	100	Підвищення професійного рівня та зменшення кадрових ризиків
Маркетингове розширення	Аналіз нових сегментів, рекламна кампанія, участь у тендерах, розробка комерційних пропозицій	200	Диверсифікація клієнтської бази, зростання доходів
Разом		850	

Джерело: розроблено автором

Найбільшу частку інвестицій становлять витрати на цифровізацію бізнес-процесів, що є стратегічно обґрунтованим з огляду на специфіку діяльності енерготрейдера. Впровадження CRM-системи та аналітичного програмного забезпечення дозволить зменшити похибки прогнозування споживання, що безпосередньо впливає на величину небалансів і відповідних штрафів. Навіть зниження небалансів на 10-15 % може забезпечити економію в сотні тисяч гривень на рік, що частково компенсує інвестиційні витрати вже в перші роки використання системи.

Інвестиції в кібербезпеку мають превентивний характер. З огляду на зростання кількості кібератак у період воєнного стану, втрата даних або блокування систем може спричинити значні фінансові та репутаційні збитки. Вартість впровадження базових засобів захисту є відносно невисокою порівняно з потенційними втратами, тому такі витрати слід розглядати як страхування операційної стабільності.

Резервне енергозабезпечення особливо актуальне в умовах періодичних відключень електроенергії у 2024-2026 роках, що виникали через пошкодження енергетичної інфраструктури. Забезпечення автономності роботи офісу та IT-систем дозволить уникнути простоїв і втрати клієнтів через неможливість своєчасного обслуговування.

Навчання персоналу має довгостроковий мультиплікативний ефект. Підвищення компетентності співробітників знижує ймовірність помилок у роботі, покращує якість прийняття управлінських рішень і формує внутрішній кадровий резерв. У стратегічному вимірі це підвищує організаційну стійкість підприємства.

Маркетингові інвестиції спрямовані на диверсифікацію клієнтського портфеля, що дозволить зменшити залежність від окремих сегментів ринку та підвищити стабільність грошових потоків.

З фінансової точки зору, загальний обсяг одноразових інвестицій у 850 тис. грн становить менше 0,1 % від річного обороту підприємства за 2024-2025 роки, що свідчить про їх прийнятність і реалістичність.

Сукупний обсяг інвестицій, необхідних для реалізації запропонованої програми підвищення стійкості ТОВ «Електро Баланс», формується з одноразових стратегічних вкладень та подальших витрат на підтримку впроваджених управлінських і цифрових інструментів. Загальний бюджет першого року реалізації заходів становитиме близько 0,85 млн грн, що включає витрати на модернізацію IT-інфраструктури, кіберзахист, резервні технічні ресурси, навчання персоналу та маркетингове розширення. Починаючи з другого року, витрати стабілізуються на значно нижчому рівні, оскільки більшість вкладень матиме одноразовий характер, а поточні витрати стосуватимуться лише підтримки систем, оновлення програмного забезпечення та періодичного навчання персоналу. Така структура фінансування забезпечує високу передбачуваність бюджету та дозволяє підприємству планувати розвиток без значного навантаження на грошові потоки.

Загальний обсяг інвестицій у підвищення стійкості підприємства протягом трирічного періоду становитиме 1,19 млн грн, з яких основна частина припадає на перший рік реалізації програми. У наступні два роки витрати обмежуватимуться лише підтримкою систем та періодичними організаційними заходами. Очікуваний додатковий прибуток формується за рахунок зниження операційних втрат, оптимізації закупівель, скорочення штрафів за небаланси, зростання ефективності управління клієнтами та зменшення фінансових ризиків. За прогностичними оцінками, додатковий прибуток може становити приблизно 0,3 млн грн у перший рік, 0,6 млн грн у другий рік та 0,8 млн грн у третій рік, що сумарно становить 1,7 млн грн.

Показник ROI відображає співвідношення прибутку, отриманого в результаті інвестицій, до загального обсягу інвестованих коштів, і дає змогу оцінити загальну рентабельність проекту [30].

Формула обчислення ROI:

$$ROI = \frac{\text{Додатковий прибуток} - \text{Інвестиції}}{\text{Інвестиції}} \times 100\% \quad (2.1)$$

$$ROI = \frac{1,7 - 1,19}{1,19} \times 100\% \approx 42,86\% \quad (2.2)$$

Отримане значення ROI становить приблизно 42,86%, що свідчить про те, що за три роки проект здатен компенсувати витрати та принести значний позитивний дохід.

Для більш глибокої оцінки результативності доцільно також використати показник чистої приведеної вартості, який враховує часову вартість грошей та дозволяє визначити реальний економічний ефект проекту з урахуванням дисконтування майбутніх грошових потоків. В розрахунку використовується стандартна формула:

$$NPV = \sum_{t=1}^n \frac{CF_t}{(1+r)^t} - IC, \quad (2.3)$$

де:

- CF_t – грошовий потік у році t (у млн грн),
- r – дисконтна ставка (10%),
- n – тривалість прогностного періоду (3 роки),
- IC – загальний обсяг інвестицій (1,19 млн грн).

Згідно з прогностними даними, очікувані грошові потоки становлять:

$$NPV = \frac{0,3}{(1+0,1)^1} + \frac{0,6}{(1+0,1)^2} + \frac{0,8}{(1+0,1)^3} - 1,19 \approx 0,18 \text{ млн грн} \quad (2.4)$$

Розраховане значення чистої приведеної вартості на рівні приблизно 0,18 млн грн є позитивним, що свідчить про перевищення дисконтованих грошових надходжень над обсягом початкових інвестицій. Іншими словами, з урахуванням фактора часу та альтернативної вартості капіталу, програма підвищення стійкості не лише компенсує вкладені кошти, але й формує додаткову економічну вигоду для підприємства.

Отже, результати проведеного обґрунтування заходів із підвищення рівня стійкості ТОВ «Електро Баланс» засвідчують, що запропонована програма має як організаційно-управлінську, так і економічну доцільність. Запропонований

комплекс дій спрямований на зміцнення фінансової автономії, підвищення операційної надійності, розвиток кадрового потенціалу та цифровізацію бізнес-процесів, що формує системну основу довгострокової стабільності підприємства. Проведені розрахунки ефективності підтверджують, що інвестиції у впровадження заходів не лише окуповуються, а й забезпечують додаткову вартість для бізнесу, що свідчить про їх стратегічну виправданість.

ВИСНОВКИ

Проведене дослідження дозволило комплексно розкрити теоретико-методичні та практичні аспекти управління стійкістю бізнес-організації в умовах кризового середовища та досягти поставленої мети роботи. У результаті узагальнення наукових підходів встановлено, що стійкість підприємства є багатовимірною економічною категорією, яка відображає здатність організації підтримувати стабільність функціонування, адаптуватися до змін зовнішнього середовища та забезпечувати довгостроковий розвиток навіть за наявності дестабілізуючих чинників. Доведено, що сучасне трактування стійкості виходить за межі суто фінансових параметрів і охоплює операційні, управлінські, кадрові та інноваційні складові, які формують інтегральний потенціал стабільності бізнесу.

Аналіз факторів впливу кризових процесів засвідчив, що рівень стійкості підприємства визначається сукупною дією зовнішніх та внутрішніх чинників. Зовнішні фактори формують загальні умови функціонування та задають межі адаптації організації, тоді як внутрішні відображають якість управління ресурсами, ефективність бізнес-процесів та стратегічну зрілість підприємства. Встановлено, що саме внутрішні параметри здатні істотно пом'якшувати негативний вплив зовнішніх кризових явищ, виступаючи своєрідним буфером економічної безпеки.

У процесі дослідження систематизовано методичні підходи до оцінювання стійкості підприємства та доведено доцільність їх комплексного застосування. Визначено, що використання лише фінансових показників не дає повної картини стану організації, тому оцінювання повинно здійснюватися на основі інтегрованого підходу, який поєднує фінансові коефіцієнти, аналітичні моделі прогнозування кризових станів, нефінансові індикатори та експертні оцінки. Такий підхід забезпечує більш об'єктивну діагностику та дозволяє виявляти потенційні ризики на ранніх етапах їх виникнення.

Практична частина роботи дала змогу здійснити комплексну характеристику діяльності ТОВ «Електро Баланс» та встановити особливості його

функціонування як енергетичного трейдера в умовах нестабільного економічного середовища. Аналіз фінансових результатів підприємства засвідчив високі темпи зростання обсягів діяльності, позитивну динаміку доходів і прибутковості, що свідчить про ефективність обраної бізнес-моделі та здатність компанії адаптуватися до змін ринку. Також діагностика структури капіталу показала підвищену залежність підприємства від позикових ресурсів та обмежений запас фінансової міцності, що створює потенційні ризики ліквідності у випадку погіршення кон'юнктури.

Оцінювання операційної та організаційної стійкості засвідчило, що підприємство характеризується достатньою гнучкістю бізнес-процесів, ефективною системою прогнозування споживання ресурсів та здатністю підтримувати безперервність діяльності навіть у періоди зовнішніх шоків. Виявлено структурні обмеження розвитку, пов'язані з невеликою чисельністю персоналу, високою концентрацією управлінських функцій та недостатнім рівнем формалізації системи ризик-менеджменту.

Результати стратегічного аналізу середовища функціонування підприємства підтвердили, що компанія має значний потенціал розвитку завдяки диверсифікації діяльності, клієнтоорієнтованій політиці та здатності швидко масштабувати операції, проте її довгострокова стійкість залежить від ефективності управління фінансовими ризиками, рівня цифровізації процесів та здатності адаптуватися до змін регуляторного середовища енергетичного ринку.

На основі проведеної діагностики розроблено комплекс заходів, спрямованих на підвищення стійкості підприємства, що охоплюють фінансову стабілізацію, розвиток системи ризик-менеджменту, цифровізацію управління, забезпечення безперервності діяльності та зміцнення кадрового потенціалу. Обґрунтовано економічну ефективність запропонованих заходів, зокрема доведено їх інвестиційну доцільність шляхом розрахунку показників рентабельності інвестицій та чистої приведеної вартості. Позитивне значення інтегральних показників ефективності свідчить про здатність запропонованої програми не лише

компенсувати вкладені ресурси, але й забезпечити додатковий економічний результат у середньостроковій перспективі.

Отже, результати дослідження підтверджують, що забезпечення стійкості бізнес-організації в кризовий період є складним багаторівневим процесом, який потребує системного управлінського підходу, інтеграції фінансових та нефінансових інструментів аналізу, а також стратегічного планування розвитку. Практичне впровадження розроблених рекомендацій сприятиме зміцненню конкурентних позицій ТОВ «Електро Баланс», підвищенню його адаптивності до зовнішніх викликів і формуванню стабільних передумов довгострокового функціонування.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Башнянин Г.І. Фінансова стійкість суб'єктів господарювання та шляхи її покращення. Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії. 2016. Вип. 2 (02). С. 98–101.
2. Бенъ Т.Г. Інтегральна оцінка фінансового стану підприємства Фінанси України. 2019. Вип. 6. С. 53–61.
3. Бугай В. З., Рєзанов Е. О. Основні напрями збереження фінансової стійкості підприємства в умовах кризи. Економічний простір. 2019. Вип. 142. С. 112–122. URL: <http://prostir.pdaba.dp.ua/index.php/journal/article/view/55> (дата звернення 20.02.2026).
4. Бурденко І.М. Фінансова стійкість підприємств торгівлі та її забезпечення в умовах трансформації національної економіки. Вісник ОДЕУ. 2018. Вип. 2. С.40–45.
5. Герєга О.В. Управління потенціалом фінансово-економічної стійкості торговельних підприємств. Дис. канд. екон. наук: 08.00.04. Львів, 2021. 271 с.
6. Городинська Д. Економічна стійкість підприємства. Актуальні проблеми економіки. 2018. Вип. 10 (42). С. 141–146.
7. Директива європейського парламенту і ради 2014/65/ЄС від 15 травня 2014 року про ринки фінансових інструментів та про внесення змін до Директиви 2002/92/ЄС та Директиви 2011/61/ЄС. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/984_041-14#Text (дата звернення 20.02.2026).
8. Довгань Л.Є. Стратегічна стійкість у системі стратегічного управління підприємством. Актуальні проблеми економіки: науковий економічний журнал. Київ: Національна академія управління, 2017. Вип. 11 (113) С. 115–122.
9. Загородна О. Діагностика фінансового стану і стійкості функціонування підприємств. Вісник ТНЕУ. 2017. Вип. 3. С. 20–24.

10. Зазуляк Х.С. Фінансова стійкість підприємства та фактори, що впливають на неї. Студентський науковий вісник «Керівник. ІНФО». 2017. С. 34–38.
11. Закон України Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/996-14#Text> (дата звернення 20.02.2026).
12. Іщенко А.В., Колос І.В. Стійкість підприємства в умовах воєнного стану. Сучасний менеджмент: витоки, реалії та перспективи розвитку. зб. тез Хтої Всеукраїнської студентської науково-практичної конференції присвяченої 73-ій річниці від дня народження д.е.н., професора Петра Степановича Березівського. Львів, 2024 С. 35-37.
13. Карпенко Г. Шляхи удосконалення фінансового стану підприємства. Економіка держави. 2018. Вип. 1. С. 61–62
14. Кизим М.О. Оцінка і діагностика фінансової стійкості підприємства : Монографія. Харків: «ІНЖЕК», 2019. 144 с.
15. Кодекс України з процедур банкрутства. Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2597-19#Text> (дата звернення 20.02.2026).
16. Копчак Ю.С. Проблеми діагностики фінансового стану і стійкості функціонування підприємства. Вісник Сумського державного університету. 2019 Вип. 9. С. 23–34.
17. Коробов М.Я. Фінансово-економічний аналіз діяльності підприємств : навч. посіб. Київ: Знання, 2017. 378 с.
18. Костриченко В.М., Мартинчук Б.В. Особливості антикризових рішень підприємства в умовах воєнного стану. Проблеми раціонального використання соціально-економічного, еколого-енергетичного потенціалу України та її регіонів: матеріали V Міжнародної науково-практичної конференції ГО «ІЕЕЕД», (15 лютого 2023 року), м. Луцьк: ФОП Мажула Ю. М., 2023. 332 с. С.174-176..
19. Лазоренко В.В. Моделювання оцінки фінансової стійкості підприємства сфери послуг: дис. канд. екон. наук: 08.00.11. Полтава, 2019. 202 с.

20. Левкович О.В., Калашнікова Ю.М. Фінансова стійкість як передумова інноваційного розвитку підприємства. Ефективна економіка. 2021. № 4. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8776> (дата звернення 20.02.2026).
21. Леонова, Б., Островська, О., Круш, В. Підвищення стійкості фінансового стану суб'єктів малого бізнесу. Економіка та суспільство, 2023. Вип. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-56-65> (дата звернення 20.02.2026).
22. Ловінська Л.Г. Фінансова стійкість організацій як індикатор економічного потенціалу. Фінанси, облік і аудит. 2016. Вип. 1(23).С. 252–259.
23. Масленніков Є.І. Методологічні та практичні засади дослідження системи управління фінансовою стійкістю промислового підприємства : монографія. Одеса: Прес-кур'єр, 2019. 316 с.
24. Наказ Про затвердження Методичних рекомендацій щодо виявлення ознак неплатоспроможності підприємства та ознак дій з приховування банкрутства, фіктивного банкрутства чи доведення до банкрутства. Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0014665-06#Text> (дата звернення 20.02.2026).
25. Овчаренко Р.В. Інформаційне забезпечення та методика оцінювання фінансової стійкості підприємства. Банківська справа. 2019. Вип. 4. С. 59–62
26. Пожар Є. П. Шляхи оптимізації фінансової стійкості підприємства в період кризи. Наукові записки Національного університету «Острозька академія». Серія «Економіка». 2021. Вип. 21 (49). С. 88 93. DOI: [https://doi.org/10.25264/2311-5149-2021-21\(49\)-88-93](https://doi.org/10.25264/2311-5149-2021-21(49)-88-93) (дата звернення 20.02.2026).
27. Про затвердження Методичних рекомендацій щодо виявлення ознак неплатоспроможності підприємства та ознак дій з приховування банкрутства, фіктивного банкрутства чи доведення до банкрутства. Міністерство Економіки України. URL: <https://ips.ligazakon.net/document/ME06025?an=1334> (дата звернення 20.02.2026).

28. Русіна, Ю. О., Полозук, Ю. В. Економічна сутність фінансової стійкості підприємства та фактори, що на неї впливають. *International scientific journal*. 2015. № 2. С. 91–94.
29. Савченко М. В., Шкуренко О. В. Фінансова стійкість як передумова розвитку міжнародного бізнесу. *Бізнесінформ*. 2019. № 1. С. 96–104. Слободян, Н. Г. Аналіз і прогнозування фінансової стійкості підприємства в сучасних умовах: методологія і практика. *Економічний аналіз*. Тернопіль. 2014. № 18 (2). С. 239–245.
30. Сподіна А. О. Фінансова стійкість підприємства: сутність та фактори впливу. *Міжнародний науковий журнал "Інтернаука"*. 2022. № 12 (131). С. 24-31.
31. Стрішенез О. Аналітичний огляд фінансової стійкості підприємства. *Економічний часопис Волинського національного університету імені Лесі Українки*. 2018. № 3, 15. С. 58-65
32. Ткаченко Є.Ю., Фатюха В.В., Яришко О.В. Фінансова стійкість підприємства: сутність та основи управління. *Інфраструктура ринку*. 2021. Вип.56. С. 129–134.
33. ТОВ «Електро Баланс» 44516967 URL: <https://opendatabot.ua/c/44516967> (дата звернення 20.02.2026).
34. ТОВ «Електро Баланс» URL: <https://www.el-balance.energy> (дата звернення 20.02.2026).
35. Тупкало В.М., Голь І.В. Модель комплексної оцінки бізнес-стійкості телекомунікаційного підприємства. *VIII Всеукраїнська науково – практична конференція «Сучасні підходи до управління підприємством»: зб. тез. доп.* Київ: Вид-во «Політехніка», 2017. С.36.
36. Тютюнник Ю.М. *Фінансовий аналіз: навч. посіб.* Київ: Знання, 2017. 815 с.
37. Чепка В.В., Матяш О.К. Фінансова стійкість підприємства: сутність та фактори впливу. *Економіка і суспільство*. 2017. № 12. С. 649–655