

**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 УМОВАХ  
ВОЄННОГО СТАНУ**

**ТИХОГО АРТЕМА ДМИТРОВИЧА**

Науковий керівник: к.е.н., доц., доц. кафедри менеджменту Алла ОСОКІНА

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

В.о. завідувача кафедри д.е.н., проф. Михайло САГАЙДАК

**Київ 2025**

## ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ СТІЙКОСТІ БІЗНЕС-ОРГАНІЗАЦІЇ.....	6
1.1. Сутність та види стійкості бізнес-організації.....	6
1.2. Основні фактори, що впливають на стійкість бізнес-організації в умовах кризових ситуацій .....	13
1.3. Методичні підходи до оцінки стійкості бізнес-організації.....	21
РОЗДІЛ 2 АНАЛІТИЧНА ОЦІНКА СТІЙКОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «ТД АКВА-ТРЕЙД» ТА ОБГРУНТУВАННЯ НАПРЯМІВ ЇЇ ПОСИЛЕННЯ .....	33
2.1. Загальна організаційно-економічна характеристика діяльності ТОВ «ТД Аква-Трейд» .....	33
2.2. Економічні та соціальні наслідки воєнного стану в Україні для бізнесу.....	39
2.3. Аналіз рівня стійкості підприємства .....	50
2.4. Обґрунтування заходів щодо підвищення стійкості ТОВ «ТД Аква-Трейд» та їх економічна оцінка.....	60
ВИСНОВКИ .....	77
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	81

## ВСТУП

*Актуальність теми.* Фінансова стійкість підприємства є одним із ключових аспектів його фінансово-господарської діяльності, визначаючи рівень платоспроможності, інвестиційної привабливості та здатності до стійкого розвитку в умовах динамічного економічного середовища. Актуальність дослідження даного питання обумовлена тим, що управління фінансовою стійкістю виступає фундаментальною функцією стратегічного управління підприємством, забезпечуючи його конкурентоспроможність, стабільність фінансових потоків та ефективне використання ресурсів.

Фінансова стійкість є невід'ємним фактором підтримки безперервності операційної, фінансової та інвестиційної діяльності, формуючи необхідну інформаційну базу для потенційних інвесторів, кредиторів та інших зацікавлених сторін. В умовах нестабільності економічних процесів, зростаючих ризиків та високого рівня невизначеності ефективне управління фінансовою стійкістю набуває особливого значення, адже воно сприяє зниженню фінансових ризиків, підвищенню рівня ліквідності та забезпеченню можливості підприємства своєчасно виконувати зобов'язання перед контрагентами.

Оцінка фінансової стійкості є невід'ємним етапом фінансового аналізу, оскільки вона дозволяє не лише виявити поточний фінансовий стан підприємства, а й прогнозувати його подальший розвиток, враховуючи макро- та мікроекономічні чинники. Позитивні значення показників фінансової стійкості створюють передумови для розширення діяльності підприємства, залучення додаткових джерел фінансування, нарощення капіталу та підвищення його ринкової вартості.

Ефективне управління фінансовою стабільністю є важливим інструментом стратегічного управління фінансами, оскільки воно забезпечує довгострокову стійкість підприємства, дозволяючи уникати кризових ситуацій та зберігати фінансову автономію. Фінансово стійке підприємство має низку конкурентних

переваг, зокрема у сфері залучення кредитних ресурсів, формування довгострокових партнерських відносин, вибору контрагентів та залучення висококваліфікованих фахівців, що у сукупності сприяє його сталому розвитку в сучасних економічних умовах.

Мета роботи: дослідити теоретико-методичні засади та розробити практичні рекомендації щодо покращення управління стійкістю бізнес-організації в умовах військового стану.

Відповідно до мети було визначено наступні завдання дослідження:

- розкрити сутність та види стійкості бізнес-організації;
- визначити основні фактори, що впливають на стійкість бізнес-організації в умовах війни;
- дослідити методичні підходи до оцінки рівня стійкості бізнес-організації;
- надати загальну організаційно-економічну характеристику діяльності ТОВ "ТД АКВА ТРЕЙД";
- проаналізувати економічні та соціальні наслідки військового стану в Україні для бізнес-систем;
- провести аналітичну оцінку рівня стійкості підприємства;
- обґрунтувати заходи щодо посилення стійкості ТОВ "ТД АКВА ТРЕЙД" та провести їх економічну оцінку.

Об'єктом дослідження є соціально-економічні відносини, що формуються в процесі управління стійкістю бізнес-організації в умовах військового стану.

Предметом дослідження є теоретичні та практичні аспекти управління стійкістю бізнес-організації в умовах військового стану.

Основними методами під час дослідження були: аналіз і синтез; індукція та дедукція; абстрагування та узагальнення; статистичний аналіз; порівняльний аналіз; табличний та графічний метод; коефіцієнтний аналіз.

Практичне значення отриманих результатів полягає в визначенні економічних та соціальних наслідків військового стану в Україні для бізнесу; наданні загальної організаційно-економічної характеристики діяльності ТОВ

«ТД Аква-Трейд»; здійсненні аналізу рівня стійкості підприємства; наданні обґрунтування заходів щодо підвищення стійкості ТОВ «ТД Аква-Трейд» та їх економічну оцінку. Отримані результати можуть бути використані для удосконалення системи управління фінансовою стійкістю як на рівні окремих бізнес-структур, так і у формуванні політики державної підтримки підприємств в умовах економічної нестабільності.

Інформаційну базу дослідження становлять нормативно-правові акти України, статистичні дані та аналітичні звіти, а саме дані Державної служби статистики України, Національного банку України та Міністерства фінансів України; наукові праці та публікації щодо наслідків військового стану для економіки України; внутрішня звітність та інформація підприємства ТОВ «ТД Аква-Трейд», тощо.

Структура роботи. Робота складається зі вступу, двох розділів, висновків, списку використаних джерел, додатку.

# РОЗДІЛ 1

## ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ СТІЙКОСТІ БІЗНЕС-ОРГАНІЗАЦІЇ

### 1.1. Сутність та види стійкості бізнес-організації

Стійкість підприємства є важливою складовою фінансово-господарської діяльності, що використовується при оцінці надійності, кредитоспроможності, конкурентоспроможності, а також ризику банкрутства підприємства. Вона виступає як гарантія ефективної реалізації економічних інтересів підприємства. Стійке підприємство має значні переваги порівняно з економічно нестійким, зокрема, забезпечує надійність виробничих процесів, стійкість до змін ринкового середовища, інвестиційну привабливість та здатність реалізувати масштабні проекти.

Одним із основних негативних чинників, що впливають на результативність діяльності підприємств, є воєнна агресія росії, яка почалась у 2014 році. Повномасштабне вторгнення росії в Україну, що відбулося 24 лютого 2022 року, негативно вплинуло на стан підприємств, змінило обсяги господарських процесів та значно знизило ефективність їх діяльності [1].

У сучасних умовах господарювання основною умовою виживання підприємств є їх стійкість та здатність продовжувати свою діяльність. Інформація про стійкість підприємства надає можливість оцінити перспективний стан його діяльності і є базою для визначення економічно-фінансового стану.

Концепція стійкості детально відображає стан ресурсів підприємства, що дозволяє забезпечити безперервність господарської діяльності в процесі обороту грошових потоків. Крім того, ця категорія демонструє здатність підприємства до розширення та збільшення обсягів своєї діяльності.

На сьогоднішній день існує низка різних поглядів авторів на визначення поняття «стійкість підприємства». Найбільш розповсюджені з них представлені в таблиці 1.1.

Таблиця 1. Тракткування поняття «стійкість підприємства»

Автор(-и)	Позиції авторів щодо трактування поняття «стійкість підприємства»
Ю. Сімах [2]	Потенційні можливості підприємства відновити рівновагу, зберігаючи позитивну динаміку або не виходячи за межі встановлених границь.
В. Іванов [3]	Здатність економічної системи зберігати свій стан (статичний або динамічний) при різних внутрішніх та зовнішніх дестабілізуючих впливах завдяки ефективному формуванню і використанню фінансових, виробничих та організаційних механізмів.
О. Ареф'єва, Д. Городянська [4]	Сукупність взаємопов'язаних складових, які при будь-яких умовах забезпечують здатність підприємства до ведення діяльності, зберігаючи ресурсний потенціал та збалансований процес функціонування.
В. Гросул [5]	Здатність підприємства функціонувати та розвиватися, зберігаючи рівновагу між активами та пасивами в змінному зовнішньому та внутрішньому середовищі, що гарантує постійну платоспроможність та інвестиційну привабливість у межах допустимого ризику. Розвиток передбачає руйнування рівноваги та зміни внутрішнього стану підприємства, що можливе за рахунок інноваційної діяльності.
Л. Сабадаш [6]	Стойкість як важлива одиниця масштабної структури підприємства, що відображає взаємозв'язок елементів господарської діяльності для збереження нормативних показників і їх зростання під впливом зовнішнього та внутрішнього середовища, слугуючи ключовою характеристикою гомеостазу в кризових умовах.
Л. Малярець, О. Смолякова [7]	Сукупність характеристик, що відображають динамічну узгодженість елементів діяльності підприємства, забезпечуючи нормальне функціонування та збереження тенденцій змін економічних показників, що свідчить про гомеостаз у процесах функціонування та економічного розвитку підприємства.

Джерело: розроблено автором на основі [2-7]

Аналіз наведених у таблиці 1.1 визначень поняття «стійкість підприємства» дозволяє зробити висновок, що стійкість підприємства передбачає збереження його функціонування в умовах змін зовнішнього та внутрішнього середовища. Ю. Сімах акцентує увагу на потенційній здатності підприємства до відновлення рівноваги за умов порушення стабільності, зберігаючи при цьому позитивну динаміку розвитку. Схожу позицію займає і В.

Іванов, який підкреслює важливість ефективного використання ресурсних механізмів для збереження стійкого стану при дестабілізуючих впливах. Проте О. Ареф'єва та Д. Городянська розглядають стійкість як складну багатокомпонентну систему, де основна увага приділяється взаємозв'язку структурних елементів, здатних забезпечити безперервність діяльності. У свою чергу, В. Гросул вносить до трактування поняття додатковий акцент на фінансову рівновагу між активами й пасивами, яка повинна зберігатися у процесі розвитку, що, однак, неминуче спричиняє руйнування попередньої рівноваги та трансформацію внутрішнього стану підприємства через інноваційні перетворення.

Інший підхід демонструє Л. Сабадаш, яка трактує стійкість як системоутворюючий елемент, що відображає внутрішню гармонію між структурними одиницями господарської діяльності та є ключовим чинником збереження нормативних показників у змінному середовищі. Подібну позицію поділяють і Л. Малярець з О. Смоляковою, які виокремлюють динамічну узгодженість елементів підприємства, що забезпечує стабільне функціонування й розвиток, підтверджуючи наявність гомеостатичних процесів.

Таким чином, дослідники наголошують на важливості збереження рівноваги як внутрішньої (між елементами системи), так і зовнішньої (у взаємодії з ринковим середовищем), але по-різному акцентують увагу на ключових чинниках забезпечення стійкості. Одні фокусуються на ресурсній здатності та фінансових параметрах, інші - на системній взаємодії елементів та здатності адаптуватися до змін через інновації.

Отже, стійкість підприємства доцільно розглядати як здатність підприємства зберігати функціональну й фінансову рівновагу та забезпечувати розвиток в умовах мінливого середовища шляхом адаптації, оптимізації внутрішньої структури й активного використання інноваційного потенціалу.

Досягнення стійкості можливе за умови підтримання параметрів її оцінки в межах запланованих значень та забезпечення стану рівноваги, навіть за умов дії несприятливих чинників внутрішнього й зовнішнього середовища. Відтак,

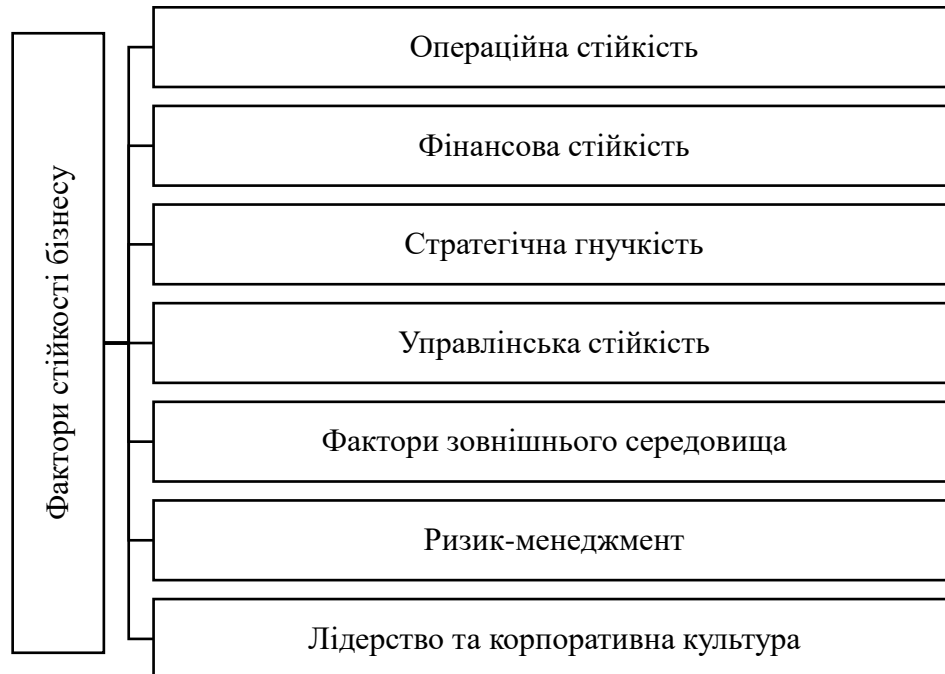
сучасні умови та специфіка функціонування суб'єктів господарювання зумовлюють необхідність такого підходу до управління стійкістю, який би забезпечував не лише стабільне й максимально ефективне функціонування підприємства в поточному періоді, а й створював належні передумови для підтримки стійкості в довгостроковій перспективі[8].

Завдання забезпечення стійкості підприємства полягають у створенні умов для його здатності функціонувати в умовах динамічного зовнішнього та внутрішнього середовища без суттєвих втрат. Це передбачає, зокрема, адаптацію до змін кон'юнктури ринку та внутрішньогосподарських трансформацій при збереженні цілісності виробничо-економічних процесів. Стійке підприємство повинно бути спроможним підтримувати або відновлювати стан рівноваги економічної системи за умов деструктивного впливу зовнішніх і внутрішніх чинників. Важливими складовими цих завдань є підтримання належного рівня фінансової, виробничої, організаційної та соціальної стабільності, що забезпечує основу для ефективного функціонування та розвитку підприємства. Також до завдань належить формування умов для реалізації стратегій сталого розвитку, стимулювання інноваційної діяльності та забезпечення довгострокової динаміки економічного зростання. Забезпечення стійкості включає системну роботу з ідентифікації, оцінки та мінімізації потенційних ризиків, здатних негативно вплинути на довгострокову життєздатність підприємства. Не менш важливою є здатність зберігати і розвивати основні компетенції, а також ефективно використовувати ресурсний потенціал підприємства з метою підтримки високого рівня конкурентоспроможності в умовах ринкової конкуренції.

Стійкість бізнесу визначається множиною різновидів, які можна класифікувати за кількома напрямками, кожен з яких має критичне значення для збереження безперервності діяльності організації та її адаптації до змінюваних умов (рис. 1.1).

Стійкість є основою для забезпечення стабільної діяльності бізнесу в умовах економічної невизначеності. Ключовими аспектами цього фактору є ліквідність, доступ до фінансування та оптимізація структури капіталу.

Ліквідність організації забезпечує її здатність покривати короткострокові зобов'язання в умовах фінансової кризи, а можливість залучати фінансування у вигляді кредитів або інвестицій дозволяє швидко реагувати на зміни в ринковій ситуації.



*Рисунок 1.1 – Різновиди стійкості бізнесу в умовах кризових ситуацій*

*Джерело: розроблено автором*

Диверсифікація джерел фінансування (кредити, власний капітал, інвестиції) зменшує залежність бізнесу від одного джерела та дозволяє адаптуватися до змін економічних умов. Розумне співвідношення власного та позикового капіталу, яке мінімізує фінансові ризики, є ще одним важливим чинником для забезпечення стійкості організації, особливо в періоди спаду доходів.

Операційна стійкість визначається здатністю бізнесу адаптувати свої операційні процеси до зміни умов зовнішнього середовища. Гнучкість операційних процесів дозволяє організації швидко реагувати на зміни в попиті, обмеження на постачання або зміни в законодавстві. Впровадження інноваційних технологій і автоматизація процесів значно підвищує ефективність, знижує витрати та допомагає організації зберігати конкурентні

переваги, навіть за умов фінансових труднощів. Технологічна адаптивність також дозволяє скоротити операційні витрати та зменшити ризики, що виникають при зміні ринкових умов.

Для забезпечення довгострокової стійкості бізнесу в умовах криз надзвичайно важливою є здатність організації адаптувати свою стратегію та бізнес-модель до нових умов. Адаптивність бізнес-моделі дозволяє організації швидко реагувати на зміни у споживчих перевагах, нові економічні реалії або зміни в конкурентному середовищі. Диверсифікація ринків і продуктів зменшує ризики, пов'язані з надмірною залежністю від одного сегмента ринку або конкретного продукту, що дозволяє організації залишатися конкурентоспроможною навіть в умовах кризових потрясінь.

Кваліфікація та досвід менеджменту є основними чинниками для забезпечення стійкості бізнесу в кризових умовах. Керівники, здатні швидко ухвалювати обґрунтовані рішення та ефективно управляти ризиками, відіграють вирішальну роль у мінімізації впливу кризових ситуацій на організацію. Наявність чітких планів кризового управління, готовність до швидкого реагування на зміни в середовищі та здатність забезпечити стабільність навіть у найскладніших умовах – це важливі складові управлінської стійкості організації.

Зовнішнє середовище, зокрема макроекономічні умови, політична ситуація та соціальні і демографічні зміни, можуть мати значний вплив на стійкість бізнесу. Коливання валютних курсів, зміни в податковій політиці або рівень інфляції можуть істотно вплинути на фінансові результати компанії. Політична нестабільність, зміни у законодавстві або інші політичні фактори можуть призвести до нових викликів для бізнесу, таких як необхідність адаптації до нових умов регулювання. Соціальні зміни і зміни в поведінці споживачів також можуть вимагати швидкої реакції і адаптації з боку організації.

Ефективне управління ризиками є важливим чинником для збереження стійкості бізнесу. Система оцінки та управління ризиками дозволяє організації передбачати можливі загрози та приймати заходи для їх мінімізації. Ризики можуть бути різними: фінансовими, операційними, технологічними чи

екологічними. Важливим інструментом мінімізації ризиків є використання страхування та хеджування, що дозволяє знизити вразливість бізнесу до непередбачуваних подій, таких як зміни на ринках фінансових активів або коливання валютних курсів.

Лідерство є одним із ключових факторів стійкості організації в умовах криз. Лідери, здатні надихати команду, забезпечувати згуртованість і приймати важливі рішення в екстремальних умовах, допомагають бізнесу пережити труднощі. Крім того, корпоративна культура, що підтримує інновації, гнучкість та адаптацію до змін, також відіграє важливу роль у забезпеченні стійкості організації.

Дещо іншим до визначення складових фінансової стійкості є підхід авторів Ястремська О. М., Ястремська О. О., у відповідності до підходу яких виділяють наступні види стійкості підприємства (табл. 1.2).

*Таблиця 1.2 – Складові стійкості підприємства за Ястремська О. М., Ястремська О. О. [9]*

Складова стійкості	Зміст та характеристика
1	2
Фінансова	Відображає перевищення доходів над витратами, забезпечує ефективне маневрування грошовими потоками та безперервність виробничо-комерційного циклу. Формується на основі результативного використання основних і оборотних коштів, кредитоспроможності та платоспроможності.
Виробнича	Характеризує здатність підприємства до стабільного виробництва, зростання рентабельності та досягнення беззбиткового обсягу. Особлива увага приділяється технічному стану основних фондів, насамперед їх активній частині.
Організаційна	Відображає стабільність внутрішньої структури управління, її адаптивність до змін середовища та ефективність системи розподілу повноважень.
Людського капіталу та управління персоналом	Забезпечує стійкість через залучення кваліфікованих працівників, здатність до перерозподілу обов'язків у разі кадрових змін і мінімізацію втрат від плинності кадрів.
Маркетингова	Полягає у використанні ефективних маркетингових стратегій, що дозволяють своєчасно реагувати на зміни попиту, конкурентного середовища та забезпечувати стабільність реалізації продукції.

Конкурентоспроможності (цінова)	Базується на здатності до виживання через обсяг продажів і максимізації прибутку шляхом оптимізації витрат та управління ціноутворенням.
---------------------------------	--

*Продовження таблиці 1.2*

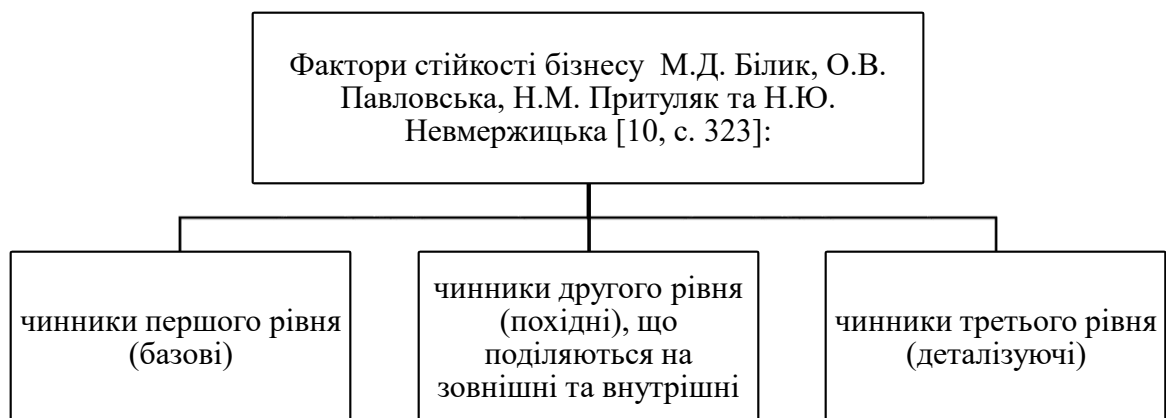
1	2
Соціально-екологічна	Відображає здатність підприємства гарантувати соціальні гарантії, створювати безпечні умови праці, підтримувати екологічну безпеку, стимулювати розвиток персоналу та знижувати плінність кадрів.
Інвестиційна та інноваційна	Забезпечує розвиток підприємства через ефективну реалізацію інноваційних інвестиційних проєктів, сприяє активізації інвестування та впровадженню нововведень.

Отже, стійкість підприємства доцільно розглядати як здатність підприємства зберігати функціональну й фінансову рівновагу та забезпечувати розвиток в умовах мінливого середовища шляхом адаптації, оптимізації внутрішньої структури й активного використання інноваційного потенціалу. Стійкість є результатом комплексного впливу різноманітних взаємопов'язаних чинників, кожен з яких відіграє важливу роль у забезпеченні стабільного функціонування суб'єкта господарювання. Фінансова та виробнича стійкість формують основу поточної діяльності підприємства, забезпечуючи його платоспроможність, рентабельність і безперервність виробничих процесів. Організаційна, кадрова та маркетингова складові сприяють адаптивності управлінської системи, ефективному використанню трудових ресурсів і своєчасному реагуванню на ринкові зміни. Цінова конкурентоспроможність визначає здатність підприємства зберігати позиції на ринку через оптимізацію витрат і управління цінами. Водночас соціально-екологічна складова акцентує увагу на необхідності дотримання соціальних стандартів і екологічних вимог. Нарешті, інвестиційна та інноваційна стійкість забезпечують перспективний розвиток підприємства через модернізацію та технологічне оновлення.

## **1.2. Основні фактори, що впливають на стійкість бізнес-організації в умовах кризових ситуацій**

Сучасне економічне середовище характеризується високим рівнем нестабільності, що зумовлюється глобалізаційними процесами, технологічними змінами, політичними кризами та соціальними потрясіннями. Бізнес-організації, незалежно від їхнього масштабу та сфери діяльності, постійно стикаються з викликами, які можуть загрожувати їхній стабільності та подальшому розвитку. У таких умовах питання забезпечення стійкості бізнесу набуває особливої актуальності, оскільки саме від здатності підприємств адаптуватися до змін, ефективно управляти ризиками та використовувати кризові ситуації як можливості для розвитку залежить їхня конкурентоспроможність та довгострокове функціонування.

У наукових працях різних авторів розглядаються різноманітні групи факторів, що впливають на стійкість підприємства. Зокрема, М.Д. Білик, О.В. Павловська, Н.М. Притуляк та Н.Ю. Невмержицька [10, с. 323] виділяють три рівні чинників, що включають:



*Рисунок 1.1 – Фактори стійкості бізнесу М.Д. Білик, О.В. Павловська, Н.М. Притуляк та Н.Ю. Невмержицька [10, с. 323]*

1. Чинники першого рівня (базові). Це найосновніші фактори, які визначають підприємства. Вони включають внутрішні та зовнішні умови, які

безпосередньо впливають на можливості підприємства щодо ефективного використання ресурсів і забезпечення його стабільності.

## 2. Чинники другого рівня (похідні):

2.1. Зовнішні чинники. Це фактори, що походять від середовища поза підприємством, зокрема економічні, політичні, правові та соціальні умови, які визначають зовнішні умови для здійснення бізнес-діяльності.

2.2. Внутрішні чинники. Це фактори, що безпосередньо залежать від самого підприємства, його організаційної структури, корпоративної культури, ефективності управлінських процесів, фінансових і ресурсних можливостей.

3. Чинники третього рівня (деталізуючі). Ці чинники представляють більш конкретні аспекти, які деталізують вплив базових і похідних чинників на стійкість підприємства. Вони можуть включати, наприклад, технічну модернізацію, рівень кваліфікації персоналу, внутрішні економічні процеси.

І.О. Бланк [11, с. 477] пропонує класифікацію факторів, що включає такі групи, як:



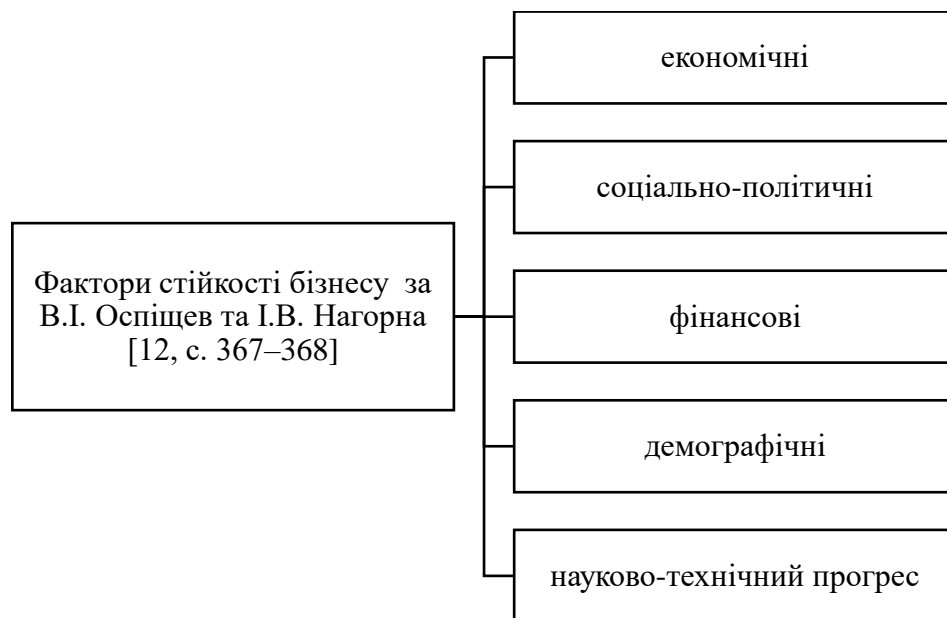
*Рисунок 1.2 – Фактори стійкості бізнесу І.О. Бланк [11, с. 477]*

1) Чинники, що пов'язані з операційною діяльністю. Це фактори, які стосуються повсякденних операцій підприємства, таких як ефективність виробничих процесів, управлінська діяльність, якість обслуговування клієнтів, рівень конкуренції та інші аспекти, що впливають на операційний прибуток.

2) Чинники, що пов'язані з інвестиційною діяльністю. Це фактори, що визначають ефективність інвестиційної стратегії підприємства, зокрема залучення капіталу, диверсифікація інвестиційних портфелів, управління ризиками при інвестуванні в нові проекти та розширення виробничих потужностей.

3) Чинники, що пов'язані з фінансовою діяльністю. Це чинники, які включають правильне фінансування, обслуговування боргів, управління кредитами, оптимізацію структури капіталу та забезпечення фінансової стійкості через відповідне фінансове планування.

В.І. Оспіщев та І.В. Нагорна [12, с. 367–368] виділяють такі групи факторів:



*Рисунок 1.3 – Фактори стійкості бізнесу за В.І. Оспіщев та І.В. Нагорна [12, с. 367–368]*

– Економічні фактори. Це широкий спектр факторів, таких як зміни економічних умов, рівень інфляції, процентні ставки, валюта, податкове навантаження, національний та глобальний економічний клімат.

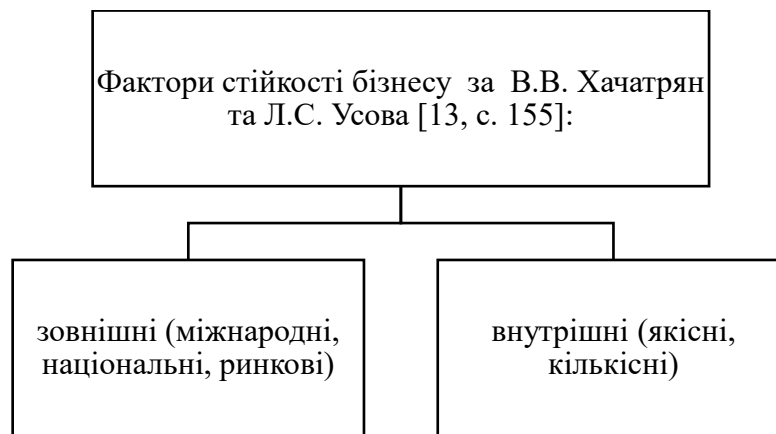
– Соціально-політичні фактори. Ці фактори включають політичну стабільність, рівень корупції, соціальну політику уряду, закони та нормативно-правові акти, які можуть впливати на діяльність підприємства.

– Фінансові фактори. Включають рівень фінансових ресурсів, структуру капіталу, умови фінансування, доступ до кредитів, інвестиційні можливості та управління фінансовими потоками.

– Демографічні фактори. Це вплив на підприємства таких факторів, як зміни в чисельності та віковій структурі населення, рівень зайнятості, міграція та інші соціально-демографічні зміни.

– Науково-технічний прогрес. Технологічні інновації, автоматизація виробництва, використання новітніх технологій та досліджень, що сприяють підвищенню ефективності підприємства.

В.В. Хачатрян та Л.С. Усова [13, с. 155] поділяють чинники на:



*Рисунок 1.4 – Фактори стійкості бізнесу за В.В. Хачатрян та Л.С. Усова [13, с. 155]*

1) Зовнішні чинники (міжнародні, національні, ринкові). Це фактори, що виникають поза підприємством, зокрема глобальні економічні та політичні тенденції, зміни в міжнародному та національному праві, коливання на світових і національних ринках.

До зовнішніх факторів, що впливають на функціонування суб'єктів господарювання, належать:

а) Економічні детермінанти, які охоплюють динаміку національного доходу, рівень інфляційних процесів, рівень стабільності та передбачуваності податкової політики, а також інші макроекономічні показники, що визначають загальний стан економіки.

b) Характеристики ринкового середовища, до яких належать рівень та інтенсивність конкурентної боротьби, місткість ринку, стан антимонопольного регулювання, тенденції у структурі попиту на продукцію або послуги підприємства, рівень розвитку фінансового сектору, динаміка процентних ставок за кредитами та депозитами, а також умови банківського кредитування.

c) Демографічні фактори, що включають структуру населення та трудових ресурсів, особливості міграційних процесів, зміну рівня реальних доходів населення, показники зайнятості та рівень безробіття, які безпосередньо впливають на споживчий попит та формування ринку праці.

d) Політико-правові аспекти, що визначаються рівнем політичної стабільності, ефективністю діяльності урядових інституцій, змінами у законодавчій базі, механізмами державного регулювання економічних процесів, зокрема у сфері конкурентної політики.

e) Технологічні фактори, які охоплюють інноваційні прориви останніх десятиліть, процеси цифровізації та комп'ютеризації економічної діяльності, розвиток нових засобів зв'язку та транспортних систем, що сприяють удосконаленню бізнес-процесів і трансформації галузевої структури економіки.

f) Непередбачувані обставини, зокрема природні катаклізми, форс-мажорні ситуації та інші надзвичайні події, що можуть суттєво впливати на стабільність функціонування підприємств та формувати додаткові ризики їх діяльності.

Таким чином, сукупність зовнішніх факторів зумовлює необхідність стратегічної адаптації підприємств до змінного середовища та розроблення механізмів підвищення їх стійкості в умовах нестабільності.

2) Внутрішні чинники (якісні, кількісні): Включають внутрішні особливості діяльності підприємства, зокрема рівень менеджменту, організаційну структуру, ефективність виробництва, кваліфікацію персоналу. Якісні чинники можуть включати корпоративну культуру та стиль управління, тоді як кількісні характеризують фінансові показники та ресурси.

До внутрішніх факторів, що визначають рівень стійкості підприємства, належать:

а) Операційні фактори, які охоплюють ефективність маркетингової та збутової діяльності, структуру та динаміку операційних витрат, рівень використання та технічний стан основних засобів, результативність управління виробничими процесами, політику формування та обсяг запасів підприємства, механізми контролю якості продукції, а також стадію життєвого циклу продукції та самого підприємства.

б) Інвестиційні фактори, що включають наявність інвестиційних проектів та доступність інвестиційних ресурсів, рівень інвестиційної активності підприємства, ефективність управління інвестиційними процесами та доцільність розподілу інвестиційних коштів.

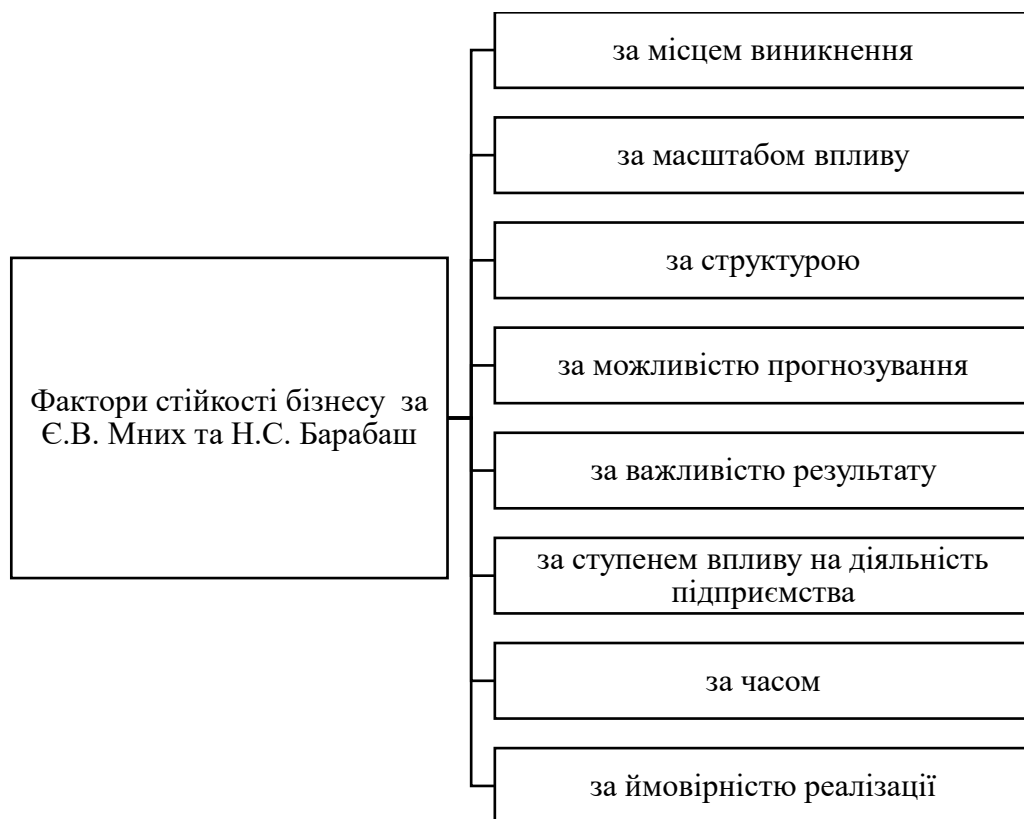
в) Фінансові фактори, які визначаються ефективністю реалізації фінансової стратегії підприємства, структурою та динамікою активів, особливостями формування та змінами у структурі капіталу, рівнем вартості капіталу, часткою залученого фінансування та іншими характеристиками фінансової політики підприємства.

Зовнішні та внутрішні чинники стійкості підприємства відрізняються механізмом впливу та можливостями їх коригування. У той час як внутрішні фактори піддаються управлінському впливу з боку підприємства, зовнішні чинники мають незалежний характер і визначаються особливостями державного регулювання та загальними макроекономічними тенденціями. З огляду на це, підприємство повинно здійснювати постійний моніторинг зовнішнього середовища, розробляти адаптивні механізми реагування та забезпечувати гнучкість своєї стратегії з метою мінімізації ризиків та підвищення стійкості до змінних умов економічного розвитку.

Є.В. Мних та Н.С. Барабаш [14, с. 98] пропонують класифікацію факторів за такими характеристиками:

1) За місцем виникнення. Це класифікація факторів за джерелом їх походження – внутрішні (виникають в межах підприємства) та зовнішні (виникають поза підприємством, але впливають на його діяльність).

2) За масштабом впливу. Визначає масштаб і важливість чинників для стійкості підприємства, наприклад, чи є фактор глобальним (впливає на всю економіку) чи локальним (впливає лише на окремі підприємства чи їхні підрозділи).



*Рисунок 1.5 – Фактори стійкості бізнесу за Є.В. Мних та Н.С. Барабаш  
[14, с. 98]*

3) За структурою. Визначаються складові елементи кожного фактору, зокрема, чи є вони частинами більш складних економічних процесів.

4) За можливістю прогнозування. Це здатність передбачити фактори та їхній вплив у майбутньому.

5) За важливістю результату. Визначає, наскільки важливим є результат впливу конкретного чинника на фінансову стійкість підприємства.

б) За ступенем впливу на діяльність підприємства. Оцінюється рівень впливу фактору на фінансову стійкість та стабільність підприємства, наприклад, чи є фактор критичним для виживання підприємства.

7) За часом. Визначаються тимчасові характеристики чинників – чи є вони постійними, змінюються протягом певного періоду чи мають короткостроковий або довгостроковий характер.

8) За ймовірністю реалізації. Визначаються чинники, що ймовірніше за все здійсняться, в залежності від їх реалізації підприємством або умов зовнішнього середовища.

Отже, дослідження наукових підходів до класифікації чинників впливу на стійкість підприємства свідчить про те, що існують різні підходи до структурування факторів, розподіляючи їх за рівнями впливу, сферою діяльності або джерелом походження. Узагальнюючи ці підходи, можна зробити висновок, що стійкість підприємства формується під впливом комплексу зовнішніх і внутрішніх факторів. Зовнішні чинники, що складаються з економічних, політичних, демографічних, технологічних, мають незалежний характер і вимагають адаптаційної стратегії реагування, тоді як внутрішні, що містять організаційні, фінансові, операційні, інвестиційні, - є об'єктом безпосереднього управлінського впливу. Ефективне управління внутрішніми ресурсами та постійний моніторинг зовнішнього середовища дозволяють підприємству забезпечити належну адаптивність, гнучкість та стійкість у динамічних умовах ринку. Таким чином, стійкість бізнес-організації в умовах кризових ситуацій залежить від багатьох чинників, серед яких фінансова, операційна та стратегічна гнучкість, ефективне управління ризиками, кваліфікація менеджменту, а також здатність адаптуватися до змін зовнішнього середовища.

### **1.3. Методичні підходи до оцінки стійкості бізнес-організації**

Проблематика забезпечення належного рівня стійкості підприємств набуває дедалі більшої значущості в умовах сучасного господарювання. Усе частіше суб'єкти господарювання зіштовхуються з викликами економічної нестабільності, що супроводжуються посиленням конкуренції, динамікою змін у нормативно-правовому середовищі, а також глобалізаційними процесами, які зумовлюють недостатню адаптивність до шоківих збурень. Стійкість, у свою чергу, розглядається як ключова передумова довгострокового функціонування і стратегічного розвитку підприємства, а також як основа зростання його ринкової вартості й забезпечення конкурентоспроможності.

Формування підходів до оцінювання стійкості підприємств в Україні відбувалося під впливом багатьох факторів, серед яких варто виокремити історичні особливості економічного розвитку, галузеву специфіку, а також новітні виклики, зумовлені пандемією COVID-19, повномасштабною російсько-українською війною, зростанням міграційних процесів, необхідністю релокації бізнесів тощо [1].

У вітчизняному науковому дискурсі стійкість підприємства зазвичай характеризується через сукупність показників, проте єдиного підходу щодо їх визначення на сьогодні немає.

У своїй науковій праці І. П. Косарева та Є. М. Удовик акцентують увагу на тому, що сучасна наукова література не містить чітко розробленої формалізованої системи оцінювання стійкості підприємств. Існуючі ж підходи, на їхню думку, не повною мірою враховують специфіку функціонування підприємств в умовах сучасного ринкового середовища [15]. У контексті зростаючої економічної нестабільності ефективність функціонування підприємства дедалі частіше асоціюється зі здатністю оперативно реагувати на кризові явища, які можуть виникати на різних етапах його розвитку. Така реакція можлива лише за умови своєчасної та об'єктивної оцінки рівня стійкості підприємства.

Процес впровадження системи методів оцінки стійкості потребує врахування низки важливих передумов, зокрема визначення мети оцінювання,

формулювання завдань, аналізу зовнішніх та внутрішніх чинників впливу, рівня техніко-технологічного та кадрового забезпечення, а також обліку тимчасових і інформаційних факторів. Разом з тим, дотримання виключно формалізованих процедур не може вважатися єдиною основою для прийняття стратегічних управлінських рішень у довгостроковій перспективі. Поєднання формалізованих і неформалізованих підходів до оцінювання стійкості вимагає адаптації методів відповідно до змін у ринковому середовищі, що зумовлює необхідність їх періодичного перегляду та коригування як за змістом, так і за структурою.

У межах аналізу структури індикаторів стійкості підприємств Р. В. Шамрін виокремлює шість груп показників: макроекономічні, мікроекономічні, інформаційні, правові, соціально-політичні та екологічно-техногенні. Крім того, він класифікує рівні стійкості на чотири типи: стійку, відносно стійку, кризову та катастрофічну [16].

У своєму науковому дослідженні автор Ю. І. Ключ використовує метод індукції як базовий підхід до оцінювання стійкості підприємства. На першому етапі цього підходу визначається зона стійкості для окремих груп індикаторів, тоді як другий етап передбачає розрахунок інтегрального індексу стійкості, що дозволяє здійснити узагальнену кількісну оцінку [17].

Розглядаючи існуючі підходи до оцінювання стійкості підприємств, Ю. І. Ключ виокремлює чітку послідовність етапів, що включає:

1. визначення цілей оцінки та засобів їх реалізації;
2. дослідження активів з позицій економічної рентабельності та результативності господарської діяльності;
3. аналіз фінансових показників з урахуванням ефекту фінансового важеля та результатів фінансової діяльності;
4. синтез отриманих результатів аналізу з формуванням висновків щодо реалізації потенційних можливостей підприємства та рівня його стійкості [17].

Ключ Ю. І. підкреслює, що результативність оцінювання безпосередньо залежить від доцільного добору ключових індикаторів, які мають відображати

показники рентабельності, ефективності функціонування, потенціалу зростання і здатності підприємства до самофінансування [17].

У своїй науковій праці Л. О. Сабадаш пропонує розширену систему оцінювання стійкості підприємства, яка включає дев'ять послідовних етапів:

1. формулювання цілей оцінювання стійкості;
2. добір відповідного інструментарію для здійснення оцінювання;
3. моніторинг тенденцій змін релевантних показників;
4. визначення рівнів стійкості;
5. аналіз впливу зовнішніх і внутрішніх чинників на стійкість підприємства;
6. ранжування показників за значущістю;
7. прогнозування динаміки показників з метою виявлення майбутніх тенденцій;
8. виявлення, аналіз і контроль відхилень фактичних показників від запланованих;
9. розроблення організаційно-економічних заходів, спрямованих на підвищення стійкості [18].

Сабадаш Л. О. наголошує, що ефективність процесу оцінювання значною мірою зумовлюється впровадженням організаційно-економічних механізмів, які дозволяють виявити взаємозв'язки між складовими стійкості підприємства. Попри відсутність єдиної уніфікованої структури показників, що дозволяють повною мірою охарактеризувати стійкість, особливу увагу, на думку автора, необхідно приділяти аналізу впливу чинників зовнішнього й внутрішнього середовища [18].

У своєму дослідженні Л. О. Сабадаш класифікує показники стійкості підприємства на внутрішні та зовнішні. До внутрішніх показників вона відносить:

- 1) організаційні – що охоплюють особливості менеджменту, рівень ділової активності, стратегічні орієнтири підприємства;

- 2) кадрові – трудовий потенціал, умови праці, рівень матеріального добробуту працівників, професійна підготовка, мотивація персоналу тощо;
- 3) фінансово-економічні – показники рентабельності, продуктивності, обсягів виручки тощо;
- 4) техніко-технологічні – які відображають технологічний стан підприємства [18].

До зовнішніх показників, згідно з авторською концепцією, належать:

- ринкові – умови функціонування та взаємодії підприємства з суб'єктами бізнес-середовища;
- державні – аспекти державного регулювання та наявність компенсаційних механізмів;
- екологічні – рівень екологічної безпеки та екологічності виробничих процесів;
- інформаційні – відкритість і прозорість підприємства у сфері інформаційного забезпечення [18].

Методологічний підхід, запропонований Л. О. Сабадаш, є розгорнутим і науково обґрунтованим, що створює умови для якісного та комплексного оцінювання стійкості підприємства.

У свою чергу, Н. І. Сарай у своєму дослідженні управління стійкістю наголошує на доцільності використання збалансованої системи показників (Balanced Scorecard – BSC) як методологічної основи для оцінювання стійкості сучасних торговельних підприємств. Основна ідея даного підходу полягає в тому, що всі управлінські процеси, планування, розподіл і використання ресурсів, формування бюджету, управлінська діяльність, мають бути скоординованими зі стратегією компанії. Управління здійснюється за принципом вертикальної ієрархії - «згори донизу», однак з активним зворотним зв'язком і функціонуванням інформаційних потоків - «знизу догори», що забезпечує оперативну реалізацію стратегічних рішень. Н. І. Сарай підкреслює, що BSC може використовуватися не лише як комплексний інструмент

оцінювання стійкості, а й як ефективна система комунікації між стратегічними цілями і поточною операційною діяльністю [19].

О. А. Бурбело та С. А. Носкова пропонують один із комплексних та методологічно обґрунтованих підходів до оцінювання стійкості підприємства, який ґрунтується на принципі зіставлення фактичних показників діяльності із запланованими або очікуваними (ідеально можливими). Формування планових показників здійснюється на основі аналізу поточної діяльності підприємства та прогнозних характеристик його подальшого функціонування.

Основна методологічна особливість підходу полягає в інтеграції всіх розрахункових показників в єдиний узагальнений індекс, що автори визначають як результативність діяльності. При цьому кожне підприємство має самостійно формувати набір релевантних критеріїв оцінки стійкості, виходячи зі специфіки свого розвитку. Такий підхід обумовлюється життєвим циклом підприємства, адже динаміка, значущість та поведінка певних показників суттєво змінюються залежно від стадії цього циклу. У результаті менеджмент зосереджує увагу на тих індикаторах, що є критичними для конкретного етапу функціонування підприємства [20].

Автори О. А. Бурбело та С. А. Носкова також розробили власну систему показників, згрупованих за двома базовими напрямками – внутрішні та зовнішні індикатори. До зовнішніх показників вони віднесли:

- 1) прибутковість діяльності, що включає прибуток, рентабельність і обсяг реалізації продукції;
- 2) конкурентоспроможність підприємства, яка оцінюється через рівень інноваційного потенціалу, ринкової активності та стратегічних інвестицій;
- 3) конкурентоздатність продукції, що визначається її якістю, ціною та рівнем обслуговування [20].

До групи внутрішніх факторів впливу на стійкість підприємства, відповідно до підходу О. А. Бурбело та С. А. Носкової, віднесено три основні блоки показників:

- 1) Фінансово-економічні показники, до яких належать: коефіцієнт автономії, співвідношення позикових і залучених коштів, забезпеченості власними ресурсами, маневреності, а також коефіцієнт фінансування;
- 2) Виробничо-економічні показники, що є релевантними для підприємств виробничої сфери;
- 3) Організаційно-економічні показники, які відображають відповідність стратегічним пріоритетам розвитку, спроможність до впровадження сучасних технологій, гнучкість, адаптивність до змін, здатність використовувати інструменти сучасного фінансового менеджменту, а також функціональну й структурну узгодженість і раціональний рівень децентралізації управління [20].

Попри цілісність і наукову обґрунтованість підходу, він має певні обмеження. Зокрема, одним із недоліків виступає високий рівень непередбачуваності ринкових умов, що ускладнює прогнозування траєкторії розвитку підприємства. Метод передбачає суб'єктивність в оцінюванні вагомості окремих показників, що значною мірою зумовлюється людським фактором і фазою життєвого циклу підприємства.

Разом з тим, ключовою перевагою методики є застосування моделювання як інструменту комплексної оцінки стійкості, що дозволяє враховувати як поточний стан, так і динаміку змін. Особливу увагу в методі приділено прив'язці показників до часових рядів, що є надзвичайно важливим, з огляду на те, що сама сутність стійкості тісно пов'язана з часовими аспектами розвитку підприємства.

Автор Сергєєва О. Р. у своїй праці наголошує на тривкому взаємозв'язку між стійкістю підприємств та їх конкурентоспроможністю. Дослідниця підкреслює, що забезпечення конкурентоспроможності виступає ключовою умовою збереження та зміцнення позицій підприємства як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках, що, у свою чергу, є запорукою досягнення належного рівня стійкості [21].

Розглядаючи стійкість бізнес-одиниці через призму конкурентоспроможності, авторка зазначає, що традиційні підходи до

управління, орієнтовані виключно на досягнення загальних цілей системи, не дозволяють повною мірою забезпечити функціональність підприємства. Це пов'язано з потребою не лише в аналізі результатів діяльності та прийнятті відповідних управлінських рішень, а й у формуванні ефективних внутрішніх зв'язків між складовими елементами системи.

З метою посилення стійкості підприємства Сергєєва О.Р. пропонує власну модель організаційно-економічного забезпечення конкурентоспроможності, яка включає два взаємодоповнюючі блоки:

- організаційний блок, який охоплює: формулювання цілей підприємства, постановку завдань, вибір методів, інструментів і забезпечення необхідними ресурсами;
- економічний блок, що передбачає: моніторинг ринкового середовища, аналіз діяльності підприємства, оцінювання рівня конкурентоспроможності, прогнозування розвитку підприємства, а також визначення очікуваного рівня конкурентоспроможності в перспективі [5].

Такий підхід, за переконанням авторки, дозволяє гармонізувати управлінську діяльність підприємства з ринковими умовами та забезпечити довгострокову стійкість через підтримання конкурентних переваг.

Оцінювання результатів аналізу організаційного та економічного блоків, як зазначається в джерелі [22], дає змогу визначити ефективність функціонування підприємства, де отриманий узагальнений показник відповідає допустимому або критичному рівню. Цей показник, у свою чергу, є індикатором рівня стійкості підприємства. Досягнення необхідного рівня такої стійкості забезпечується завдяки комплексному впровадженню таких елементів, як: формування потужної матеріально-технічної бази, акумуляція достатнього капіталу, ефективна організація операційної діяльності, розвиток кадрового потенціалу, інноваційність виробничих процесів, стратегічне планування розвитку та посилення конкурентних переваг у довгостроковій перспективі [22].

Водночас, на нашу думку, запропонований підхід не охоплює всі аспекти функціонування підприємства, що обмежує його застосування для комплексної

оцінки стійкості. Разом з тим, перевагою методики є те, що стійкість розглядається як один із ключових чинників досягнення конкурентоспроможності, що підсилює її практичне значення в умовах ринкової конкуренції.

У контексті забезпечення стійкості в умовах економічної турбулентності, В. В. Лазоренко акцентує увагу на тому, що ефективне функціонування підприємства можливе лише за умов своєчасного подолання кризових явищ, які можуть виникати на різних етапах його розвитку. Автор вважає, що оперативне виявлення загрозової ситуації можливе завдяки якісному аналізу фінансової стійкості, яка, на його думку, є невіддільною складовою загальної стійкості підприємства. При цьому, поняття фінансової стійкості та банкрутства розглядаються як взаємопов'язані елементи, що прямо впливають на загальний рівень стійкості підприємства [23].

У дослідженні поняття «банкрутство» В. В. Лазоренко визначає його як прояв катастрофічних ризиків, що реалізуються в ході діяльності підприємства, за яких воно виявляється нездатним виконати свої фінансові зобов'язання перед кредиторами та державою у встановлені строки та відповідно до визначеного порядку [23].

Водночас, автор трактує фінансову стійкість як здатність підприємства стабільно підтримувати переважання доходів над витратами, що забезпечує ефективне маневрування грошовими потоками та їх раціональне використання для безперервного функціонування бізнес-структури.

У процесі оцінювання стійкості підприємства Лазоренко пропонує враховувати низку важливих факторів, серед яких: методичний, часовий, кадровий, інформаційний та техніко-технологічний аспекти. Відповідно до цього, науковець рекомендує застосовувати дві основні методики оцінки стійкості підприємства на основі аналізу фінансової стійкості, а саме: експрес-аналіз фінансового стану та деталізований аналіз фінансового стану.

Сутність експрес-аналізу полягає у швидкому та спрощеному виявленні фінансової стабільності підприємства і визначенні вектору його розвитку. До переліку основних показників, які розглядаються в межах цього методу, входять:

1) показники майнового стану (обсяг основних засобів, їх частка у структурі активів, ступінь зносу основних засобів, загальна сума ресурсів у розпорядженні підприємства);

2) показники фінансового стану (обсяг власного капіталу та його частка в джерелах формування, коефіцієнт покриття, частка власних оборотних коштів у їх загальному обсязі, коефіцієнт покриття запасів);

3) наявність фінансово-проблемних («хворих») статей, таких як збитки, прострочені кредити та позики, а також дебіторська і кредиторська заборгованості з порушенням строків погашення [23].

Деталізований аналіз фінансового стану є більш глибокою та розширеною версією експрес-аналізу, що включає більшу кількість показників для оцінки та охоплює більш широкий часовий діапазон, який включає попередній звітний період, поточний період, а також складання прогнозу на майбутнє [23].

Проте, на нашу думку, незважаючи на важливість цього методу і його значення у запобіганні банкрутству та фінансовій нестабільності, він не враховує деякі важливі аспекти, такі як виробничий стан підприємства, економічну діяльність, ресурсний потенціал чи мережу стейкхолдерів. Тому застосування лише цього методу не дозволяє здійснити повну оцінку стійкості підприємства.

Не менш важливим є метод оцінки стійкості підприємства торгівлі, запропонований О. В. Семененко. Автор наголошує, що ключовим етапом проведення оцінки є підбір показників-індикаторів, що відображають фінансово-господарський стан підприємства. Вона визначає основні принципи для такого підбору, зокрема:

1. виділення найбільш значущих показників, що безпосередньо впливають на стійкість;

2. групування показників за принципом їх взаємозв'язку з середовищем, в якому функціонує підприємство;

3. зрозумілість розрахунку показників та їх вплив на оцінку;
4. розрахунок значення стійкості підприємства за конкретних умов його функціонування [24].

Авторка розробила власну систему оцінки стійкості бізнес-одиниці, що включає 38 важливих показників, згрупованих у п'ять основних категорій індикаторів. Зокрема:

1. Фінансова стійкість: коефіцієнт автономії, коефіцієнт маневреності власного капіталу, коефіцієнт забезпеченості оборотних активів власними обіговими коштами, чистий оборотний капітал, коефіцієнт абсолютної ліквідності, коефіцієнт фінансового важеля, коефіцієнт співвідношення кредиторської і дебіторської заборгованості, коефіцієнт економічного зростання, коефіцієнт рентабельності власного капіталу, рентабельність реалізованої продукції, коефіцієнт оборотності активів, тривалість обороту активів, коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості, тривалість погашення кредиторської заборгованості.

2. Виробнича стійкість: сума господарських коштів, що знаходяться у розпорядженні підприємства, коефіцієнт фондівдачі, коефіцієнти зношення та оновлення основних засобів, коефіцієнт фондоозброєності та продуктивність праці.

3. Маркетингова стійкість: коефіцієнт оновлення асортименту продукції, коефіцієнт рентабельності продажу, частка ринку, коефіцієнт ефективності маркетингових досліджень, ефективність витрат на рекламу.

4. Інвестиційно-інноваційна стійкість: частка НДР у загальних витратах на виробництво продукції, рентабельність інвестицій, коефіцієнт інвестування власних коштів в основний капітал, коефіцієнт відтворення основного капіталу, коефіцієнти новаторства та інноваційної активності.

5. Стійкість рівня організаційної культури: коефіцієнт кваліфікації працівників, коефіцієнт етики поведінки працівників, коефіцієнт ділових та особистих якостей працівників, коефіцієнти умов трудового життя, стабільності трудового колективу, стан рівня здоров'я та рівня трудової дисципліни.



## РОЗДІЛ 2

### АНАЛІТИЧНА ОЦІНКА СТІЙКОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «ТД АКВА-ТРЕЙД» ТА ОБГРУНТУВАННЯ НАПРЯМІВ ЇЇ ПОСИЛЕННЯ

#### 2.1. Загальна організаційно-економічна характеристика діяльності ТОВ «ТД Аква-Трейд»

ТОВ «ТД АКВА ТРЕЙД» – це товариство з обмеженою відповідальністю, що спеціалізується на торгівлі водою, водопідготовчим обладнанням та супутніми товарами. Підприємство займається постачанням якісної питної води, систем фільтрації, пом'якшення та очищення води, а також обладнанням для комерційного та промислового використання. Компанія працює на українському ринку, забезпечуючи споживачів сучасними рішеннями у сфері водопідготовки.

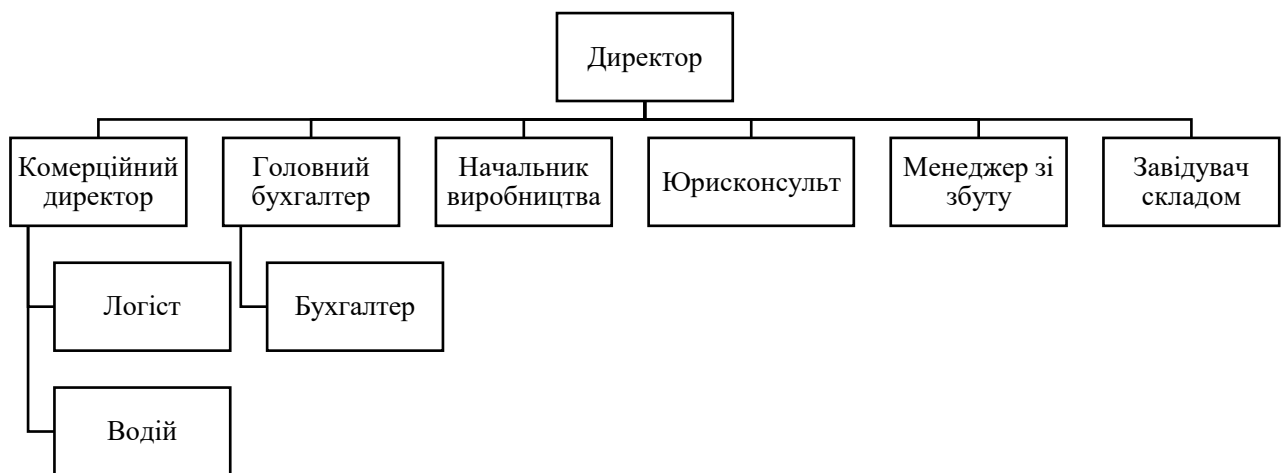
ЄДРПОУ:	•39200457
Назва:	•ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "ТД АКВА ТРЕЙД" (ТОВ "ТД АКВА ТРЕЙД")
Організаційна форма:	•Товариство з обмеженою відповідальністю
Адреса:	•02081, м. Київ, вул. Здолбунівська, буд. 9 Б
Дата реєстрації:	•29.04.2014 ( 10 років 10 місяців )
Уповноважені особи:	•Базилук Юлія Миколаївна - керівник
Статутний капітал:	•300 000.00 грн
Засновники:	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Плющ Сергій Володимирович</li> <li>•16400, Чернігівська обл., Борзнянський р-н, м. Борзна, вул. Набережна, буд. 13</li> <li>•Розмір внеску: 300 000.00 грн, 100%</li> </ul>
Види діяльності:	<ul style="list-style-type: none"> <li>•46.34 Оптова торгівля напоями</li> <li>•11.07 Виробництво безалкогольних напоїв; виробництво мінеральних вод та інших вод, розлитих у пляшки</li> <li>•33.19 Ремонт і технічне обслуговування інших машин і устаткування</li> <li>•46.37 Оптова торгівля кавою, чаєм, какао та прянощами</li> <li>•46.49 Оптова торгівля іншими товарами господарського призначення</li> </ul>

*Рисунок 2.1 – Загальна інформація про ТОВ «ТД АКВА ТРЕЙД»*

*Джерело: розроблено автором на основі [25]*

Основною спеціалізацією підприємства є виробництво безалкогольних напоїв та мінеральної води, розлитої у пляшки (КВЕД 11.07), що зумовлює необхідність дотримання високих стандартів якості продукції та відповідності регуляторним нормам. Додатково підприємство здійснює оптову торгівлю напоями (КВЕД 46.34), а також товарами господарського призначення, що розширює його присутність на ринку. Крім того, підприємство надає послуги з прокату побутових виробів і предметів особистого вжитку, здійснює ремонт побутової техніки та інших машин, що свідчить про диверсифікацію господарської діяльності.

Управління підприємством здійснюється на підставі чітко визначеної організаційно-правової структури.

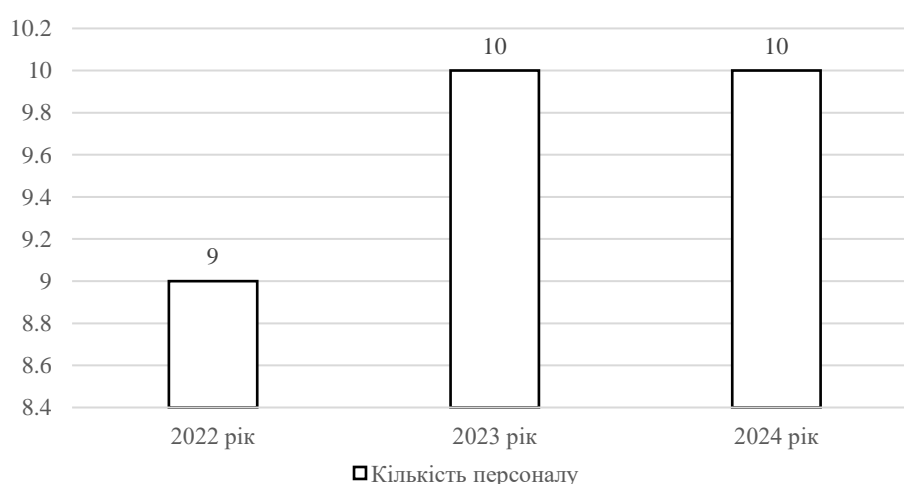


*Рисунок 2.2 – Організаційна структура ТОВ «ТД АКВА ТРЕЙД»*

*Джерело: розроблено автором на основі [25]*

На вершині структури знаходиться директор, який здійснює загальне керівництво підприємством, ухвалює стратегічні рішення, контролює фінансові, виробничі та комерційні процеси. Комерційний директор відповідає за розвиток

торгових операцій, оптимізацію логістичних процесів та забезпечення ефективності збуту. До його підпорядкування входять логіст, який координує переміщення товарів, планує маршрути доставки та оптимізує складські запаси, а також водій, який безпосередньо здійснює транспортування продукції. Головний бухгалтер здійснює контроль за фінансовою звітністю та обліковою політикою підприємства. У його підпорядкуванні знаходиться бухгалтер, який виконує облік господарських операцій, веде розрахунки з постачальниками та клієнтами, здійснює податковий контроль. Начальник виробництва відповідає за організацію та контроль виробничих процесів, впровадження технологічних інновацій та забезпечення дотримання нормативних вимог щодо якості продукції. Юрисконсульт забезпечує правову підтримку підприємства, аналізує договірні зобов'язання, контролює дотримання законодавства у всіх аспектах діяльності компанії. Менеджер зі збуту здійснює організацію продажів, аналіз ринку та потреб клієнтів, координує роботу з дистриб'юторами та веде переговори щодо умов реалізації продукції. Завідувач складом відповідає за облік, збереження та переміщення матеріальних цінностей на складі, координує процеси приймання та видачі продукції, контролює товарні запаси. Така структура підприємства є функціональною, що дозволяє розподілити відповідальність між підрозділами відповідно до їхньої спеціалізації.



*Рисунок 2.3 – Динаміка чисельності персоналу ТОВ «ТД АКВА ТРЕЙД» в 2022-2024 рр., осіб*

Джерело: розроблено автором на основі [26;27]

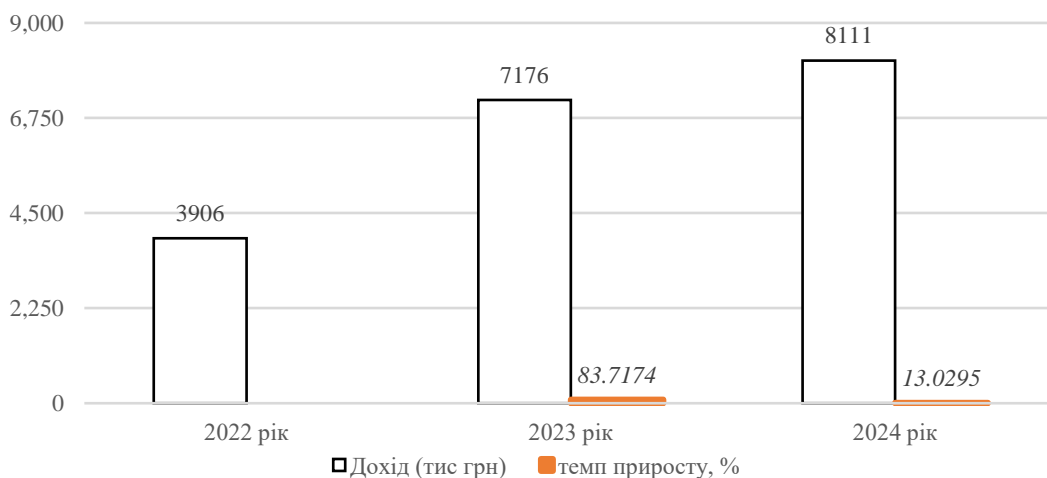


Рисунок 2.4 – Динаміка чистого доходу ТОВ «ТД АКВА ТРЕЙД» в 2022-2024 рр., тис. грн.

Джерело: розроблено автором на основі [26;27]

Дохід підприємства зріс з 3 906 тис. грн у 2022 році до 7 176 тис. грн у 2023 році, що становить значний приріст на 83,72%. У 2024 році темпи зростання сповільнилися, але дохід продовжив збільшуватися на 13,03% і сягнув 8 111 тис. грн. Це свідчить про поступове зростання бізнесу, хоча темпи його розширення уповільнилися.

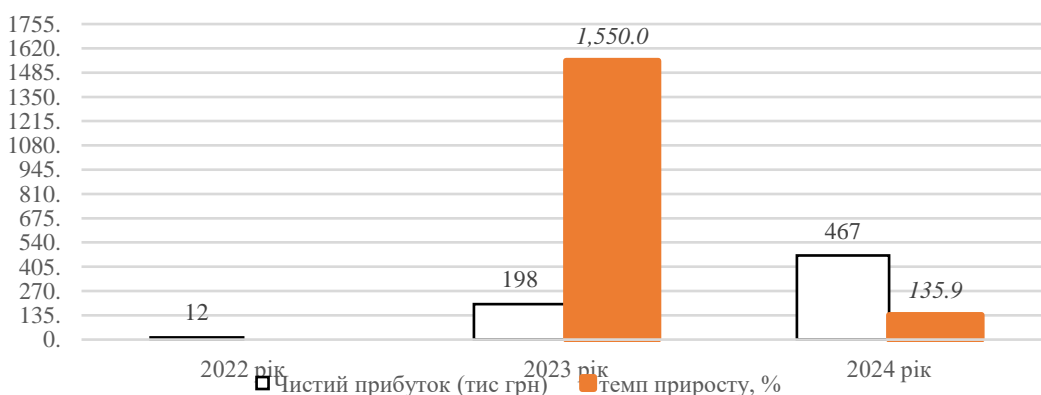
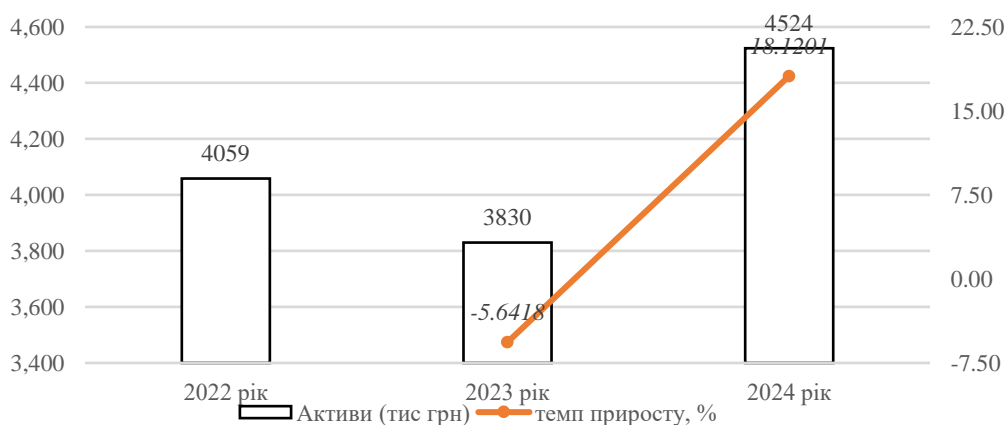


Рисунок 2.5 – Динаміка чистого прибутку ТОВ «ТД АКВА ТРЕЙД» в 2022-2024 рр., тис. грн.

Джерело: розроблено автором на основі [26;27]

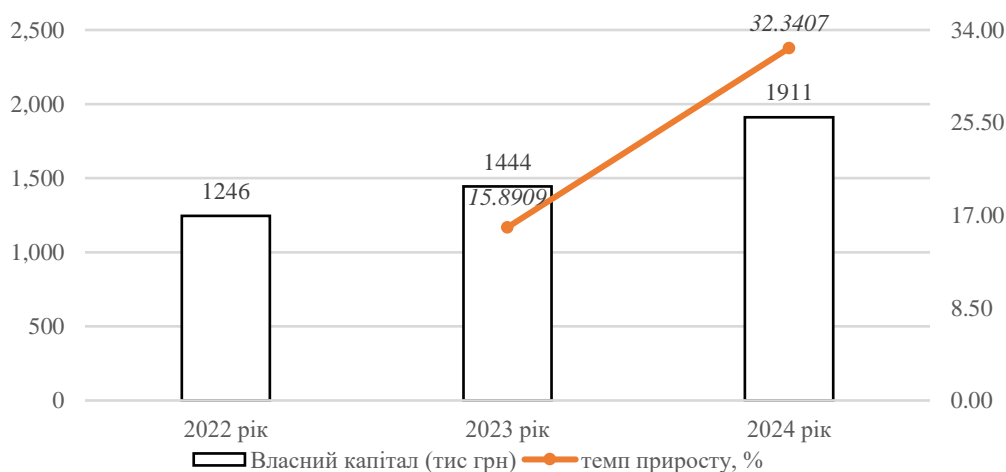
В 2022 році чистий прибуток становив лише 12 тис. грн, у 2023 році зріс до 198 тис. грн (темپ приросту 1550%), а в 2024 році – до 467 тис. грн. (135,86%). Таке стрімке зростання вказує на покращення рентабельності та ефективності операційної діяльності підприємства.



*Рисунок 2.6 – Динаміка активів ТОВ «ТД АКВА ТРЕЙД» в 2022-2024 рр., тис. грн.*

*Джерело: розроблено автором на основі [26;27]*

Значення активів зазнало коливань: у 2023 році спостерігалось зниження на 5,64%, проте в 2024 році активи зросли на 18,12% і досягли 4 524 тис. грн. Це свідчить про певну реструктуризацію активів та їхнє подальше нарощування.



*Рисунок 2.7 – Динаміка власного капіталу ТОВ «ТД АКВА ТРЕЙД» в 2022-2024 рр., тис. грн.*

*Джерело: розроблено автором на основі [26;27]*

Власний капітал зростає стабільними темпами: у 2023 році – на 15,89%, а в 2024 році – на 32,34%. Це свідчить про зміцнення фінансової незалежності підприємства та його здатність фінансувати розвиток за рахунок власних ресурсів.

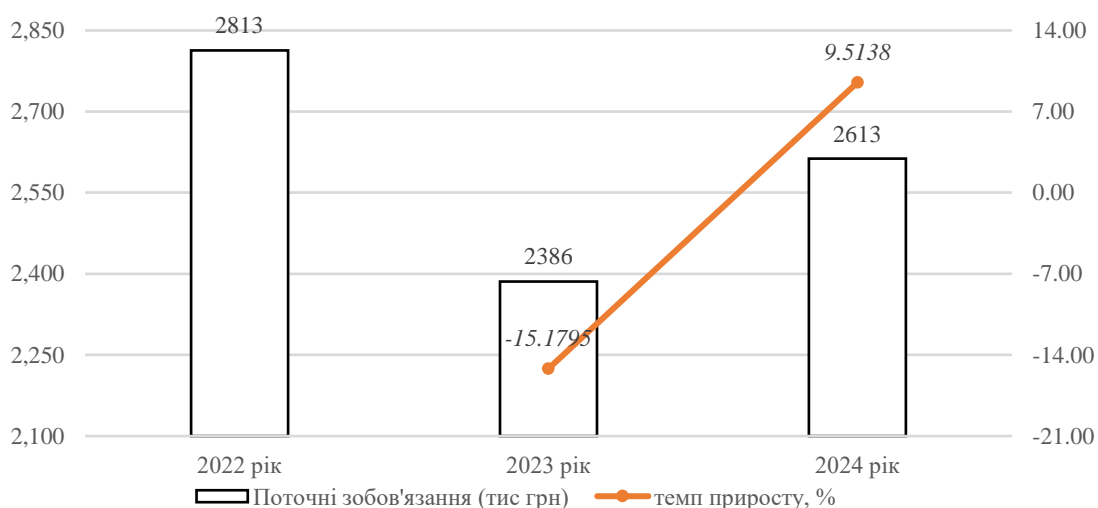
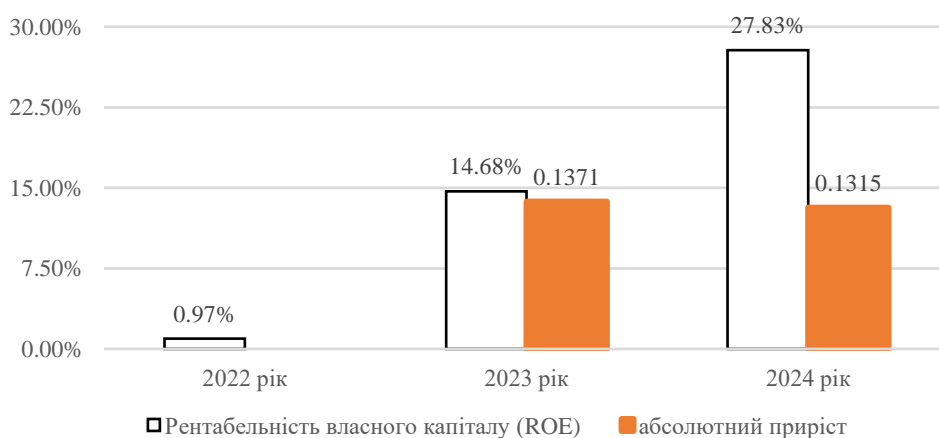


Рисунок 2.8 – Динаміка поточних зобов'язань ТОВ «ТД АКВА ТРЕЙД» в 2022-2024 рр., тис. грн.

Джерело: розроблено автором на основі [26;27]

Поточні зобов'язання підприємства мали тенденцію до зниження у 2023 році (на 15,18%), що свідчить про покращення фінансової стабільності та зменшення боргового навантаження. Проте у 2024 році зобов'язання зросли на 9,51%, що вказує на залучення додаткового фінансування для розвитку підприємства.



*Рисунок 2.9– Динаміка рентабельності власного капіталу ТОВ «ТД АКВА  
ТРЕЙД» в 2022-2024 рр., %*

*Джерело: розроблено автором на основі [26;27]*

Рентабельність власного капіталу (ROE) також продемонструвала суттєве зростання: у 2022 році вона становила 0,97%, у 2023 році зросла до 14,68%, а у 2024 році досягла 27,83%. Така динаміка є позитивним сигналом для інвесторів та власників підприємства, оскільки відображає підвищення ефективності використання власного капіталу для отримання прибутку.

Отже, підприємство демонструє позитивну фінансову динаміку, нарощуючи прибутковість та фінансову стійкість. Водночас сповільнення темпів зростання доходів і збільшення зобов'язань у 2024 році вказує на необхідність більш зваженого підходу до управління фінансовими ресурсами та пошуку нових джерел доходу.

## **2.2. Економічні та соціальні наслідки воєнного стану в Україні для бізнесу**

Бізнес виступає одним із ключових елементів економічного потенціалу України, його вплив охоплює всі сфери суспільного життя. Стабільність і розвиток бізнесу є основними чинниками, які визначають економічну стійкість та процвітання держави. У той же час, український бізнес уже понад три роки переживає тяжкі наслідки повномасштабної війни росії проти нашої країни. Воєнний стан завжди створює складний та непередбачуваний контекст для розвитку суспільства, зокрема його економічної сфери. Україна, з її багатою історією та динамічним підприємницьким духом, сьогодні стикається з викликами, що не мають аналогів за своєю інтенсивністю та різноманіттям. У таких умовах підприємці, компанії та підприємства зіштовхуються з унікальними ризиками і загрозами, що потребують швидкої адаптації,

інноваційних рішень і підтримки держави. Майбутнє бізнесу в Україні значною мірою залежить від здатності подолати ці труднощі та адаптуватися до змінюваних умов. Прийняті в цей період рішення можуть істотно визначити не тільки подальшу долю бізнесу, але й напрямок розвитку країни в цілому.

Підприємницький сектор є важливим джерелом підтримки функціонування національної економіки під час війни. Він забезпечує ринок необхідними товарами та послугами, наповнює бюджети різних рівнів податковими платежами, створює робочі місця та сприяє формуванню справедливих ринкових відносин у державі. Однак руйнування підприємств і інфраструктури, порушення логістичних ланцюгів, дефіцит енергоносіїв, зменшення пропозиції товарів та послуг, підвищення виробничих витрат, високий рівень корупції та низька платоспроможність населення значно ускладнюють ведення та розвиток бізнесу в умовах війни. Загалом економічна та соціальна ситуація в Україні в 2022–2023 роках, під впливом повномасштабної збройної агресії росії, опинилась у надзвичайно складних умовах, що негативно позначилося на бізнес-кліматі. Так, у 2022 році падіння реального ВВП стало найглибшим в історії незалежної України. За даними Державної служби статистики України, реальний ВВП у 2022 році знизився на 29,1% (у першому кварталі падіння склало 14,9%, у другому – 36,9%, у третьому – 30,6%, у четвертому – 31,4%). У цінах попереднього року він становив 3,86 трлн грн, порівняно з 5,45 трлн грн у 2021 році. Це стало найбільшим падінням реального ВВП за період незалежності України, а рівень ВВП повернувся до рівня початку 2000-х років.

Однак падіння виявилось меншим, ніж очікувалося на початку повномасштабного вторгнення, завдяки високій здатності бізнесу та домогосподарств адаптуватися, а також стійкості енергетичної системи[32]. Проте за даними Міністерства фінансів у 2022 році, на тлі повномасштабного військового вторгнення, ВВП знизився на 4,92%, що відображає втрати виробничого потенціалу, скорочення економічної активності та міграцію населення. Проте у 2023 році економіка почала відновлюватися – номінальний

ВВП зріс на 25,94%, що пов'язано із відновленням окремих секторів економіки, міжнародною допомогою та пристосуванням бізнесу до нових умов [33].

Таблиця 2.1 – Динаміка номінального та реального ВВП України в 2019-2023 рр., млн. грн.

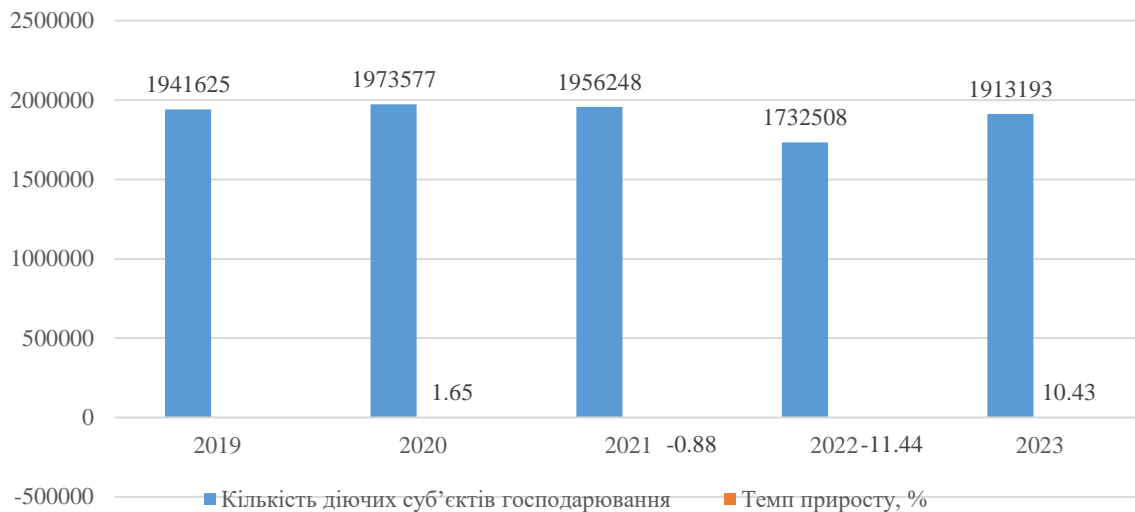
	Номінальний ВВП	Темп приросту, %	Реальний ВВП	Темп приросту, %	Різниця	
	(в фактичних цінах)		(в цінах попереднього року)		(реальний - номінальний)	
<b>2019</b>	3974564		3675728		-298836	-7.5%
<b>2020</b>	4194102	5,52	3818456	3,88	-375646	-9.0%
<b>2021</b>	5459574	30,17	4363582	14,28	-1095992	-20.1%
<b>2022</b>	5191028	-4,92	3865780	-11,41	-1325248	-25.5%
<b>2023</b>	6537825	25,94	5518062	42,74	-1019763	-15.6%

*Джерело: розроблено автором на основі [33]*

Реальний ВВП, що відображає зміни в обсязі вироблених товарів та послуг з урахуванням інфляції, також зростав у 2019–2021 роках, проте повільнішими темпами. Найвищий приріст спостерігався у 2021 році (14,28%), що свідчить про справжнє економічне відновлення після пандемічного спаду. У 2022 році реальний ВВП знизився на 11,41%, що вказує на серйозні втрати у виробництві та споживанні, спричинені війною. Проте у 2023 році показник продемонстрував рекордне зростання на 42,74%, що свідчить про активну економічну перебудову, релокацію підприємств та адаптацію до нових реалій.

Різниця між номінальним та реальним ВВП у 2019–2023 роках свідчить про вплив інфляційних процесів та структурні зміни в економіці:

- у 2021 році різниця різко зросла до -20,1%, що вказує на інфляційні процеси та валютну девальвацію;
- у 2022 році вона досягла -25,5%, що пояснюється зростанням інфляції, ослабленням гривні та падінням реальної економічної активності;
- у 2023 році спостерігається покращення – різниця скоротилася до -15,6%, що свідчить про стабілізацію фінансової системи та часткове уповільнення інфляційних процесів.



*Рисунок 2.10 – Динаміка кількості діючих підприємств в Україні в 2019-2023 рр., од.*

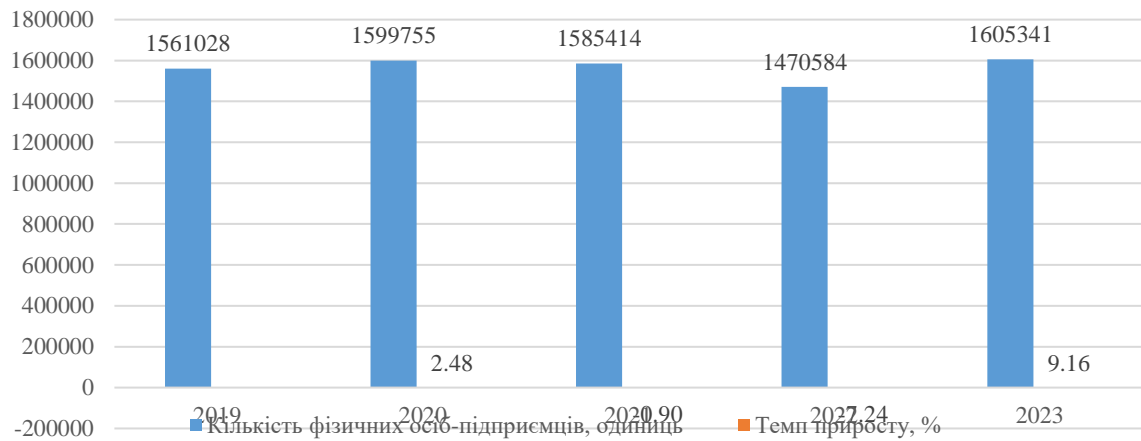
*Джерело: розроблено автором на основі [32]*

У 2019–2020 роках спостерігалось зростання кількості діючих суб'єктів господарювання. У 2020 році їхня кількість зросла на 1,65%, що могло бути результатом державної підтримки бізнесу або розвитку окремих секторів економіки. Проте вже у 2021 році відбулося незначне скорочення на 0,88%, що, ймовірно, є наслідком впливу пандемії COVID-19 та економічної невизначеності.

Різне падіння у 2022 році на 11,44% є наслідком військових дій, що спричинили закриття значної частини підприємств, втрату ринків, логістичні проблеми та загальне скорочення економічної активності. Водночас у 2023 році спостерігається відновлення кількості діючих суб'єктів господарювання (+10,43%), що свідчить про поступову адаптацію бізнесу до нових умов, державні програми підтримки підприємництва та активізацію економічної діяльності.

Динаміка кількості фізичних осіб-підприємців демонструє схожу тенденцію. Зростання у 2020 році на 2,48% було пов'язане із переходом частини працівників у самозайнятність через пандемію. Проте у 2021 році кількість ФОП скоротилася на 0,90%, що свідчить про складнощі ведення бізнесу. У 2022 році

спостерігався значний спад на 7,24%, що відображає наслідки повномасштабної війни, втрату економічних можливостей та зміну підприємницьких пріоритетів. Проте у 2023 році кількість ФОП різко зросла на 9,16%, що свідчить про активізацію малого бізнесу та спрощення умов реєстрації підприємців.



*Рисунок 2.11 – Динаміка кількості діючих фізичних осіб-підприємців в Україні в 2019-2023 рр., од.*

*Джерело: розроблено автором на основі [32]*

Попри інтенсивні бойові дії та систематичні обстріли цивільної інфраструктури, представники українського бізнесу демонструють тенденцію до зниження рівня песимістичних очікувань щодо власного розвитку та динаміки виробництва товарів і надання послуг. Це підтверджують результати дванадцятої хвилі досліджень стану українського бізнес-середовища, проведених AdvanterGroup спільно з Центром розвитку інновацій, Офісом з розвитку підприємництва та експорту, а також національним проектом «Дія.Бізнес» в 2023 році [34].

Аналіз значення Індексу активності бізнесу UBI (Ukrainian Business Index), що відображає динаміку розвитку підприємницької діяльності, здатність компаній збільшувати товарообіг і створювати нові робочі місця, свідчить про поступове зростання показника. У 2023 році його значення становило 35,34 (зі 100 можливих), що перевищує рівень червня 2022 року (22,73). Водночас індекс, що залишається нижчим за позначку 50, свідчить про збереження песимістичних

очікувань бізнесу щодо подальшого розвитку економічної ситуації. Таким чином, позитивна динаміка індексу радше відображає адаптацію підприємницького середовища до умов невизначеності, ніж реальне покращення економічного стану країни. Варто зазначити, що упродовж 2020–2023 років індекс переважно перебував у зоні негативних очікувань, і лише з червня 2021 року по лютий 2022 року досягав значень, що вказують на позитивні перспективи (тобто перевищував 50) [34].

Український бізнес пройшов декілька етапів адаптації до умов воєнного стану. Значна частина підприємців змушена була релокувати діяльність у безпечніші регіони або тимчасово припинити функціонування. Однак навіть компанії, що діють у відносно стабільних регіонах, стикаються з численними труднощами. Згідно з опитуванням представників малого та середнього бізнесу, проведеним Європейською Бізнес Асоціацією у період з 24 квітня по 11 травня 2023 року (90 респондентів), основною проблемою залишається низька купівельна спроможність населення (57 %). Також суттєвими викликами є нестача фінансування та обмежений доступ до кредитних ресурсів (31 %), а також дефіцит кваліфікованих кадрів та труднощі з бронюванням співробітників від мобілізації (28 %) [35].

З 1 серпня 2023 року набрав чинності Закон України № 3219-IX «Про внесення змін до Податкового кодексу України та інших законів України щодо особливостей оподаткування у період дії воєнного стану». Відповідно до його положень, було скасовано застосування єдиного податку за ставкою 2 %, а також відновлено контрольні заходи щодо операцій з підакцизними товарами, діяльності грального бізнесу та надання фінансових послуг [36]. Прийняття цього нормативного акту відповідало зобов'язанням України перед Міжнародним валютним фондом. Відповідно, підприємства та фізичні особи-підприємці автоматично повернулися до попередньої системи оподаткування або мали можливість обрати бажану групу та ставку податку на основі відповідної заяви. Окрім повернення податкової системи до стану, що передував повномасштабному вторгненню, суб'єкти господарювання зіткнулися з низкою

ризиків. Зокрема, фізичні особи-підприємці, що раніше обрали податковий режим із застосуванням ставки 2 %, мали повернутися до другої групи або перейти на загальну систему оподаткування. У зв'язку з цим для мінімізації податкових ризиків бізнесу рекомендується ретельно перевіряти податковий статус своїх контрагентів [37]. Крім того, ухвалений закон унормував питання відповідальності за дотримання вимог щодо застосування реєстраторів розрахункових операцій (РРО), що посилює контроль за виконанням податкового законодавства.

У законодавстві визначено, що штрафні санкції за порушення, пов'язані з використанням реєстраторів розрахункових операцій (РРО), не застосовуються до всіх суб'єктів господарювання за період із 1 січня 2022 року до 1 жовтня 2023 року. Водночас це положення не поширюється на операції з підакцизними товарами, іноземною валютою та азартними іграми. Починаючи з 1 жовтня 2023 року, звільнення від відповідальності стосується виключно суб'єктів господарювання, що здійснюють діяльність у тимчасово окупованих районах або зонах активних бойових дій [36]. У зв'язку з цим відновлено зобов'язання фізичних осіб-підприємців (за винятком окремих категорій) використовувати РРО та програмні РРО під час здійснення розрахункових операцій, що було передбачено ще з 1 січня 2022 року. Одночасно запроваджено повномасштабне застосування санкцій, що сприяє посиленню фіскалізації, однак ускладнює ведення бізнесу в умовах воєнного стану. Знищення та пошкодження виробничих фондів, порушення ланцюгів постачання й збуту зумовлюють зростання потреби у робочому капіталі та проектному фінансуванні, яке наразі обмежене переважно державними програмами [38, с. 53].

Одним із ключових викликів для суб'єктів підприємництва з початку війни залишається обмежений доступ до кредитних ресурсів і грантових програм, запроваджених урядом. Попри активну державну підтримку, що включає програми пільгового кредитування (зокрема, «5-7-9 %») та урядові ініціативи, такі як «єРобота», а також цільові програми для окремих галузей (наприклад, сільського господарства та роздрібної торгівлі), підприємства стикаються зі

значним дефіцитом ліквідності. Водночас гострою проблемою залишається нестача кваліфікованих кадрів. З початком війни пошук працівників із необхідними компетенціями значно ускладнився через мобілізацію, трудову міграцію (як зовнішню, так і внутрішню), а також зруйновану житлову інфраструктуру у регіонах, що зазнали воєнних дій. У звільнених районах та зонах активних бойових дій зберігається значний дефіцит робочої сили. Внутрішнє переміщення населення зумовило зниження вартості праці, проте виникла проблема невідповідності навичок внутрішньо переміщених осіб (ВПО) до вимог роботодавців. Найбільш критично це питання постає для трудомістких секторів економіки, зокрема сільського господарства, текстильного виробництва, легкої промисловості, тоді як у сферах, орієнтованих на споживчий попит (наприклад, туризм, HoReCa, розважальна індустрія), кадрова проблема дещо менш виражена через скорочення обсягів діяльності [38, с. 54]. Серед додаткових чинників, що ускладнюють діяльність бізнесу, варто виокремити розриви у ланцюгах постачання, нестачу пального, перебої з електроенергією, руйнування виробничої інфраструктури, обмежений доступ до необхідних сировини та матеріалів, недобросовісну конкуренцію, пошкодження активів унаслідок бойових дій і корупційні ризики. Водночас експортери стикаються із серйозними труднощами, спричиненими блокуванням українських морських портів російським флотом, а також вузькими місцями у залізничному та автотранспортному сполученні для перевезення продукції на зовнішні ринки [38, с. 13].

Попри складні умови воєнного стану, український бізнес залишається активним учасником економічного відродження та боротьби за незалежність країни. Ведення підприємницької діяльності в умовах війни є надзвичайно складним завданням, однак вітчизняні компанії продовжують функціонувати, адаптуватися до нових реалій і шукати шляхи подальшого розвитку. Для забезпечення життєздатності та відновлення економічної активності значна частина підприємств здійснює переорієнтацію виробництва на товари, що мають попит у період воєнного часу, виходить на міжнародні ринки, переміщується до

безпечніших регіонів, а також залучає новий персонал із числа безробітних громадян. У сучасних умовах пріоритетним завданням для бізнесу є збереження суб'єкта господарювання, вихід зі стану кризового шоку та пошук ефективних механізмів відновлення й адаптації до поточних викликів [39].

Забезпечення підтримки українського бізнесу в умовах воєнного стану є критично важливим для збереження економічної стабільності та функціональної спроможності держави. На сучасному етапі першочергового значення набувають комплексні заходи та інструменти, спрямовані на стимулювання розвитку вітчизняного підприємництва.

Одним із ключових напрямів є оперативне впровадження оновлених стандартів і нормативно-правових актів, що регулюють соціально-економічний розвиток країни з урахуванням безпекових викликів та умов бойових дій. Навіть у період війни держава має забезпечувати безперервність освітнього процесу, функціонування ринку праці та реалізацію інфраструктурних проєктів. Стратегічно важливим завданням є сприяння стабільності експортно-орієнтованих підприємств, зокрема шляхом підтримки та розширення кризостійких каналів збуту української продукції на зовнішніх ринках. Доцільним є запровадження податково-митних стимулів для експортерів, що сприятиме зміцненню міжнародної конкурентоспроможності національної економіки [40].

Значну роль відіграє посилення фінансової підтримки підприємницького сектору шляхом удосконалення існуючих та впровадження нових механізмів державної допомоги. Зокрема, уряд може застосовувати такі інструменти, як грантові програми, субсидії та пільгові кредитні лінії, що сприятиме збереженню ліквідності бізнесу та зниженню фінансового навантаження. Необхідним залишається формування оптимальної податкової системи, яка забезпечить стабільність фіскального середовища та передбачуваність умов оподаткування. У цьому контексті важливо продовжувати надання податкових пільг або запроваджувати механізми відстрочення податкових зобов'язань, що дозволить мінімізувати фінансові ризики підприємств у період нестабільності. Відновлення

критичної інфраструктури, включно з енергетичними та транспортними об'єктами, є невід'ємною складовою економічного відродження. Його реалізація потребує залучення міжнародних грантів, фондів та фінансової допомоги у вигляді зовнішніх траншів. Важливим аспектом є також оптимізація регуляторного середовища через усунення надмірних адміністративних бар'єрів та спрощення бюрократичних процедур, що сприятиме покращенню умов для ведення бізнесу та стимулюватиме підприємницьку активність. Також уваги потребує розробка та впровадження програм підтримки інноваційних проєктів і наукових досліджень. Відновлення бізнесу має базуватися на принципах сталого розвитку, включаючи циркулярну економіку, технології зі зниженим рівнем викидів, підвищення енергоефективності виробничих процесів і розширення партнерських ініціатив [38, с. 56].

Розвиток національної системи перекваліфікації та професійного навчання відповідно до актуальних і перспективних потреб бізнесу сприятиме збалансуванню ринку праці та підвищенню ефективності трудових ресурсів. Нарешті, створення інформаційно-консультативної мережі підтримки підприємництва дозволить суб'єктам господарювання отримувати актуальну інформацію щодо економічної ситуації, можливостей державної підтримки та розвитку бізнесу в умовах воєнного стану. Це сприятиме зменшенню рівня невизначеності та формуванню більш обґрунтованих управлінських рішень.

Таким чином, комплексний підхід до підтримки українського бізнесу в умовах війни є ключовою передумовою для забезпечення економічної стійкості, адаптації підприємницького середовища до кризових умов і подальшого розвитку національної економіки.

Оновлення та адаптація українського бізнесу в умовах воєнного стану потребують системного підходу та стратегічного планування. В сучасних реаліях підприємницькі структури не мають можливості самотійно подолати існуючі бар'єри, що зумовлює необхідність консолідації зусиль державних органів різних рівнів, суб'єктів господарювання та міжнародних партнерів. Координація дій сприятиме економічному відновленню через трансформацію бізнес-моделей,

формування нових логістичних і виробничих ланцюгів, розширення ділового співробітництва, оптимізацію витрат та забезпечення фінансової підтримки [38, с. 14].

Попри складні умови діяльності під час війни, українські підприємства в 2024 році прагнули не лише зберегти досягнуті результати, а й продовжити розвиток бізнесу. 2024 рік засвідчив, що відновлення українського бізнесу триває: більшість компаній (86%) продовжили свою діяльність у повному обсязі, що на 6% більше порівняно з 2023 роком. 12% підприємств працюють частково, проте мають намір поновити свою діяльність. Незважаючи на економічну нестабільність, українські компанії сформулювали позитивні прагнення розвитку в 2024 р.. Серед основних пріоритетів, визначених опитаними організаціями, були: збереження робочих колективів у повному складі (52%), пошук нових ринків збуту/клієнтів (47%), збереження існуючих ринків (38%), збільшення рівня оплати праці працівників (34%), та збереження максимально можливого рівня заробітної плати (23%).

В 2024 році бізнес зосередився на збереженні досягнутого, зокрема збереженні робочих колективів (68,5%), підтримці конкурентних рівнів оплати праці (65,5%) та збереженні наявних ринків збуту/клієнтів (52%). Пошук нових ринків збуту був пріоритетом для 38,2% компаній. Крім того, 14,2% підприємств намагалися розширити свій бізнес через нові напрямки. Релокація бізнесу за кордон або відкриття нових офісів в інших країнах були розглянуті лише 3% та 5,8% компаній відповідно.

За результатами дослідження, ситуація в кінці 2023 року показала значне зменшення кількості компаній, які планували активні зміни та розвиток. Наприклад, лише 38% компаній тоді прагнули знайти нові ринки збуту або нових клієнтів, а 15,1% планували масштабувати бізнес за рахунок нових напрямків або регіонів.

У 2024 році пріоритетним завданням для більшості українських підприємств була безпека працівників, що було відзначено 35% опитаних компаній.

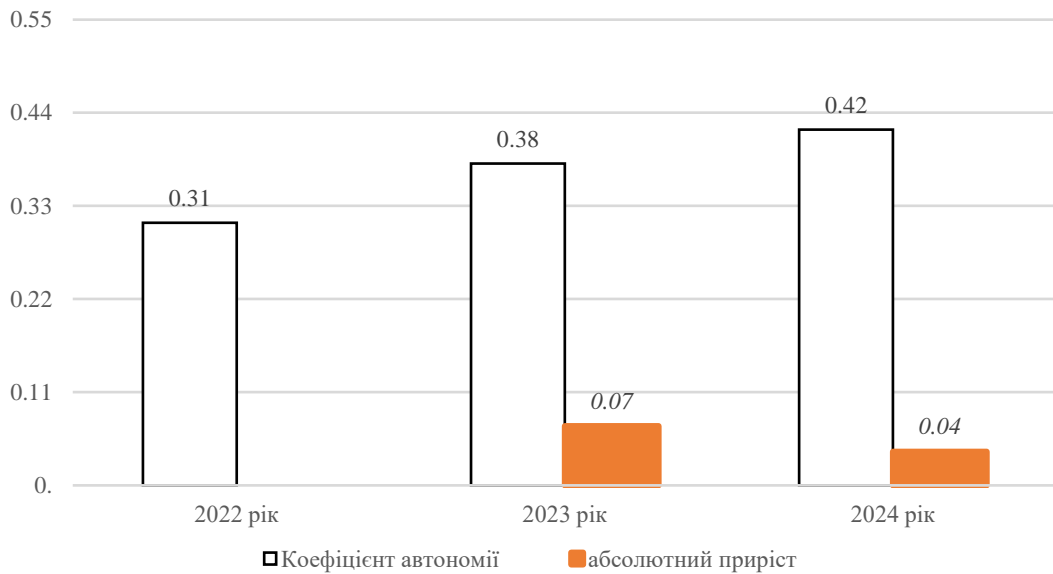
Плани на 2025 рік вказують на продовження фокусу на збереженні досягнутого та зміцненні внутрішніх позицій. Основна увага буде зосереджена на збереженні робочих колективів, підтримці поточних ринків та пошуку нових, а також на збереженні чи підвищенні рівня оплати праці. Водночас значна частина компаній планує розширення своєї діяльності, зокрема через нові напрямки або локації. Дослідження також показало, що 53% компаній планують активно набирати нових працівників, 26% – на окремі напрямки, а 13% – для заміни звільнених співробітників. Переважна більшість роботодавців (75%) планує збільшення заробітної плати.

Попри складні економічні умови, воєнний стан може слугувати каталізатором для формування нових підходів у веденні бізнесу, стимулюючи підприємців до пошуку інноваційних рішень та розробки адаптивних стратегій. В умовах кризових явищ окремі компанії демонструють гнучкість, переорієнтовують свою діяльність відповідно до зміненого ринкового середовища, що може стати підґрунтям для їхньої конкурентної переваги у післявоєнний період. Суттєвим викликом для бізнесу залишається необхідність трансформації традиційних методів організації виробництва, маркетингових стратегій та конкурентних механізмів, які ще донедавна демонстрували ефективність. У зв'язку з цим розробка та впровадження нових поведінкових сценаріїв є нагальною потребою. Отже, функціонування українського бізнесу в умовах воєнного часу супроводжується значними труднощами, що потребують швидкої адаптації, застосування інноваційних підходів та синергії зусиль підприємницького сектору, державних інституцій, громадськості та міжнародних організацій задля забезпечення сталого економічного відновлення країни.

### **2.3. Аналіз рівня стійкості підприємства**

Оцінку рівня стійкості здійснимо на основі наступних груп показників:

1. Фінансова стійкість підприємства характеризується його здатністю підтримувати оптимальну структуру капіталу, що оцінюється через ряд коефіцієнтів, що були визначені в першому розділі дослідження.

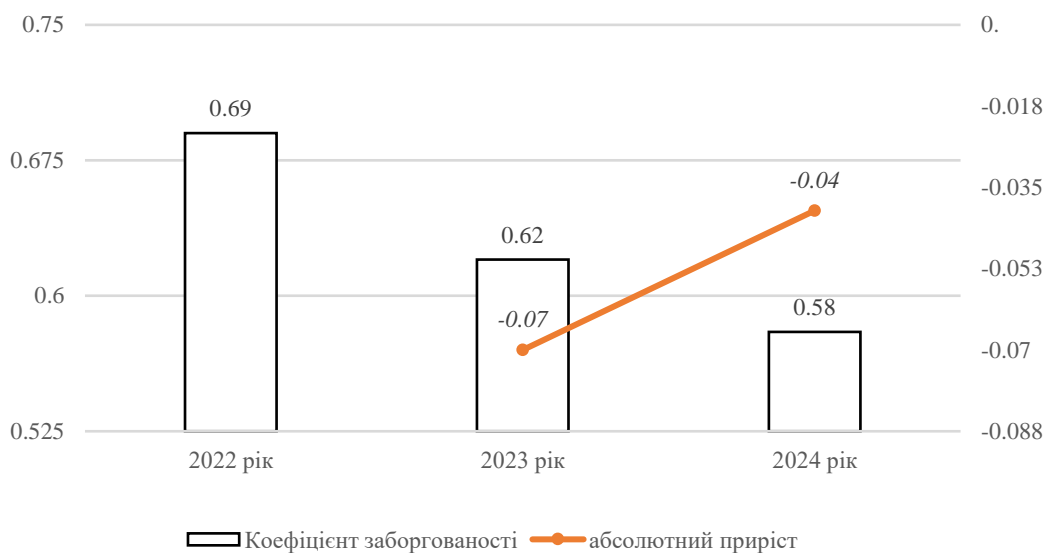


*Рисунок 2.12 – Динаміка коефіцієнту автономії ТОВ «ТД АКВА ТРЕЙД» в 2022-2024 рр.*

*Джерело: розроблено автором на основі [26;27]*

Коефіцієнт автономії у 2022 році становив 0,31, що свідчило про значну залежність підприємства від позикових ресурсів. Проте у 2023 році цей показник зріс до 0,38, а у 2024 році – до 0,42, що свідчить про зменшення боргового навантаження та підвищення частки власного капіталу. Абсолютний приріст становив 0,07 у 2023 році та 0,04 у 2024 році, що є ознакою поступового зміцнення фінансової незалежності.

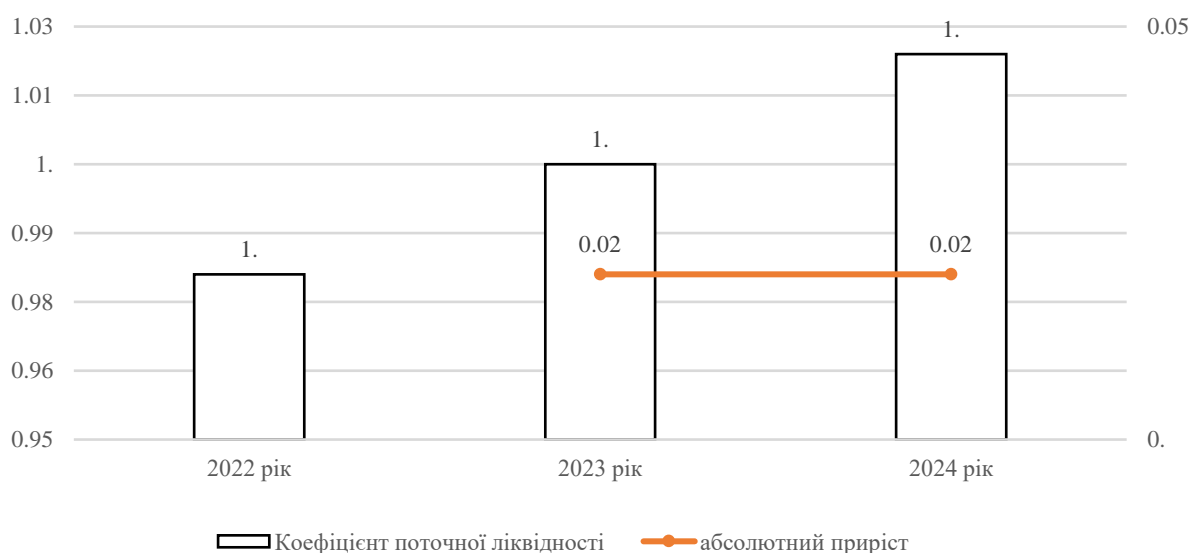
Коефіцієнт заборгованості зазнав поступового зниження з 0,69 у 2022 році до 0,58 у 2024 році, що є позитивним явищем, оскільки свідчить про скорочення обсягу залучених позикових коштів. Абсолютний приріст у 2023 році становив -0,07, а у 2024 році -0,04, що демонструє сталий тренд до зменшення фінансових ризиків.



*Рисунок 2.13 – Динаміка коефіцієнту заборгованості ТОВ «ТД АКВА ТРЕЙД» в 2022-2024 рр.*

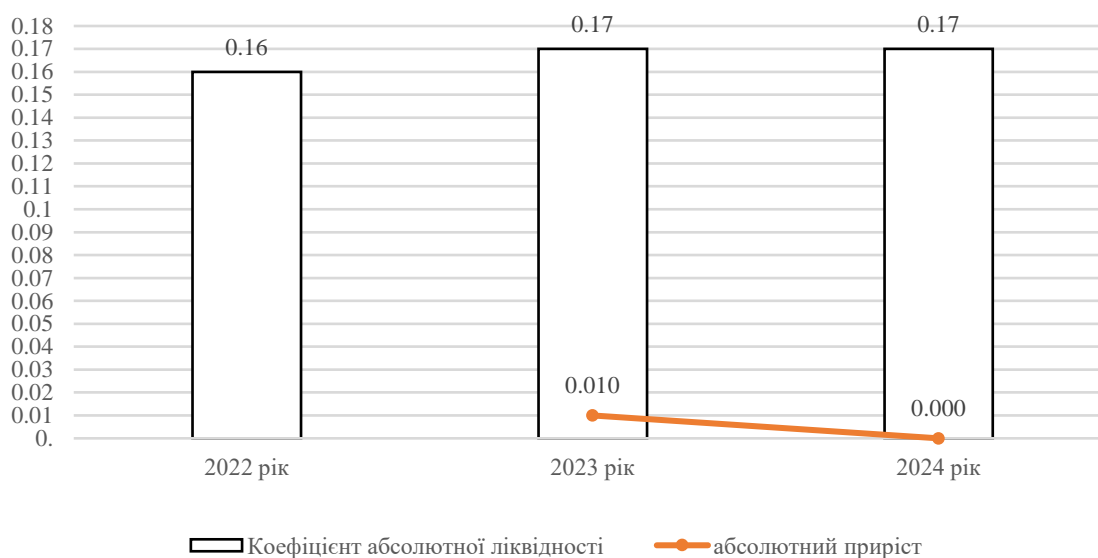
*Джерело: розроблено автором на основі [26;27]*

Коефіцієнт поточної ліквідності у 2022 році становив 0,98, що свідчило про недостатню здатність підприємства покривати короткострокові зобов'язання за рахунок оборотних активів. Проте у 2023 році цей показник зріс до 1, а у 2024 році – до 1,02, що відображає позитивну динаміку.



*Рисунок 2.14 – Динаміка коефіцієнту поточної ліквідності ТОВ «ТД АКВА ТРЕЙД» в 2022-2024 рр.*

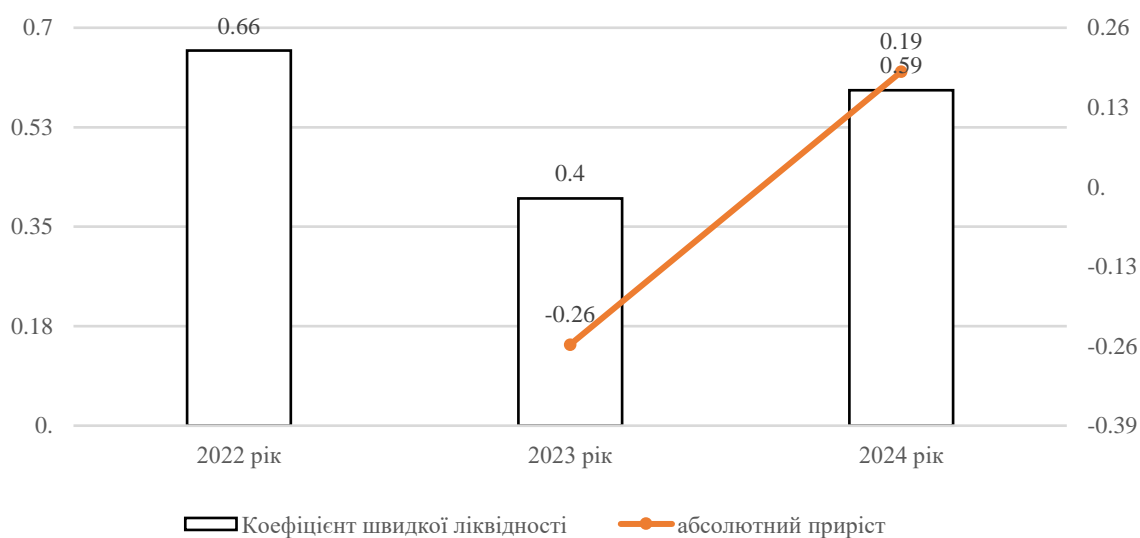
*Джерело: розроблено автором на основі [26;27]*



*Рисунок 2.15 – Динаміка коефіцієнту абсолютної ліквідності  
ТОВ «ТД АКВА ТРЕЙД» в 2022-2024 рр.*

*Джерело: розроблено автором на основі [26;27]*

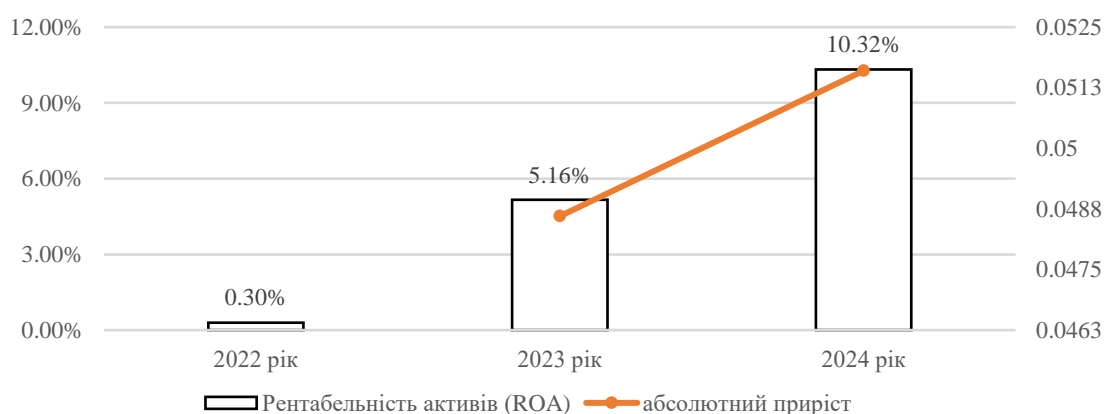
Коефіцієнт абсолютної ліквідності демонструє рівень забезпеченості зобов'язань високоліквідними активами. У 2022 році цей показник становив 0,16, у 2023 році зріс до 0,17, однак у 2024 році залишився на попередньому рівні, що свідчить про обмежене зростання грошових коштів або їх перерозподіл на інші активи.



*Рисунок 2.16 – Динаміка коефіцієнту швидкості ліквідності  
ТОВ «ТД АКВА ТРЕЙД» в 2022-2024 рр.*

*Джерело: розроблено автором на основі [26;27]*

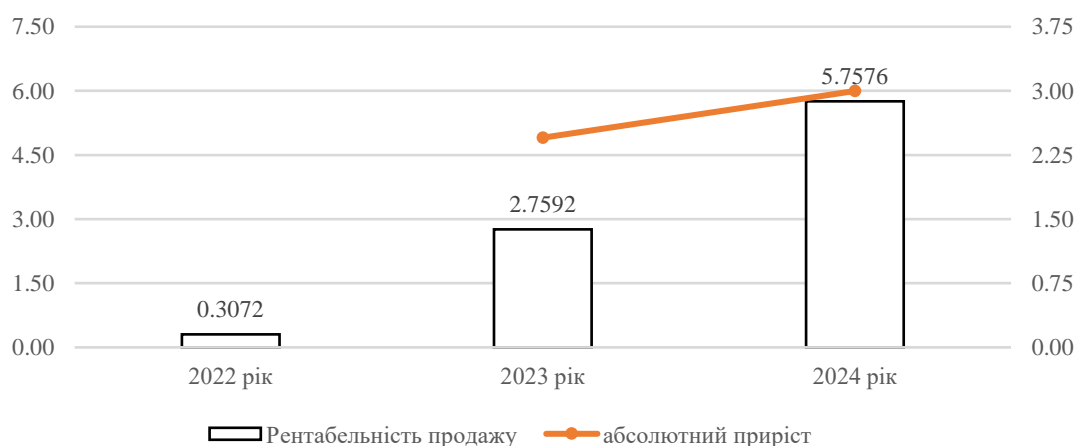
Коефіцієнт швидкої ліквідності демонстрував значні коливання: у 2022 році становив 0,66, у 2023 році знизився до 0,4, а у 2024 році зріс до 0,59. Від’ємний абсолютний приріст у 2023 році (-0,26) вказує на тимчасові труднощі з ліквідністю, ймовірно, через зростання короткострокових зобов’язань або зниження оборотних активів. Водночас відновлення показника у 2024 році (+0,19) є позитивним сигналом для фінансової стійкості підприємства.



*Рисунок 2.17 – Динаміка рентабельності активів ТОВ «ТД АКВА ТРЕЙД» в 2022-2024 рр., %*

*Джерело: розроблено автором на основі [26;27]*

Рентабельність активів (ROA) у 2022 році була на низькому рівні – 0,30%, що вказувало на слабку здатність активів генерувати прибуток. Проте у 2023 році цей показник зріс до 5,16%, а у 2024 році – до 10,32%.



*Рисунок 2.18 – Динаміка рентабельності продажів ТОВ «ТД АКВА ТРЕЙД» в 2022-2024 рр., %*

*Джерело: розроблено автором на основі [26;27]*

Отже, аналіз фінансової стійкості ТОВ «ТД АКВА ТРЕЙД» за період 2022–2024 років показує позитивні зміни в ключових фінансових показниках. Коефіцієнт автономії, який характеризує рівень фінансової незалежності підприємства, зріс з 0,31 у 2022 році до 0,42 у 2024 році, що вказує на поступове зменшення залежності від позикових коштів. Це є ознакою підвищення частки власного капіталу та зниження боргового навантаження. Коефіцієнт заборгованості також демонструє зменшення, знизившись з 0,69 у 2022 році до 0,58 у 2024 році. Це свідчить про скорочення обсягів залучених позикових ресурсів та зниження фінансових ризиків. Що стосується ліквідності підприємства, коефіцієнт поточної ліквідності покращився з 0,98 у 2022 році до 1,02 у 2024 році, що свідчить про поліпшення здатності підприємства своєчасно виконувати поточні зобов'язання. Зростання цього показника, хоча й невелике, є позитивним сигналом. Коефіцієнт абсолютної ліквідності залишився практично на рівні 2022 року, що вказує на обмежені можливості для забезпечення зобов'язань високоліквідними активами. У той же час коефіцієнт швидкої ліквідності виявив значні коливання, але його відновлення у 2024 році (+0,19) є позитивним сигналом для покращення фінансової стійкості підприємства.

2. Кадрова складова, що може бути оцінена такими показниками, як продуктивність праці, плинність кадрів та рівень кваліфікації персоналу.

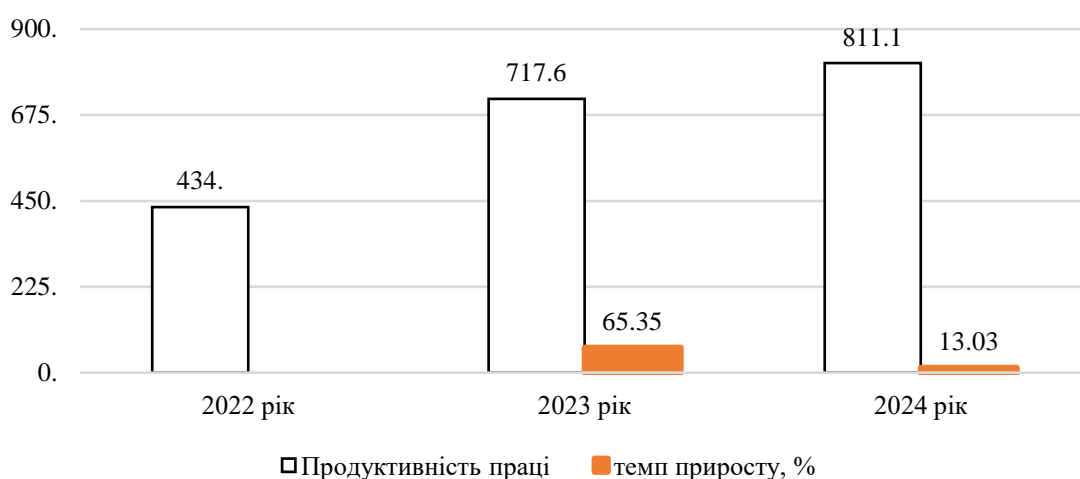
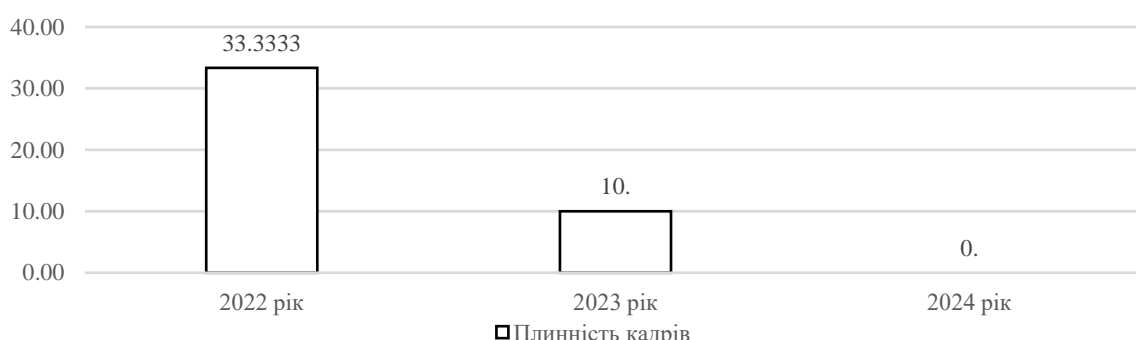


Рисунок 2.19 – Динаміка продуктивності праці ТОВ «ТД АКВА ТРЕЙД» в 2022-2024 рр., тис. грн.

Джерело: розроблено автором на основі [26;27]

Продуктивність праці демонструвала стабільну позитивну динаміку: з 434,0 тис. грн. у 2022 році до 717,6 тис. грн. у 2023 році (+283,6 тис. грн) і до 811,1 тис. грн. у 2024 році (+93,5 тис. грн). Загальний приріст за три роки становив 377,1 тис. грн, що свідчить про поступове зростання ефективності використання трудових ресурсів.

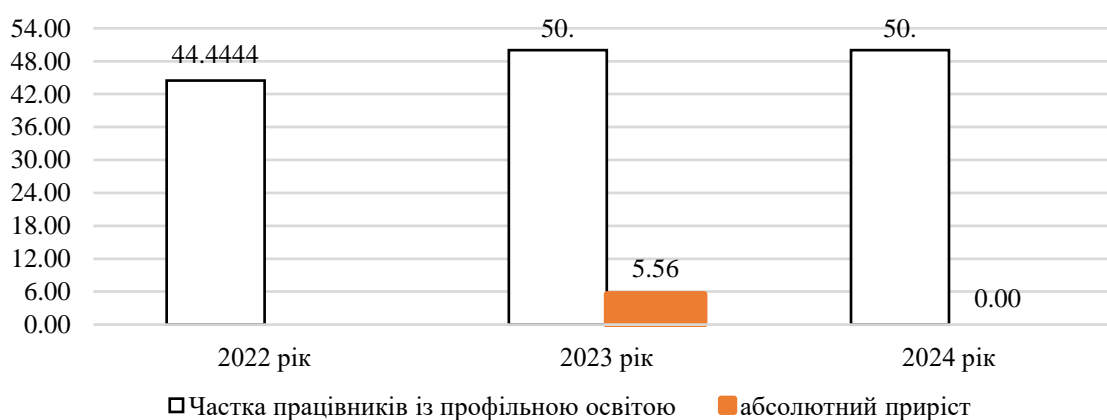
Плинність кадрів зазнала суттєвого скорочення: з 33,33% у 2022 році до 10,00% у 2023 році (-23,33 %), а у 2024 році знизилася до 0,00% (-10,00%). Загальне зниження за період становило 33,33 %, що вказує на стабілізацію кадрового складу та зменшення рівня звільнень.



*Рисунок 2.20 – Динаміка плинності кадрів ТОВ «ТД АКВА ТРЕЙД» в 2022-2024 рр., %*

*Джерело: розроблено автором на основі [26;27]*

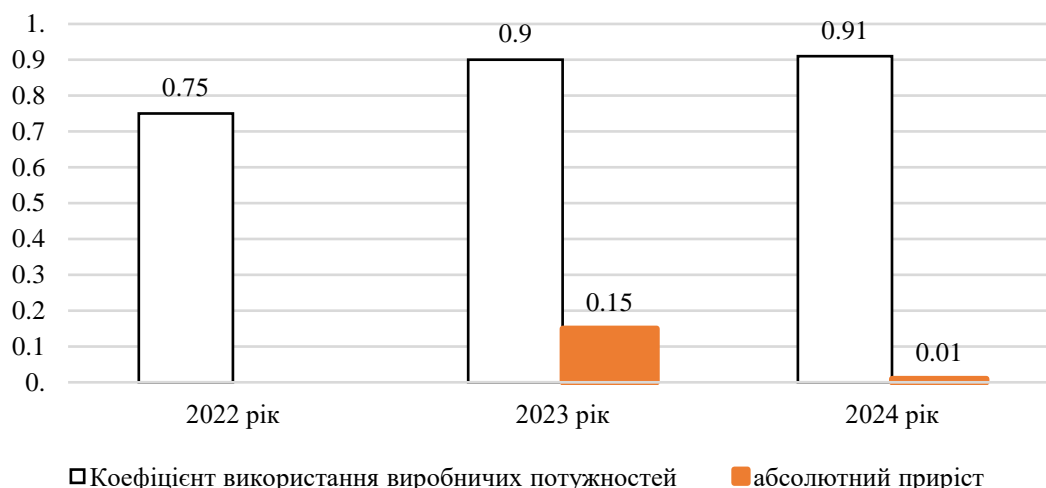
Частка працівників із профільною освітою зросла з 44,44% у 2022 році до 50,00% у 2023 році (+5,56 %) і залишилася на цьому рівні у 2024 році.



*Рисунок 2.21 – Динаміка частки працівників з профільною освітою ТОВ «ТД АКВА ТРЕЙД» в 2022-2024 рр., %*

*Джерело: розроблено автором на основі [26;27]*

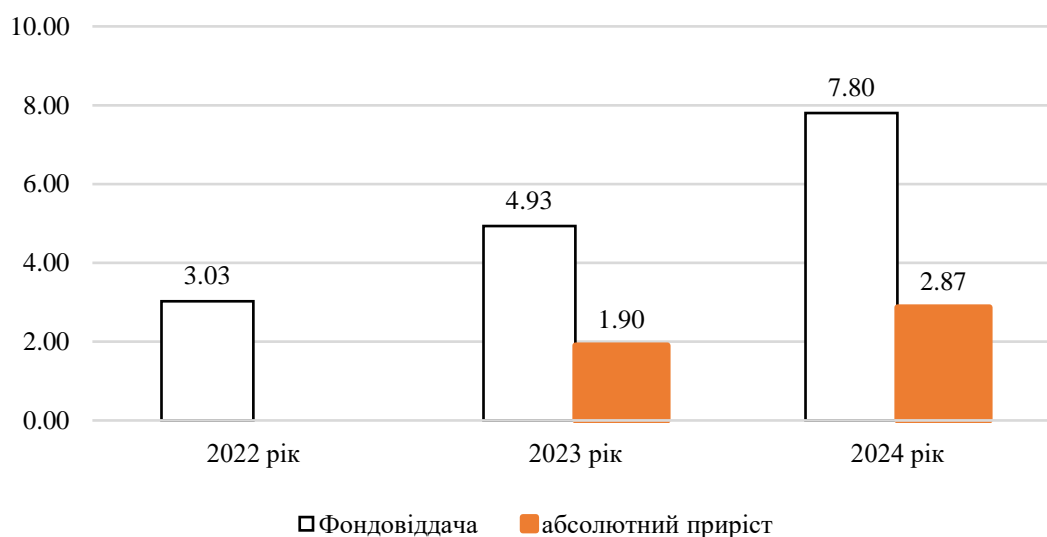
### 3. Виробнича складова.



*Рисунок 2.22 – Динаміка коефіцієнту використання виробничих потужностей ТОВ «ТД АКВА ТРЕЙД» в 2022-2024 рр.*

*Джерело: розроблено автором на основі [26;27]*

Коефіцієнт використання виробничих потужностей продемонстрував поступове зростання: з 0,75 у 2022 році до 0,90 у 2023 році (+0,15), а у 2024 році підвищився до 0,91 (+0,01). Загальне збільшення за період становило +0,16, що свідчить про активізацію виробничої діяльності та ефективніше завантаження виробничих ресурсів.



*Рисунок 2.23 – Динаміка коефіцієнту фондовіддачі ТОВ «ТД АКВА ТРЕЙД» в 2022-2024 рр.*

*Джерело: розроблено автором на основі [26;27]*

Фондовіддача зросла з 3,03 у 2022 році до 4,93 у 2023 році (+1,90), а у 2024 році – до 7,80 (+2,87). Сукупне зростання становить +4,77, що є ознакою суттєвого підвищення ефективності використання основних засобів.

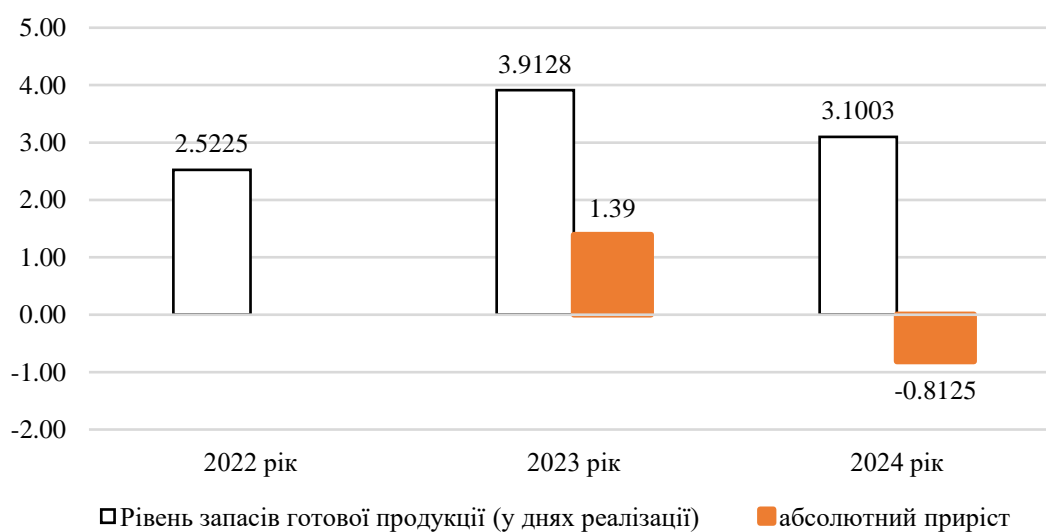
#### 4. Логістична складова.



*Рисунок 2.24 – Динаміка частки своєчасних поставок ТОВ «ТД АКВА ТРЕЙД» в 2022-2024 рр.*

*Джерело: розроблено автором на основі [26;27]*

Частка своєчасних поставок зросла з 83,37% у 2022 році до 91,37% у 2023 році (+8%), а у 2024 році – до 93,76% (+2,39%). Загальне зростання показника на 10,39% свідчить про ефективність логістичних процесів.



*Рисунок 2.25 – Динаміка рівень запасів готової продукції ТОВ «ТД АКВА ТРЕЙД» в 2022-2024 рр.*

*Джерело: розроблено автором на основі [26;27]*

Рівень запасів готової продукції у днях реалізації зріс з 2,52 дня у 2022 році до 3,91 дня у 2023 році (+1,39), але у 2024 році знизився до 3,10 дня (-0,81). Дана динаміка свідчить про тимчасове накопичення запасів у 2023 році з подальшою оптимізацією системи зберігання та реалізації продукції в 2024 році.

На основі проведеного комплексного аналізу фінансової, кадрової, виробничої та логістичної складових діяльності ТОВ «ТД АКВА ТРЕЙД» за період 2022–2024 років можна зробити висновок, що підприємство демонструє позитивну динаміку основних показників, що вказує на його поступове зміцнення та підвищення стійкості. Спостерігається покращення фінансової незалежності завдяки зростанню коефіцієнта автономії та зниженню рівня заборгованості, що зменшує вплив боргового навантаження та фінансових ризиків. Також простежується стабільне зростання рентабельності активів, що свідчить про підвищення ефективності використання ресурсів підприємства. Поряд із цим відзначається позитивна динаміка в кадровій сфері – зниження плинності кадрів, підвищення рівня кваліфікації персоналу та зростання продуктивності праці формують умови для стабільного функціонування трудового потенціалу. У виробничій сфері підприємство досягло вищого рівня використання потужностей та ефективності основних засобів, що є підґрунтям для зростання обсягів виробництва. Логістичні показники також демонструють позитивні зрушення: зросла частка своєчасних поставок, що підтверджує удосконалення операційних процесів, а оптимізація рівня запасів свідчить про більш ефективне управління матеріальними потоками.

Водночас, незважаючи на позитивні тенденції, наявні резерви для подальшого посилення гнучкості та адаптивності підприємства в умовах нестабільного зовнішнього середовища. Зокрема, важливим напрямом розвитку залишається підвищення фінансової стійкості та автоматизація бізнес-процесів, яка дозволить систематизувати діяльність, підвищити швидкість прийняття управлінських рішень, мінімізувати вплив людського фактору та забезпечити оперативну реакцію на зміни ринкової кон'юнктури. Поєднання цих підходів із подальшим зміцненням стійкості підприємства створить стратегічні передумови

для його довгострокового успіху та адаптації в умовах високої турбулентності економічного середовища.

#### **2.4. Обґрунтування заходів щодо підвищення стійкості ТОВ «ТД Аква-Трейд» та їх економічна оцінка**

Для посилення стійкості компанії обґрунтовано пропозиції щодо покращення по таким напрямкам:

1. У контексті сучасних викликів і постійних змін зовнішнього середовища, однією з ключових передумов забезпечення стійкості та конкурентоспроможності підприємства є впровадження автоматизації бізнес-процесів. Такий підхід дозволяє не лише знизити вплив людського фактора, підвищити продуктивність і зменшити витрати, а й суттєво посилити гнучкість та адаптивність організаційної структури підприємства. Автоматизація сприяє систематизації основних і допоміжних процесів діяльності, що, у свою чергу, створює структуроване підґрунтя для оперативного прийняття управлінських рішень в умовах динамічного середовища. Завдяки цьому досягається цілісність функціонування підприємства та забезпечується його здатність до швидкої реакції на зміни ринкових умов, що є запорукою довгострокової стабільності та економічної стійкості бізнесу.

2. Посилення фінансової стійкості через формування резервного фонду ліквідності.

3. Розвиток організаційної структури компанії через введення функції фінансового контролю та аналізу, а також створення фінансово-аналітичного відділу.

Розглянемо більш детально кожен з пропонованих заходів.

Підходячи до питання розгляду систем автоматизації управління необхідно звернути увагу на той факт, що ринок пропозицій рішень

автоматизації управління у більшості добре налагоджений механізм продаж у першу чергу. За рідким виключенням керівництво великих корпорацій, компаній, холдингів мають власний штат спеціалістів, аналітиків, оптимізаторів бізнес процесів, які добре розуміють шлях від прийняття рішення про необхідність оптимізації системи управління шляхом впровадження автоматизованої системи до чіткого бачення кінцевого продукту, отриманих позитивних покращень як результат. На малих підприємствах відсутність таких спеціалістів помножена на фінансові можливості і означає, що проблеми ще більші. Компанії-автоматизатори добре розуміють цю специфіку, і, оскільки мають за кінцеву мету –«максимум успішних інсталяцій за максимальні гроші», у більшості випадків пропонуються не самі ефективні CRM – продукти, за зовсім не ефективну ціну. Вартість базової конфігурації системи далеко не завжди доступна по вартості малому бізнесу, а додаткові налаштування, десятки, сотні годин роботи аналітиків, навчання персоналу, адаптація, тонке налаштування під потреби конкретного підприємства зовсім не підйомні.

Автоматизація бізнес процесів має свої переваги та недоліки, які розглянемо у табл. 2.2.

Таблиця 2.2 – Переваги і недоліки, комплексної автоматизації підприємства

Недоліки комплексної автоматизації	Переваги комплексної автоматизації
1	2
1. Окрім придбання програмного забезпечення, підприємство несе додаткові витрати на його впровадження, налаштування та подальший технічний супровід.	1. Експлуатація єдиного програмного комплексу є технічно та організаційно зручнішою, ніж використання декількох окремих систем від різних розробників.
2. Перед початком впровадження необхідно здійснити упорядкування наявної інформаційної бази, зокрема нормативно-довідкових даних, систем складського, управлінського та бухгалтерського обліку.	2. Ефективніше використовуються інформаційні ресурси єдиної корпоративної бази, що мінімізує ризики помилок під час передачі даних та усуває необхідність імпорту/експорту між різними системами.
3. Процес впровадження системи та підготовки персоналу потребує значних часових ресурсів, що може ускладнювати поточну діяльність підприємства.	3. Завдяки автоматизації суттєво скорочуються витрати часу на пошук інформації, формування звітності та оформлення документації.
4. Успішна реалізація комплексної автоматизації потребує залучення керівного складу та активної участі працівників, що є потенційними користувачами системи.	4. Розширюється обсяг доступної аналітичної інформації, що сприяє підвищенню ефективності роботи фінансових і виробничих підрозділів.
5. Для забезпечення ефективного функціонування системи необхідна наявність відповідної комп'ютерної інфраструктури.	5. Забезпечується приріст обсягу достовірної, систематизованої інформації.

Продовження таблиці 2.2

1	2
	6. Господарські процеси, включаючи документообіг та фінансові операції, набувають прозорості та контрольованості.
	7. Покращується рівень самоорганізації персоналу через впровадження систем планування, контролю та внутрішнього моніторингу.
	8. Можливості прогнозування діяльності підприємства стають більш точними й обґрунтованими.
	9. Усунення проблеми наявності несанкціонованих складів і неврахованих матеріально-технічних ресурсів.
	10. Відбувається значне скорочення обсягів паперового документообігу шляхом переходу до електронного обміну інформацією.

*Джерело: розроблено автором*

Як бачимо, комплексна автоматизація має значно більше переваг, ніж недоліків, що є додатковим підґрунтям для прийняття рішення про введення АСУП на підприємстві.

Було проведено аналіз ринку програмних продуктів, по ключовим характеристикам, що вказані вище, результати дослідження вказані у табл. 2.3.

Таблиця 2.3 – Порівняльна характеристика програмних продуктів, що застосовуються для автоматизації систем управління

№	Назва програми	Виробник	Масштаб бізнесу	Вартість програми, грн.	Сфера застосування програми	Можливість зміни/удосконалення програми	Рішення
2	Primavera Project Planner	Primavera Systems Inc., США	Середній, великий	~90000	Управління проектами, будівництво	Через покупку ліцензій на доповнення	Занадто дорога для малого бізнесу програма
3	Microsoft Office Project	Корпорація Microsoft, США	Малий, середній, великий	14960	Універсальна система календарного планування та управління проектами, будівництво	Рішення програми засновані на використанні безлічі незалежних програм, які повинні бути відповідним чином налаштовані для використання їх в якості компонента.	Вже використовується на підприємстві, недоцільно для розгляду
4	Open Plan	Welcom, США	Середній, великий	28000	Засіб календарного планування і контролю, зазвичай будівництво	Не можливе проведення змін	Охоплює занадто вузьку сферу впливу, не доцільно для розгляду
6	Система управління підприємством «Дебет Плюс», бізнес-версія	ТОВ «Дебет Плюс Центр Україна»	Малий, середній	16250+10200 = 26450	Будівництво і виробництво	Можливість змін програми під потреби підприємства, необхідно придбати Дебет Плюс - ERP	Розглядається як альтернатива

*Джерело: розроблено автором*

На підставі порівняльної характеристики програмних продуктів, призначених для автоматизації систем управління, можна зробити висновок, що вибір програмного забезпечення має здійснюватися з урахуванням масштабів підприємства, фінансових можливостей, специфіки господарської діяльності та потреб в адаптації системи під внутрішні бізнес-процеси. Так, система Primavera Project Planner, хоч і забезпечує потужні інструменти для управління проектами, є економічно недоцільною для підприємств малого бізнесу через свою високу вартість (~90000 грн) та складність інтеграції. У свою чергу, Microsoft Office Project, завдяки своїй універсальності та доступній вартості (14960 грн), вже широко застосовується на багатьох підприємствах, однак її структура потребує використання та налаштування додаткових компонентів, що може ускладнити інтеграцію для нових користувачів. Система Open Plan, попри свою функціональність у сфері календарного планування, охоплює надто вузький спектр задач та не передбачає можливості адаптації до специфіки підприємства, що знижує доцільність її використання.

Найбільш збалансованим варіантом для підприємств малого та середнього бізнесу вітчизняного походження виступає система «Дебет Плюс», бізнес-версія, яка, при відносно помірній вартості (26450 грн), забезпечує можливість модифікації під індивідуальні потреби підприємства. Цей фактор, разом із спрямованістю на будівельну та виробничу сфери, дозволяє розглядати зазначений програмний продукт як потенційно ефективну альтернативу для впровадження автоматизованої системи управління.

У подальшому дослідженні доцільно проаналізувати структуру програмного забезпечення та його функціональні особливості. Програмний продукт «Дебет Плюс» є високонадійною автоматизованою системою управління підприємством, що виступає повнофункціональним інструментом для ведення обліку та управління діяльністю суб'єктів малого і середнього бізнесу, а також індивідуальних підприємців. Надійність даного програмного забезпечення забезпечується його побудовою на базі стабільних платформ і компонентів, що пройшли багаторічне тестування. Система систематично

оновлюється: нові версії та виправлення публікуються із середньою періодичністю кожні три тижні, що сприяє підвищенню її функціональної та технічної стійкості.

Базова конфігурація «Дебет Плюс» охоплює такі ключові модулі:

- 1) облік товарно-матеріальних цінностей (склад, реалізація, виробництво);
- 2) облік готівкових і безготівкових операцій;
- 3) облік основних засобів;
- 4) облік заробітної плати;
- 5) кадровий облік;
- 6) складання бухгалтерського балансу;
- 7) управлінський облік;
- 8) модуль CRM (керування взаєминами з клієнтами);
- 9) облік автотранспорту підприємства.

Модульна архітектура програми забезпечує її масштабованість, дозволяючи за необхідності інтегрувати додаткові розроблені компоненти, що адаптують систему до специфічних потреб підприємства. Розширена версія – «Дебет Плюс ERP» – являє собою інтегровану інформаційну систему управління, яка дозволяє досягти цілісності в роботі усіх структурних підрозділів підприємства. Її впровадження сприяє підвищенню ефективності управлінських процесів, забезпечує прийняття стратегічно обґрунтованих рішень на основі актуальної інформації в режимі реального часу, а також дозволяє оптимізувати та уніфікувати внутрішні бізнес-процеси, що, в свою чергу, сприяє зниженню витрат і формуванню конкурентних переваг. Серед ключових переваг «Дебет Плюс ERP» варто виокремити її високу гнучкість, зокрема можливість розгортання додаткового функціоналу відповідно до динамічних потреб бізнесу. Система дозволяє уникнути необхідності інтеграції декількох програмних продуктів від різних розробників, а також забезпечує поетапне впровадження її компонентів. Функціональна структура «Дебет Плюс ERP» охоплює всі основні процеси діяльності підприємства: від закупівель сировини до реалізації

продукції, з одночасним контролем грошових потоків і фінансових операцій. До складу системи також інтегровано CRM-модуль і модуль електронного документообігу. Прийняття рішення щодо доцільності впровадження зазначеного програмного продукту має ґрунтуватися на оцінці потенційного економічного ефекту від його використання.

Ефективність впровадження автоматизованої системи управління підприємством формується з двох ключових компонентів: вимірюваного (економічного) ефекту та невимірюваного (якісного). Основний економічний ефект від інтеграції засобів автоматизації полягає в покращенні фінансово-господарських показників діяльності підприємства. Це досягається насамперед за рахунок підвищення оперативності управлінських процесів та зниження трудомісткості їх реалізації, що, у свою чергу, веде до зменшення управлінських витрат.

Для більшості суб'єктів господарювання економічний ефект проявляється у вигляді скорочення трудових і фінансових витрат, а також у збільшенні обсягів реалізації продукції та послуг. Це зумовлено такими чинниками:

1. зменшенням трудових затрат на пошук, обробку інформації та підготовку документації;
2. економією на витратних матеріалах, необхідних для функціонування документообігу (зокрема витратами на придбання паперу, носіїв інформації, витратних матеріалів для друкувальних пристроїв тощо);
3. зниженням транспортно-заготівельних витрат шляхом оптимізації обліку сировини і готової продукції;
4. зростанням обсягів реалізації продукції і послуг, що досягається через ефективніше завантаження виробничого обладнання та впровадження CRM-модуля.

Слід підкреслити, що економічний ефект від автоматизації, як правило, носить непрямий характер, оскільки самі засоби автоматизації не генерують прибуток безпосередньо. Натомість вони виступають інструментами, які

сприяють більш ефективній організації прибуткоутворюючих процесів або зменшують загальні витрати.

Першочерговим кроком у процесі економічного аналізу доцільності впровадження автоматизованої системи є розрахунок загальних витрат на її реалізацію. Для цього необхідно визначити перелік необхідних робіт і етапів упровадження, їх тривалість та вартість. Зважаючи на значну кількість компаній, що пропонують продаж і впровадження програмного забезпечення, варіативність цінових пропозицій є досить широкою. На основі результатів дослідження середній рівень витрат на впровадження програмних продуктів наведено в таблиці 2.4.

Таблиця 2.4 – Оцінка витрат по впровадженню АСУП

Показники	Тривалість етапу, год	Найменша вартість	Середня вартість	Найбільша вартість
		(оптимістична оцінка), грн.	(реалістична оцінка), грн.	(песимістична оцінка), грн.
Попереднє обстеження і аналіз функціональної діяльності ділянок, що підлягають автоматизації	40	1500	1850	2200
Розробка технічного завдання та технічного проекту	45	1100	1300	1500
Модифікація прототипу системи відповідно до вимог технічного завдання	144	3000	3325	3650
Введення в дію	56	200	325	450
Імпорт даних до нової програми	36	$36 \cdot 50 = 1800$	$36 \cdot 90 = 3240$	$36 \cdot 120 = 4320$
Дослідна експлуатація програми	30	500	625	750
Навчання персоналу	56	$56 \cdot 200 = 11200$	$56 \cdot 230 = 12880$	$56 \cdot 250 = 14000$
Вартість придбання програми	-	26450	29225	32000
Вартість ліцензії на 5 р.м.	-	4100	4300	4500
<b>Разом</b>	375 год	<b>49850</b>	<b>53745</b>	<b>63370</b>

Джерело: розроблено автором

Також, для нормального функціонування програми здійснюються поточні щорічні витрати на сервісну підтримку функціонування програми: підписка на ІТС (інформаційно – технічний супровід), покупка і установка доповнень у разі зміни законодавства, додаткові налаштування програми, спеціальні інформаційні матеріали тощо. З досвіду вітчизняних компаній, що користуються аналогічними програмами, вартість сервісного обслуговування складає приблизно 20% від вартості ліцензії. Розрахунок вартості поточної сервісної (табл. 2.5).

Таблиця 2.5 – Витрати на сервісну підтримку програми

Витрати	Дебет – плюс		
	Найменша вартість (оптимістична оцінка), грн.	Середня вартість (реалістична оцінка), грн.	Найбільша вартість (песимістична оцінка), грн.
Витрати на сервісну підтримку функціонування програми	$49850 * 0,2 = 9970$	$53745 * 0,2 = 10749$	$63370 * 0,2 = 12674$

*Джерело: розроблено автором*

На наступному етапі доцільно здійснити оцінку потенційного скорочення витрат підприємства, яке може бути досягнуто в результаті впровадження автоматизованої системи управління підприємством (АСУП).

Одним із ключових напрямів оптимізації є зниження непродуктивних витрат часу та ресурсів, пов'язаних з організацією і веденням внутрішнього документообігу, що, у свою чергу, сприяє підвищенню загальної продуктивності праці персоналу. Економія робочого часу працівників та відповідних фінансових ресурсів досягається завдяки скороченню витрат часу на:

- 1) проходження документів між структурними підрозділами;
- 2) пошук необхідної документації;
- 3) повторне використання вже створених документів;
- 4) ручну обробку інформації та виконання допоміжних операцій, таких як передача, копіювання тощо.

У таблиці 2.6 узагальнено основні трансформації, які відбуваються в інформаційній системі підприємства, зокрема в частині організації документообігу, внаслідок впровадження АСУП.

Таблиця 2.6 - Зміни у системі документообігу, обліку, формуванню і зберіганню даних при впровадженні АСУП

Показник	Традиційна технологія (робота з паперовими документами)	Автоматизована технологія (робота з електронними документами)
Втрати документів	До 15% документації втрачається без можливості відновлення	Документи надійно зберігаються в цифрових архівах із резервним копіюванням
Продуктивність праці	Зниження ефективності праці через значні витрати часу на обробку	Продуктивність зростає на 50–150% завдяки автоматизації операцій
Час на пошук інформації	До 30% робочого часу витрачається на пошук необхідних матеріалів	Швидкий доступ до даних завдяки пошуковим системам у базах даних
Швидкість обробки документа	Обробка одного документа потребує значного часу	Час обробки скорочується більш ніж на 75%
Створення копій	Для одного документа створюється в середньому 19 копій	Документи зберігаються централізовано, копії не потребують фізичного відтворення
Час створення нового документа	Створення нового документа триває довше через ручне введення	Зменшується на 20–30% завдяки шаблонам і швидкому доступу до аналогів
Приймання електронної кореспонденції	Вхідні документи з електронних каналів приймаються вручну	Електронна кореспонденція приймається автоматично
Формування звітності	Зведення, реєстри та довідки формуються вручну	Звіти, картки та інші документи генеруються автоматично
Узгодження документів	Ручне переміщення проєктів між посадовими особами	Автоматизована маршрутизація документів відповідно до затвердженого алгоритму
Розповсюдження документів	Копіювання та передача виконується фізично, вручну	Автоматичне розсилання електронних копій через комп'ютерну мережу
Реєстрація передачі	Часто не фіксується або виконується неналежно через людський фактор	Реєстрація здійснюється автоматично під час кожної операції
Облік документації	Документи багаторазово реєструються в різних структурних підрозділах	Первинна реєстрація здійснюється один раз з подальшим автоматичним супроводом
Пошук і контроль виконання	Відбувається вручну через перегляд різних картотек	Реалізовано автоматизований пошук і контроль за виконанням із доступом за правами
Передача у філії та установи	Надсилання документів поштою або кур'єром з ручним оформленням реєстрів	Документи передаються через електронну пошту із захистом криптографічними засобами

Джерело: розроблено автором

Далі виконаємо розрахунок економії за рахунок збільшення продуктивності праці користувача. Для цього виділимо перелік основних видів робіт у АСУП, затрати часу на їх здійснення до і після впровадження програми, та розрахуємо підвищення продуктивності користувачів програми.

Якщо користувач, при виконанні  $j$ -го виду робіт економить  $\Delta T_i$  хвилин, то підвищення продуктивності праці  $P_j$  (у %) визначимо по формулі:

$$P_i = \left( \frac{\Delta T_i}{F_j - \Delta T_i} \right) \cdot 100\% \quad (2.1)$$

де  $F_j$  - час, який витрачався користувачем для виконання  $j$ -го виду роботи до запровадження АСУП (хв.).

Таблиця 2.7 – Оцінка трудомісткості робіт в процесі документування

№	Вид роботи	До автоматизації, (F <sub>j</sub> , хв.)	Економія часу, (ΔT <sub>i</sub> , хв.)	Підвищення продуктивності праці, (P <sub>j</sub> , %)
1	Збір даних (і введення)	40	15	60
2	Проведення розрахунків	50	30	150
3	Аналіз даних	80	40	100
4	Вибірка та обробка даних для створення звітів, планів, іншої необхідної документації	40	20	100
5	Створення необхідної документації	60	30	100

*Джерело: розроблено автором*

З табл. 2.7 бачимо, що виникає значна економія часу завдяки автоматизації інформаційної системи підприємства.

Економія, пов'язана із підвищенням продуктивності праці користувача можемо визначити за формулою:

$$\Delta P = Z_n \cdot \sum \frac{P_j}{100} \quad (3.2)$$

де  $Z_n$  – оклад користувача.

Розрахунок економії, пов'язаної з підвищенням продуктивності праці користувачів програми подано у табл. 2.8

Таблиця 2.8 - Економія коштів у зв'язку з підвищенням продуктивності користувачів програми

Посада	Розрахунок економії	Сума
1	2	3
1. Директор	1856*(0,6+1,5+1+1+1)	9511,5
2. Комерційний директор	1756*(0,6+1,5+1+1+1)	8955,6
3. Головний бухгалтер	1566*(0,6+1,5+1+1+1)	7986,6
4. Начальник виробництва	1496*(0,6+1,5+1+1+1)	7629,6
5. Менеджер зі збуту	1455*(0,6+1,5+1+1+1)	7420,5
Разом	-	50459,4

Джерело: розроблено автором

З таблиці 2.8 бачимо, що впровадження АСУП призведе до зменшення непродуктивних втрат часу та коштів у розмірі 50459,4 грн. за рахунок удосконалення інформаційної системи підприємства та документообігу.

Попри позитивну динаміку ключових показників, підприємство все ще стикається з певними фінансовими ризиками. По-перше, коефіцієнт автономії залишається відносно низьким (0,42 у 2024 році), що свідчить про значну залежність від позикових ресурсів. Хоча боргове навантаження поступово знижується, темпи його скорочення є відносно повільними, що може обмежувати фінансову незалежність підприємства. По-друге, хоча коефіцієнти ліквідності демонструють позитивну тенденцію, їх рівень залишається недостатньо високим. Зокрема, коефіцієнт поточної ліквідності у 2024 році (1,02) лише незначно перевищує критичний рівень, а коефіцієнт абсолютної ліквідності (0,17) не показує суттєвого зростання. Це вказує на обмежені можливості підприємства швидко покривати свої зобов'язання за рахунок найбільш ліквідних активів. Також варто звернути увагу на нестабільність коефіцієнта швидкої ліквідності. Його зниження у 2023 році до 0,4, хоча й частково компенсоване зростанням у 2024 році (до 0,59), все ще свідчить про можливі труднощі з оперативним покриттям короткострокових зобов'язань. Це вказує на дисбаланс у структурі оборотних активів або нестачу швидколіквідних ресурсів.

Для забезпечення фінансової стійкості підприємства необхідно впроваджувати цілу низку стратегій, спрямованих на усунення проблем, що виникають в процесі його діяльності. Зокрема, на основі проведеного аналізу можна виокремити кілька напрямків вирішення ключових проблем.

*Таблиця 2.9 – Напрямки вирішення проблем фінансової стійкості підприємства ТОВ «ТД АКВА ТРЕЙД»*

Проблема	Напрямки вирішення
Значна залежність від позикового капіталу	Оптимізація структури капіталу шляхом збільшення власних джерел фінансування, залучення додаткового акціонерного капіталу або реінвестування прибутку.
Недостатня ліквідність	Підвищення рівня ліквідності за рахунок оптимізації структури оборотних активів, скорочення дебіторської заборгованості та підвищення обсягів грошових коштів.
Слабка абсолютна ліквідність	Формування резерву високоліквідних активів, ефективне управління грошовими потоками, зменшення частки неліквідних активів.
Нестабільність швидкої ліквідності	Контроль за рівнем короткострокових зобов'язань, прискорення оборотності дебіторської заборгованості, ефективне управління запасами.
Повільне зниження боргового навантаження	Погашення найбільш ризикованих позик, рефінансування боргу на вигідніших умовах, скорочення частки короткострокових кредитів на користь довгострокових.

*Джерело: розроблено автором*

Однією з головних проблем є значна залежність підприємства від позикового капіталу, що виявляється у високих значеннях коефіцієнта фінансування та коефіцієнта заборгованості. Для вирішення цієї проблеми підприємству необхідно оптимізувати структуру капіталу шляхом збільшення частки власних джерел фінансування. Це можна досягти через залучення додаткового акціонерного капіталу, реінвестування частини прибутку або ж виведення додаткових фінансових ресурсів на засадах пайових інвестицій. Зменшення частки позикового капіталу сприятиме зниженню фінансових ризиків і підвищенню рівня фінансової незалежності підприємства.

Ще однією суттєвою проблемою є недостатня ліквідність, яка проявляється у низьких значеннях коефіцієнтів поточної та швидкої ліквідності. Для її вирішення важливо зосередити увагу на оптимізації структури оборотних активів. Підприємству слід активізувати роботу з дебіторами, прискорити оборотність дебіторської заборгованості та зменшити обсяги неликвідних активів. Також необхідно підвищити рівень грошових коштів у розпорядженні підприємства, щоб забезпечити можливість покриття короткострокових зобов'язань.

Проблема низького рівня абсолютної ліквідності, який становить лише 0,16 у 2022 році, також потребує уваги. Для вирішення цієї проблеми підприємство повинно сформувати резерв високоліквідних активів, зокрема, шляхом зменшення частки неліквідних активів та нарощування грошових коштів і їх еквівалентів. Це дозволить підприємству більш ефективно реагувати на зміни в умовах ринку та покривати свої зобов'язання.

Динаміка швидкої ліквідності також свідчить про певні труднощі в управлінні поточними зобов'язаннями. Для поліпшення цього показника підприємству варто зосередитися на зменшенні дебіторської заборгованості, скороченні обсягів запасів та прискоренні їх обертання. Залучення фінансування на довгостроковій основі замість короткострокових кредитів також може сприяти підвищенню цього показника.

Доцільним на підприємстві також є скорочення боргового навантаження. Наразі підприємство має тенденцію до зменшення рівня боргу, однак цей процес слід прискорити. Це можна зробити шляхом погашення найбільш ризикованих та короткострокових позик, а також рефінансування боргу на більш вигідних умовах. Таким чином, зниження частки короткострокових зобов'язань на користь довгострокових дозволить підприємству знизити ризики, пов'язані з необхідністю постійної виплати боргів та зменшити фінансове навантаження.

Аналіз запропонованих заходів підвищення фінансової стійкості підприємства дозволяє зробити висновок, що комплексний підхід до управління фінансами є ключовим фактором забезпечення його стабільного розвитку.

Формування резервного фонду ліквідності забезпечить фінансову стійкість підприємства в умовах непередбачуваних витрат або кризових ситуацій, а рефінансування боргових зобов'язань шляхом переходу на довгострокові кредити дозволить знизити боргове навантаження та покращити платоспроможність.

Таблиця 2.10 - Шляхи підвищення фінансової стійкості підприємства ТОВ «ТД АКВА ТРЕЙД»

№	Рекомендований захід	Опис	Очікуваний результат
1	Створення фінансово-аналітичного відділу	Контроль за рівнем позикового капіталу, аналіз фінансових ризиків, розробка заходів щодо підвищення власного капіталу, оцінка ефективності фінансових рішень.	Підвищення якості фінансового управління, зниження ризиків неплатоспроможності.
2	Впровадження інформаційної системи управління фінансами (ERP-системи)	Автоматизація обліку дебіторської та кредиторської заборгованості, контроль оборотності активів, оперативний аналіз фінансових показників.	Оптимізація фінансових процесів, зменшення витрат часу та ресурсів на фінансовий облік.
3	Оптимізація дебіторської заборгованості через автоматизацію процесів взаєморозрахунків	Впровадження цифрової платформи для управління взаєморозрахунками, прискорення надходження коштів, зменшення частки проблемних боргів.	Поліпшення ліквідності підприємства, зменшення фінансових втрат від прострочених платежів.
4	Формування резервного фонду ліквідності	Створення фонду для покриття термінових зобов'язань через відрахування певного відсотка прибутку або оптимізацію активів.	Підвищення фінансової стійкості, зниження ризику дефіциту ліквідних коштів.
5	Рефінансування боргових зобов'язань через довгострокові кредити	Переговори з банками про заміну короткострокових кредитів на довгострокові з вигіднішими умовами.	Зменшення фінансового навантаження, покращення платоспроможності підприємства.
6	Запровадження ефективної політики управління запасами	Впровадження автоматизованої системи контролю за товарними залишками для оптимізації рівня запасів та прискорення їхньої обертаності.	Зменшення заморожених активів, підвищення оборотності запасів.
7	Розширення асортименту фінансових інструментів	Використання альтернативних джерел фінансування, таких як облігаційні позики, факторинг або лізинг для ефективного розподілу фінансового навантаження.	Диверсифікація джерел фінансування, підвищення фінансової гнучкості.

Джерело: розроблено автором

Впровадження фінансово-аналітичного відділу сприятиме покращенню якості ухвалення управлінських рішень, зокрема щодо контролю рівня

позикового капіталу та оцінки фінансових ризиків. Автоматизація фінансових процесів через використання ERP-систем дозволить не лише оптимізувати облік дебіторської та кредиторської заборгованості, а й підвищити загальну ефективність фінансового управління за рахунок оперативного аналізу фінансових показників. Впровадження даної системи з модулем для управління взаєморозрахунками сприятиме прискоренню надходження коштів, що позитивно вплине на ліквідність підприємства та мінімізує втрати через прострочені платежі.

Визначимо основні витрати на впровадження пропонованих заходів в табл. 2.11.

*Таблиця 2.11 – Витрати на впровадження заходів підвищення фінансової стійкості підприємства ТОВ «ТД АКВА ТРЕЙД»*

Захід	Прогнозні витрати (з описом)	Сумарні витрати за рік	Вплив на діяльність підприємства
Формування резервного фонду ліквідності	Відрахування частини прибутку або оптимізація активів для створення резерву ліквідних коштів.	Залежить від стратегії формування (пропонуємо 10% чистого прибутку в умовах війни, та 5% в умовах повоєнного відновлення )	Підвищення фінансової стійкості, зменшення ризику дефіциту ліквідності.
Створення фінансово-аналітичного відділу	Оплата праці спеціалістів, навчання персоналу, витрати на організацію робочих місць.	Оплата праці – 2 працівника по 18 тис. грн., на рік становитиме 432 тис. грн. + соц відрахування 95,04 тис. грн.; витрати на організацію робочих місць – 35 тис. грн. одне, 70 тис. грн. два. Загальні витрати – 597,04 тис. грн.	Покращення управлінських рішень, зниження фінансових ризиків.
Впровадження ERP-системи	Закупівля ПЗ, інтеграція з існуючими системами, навчання персоналу, технічна підтримка.	Закупівля ПЗ коштуватиме 8 тис. дол., за курсом 42 грн./дол. становитиме 336 тис. грн.. Витрати на інтеграцію – 25 тис. грн., витрати на навчання 4 працівників – 20 тис. грн.	Оптимізація фінансового обліку, підвищення ефективності управління фінансами.
Автоматизація процесів взаєморозрахунків	Розширення ERP-модуля та його інтеграція з фінансовими інструментами, навчання працівників.	Купівля розширеного модуля коштуватиме 4 тис. дол., або 168 тис. грн.	Поліпшення ліквідності, мінімізація втрат через прострочені платежі.

*Джерело: розроблено автором*

Формування резервного фонду ліквідності є стратегічним заходом, що допоможе підприємству зберігати фінансову стабільність у кризових ситуаціях. Витрати на цей захід залежать від рівня відрахувань від прибутку (10% в умовах війни, 5% в умовах відновлення), що дозволяє коригувати фінансову політику залежно від поточної ситуації. Впровадження цього заходу підвищить фінансову стійкість і зменшить ризик дефіциту ліквідних коштів.

Створення фінансово-аналітичного відділу передбачає значні витрати на оплату праці та організацію робочих місць, загальна сума витрат складає 597,04 тис. грн на рік. Однак цей захід дозволить покращити управлінські рішення, зокрема в аспекті контролю рівня позикового капіталу та оцінки фінансових ризиків, що позитивно вплине на загальну ефективність підприємства.

Впровадження ERP-системи також потребує значних інвестицій, загальна сума витрат на закупівлю ПЗ та інтеграцію становить близько 381 тис. грн (для ПЗ та інтеграції). Однак цей захід дозволить оптимізувати фінансовий облік, підвищити ефективність управління фінансами, що сприятиме зниженню витрат і підвищенню загальної ефективності підприємства.

Автоматизація процесів взаєморозрахунків потребує купівлі розширеного модуля ERP-системи вартістю 168 тис. грн. Це дозволить значно покращити ліквідність підприємства, а також знизити втрати від прострочених платежів, що позитивно позначиться на фінансовій стабільності.

Отже, впровадження цих заходів є важливим для забезпечення стійкості підприємства в умовах змінюваних економічних обставин. Вони сприятимуть не лише покращенню фінансових показників, а й підвищенню загальної ефективності бізнес-процесів.

Кошти для впровадження заходів пропонуємо взяти з чистого прибутку (466,8 тис. грн.) та нерозподіленого прибутку (1 610,7 тис. грн.) підприємства.

Наступним кроком здійснимо оцінку запропонованих заходів виходячи з трьох сценаріїв, що відображено в табл. 2.12.

Таблиця 2.12 – Визначення прогнозних витрат та доходів за різними сценаріями

Показники	Оптимістичний	Реалістичний	Песимістичний
<i>Впровадження Дебет плюс</i>			
Витрати	49850	53745	63370
Вигода	50459,4	50459,4	50459,4
<i>Створення фінансово-аналітичного відділу</i>			
Витрати	597040	597040	597040
Вигода	811100	729990	648880
Всього			
Витрати	646890	650785	660410
Вигоди	861559,4	780449,4	699339,4

*Джерело: розроблено автором*

Впровадження системи «Дебет Плюс» приносить стабільний економічний результат у вигляді вигоди, яка становить 50 459,4 грн у кожному сценарії. Витрати на реалізацію цієї частини проєкту змінюються залежно від сценарію: за оптимістичним сценарієм витрати складають 49 850 грн, за реалістичним - 53 745 грн, а за песимістичним - 63 370 грн. Незважаючи на варіативність витрат, вигоди залишаються однаковими, що свідчить про стабільний ефект від цього заходу. Створення фінансово-аналітичного відділу дає значну різницю у вигодах залежно від сценарію. При оптимістичному сценарії вигода досягає 811 100 грн, у реалістичному – 729 990 грн, а в песимістичному – 648 880 грн. Витрати на створення цього відділу фіксовані та становлять 597 040 грн у будь-якому з варіантів. Загальні витрати та вигоди за усіма напрямками вказують на позитивний фінансовий результат, хоча величина вигоди змінюється в залежності від сценарію. За оптимістичним сценарієм сума вигоди складає 861 559,4 грн, за реалістичним – 780 449,4 грн, а за песимістичним – 699 339,4 грн. Витрати в цих сценаріях становлять відповідно 646 890 грн, 650 785 грн і 660 410 грн.

Таким чином, впровадження автоматизованої системи «Дебет Плюс» та створення фінансово-аналітичного відділу виявляються фінансово доцільними, з позитивним ефектом навіть у песимістичному сценарії. Найбільше значення вигоди спостерігається при оптимістичному сценарії, що свідчить про високий потенціал даних заходів за сприятливих умов.

## ВИСНОВКИ

На основі проведеного дослідження можемо сформулювати наступні висновки.

Встановлено, що стійкість підприємства доцільно розглядати як здатність підприємства зберігати функціональну й фінансову рівновагу та забезпечувати розвиток в умовах мінливого середовища шляхом адаптації, оптимізації внутрішньої структури й активного використання інноваційного потенціалу. Стійкість є результатом комплексного впливу різноманітних взаємопов'язаних чинників, кожен з яких відіграє важливу роль у забезпеченні стабільного функціонування суб'єкта господарювання. Фінансова та виробнича стійкість формують основу поточної діяльності підприємства, забезпечуючи його платоспроможність, рентабельність і безперервність виробничих процесів. Організаційна, кадрова та маркетингова складові сприяють адаптивності управлінської системи, ефективному використанню трудових ресурсів і своєчасному реагуванню на ринкові зміни. Цінова конкурентоспроможність визначає здатність підприємства зберігати позиції на ринку через оптимізацію витрат і управління цінами. Водночас соціально-екологічна складова акцентує увагу на необхідності дотримання соціальних стандартів і екологічних вимог. Нарешті, інвестиційна та інноваційна стійкість забезпечують перспективний розвиток підприємства через модернізацію та технологічне оновлення.

Визначено, що дослідження наукових підходів до класифікації чинників впливу на стійкість підприємства свідчить про те, що існують різні підходи до структурування факторів, розподіляючи їх за рівнями впливу, сферою діяльності або джерелом походження. Узагальнюючи ці підходи, можна зробити висновок, що стійкість підприємства формується під впливом комплексу зовнішніх і внутрішніх факторів. Зовнішні чинники, що складаються з економічних, політичних, демографічних, технологічних, мають незалежний характер і вимагають адаптаційної стратегії реагування, тоді як внутрішні, що містять

організаційні, фінансові, операційні, інвестиційні, - є об'єктом безпосереднього управлінського впливу. Ефективне управління внутрішніми ресурсами та постійний моніторинг зовнішнього середовища дозволяють підприємству забезпечити належну адаптивність, гнучкість та стійкість у динамічних умовах ринку. Таким чином, стійкість бізнес-організації в умовах кризових ситуацій залежить від багатьох чинників, серед яких фінансова, операційна та стратегічна гнучкість, ефективне управління ризиками, кваліфікація менеджменту, а також здатність адаптуватися до змін зовнішнього середовища.

Проаналізовано, що в результаті проведеного аналізу динаміки кількості діючих суб'єктів господарювання та фізичних осіб-підприємців можна зробити висновок, що бізнес в Україні зазнав суттєвих змін під впливом різних факторів. Після зростання у 2019–2020 роках, яке, ймовірно, було результатом державної підтримки та розвитку певних секторів економіки, у 2021 році спостерігався незначний спад, зумовлений пандемією COVID-19 та економічною невизначеністю. Найбільше падіння кількості підприємств відбулося у 2022 році через військові дії, які призвели до значних економічних втрат і порушення звичних бізнес-процесів. Однак, вже у 2023 році спостерігається відновлення та зростання кількості підприємств, що свідчить про адаптацію бізнесу до нових умов, державну підтримку та активізацію економічної діяльності. Тенденція до зростання кількості фізичних осіб-підприємців також підтверджує схожу картину. Попри негативні наслідки пандемії та війни, в 2023 році спостерігається різке зростання кількості ФОП, що свідчить про активізацію малого бізнесу та спрощення умов для підприємництва. Отже, незважаючи на значні труднощі, включаючи бойові дії та обстріли, українські підприємці демонструють стійкість і здатність адаптуватися до кризових умов, що свідчить про поступову стабілізацію і оптимістичні очікування щодо розвитку бізнесу в майбутньому.

Визначено, що на підприємстві відбулося значне збільшення доходу у 2023 році на 83,72% і подальше його зростання на 13,03% у 2024 році вказує на стабільний розвиток бізнесу. Особливо варто відзначити динаміку чистого прибутку, який зріс у 2023 році на 1550%, а у 2024 році – ще на 135,86%. Це є

свідченням покращення операційної ефективності та підвищення рентабельності діяльності. Динаміка активів характеризується певними коливаннями: після зниження у 2023 році на 5,64% у 2024 році відбулося їх зростання на 18,12%, що свідчить про реструктуризацію активів та подальше їх нарощування. Власний капітал демонстрував стабільний ріст, збільшуючись на 15,89% у 2023 році та на 32,34% у 2024 році, що свідчить про підвищення фінансової незалежності підприємства. Зменшення поточних зобов'язань у 2023 році на 15,18% позитивно вплинуло на фінансову стабільність підприємства, проте їх зростання у 2024 році на 9,51% було пов'язане із залученням додаткових ресурсів для розвитку.

В кадровій складовій стійкості підприємства спостерігалось суттєве покращення: продуктивність праці зросла на 377,1 тис. грн, плинність кадрів скоротилася до нуля, що свідчить про стабілізацію трудового колективу, а частка працівників з профільною освітою досягла 50%, забезпечивши стабільно високий рівень кваліфікації персоналу. Виробнича ефективність також покращилася: коефіцієнт використання виробничих потужностей збільшився на 0,16, а фондівіддача – на 4,77, що вказує на ефективніше використання основних засобів та виробничого потенціалу. Логістична складова також мала позитивну динаміку: частка своєчасних поставок зросла на 10,39%, а рівень запасів готової продукції, після тимчасового зростання, був успішно оптимізований у 2024 році. Аналіз фінансової стійкості ТОВ «ТД АКВА ТРЕЙД» за період 2022–2024 років показує позитивні зміни в ключових фінансових показниках. Коефіцієнт автономії, який характеризує рівень фінансової незалежності підприємства, зріс з 0,31 у 2022 році до 0,42 у 2024 році, що вказує на поступове зменшення залежності від позикових коштів. Це є ознакою підвищення частки власного капіталу та зниження боргового навантаження. Коефіцієнт заборгованості також демонструє зменшення, знизившись з 0,69 у 2022 році до 0,58 у 2024 році. Це свідчить про скорочення обсягів залучених позикових ресурсів та зниження фінансових ризиків. Що стосується ліквідності підприємства, коефіцієнт поточної ліквідності покращився з 0,98 у 2022 році до 1,02 у 2024 році, що свідчить про поліпшення здатності підприємства своєчасно виконувати поточні

зобов'язання. Зростання цього показника, хоча й невелике, є позитивним сигналом. Коефіцієнт абсолютної ліквідності залишився практично на рівні 2022 року, що вказує на обмежені можливості для забезпечення зобов'язань високоліквідними активами. У той же час коефіцієнт швидкої ліквідності виявив значні коливання, але його відновлення у 2024 році (+0,19) є позитивним сигналом для покращення фінансової стійкості підприємства.

Впровадження запропонованих заходів є важливим для забезпечення стійкості підприємства в умовах змінюваних економічних обставин. Вони сприятимуть не лише покращенню фінансових показників, а й підвищенню загальної ефективності бізнес-процесів. Впровадження системи «Дебет Плюс» приносить стабільний економічний результат у вигляді вигоди, яка становить 50 459,4 грн у кожному сценарії. Витрати на реалізацію цієї частини проєкту змінюються залежно від сценарію: за оптимістичним сценарієм витрати складають 49 850 грн, за реалістичним - 53 745 грн, а за песимістичним - 63 370 грн. Незважаючи на варіативність витрат, вигоди залишаються однаковими, що свідчить про стабільний ефект від цього заходу. Створення фінансово-аналітичного відділу дає значну різницю у вигодах залежно від сценарію. При оптимістичному сценарії вигода досягає 811 100 грн, у реалістичному – 729 990 грн, а в песимістичному – 648 880 грн. Витрати на створення цього відділу фіксовані та становлять 597 040 грн у будь-якому з варіантів. Загальні витрати та вигоди за усіма напрямками вказують на позитивний фінансовий результат, хоча величина вигоди змінюється в залежності від сценарію. За оптимістичним сценарієм сума вигоди складає 861 559,4 грн, за реалістичним – 780 449,4 грн, а за песимістичним – 699 339,4 грн. Витрати в цих сценаріях становлять відповідно 646 890 грн, 650 785 грн і 660 410 грн.

Таким чином, впровадження автоматизованої системи «Дебет Плюс» та створення фінансово-аналітичного відділу виявляються фінансово доцільними, з позитивним ефектом навіть у песимістичному сценарії. Найбільше значення вигоди спостерігається при оптимістичному сценарії, що свідчить про високий потенціал даних заходів за сприятливих умов.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Безугла Т.В. «Економічна стійкість» та «фінансова стійкість». *Молодий вчений*. 2014. № 3. С. 33. (дата звернення: 02.04.2025)
2. Обущак Т.А. Сутність фінансового стану підприємства. *Актуальні проблеми економіки*. 2013. № 9. С. 92. (дата звернення: 02.04.2025)
3. Салига К.С. Методичні підходи діагностування фінансового стану підприємства. *Держава та регіони. Економіка та підприємництво*. 2013. № 3. С. 215. (дата звернення: 03.04.2025)
4. Бланк І.О. Основи фінансового менеджменту: підручник. К. : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2010. 476 с. (дата звернення: 04.04.2025)
5. Копилук О. І., Музичка О. М., Холод З. М. Інноваційні стратегії формування фінансово-економічної безпеки підприємств. *Вісник Одеського національного університету ім. І. І. Мечнікова*. 2017. Т. 22. Вип. 1. С. 63–66. URL: [http://visnyk-onu.od.ua/journal/2017\\_22\\_1/15.pdf](http://visnyk-onu.od.ua/journal/2017_22_1/15.pdf) (дата звернення: 06.04.2025)
6. Лищенко М. О. Аналіз фінансової стійкості підприємства як елементу забезпечення фінансової стабільності роботи підприємства. *Вісник Черкаського університету. Серія «Економічні науки»*. 2018. № 2. С. 49–57. (дата звернення: 06.04.2025)
7. Коваленко Л.О., Ремньова Л.М. Фінансовий менеджмент: навч. посіб.; 5-те вид., перероб. і доп. К.: Знання, 2017. 483 с. (дата звернення: 06.04.2025)
8. Терещенко О.О. Фінансова діяльність суб'єктів господарювання: навч. посіб.. К. : КНЕУ, 2003. 554 с. (дата звернення: 07.04.2025)
9. Фінансовий аналіз: навч. посіб / М.Д. Білик [та ін.]. К. : КНЕУ, 2009 323 с. (дата звернення: 07.04.2025)
10. Оспіщев В.І., Нагорна І.В. Класифікація чинників впливу на фінансову стійкість підприємств. *Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг*. 2009. Вип. 2. С. 218–223 URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/esprstp\\_2009\\_2\\_34](http://nbuv.gov.ua/UJRN/esprstp_2009_2_34). (дата звернення: 08.04.2025)

11. Мошенський С.З. Олійник О.В. Економічний аналіз: підручник. 2-вид., доп. і перероб. Житомир: Рута, 2007. 704 с. (дата звернення: 09.04.2025)
12. Філімоненков О.С. Фінанси підприємств: навч. посіб. 2-е вид., перероб. і доп. К. : МАУП, 2004. 295 с. (дата звернення: 10.04.2025)
13. Цал-Цалко Ю.С. Фінансова звітність підприємства та її аналіз: навч. посіб.. К. : ЦУЛ, 2012. 359 с. (дата звернення: 10.04.2025)
14. Сімех Ю.А. Визначення поняття конкурентостійкості підприємства. *Вісник Міжнародного слов'янського університету. Серія «Економічні науки»*. 2007. Т. X. № 1. С. 12–16. (дата звернення: 11.04.2025)
15. Бугай В.З., Омельченко В.М. Аналіз та оцінка фінансової стійкості підприємства. *Держава та регіони*. 2008. № I. С. 34–39 (дата звернення: 11.04.2025)
16. Василенко А.В. Менеджмент стійкого розвитку підприємства: монографія. К. : Центр учебной літератури, 2015. – 648 с. (дата звернення: 12.04.2025)
17. Іванов В.Л., Малов В.А. Забезпечення організаційно-економічної стійкості промислового підприємства. *Економіка. Менеджмент. Підприємство*. 2010. № 22. С. 32–39. (дата звернення: 13.04.2025)
18. Ареф'єва О.В., Городянська Д.М. Економічна стійкість підприємства: сутність, складові та заходи з її забезпечення. *Актуальні проблеми економіки*. 2008. № 8. С. 83–90. (дата звернення: 13.04.2025)
19. Бурда А.І. Методичні підходи до оцінювання впливу складників тріади потенціалу на сталий розвиток підприємства. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2009. Вип. 19.12. С. 141–153. (дата звернення: 13.04.2025)
20. Журавльова О.Є. Фінансова стійкість підприємства: теорія і практика. *Формування ринкової економіки*. 2009. № 22. 523 с. (дата звернення: 14.04.2025)
21. Ткаченко Є.Ю., Фатюха В.В., Яришко О.В. Фінансова стійкість підприємства: сутність та основи управління. *Інфраструктура ринку*. 2021. Випуск 56. С. 129–134. URL: [http://www.market-infr.od.ua/journals/2021/56\\_2021/24.pdf](http://www.market-infr.od.ua/journals/2021/56_2021/24.pdf) (дата звернення: 15.04.2025)

22. Оспіщев В.І., Нагорна І.В. Класифікація чинників впливу на фінансову стійкість підприємств. *Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг*. 2009. Вип. 2. С. 218–223 URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/esprstp\\_2009\\_2\\_34](http://nbuv.gov.ua/UJRN/esprstp_2009_2_34). (дата звернення: 16.04.2025)
23. Хачатрян В.В., Усова Л.С. Фактори, що впливають на фінансовий стан підприємства. URL: <http://intkonf.org/ken-hachatryan-vv-usova-ls-faktori-schovplivayut-na-finansoviy-stand-pidpriemstva/>. (дата звернення: 16.04.2025)
24. Мних Є.В., Барабаш Н.С. Фінансовий аналіз: підручник. К. : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2014. 358 с. (дата звернення: 16.04.2025)
25. Ткаченко Є.Ю., Зінченко В.В. Сучасні підходи до оцінки фінансової стійкості підприємства. *Причорноморські економічні студії*. 2024. URL: [http://bses.in.ua/journals/2024/86\\_2024/26.pdf](http://bses.in.ua/journals/2024/86_2024/26.pdf) (дата звернення: 17.04.2025)
26. Ткаченко Є.Ю., Фатюха В.В., Яришко О.В. Фінансова стійкість підприємства: сутність та основи управління. *Інфраструктура ринку*. 2021. Випуск 56. С. 129–134. URL: [http://www.market-infr.od.ua/journals/2021/56\\_2021/24.pdf](http://www.market-infr.od.ua/journals/2021/56_2021/24.pdf) (дата звернення: 18.04.2025)
27. Гужавіна І.В. Вдосконалення методики аналізу та визначення фінансового стану підприємства. *Наукові записки Національного університету «Острозька академія». Сер.: Економіка*. 2012. Вип. 20. С. 110–114. URL: <https://ecj.oa.edu.ua/articles/2013/n20/23.pdf> (дата звернення: 18.04.2025)
28. Мороз Н.В., Блага О.В. Фінансова стійкість промислових підприємств України. *Наукові записки Національного університету «Острозька академія». Серія «Економіка» : науковий журнал*. Острог : Вид-во НаУОА, березень 2023. № 28(56). С. 96–101. (дата звернення: 19.04.2025)
29. Майборода О.В. Алгоритм інтегрального оцінювання фінансового стану підприємства. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2018. № 23. С. 269–273 (дата звернення: 20.04.2025)
30. Домбровська С. Фінансова стійкість підприємства: оцінка та шляхи підвищення. *Збірник наукових праць №3-4 (280-281), 2021 Одеського*

національного економічного університету. С. 28- 34. DOI:10.32680/2409-9260-2021-3-4-280-281-28-34 (дата звернення: 21.04.2025)

31. Партин Г. Забезпечення фінансової стійкості підприємства за умов нестабільності середовища функціонування. *Економіка підприємства та організація виробництва*. С. 129-135. DOI: <https://doi.org/10.32782/mer.2022.97-98.21> (дата звернення: 22.04.2025)

32. Державна служба статистики URL: <https://www.ukrstat.gov.ua/>  
(дата звернення: 23.04.2025)

33. Макроекономічні показники України URL: <https://index.minfin.com.ua/ua/economy/gdp/> (дата звернення: 24.04.2025)

34. Дослідження стану бізнесу в Україні (червень 2023 р.). URL: <https://drive.google.com/file/d/1X4e53R9UZs7IuXwAyPyOxrrAhhNy5rkL/view>.  
(дата звернення: 24.04.2025)

35. МСБ продовжують виплачувати зарплати та підтримувати ЗСУ попри зростання фінансових втрат. Офіційний сайт Європейської бізнес асоціації. URL: <https://eba.com.ua/msb-prodovzhuyut-vyplachuvaty-zarplaty-ta-pidtrymuvaty-zsupopry-zrostannya-finansovyh-vtrat>. (дата звернення: 24.04.2025)

36. Про внесення змін до Податкового кодексу України та інших законів України щодо особливостей оподаткування у період дії воєнного стану: Закон України від 30.06.2023 р. № 3219-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3219-20#Text> (дата звернення: 25.04.2025)

37. Майже 55 тисяч бізнесів відсьогодні втрачають податкову пільгу. URL: <https://opendatabot.ua/analytics/final-of-tax-exemptions> (дата звернення: 26.04.2025)

38. Експрес-оцінка впливу війни на мікро-, малі та середні підприємства в Україні. Аналітичний звіт. Київ: Програма розвитку ООН в Україні. 2022. 77 с.  
(дата звернення: 27.04.2025)

39. Мурована Т. О. Вітчизняне підприємництво в умовах воєнного стану: основні тенденції та методи підтримки. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип. 47. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-47-49> (дата звернення: 27.04.2025)

40. Редзюк Є. В. Стан, проблеми і чинники гальмування розвитку бізнесактивності в Україні. *Стратегія економічного розвитку України*. 2022. Вип. 51. С. 35–49. URL: <https://doi.org/10.33111/sedu.2022.51.035.049>.

(дата звернення: 28.04.2025)

41. 39200457 - ТОВ "ТД АКВА ТРЕЙД" - Основна інформація - Clarity Project URL: <https://clarity-project.info/edr/39200457> (дата звернення: 28.04.2025)

42. 39200457 - ТОВ "ТД АКВА ТРЕЙД" - Фінансова звітність за 2024 рік - Clarity Project URL: [https://clarity-project.info/edr/39200457/yearly-finances?current\\_year=2024](https://clarity-project.info/edr/39200457/yearly-finances?current_year=2024) (дата звернення: 29.04.2025)

43. 39200457 - ТОВ "ТД АКВА ТРЕЙД" - Фінансова звітність за 2023 рік - Clarity Project URL: [https://clarity-project.info/edr/39200457/yearly-finances?current\\_year=2023](https://clarity-project.info/edr/39200457/yearly-finances?current_year=2023) (дата звернення: 30.04.2025)