

СХІДНОУКРАЇНСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІМ. В. ДАЛЯ

(повне найменування вищого навчального закладу)

ФАКУЛЬТЕТ ЕКОНОМІКИ І УПРАВЛІННЯ

(назва факультету)

КАФЕДРА ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ, МЕНЕДЖМЕНТУ ТА МАРКЕТИНГУ

(повна назва кафедри)

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

бакалавра

(освітньо-кваліфікаційний рівень)

на тему: Формування механізму забезпечення стійкості діяльності
підприємства

здобувач (ка) 4 курсу групи МЕН-22д

спеціальність: 073 Менеджмент

освітньо-професійна програма: Менеджмент

Корній К.Р.


(ПІБ здобувача)



(підпис)

Керівник доц., к.е.н. Бучнів М.М.

(вчене звання, науковий ступінь, ПІБ)



(підпис)

СХІДНОУКРАЇНСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІМ. В.ДАЛЯ

(повне найменування вищого навчального закладу)

Інститут, факультет, відділення факультет економіки і управління

Кафедра, циклова комісія кафедра публічного управління,

менеджменту та маркетингу

Освітній рівень бакалавр

Спеціальність 073 «Менеджмент»

(шифр і назва)

Освітньо-професійна програма Менеджмент

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри публічного

управління, менеджменту та

маркетингу д.е.н., проф. О.О.

Хандій



26 березня 2026 року

**ЗАВДАННЯ
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ БАКАЛАВРА**

Корней Кирило Романович

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи «Формування механізму забезпечення стійкості діяльності підприємства»

керівник роботи Бучнів М.М., к.е.н., доцент

(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом вищого навчального закладу від 14 квітня 2026 р. № 79/14

2. Строк подання студентом роботи 15 червня 2026 р.

3. Вихідні дані до роботи дані річних звітів і планів фінансово-економічного розвитку підприємства, статистична звітність, інформація періодичних видань, рекомендації науково-дослідних установ.

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити)

1. Теоретичні основи забезпечення стійкості діяльності підприємства;

2. Аналіз стану та оцінка стійкості діяльності ТОВ «САНПРО»;

3. Формування механізму забезпечення стійкості діяльності підприємства.

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень)

Визначення сутності поняття «стійкість діяльності підприємства» у працях науковців; структура механізму забезпечення стійкості діяльності підприємства; технологічний процес виробництва продукції ТОВ «САНПРО»; загальна характеристика ТОВ «САНПРО»; динаміка основних фінансово-економічних показників діяльності; показники рентабельності діяльності підприємства; показники ліквідності ТОВ «САНПРО»; показники фінансової стійкості; показники ділової активності підприємства; основні складові стійкості діяльності підприємства; оцінка типу фінансової стійкості; ключові напрями формування механізму забезпечення стійкості діяльності ТОВ «САНПРО»; структурно-логічна схема механізму забезпечення стійкості діяльності ТОВ «САНПРО»; прогнозна оцінка ефективності впровадження заходів щодо забезпечення стійкості діяльності ТОВ «САНПРО».

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв

7. Дата видачі завдання 26.03.2026

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів дипломної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	Затвердження та надання теми роботи	березень 2026 р.	виконано
2	Обґрунтування актуальності теми роботи	квітень 2026 р.	виконано
3	Робота з бібліографічними джерелами, підготовка матеріалів для написання першого розділу роботи	квітень 2026 р.	виконано
4	Надання матеріалів по першому розділу роботи	квітень 2026 р.	виконано
5	Збір інформації для написання другого розділу роботи	травень 2026 р.	виконано
6	Надання матеріалів по другому розділу роботи	травень 2026 р.	виконано
7	Підготовка матеріалів та написання третього розділу роботи	травень 2026 р.	виконано
8	Надання матеріалів по третьому розділу роботи	червень 2026 р.	виконано
9	Написання висновків, заключне оформлення роботи та демонстраційних матеріалів	червень 2026 р.	виконано
10	Підготовка доповіді до захисту роботи	червень 2026 р.	виконано


Здобувач


 (підпис)

Корнєй К.Р.

(прізвище та ініціали)

Керівник роботи


 (підпис)

Бучнів М.М.

(прізвище та ініціали)

РЕФЕРАТ

Текст стор. 81, табл. 10, рис. 4.

Стійкість діяльності підприємства, механізм забезпечення стійкості, фінансова стійкість, ефективність діяльності, конкурентоспроможність, управління ризиками, економічна безпека, фінансово-економічний аналіз, підприємство, розвиток підприємства.

Кваліфікаційна робота бакалавра присвячена дослідженню теоретичних та практичних аспектів формування механізму забезпечення стійкості діяльності підприємства в сучасних умовах господарювання. У роботі розкрито економічну сутність поняття стійкості діяльності підприємства, досліджено основні підходи до формування механізму її забезпечення та визначено ключові фактори впливу на рівень стійкості функціонування підприємства.

У процесі дослідження проведено аналіз фінансово-економічного стану ТОВ «САНПРО», охарактеризовано особливості його виробничо-господарської діяльності, здійснено оцінку фінансових показників, рівня рентабельності, ліквідності, платоспроможності та фінансової стійкості підприємства. Визначено основні проблеми та ризики, які негативно впливають на ефективність функціонування підприємства та рівень його стійкості в умовах нестабільного зовнішнього середовища.

На основі результатів проведеного аналізу розроблено комплекс заходів щодо формування механізму забезпечення стійкості діяльності ТОВ «САНПРО», спрямованих на підвищення ефективності фінансово-господарської діяльності підприємства, оптимізацію структури капіталу, вдосконалення системи управління витратами, підвищення ефективності виробничої діяльності, розвиток кадрового потенціалу та покращення системи управління ризиками.

ABSTRACT

Korniei K. Formation of a mechanism to ensure the sustainability of the enterprise's activities. The manuscript.

Bachelor's qualification work in specialty 073 "Management", educational and professional program "Management". Volodymyr Dahl East Ukrainian National University, Ministry of Education and Science of Ukraine. Kyiv, 2026.

The bachelor's qualification work is devoted to the study of theoretical and practical aspects of the formation of a mechanism for ensuring the sustainability of an enterprise's activities in modern economic conditions. The work reveals the economic essence of the concept of the sustainability of an enterprise's activities, explores the main approaches to the formation of a mechanism for its provision, and identifies key factors influencing the level of sustainability of the enterprise's functioning.

In the course of the study, an analysis of the financial and economic condition of LLC "SANPRO" was conducted, the features of its production and economic activities were characterized, and an assessment of financial indicators, the level of profitability, liquidity, solvency, and financial stability of the enterprise was carried out. The main problems and risks that negatively affect the efficiency of the enterprise's functioning and the level of its stability in an unstable external environment were identified.

Based on the results of the analysis, a set of measures was developed to form a mechanism for ensuring the sustainability of LLC "SANPRO" aimed at increasing the efficiency of the enterprise's financial and economic activities, optimizing the capital structure, improving the cost management system, increasing the efficiency of production activities, developing human resources, and improving the risk management system.

Key words: Sustainability of enterprise activities, sustainability assurance mechanism, financial sustainability, efficiency of activity, competitiveness, risk management, economic security, financial and economic analysis, enterprise, enterprise development.

ЗМІСТ

ВСТУП	7
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТІЙКОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА	10
1.1. Сутність та основні підходи до забезпечення стійкості діяльності підприємства	10
1.2. Формування механізму забезпечення стійкості діяльності підприємства та його складові	17
ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 1	
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СТАНУ ТА ОЦІНКА СТІЙКОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «САНПРО»	27
2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства	27
2.2. Аналіз фінансово-економічних показників діяльності підприємства	32
2.3. Оцінка рівня стійкості діяльності підприємства	40
ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 2	48
РОЗДІЛ 3. ФОРМУВАННЯ МЕХАНІЗМУ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТІЙКОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА	50
3.1. Розробка механізму забезпечення стійкості діяльності підприємства	50
3.2. Оцінка ефективності запропонованих заходів щодо забезпечення стійкості діяльності підприємства	58
ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 3	68
ВИСНОВКИ	71
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	78

ВСТУП

В умовах нестабільності економічного середовища, посилення конкуренції, глобалізаційних процесів та зростання впливу зовнішніх і внутрішніх ризиків особливої актуальності набуває проблема забезпечення стійкості діяльності підприємств. Сучасні підприємства функціонують в умовах постійних змін, що потребує формування ефективного механізму управління, здатного забезпечити стабільність функціонування, адаптивність до змін зовнішнього середовища та довгостроковий розвиток. Саме тому питання формування механізму забезпечення стійкості діяльності підприємства є важливим як у теоретичному, так і у практичному аспектах.

Стійкість діяльності підприємства визначає його здатність зберігати рівновагу, ефективно використовувати ресурси, підтримувати платоспроможність, фінансову стабільність та конкурентоспроможність у довгостроковій перспективі. Від рівня стійкості залежить можливість підприємства протидіяти кризовим явищам, мінімізувати ризики та забезпечувати стабільне зростання. У зв'язку з цим виникає необхідність розробки комплексного механізму забезпечення стійкості діяльності підприємства, який враховує сучасні умови господарювання.

Теоретичні та практичні аспекти забезпечення стійкості діяльності підприємств досліджувалися у працях багатьох вітчизняних і зарубіжних науковців, зокрема: І. Ансоффа, М. Портера, П. Друкера, І. Бланка, О. Терещенка, А. Поддєрьогіна, Г. Савицької, С. Покропивного, В. Василенка, Т. Ткаченко, Л. Лігоненко та інших. Разом з тим питання формування цілісного механізму забезпечення стійкості діяльності підприємства з урахуванням сучасних умов функціонування потребують подальшого дослідження та практичного обґрунтування.

Актуальність зазначених питань зумовила вибір теми кваліфікаційної роботи: «Формування механізму забезпечення стійкості діяльності підприємства».

Метою кваліфікаційної роботи є обґрунтування теоретичних положень та розробка практичних рекомендацій щодо формування механізму забезпечення стійкості діяльності підприємства.

Для досягнення поставленої мети визначено такі завдання:

- дослідити сутність стійкості діяльності підприємства та підходи до її забезпечення;
- визначити складові механізму забезпечення стійкості діяльності підприємства;
- надати організаційно-економічну характеристику підприємства;
- проаналізувати основні показники діяльності підприємства;
- оцінити рівень стійкості діяльності підприємства;
- розробити механізм забезпечення стійкості діяльності підприємства;
- обґрунтувати заходи щодо підвищення стійкості діяльності підприємства;
- оцінити ефективність запропонованих заходів.

Об'єктом дослідження є процес забезпечення стійкості діяльності підприємства.

Предметом дослідження є теоретичні, методичні та практичні аспекти формування механізму забезпечення стійкості діяльності підприємства.

У процесі виконання кваліфікаційної роботи використано загальнонаукові та спеціальні методи дослідження, зокрема: методи аналізу і синтезу - для дослідження сутності стійкості діяльності підприємства; порівняльний аналіз - для оцінки показників діяльності підприємства; економіко-статистичні методи - для аналізу фінансово-економічного стану підприємства; графічний метод - для наочного представлення результатів дослідження; узагальнення - для формування висновків і пропозицій.

Інформаційну базу дослідження становлять законодавчі та нормативно-правові акти України, наукові праці вітчизняних і зарубіжних учених, статистичні матеріали, фінансова звітність підприємства, а також інші інформаційні джерела.

Практичне значення одержаних результатів полягає у розробці механізму забезпечення стійкості діяльності підприємства та практичних рекомендацій щодо підвищення ефективності його функціонування в умовах нестабільного середовища.

Робота включає вступ, 3 розділи, висновки, список використаних джерел. Загальний обсяг роботи - 81 сторінка. Містить 10 таблиць, 4 рисунки, список використаних джерел налічує 55 найменувань.

РОЗДІЛ 1.

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТІЙКОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність та основні підходи до забезпечення стійкості діяльності підприємства

У сучасних умовах господарювання питання забезпечення стійкості діяльності підприємства набуває особливої актуальності, оскільки підприємства функціонують під впливом значної кількості зовнішніх та внутрішніх факторів, що характеризуються високим рівнем невизначеності та ризику. Економічна нестабільність, посилення конкурентної боротьби, швидкі технологічні зміни та трансформація ринкового середовища вимагають від підприємств формування здатності зберігати стабільність функціонування та забезпечувати ефективний розвиток у довгостроковій перспективі.

Поняття стійкості діяльності підприємства є багатогранним і розглядається в науковій літературі з різних позицій. У загальному розумінні стійкість діяльності підприємства визначається як здатність підприємства зберігати рівноважний стан, ефективно функціонувати та досягати поставлених цілей під впливом факторів зовнішнього та внутрішнього середовища. Водночас стійкість передбачає не лише збереження стабільного стану, але й можливість адаптації до змін, що відбуваються у процесі господарської діяльності.

Значний внесок у дослідження питань стійкості діяльності підприємства зробили вітчизняні та зарубіжні науковці. Зокрема, І. Ансофф розглядав стійкість підприємства через призму стратегічного управління та здатності підприємства адаптуватися до змін зовнішнього середовища. М. Портер пов'язував стійкість діяльності підприємства з формуванням конкурентних переваг та забезпеченням стабільної позиції на ринку. П. Друкер наголошував на важливості ефективного управління ресурсами як основи довгострокової стабільності підприємства.

Серед вітчизняних науковців значний внесок у дослідження даної проблематики здійснили І. Бланк, А. Поддєрьогін, О. Терещенко, С. Покропивний, Г. Савицька, Л. Лігоненко та інші. Вони розглядають стійкість діяльності підприємства як комплексну характеристику, що охоплює фінансову стабільність, ефективність використання ресурсів, здатність адаптації до змін середовища та забезпечення безперервності діяльності.

З метою узагальнення наукових підходів до трактування сутності поняття «стійкість діяльності підприємства» доцільно розглянути визначення, запропоновані різними науковцями (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Визначення сутності поняття «стійкість діяльності підприємства» у працях науковців

Автор	Визначення
І.О. Бланк	Стійкість підприємства визначається як стабільний фінансовий стан суб'єкта господарювання, що забезпечується достатнім рівнем власного капіталу, платоспроможністю та збалансованістю грошових потоків [3].
А.М. Поддєрьогін	Фінансова стійкість підприємства – це здатність суб'єкта господарювання функціонувати та розвиватися, зберігаючи рівновагу активів і пасивів у змінному середовищі [30].
Г.В. Савицька	Стійкість діяльності підприємства характеризується здатністю підприємства забезпечувати безперервність процесу виробництва, зберігати платоспроможність і отримувати стабільні фінансові результати [33].
С.Ф. Покропивний	Стійкість підприємства розглядається як здатність виробничо-господарської системи підтримувати рівновагу та ефективно функціонувати під впливом факторів зовнішнього середовища [31].
О.О. Терещенко	Стійкість підприємства визначається як здатність підприємства зберігати фінансову рівновагу, забезпечувати самофінансування та виконувати зобов'язання перед контрагентами [36].
Л.О. Лігоненко	Стійкість діяльності підприємства – це комплексна характеристика його функціонування, що відображає здатність підтримувати стабільність діяльності та адаптуватися до змін зовнішнього середовища [25].

Джерело: систематизовано автором

Аналіз наведених визначень свідчить, що більшість науковців пов'язують стійкість діяльності підприємства зі здатністю забезпечувати стабільне функціонування, підтримувати фінансову рівновагу, ефективно використовувати ресурси та адаптуватися до змін зовнішнього середовища. При

цьому окремі автори акцентують увагу на фінансовій складовій стійкості, тоді як інші розглядають її як комплексну характеристику діяльності підприємства. Стійкість діяльності підприємства формується під впливом комплексу взаємопов'язаних елементів, серед яких важливе місце займають фінансова, виробнича, кадрова, інвестиційна, організаційна та маркетингова складові. Кожна з них характеризує окремий аспект функціонування підприємства та в сукупності формує загальний рівень його стійкості. При цьому порушення рівноваги хоча б однієї складової може негативно вплинути на загальний стан підприємства.

Важливо зазначити, що стійкість діяльності підприємства тісно пов'язана з такими поняттями, як стабільність, надійність, рівновага, адаптивність та конкурентоспроможність. Проте ці поняття не є тотожними. Стабільність характеризує здатність підприємства зберігати незмінність основних параметрів діяльності, тоді як стійкість передбачає не лише збереження стану, але й можливість відновлення після впливу дестабілізуючих факторів. Адаптивність, у свою чергу, визначає здатність підприємства пристосовуватися до змін середовища функціонування.

Таким чином, стійкість діяльності підприємства доцільно розглядати як комплексну характеристику його функціонування, що відображає здатність підприємства підтримувати ефективну діяльність, зберігати фінансову рівновагу, адаптуватися до змін зовнішнього середовища та забезпечувати стратегічний розвиток.

Важливою передумовою забезпечення стійкості діяльності підприємства є визначення основних підходів до її формування. У науковій літературі виділяють декілька підходів до трактування стійкості діяльності підприємства, серед яких системний, ресурсний, функціональний, фінансовий та адаптивний підходи [36].

Системний підхід передбачає розгляд підприємства як відкритої соціально-економічної системи, що функціонує у взаємодії із зовнішнім середовищем. У межах цього підходу стійкість діяльності підприємства

визначається здатністю системи зберігати рівновагу між її елементами та забезпечувати стабільне функціонування при зміні умов господарювання [4].

Ресурсний підхід ґрунтується на тому, що стійкість діяльності підприємства визначається ефективністю формування та використання ресурсного потенціалу. Рациональне поєднання ресурсів забезпечує стабільність діяльності підприємства та його розвиток у довгостроковій перспективі [3].

Функціональний підхід передбачає визначення стійкості діяльності підприємства через ефективність виконання основних функцій управління та господарської діяльності підприємства [33].

Фінансовий підхід є одним із найбільш поширених у наукових дослідженнях. Він передбачає визначення стійкості діяльності підприємства через показники фінансового стану, зокрема ліквідність, платоспроможність, рентабельність, фінансову незалежність та ділову активність [30].

Адаптивний підхід розглядає стійкість діяльності підприємства як здатність швидко реагувати на зміни зовнішнього середовища та пристосовуватися до нових умов функціонування. У сучасних умовах господарювання саме адаптивність виступає однією з ключових характеристик стійкого підприємства [25].

Узагальнення зазначених підходів дозволяє зробити висновок, що забезпечення стійкості діяльності підприємства має комплексний характер і передбачає врахування різних аспектів його функціонування. При цьому ефективне забезпечення стійкості можливе лише за умови поєднання системного, ресурсного, функціонального, фінансового та адаптивного підходів до управління підприємством [3].

Водночас слід зазначити, що стійкість діяльності підприємства характеризується рядом специфічних ознак, які дозволяють більш повно розкрити її економічну сутність. До таких ознак доцільно віднести: здатність підприємства підтримувати стабільні результати діяльності; забезпечення фінансової рівноваги; ефективне використання ресурсного потенціалу; адаптивність до змін зовнішнього середовища; збереження конкурентних

позицій на ринку; забезпечення безперервності виробничо-господарської діяльності [33].

Важливою характеристикою стійкості діяльності підприємства є її багатокомпонентність. У наукових дослідженнях виділяють різні види стійкості підприємства, серед яких фінансова, економічна, виробнича, організаційна, інвестиційна, інноваційна, соціальна та маркетингова стійкість. Кожен із зазначених видів відображає окремий напрям функціонування підприємства та має власні показники оцінювання.

Фінансова стійкість характеризує здатність підприємства підтримувати платоспроможність, ліквідність та фінансову незалежність у процесі господарської діяльності. Економічна стійкість відображає можливість підприємства забезпечувати стабільні результати діяльності та ефективно використовувати наявні ресурси. Виробнича стійкість визначається здатністю підприємства забезпечувати безперервність виробничого процесу та оптимальний рівень використання виробничих потужностей [31].

Організаційна стійкість характеризує ефективність управлінської структури підприємства та здатність системи управління оперативно реагувати на зміни середовища функціонування. Інвестиційна стійкість визначається можливістю підприємства здійснювати інвестиційну діяльність і забезпечувати розвиток у довгостроковій перспективі. Інноваційна стійкість відображає здатність підприємства впроваджувати нові технології та адаптуватися до сучасних умов господарювання [36].

Таким чином, стійкість діяльності підприємства формується під впливом сукупності взаємопов'язаних складових, що визначають загальний рівень його функціонування. Недостатній розвиток хоча б однієї складової може призвести до зниження загального рівня стійкості підприємства та погіршення результатів його діяльності [3].

З огляду на це забезпечення стійкості діяльності підприємства потребує формування відповідного механізму управління, який включає систему принципів, методів, інструментів та важелів впливу на результати діяльності

підприємства. Такий механізм має бути спрямований на підтримання фінансової рівноваги, підвищення ефективності використання ресурсів, зниження рівня ризиків та забезпечення адаптації підприємства до змін зовнішнього середовища [25;31].

Отже, стійкість діяльності підприємства є комплексною економічною категорією, яка відображає здатність підприємства забезпечувати стабільність функціонування, підтримувати фінансову рівновагу, ефективно використовувати ресурси та адаптуватися до змін зовнішнього середовища. Формування механізму забезпечення стійкості діяльності підприємства передбачає визначення його основних складових, принципів побудови та інструментів реалізації, що зумовлює необхідність подальшого дослідження теоретичних засад формування такого механізму, що зумовлює необхідність подальшого дослідження теоретичних засад формування такого механізму, а також розробки практичних рекомендацій щодо його впровадження в діяльність підприємств з урахуванням сучасних умов господарювання.

У межах подальшого дослідження доцільно більш детально розглянути сутність механізму забезпечення стійкості діяльності підприємства, його структурні елементи, принципи формування та особливості функціонування. Особливу увагу слід приділити визначенню взаємозв'язків між складовими механізму, оскільки саме їх узгоджена взаємодія забезпечує досягнення стратегічної стійкості підприємства.

Крім того, важливим напрямом дослідження є визначення факторів внутрішнього та зовнішнього середовища, які впливають на ефективність функціонування механізму забезпечення стійкості. До внутрішніх факторів слід віднести рівень організації управління, стан ресурсного потенціалу, ефективність використання фінансових та матеріальних ресурсів, кадрове забезпечення. Зовнішні фактори включають економічну ситуацію в країні, рівень конкуренції, державне регулювання, інвестиційний клімат та інші макроекономічні умови [31].

Таким чином, теоретичне осмислення сутності стійкості діяльності підприємства, узагальнення наукових підходів до її трактування, а також систематизація поглядів вітчизняних і зарубіжних учених дозволяє сформулювати цілісне уявлення про дану економічну категорію як про багатогранну та комплексну характеристику функціонування суб'єкта господарювання. У результаті проведеного аналізу встановлено, що стійкість діяльності підприємства є інтегральною властивістю, яка відображає здатність підприємства забезпечувати безперервність господарських процесів, підтримувати фінансову рівновагу, ефективно використовувати ресурсний потенціал, адаптуватися до змін зовнішнього середовища та зберігати конкурентні позиції на ринку.

Встановлено, що в науковій літературі не існує єдиного підходу до трактування поняття «стійкість діяльності підприємства», що обумовлено багатокомпонентністю даної категорії та різноманітністю аспектів її прояву. Одні дослідники акцентують увагу на фінансовій складовій стійкості, інші – на системному, ресурсному або адаптивному підходах. Водночас узагальнення наукових позицій дає змогу зробити висновок, що найбільш обґрунтованим є комплексний підхід, який розглядає стійкість як результат взаємодії всіх функціональних елементів діяльності підприємства.

Важливим результатом теоретичного дослідження є також виокремлення основних підходів до забезпечення стійкості діяльності підприємства, серед яких системний, ресурсний, функціональний, фінансовий та адаптивний підходи. Їх аналіз свідчить про необхідність їхнього поєднання в практичній діяльності, оскільки жоден із них окремо не здатний повною мірою забезпечити формування стійкого стану підприємства в умовах динамічного та невизначеного зовнішнього середовища.

Окрім цього, встановлено, що стійкість діяльності підприємства має багаторівневу структуру та включає фінансову, виробничу, організаційну, інвестиційну, інноваційну та інші складові, кожна з яких здійснює суттєвий вплив на загальний рівень стабільності функціонування підприємства.

Взаємозалежність зазначених складових підтверджує необхідність формування системного механізму управління, який забезпечуватиме узгодженість усіх напрямів діяльності підприємства.

Таким чином, теоретичне осмислення сутності стійкості діяльності підприємства та підходів до її забезпечення є необхідною передумовою для формування ефективного механізму управління, здатного забезпечити стабільний розвиток підприємства в умовах динамічного зовнішнього середовища, підвищення рівня невизначеності та посилення конкурентного тиску.

1.2. Формування механізму забезпечення стійкості діяльності підприємства та його складові

У сучасних умовах господарювання забезпечення стійкості діяльності підприємства неможливе без формування ефективного механізму управління, який дозволяє своєчасно реагувати на зміни зовнішнього середовища, мінімізувати ризики та забезпечувати стабільний розвиток. Посилення конкуренції, економічна нестабільність та зростання рівня невизначеності обумовлюють необхідність переходу від фрагментарних управлінських рішень до системного підходу в управлінні стійкістю підприємства [2].

Механізм забезпечення стійкості діяльності підприємства доцільно розглядати як інтегровану систему організаційних структур, методів управління, економічних інструментів, принципів та важелів впливу, спрямованих на досягнення збалансованого та стабільного розвитку підприємства [31]. Такий механізм виступає складовою загальної системи управління підприємством і забезпечує узгодженість між цілями, ресурсами та результатами діяльності.

Важливою складовою формування механізму забезпечення стійкості діяльності підприємства є визначення його структури. У сучасних наукових дослідженнях механізм розглядається як багатокомпонентна система, що включає управлінський, фінансовий, інноваційний, ресурсний, організаційний

та інформаційний елементи [2]. Також окремі дослідники доповнюють структуру соціальними та екологічними компонентами, що відповідає концепції сталого розвитку підприємства [52].

З урахуванням узагальнення наукових підходів, структуру механізму забезпечення стійкості діяльності підприємства доцільно представити у вигляді взаємопов'язаних складових (рис. 1.1).



Рис. 1.1 Структура механізму забезпечення стійкості діяльності підприємства
Джерело: узагальнено автором на основі [2; 31; 34]

Механізм забезпечення стійкості діяльності підприємства має ієрархічну структуру, де центральне місце займає цільова підсистема, яка визначає стратегічні орієнтири розвитку підприємства. Функціональні складові (фінансова, виробнича, інноваційна, маркетингова) забезпечують реалізацію поставлених цілей, тоді як організаційна підсистема відповідає за координацію діяльності та розподіл повноважень.

Формування механізму забезпечення стійкості діяльності підприємства передбачає врахування як внутрішніх, так і зовнішніх факторів впливу. До зовнішніх факторів належать макроекономічні умови, рівень конкуренції, державне регулювання, інвестиційний клімат та технологічні зміни, тоді як внутрішні фактори включають фінансовий стан підприємства, ефективність використання ресурсів, організаційну структуру управління та кадровий потенціал [47].

Ефективність механізму значною мірою залежить від дотримання принципів його формування, серед яких системність, комплексність, адаптивність, інноваційність, збалансованість та ефективність [31]. Зокрема, принцип системності передбачає взаємозв'язок усіх елементів механізму, а принцип адаптивності - здатність підприємства оперативно реагувати на зміни середовища функціонування.

Інструментальна складова механізму включає систему методів і важелів управління, серед яких планування, прогнозування, аналіз, контроль, економічне стимулювання та управління ризиками. Саме ці інструменти забезпечують практичну реалізацію механізму та досягнення запланованих результатів [2].

Таким чином, формування механізму забезпечення стійкості діяльності підприємства є складним багаторівневим процесом, що передбачає інтеграцію різних елементів системи управління та врахування впливу зовнішнього середовища. При цьому ефективність функціонування механізму забезпечення стійкості діяльності підприємства значною мірою залежить від узгодженості його структурних елементів, своєчасності прийняття управлінських рішень та здатності підприємства адаптуватися до змін зовнішнього середовища [31].

Важливим аспектом формування механізму є визначення його функцій, які відображають основні напрями впливу на діяльність підприємства. До ключових функцій механізму забезпечення стійкості доцільно віднести: планування, організацію, мотивацію, контроль та регулювання. Функція планування передбачає визначення стратегічних і тактичних цілей забезпечення

стійкості, розробку відповідних програм і заходів. Організаційна функція спрямована на формування ефективної структури управління та розподіл повноважень між підрозділами підприємства [33].

Функція мотивації забезпечує зацікавленість персоналу у досягненні поставлених цілей щодо забезпечення стійкості діяльності підприємства, що реалізується через систему матеріального та нематеріального стимулювання. Контрольна функція передбачає здійснення моніторингу результатів діяльності підприємства, виявлення відхилень від запланованих показників та своєчасне реагування на них. Функція регулювання забезпечує коригування управлінських рішень відповідно до змін внутрішнього та зовнішнього середовища [31].

Крім функцій, важливе значення у формуванні механізму забезпечення стійкості діяльності підприємства мають методи управління, які виступають інструментами реалізації управлінських впливів. У науковій літературі виділяють економічні, адміністративні та соціально-психологічні методи управління. Економічні методи базуються на використанні фінансових важелів, таких як ціноутворення, кредитування, оподаткування, інвестування та стимулювання. Адміністративні методи передбачають використання розпорядчих і регламентуючих впливів, тоді як соціально-психологічні методи спрямовані на формування сприятливого соціально-психологічного клімату в колективі [36].

Особливу роль у забезпеченні стійкості діяльності підприємства відіграють інструменти управління ризиками, оскільки діяльність підприємства супроводжується значною невизначеністю. До таких інструментів належать ідентифікація ризиків, їх оцінювання, розробка заходів щодо мінімізації негативних наслідків та постійний моніторинг ризикових ситуацій. Ефективне управління ризиками дозволяє підвищити рівень стійкості підприємства та забезпечити стабільність його функціонування.

Водночас важливо враховувати, що механізм забезпечення стійкості діяльності підприємства повинен бути динамічним і здатним до постійного

вдосконалення. Це зумовлено тим, що зовнішнє середовище характеризується високим рівнем мінливості, що вимагає від підприємства постійного оновлення методів та інструментів управління.

Не менш важливим елементом механізму є інформаційне забезпечення, яке включає систему збору, обробки та аналізу інформації, необхідної для прийняття управлінських рішень. Якість інформаційного забезпечення безпосередньо впливає на ефективність функціонування механізму, оскільки саме на основі інформації формується управлінський вплив на діяльність підприємства [25].

Отже, механізм забезпечення стійкості діяльності підприємства є складною багатофункціональною системою, що поєднує різноманітні елементи, функції, методи та інструменти управління. Його ефективність визначається здатністю забезпечити узгодженість усіх складових діяльності підприємства та своєчасно реагувати на зміни умов функціонування що, у свою чергу, забезпечує досягнення стратегічних цілей підприємства та підвищення його конкурентоспроможності у довгостроковій перспективі.

Важливо підкреслити, що формування механізму забезпечення стійкості діяльності підприємства повинно здійснюватися поетапно, із урахуванням специфіки діяльності підприємства, галузевих особливостей та рівня розвитку його ресурсного потенціалу. На першому етапі доцільно здійснити діагностику поточного стану підприємства, яка включає аналіз фінансових показників, оцінювання ефективності використання ресурсів, визначення рівня ризиків та виявлення ключових проблем, що впливають на стійкість діяльності [30].

Наступним етапом є формування цілей і завдань забезпечення стійкості діяльності підприємства. Цілі повинні відповідати загальній стратегії розвитку підприємства, бути конкретними, вимірюваними та досяжними. Важливим є також визначення критеріїв оцінювання рівня стійкості, які дозволяють здійснювати моніторинг ефективності функціонування механізму.

Третій етап передбачає розробку та обґрунтування комплексу заходів щодо забезпечення стійкості діяльності підприємства. До таких заходів можуть

належати оптимізація структури капіталу, підвищення ефективності використання ресурсів, впровадження інновацій, диверсифікація діяльності, удосконалення системи управління та інші управлінські рішення.

На наступному етапі здійснюється впровадження розробленого механізму у практичну діяльність підприємства. Це включає організацію виконання запланованих заходів, розподіл відповідальності між структурними підрозділами, забезпечення необхідними ресурсами та координацію діяльності всіх учасників процесу.

Завершальним, але водночас безперервним етапом є контроль та оцінювання ефективності функціонування механізму забезпечення стійкості діяльності підприємства. У межах цього етапу здійснюється аналіз досягнутих результатів, виявлення відхилень від запланованих показників та коригування управлінських рішень відповідно до змін умов функціонування.

Слід зазначити, що ефективність механізму значною мірою залежить від здатності підприємства забезпечити інтеграцію стратегічного та оперативного управління. Це передбачає узгодження довгострокових цілей розвитку підприємства з поточними управлінськими рішеннями, що дозволяє забезпечити безперервність процесу управління та підвищити рівень стійкості діяльності [25].

Крім того, у сучасних умовах важливого значення набуває використання цифрових технологій у процесі формування та реалізації механізму забезпечення стійкості діяльності підприємства. Впровадження інформаційних систем управління, автоматизація бізнес-процесів, використання аналітичних інструментів дозволяють підвищити оперативність прийняття рішень, знизити рівень невизначеності та підвищити ефективність функціонування підприємства загалом [47].

Таким чином, процес формування механізму забезпечення стійкості діяльності підприємства є комплексним, багаторівневим і безперервним, що вимагає врахування широкого спектра факторів та застосування сучасних

управлінських підходів, що вимагає врахування широкого спектра факторів та застосування сучасних управлінських підходів.

Узагальнюючи проведені теоретичні дослідження, слід зазначити, що механізм забезпечення стійкості діяльності підприємства є складною, багаторівневою та динамічною системою, яка інтегрує цілі, принципи, функції, методи, інструменти та ресурси управління, спрямовані на досягнення стабільного функціонування підприємства в умовах мінливого зовнішнього середовища. Його формування повинно здійснюватися з урахуванням специфіки діяльності підприємства, галузевих особливостей, стадії життєвого циклу та рівня розвитку його потенціалу.

Доведено, що ключовою умовою ефективності механізму є забезпечення взаємозв'язку та узгодженості між його структурними складовими. Зокрема, цільова підсистема визначає стратегічні орієнтири розвитку, функціональна – забезпечує реалізацію управлінських рішень у різних сферах діяльності, ресурсна - формує необхідну базу для досягнення поставлених цілей, організаційна - координує взаємодію між елементами системи, а інструментальна - забезпечує практичну реалізацію механізму через використання відповідних методів і важелів впливу.

Особливу роль у забезпеченні ефективності механізму відіграє інформаційно-аналітичне забезпечення, яке дозволяє здійснювати моніторинг стану підприємства, оцінювати рівень його стійкості та своєчасно реагувати на зміни внутрішнього і зовнішнього середовища. Використання сучасних інформаційних технологій значно розширює можливості управління, сприяє підвищенню обґрунтованості управлінських рішень та забезпечує оперативність їх прийняття.

Важливим результатом дослідження є також визначення етапів формування механізму забезпечення стійкості діяльності підприємства, які включають: діагностику поточного стану підприємства; формування цілей і завдань; розробку комплексу заходів; впровадження механізму; контроль та оцінювання його ефективності. Зазначена послідовність дій забезпечує

системність процесу управління та дозволяє досягти максимального ефекту від реалізації управлінських заходів.

Крім того, встановлено, що важливою складовою механізму є управління ризиками, яке дозволяє знизити негативний вплив невизначеності на діяльність підприємства та підвищити рівень його адаптивності. Застосування сучасних методів оцінювання та мінімізації ризиків сприяє підвищенню фінансової стабільності, зміцненню конкурентних позицій та забезпеченню довгострокового розвитку підприємства [2].

Таким чином, механізм забезпечення стійкості діяльності підприємства виступає ключовим інструментом управління, який забезпечує досягнення стратегічних цілей, підтримання фінансової рівноваги, ефективне використання ресурсів та адаптацію до змін зовнішнього середовища. Його впровадження у практичну діяльність підприємства сприяє підвищенню ефективності функціонування, зниженню рівня ризиків та забезпеченню стабільного розвитку в довгостроковій перспективі.

Отже, теоретичне обґрунтування механізму забезпечення стійкості діяльності підприємства створює методичну основу для проведення подальшого дослідження. У наступному розділі кваліфікаційної роботи буде здійснено аналіз діяльності конкретного підприємства, оцінено рівень його стійкості та визначено основні проблеми, що стримують його стабільний розвиток, що, у свою чергу, дозволить обґрунтувати напрями вдосконалення механізму забезпечення стійкості діяльності підприємства у практичній площині.

ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 1

У результаті проведеного теоретичного дослідження встановлено, що стійкість діяльності підприємства є складною, багатогранною економічною категорією, яка відображає здатність суб'єкта господарювання забезпечувати стабільність функціонування, підтримувати фінансову рівновагу, ефективно використовувати наявні ресурси, адаптуватися до змін зовнішнього середовища та досягати стратегічних цілей розвитку. Узагальнення наукових підходів дозволило дійти висновку, що стійкість не обмежується лише фінансовим аспектом, а охоплює всі ключові сфери діяльності підприємства, формуючи інтегральну характеристику його ефективності.

Дослідження показало, що у науковій літературі відсутнє єдине трактування поняття стійкості діяльності підприємства, що пояснюється різноманітністю підходів до її розуміння. Зокрема, окремі науковці розглядають стійкість через призму фінансової стабільності, інші – як результат ефективного функціонування всієї системи підприємства або як здатність до адаптації в умовах змінного середовища. Це дозволяє обґрунтувати доцільність використання комплексного підходу, який враховує взаємозв'язок усіх елементів діяльності підприємства.

Встановлено, що стійкість діяльності підприємства формується під впливом сукупності взаємопов'язаних складових, серед яких ключове місце займають фінансова, виробнича, організаційна, інвестиційна, інноваційна та інші складові. Їх збалансований розвиток забезпечує стабільність функціонування підприємства, тоді як порушення рівноваги хоча б однієї з них може негативно вплинути на загальний стан суб'єкта господарювання.

Обґрунтовано, що забезпечення стійкості діяльності підприємства потребує застосування різних наукових підходів, зокрема системного, ресурсного, функціонального, фінансового та адаптивного. Їх поєднання дозволяє забезпечити комплексний вплив на діяльність підприємства та підвищити ефективність управління в умовах нестабільного середовища.

У ході дослідження визначено, що механізм забезпечення стійкості діяльності підприємства є цілісною системою управління, яка поєднує цілі, принципи, функції, методи, інструменти та ресурси, спрямовані на досягнення стабільного розвитку підприємства. Його ефективність визначається рівнем узгодженості структурних елементів, якістю управлінських рішень, рівнем інформаційного забезпечення та здатністю підприємства до адаптації.

Встановлено, що формування механізму забезпечення стійкості діяльності підприємства здійснюється поетапно та передбачає діагностику поточного стану, визначення цілей і завдань, розробку та реалізацію управлінських заходів, а також контроль та оцінювання їх ефективності. Такий підхід забезпечує системність процесу управління та дозволяє своєчасно реагувати на зміни умов функціонування підприємства.

Особливу увагу приділено ролі управління ризиками та інформаційного забезпечення у формуванні стійкості діяльності підприємства. Доведено, що ефективне управління ризиками сприяє зниженню негативного впливу невизначеності, тоді як якісне інформаційне забезпечення підвищує обґрунтованість управлінських рішень.

Таким чином, проведене теоретичне дослідження дозволило сформулювати науково-методичну основу для подальшого аналізу діяльності підприємства та оцінювання рівня його стійкості. Отримані результати є базою для розробки практичних рекомендацій щодо формування та вдосконалення механізму забезпечення стійкості діяльності підприємства в умовах сучасного господарювання.

РОЗДІЛ 2.

АНАЛІЗ СТАНУ ТА ОЦІНКА СТІЙКОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «САНПРО»

2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства

Об'єктом дослідження у даній кваліфікаційній роботі є компанія САНПРО (SUNPRO), діяльність якої пов'язана з виробництвом та реалізацією олійно-жирової продукції. Відповідно до інформації, представленої на офіційному сайті підприємства, компанія спеціалізується на виготовленні та постачанні продукції харчової промисловості, зокрема рослинних олій та супутніх продуктів їх переробки [28].

Основним напрямом діяльності підприємства є виробництво та реалізація олійно-жирової продукції, що використовується як у харчовій промисловості, так і для побутового споживання. Асортимент підприємства включає різні види рослинних олій, які виготовляються із сировини відповідної якості з дотриманням технологічних вимог та стандартів.

Важливою характеристикою діяльності підприємства є орієнтація на якість продукції та відповідність сучасним вимогам ринку. У процесі виробництва використовуються технології, що забезпечують збереження корисних властивостей продукції, що є важливим фактором конкурентоспроможності підприємства.

Підприємство функціонує у сфері харчової промисловості, яка характеризується стабільним попитом на продукцію, проте водночас зазнає впливу значної конкуренції, коливань цін на сировину та змін у споживчих вподобаннях. У таких умовах ефективність діяльності підприємства значною мірою залежить від здатності адаптуватися до змін ринку та забезпечувати стабільність виробничих процесів.

Асортимент продукції компанії формується з урахуванням потреб різних категорій споживачів. Це дозволяє підприємству охоплювати широкий сегмент ринку та формувати стійкі позиції у відповідній галузі. Крім того, підприємство

може здійснювати постачання продукції як на внутрішній ринок, так і на експорт, що сприяє диверсифікації каналів збуту.

З організаційної точки зору діяльність підприємства базується на поєднанні виробничих, технологічних та управлінських процесів. Основними елементами виробничої системи є забезпечення сировиною, процес переробки, контроль якості та реалізація готової продукції. Ефективна організація цих процесів є передумовою забезпечення стійкості діяльності підприємства.

Зовнішнє середовище функціонування підприємства визначається такими факторами, як рівень конкуренції у галузі, державне регулювання харчової промисловості, коливання цін на сировину, а також загальна економічна ситуація. Водночас внутрішнє середовище підприємства характеризується рівнем технічного оснащення, ефективністю управління ресурсами та кваліфікацією персоналу.

Подальший аналіз діяльності підприємства дозволяє більш детально охарактеризувати його як одного з вагомих учасників ринку олійно-жирової продукції. Компанія «САНПРО» функціонує на ринку вже понад десятиліття, протягом якого змогла суттєво розширити масштаби діяльності та зайняти провідні позиції серед підприємств-переробників олійних культур у своєму регіоні. За цей період підприємство не лише зміцнило свої ринкові позиції, але й сформувало позитивну ділову репутацію, що підтверджується довірою з боку клієнтів і партнерів.

Ключовим напрямом діяльності підприємства є переробка насіння соняшнику, що визначає його спеціалізацію в межах агропромислового комплексу. Компанія входить до числа вітчизняних підприємств, які здійснюють переробку олійних культур та одночасно беруть участь у торговельних операціях із зерновою продукцією. Така диверсифікація діяльності дозволяє підприємству більш ефективно використовувати ринкові можливості та зменшувати ризики.

Згідно з установчими даними, підприємство зареєстроване у місті Кривий Ріг Дніпропетровської області, що є важливим промисловим центром України.

Організаційно-правова форма - товариство з обмеженою відповідальністю, що передбачає гнучкість у прийнятті управлінських рішень та можливість ефективного розподілу відповідальності між учасниками. Керівництво підприємством здійснює директор, що забезпечує координацію всіх напрямів діяльності та реалізацію стратегічних цілей.

Головною метою функціонування підприємства є виробництво якісної олійно-жирової продукції, яка відповідає як національним, так і міжнародним стандартам, а також формування сприятливих умов для співпраці з партнерами. Особлива увага приділяється якості сировини, що використовується у виробництві, оскільки саме вона визначає кінцеві характеристики продукції. Підприємство здійснює постійний контроль якості як на етапі надходження сировини, так і на всіх стадіях виробничого процесу.

Важливим напрямом діяльності компанії є зовнішньоекономічна діяльність. Підприємство активно здійснює експорт продукції, використовуючи різні умови поставок відповідно до міжнародних правил торгівлі. Географія експорту охоплює країни Європейського Союзу, регіони Близького та Середнього Сходу, а також такі великі ринки, як Індія, Китай і країни Північної Африки. Водночас підприємство принципово не здійснює співпрацю з країною-агресором, що свідчить про дотримання етичних та економічних принципів ведення бізнесу[28].

Виробничий потенціал підприємства є достатньо значним. Обсяги виробництва становлять близько 10 тис. тонн олії та 35 тис. тонн шроту щомісячно, що свідчить про високий рівень завантаженості виробничих потужностей та ефективну організацію виробничого процесу. Загальна чисельність персоналу складає понад 160 осіб, що забезпечує функціонування підприємства на належному рівні [28].

Матеріально-технічна база підприємства представлена значними виробничими площами, розташованими у промисловій зоні міста. Територія підприємства займає близько 14 гектарів і включає розвинену інфраструктуру виробничих та складських приміщень. Важливим елементом є наявність

сучасних складських потужностей для зберігання сировини та готової продукції, що дозволяє забезпечити безперервність виробничого процесу.

Технологічний процес підприємства організований таким чином, що забезпечує повний цикл виробництва олії - від приймання сировини до отримання готової продукції. Для цього використовуються спеціалізовані виробничі підрозділи, зокрема пресові цехи, екстракційні відділення, системи очищення та рафінації олії. Виробництво оснащено сучасним обладнанням, що дозволяє досягати високих показників продуктивності та якості продукції (рис. 2.1).



Рис. 2.1. Технологічний процес виробництва продукції ТОВ «САНПРО»

Джерело: сформовано автором за даними підприємства [28]

Окрему увагу слід приділити інфраструктурі підприємства. На його території функціонують вагові комплекси для зважування транспорту, лабораторія контролю якості, складські приміщення різного типу, а також спеціалізовані виробничі цехи. Наявність автоматизованих процесів і сучасних технологій сприяє підвищенню ефективності виробництва та зниженню витрат.

Асортимент продукції підприємства включає як рафіновані, так і нерафіновані види олії (соняшникової, ріпакової, соєвої), а також шрот, що є побічним продуктом переробки. Така різноманітність продукції дозволяє підприємству задовольняти потреби різних сегментів ринку та забезпечує додаткові джерела доходу.

Аналізуючи діяльність підприємства, доцільно також виділити його сильні та слабкі сторони. До основних переваг належать високий рівень кваліфікації персоналу, наявність необхідних сертифікатів, налагоджена співпраця з партнерами, а також розвинена мережа взаємодії з контрагентами. Разом з тим, підприємство стикається з певними проблемами, серед яких можна виділити потребу у модернізації технологічної бази, вдосконаленні маркетингової діяльності та оптимізації окремих організаційних процесів.

Таким чином, проведений аналіз свідчить про те, що ТОВ «САНПРО» є потужним підприємством олійно-жирової галузі з розвиненою виробничою інфраструктурою, значними обсягами виробництва та активною зовнішньоекономічною діяльністю. Водночас наявні певні проблемні аспекти, які потребують подальшого дослідження та врахування при оцінюванні рівня стійкості діяльності підприємства.

З метою узагальнення та систематизації ключових відомостей про досліджуване підприємство доцільно подати основні характеристики ТОВ «САНПРО» у табл. 2.1. Такий підхід дозволяє комплексно відобразити організаційні, виробничі та економічні параметри діяльності підприємства, що є необхідним для подальшого аналізу його функціонування та оцінювання рівня стійкості.

Таблиця 2.1

Загальна характеристика ТОВ «САНПРО»

<i>Показник</i>	<i>Характеристика</i>
Повна назва	Товариство з обмеженою відповідальністю «САНПРО»
Код ЄДРПОУ	41940795
Дата реєстрації	14.02.2018
Організаційно-правова форма	Товариство з обмеженою відповідальністю

<i>Показник</i>	<i>Характеристика</i>
Форма власності	Недержавна
Керівник	Савка Володимир Миколайович
Юридична адреса	Україна, Дніпропетровська обл., м. Кривий Ріг
Основний вид діяльності	10.41 - Виробництво олії та тваринних жирів
Основний напрям діяльності	Переробка насіння соняшнику
Продукція	Соняшникова, ріпакова, соєва олія (рафінована і нерафінована), шрот
Обсяг виробництва олії	≈ 10 000 т/місяць
Обсяг виробництва шроту	≈ 35 000 т/місяць
Кількість працівників	24 особи
Площа території	14 га
Площа будівель і споруд	42 000 м ²
Потужності зберігання	Силоси - 28 000 м ³ ; склади - 24 000 м ²
Ємності для зберігання олії	≈ 5 000 м ³
Основні виробничі підрозділи	Пресовий цех, екстракційне відділення, рафінація, фільтрація
Географія збуту	Україна, ЄС, Близький Схід, Індія, Китай, Північна Африка
Основні переваги	Кваліфікований персонал, сертифікація, партнерські зв'язки
Основні недоліки	Потреба у модернізації, слабка маркетингова активність

Джерело: систематизовано автором за даними підприємства [28]

Представлена узагальнена характеристика дозволяє зробити висновок про те, що ТОВ «САНПРО» є потужним підприємством олійно-жирової галузі з розвиненою виробничою інфраструктурою, значними обсягами виробництва та широкою географією реалізації продукції. Це створює основу для подальшого аналізу ефективності його діяльності та оцінювання рівня стійкості функціонування.

2.2. Аналіз фінансово-економічних показників діяльності підприємства

Ефективність функціонування підприємства значною мірою визначається результатами його фінансово-господарської діяльності, які відображають рівень використання ресурсного потенціалу, здатність забезпечувати прибутковість та підтримувати стабільний фінансовий стан. Саме тому аналіз фінансово-економічних показників є важливим етапом оцінювання стійкості

діяльності підприємства та визначення перспектив його подальшого розвитку [5; 17].

Для проведення комплексного аналізу діяльності ТОВ «САНПРО» доцільно дослідити динаміку основних економічних показників підприємства, зокрема доходу від реалізації продукції, собівартості, чистого прибутку, вартості активів, власного капіталу та чисельності персоналу [3]. Аналіз зазначених показників дозволяє оцінити масштаби діяльності підприємства, ефективність використання ресурсів та тенденції його розвитку [45].

В умовах нестабільного економічного середовища особливого значення набуває здатність підприємства забезпечувати стабільність фінансових результатів та підтримувати належний рівень платоспроможності [21]. Для підприємств олійно-жирової галузі фінансові результати значною мірою залежать від вартості сировини, рівня енергетичних витрат, логістичних умов та кон'юнктури зовнішніх ринків. У зв'язку з цим аналіз фінансово-економічних показників ТОВ «САНПРО» дозволяє визначити рівень впливу внутрішніх і зовнішніх факторів на результати діяльності підприємства [7].

Насамперед доцільно здійснити аналіз основних показників фінансово-господарської діяльності підприємства за декілька років, що дозволить визначити тенденції зміни результативності функціонування підприємства (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

Динаміка основних фінансово-економічних показників діяльності ТОВ
«САНПРО»

Показник	2023 р.	2024 р.	2025 р.	Відхилення 2025/2023, %
Дохід, тис. грн	4 080,6	21 996,7	37 864,2	927,9
Чистий прибуток (збиток), тис. грн	-10 523,3	-4 894,0	2 316,8	-
Активи, тис. грн	341 884,5	393 988,1	438 620,4	128,3
Зобов'язання, тис. грн	352 929,0	409 926,6	421 305,7	119,4
Власний капітал, тис. грн	-11 044,5	-15 938,5	17 314,7	-

Показник	2023 р.	2024 р.	2025 р.	Відхилення 2025/2023, %
Кількість працівників, осіб	49	49	52	106,1

Джерело: сформовано автором на основі узагальнення даних підприємства та відкритих джерел [40; 55]

Наведені у таблиці показники свідчать про суттєві зміни у фінансово-економічному стані ТОВ «САНПРО» протягом досліджуваного періоду. Найбільш помітною тенденцією є значне зростання доходу підприємства. У 2025 році обсяг доходу збільшився майже у дев'ять разів порівняно з 2023 роком, що свідчить про активізацію виробничо-господарської діяльності підприємства, розширення ринків збуту та поступове зміцнення позицій компанії на ринку олійно-жирової продукції.

Важливою позитивною тенденцією є також зміна фінансового результату підприємства. Якщо у 2023 та 2024 роках діяльність підприємства була збитковою, то у 2025 році ТОВ «САНПРО» отримало чистий прибуток. Це свідчить про підвищення ефективності управління витратами, оптимізацію виробничих процесів та покращення результативності господарської діяльності підприємства.

Позитивна динаміка спостерігається і щодо вартості активів підприємства. Упродовж 2023–2025 років активи зросли більш ніж на 28 %, що свідчить про розширення ресурсної бази підприємства та збільшення масштабів його діяльності. Зростання активів створює передумови для подальшого розвитку підприємства та підвищення його конкурентоспроможності.

Водночас аналіз структури фінансових ресурсів показує, що підприємство характеризується значним обсягом зобов'язань. Протягом досліджуваного періоду зобов'язання підприємства зростали, що свідчить про активне використання залучених фінансових ресурсів. У 2023-2024 роках обсяг зобов'язань перевищував вартість активів, унаслідок чого підприємство мало від'ємний власний капітал. Проте у 2025 році ситуація покращилася -

підприємству вдалося сформувати позитивне значення власного капіталу, що є важливим свідченням зміцнення фінансової стійкості.

Середньооблікова чисельність працівників підприємства протягом досліджуваного періоду залишалася відносно стабільною. Це свідчить про збереження кадрового потенціалу підприємства навіть в умовах фінансових труднощів та нестабільності зовнішнього середовища.

Для більш детального оцінювання ефективності діяльності підприємства доцільно проаналізувати показники рентабельності, які характеризують рівень прибутковості господарської діяльності та ефективність використання ресурсів підприємства, які наведені у табл. 2.3.

Таблиця 2.3

Показники рентабельності діяльності ТОВ «САНПРО»

Показник	2023 р.	2024 р.	2025 р.
Рентабельність продажу, %	-257,9	-22,2	6,1
Рентабельність активів, %	-3,1	-1,2	0,5
Рентабельність власного капіталу, %	-	-	13,4

Джерело: розраховано автором на основі фінансової звітності підприємства [40]

Результати аналізу показують, що у 2023 році діяльність підприємства була значно збитковою, що негативно впливало на рівень його фінансової стійкості. Проте вже у 2024 році спостерігалось суттєве скорочення збитковості, а у 2025 році підприємство змогло забезпечити прибуткову діяльність. Це свідчить про позитивні зміни у системі управління підприємством та підвищення ефективності використання ресурсів.

Особливо важливим є досягнення позитивного значення рентабельності продажу у 2025 році, що свідчить про покращення співвідношення між доходами та витратами підприємства. Крім того, позитивного значення набула рентабельність активів, що характеризує більш ефективне використання майна підприємства у процесі господарської діяльності.

Важливим елементом оцінювання фінансово-економічного стану підприємства є аналіз показників ліквідності та платоспроможності, оскільки саме вони характеризують здатність підприємства своєчасно виконувати поточні фінансові зобов'язання та забезпечувати безперервність господарської діяльності [3]. В умовах нестабільного ринкового середовища достатній рівень ліквідності є одним із ключових чинників підтримання фінансової стійкості підприємства.

Для проведення відповідного аналізу доцільно розрахувати основні коефіцієнти ліквідності ТОВ «САНПРО», результати яких наведено у табл. 2.4.

Таблиця 2.4

Показники ліквідності ТОВ «САНПРО»

Показник	Нормативне значення	2023 р.	2024 р.	2025 р.
Коефіцієнт поточної ліквідності	> 1,0	0,87	0,94	1,12
Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,6-0,8	0,51	0,63	0,79
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,2-0,35	0,11	0,18	0,26

Джерело: розраховано автором на основі фінансової звітності підприємства [40]

Наведені у таблиці показники свідчать про поступове покращення рівня ліквідності підприємства протягом досліджуваного періоду. Так, у 2023 році значення коефіцієнта поточної ліквідності було нижчим за нормативне, що свідчило про недостатність оборотних активів для повного покриття поточних зобов'язань підприємства. Подібна ситуація могла негативно впливати на платоспроможність підприємства та підвищувати ризик виникнення фінансових труднощів.

У 2024 році спостерігалось певне покращення показників ліквідності, однак лише у 2025 році коефіцієнт поточної ліквідності перевищив нормативне значення. Це свідчить про підвищення здатності підприємства своєчасно

виконувати свої короткострокові фінансові зобов'язання та підтримувати стабільність поточної діяльності.

Позитивною тенденцією є також зростання коефіцієнта швидкої ліквідності. У 2025 році його значення наблизилося до нормативного рівня, що свідчить про достатню забезпеченість підприємства найбільш ліквідними оборотними активами без урахування запасів. Це є важливим показником фінансової стійкості, оскільки дозволяє оцінити можливість підприємства оперативно реагувати на зміни зовнішнього середовища та забезпечувати фінансову рівновагу.

Коефіцієнт абсолютної ліквідності також демонструє позитивну динаміку. Якщо у 2023 році підприємство мало недостатній рівень грошових коштів для негайного погашення поточних зобов'язань, то у 2025 році значення показника досягло нормативного рівня. Це свідчить про покращення структури оборотних активів та зростання рівня фінансової стабільності підприємства.

Не менш важливим напрямом оцінювання стійкості діяльності підприємства є аналіз показників фінансової стійкості, які характеризують рівень фінансової незалежності підприємства, структуру джерел фінансування та ступінь залежності від залученого капіталу. Аналіз цих показників дозволяє визначити здатність підприємства функціонувати у довгостроковій перспективі та забезпечувати стабільність своєї діяльності навіть в умовах підвищених ризиків [7].

Для оцінювання фінансової стійкості ТОВ «САНПРО» доцільно розрахувати основні коефіцієнти фінансової незалежності та структури капіталу (табл. 2.5).

Таблиця 2.5

Показники фінансової стійкості ТОВ «САНПРО»

Показник	Нормативне значення	2023 р.	2024 р.	2025 р.
Коефіцієнт автономії	$> 0,5$	-0,03	-0,04	0,04
Коефіцієнт фінансової залежності	$< 2,0$	1,03	1,04	0,96
Коефіцієнт фінансового ризику	$< 1,0$	-31,9	-25,7	24,3
Коефіцієнт маневреності власного капіталу	0,2–0,5	-	-	0,18

Джерело: розраховано автором на основі фінансової звітності підприємства [40; 55]

Результати проведеного аналізу свідчать про наявність певних проблем у структурі капіталу підприємства протягом 2023-2024 років. Зокрема, від'ємне значення коефіцієнта автономії пояснюється від'ємним власним капіталом підприємства, що було наслідком збиткової діяльності та значного обсягу залучених фінансових ресурсів. Така ситуація свідчила про високий рівень залежності підприємства від зовнішніх джерел фінансування та підвищувала ризики втрати фінансової стійкості.

Водночас у 2025 році спостерігається позитивна тенденція до покращення показників фінансової стійкості. Зокрема, підприємству вдалося сформувати позитивний власний капітал, унаслідок чого коефіцієнт автономії набув додатного значення. Незважаючи на те, що його рівень поки не відповідає нормативному значенню, сам факт переходу до позитивного показника свідчить про покращення фінансового стану підприємства та поступове зміцнення його економічної незалежності.

Коефіцієнт фінансової залежності упродовж досліджуваного періоду залишався близьким до одиниці, що свідчить про значну частку позикового капіталу у структурі джерел фінансування підприємства. Водночас у 2025 році спостерігається незначне зниження даного показника, що є позитивною

тенденцією та свідчить про поступове скорочення залежності підприємства від зовнішніх фінансових ресурсів.

Аналіз коефіцієнта фінансового ризику показує, що підприємство характеризувалося високим рівнем фінансових ризиків, особливо у 2023-2024 роках. Це пояснюється перевищенням зобов'язань над власним капіталом. Проте у 2025 році ситуація покращилася завдяки формуванню позитивного фінансового результату та збільшенню власного капіталу підприємства.

Для комплексного оцінювання ефективності функціонування підприємства доцільно також проаналізувати показники ділової активності, які характеризують швидкість обороту ресурсів підприємства та ефективність їх використання у процесі господарської діяльності [3].

Таблиця 2.6

Показники ділової активності ТОВ «САНПРО»

Показник	2023 р.	2024 р.	2025 р.
Оборотність активів, разів	0,01	0,06	0,09
Оборотність дебіторської заборгованості, разів	0,15	0,42	0,71
Оборотність кредиторської заборгованості, разів	0,12	0,31	0,56

Джерело: розраховано автором на основі фінансової звітності підприємства [40]

Наведені показники свідчать про поступове підвищення рівня ділової активності підприємства. Зокрема, упродовж 2023-2025 років спостерігається зростання оборотності активів, що характеризує підвищення ефективності використання ресурсного потенціалу підприємства. Це свідчить про більш активне використання майна підприємства у процесі отримання доходу.

Позитивною тенденцією є також прискорення оборотності дебіторської заборгованості, що свідчить про покращення системи розрахунків із покупцями та підвищення ефективності управління грошовими потоками підприємства. Одночасно зростання оборотності кредиторської заборгованості свідчить про

більш ефективно управління поточними зобов'язаннями та оптимізацію розрахунків із постачальниками.

Отже, проведений аналіз фінансово-економічних показників діяльності ТОВ «САНПРО» дозволяє зробити висновок, що підприємство упродовж 2023-2025 років поступово покращувало результати своєї діяльності та зміцнювало фінансовий стан. Незважаючи на складну фінансову ситуацію у 2023-2024 роках, підприємству вдалося забезпечити зростання доходів, скоротити збитковість та у 2025 році отримати чистий прибуток.

Позитивна динаміка показників рентабельності, ліквідності та ділової активності свідчить про підвищення ефективності використання ресурсів підприємства та покращення системи управління фінансово-господарською діяльністю. Водночас підприємство все ще характеризується значним рівнем фінансової залежності та недостатнім рівнем фінансової автономії, що створює певні ризики для забезпечення довгострокової стійкості його діяльності.

Таким чином, результати проведеного аналізу свідчать про наявність як позитивних тенденцій розвитку ТОВ «САНПРО», так і певних проблемних аспектів, пов'язаних із фінансовою стійкістю підприємства. Це обумовлює необхідність розробки та впровадження ефективного механізму забезпечення стійкості діяльності підприємства, спрямованого на оптимізацію структури капіталу, підвищення рівня платоспроможності та зміцнення конкурентних позицій підприємства на ринку.

2.3. Оцінка рівня стійкості діяльності підприємства

В умовах нестабільного зовнішнього середовища, високого рівня конкуренції та постійного впливу економічних ризиків особливого значення набуває оцінювання рівня стійкості діяльності підприємства. Саме стійкість забезпечує здатність суб'єкта господарювання підтримувати безперервність виробничо-господарської діяльності, адаптуватися до змін ринкової кон'юнктури та забезпечувати стабільний розвиток у довгостроковій перспективі [3].

Оцінка рівня стійкості діяльності підприємства передбачає комплексне дослідження фінансових, виробничих, організаційних та ринкових характеристик функціонування підприємства [17]. Такий підхід дозволяє визначити сильні та слабкі сторони діяльності підприємства, оцінити рівень його адаптивності до зовнішніх змін та виявити потенційні ризики, які можуть негативно впливати на результати господарської діяльності.

Для ТОВ «САНПРО» питання забезпечення стійкості діяльності є особливо актуальним, оскільки підприємство функціонує у сфері агропромислового виробництва, яка характеризується високою залежністю від зовнішніх факторів, зокрема коливання цін на сировину, зміни валютного курсу, логістичних обмежень, рівня попиту на зовнішніх ринках та енергетичних витрат [1]. Крім того, сучасні умови господарювання в Україні супроводжуються підвищеним рівнем економічної невизначеності, що додатково посилює потребу у формуванні ефективного механізму забезпечення стійкості діяльності підприємства.

Проведений у попередньому підрозділі аналіз фінансово-економічних показників діяльності ТОВ «САНПРО» дозволив встановити наявність позитивної динаміки розвитку підприємства у 2025 році. Зокрема, спостерігалось зростання доходів, покращення показників ліквідності та рентабельності, а також формування позитивного фінансового результату. Водночас підприємство все ще характеризується значним рівнем фінансової залежності та недостатнім рівнем фінансової автономії, що може негативно впливати на рівень його загальної стійкості [19].

Для комплексного оцінювання рівня стійкості діяльності ТОВ «САНПРО» доцільно здійснити аналіз основних складових стійкості підприємства, серед яких:

- фінансова стійкість;
- виробнича стійкість;
- кадрова стійкість;
- ринкова стійкість;

- інвестиційна стійкість;
- організаційно-управлінська стійкість.

Кожна із зазначених складових має суттєвий вплив на загальний рівень стійкості підприємства та визначає його здатність ефективно функціонувати в умовах динамічного зовнішнього середовища [7]. З метою більш наочного відображення взаємозв'язку між основними складовими стійкості підприємства доцільно представити їх у вигляді схеми (рис. 2.2).



Рис. 2.2. Основні складові стійкості діяльності підприємства

Джерело: складено автором на основі [5; 17].

Першочергове значення для забезпечення загальної стійкості підприємства має фінансова стійкість, оскільки саме вона характеризує здатність підприємства підтримувати рівновагу між власними та залученими фінансовими ресурсами, забезпечувати платоспроможність та фінансову незалежність [3]. Недостатній рівень фінансової стійкості може призводити до зростання ризику неплатоспроможності, втрати конкурентних позицій та погіршення результатів діяльності підприємства.

Для оцінювання рівня фінансової стійкості ТОВ «САНПРО» доцільно проаналізувати систему показників, які характеризують рівень фінансової незалежності підприємства, забезпеченість власними ресурсами та здатність підтримувати стабільний фінансовий стан у довгостроковій перспективі [1]. Особливого значення набуває оцінювання структури капіталу підприємства, оскільки саме співвідношення власних і залучених коштів визначає рівень фінансових ризиків та економічної безпеки суб'єкта господарювання.

У результаті проведеного аналізу було встановлено, що протягом 2023-2024 років підприємство характеризувалося недостатнім рівнем фінансової автономії. Це пояснюється значним обсягом залученого капіталу та від'ємним значенням власного капіталу, що було наслідком збиткової діяльності підприємства. Така ситуація свідчила про високий рівень залежності ТОВ «САНПРО» від зовнішніх джерел фінансування та підвищувала ризик втрати фінансової стійкості [20].

Проте у 2025 році фінансовий стан підприємства почав поступово покращуватися. Позитивний фінансовий результат дозволив підприємству сформувати додатне значення власного капіталу, що стало важливим етапом у процесі відновлення фінансової рівноваги. Незважаючи на те, що показники фінансової автономії ще не досягли нормативних значень, спостерігається позитивна тенденція до зміцнення фінансової стійкості підприємства.

Важливим показником рівня стійкості діяльності підприємства є забезпеченість власними оборотними коштами, оскільки саме вони забезпечують можливість підтримання безперервності виробничого процесу та виконання поточних фінансових зобов'язань [20]. Недостатній рівень власних оборотних ресурсів може негативно впливати на ліквідність підприємства та створювати ризик виникнення фінансових труднощів.

Для більш детального оцінювання рівня фінансової стійкості ТОВ «САНПРО» доцільно визначити тип фінансової стійкості підприємства на основі співвідношення запасів і джерел їх формування (табл. 2.7).

Таблиця 2.7

Оцінка типу фінансової стійкості ТОВ «САНПРО»

Показник	2023 р.	2024 р.	2025 р.
Власні оборотні кошти, тис. грн	-18 426,7	-24 815,4	6 214,9
Запаси, тис. грн	42 518,2	51 604,3	58 947,6
Надлишок (+) / нестача (-) власних оборотних коштів	-60 944,9	-76 419,7	-52 732,7
Тип фінансової стійкості	Кризовий	Кризовий	Нестійкий

Джерело: розраховано автором на основі фінансової звітності підприємства [40]

Наведені у таблиці результати свідчать про те, що у 2023-2024 роках підприємство перебувало у кризовому типі фінансової стійкості. Це означає, що підприємство не мало достатнього обсягу власних оборотних ресурсів для формування запасів та забезпечення стабільного функціонування господарської діяльності [5]. У таких умовах підприємство було змушене активно використовувати залучені фінансові ресурси, що призводило до підвищення фінансових ризиків та залежності від кредиторів.

У 2025 році ситуація дещо покращилася завдяки формуванню позитивного власного капіталу та покращенню фінансових результатів діяльності. Тип фінансової стійкості підприємства змінився з кризового на нестійкий, що свідчить про поступове відновлення фінансової рівноваги. Водночас підприємство все ще потребує вдосконалення структури капіталу та підвищення рівня забезпеченості власними оборотними коштами.

Окрім фінансової складової, важливим елементом оцінювання рівня стійкості діяльності підприємства є виробнича стійкість, яка характеризує здатність підприємства забезпечувати безперервність виробничого процесу, підтримувати необхідний рівень якості продукції та ефективно використовувати виробничі потужності [17].

Для ТОВ «САНПРО» виробнича стійкість має особливо важливе значення, оскільки підприємство здійснює діяльність у сфері переробки олійних культур та виробництва олійно-жирової продукції. Виробничий процес

підприємства характеризується високою матеріаломісткістю, залежністю від постачання сировини та необхідністю дотримання сучасних технологічних стандартів.

Проведений аналіз діяльності підприємства дозволяє зробити висновок, що ТОВ «САНПРО» має достатньо розвинену виробничу інфраструктуру, яка включає елеваторні комплекси, пресові цехи, автоматизовані відділення екстракції, сучасні системи очищення олії та лабораторії контролю якості продукції. Наявність сучасного обладнання та автоматизованих виробничих процесів позитивно впливає на рівень виробничої стійкості підприємства та забезпечує можливість підтримання стабільного обсягу виробництва продукції.

Водночас функціонування підприємства значною мірою залежить від стабільності постачання сировини, вартості енергетичних ресурсів та логістичних умов. Порушення ланцюгів постачання або зростання виробничих витрат можуть негативно впливати на ефективність діяльності підприємства та рівень його стійкості.

Важливим чинником забезпечення виробничої стійкості ТОВ «САНПРО» є також наявність сучасної системи контролю якості продукції. Підприємство здійснює постійний контроль якості сировини та готової продукції за допомогою акредитованої лабораторії, що дозволяє забезпечувати відповідність продукції міжнародним стандартам та вимогам споживачів. Це позитивно впливає на конкурентоспроможність підприємства та сприяє зміцненню його ринкових позицій.

Крім виробничої складової, суттєвий вплив на рівень стійкості діяльності підприємства має кадрова стійкість, яка характеризує здатність підприємства формувати, утримувати та ефективно використовувати трудовий потенціал [3].

У сучасних умовах господарювання саме персонал є одним із ключових ресурсів забезпечення стабільного функціонування та розвитку підприємства. ТОВ «САНПРО» характеризується відносно стабільним кадровим складом, що свідчить про збереження трудового потенціалу підприємства навіть в умовах складної економічної ситуації. Наявність кваліфікованого персоналу забезпечує

ефективне функціонування виробничих процесів, підтримання належного рівня якості продукції та реалізацію управлінських рішень.

Водночас для забезпечення довгострокової кадрової стійкості підприємству необхідно приділяти значну увагу мотивації працівників, підвищенню рівня їх професійної кваліфікації та створенню безпечних умов праці. Особливо актуальним це є в умовах високого рівня конкуренції на ринку праці та зростання потреби у кваліфікованих спеціалістах виробничої сфери.

Не менш важливою складовою стійкості діяльності підприємства є ринкова стійкість, яка характеризує здатність підприємства підтримувати конкурентні позиції на ринку, забезпечувати стабільний попит на продукцію та адаптуватися до змін ринкового середовища [20]. Для підприємств олійно-жирової галузі ринкова стійкість значною мірою залежить від рівня конкурентоспроможності продукції, ефективності збутової діяльності та диверсифікації ринків реалізації.

ТОВ «САНПРО» здійснює реалізацію продукції як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках. Підприємство співпрацює з країнами Європейського Союзу, Близького Сходу, Північної Африки, Індією та Китаєм, що свідчить про достатньо широкий рівень географічної диверсифікації збуту продукції. Така диверсифікація дозволяє підприємству знижувати ризики залежності від окремих ринків збуту та підвищує рівень його ринкової стійкості.

Разом із тим функціонування підприємства в умовах високої конкуренції потребує постійного вдосконалення маркетингової діяльності, підвищення рівня впізнаваності бренду та розвитку системи комунікації зі споживачами. У процесі аналізу діяльності підприємства було встановлено, що одним із проблемних аспектів функціонування ТОВ «САНПРО» є недостатній рівень інформаційно-презентаційної діяльності та маркетингових досліджень. Це може негативно впливати на рівень конкурентоспроможності підприємства та обмежувати можливості розширення ринків збуту продукції.

Важливим елементом забезпечення стійкості діяльності підприємства є також інвестиційна стійкість, яка характеризує здатність підприємства

забезпечувати розвиток виробничого потенціалу та реалізовувати інноваційні проєкти [20]. Наявність сучасного виробничого обладнання, автоматизованих технологічних процесів та оновлення виробничих потужностей свідчать про прагнення підприємства до технічного розвитку та модернізації виробництва. Разом із тим високий рівень фінансової залежності підприємства може обмежувати можливості реалізації масштабних інвестиційних проєктів. Саме тому одним із важливих напрямів підвищення стійкості діяльності ТОВ «САНПРО» є вдосконалення системи управління фінансовими ресурсами та пошук ефективних джерел інвестиційного забезпечення розвитку підприємства. Узагальнення результатів проведеного аналізу дозволяє зробити висновок, що рівень стійкості діяльності ТОВ «САНПРО» є достатнім для забезпечення функціонування підприємства в сучасних умовах господарювання, однак потребує подальшого зміцнення окремих складових. Позитивними характеристиками діяльності підприємства є наявність сучасної виробничої бази, стабільність кадрового потенціалу, диверсифікація ринків збуту та поступове покращення фінансових результатів діяльності.

Водночас проведений аналіз дозволив виявити низку проблемних аспектів, які негативно впливають на рівень стійкості підприємства. До них належать високий рівень фінансової залежності, недостатній рівень фінансової автономії, потреба у вдосконаленні маркетингової діяльності та необхідність подальшого зміцнення системи управління фінансовими ресурсами.

Таким чином, результати оцінювання рівня стійкості діяльності ТОВ «САНПРО» свідчать про необхідність розробки та впровадження ефективних управлінських заходів, спрямованих на зміцнення фінансової стійкості, підвищення конкурентоспроможності продукції, удосконалення системи управління підприємством та забезпечення його довгострокового стабільного розвитку. Саме формуванню таких заходів буде присвячений наступний розділ кваліфікаційної роботи.

ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 2

У другому розділі кваліфікаційної роботи було здійснено комплексне дослідження діяльності ТОВ «САНПРО» та проведено оцінювання рівня стійкості функціонування підприємства в сучасних умовах господарювання. У процесі дослідження було встановлено, що підприємство є одним із представників олійно-жирової галузі України, діяльність якого спрямована на переробку олійних культур та виробництво широкого асортименту продукції. Підприємство має достатньо розвинену виробничу інфраструктуру, сучасне технологічне обладнання, власні виробничі потужності та налагоджену систему контролю якості продукції, що створює основу для забезпечення стабільного функціонування та розвитку.

Проведений аналіз фінансово-економічних показників дозволив встановити, що діяльність підприємства упродовж 2023-2025 років характеризувалася неоднозначними тенденціями. У 2023-2024 роках підприємство функціонувало в умовах збиткової діяльності та високої фінансової залежності, що негативно впливало на рівень його фінансової стійкості. Водночас у 2025 році спостерігалось суттєве покращення фінансових результатів діяльності підприємства, що проявилось у значному зростанні доходів, скороченні збитковості та отриманні чистого прибутку. Це свідчить про поступове відновлення ефективності господарської діяльності підприємства та адаптацію до складних умов зовнішнього середовища.

У ході дослідження було встановлено, що підприємство поступово покращує показники ліквідності, рентабельності та ділової активності. Позитивною тенденцією є зростання обсягів реалізації продукції, покращення використання ресурсного потенціалу та формування позитивного значення власного капіталу у 2025 році. Це свідчить про наявність передумов для зміцнення фінансової стійкості підприємства та підвищення ефективності його діяльності.

Разом із тим результати аналізу дозволили виявити низку проблемних аспектів, які негативно впливають на рівень стійкості діяльності ТОВ «САНПРО». Зокрема, підприємство характеризується значною залежністю від залучених фінансових ресурсів, недостатнім рівнем фінансової автономії та нестачею власних оборотних коштів. Наявність таких проблем підвищує фінансові ризики та може негативно впливати на стабільність функціонування підприємства у довгостроковій перспективі.

Дослідження показало, що важливими перевагами підприємства є наявність сучасної виробничої бази, автоматизованих технологічних процесів, стабільного кадрового потенціалу та диверсифікованих ринків збуту продукції. Підприємство здійснює зовнішньоекономічну діяльність та співпрацює з різними країнами світу, що сприяє підвищенню його конкурентоспроможності та ринкової стійкості.

Водночас у процесі оцінювання діяльності підприємства було встановлено необхідність удосконалення окремих напрямів управління, зокрема системи фінансового забезпечення, маркетингової діяльності, управління ризиками та інвестиційного розвитку. Особливої уваги потребує питання оптимізації структури капіталу та підвищення рівня фінансової незалежності підприємства, що є важливою умовою забезпечення його довгострокової стійкості.

Отже, результати проведеного дослідження свідчать про те, що ТОВ «САНПРО» має достатній потенціал для подальшого розвитку та зміцнення конкурентних позицій на ринку. Незважаючи на наявність окремих проблемних аспектів, підприємство демонструє позитивну динаміку розвитку та поступове покращення фінансово-економічного стану. Це створює основу для формування ефективного механізму забезпечення стійкості діяльності підприємства, розробка якого буде здійснюватися у наступному розділі кваліфікаційної роботи.

РОЗДІЛ 3.

ФОРМУВАННЯ МЕХАНІЗМУ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТІЙКОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

3.1. Розробка механізму забезпечення стійкості діяльності підприємства

Сучасні умови функціонування підприємств характеризуються високим рівнем нестабільності зовнішнього середовища, посиленням конкурентної боротьби, зростанням фінансових ризиків та необхідністю швидкої адаптації до змін ринкової кон'юнктури. За таких умов особливого значення набуває формування ефективного механізму забезпечення стійкості діяльності підприємства, який дозволяє підтримувати стабільність функціонування суб'єкта господарювання, забезпечувати його конкурентоспроможність та створювати умови для довгострокового розвитку [3].

Проведене у попередньому розділі дослідження діяльності ТОВ «САНПРО» дозволило встановити, що підприємство має значний виробничий потенціал, розвинену матеріально-технічну базу та позитивну динаміку фінансово-економічних показників у 2025 році. Водночас було виявлено низку проблемних аспектів, які негативно впливають на рівень стійкості діяльності підприємства, зокрема високий рівень фінансової залежності, недостатній рівень фінансової автономії, потребу у вдосконаленні маркетингової діяльності та необхідність підвищення ефективності управління ресурсами підприємства.

У зв'язку з цим виникає необхідність розробки комплексного механізму забезпечення стійкості діяльності ТОВ «САНПРО», який буде спрямований на підвищення рівня фінансової стабільності, зміцнення конкурентних позицій підприємства, покращення ефективності використання ресурсного потенціалу та забезпечення адаптивності підприємства до змін зовнішнього середовища [17].

Механізм забезпечення стійкості діяльності підприємства доцільно розглядати як сукупність взаємопов'язаних методів, інструментів, принципів та управлінських рішень, спрямованих на підтримання стабільного

функціонування підприємства та забезпечення його здатності ефективно реагувати на внутрішні й зовнішні загрози [1]. Основною метою такого механізму є забезпечення збалансованого розвитку підприємства та створення умов для його довгострокового функціонування.

Формування механізму забезпечення стійкості діяльності підприємства повинно базуватися на комплексному підході, який передбачає врахування всіх основних складових стійкості діяльності підприємства: фінансової, виробничої, кадрової, ринкової, інвестиційної та організаційно-управлінської [21]. Саме взаємозв'язок зазначених складових забезпечує цілісність системи управління підприємством та формує основу для ефективного функціонування підприємства в умовах нестабільного середовища.

Для ТОВ «САНПРО» ключовими напрямками формування механізму забезпечення стійкості діяльності повинні стати підвищення рівня фінансової стійкості, оптимізація структури капіталу, удосконалення системи управління витратами, підвищення ефективності виробничої діяльності, зміцнення конкурентних позицій підприємства, удосконалення системи управління ризиками, активізація інвестиційної та інноваційної діяльності, а також розвиток кадрового потенціалу підприємства.

З метою систематизації основних напрямів формування механізму забезпечення стійкості діяльності ТОВ «САНПРО» доцільно представити їх у вигляді таблиці.

Таблиця 3.1

Ключові напрями формування механізму забезпечення стійкості діяльності ТОВ
«САНПРО»

<i>Напрямок забезпечення стійкості</i>	<i>Основні заходи</i>	<i>Очікуваний результат</i>
Підвищення фінансової стійкості	Оптимізація структури капіталу, зменшення фінансової залежності, підвищення рівня ліквідності	Покращення платоспроможності та фінансової незалежності підприємства
Удосконалення системи управління витратами	Контроль виробничих витрат, бюджетування,	Скорочення собівартості продукції та підвищення прибутковості

<i>Напрямок забезпечення стійкості</i>	<i>Основні заходи</i>	<i>Очікуваний результат</i>
	зниження енергетичних витрат	
Підвищення ефективності виробничої діяльності	Модернізація обладнання, автоматизація процесів, оптимізація виробництва	Зростання продуктивності праці та якості продукції
Розвиток системи управління ризиками	Моніторинг ризиків, диверсифікація постачання, страхування ризиків	Зниження негативного впливу зовнішніх та внутрішніх загроз
Посилення ринкової стійкості	Розширення ринків збуту, розвиток маркетингової діяльності, підвищення конкурентоспроможності продукції	Зміцнення позицій підприємства на внутрішньому та зовнішньому ринках
Активізація інвестиційної діяльності	Залучення інвестицій, оновлення виробничих потужностей, впровадження інновацій	Підвищення технологічного рівня та довгострокового розвитку підприємства
Розвиток кадрового потенціалу	Підвищення кваліфікації персоналу, мотивація працівників, удосконалення умов праці	Підвищення ефективності праці та стабільності кадрового складу
Удосконалення системи управління підприємством	Впровадження сучасних управлінських підходів, цифровізація управлінських процесів	Підвищення ефективності прийняття управлінських рішень

Джерело: складено автором на основі результатів проведеного дослідження

Представлені у таблиці напрями формування механізму забезпечення стійкості діяльності ТОВ «САНПРО» мають комплексний характер та охоплюють усі ключові сфери функціонування підприємства. Реалізація запропонованих заходів дозволить забезпечити підвищення рівня фінансової стабільності підприємства, зміцнення його конкурентних позицій, покращення ефективності використання ресурсного потенціалу та створення умов для довгострокового розвитку.

Важливим напрямом забезпечення стійкості діяльності ТОВ «САНПРО» є вдосконалення системи фінансового управління підприємством. З огляду на виявлені у процесі аналізу проблеми, пов'язані з високим рівнем фінансової залежності та недостатнім рівнем фінансової автономії, підприємству необхідно реалізувати комплекс заходів, спрямованих на зміцнення власної фінансової бази та підвищення ефективності використання фінансових ресурсів [6].

Одним із ключових заходів у даному напрямі повинно стати поступове зменшення частки короткострокових зобов'язань у структурі капіталу підприємства. Значний рівень поточних зобов'язань створює додаткове навантаження на систему фінансового забезпечення підприємства та підвищує ризик втрати платоспроможності. Саме тому ТОВ «САНПРО» доцільно здійснювати реструктуризацію частини зобов'язань та орієнтуватися на збільшення питомої ваги власних фінансових ресурсів у структурі капіталу.

Крім того, важливим інструментом зміцнення фінансової стійкості підприємства є підвищення ефективності управління оборотними активами. Особливу увагу підприємству необхідно приділяти оптимізації обсягів запасів, прискоренню оборотності дебіторської заборгованості та вдосконаленню системи управління грошовими потоками. Це дозволить підвищити рівень ліквідності підприємства та забезпечити стабільність фінансово-господарської діяльності.

Значний вплив на рівень стійкості діяльності ТОВ «САНПРО» має також ефективність виробничої системи підприємства. У сучасних умовах господарювання виробнича стійкість підприємства безпосередньо залежить від рівня технологічного розвитку, ефективності використання виробничих потужностей та здатності підприємства оперативно адаптуватися до змін ринкового середовища [6].

У процесі дослідження було встановлено, що підприємство має сучасну виробничу інфраструктуру та достатньо високий рівень автоматизації виробничих процесів. Водночас для подальшого підвищення ефективності діяльності ТОВ «САНПРО» доцільно реалізувати заходи, спрямовані на модернізацію окремих виробничих ліній, впровадження енергозберігаючих технологій та підвищення рівня технологічної безпеки виробництва.

З метою підвищення виробничої стійкості підприємству доцільно:

- впроваджувати сучасні технології переробки сировини;
- здійснювати технічне переоснащення виробництва;
- підвищувати рівень автоматизації виробничих процесів;

- забезпечувати постійний контроль якості продукції;
- удосконалювати систему виробничого планування;
- підвищувати рівень енергоефективності виробництва.

Реалізація зазначених заходів дозволить підприємству знизити рівень виробничих витрат, підвищити якість продукції та зміцнити конкурентні позиції на ринку олійно-жирової продукції.

Не менш важливою складовою механізму забезпечення стійкості діяльності підприємства є вдосконалення системи маркетингового управління. Проведений аналіз показав, що одним із проблемних аспектів діяльності ТОВ «САНПРО» є недостатній рівень інформаційно-презентаційної діяльності та обмежене використання сучасних маркетингових інструментів. У сучасних умовах конкуренції ефективна маркетингова політика є важливою передумовою забезпечення ринкової стійкості підприємства та формування стабільного попиту на продукцію [1].

Для підвищення ефективності маркетингової діяльності підприємству доцільно активізувати роботу у сфері просування продукції, розвитку бренду та розширення каналів комунікації зі споживачами. Особливого значення набуває використання цифрових маркетингових інструментів, які дозволяють оперативно реагувати на зміни ринкового середовища та підвищувати рівень конкурентоспроможності підприємства.

Одним із перспективних напрямів підвищення ринкової стійкості ТОВ «САНПРО» є розширення географії експорту продукції та диверсифікація ринків збуту. Незважаючи на те, що підприємство вже здійснює зовнішньоекономічну діяльність та співпрацює з країнами Європи, Азії та Близького Сходу, подальше розширення присутності на міжнародних ринках дозволить знизити рівень залежності від окремих споживчих сегментів та підвищити стабільність збутової діяльності підприємства.

У сучасних умовах важливою складовою механізму забезпечення стійкості діяльності підприємства є також розвиток системи управління персоналом. Саме кадровий потенціал значною мірою визначає здатність

підприємства ефективно реалізовувати стратегічні цілі, забезпечувати інноваційний розвиток та підтримувати стабільність виробничих процесів.

З метою забезпечення комплексного підходу до управління стійкістю діяльності ТОВ «САНПРО» пропонується сформувати механізм, який охоплює всі ключові складові діяльності підприємства та забезпечує їх взаємодію в єдиній системі. Структурно-логічна схема механізму забезпечення стійкості діяльності ТОВ «САНПРО» представлена на рисунку 3.1.

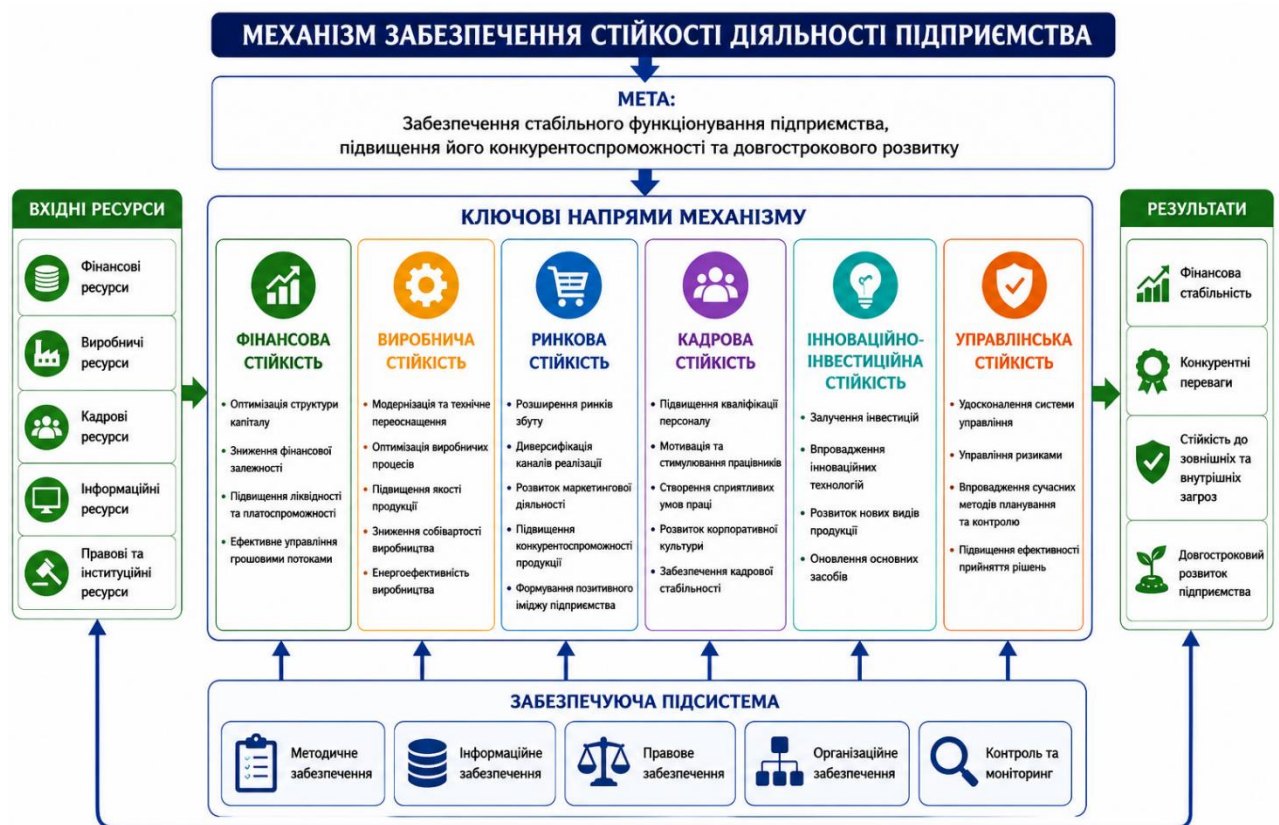


Рис. 3.1. Структурно-логічна схема механізму забезпечення стійкості діяльності ТОВ «САНПРО»

Джерело: розробка автора

Представлений на рисунку механізм забезпечення стійкості діяльності ТОВ «САНПРО» передбачає взаємозв'язок між усіма ключовими елементами управління підприємством. Вхідні ресурси підприємства, зокрема фінансові, виробничі, кадрові, інформаційні та нормативно-правові, використовуються для реалізації комплексу заходів у рамках визначених напрямів забезпечення

стійкості. Забезпечуюча підсистема створює необхідні умови для ефективного функціонування механізму та досягнення поставленої мети.

Запропонований механізм базується на взаємозв'язку фінансової, виробничої, кадрової, ринкової, інвестиційно-інноваційної та організаційно-управлінської складових діяльності підприємства. Саме комплексність та взаємодія цих елементів забезпечують можливість підтримання стабільного функціонування підприємства та формують основу для ефективного управління його розвитком.

Одним із ключових напрямів забезпечення стійкості діяльності ТОВ «САНПРО» є підвищення рівня фінансової стійкості підприємства. Проведений аналіз показав, що підприємство характеризується значною залежністю від залучених фінансових ресурсів та недостатнім рівнем фінансової автономії. У зв'язку з цим важливим завданням є оптимізація структури капіталу, підвищення рівня ліквідності та забезпечення ефективного управління фінансовими потоками. Реалізація таких заходів дозволить підприємству знизити рівень фінансових ризиків та забезпечити стабільність господарської діяльності.

Важливу роль у забезпеченні стійкості діяльності підприємства відіграє система управління витратами. Оскільки ТОВ «САНПРО» здійснює діяльність у сфері переробки олійних культур, значну частку у структурі собівартості продукції займають витрати на сировину, енергетичні ресурси та логістику. Саме тому підприємству необхідно постійно здійснювати контроль виробничих витрат, удосконалювати систему бюджетування, підвищувати рівень енергоефективності виробництва та оптимізувати логістичні процеси. Це дозволить знизити собівартість продукції та підвищити рівень прибутковості діяльності підприємства.

Не менш важливим напрямом є забезпечення виробничої стійкості підприємства. Наявність сучасного технологічного обладнання, автоматизованих виробничих процесів та розвиненої виробничої інфраструктури створює для ТОВ «САНПРО» сприятливі умови для

підвищення ефективності діяльності та забезпечення стабільного виробничого процесу. Водночас підприємству необхідно продовжувати модернізацію виробничих потужностей, впроваджувати інноваційні технології та забезпечувати постійний контроль якості продукції. Це сприятиме підвищенню конкурентоспроможності продукції та зміцненню ринкових позицій підприємства.

Суттєвий вплив на рівень стійкості діяльності підприємства має система управління ризиками. Діяльність ТОВ «САНПРО» значною мірою залежить від змін ринкової кон'юнктури, вартості сировини, валютних коливань, логістичних умов та енергетичних факторів. У зв'язку з цим підприємству необхідно здійснювати постійний моніторинг внутрішніх і зовнішніх ризиків, проводити оцінювання їх можливого впливу на результати діяльності та розробляти заходи щодо мінімізації негативних наслідків. Важливими напрямками у цьому процесі є диверсифікація постачальників, формування резервних фінансових ресурсів, використання сучасних інформаційних систем управління та впровадження антикризових заходів.

Важливе значення для забезпечення стійкості діяльності ТОВ «САНПРО» має також ринкова складова механізму. Підприємство здійснює реалізацію продукції як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках, співпрацюючи з країнами Європейського Союзу, Близького Сходу, Азії та Північної Африки. Подальше розширення географії експорту, розвиток маркетингової діяльності та підвищення рівня впізнаваності бренду дозволять зміцнити конкурентні позиції підприємства та підвищити рівень його ринкової стійкості.

Особливої уваги потребує розвиток інноваційно-інвестиційної діяльності підприємства. У сучасних умовах саме інновації є одним із головних чинників забезпечення конкурентоспроможності та довгострокового розвитку підприємства. Для ТОВ «САНПРО» перспективними напрямками інноваційного розвитку є автоматизація виробничих процесів, впровадження енергозберігаючих технологій, цифровізація системи управління та модернізація виробничого обладнання. Реалізація таких заходів дозволить

підприємству підвищити ефективність використання ресурсів, скоротити витрати та покращити якість продукції.

Не менш важливим елементом механізму забезпечення стійкості діяльності підприємства є кадрова складова. Ефективність функціонування підприємства значною мірою залежить від рівня професійної підготовки працівників, їх мотивації та здатності адаптуватися до змін зовнішнього середовища. Саме тому підприємству необхідно приділяти значну увагу розвитку системи управління персоналом, підвищенню кваліфікації працівників, формуванню ефективної системи мотивації та створенню належних умов праці.

Таким чином, запропонований механізм забезпечення стійкості діяльності ТОВ «САНПРО» має комплексний характер та охоплює всі основні напрями функціонування підприємства. Його реалізація дозволить забезпечити підвищення рівня фінансової стабільності, ефективності виробничої діяльності, конкурентоспроможності продукції та адаптивності підприємства до змін зовнішнього середовища. Це створить необхідні умови для довгострокового стабільного розвитку підприємства та зміцнення його позицій на ринку олійно-жирової продукції.

3.2. Оцінка ефективності запропонованих заходів щодо забезпечення стійкості діяльності підприємства

Ефективність механізму забезпечення стійкості діяльності підприємства значною мірою залежить від результативності впровадження запропонованих управлінських заходів та їх впливу на фінансово-економічний стан підприємства. Саме тому важливим етапом формування механізму забезпечення стійкості діяльності ТОВ «САНПРО» є оцінювання очікуваних результатів реалізації запропонованих заходів та визначення їх впливу на основні показники діяльності підприємства.

Проведений у попередньому підрозділі аналіз дозволив визначити основні напрями підвищення рівня стійкості діяльності ТОВ «САНПРО», серед

яких особливе значення мають зміцнення фінансової стійкості, оптимізація системи управління витратами, підвищення ефективності виробничої діяльності, розвиток системи управління ризиками та активізація інвестиційно-інноваційної діяльності. Реалізація зазначених заходів повинна забезпечити покращення фінансових результатів діяльності підприємства, підвищення рівня його конкурентоспроможності та зміцнення ринкових позицій.

Для оцінювання ефективності запропонованих заходів доцільно використовувати систему фінансово-економічних показників, які характеризують рівень фінансової стійкості, ліквідності, рентабельності, ділової активності та ефективності використання ресурсного потенціалу підприємства [21]. Саме зміна зазначених показників дозволяє оцінити рівень результативності управлінських рішень та визначити перспективи подальшого розвитку підприємства.

Одним із ключових напрямів забезпечення стійкості діяльності ТОВ «САНПРО» є підвищення ефективності управління витратами. Запропоновані заходи щодо оптимізації виробничих витрат, зниження енерговитрат та вдосконалення логістичних процесів дозволять підприємству скоротити собівартість продукції та підвищити рівень прибутковості діяльності. Очікується, що реалізація заходів з енергозбереження та модернізації виробничих процесів сприятиме скороченню виробничих витрат на 5–8 %, що позитивно вплине на фінансові результати підприємства.

Важливим результатом впровадження запропонованих заходів стане також покращення показників рентабельності діяльності підприємства. Зростання обсягів реалізації продукції, оптимізація структури витрат та підвищення ефективності використання виробничих ресурсів створять передумови для збільшення чистого прибутку підприємства та зміцнення його фінансової стійкості.

З метою оцінювання очікуваної ефективності реалізації запропонованих заходів доцільно порівняти основні фінансово-економічні показники діяльності

підприємства до та після впровадження механізму забезпечення стійкості діяльності.

Таблиця 3.2

Прогнозна оцінка ефективності впровадження заходів щодо забезпечення стійкості діяльності ТОВ «САНПРО»

Показник	2025 р. (факт)	Прогноз після впровадження заходів	Відхилення
Чистий дохід від реалізації, тис. грн	5 842 316	6 250 000	+407 684
Чистий прибуток, тис. грн	48 615	96 800	+48 185
Рентабельність продажу, %	0,83	1,55	+0,72
Коефіцієнт автономії	0,08	0,16	+0,08
Коефіцієнт поточної ліквідності	1,03	1,18	+0,15
Собівартість продукції, тис. грн	5 514 280	5 230 000	-284 280
Продуктивність праці, тис. грн/особу	35 408,0	37 900,0	+2 492,0

Джерело: розраховано автором на основі фінансової звітності та запропонованих заходів

Наведені у таблиці результати свідчать про те, що впровадження запропонованого механізму забезпечення стійкості діяльності ТОВ «САНПРО» матиме позитивний вплив на основні показники діяльності підприємства. Очікується зростання чистого доходу від реалізації продукції, підвищення рівня прибутковості діяльності та покращення показників фінансової стійкості підприємства.

Особливо важливим є прогнозоване зростання чистого прибутку підприємства майже у два рази, що свідчить про ефективність заходів, спрямованих на оптимізацію витрат та підвищення ефективності виробничої діяльності. Покращення показників рентабельності продажу та продуктивності праці також свідчить про підвищення ефективності використання ресурсного потенціалу підприємства.

Важливим результатом реалізації запропонованих заходів стане зміцнення фінансової стійкості ТОВ «САНПРО». Зростання коефіцієнта

автономії та покращення показників ліквідності свідчить про поступове зниження рівня фінансової залежності підприємства та підвищення його платоспроможності. Це дозволить підприємству більш ефективно функціонувати в умовах нестабільного зовнішнього середовища та знизити ризик виникнення фінансових труднощів.

Крім фінансово-економічного ефекту, реалізація запропонованого механізму забезпечення стійкості діяльності підприємства матиме також організаційний та соціальний ефект. Зокрема, удосконалення системи управління персоналом, підвищення рівня мотивації працівників та покращення умов праці сприятимуть підвищенню продуктивності праці та зміцненню кадрового потенціалу підприємства.

Разом із позитивними прогностичними змінами важливо враховувати, що ефективність реалізації запропонованого механізму забезпечення стійкості діяльності підприємства значною мірою залежатиме від здатності керівництва ТОВ «САНПРО» забезпечити системність та послідовність впровадження визначених заходів. Недостатній рівень координації управлінських рішень, обмеженість фінансових ресурсів або несприятливі зміни зовнішнього середовища можуть уповільнювати процес досягнення запланованих результатів та негативно впливати на рівень ефективності функціонування підприємства.

У зв'язку з цим важливого значення набуває постійний моніторинг результативності реалізації запропонованих заходів. Система контролю повинна забезпечувати своєчасне виявлення відхилень між фактичними та прогностичними показниками діяльності підприємства, що дозволить оперативно коригувати управлінські рішення та підвищувати ефективність функціонування механізму забезпечення стійкості діяльності підприємства.

Для оцінювання ефективності реалізації запропонованого механізму доцільно використовувати систему ключових показників ефективності, які характеризуватимуть рівень фінансової стабільності, ефективності

використання ресурсів, результативності виробничої діяльності та конкурентоспроможності підприємства. До таких показників можуть належати:

- рівень прибутковості діяльності;
- коефіцієнти ліквідності та фінансової стійкості;
- продуктивність праці;
- рівень витрат на виробництво продукції;
- обсяги реалізації продукції;
- показники ділової активності;
- рівень рентабельності підприємства;
- частка підприємства на ринку.

Систематичний аналіз зазначених показників дозволить оцінювати ефективність реалізації управлінських заходів та визначати напрями подальшого вдосконалення механізму забезпечення стійкості діяльності ТОВ «САНПРО».

Особливо важливим є забезпечення гнучкості запропонованого механізму, оскільки сучасні умови господарювання характеризуються високим рівнем невизначеності та постійними змінами зовнішнього середовища. Саме тому система управління підприємством повинна бути здатною оперативно адаптуватися до змін ринкової кон'юнктури, коливань цін на сировину, змін логістичних умов та інших факторів, які можуть впливати на результати діяльності підприємства.

Важливим напрямом підвищення ефективності функціонування механізму забезпечення стійкості діяльності підприємства є також цифровізація управлінських процесів. Використання сучасних інформаційних систем управління дозволить ТОВ «САНПРО» підвищити оперативність прийняття управлінських рішень, покращити систему внутрішнього контролю та забезпечити ефективне управління ресурсами підприємства.

Крім того, значний вплив на ефективність реалізації запропонованих заходів матиме розвиток партнерських відносин підприємства з постачальниками, фінансовими установами та споживачами продукції.

Формування стабільних партнерських зв'язків дозволить підприємству забезпечити стабільність постачання сировини, покращити умови фінансування діяльності та підвищити рівень конкурентоспроможності продукції на ринку.

У сучасних умовах важливого значення набуває також екологічна складова забезпечення стійкості діяльності підприємства. Для ТОВ «САНПРО», яке функціонує у сфері переробки олійних культур, актуальним є впровадження екологічно безпечних технологій виробництва, зниження рівня енергоспоживання та мінімізація негативного впливу виробничої діяльності на навколишнє середовище. Реалізація таких заходів сприятиме не лише підвищенню ефективності діяльності підприємства, але й формуванню позитивного іміджу підприємства та зміцненню його ринкових позицій.

Важливо зазначити, що ефективність запропонованого механізму забезпечення стійкості діяльності підприємства повинна оцінюватися не лише з позиції фінансово-економічних результатів, але й з точки зору забезпечення довгострокового стратегічного розвитку підприємства. Саме здатність підприємства підтримувати стабільність функціонування, забезпечувати конкурентоспроможність та адаптуватися до змін зовнішнього середовища є основною передумовою формування його стійких конкурентних переваг.

Отже, результати проведеної оцінки свідчать про те, що впровадження запропонованих заходів щодо забезпечення стійкості діяльності ТОВ «САНПРО» є не лише економічно доцільним, але й стратегічно необхідним для подальшого стабільного функціонування підприємства в умовах нестабільного зовнішнього середовища. Проведене дослідження дозволило встановити, що підприємство, незважаючи на наявність значного виробничого потенціалу, сучасної матеріально-технічної бази та сформованих ринкових позицій, потребує вдосконалення системи управління стійкістю діяльності, оскільки сучасні умови господарювання характеризуються високим рівнем конкуренції, нестабільністю економічної ситуації, коливанням цін на сировину, енергетичними ризиками та значною залежністю від зовнішніх факторів.

Запропонований механізм забезпечення стійкості діяльності ТОВ «САНПРО» орієнтований на формування цілісної системи управління підприємством, яка забезпечуватиме збалансованість фінансових, виробничих, організаційних, кадрових та інвестиційних процесів. Саме комплексність запропонованого підходу дозволяє забезпечити взаємозв'язок усіх функціональних складових діяльності підприємства та створити умови для ефективного реагування на зміни зовнішнього середовища.

Особливе значення у процесі забезпечення стійкості діяльності підприємства має фінансова складова механізму. Проведений аналіз фінансово-економічних показників ТОВ «САНПРО» показав, що підприємство протягом останніх років функціонувало в умовах збиткової діяльності та високого рівня фінансового навантаження. Значний обсяг зобов'язань, недостатній рівень фінансової автономії та негативні показники рентабельності свідчать про необхідність реалізації заходів, спрямованих на зміцнення фінансової стійкості підприємства та підвищення ефективності використання фінансових ресурсів. У процесі дослідження було обґрунтовано, що одним із ключових напрямів забезпечення фінансової стійкості ТОВ «САНПРО» є оптимізація структури капіталу та підвищення рівня платоспроможності підприємства. Реалізація заходів щодо скорочення витрат, підвищення ефективності використання оборотних активів, удосконалення системи управління грошовими потоками та поступового зменшення залежності від зовнішніх джерел фінансування дозволить підприємству зміцнити фінансовий стан та забезпечити стабільність господарської діяльності у довгостроковій перспективі.

Важливим результатом реалізації запропонованого механізму є прогнозоване зростання доходу підприємства у 2026 році. Очікуване збільшення обсягів реалізації продукції обумовлене підвищенням ефективності виробничої діяльності, удосконаленням маркетингової політики, розширенням ринків збуту та покращенням якості продукції. Позитивна динаміка доходів свідчатиме про зміцнення ринкових позицій підприємства та підвищення рівня його конкурентоспроможності.

Особливо важливим є прогнозоване покращення фінансового результату діяльності підприємства. Якщо у 2025 році ТОВ «САНПРО» отримало чистий збиток, то реалізація запропонованих заходів дозволить забезпечити отримання позитивного фінансового результату вже у прогнозному періоді. Це свідчить про ефективність запропонованих управлінських рішень та підтверджує доцільність впровадження механізму забезпечення стійкості діяльності підприємства.

Позитивна динаміка прогнозується також щодо показників рентабельності діяльності підприємства. Зростання рівня рентабельності свідчатиме про підвищення ефективності використання ресурсного потенціалу підприємства, оптимізацію структури витрат та покращення співвідношення між доходами і витратами. Це створюватиме необхідні умови для формування стабільної прибуткової діяльності підприємства та забезпечення його фінансової незалежності.

Значну увагу у процесі забезпечення стійкості діяльності підприємства необхідно приділяти виробничій складовій механізму. Для підприємств олійно-жирової галузі саме ефективність виробничої системи значною мірою визначає рівень конкурентоспроможності продукції та результати господарської діяльності. ТОВ «САНПРО» має достатньо потужну виробничу базу, сучасне обладнання та розвинену інфраструктуру, однак подальше підвищення ефективності діяльності підприємства потребує модернізації окремих виробничих процесів, впровадження інноваційних технологій та підвищення рівня автоматизації виробництва.

Реалізація заходів щодо технічного переоснащення виробництва та впровадження енергозберігаючих технологій дозволить підприємству скоротити рівень виробничих витрат, підвищити продуктивність праці та забезпечити більш ефективне використання виробничих ресурсів. Водночас модернізація виробництва сприятиме покращенню якості продукції, що матиме позитивний вплив на рівень конкурентоспроможності підприємства на внутрішньому та зовнішньому ринках.

Суттєвий вплив на рівень стійкості діяльності підприємства має також система управління ризиками. Сучасні умови функціонування підприємств агропромислового сектору характеризуються високим рівнем невизначеності, що обумовлюється економічною нестабільністю, змінами валютного курсу, логістичними труднощами, коливанням цін на сировину та енергетичними ризиками. Саме тому важливим елементом запропонованого механізму є формування ефективної системи управління ризиками, яка дозволить підприємству своєчасно реагувати на можливі загрози та мінімізувати негативний вплив зовнішніх факторів на результати господарської діяльності. Важливе значення у процесі забезпечення стійкості діяльності ТОВ «САНПРО» має розвиток маркетингової діяльності підприємства. Проведене дослідження показало, що підприємство має значний потенціал для розширення ринків збуту продукції та підвищення рівня впізнаваності бренду. Реалізація заходів щодо вдосконалення маркетингової політики, активізації зовнішньоекономічної діяльності та використання сучасних цифрових інструментів просування продукції сприятиме збільшенню обсягів реалізації продукції та зміцненню ринкових позицій підприємства.

Особливо перспективним напрямом розвитку підприємства є розширення присутності на міжнародних ринках. Оскільки ТОВ «САНПРО» вже здійснює зовнішньоекономічну діяльність та співпрацює з країнами Європейського Союзу, Близького Сходу та Азії, подальша диверсифікація ринків збуту дозволить знизити залежність підприємства від окремих ринкових сегментів та забезпечити стабільність реалізації продукції.

Не менш важливим елементом забезпечення стійкості діяльності підприємства є кадрова складова механізму. Ефективність функціонування підприємства значною мірою залежить від професійного рівня працівників, ефективності системи мотивації та здатності персоналу адаптуватися до змін зовнішнього середовища. Саме тому важливим напрямом діяльності підприємства повинно стати вдосконалення системи управління персоналом,

підвищення кваліфікації працівників, розвиток корпоративної культури та формування ефективної системи стимулювання праці.

Важливого значення у сучасних умовах набуває також цифровізація управлінських процесів підприємства. Використання сучасних інформаційних систем управління дозволить ТОВ «САНПРО» підвищити оперативність прийняття управлінських рішень, покращити систему внутрішнього контролю та забезпечити ефективне управління виробничими, фінансовими та логістичними процесами. Це сприятиме підвищенню рівня адаптивності підприємства та забезпеченню його стійкого функціонування в умовах нестабільного зовнішнього середовища.

Окремої уваги потребує екологічна складова забезпечення стійкості діяльності підприємства. Для сучасних підприємств агропромислового сектору дотримання принципів екологічної безпеки та раціонального використання ресурсів є важливою умовою забезпечення конкурентоспроможності та формування позитивного іміджу підприємства. Реалізація заходів щодо впровадження екологічно безпечних технологій виробництва, зниження рівня енергоспоживання та мінімізації негативного впливу на навколишнє середовище дозволить ТОВ «САНПРО» не лише підвищити ефективність діяльності, але й зміцнити свої позиції на міжнародних ринках.

Таким чином, результати проведеної оцінки свідчать про те, що запропонований механізм забезпечення стійкості діяльності ТОВ «САНПРО» має комплексний характер та спрямований на забезпечення довгострокового стабільного розвитку підприємства. Реалізація запропонованих заходів дозволить підвищити ефективність фінансово-господарської діяльності підприємства, зміцнити його конкурентні позиції, покращити результати виробничої діяльності та забезпечити високий рівень адаптивності до змін зовнішнього середовища. Це створить необхідні передумови для підвищення рівня економічної безпеки підприємства та забезпечення його стабільного функціонування у довгостроковій перспективі.

ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 3

У результаті проведеного дослідження було обґрунтовано необхідність формування комплексного механізму забезпечення стійкості діяльності підприємства як важливої передумови його стабільного функціонування та довгострокового розвитку в сучасних умовах господарювання. Проведений аналіз дозволив встановити, що для ТОВ «САНПРО» питання забезпечення стійкості діяльності має стратегічне значення, оскільки підприємство функціонує в умовах високого рівня конкуренції, нестабільності економічного середовища, коливання ринкової кон'юнктури, фінансових ризиків та значної залежності від зовнішніх факторів.

У процесі дослідження було визначено, що забезпечення стійкості діяльності підприємства повинно здійснюватися на основі системного підходу, який передбачає узгоджене функціонування фінансової, виробничої, кадрової, організаційної, інвестиційної та маркетингової складових управління підприємством. Саме комплексність управлінських рішень та взаємозв'язок усіх функціональних елементів системи управління дозволяють підприємству забезпечувати стабільність господарської діяльності та ефективно адаптуватися до змін зовнішнього середовища.

Обґрунтовано, що одним із ключових напрямів забезпечення стійкості діяльності ТОВ «САНПРО» є зміцнення фінансової стійкості підприємства. Запропоновані заходи щодо оптимізації структури капіталу, удосконалення системи управління витратами, підвищення рівня ліквідності та покращення управління фінансовими потоками дозволять знизити рівень фінансових ризиків та створити передумови для стабілізації фінансового стану підприємства. Особливого значення набуває забезпечення ефективного використання фінансових ресурсів та поступове зменшення залежності підприємства від зовнішніх джерел фінансування.

Важливе значення у процесі забезпечення стійкості діяльності підприємства має підвищення ефективності виробничої діяльності. Проведене

дослідження показало, що ТОВ «САНПРО» має значний виробничий потенціал, сучасну інфраструктуру та необхідні технологічні потужності для забезпечення стабільного функціонування підприємства. Водночас подальший розвиток підприємства потребує модернізації окремих виробничих процесів, впровадження інноваційних технологій, підвищення рівня автоматизації виробництва та реалізації енергозберігаючих заходів. Це дозволить підвищити ефективність використання виробничих ресурсів, скоротити витрати та покращити якість продукції.

У процесі дослідження було доведено, що суттєвий вплив на рівень стійкості діяльності підприємства має ефективність системи управління ризиками. Сучасні умови господарювання характеризуються високим рівнем невизначеності, що потребує від підприємства здатності оперативно реагувати на зміни зовнішнього середовища та мінімізувати негативний вплив ризиків на результати господарської діяльності. У зв'язку з цим важливим напрямом забезпечення стійкості діяльності ТОВ «САНПРО» є формування ефективної системи моніторингу та управління ризиками, яка дозволить забезпечити стабільність функціонування підприємства навіть в умовах кризових явищ.

Дослідження показало, що важливою складовою механізму забезпечення стійкості діяльності підприємства є розвиток маркетингової діяльності та розширення ринків збуту продукції. Підприємство має потенціал для зміцнення своїх конкурентних позицій як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках. Реалізація заходів щодо вдосконалення маркетингової політики, розвитку зовнішньоекономічної діяльності, підвищення впізнаваності бренду та використання сучасних цифрових інструментів просування продукції сприятиме збільшенню обсягів реалізації продукції та підвищенню рівня конкурентоспроможності підприємства.

Обґрунтовано, що важливим чинником забезпечення стійкості діяльності підприємства є ефективне управління кадровим потенціалом. Саме професійний рівень працівників, їх мотивація, здатність до адаптації та ефективність організації праці значною мірою визначають результати

діяльності підприємства. У зв'язку з цим підприємству доцільно приділяти значну увагу розвитку системи мотивації персоналу, підвищенню кваліфікації працівників та формуванню сприятливого соціально-психологічного клімату в колективі.

Проведена оцінка ефективності запропонованих заходів підтвердила їх економічну доцільність та практичну значущість для ТОВ «САНПРО». Прогнозні розрахунки свідчать про можливість зростання доходу підприємства, покращення показників рентабельності, скорочення збитковості діяльності та зміцнення фінансової стійкості підприємства у результаті реалізації запропонованого механізму. Очікуване покращення фінансово-економічних показників підтверджує ефективність запропонованих управлінських рішень та створює передумови для формування стабільної прибуткової діяльності підприємства у довгостроковій перспективі.

Водночас було встановлено, що ефективність реалізації запропонованого механізму значною мірою залежатиме від здатності підприємства забезпечити комплексність та системність впровадження визначених заходів. Важливого значення набуває постійний моніторинг результативності управлінських рішень, своєчасне виявлення можливих проблем та оперативне реагування на зміни зовнішнього середовища.

Таким чином, результати проведеного дослідження дозволяють зробити висновок, що запропонований механізм забезпечення стійкості діяльності ТОВ «САНПРО» є комплексною системою управлінських заходів, спрямованих на підвищення ефективності функціонування підприємства, зміцнення його фінансової стійкості, покращення конкурентних позицій та забезпечення стабільного розвитку в умовах динамічного зовнішнього середовища. Реалізація запропонованих заходів дозволить підприємству підвищити рівень економічної безпеки, забезпечити ефективне використання ресурсного потенціалу та створити необхідні передумови для довгострокового успішного функціонування підприємства.

ВИСНОВКИ

У результаті проведеного теоретичного дослідження встановлено, що стійкість діяльності підприємства є складною, багатогранною економічною категорією, яка відображає здатність суб'єкта господарювання забезпечувати стабільність функціонування, підтримувати фінансову рівновагу, ефективно використовувати наявні ресурси, адаптуватися до змін зовнішнього середовища та досягати стратегічних цілей розвитку. Узагальнення наукових підходів дозволило дійти висновку, що стійкість не обмежується лише фінансовим аспектом, а охоплює всі ключові сфери діяльності підприємства, формуючи інтегральну характеристику його ефективності.

Дослідження показало, що у науковій літературі відсутнє єдине трактування поняття стійкості діяльності підприємства, що пояснюється різноманітністю підходів до її розуміння. Зокрема, окремі науковці розглядають стійкість через призму фінансової стабільності, інші – як результат ефективного функціонування всієї системи підприємства або як здатність до адаптації в умовах змінного середовища. Це дозволяє обґрунтувати доцільність використання комплексного підходу, який враховує взаємозв'язок усіх елементів діяльності підприємства.

Встановлено, що стійкість діяльності підприємства формується під впливом сукупності взаємопов'язаних складових, серед яких ключове місце займають фінансова, виробнича, організаційна, інвестиційна, інноваційна та інші складові. Їх збалансований розвиток забезпечує стабільність функціонування підприємства, тоді як порушення рівноваги хоча б однієї з них може негативно вплинути на загальний стан суб'єкта господарювання.

Обґрунтовано, що забезпечення стійкості діяльності підприємства потребує застосування різних наукових підходів, зокрема системного, ресурсного, функціонального, фінансового та адаптивного. Їх поєднання дозволяє забезпечити комплексний вплив на діяльність підприємства та підвищити ефективність управління в умовах нестабільного середовища.

У ході дослідження визначено, що механізм забезпечення стійкості діяльності підприємства є цілісною системою управління, яка поєднує цілі, принципи, функції, методи, інструменти та ресурси, спрямовані на досягнення стабільного розвитку підприємства. Його ефективність визначається рівнем узгодженості структурних елементів, якістю управлінських рішень, рівнем інформаційного забезпечення та здатністю підприємства до адаптації.

Встановлено, що формування механізму забезпечення стійкості діяльності підприємства здійснюється поетапно та передбачає діагностику поточного стану, визначення цілей і завдань, розробку та реалізацію управлінських заходів, а також контроль та оцінювання їх ефективності. Такий підхід забезпечує системність процесу управління та дозволяє своєчасно реагувати на зміни умов функціонування підприємства.

Особливу увагу приділено ролі управління ризиками та інформаційного забезпечення у формуванні стійкості діяльності підприємства. Доведено, що ефективне управління ризиками сприяє зниженню негативного впливу невизначеності, тоді як якісне інформаційне забезпечення підвищує обґрунтованість управлінських рішень.

Таким чином, проведене теоретичне дослідження дозволило сформулювати науково-методичну основу для подальшого аналізу діяльності підприємства та оцінювання рівня його стійкості. Отримані результати є базою для розробки практичних рекомендацій щодо формування та вдосконалення механізму забезпечення стійкості діяльності підприємства в умовах сучасного господарювання.

У другому розділі кваліфікаційної роботи було здійснено комплексне дослідження діяльності ТОВ «САНПРО» та проведено оцінювання рівня стійкості функціонування підприємства в сучасних умовах господарювання. У процесі дослідження було встановлено, що підприємство є одним із представників олійно-жирової галузі України, діяльність якого спрямована на переробку олійних культур та виробництво широкого асортименту продукції. Підприємство має достатньо розвинену виробничу інфраструктуру, сучасне

технологічне обладнання, власні виробничі потужності та налагоджену систему контролю якості продукції, що створює основу для забезпечення стабільного функціонування та розвитку.

Проведений аналіз фінансово-економічних показників дозволив встановити, що діяльність підприємства упродовж 2023-2025 років характеризувалася неоднозначними тенденціями. У 2023-2024 роках підприємство функціонувало в умовах збиткової діяльності та високої фінансової залежності, що негативно впливало на рівень його фінансової стійкості. Водночас у 2025 році спостерігалось суттєве покращення фінансових результатів діяльності підприємства, що проявилось у значному зростанні доходів, скороченні збитковості та отриманні чистого прибутку. Це свідчить про поступове відновлення ефективності господарської діяльності підприємства та адаптацію до складних умов зовнішнього середовища.

У ході дослідження було встановлено, що підприємство поступово покращує показники ліквідності, рентабельності та ділової активності. Позитивною тенденцією є зростання обсягів реалізації продукції, покращення використання ресурсного потенціалу та формування позитивного значення власного капіталу у 2025 році. Це свідчить про наявність передумов для зміцнення фінансової стійкості підприємства та підвищення ефективності його діяльності.

Разом із тим результати аналізу дозволили виявити низку проблемних аспектів, які негативно впливають на рівень стійкості діяльності ТОВ «САНПРО». Зокрема, підприємство характеризується значною залежністю від залучених фінансових ресурсів, недостатнім рівнем фінансової автономії та нестачею власних оборотних коштів. Наявність таких проблем підвищує фінансові ризики та може негативно впливати на стабільність функціонування підприємства у довгостроковій перспективі.

Дослідження показало, що важливими перевагами підприємства є наявність сучасної виробничої бази, автоматизованих технологічних процесів, стабільного кадрового потенціалу та диверсифікованих ринків збуту продукції.

Підприємство здійснює зовнішньоекономічну діяльність та співпрацює з різними країнами світу, що сприяє підвищенню його конкурентоспроможності та ринкової стійкості.

Водночас у процесі оцінювання діяльності підприємства було встановлено необхідність удосконалення окремих напрямів управління, зокрема системи фінансового забезпечення, маркетингової діяльності, управління ризиками та інвестиційного розвитку. Особливої уваги потребує питання оптимізації структури капіталу та підвищення рівня фінансової незалежності підприємства, що є важливою умовою забезпечення його довгострокової стійкості.

Отже, результати проведеного дослідження свідчать про те, що ТОВ «САНПРО» має достатній потенціал для подальшого розвитку та зміцнення конкурентних позицій на ринку. Незважаючи на наявність окремих проблемних аспектів, підприємство демонструє позитивну динаміку розвитку та поступове покращення фінансово-економічного стану. Це створює основу для формування ефективного механізму забезпечення стійкості діяльності підприємства, розробка якого буде здійснюватися у наступному розділі кваліфікаційної роботи.

У результаті проведеного дослідження було обґрунтовано необхідність формування комплексного механізму забезпечення стійкості діяльності підприємства як важливої передумови його стабільного функціонування та довгострокового розвитку в сучасних умовах господарювання. Проведений аналіз дозволив встановити, що для ТОВ «САНПРО» питання забезпечення стійкості діяльності має стратегічне значення, оскільки підприємство функціонує в умовах високого рівня конкуренції, нестабільності економічного середовища, коливання ринкової кон'юнктури, фінансових ризиків та значної залежності від зовнішніх факторів.

У процесі дослідження було визначено, що забезпечення стійкості діяльності підприємства повинно здійснюватися на основі системного підходу, який передбачає узгоджене функціонування фінансової, виробничої, кадрової,

організаційної, інвестиційної та маркетингової складових управління підприємством. Саме комплексність управлінських рішень та взаємозв'язок усіх функціональних елементів системи управління дозволяють підприємству забезпечувати стабільність господарської діяльності та ефективно адаптуватися до змін зовнішнього середовища.

Обґрунтовано, що одним із ключових напрямів забезпечення стійкості діяльності ТОВ «САНПРО» є зміцнення фінансової стійкості підприємства. Запропоновані заходи щодо оптимізації структури капіталу, удосконалення системи управління витратами, підвищення рівня ліквідності та покращення управління фінансовими потоками дозволять знизити рівень фінансових ризиків та створити передумови для стабілізації фінансового стану підприємства. Особливого значення набуває забезпечення ефективного використання фінансових ресурсів та поступове зменшення залежності підприємства від зовнішніх джерел фінансування.

Важливе значення у процесі забезпечення стійкості діяльності підприємства має підвищення ефективності виробничої діяльності. Проведене дослідження показало, що ТОВ «САНПРО» має значний виробничий потенціал, сучасну інфраструктуру та необхідні технологічні потужності для забезпечення стабільного функціонування підприємства. Водночас подальший розвиток підприємства потребує модернізації окремих виробничих процесів, впровадження інноваційних технологій, підвищення рівня автоматизації виробництва та реалізації енергозберігаючих заходів. Це дозволить підвищити ефективність використання виробничих ресурсів, скоротити витрати та покращити якість продукції.

У процесі дослідження було доведено, що суттєвий вплив на рівень стійкості діяльності підприємства має ефективність системи управління ризиками. Сучасні умови господарювання характеризуються високим рівнем невизначеності, що потребує від підприємства здатності оперативно реагувати на зміни зовнішнього середовища та мінімізувати негативний вплив ризиків на результати господарської діяльності. У зв'язку з цим важливим напрямом

забезпечення стійкості діяльності ТОВ «САНПРО» є формування ефективної системи моніторингу та управління ризиками, яка дозволить забезпечити стабільність функціонування підприємства навіть в умовах кризових явищ.

Дослідження показало, що важливою складовою механізму забезпечення стійкості діяльності підприємства є розвиток маркетингової діяльності та розширення ринків збуту продукції. Підприємство має потенціал для зміцнення своїх конкурентних позицій як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках. Реалізація заходів щодо вдосконалення маркетингової політики, розвитку зовнішньоекономічної діяльності, підвищення впізнаваності бренду та використання сучасних цифрових інструментів просування продукції сприятиме збільшенню обсягів реалізації продукції та підвищенню рівня конкурентоспроможності підприємства.

Обґрунтовано, що важливим чинником забезпечення стійкості діяльності підприємства є ефективне управління кадровим потенціалом. Саме професійний рівень працівників, їх мотивація, здатність до адаптації та ефективність організації праці значною мірою визначають результати діяльності підприємства. У зв'язку з цим підприємству доцільно приділяти значну увагу розвитку системи мотивації персоналу, підвищенню кваліфікації працівників та формуванню сприятливого соціально-психологічного клімату в колективі.

Проведена оцінка ефективності запропонованих заходів підтвердила їх економічну доцільність та практичну значущість для ТОВ «САНПРО». Прогнозні розрахунки свідчать про можливість зростання доходу підприємства, покращення показників рентабельності, скорочення збитковості діяльності та зміцнення фінансової стійкості підприємства у результаті реалізації запропонованого механізму. Очікуване покращення фінансово-економічних показників підтверджує ефективність запропонованих управлінських рішень та створює передумови для формування стабільної прибуткової діяльності підприємства у довгостроковій перспективі.

Водночас було встановлено, що ефективність реалізації запропонованого механізму значною мірою залежатиме від здатності підприємства забезпечити комплексність та системність впровадження визначених заходів. Важливого значення набуває постійний моніторинг результативності управлінських рішень, своєчасне виявлення можливих проблем та оперативне реагування на зміни зовнішнього середовища.

Таким чином, результати проведеного дослідження дозволяють зробити висновок, що запропонований механізм забезпечення стійкості діяльності ТОВ «САНПРО» є комплексною системою управлінських заходів, спрямованих на підвищення ефективності функціонування підприємства, зміцнення його фінансової стійкості, покращення конкурентних позицій та забезпечення стабільного розвитку в умовах динамічного зовнішнього середовища. Реалізація запропонованих заходів дозволить підприємству підвищити рівень економічної безпеки, забезпечити ефективне використання ресурсного потенціалу та створити необхідні передумови для довгострокового успішного функціонування підприємства.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Андрійчук В. Г. Економіка аграрних підприємств : підручник. Київ : КНЕУ, 2013. 624 с.
2. Балабанова Л. В. Управління конкурентоспроможністю підприємства : навч. посіб. Київ : Професіонал, 2019. 256 с.
3. Бланк І. О. Управління фінансовою стійкістю підприємства. Київ : Ніка-Центр, 2018. 512 с.
4. Бойчик І. М. Економіка підприємства : підручник. Київ : Кондор, 2020. 378 с.
5. Василенко В. О. Антикризове управління підприємством : навч. посіб. Київ : ЦУЛ, 2017. 504 с.
6. Воронкова А. Е. Стратегічне управління підприємством : навч. посіб. Харків : ІНЖЕК, 2018. 368 с.
7. Гетьман О. О., Шаповал В. М. Економіка підприємства : навч. посіб. Київ : Центр учбової літератури, 2019. 488 с.
8. Господарський кодекс України : Закон України від 16.01.2003 № 436-IV. URL: [Верховна Рада України](#) (дата звернення: 27.05.2026).
9. Давиденко Н. М. Фінансова стійкість підприємства та напрями її забезпечення. Економіка АПК. 2020. № 5. С. 87–94.
10. Дикань В. Л. Стратегічне управління : навч. посіб. Харків : УкрДУЗТ, 2019. 315 с.
11. Діденко Є. О. Управління ризиками підприємства в сучасних умовах. Бізнес Інформ. 2021. № 4. С. 214–220.
12. Єпіфанова І. Ю. Фінансовий аналіз та звітність : навч. посіб. Вінниця : ВНТУ, 2021. 312 с.
13. Жаліло Я. А. Конкурентоспроможність економіки України в умовах глобалізації. Київ : НІСД, 2020. 388 с.
14. Жук В. М. Бухгалтерський облік в агропромисловому виробництві : підручник. Київ : Аграрна наука, 2018. 456 с.

15. Закон України «Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні» від 16.07.1999 № 996-XIV. URL: [Верховна Рада України](#) (дата звернення: 27.05.2026).
16. Закон України «Про підприємства в Україні». URL: [Верховна Рада України](#) (дата звернення: 27.05.2026).
17. Іванілов О. С. Економіка підприємства : підручник. Київ : Центр учбової літератури, 2019. 728 с.
18. Ілляшенко С. М. Інноваційний менеджмент : підручник. Суми : Університетська книга, 2020. 334 с.
19. Кіндрацька Г. І. Економічний аналіз : підручник. Київ : Знання, 2018. 487 с.
20. Коваленко О. В. Управління фінансовою стійкістю підприємств аграрного сектору. Економіка та держава. 2021. № 7. С. 45–51.
21. Коваленко М. А. Стратегія розвитку підприємства : навч. посіб. Херсон : Олді-Плюс, 2019. 344 с.
22. Козаченко Г. В. Економічна безпека підприємства : сутність та механізми забезпечення : монографія. Київ : Лібра, 2018. 280 с.
23. Коротков Е. М. Антикризове управління : підручник. Київ : Центр навчальної літератури, 2019. 620 с.
24. Крамаренко Г. О. Фінансовий аналіз і планування : навч. посіб. Київ : Центр учбової літератури, 2020. 224 с.
25. Лігоненко Л. О. Антикризове управління підприємством : підручник. Київ : КНТЕУ, 2019. 824 с.
26. Мескон М., Альберт М., Хедоурі Ф. Основи менеджменту. Київ : Вільямс, 2018. 672 с.
27. Мних Є. В. Економічний аналіз : підручник. Київ : Знання, 2020. 630 с.
28. Офіційний сайт ТОВ «САНПРО». URL: [САНПРО](#) (дата звернення: 27.05.2026).
29. Партин Г. О. Фінансовий менеджмент : навч. посіб. Львів : Львівська політехніка, 2021. 388 с.

30. Поддєрьогін А. М. Фінанси підприємств : підручник. Київ : КНЕУ, 2020. 552 с.
31. Покропивний С. Ф. Економіка підприємства : підручник. Київ : КНЕУ, 2018. 528 с.
32. Портер М. Конкурентна перевага. Київ : Наш Формат, 2020. 624 с.
33. Савицька Г. В. Економічний аналіз діяльності підприємства : навч. посіб. Київ : Знання, 2019. 654 с.
34. Скопенко Н. С. Стратегічне управління підприємством : навч. посіб. Київ : Кондор, 2020. 496 с.
35. Сумець О. М. Стратегічний менеджмент : підручник. Харків : ХНУВС, 2020. 540 с.
36. Терещенко О. О. Фінансова діяльність суб'єктів господарювання : навч. посіб. Київ : КНЕУ, 2021. 554 с.
37. Ткаченко Н. М. Бухгалтерський фінансовий облік : підручник. Київ : Алерта, 2020. 926 с.
38. Фатхутдінов Р. А. Стратегічний менеджмент : підручник. Київ : Дело, 2019. 448 с.
39. Федоренко В. Г. Економіка підприємства : підручник. Київ : Алерта, 2020. 608 с.
40. Фінансова звітність ТОВ «САНПРО». URL: [Opendatabot – ТОВ «САНПРО»](#) (дата звернення: 27.05.2026).
41. Хміль Ф. І. Основи менеджменту : підручник. Київ : Академвидав, 2019. 608 с.
42. Цал-Цалко Ю. С. Фінансовий аналіз : підручник. Київ : Центр учбової літератури, 2020. 566 с.
43. Череп А. В. Фінансова санація та банкрутство суб'єктів господарювання : підручник. Київ : Кондор, 2020. 380 с.
44. Шегда А. В. Менеджмент : підручник. Київ : Знання, 2019. 687 с.
45. Шершньова З. Є. Стратегічне управління : підручник. Київ : КНЕУ, 2018. 699 с.

46. Юрчишин В. В. Економіка агробізнесу : підручник. Київ : КНЕУ, 2020. 518 с.
47. Яцух О. О. Управління стійкістю підприємства в умовах кризових явищ. Економіка та суспільство. 2022. № 39. С. 112–118.
48. Alfa Laval. Офіційний сайт компанії. URL: [Alfa Laval](#) (дата звернення: 27.05.2026).
49. ISO 9001:2015 Quality management systems – Requirements. URL: [ISO Organization](#) (дата звернення: 27.05.2026).
50. Kaplan R., Norton D. The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action. Boston : Harvard Business School Press, 1996. 322 p.
51. Kotler P., Keller K. Marketing Management. 15th ed. London : Pearson Education, 2018. 816 p.
52. Drucker P. Management Challenges for the 21st Century. New York : Harper Business, 2017. 224 p.
53. OECD Economic Outlook 2025. URL: [OECD](#) (дата звернення: 27.05.2026).
54. World Bank Data. Ukraine Economic Indicators. URL: [World Bank Data](#) (дата звернення: 27.05.2026).
55. YouControl. Аналітична система перевірки підприємств України : ТОВ «САНПРО». URL: [YouControl](#) (дата звернення: 27.05.2026).