Центральноукраїнський національний технічний університет
(повне найменування закладу вищої освіти)

Центр заочної та дистанційної освіти
(повне найменування інституту, назва факультету (відділення))

Кафедра «Економіка, менеджмент та комерційна діяльність»
(повна назва кафедри (предметної, циклової комісії))

«Допущена до захисту»
Зав. кафедри ЕМКД
канд. екон. наук., доцент

_____ Тетяна РЯБОВОЛИК

«11» грудня 2024 р.
(протокол засідання кафедри ЕМ та КД
№ 6 від «11» грудня 2024 р.)

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на другому (магістерському) рівні вищої освіти
на тему:
«Забезпечення стійкості підприємницької діяльності в сучасній економіці»

Виконала: здобувачка вищої освіти
на другому (магістерському) рівні
ОПП «Організація комерційної діяльності у сфері послуг та торгівлі» спеціальності 076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність»
групи ОКД-23МЗ
_____Оксана Василівна Сторожук
«11» грудня 2024 р.

Керівник: канд. екон. наук., доцент
_____ Тетяна Федорівна Рябоволик
«11» грудня 2024 р.

Рецензент: канд. екон. наук., доцент
_____Валерій Володимирович Подплєтній

м. Кропивницький – 2024 рік

Завідувачу кафедри ЕМКД
Тетяні РЯБОВОЛИК
Здобувачка вищої освіти
на другому (магістерському) рівні
ОПП «Організація комерційної діяльності у сфері послуг та торгівлі»
спеціальності 076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність»
Оксана Василівна Сторожук
(прізвище, ініціали, підпис)

ЗАЯВА
здобувачки вищої освіти Оксани Василівни Сторожук

Даною заявою я підтверджую, що була проінформована про права та обов'язки здобувача вищої освіти Університету, про правила, що стосуються перевірки оригінальності кваліфікаційних робіт, викладеними в «Положенні про процедуру впровадження антиплагіатної системи у Центральноукраїнському національному технічному університеті».

Тому заявляю, що я згодна на обробку моїх письмових робіт у відповідності з антиплагіатними процедурами Університету, а також на архівування цих робіт в базу даних репозитарію згідно з антиплагіатними правилами і процедурами Університету.

Заявляю, що моя кваліфікаційна робота виконана самостійно і не містить елементів плагіату. Всі запозичення з друкованих та електронних інформаційних та літературних джерел мають відповідні посилання.

Я також свідома того, що у випадку, якщо робота написана мною, за рішенням Комісії університету буде містити факти плагіату, це буде підставою для відмови в допуску роботи до захисту та застосування заходів дисциплінарної та академічної відповідальності, або, якщо коефіцієнт подібності буде перевищений, робота буде повернута на доопрацювання.

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

01.12.2024 р. Підпис _____

* Під обробкою розуміється порівняння змісту роботи переданого на перевірку в Інтернет Систему для виявлення фактів запозичення, генерації Звіту Подібності та зберігання документів в базі даних для порівняння даних робіт з майбутніми роботами.

Завідувачу кафедри ЕМКД
Тетяні РЯБОВОЛИК
Здобувачки вищої освіти
на другому (магістерському) рівні
ОПП «Організація комерційної діяльності у сфері послуг та торгівлі»
спеціальності 076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність»
Оксани Василівни Сторожук

ЗАЯВА

Прошу затвердити тему кваліфікаційної роботи: «Забезпечення стійкості підприємницької діяльності в сучасній економіці» за матеріалами практики на підприємстві ТОВ «КАПРО ОЙЛ».

«01» жовтня 2024 р. _____
(підпис здобувача)

ПОГОДЖЕНО:
Керівник кваліфікаційної роботи
Доцент кафедри ЕМКД, доцент, канд. екон. наук Рябоволик Т.Ф.

«01» жовтня 2024 р.

_____
(підпис керівника)

Центральноукраїнський національний технічний університет

Центр заочної та дистанційної освіти
Кафедра економіки, менеджменту та комерційної діяльності
Рівень вищої освіти другий (магістерський)
Галузь знань 07 «Управління та адміністрування»
Спеціальність 076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність»
Освітньо-професійна програма «Організація комерційної діяльності у сфері послуг та торгівлі»

ЗАТВЕРДЖУЮ
завідувач кафедри ЕМКД
Тетяна РЯБОВОЛИК
_____
_____
«03» жовтня 2024 р.

ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ
ЗА ДРУГИМ (МАГІСТЕРСЬКИМ) РІВНЕМ ВИЩОЇ ОСВІТИ
ЗДОБУВАЧКИ ВИЩОЇ ОСВІТИ
Сторожук Оксани Василівни

1. Тема роботи: «Забезпечення стійкості підприємницької діяльності в сучасній економіці».

2. Керівник роботи: Рябоволик Тетяна Федорівна, канд. екон. наук, доцент
(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

3. Строк подання роботи до захисту: 11.12.2024 р.

4. Мета та завдання кваліфікаційної роботи:

Метою кваліфікаційної роботи є обґрунтування теоретичних, методичних та прикладних засад управління забезпеченням стійкості суб'єктів підприємницької діяльності в умовах нової економіки.

Основним завданням виконання цієї роботи є здійснення оцінки забезпеченості стійкості суб'єкта підприємницької діяльності в сучасній економіці на матеріалах ТОВ «КАПРО ОЙЛ», визначення напрямків забезпечення стійкості підприємницької діяльності в сучасній економіці, обґрунтування профілю комплексної мотивації персоналу ТОВ «КАПРО ОЙЛ» в рамках посилення його стійкості та визначення концептуальних підходів до удосконалення бізнес-рішень зміцнення стійкості підприємницької діяльності ТОВ «КАПРО ОЙЛ» на базі сучасних технологій.

Розділ	Консультант	Підпис	
		Завдання видав	Завдання прийняв
І. Теоретичні основи досягнення стійкості як умови ефективної діяльності суб'єкта підприємницької діяльності в сучасній економіці	Рябоволик Т.Ф.		
ІІ. Оцінка забезпеченості стійкості підприємницької діяльності ТОВ «КАПРО ОЙЛ» в сучасній економіці	Рябоволик Т.Ф.		
ІІІ. Напрями забезпечення стійкості підприємницької діяльності в сучасній економіці	Рябоволик Т.Ф.		

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	Узагальнення матеріалів переддипломної практики	05.11.2024 р.	Виконано
2.	Огляд літературних джерел, узагальнення нормативних та законодавчих документів	13.11.2024 р.	Виконано
3.	Написання основного змісту кваліфікаційної роботи	05.12.2024 р.	Виконано
4.	Оформлення кваліфікаційної роботи	06.12.2024 р.	Виконано
5.	Отримання довідки про перевірку	10.12.2024 р.	
6.	Отримання відгуку наукового керівника	10.12.2024 р.	Виконано
7	Представлення кваліфікаційної роботи на засіданні кафедри економіки, менеджменту та комерційної діяльності	11.12.2024 р.	Виконано

Дата видачі завдання
«03» жовтня 2024 р.

Підпис керівника _____ Рябоволик Т.Ф.
(прізвище та ініціали)

Завдання прийнято до виконання
«03» жовтня 2024 р.

Підпис здобувача
вищої освіти _____ Сторожук О.В.
(прізвище та ініціали)

ЗМІСТ

ВСТУП 4

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ДОСЯГНЕННЯ СТІЙКОСТІ ЯК УМОВИ ЕФЕКТИВНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ СУБ'ЄКТА ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ В СУЧАСНІЙ ЕКОНОМІЦІ 7

1.1. Сутність стійкості підприємницької діяльності та необхідність її забезпечення в умовах сучасної економіки 7

1.2. Складові стійкості підприємницької діяльності та принципи її забезпечення в умовах нестабільності сучасної економіки 13

1.3. Теоретичні інструменти дослідження стійкості підприємницької діяльності в сучасній економіці 19

РОЗДІЛ 2. ОЦІНКА ЗАБЕЗПЕЧЕНОСТІ СТІЙКОСТІ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «КАПРО ОЙЛ» В СУЧАСНІЙ ЕКОНОМІЦІ 23

2.1. Аналіз специфіки організаційної структури управління стійкістю ТОВ «КАПРО ОЙЛ» 23

2.2. Діагностика макросередовища та мікроекономічних чинників впливу на результати діяльності ТОВ «КАПРО ОЙЛ» 27

2.3. Аналіз управління стійкістю ТОВ «КАПРО ОЙЛ» в умовах нестабільності сучасної економіки 38

РОЗДІЛ 3. НАПРЯМКИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТІЙКОСТІ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ В СУЧАСНІЙ ЕКОНОМІЦІ 43

3.1. Стратегування сценаріїв розвитку і форсайтивності стійкості підприємницької діяльності ТОВ «КАПРО ОЙЛ» 43

3.2. Управління комплексною мотивацією персоналу ТОВ «КАПРО ОЙЛ» з метою посилення стійкості в умовах сучасної економіки 47

3.3. Концептуальні підходи до поліпшення бізнес-рішень зміцнення стійкості підприємницької діяльності ТОВ «КАПРО ОЙЛ» на основі сучасних технологій 53

ВИСНОВКИ 59

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ 62

ДОДАТКИ 65

ВСТУП

На сучасному етапі формування нової моделі розвитку економіки України питання забезпечення стійкості підприємницької діяльності дискутуються з особливою гостротою. Поряд із наявністю багатьох прикладів українських компаній – «Нова Пошта», мережа «АТБ», компанія «Галя балувана», «Kormotech», які успішно пристосувалися до нових умов, є велика кількість тих, які зазнали невдачі. Статистика показує, що у 2023 році в Україні припинили свою діяльність шляхом закриття 4,1 тис. компаній, а кількість новостворених підприємств скоротилася на 36,6% порівняно з 2021 роком.

Економічну стійкість підприємництву у високорозвинених країнах забезпечує активне використання науково-технологічних розробок і високих технологій проривного характеру. Це об'єктивно висуває перед вітчизняним бізнесом завдання посилити механізми забезпечення стійкості підприємництва, ефективніше використовувати їх потенціал як передумову економічної стійкості держави. Такий погляд на окреслену проблему актуалізує тему забезпечення стійкості підприємницької діяльності.

Вивченню питань забезпечення стійкості підприємницької діяльності під різними кутами зору присвячують свої наукові роботи такі вчені: І.О. Андрощук, О.В. Ареф'єва, М.Д. Білик, Д.М. Городянська, А.О. Доренська, А.М. Колосов, К.А. Колосова, І.Г. Ловінська, Л.М. Малярець, О.І. Олексюк, О.М. Смолякова, Т.Ф. Рябоволик, Є.В. Мних, Н.С. Барабаш, О.А. Островська, В.М. Тупкало, Г.П. Штапаук, Г.О. Швиданенко та інші.

Проте недостатньо вивченими залишаються питання формування інтеграції нових інструментів забезпечення стійкості суб'єктів підприємництва у сучасних економічних умовах. Вказане визначає актуальність кваліфікаційної роботи, ідентифікацію її мети, а також завдань, предмету та об'єкту вивчення.

Метою кваліфікаційної роботи є обґрунтування теоретичних, методичних та прикладних засад управління забезпеченням стійкості суб'єктів

підприємницької діяльності в умовах нової економіки.

Отримання бажаних результатів в контексті мети роботи вимагало постановки й вирішення таких завдань:

- визначити теоретичні засади сутності феномену стійкості підприємницької діяльності та умов її забезпечення в сучасній економіці;

- обґрунтувати контури управління стійкістю підприємницької діяльності на основі ідентифікації її складових та визначальних принципів її забезпечення;

- здійснити оцінку забезпеченості стійкості суб'єкта підприємницької діяльності в сучасній економіці на матеріалах ТОВ «КАПРО ОЙЛ»;

- визначити напрямки забезпечення стійкості підприємницької діяльності в сучасній економіці;

- обґрунтувати профіль комплексної мотивації персоналу ТОВ «КАПРО ОЙЛ» в рамках посилення його стійкості;

- визначити концептуальні підходи до удосконалення бізнес-рішень зміцнення стійкості підприємницької діяльності ТОВ «КАПРО ОЙЛ» на базі сучасних технологій.

Об'єкт дослідження – підприємницька діяльність суб'єктів господарювання в умовах динамічного середовища, що характеризується високим рівнем ризиків, зумовлених впливом зовнішніх економічних та воєнно-політичних факторів.

Предмет дослідження – механізми, методи та інструменти забезпечення стійкості підприємницької діяльності в умовах сучасної економіки.

Методи дослідження. Теоретико-методичні методи, що стали базою кваліфікаційної роботи: системний підхід – для розгляду стійкості як комплексного феномену, що включає економічні, соціальні та організаційні аспекти; аналізу і синтезу – для визначення складових стійкості та умов, які її формують; економічного аналізу, порівняння, аналізу трендів – для оцінки забезпеченості стійкості суб'єкта підприємництва в сучасній економіці, а саме ТОВ «КАПРО ОЙЛ»; системно-функціонального аналізу – для ідентифікації

головних напрямків забезпечення стійкості підприємств з урахуванням сучасних економічних умов; метод моделювання – для побудови комплексної моделі мотивації, яка враховує матеріальні та нематеріальні стимули та особливості зовнішніх макроумов; метод кейс-стаді – для обґрунтування можливостей успішного впровадження сучасних технологій у бізнес-рішеннях інших компаній, що можуть бути релевантними для ТОВ «КАПРО ОЙЛ».

Інформаційною базою роботи стали наукові праці з тематики управління стійкістю суб'єктів підприємництва, матеріали обліково-фінансової та інтегрованої звітності ТОВ «КАПРО ОЙЛ», монографії.

Наукова новизна роботи:

- удосконалено прикладні прийоми забезпечення стійкості суб'єкта підприємницької діяльності у реалізації пілотного проєкту, що поєднує ідеї матеріальної мотивації та навчання бізнес-симуляцій керівників ТОВ «КАПРО ОЙЛ», із застосуванням теоретичної аргументації та розрахунків економічної та соціальної ефективності;

- удосконалено комплексний підхід до обґрунтувати контурів управління стійкістю підприємницької діяльності, що, у порівнянні з відомими, включає визначальні принципи її забезпечення, характерні для нових економічних умов.

Практичні результати виконаної роботи – в тому, що викладені в ній методичні підходи до забезпечення стійкості можуть бути рекомендовані до впровадження у практику діяльності суб'єктів підприємництва.

Апробація результатів кваліфікаційної роботи. Підсумки дослідження оприлюднені, схвалені і опубліковані у збірнику матеріалів тез доповідей VII Міжнародної науково-практичної конференції «Конкурентоспроможна модель інноваційного розвитку економіки України». Тема тез: «Актуальні проблеми збереження стійкості підприємницької діяльності у воєнних реаліях».

Структура і обсяг кваліфікаційної роботи. Кваліфікаційна робота складається із вступу, трьох розділів, висновків, списку із 24 використаних джерел, додатків. Роботу викладено на 64 сторінках.

РОЗДІЛ 1
ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ДОСЯГНЕННЯ СТІЙКОСТІ ЯК УМОВИ ЕФЕКТИВНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ СУБ'ЄКТА ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ В СУЧАСНІЙ ЕКОНОМІЦІ

1.1. Сутність стійкості підприємницької діяльності та необхідність її забезпечення в умовах сучасної економіки

Сучасний підхід до визначення явища економічної стійкості підприємницької діяльності не є системним та завершеними, оскільки здебільшого розглядається не комплексно, а зосереджується на фінансових аспектах. Стійкість передбачає здатність системи підтримувати стабільність у межах визначених параметрів, за умов впливу факторів макро- та мікросередовища. Для того щоб суб'єкт підприємницької діяльності (підприємство), який є відкритою соціально-економічною системою, міг досягти стійкого стану, він повинен вміти протидіяти негативним впливам факторів зміни його стійкості.

Виходячи з таких поглядів, роль дослідження сутності економічної стійкості підприємств об'єктивно актуалізується в сучасних умовах. Вивчення цього явища під різними кутами зору важливо для розуміння і управління ефективною діяльністю підприємства, забезпечення його зростання, а також захисту конкурентних позицій на внутрішньому та зовнішньому ринках.

Аналіз етимології слова «стійкість» показує, що його розглядають у багатьох природничих (математиці, фізиці, статистиці), а також у суспільних науках (економіці, психології, політології) [18]. Класично, стійкість – це здатність організму (тіла, суб'єкта) зберігати свої властивості, протистояти зовнішньому впливу, витримувати його.

Якщо говорити конкретно про економічну стійкість підприємства, то варто зупинитися на деяких важливих аспектах.

Так, науковці Г. Швиданенко та О. Олексюк розділяють статичну і

динамічну стійкість підприємств [21]. Перша асоціюється зі станом спокою та пасивності, а друга – зі стабільним розвитком. З точки зору статики, підприємство розглядається у зафіксованому стані рівноваги його елементів, тобто нерухомо. Динамічний підхід, натомість, досліджує підприємство в процесі змін елементів його системи та їх взаємозв'язків. Таким чином, у динамічному контексті економічна стійкість підприємства фактично означає його стійкий економічний розвиток. На нашу думку, традиційною формою стійкості як економічної категорії, є стан рівноваги підприємства, який зберігається, незважаючи на вплив дестабілізуючих внутрішніх та зовнішніх чинників. Поняття рівноваги та пов'язане з ним поняття стійкості відіграють важливу роль у вивченні динамічних систем, але вони не дають повного пояснення процесів, що відбуваються у таких системах.

Дуже велика увага науковців прикута до розгляду стійкості суб'єкта підприємництва з позиції фінансової рівноваги. Фінансову стійкість розглядають в якості об'єкта своїх наукових пошуків Ловінська І.Г, Островська О.А., Мних Є.В., Барабаш Н.С., Білик М.Д. та інші [3; 7; 11; 13].

Переважно їх висновки зводяться до того, що фінансова стійкість підприємства характеризує його здатність забезпечувати безперервне функціонування та розвиток, підтримувати баланс активів і пасивів у непостійних умовах зовні та всередині підприємства, зберігаючи платоспроможність та інвестиційну привабливість при допустимому, з точки зору постулатів фінансової політики підприємства, рівні ризику.

В своїх працях науковці Рябоволик Т.Ф та Андрощук І.О. вивчають економічну стійкість суб'єкта підприємництва з позицій безпеки та в контексті Індустрії 5.0, переконуючи нас, що стійкість – це здатність убезпечувати підприємство від ризиків і загроз в нових економічних умовах [17]. Чітко прив'язують свої наукові пошуки до поняття стійкості Ареф'єва О. В., Городянська Д. М., Тупкало В. М., Малярець Л. М., Смолякова О. М., Колосов А.М., Колосова К.А., Штапаук Г.П.. Їх наукові позиції коротко узагальнено нами в табл. 1.1.

Таблиця 1.1. – Наукові підходи до визначення категорії «економічна стійкість підприємства»

№ з\п	Сутність визначення	Автори
1	Сукупність взаємообумовлених і взаємопов'язаних елементів, які за будь-яких умов забезпечують здатність до ведення діяльності підприємств, запас ресурсів (ресурсного потенціалу) та збалансований процес функціонування	Ареф'єва О. В., Городянська Д. М.
2	Стабільність функціонування й урівноваженого стану підприємства, що повинно забезпечувати спроможність динамічного розвитку, стабільну прибутковість і сприятливі умови для розширеного відтворення у довготерміновій перспективі з урахуванням найважливіших зовнішніх і внутрішніх факторів	Тупкало В. М.
3	Сукупність характеристик, що відображають динамічну узгодженість елементів діяльності підприємства як економічної системи, що проявляється в сталості причинно-наслідкових взаємозв'язків для забезпечення механізмів нормального функціонування та збереження нормативних тенденцій змін значень економічних показників діяльності підприємства, що свідчить про гомеостаз у процесах функціонування та економічного розвитку підприємства	Малярець Л. М., Смолякова О. М.
4	Поняття стійкості підприємства трактується як опірність середовищу, як властивість підприємства до збереження свого стану або повернення до нього під впливом зміни зовнішніх і внутрішніх умов діяльності	Колосов А.М., Колосова К.А., Штапаук Г.П.

Джерело: складено авторкою [2; 8; 19; 20]

Життя в сучасних українських реаліях накладає відповідальність за дослідження питання стійкості підприємництва з урахуванням воєнного стану, інфляції, мобілізації працівників, втрати ринків, обмеженості фінансових

ресурсів, що потребує трансформації всіх складових стійкості, зокрема кадрової, інформаційної, організаційної, маркетингової та управлінської. Розглянемо ці аспекти через фільтри сучасних викликів.

Так, у зв'язку із мобілізацією, кадровий дефіцит стає в епіцентрі проблем, тому для збереження стійкості підприємці звертають увагу на швидку перепідготовку працівників, делегування або комплексність функцій, гнучкого розподілу завдань, залучаючи кадри, зокрема жінок, молодь, пенсіонерів до професій, які традиційно вважалися «чоловічими». Безпека інформаційного забезпечення стійкості у зв'язку із постійними хакерськими атаками росіян, зламами персональних акаунтів у соцмережах, інших видів вишуканого замаскованого шахрайства. Організаційна складова стійкості потерпає від необхідності постійного чатування на небезпеку, прийняття рішень щодо облаштування укриття, евакуації людей, релокації бізнесу, перебудови маршрутів відправки готової продукції та інше. Управлінська складова потребує все більшої творчості, збільшення швидкості реагування, пошуку нестандартних рішень. Маркетингова складова вимагає трансформацій з причин ускладнень процесів експортування продукції.

Осмислення всього зазначеного вище, дає підстави для формулювання такого визначення економічної стійкості – це здатність економічної системи суб'єкта підприємництва протидіяти загрозам і ризикам та пристосовуватися до зовнішніх і внутрішніх стрес-ситуацій без значного погіршення свого економічного стану. До стрес-ситуацій доцільно включити економічні кризи, природні катастрофи, зміни в міжнародній торгівлі та геополітичній ситуації. Цей термін також може стосуватися здатності країни або окремого регіону чи території підтримувати стабільне економічне зростання, зберігаючи оптимальний рівень зайнятості, керований рівень інфляції, ефективне використання природних, соціально-трудових та демографічних ресурсів.

Глибинна сутність стійкості підприємницької діяльності в жодному разі не означає відсутність внутрішніх змін, навпаки, впровадження змін є одним із базових інструментів для досягнення цієї мети. Однак, успіх змін залежить

від залучення всіх зацікавлених сторін та створення атмосфери взаєморозуміння.

Концепція легітимності змін забезпечує стійкість підприємства в умовах нестабільності завдяки залученню неформальних лідерів, зменшенню протистояння співробітників змінам в колективі, стимулюванню генерації нових ідей та рішень, створенню культури змін. Ідентифікацію неформальних лідерів можна здійснити за допомогою опитування або аналізу соціальних мереж всередині компанії. Важливо використати вплив неформальних лідерів на ранніх етапах розробки стратегії змін та створити платформи для діалогу, провести воркшопи з різними відділами для обговорення потенційних переваг і викликів і розпочати з пілотного проєкту уведення змін в одному відділі і поступово розширювати його. Отже, легітимність змін є базою для забезпечення стійкості підприємства в умовах нестабільності.

Перетворення організаційної структури є не просто косметичним ремонтом, а інструментом для забезпечення стійкості підприємства в динамічному бізнес-середовищі. Завдяки правильному підходу компанії можуть не тільки вижити, але й процвітати в умовах нестабільності.

Структура підпорядкованості – це лише вершина айсберга при перетворенні організації. Щоб забезпечити стійкість підприємства в динамічному бізнес-середовищі, необхідно враховувати всі аспекти організаційної структури: від системних механізмів до поведінки співробітників. Економічна стійкість підприємства залежить від його здатності долати цикли розвитку та кризи. Кожна стадія життєвого циклу підприємства (становлення, зростання, зрілість, спад) може супроводжуватися кризами, які вимагають адаптації. Подолання таких криз зміцнює стійкість підприємства. Під час кризи економічна стійкість підприємства визначається його здатністю швидко реагувати на зовнішні й внутрішні чинники, які у певному таймлайні порушують нормальне функціонування (дискретність функціонування). У період кризи підприємство стикається з екстремальними змінами, що потребують перегляду стратегій і переходу до якісно нової моделі

функціонування. Кризові явища конструктивно спряють виявленню слабких сторін, які заважають підприємству досягати стійкості, натомість, аналіз проблем та їх усунення створюють основу для довгострокової стабільності.

Серйозні погіршення ситуації стосовно діяльності суб'єкта підприємництва можуть мати як негативний вплив (втрати, зменшення ресурсів), так і позитивний (можливості для швидкого прийняття рішень інноваційного характеру та перегляду стратегій), тобто розглядати кризу слід як стимул до розвитку. Таким чином управління стійкістю має виходити за межі проблемної ситуації, коли менеджмент заходить у глухий кут і несе не лише негативні наслідки, але і втілює в собі трансформаційне оновлення, зменшення розчарування працівників від застарілих практик, виведення підприємства на новий рівень розвитку, що є драйвером еволюції. Так, суб'єкт підприємницької діяльності, з нашого погляду, має постійно еволюціонувати, щоб зберегти стійкість. Нездатність адаптуватися до змін середовища веде до його знищення. Водночас навіть позитивні зміни можуть викликати кризу, якщо підприємство не готове до нового етапу розвитку. Під час економічного спаду стійкість підприємства залежить від того, наскільки воно здатне перетворити хаотичні процеси на упорядковані дії. Криза стимулює самоорганізацію, яка за допомогою синергетичного ефекту може прискорити минулого як історії і натомість зміцнити економічну стабільність.

Глибина кризи визначає рівень впливу на стійкість суб'єкта підприємництва. Якщо підприємство не здатне ефективно реагувати на виклики, це може призвести до банкрутства. Водночас правильне управління кризовими ситуаціями може мінімізувати руйнівний ефект. Отже, стійкість суб'єкта підприємництва є динамічною властивістю, яка залежить від здатності відповідати на виклики і використовувати кризу як можливість для трансформації та зростання. Потрібна постійна робота щодо зміцнення стійкості суб'єктів підприємництва в інтересах економічного піднесення, активізації повоєнної побудови новітніх креативних бізнесів у модернізованій економіці України.

1.2. Складові стійкості підприємницької діяльності та принципи її забезпечення в умовах нестабільності сучасної економіки

Стійкість підприємництва у нинішніх реаліях часто означає регенеративну трансформацію бізнесу, оскільки увага підприємців концентрується не тільки на економії ресурсів, досягнення більшої прибутковості та зменшенні впливу на довкілля, а й активному відновленні бізнесу після знищення фізичних магазинів чи будівель заводів внаслідок шахедно-ракетних обстрілів, вимушеному закритті бізнесу через окупацію, а також розширенні цінностей свободи і незалежності, створенні бізнес-систем, які не просто є незламними, а й сприяють подальшому гармонійному прогресу.

Регенерація передбачає використання ідей циркулярної економіки, яка мінімізує відходи, максимізує використання ресурсів, розвиває екосистеми співпраці з іншими бізнесами, сприяючи стійкості та незалежності підприємств від обмежених ресурсів і глобальних ланцюгів поставок, які є надто хиткими сьогодні. Регенеративні лідери підходять до новаторських ідей не лише як до способу збільшення прибутку, а як до інструменту трансформації суспільства. Використання нових технологій для створення «розумних» систем управління, що ігнорують мезоморфний стан та швидко модифікуються, зміцнює стійкість підприємств. Кожна із складових стійкості – фінансова, ресурсна, ринково-маркетингова, стійкість до зовнішніх потрясінь, інноваційна та екологічна стійкість в контексті етапу розвитку сучасного світу набуває особливих характеристик. Так, фінансова стійкість обтяжена потребою інвестувати у ризикові, але перспективні напрями та водночас акумулювати обережність, а швидке реагування на економічні коливання вимагає творчого пошуку фінансових ресурсів для стабілізації в умовах кризи.

Ресурсна стійкість означає управління забезпеченням доступу до ресурсів, незважаючи на нестабільність постачальників чи труднощі на

маршрутах постачання. Досягнення ринково-маркетингової стійкості націлене на поєднання фокусу на стабільних ринках із дослідженням нових, потенційно ризикованих сегментів, а також гнучке управління брендом і швидку реакцію на зміни у конкурентному середовищі (рис. 1.1).

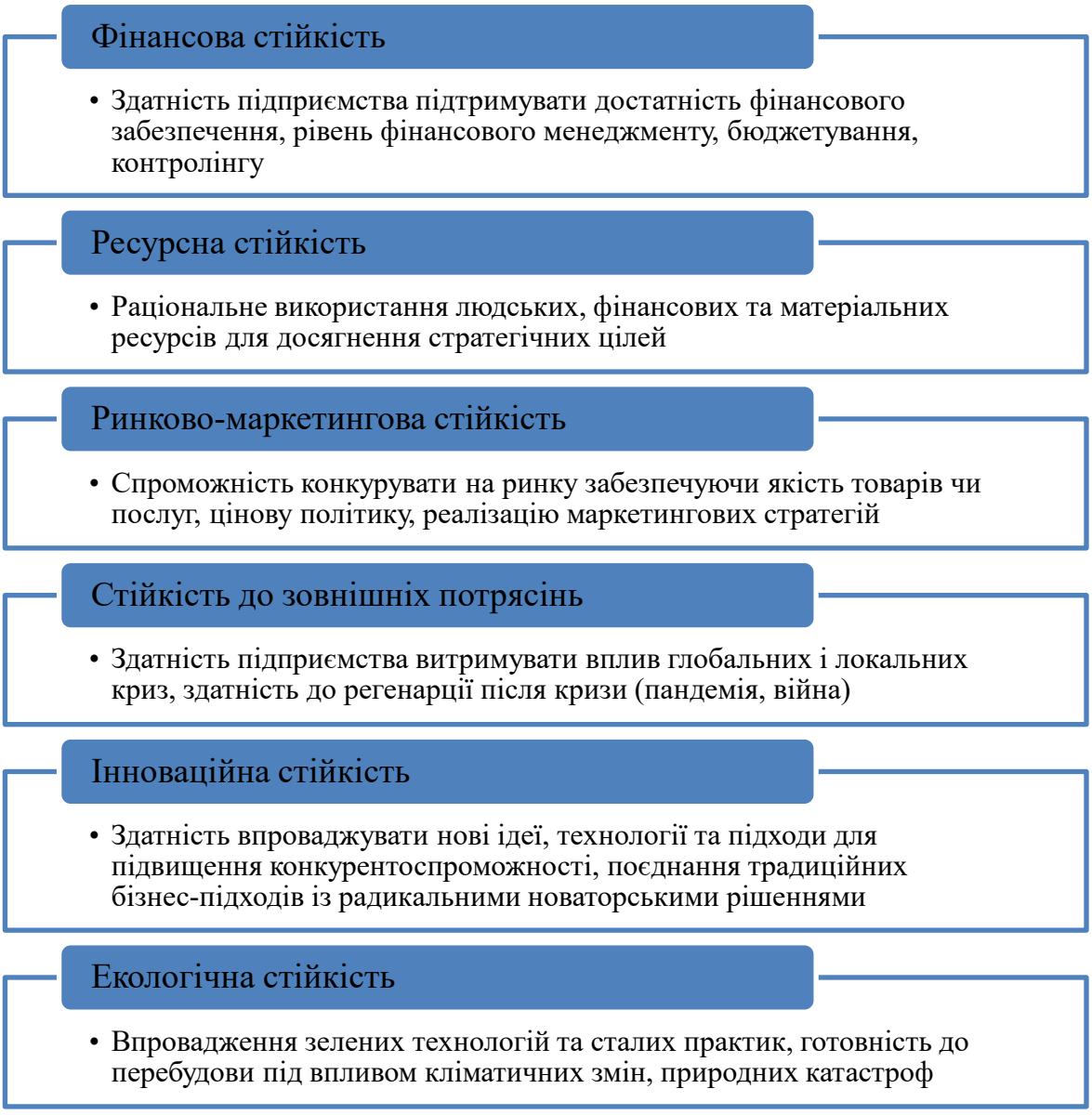

Рисунок 1.1 – Складові стійкості підприємницької діяльності

Джерело: складено авторкою на основі [10; 17; 19; 20]

Відмітимо ще такий особливий момент: у сучасному світі соціальна інтеграція має значний влив на стійкість підприємництва, тому практики управління мають бути націлені на інвестиції у розвиток рідного міста та

області, освіту працівників і соціальну відповідальність.

Умови нестабільності середовища обумовлюють необхідність пошуків ефективних принципів забезпечення стійкості їх діяльності. Найважливіші, на наш погляд, принципи, яким варто приділяти увагу (табл. 1.1).

Таблиця 1.2 – Принципи забезпечення стійкості підприємницької діяльності та їх контент

Принцип	Інформаційний контент принципу
Диверсифікація	Зменшення залежності від одного джерела доходів через вкладення в різні сфери діяльності, нові ринки, асортимент продукції, залучення інвестицій у нові галузі для зниження ризиків, диференціювання джерел постачання і мінімізація ризику
Орієнтація на якість продукту	Забезпечення максимальної клієнтської цінності, виробництво високоякісної продукції для підвищення задоволеності клієнтів
Соціальна значущість	Вирішення суспільно важливих проблем через діяльність компанії
Толерантність до невдач	Розгляд невдач як частини інноваційного процесу
Люди як найцінніший ресурс	Інвестування в співробітників і оптимізація робочих процесів
Емоційний зв’язок із клієнтами	Розвиток довірливих відносин із клієнтами для підвищення лояльності
Гнучкість	Модифікація бізнес-процесів для відповідності новим умовам, моніторинг і мінімізація впливу ризиків, планування дій на випадок надзвичайних ситуацій
Фінансова стабільність	Створення фінансової «подушки», забезпечення ліквідності та контроль витрат, пошук додаткових джерел фінансування, використання можливостей залучення капіталу
Інноваційність	Інвестиції в дослідження, розробка нових технологій і підходів для підвищення ефективності

Джерело: складено авторкою на основі [7; 10; 17]

Важливим питанням для забезпечення стійкості є виконання правил бізнес-етики. Українська бізнес-етика перебуває на етапі становлення, конверсії та впливу численних внутрішніх і зовнішніх факторів, таких як корупція, недосконаліть законодавства, війна. Бізнес-етика базується на принципах чесності, поваги, соціальної відповідальності та дотримання

закону. Проте в реаліях українські підприємці часто нехтують цими принципами, віддаючи перевагу максимізації прибутків будь-якою ціною. Проблеми включають недобросовісну рекламу, дискримінацію при наймі, уникнення податків і зловживання правовими нормами. Соціальна безвідповідальність та нехтування іміджевими рисами портрету ділової людини все ще залишаються поширеними явищами.

Відсутність культури партнерства, конфлікти інтересів і низький рівень тайм-менеджменту ускладнюють ситуацію. Незадовільний мобільний етикет і недотримання норм спілкування в інтернеті також негативно впливають на репутацію бізнесу. Водночас зміна підходів до етики підприємництва здатна привернути інвестиції та наблизити Україну до стандартів розвинених країн. Етичний бізнес стане запорукою довготривалого успіху та позитивного іміджу держави на міжнародній арені. Брак узгодженості між партнерами підриває стійкість бізнесу, створюючи конфлікти, які блокують ефективність управління та руйнують довіру всередині команди, натомість стійке підприємництво базується на єдиній візії, гармонійно інтегрованих цілях і чітко визначених правилах гри, які мотивують кожного учасника діяти злагоджено та конструктивно. Розв’язання внутрішніх суперечностей шляхом аналізу і впровадження спільних рішень забезпечує стабільний розвиток і гнучкість перед викликами.

Стійкість підприємницької діяльності в умовах збереження надвисоких воєнних ризиків залежить від широкого діапазону чинників, які взаємодіють між собою та впливають на здатність підприємств протистояти кризам. В цьому зв’язку доцільно розглянути більш детально як макроекономічні, так і мікроекономічні аспекти, а також додаткові чинники, які набули особливої гостроти в умовах війни.

Макроекономічні чинники класично охоплюють політичну стабільність, ефективність державного управління, економічну політику держави (податкове законодавство, валютний, монетарний та банківський сектори), глобальні ринкові тенденції, геополітичну ситуацію, споживчі настрої. Дійсно,

здатність держави підтримувати правопорядок, забезпечувати ефективне функціонування інститутів і надавати необхідну допомогу бізнесу має вирішальне значення. Війна значно ускладнює ці аспекти, але наявність підтримки від міжнародних партнерів може частково компенсувати внутрішні виклики. Податкові пільги, кредити, субсидії для підприємств, які постраждали від війни, а також заходи для стимулювання експорту і захисту внутрішнього ринку є вкрай необхідними. Український бізнес залежить від експортних ринків і цін на критичні товари, такі як зерно, рослинні жири (практично 80% експорту української аграрної та харчової продукції – це зернові та олійні культури [6]). Окремо підкреслимо ІТ-послуги.

Потрібно зауважити, що нині зростає експорт молочної продукції, консервованих овочів, кондитерської продукції, готових м'ясних виробів, борошна. Війна впливає на репутацію постачальників з України, але міжнародна підтримка у змозі допомогти зберегти конкурентоспроможність. Потрібно додати, що санкції проти країни-агресора, зміни в логістичних маршрутах, зміцнення міжнародних альянсів і співпраця з ЄС є рятівним колом для підприємців в Україні, оскільки сприяють стабілізації економіки.

Мікроекономічні чинники включають рівень фінансової стабільності суб'єкта підприємництва, організаційну структуру та пріоритизацію зусиль, інновації та цифровізацію, стратегічні цілі, корпоративну культуру, ризик-менеджмент. Умови війни підвищують важливість управління ризиками, формування резервів і пошуку різнопланових джерел фінансування. Гнучкість структури дозволяє швидко реагувати на нові виклики, наприклад, зміну місця розташування виробництва чи посилений розвиток експорту. Використання сучасних технологій для оптимізації робочих процесів, автоматизації і віддаленої роботи допомагає підтримувати ефективність. В умовах кризи важливо підтримувати моральний дух працівників, соціальну стабільнсть і забезпечувати прозору комунікацію. Управління ризиками включає розробку планів дій у надзвичайних ситуаціях, страхування майна і операцій, а також створення альтернативних каналів збуту і постачання.

Чинники, що з особливою гостротою постали в умовах війни – це, насамперед: захист працівників, релокація бізнесу у відносно безпечні регіони, інвестиції в охорону майна. Не менш важливими є перебудова логістичних маршрутів, обхід зон бойових дій, використання міжнародних транспортних коридорів. З огляду на атаки на енергетичну інфраструктуру, підприємства повинні забезпечувати альтернативні джерела енергії (генератори, сонячні панелі). Нестабільність і ризики війни вимагають створення програм підтримки персоналу, зокрема психологічної допомоги. Для залучення й утримання талановитих співробітників компаніям варто інвестувати в їхній професійний розвиток, створювати можливості для горизонтального зростання, наставництва та навчання, а також формувати позитивний імідж роботодавця. Вивчення успішних HR-кейсів підказує, що важливо не лише забезпечувати фінансову мотивацію, але й робити працю цікавою, створюючи умови для балансу між професійним і особистим життям [1; 4; 12; 15].

Важливо шукати партнерів за кордоном для фінансування, доступу до технологій і виходу на нові ринки. Секторальні особливості полягають у наступному: сільське господарство залежить від сезонності та доступу до земель у зоні бойових дій вимагає оптимізації роботи через технічні інновації і логістичну підтримку. ІТ-галузь є відносно стійкою завдяки можливості дистанційної роботи, але залежна від стабільного інтернету і кібербезпеки. Виробничі підприємства: потребують релокації, нових логістичних рішень і доступу до сировини. Малий бізнес є особливо вразливим, але зберігає гнучкість завдяки швидкому переходу на нові ніші (наприклад, виробництво необхідних товарів для військових чи гуманітарної допомоги).

Із врахуванням цих чинників, бізнес в Україні може залишатися життєздатним, конкурентоспроможним і пристосуватися до нових реалій. Стійкість у сучасних умовах означає піклування не лише про захист і консервацію. Завдяки регенерації підприємства отримують можливість рухатися вперед, створюючи умови для процвітання як самих організацій, так і суспільства в цілому. Таким чином, регенерація стає інтегральною частиною

концепції стійкості, додаючи їй вимір активного відновлення та розвитку.

1.3. Теоретичні інструменти дослідження стійкості підприємницької діяльності в сучасній економіці

Дослідження стійкості підприємництва є комплексним питанням, що охоплює певний набір метрик. Здатність суб'єкта підприємництва ефективно реагувати на зміни, перешкоди та непередбачувані ситуації, зберігаючи при цьому свою продуктивність та конкурентоспроможність. По суті, це не просто вміння витримувати труднощі сучасної економічної доби, а й можливість адаптуватися і розвиватися у відповідь на них. Стійкість бізнесу сьогодні є ключовим чинником успіху. Вона охоплює різні аспекти діяльності включно з фінансовою стабільністю, гнучкістю ланцюжків постачання, здатністю до інновацій, а також розробкою стратегій управління ризиками.

Класичним інструментом дослідження стійкості є аналіз історичної інформації господарсько-фінансових результатів діяльності: аналізу фінансових показників, ліквідність, рентабельність, історія платежів, кредитний рейтинг, зобов'язання підприємства, структура власності, рівень залежності від зовнішніх джерел фінансування (табл. 1.3).

Стабілізація та дієві імпульси до розвитку на засадах стійкості підприємства неможливі без новаторського поліпшення механізму економічної стійкості. Підприємницька діяльність в олійно-жировій галузі має свої особливості. Це питання нас цікавить з огляду на те, що підприємство, яке виступає в якості бази і буде досліджуватись у другому розділі кваліфікаційної роботи веде підприємницьку діяльність саме в цій галузі.

Глибоке розуміння минулих трендів в олійно-жировій галузі (зміни в споживчих вподобаннях, залежність від імпорту, регуляторні зміни) є базисом до прогнозування майбутніх тенденцій. Регулярне відстеження новин, наукових досліджень та публікацій про олії та жири допоможе вчасно реагувати на зміни ринку. Активний моніторинг соціальних мереж також дозволяє відстежувати думки споживачів, виявляти нові тренди в харчуванні

та конкуренцію. Участь у галузевих заходах, таких, як конференції, виставки та семінари – це платформи для нетворкінгу, отримання нової інформації та виявлення інноваційних рішень. Систематичне збирання та аналіз даних про споживачів, конкурентів і ринкові тренди забезпечують об'єктивну картину ситуації.

Таблиця 1.3 – Методичні підходи до аналізу історичної інформації щодо господарсько-фінансових результатів суб'єкта підприємництва

Показник	Тлумачення	Методи аналізу
Фінансові показники	Характеризують фінансовий стан підприємства	Горизонтальний, вертикальний, групування, виділення найбільшого і найменшого значення, трендовий аналіз, порівняльний аналіз з галузевими середніми
Прибуток/збиток	Оцінка фінансових результатів	
Рентабельність	Ефективність використання активів та капіталу	
Ліквідність	Здатність погашати короткострокові зобов'язання	
Платоспроможність	Здатність оплачувати всі свої зобов'язання	
Фінансова стійкість	Рівень залежності від зовнішніх джерел фінансування	
Історія платежів	Своєчасність та повнота платежів	Аналіз динаміки платежів, порівняння з графіком платежів
Кредитний рейтинг	Оцінка кредитоспроможності	Порівняння з минулими рейтингами, аналіз факторів, що впливають на рейтинг
Зобов'язання підприємства (довго- та короткострокові)	Структура боргового навантаження, терміни погашення боргів	Аналіз структури боргу, відстеження термінів погашення
Структура власності	Розподіл власності між акціонерами або учасниками	Аналіз змін у структурі власності, оцінка впливу на прийняття рішень
Рівень залежності від зовнішніх джерел фінансування	Частка залучених коштів у загальній сумі капіталу	Аналіз динаміки залежності, оцінка ризиків, пов'язаних з боргом

Джерело: складено авторкою на основі [10; 11; 13]

Впровадження нових продуктів, технологій та маркетингових стратегій стимулює розвиток бізнесу та допомагає випередити конкурентів. Фокусування на здоров'ї та екології (сучасні тренди у харчуванні та

екологічній безпечності продуктів) вимагає розробки нових видів олій та жирів з відповідними властивостями, а впровадження сучасних технологій (наприклад, штучного інтелекту) в процеси виробництва, контролю якості та маркетингу дозволяє підвищити ефективність бізнесу. Трендспотінг є постійним процесом, тому регулярний аналіз ринку та адаптація до змін є запорукою успіху в олійно-жировій галузі.

Стійкість підприємництва прямо залежить від формування, використання та розвитку кадрового потенціалу. Висококваліфіковані фахівці здатні розробляти нові продукти, впроваджувати сучасні технології та знаходити ефективні рішення для вирішення складних завдань. Гнучкі, охочі до навчання та компетентні співробітники можуть швидко адаптуватися до змін ринку, вимог споживачів та регуляторних норм. Професіонали здатні оптимізувати виробничі процеси, знизити витрати та піднести на новий щабель якість продукції. Кваліфікований персонал сприяє формуванню позитивного іміджу підприємства та підвищенню довіри споживачів. Слабка освітня складова розвитку кадрів в українських підприємствах є серйозною проблемою, що своєю чергою створює дефіцит висококваліфікованих фахівців, особливо в таких спеціалізованих галузях, як харчові технології.

Для комплексного аналізу стійкості підприємства з урахуванням кадрового потенціалу можна використовувати SWOT-аналіз, який дає уявлення про сильні та слабкі сторони підприємства, можливості та загрози зовнішнього середовища, зокрема в контексті кадрового забезпечення. Модель балансу скорингів дає змогу оцінити рівень збалансованості розвитку підприємства за різними напрямками, включаючи кадровий потенціал.

Метод сценаріїв уможливлює розробку різних варіантів розвитку суб’єкта підприємництва в залежності від змін зовнішнього середовища та оцінити готовність підприємства до цих змін. Оцінка компетенцій націлена на визначення необхідних компетенцій персоналу для досягнення стратегічних цілей підприємства. Оцінка стану підприємства в точці біфуркації (критичний стан, коли воно втрачає стійкість), а також його здатності до розвитку або

регресу, потребує застосування кількісних і якісних методів аналізу. Для цього використовують аналіз стійкості динамічної рівноваги (гомеостазу), використання моделювання для відстеження поведінки системи під впливом зовнішніх і внутрішніх факторів.

Оцінка стійкості руху (гомеокінезу) вибудовується на аналізуванні часових рядів: для визначення тенденцій, циклів і можливих точок перелому (біфуркації). Фрактальний аналіз є доцільним для оцінки складності та ієрархічності процесів, що відбуваються в системі. Методи теорії катастроф дозволяють аналізувати поведінку системи в умовах переходу між стабільними станами. Інструменти контролю якості варто застосовувати для доречності та своєчасності втручання у процеси з метою приведення до меж допустимих коливань.

Експертне оцінювання передбачає використання висновків фахівців для оцінки потенціалу розвитку та ризиків регресу. Сценарне планування базується на створенні декількох сценаріїв розвитку ситуації та оцінка їх впливу на підприємство.

Найліпшим методичним варіантом є поєднанням різних підходів для забезпечення полікритеріальності під час оцінювання різних складових стійкості. Використання набору показників для оцінки динамічної рівноваги та розвитку (фінансові, операційні, ринкові показники) і системність у поєднанні кількісних і якісних методів для врахування поліфункціональності підприємства дає можливість оцінити, наскільки підприємство здатне адаптуватися до змін, зберігаючи стабільність, і чи зможе воно перейти до нового рівня розвитку, не втративши при цьому життєздатність.

Отже, дослідження проблеми стійкості підприємства в умовах нестабільності потребує застосування стрес-тестування, моделювання різних сценаріїв, пошуку прийомів та важелів удосконалення управлінських механізмів, розробки довгострокових стратегій для повоєнного відновлення, повернення української продукції на традиційні ринки, модернізації інфраструктури підприємства, для чого потрібен синтез теоретичних знань та

практичної реалізації наукових ідей.

РОЗДІЛ 2
ОЦІНКА ЗАБЕЗПЕЧЕНОСТІ СТІЙКОСТІ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «КАПРО ОЙЛ» В СУЧАСНІЙ ЕКОНОМІЦІ

2.1. Аналіз специфіки організаційної структури управління стійкістю ТОВ «КАПРО ОЙЛ»

Короткі офіційні дані про досліджуване підприємство: компанія «КАПРО ОЙЛ» зареєстрована 14 серпня 2009 року; ідентифікаційний код юридичної особи – 36617706. Адреса ТОВ «КАПРО ОЙЛ»: Україна, 25031, Кіровоградська обл., місто Кропивницький, проспект Промисловий, будинок 14. У своїй діяльності досліджуване ТОВ керується в першу чергу, Конституцією та законами України, а також – актами Президента України, Кабінету Міністрів України, нормативно-правовими актами та своїм Статутом. ТОВ «КАПРО ОЙЛ» на сьогодні відіграє важливу роль у розвитку харчової промисловості Кіровоградської області і є одним із провідних бюджетоутворюючих суб'єктів підприємницької діяльності регіону. Статутний капітал підприємства, створений за рахунок внесків учасників, становить 1 млн 259 тис. грн і повністю внесений грошовими коштами. Фінансово-господарська діяльність «КАПРО ОЙЛ» є прибутковою, що створює сприятливі умови для збільшення обсягів виробництва за рахунок як внутрішніх ресурсів, так і зовнішнього фінансування. Підприємство демонструє лідерство у ціновій політиці та активно просуває нові продукти (кондитерські жири, замінники молочних жирів) на ринок, залишаючись привабливим для інвесторів. Це дозволяє залучати додаткові фінансові ресурси на фінансовому ринку (його кредитором є ОТР Банк).

Свою підприємницьку діяльність ТОВ «КАПРО ОЙЛ» веде у олійно-жировій галузі, що належить до харчової промисловості.

Для забезпечення подальшого економічного розвитку підприємство орієнтується на інноваційний вектор, що передбачає не лише ефективне

використання основних фондів, але й їх відновлення та оновлення. Реалізація цієї стратегії сприяє підвищенню економічної стійкості підприємства та його конкурентоспроможності на ринку.

Відносно економічних наслідків потрібно підкреслити, що ТОВ «КАПРО ОЙЛ» не залежить від російського чи білоруського ринків. Щодо подальшого розвитку підприємства та майбутніх ризиків війни, то, на жаль, на сьогоднішній день тривалість та вплив війни неможливо передбачити.

ТОВ «КАПРО ОЙЛ» стикається з низкою ризиків, які впливають на його стійкість, зокрема економічним, податковим, кредитним, ліквідності, ринковим та управління капіталом. Економічний ризик пов'язаний з нестабільністю бізнес-середовища України, яка переживає політичні й економічні трансформації. Податкова система України також створює ризики через можливі перегляди податкових зобов'язань та появу нових штрафів. Кредитний ризик виникає у випадках, коли контрагенти не виконують свої зобов'язання, що гіпотетично може вплинути на ліквідність компанії. Управління ризиками у ТОВ «КАПРО ОЙЛ» здійснюється через активний моніторинг та ситуативне прийняття необхідних заходів, хоча цілісна формалізована система не прописана як окремий документ. Ці фактори вимагають гнучкості й обачності в управлінні фінансовими інструментами.

Дослідження, проведені нами під час переддипломної практики, дають змогу стверджувати, що система ієрархічних підпорядкувань та зв'язків у ТОВ «КАПРО ОЙЛ», розподіл виробничих обов'язків, влади та комунікаційних каналів є матричною, тобто комбінованою організаційною структурою, яка поєднує обриси лінійної та функціональної структур. Працівники можуть підпорядковуватися одночасно функціональному менеджеру (наприклад, комерційному директору) та менеджеру проєкту (генеральному директору), що сприяє гнучкості, забезпеченню стійкості та більш ефективного використання ресурсів, але також іноді додає складнощі до управлінні через подвійне підпорядкування.

Кадрова складова стійкості підприємства є однією з найголовніших,

тому, що люди – це найцінніший актив. Для економічного зондування ситуації стосовно кадрового потенціалу ТОВ «КАПРО ОЙЛ» з урахуванням інформації, наведеної на сайті підприємства, були сформовані найістотніші сильні та слабкі сторони кадрового потенціалу, його можливості та загрози (в рамках SWOT-аналізу – це чотири блоки) (табл. 2.1) [14].

Таблиця 2.1 – SWOT-аналіз кадрового потенціалу ТОВ «КАПРО ОЙЛ»

Блок аналізу	Характеристика блоку
Сильні сторони	високий відповідальний рівень організації безпеки праці, відсутність нещасних випадків
	розвинена потужна система адаптації та навчання нових працівників (стажування)
	систематична атестація персоналу для підвищення кваліфікації
	чітке регламентування роботи з небезпечним обладнанням
	високий відсоток висококваліфікованих працівників у складі керівників і професіоналів – 21%
Слабкі сторони	високий рівень плинності кадрів: за 2023 рік прийнято 103 особи, звільнено 69 осіб
	гендерний дисбаланс, оскільки жінки складають лише 29,1% загальної чисельності працівників
	значний вплив мобілізації, фактично мобілізовано 85 осіб (18,6% персоналу)
	незначна частка відсоток осіб з інвалідністю серед працівників (22 особи, або 4,8%).
Можливості	розширення програм підвищення кваліфікації персоналу
	запровадження програм мотивації, включаючи гендерну рівність і залучення молодих спеціалістів
	інвестування у модернізацію обладнання для покращення умов праці
	реалізація соціальних програм для підтримки мобілізованих співробітників та їхніх родин
Загрози	додаткова хвиля мобілізації працівників може вплинути на стійкість підприємства
	високий рівень конкуренції на ринку праці, ризик втрати кваліфікованих кадрів
	ризикованість виробничих процесів через роботи підвищеної небезпеки
	негативний вплив економічних та регуляторних змін на оплату праці і зайнятість

Джерело: розроблено авторкою

Опис корпоративної поведінки і дотримання стандартів підкреслює

ключові аспекти стійкості й бізнес-етики, які є основоположними для успіху і репутації ТОВ «КАПРО ОЙЛ». Справа в тому, що репутація – це один із найцінніших невимірюваних активів товариства. Без сумніву, невідповідні висловлювання чи дії співробітників можуть поставити під загрозу довіру клієнтів, партнерів і суспільства, тому упорядкована комунікація і дотримання інформаційної політики допомагають уникнути ризиків, пов'язаних із негативним сприйняттям бренду. Належне використання логотипів, товарних знаків і корпоративної ідентичності гарантує, що ТОВ «КАПРО ОЙЛ» діє відповідно до законодавства та нормативних вимог, що дає можливість уникати проблем із захистом прав інтелектуальної власності, порушенням авторських прав або стандартів використання бренду.

Підтримка корпоративної культури – один із принципів бізнес-етики ТОВ «КАПРО ОЙЛ». Політика, яка регулює публічні заяви та поведінку співробітників, сприяє створенню єдиної корпоративної культури, що забезпечує узгодженість у спілкуванні, зберігає цінності компанії та формує чітке уявлення про те, як бренд взаємодіє із зовнішнім світом. Чітке розмежування особистих і професійних думок дозволяє уникнути конфліктів інтересів і дестабілізації компанії, що також позитивно впливає на сталий розвиток бізнесу, довіру клієнтів і партнерів.

Етична поведінка, як конкурентна перевага, зміцнює імідж «КАПРО ОЙЛ» як відповідальної і прозорої організації, що є важливим фактором для залучення інвесторів і співпраці з іншими підприємствами. Дотримання внутрішньої політики знижує ризик непорозумінь і конфліктів, що можуть виникнути через некоректне використання корпоративної інформації або необережну поведінку співробітників у соціальних мережах.

Екологічна складова стійкості ТОВ «КАПРО ОЙЛ» полягає в тому, що компанія впроваджує заходи ресурсоефективності, такі як встановлення енергоощадних ламп (світлодіодних), і щорічно інвестує у природоохоронні проєкти (вивезення відходів). За весь час діяльності підприємства штрафи за порушення екологічного законодавства не накладалися.

2.2. Діагностика макросередовища та мікроекономічних чинників впливу на результати діяльності ТОВ «КАПРО ОЙЛ»

Макросередовище суттєво впливає на стійкість ТОВ «КАПРО ОЙЛ», воно формує загальний фон діяльності підприємства. Російська агресія створює значні ризики, зумовлюючи економічну нестабільність в Україні та інфляцію [22]. Стабільність гривні та облікової ставки на рівні 13% є важливими для планування інвестиційних витрат, але разом із тим споживча інфляція та високі інфляційні очікування можуть збільшувати витрати компанії на сировину (олія соняшникова, олія пальмова), матеріали (гофроящики) та енергоресурси. Таким чином, резюмуємо, що ТОВ «КАПРО ОЙЛ» та інші українські компанії стикаються з фінансовими труднощами через війну та нестабільність ринків. Відновлення економіки залежить від реформ уряду та заходів Національного банку щодо стабілізації банківського сектору, а майбутнє поки що залишається непередбачуваним через складну політичну та економічну ситуацію.

Економічне розвідування глобальних ринків та експорту дає підстави для таких висновків: компанія залежить від глобальних ринкових тенденцій, зокрема нафтопродуктів, пального та цін на пальмову олію. Від початку війни бізнес потерпає від складнощів з логістикою. Спочатку компанії перепрацювали свою логістику, але з’явилася проблема блокування кордонів та накопичення вантажного автотранспорту. Загалом, це стосується більшою мірою аграрного сектору та промислової продукції. З новин, які транслювали ЗМІ влітку 2024 року, ми знаємо про обурюючі неадекватні вчинки польських фермерів, які на знак протесту проти рішень власного уряду цинічно висипали українське зерно на дорогу.

Дефіцит кваліфікованих кадрів і відтік робочої сили за кордон створюють додаткові виклики для компанії, що вимагає від ТОВ «КАПРО ОЙЛ» інвестування в утримання та навчання персоналу, а також адаптацію до умов ринку праці. Зондування проблем ринку праці України свідчить про

значний кадровий голод, так, 74% бізнесів відчувають дефіцит кадрів (рис. 2.1). Це однозначно вплине на зміну зарплатних пропозицій і відповідне зростання собівартості продукції. До прикладу, 72% роботодавців стверджують, що у 2024 році планують підвищувати рівень заробітної плати. Також більше половини компаній (67%) будуть відкривати нові вакансії цього року. Поруч із цією тенденцією 5% роботодавців вказали, що в їхніх компаніях заплановано скорочення персоналу [4].

Рисунок 2.1 – Характерні риси ринку праці України у 2024 році

Джерело: [4]

Мікроекономічні чинники впливу на результати діяльності ТОВ «КАПРО ОЙЛ» – це його активи, виробничі запаси, дебіторська заборгованість та інші складові внутрішнього потенціалу, а також характер управління їх змінами у часі. Проаналізуємо динаміку оборотних активів ТОВ «КАПРО ОЙЛ» (табл. 2.2, Додаток А). Відмітимо, що виробничі запаси показують такі особливості зміни: у 2020 році зростання виробничих запасів перевищило дворазове (на 106,8%). Надалі зберігається стабільний ріст: на 26,7% у 2021 році, на 143,7% у 2022 році та на 23,8% у 2023 році. Стаття незавершеного виробництва поводиться протягом періоду спостережень,

показуючи майже увесь час зростання. Особливістю є те, що у 2019 році цей показник був відсутній, але з 2020 року почалося його зростання. Найбільший приріст був зафіксований у 2022 році (на 174,7%), згодом у 2023 році спостерігалося зниження на 4%.

Таблиця 2.2 – Аналіз динаміки оборотних активів ТОВ «КАПРО ОЙЛ»

Активи (млн грн)	Роки					Темпи приросту,% (рік до року)			
	2019	2020	2021	2022	2023	20/19	21/20	22/21	23/22
Виробничі запаси	18,2	37,6	47,7	116,3	143,9	106,8	26,7	143,7	23,8
Незавершене виробництво	0,0	13,7	9,8	27,0	25,9	100,0	-28,4	174,7	-4,0
Готова продукція	1,0	24,9	38,8	50,1	46,8	2417	55,9	29,1	-6,5
Товари	0,0	0,0	8,8	0,8	4,0	-	100,0	-91,1	414,3
Торговельна дебіторська заборгованість	0,0	33,9	94,8	96,9	49,8	100,0	179,3	2,3	-48,6
Інша дебіторська заборгованість	10,9	12,2	64,6	105,0	91,6	11,9	427,6	62,6	-12,7
Гроші та їх еквіваленти	1,8	0,0	0,1	0,8	2,5	-97,4	191,3	479,1	218,6
Додаткові оборотні активи	0,2	0,9	0,0	2,1	3,1	361,5	-94,9	4371	44,8
Разом оборотні активи	41,5	131,4	264,6	398,9	367,7	216,5	101,4	50,7	-7,8

Джерело: розраховано авторкою за [14]

У 2020 році показник готової продукції зріс дуже значно. Фактично підприємство почало перезапуск виробництва улітку 2019 року, перша партія готової продукції була реалізована в кінці року. Показник готової продукції продовжував зростати до 2022 року, але у 2023 році зменшився на 6,5%, що пов’язано із труднощами воєнного часу.

Актив товарів виник у 2021 році, однак у 2022 році спостерігався значний спад (на 91,1%), хоча у 2023 році показали різке зростання на 414,3%.

Торгова дебіторська заборгованість показує суттєвий приріст у 2020 році (на 100%) та 2021 році (на 179,3%), але у 2022 році зростання уповільнилося (+2,3%), але у 2023 році відбулося значне скорочення (-48,6%).

Неторгова поточна дебіторська заборгованість помірно зросла у 2020 році (на 11,9%), але значне збільшення можна помітити у 2021 році (на 427,6%)

та у 2022 році (на 62,6%). У 2023 році відбулося зменшення іншої поточної заборгованості дебіторів підприємства на 12,7%.

Гроші та їх еквіваленти у 2020 році зазнали суттєвого скорочення (-97,4%), надалі спостерігався значний ріст, особливо у 2022 році (на 479,1%) та у 2023 році (на 218,6%). Це знову ж таки пов'язано з тим, що підприємство активно відновлювало виробництво. Інші оборотні активи у 2020 році приросли, ріст склав 361,5%, у 2021 році бачимо скорочення на 94,9%, однак у 2022 році різке зростання (на 4371%) та подальше зростання у 2023 році (на 44,8%). Сукупні оборотні активи значно зросли у 2020 році (на 216,5%) та у 2021 році (на 101,4%). Уповільнення зростання відбулося у 2022 році (на 50,7%) та відчутне скорочення у 2023 році (-7,8%).

Стосовно поточного року, звісно, звітних даних про підприємство ще немає, але можна стверджувати, що на діяльність підприємства значно впливають зміни макроекономічного рівня. Так, посилене охолодження тиску інфляції на початку 2024 року, має переважно тимчасовий характер, а зростання цін, у першу чергу, визначалася наповненням ринку істотною пропозицією сирого продовольства, що було наслідком досить урожайного 2023 року та теплим погодним умовам. Головним же фактором стримування інфляції стала фінансова допомога країн-партнерів України, які великою мірою забезпечили стабілізацію валюти. Грошова база має роль першочергового чинника впливу на інфляцію і від лютого 2022 року вона підскочила. Затим зріс і рівень інфляції. Далі відбулася емісія і збільшення грошей в обігу, що триває й дотепер з дуже високим темпом від 20% щорічно.

Для розуміння стану стійкості підприємства і обґрунтованого планування перспектив розвитку важливо знати, як відбувається формування майнової бази, тому проаналізуємо темпи приросту майнових активів у вигляді основних засобів та незварених капітальних інвестицій, які сигналізують про те, що підприємство продовжує будівництво реальних об'єктів (в нашому випадку – це твердопаливна котельня, яка працює на твердому паливі (дрова, брикет, вугілля, пелети).

На рис. 2.2 зображені графіки показників приросту (падіння) незавершених капітальних інвестицій та основних засобів за різними періодами, починаючи з 2020 року. Незавершені капітальні інвестиції дають уявлення про те, що найбільший ріст спостерігається у показнику 629,3% у 2021 році, тоді як значення -94,3% у 2020 році (на самому початку перезапуску виробництва) свідчить про значне зниження. Як бачимо, приріст у вигляді збільшення ступеня, відбувається несистематичним способом.

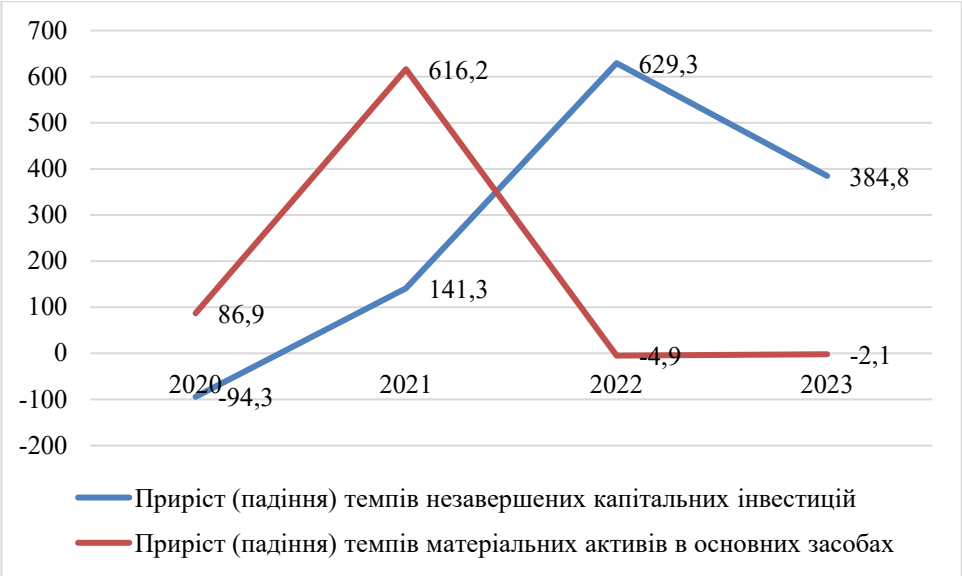

Рисунок 2.2 – Поведінка темпів приросту (падіння) незавершених капітальних інвестицій і основних засобів ТОВ «КАПРО ОЙЛ», %

Джерело: розраховано авторкою за [14]

Основні засоби показують приріст свого значення, починаючи з 32,8 млн грн у 2029 році і досягають піку приросту на рівні 616,2% у 2021 році. Тобто за весь цей період (2019-2023 рр.) вони формуються. Підкреслимо, що концепція інкрементальності є провідною в сенсі безперервного вдосконалення, новаторських трансформацій та розвитку в підприємництві та технологіях. Еволюційні стратегії націлені на досягнення стійких, регульованих і масштабованих результатів шляхом акумулювання поступових позитивних змін або поліпшень. Наступним кроком нашого дослідження є аналіз змін власного капіталу і зобов'язань підприємства (довго і короткострокових). Для цього застосуємо графічний метод (рис. 2.3). У цьому

зв’язку звернемо увагу на те, що дослідження співвідношень у цих показниках, дає підґрунтя для такого висновку: моделювання структури пасивів дозволило ТОВ «КАПРО ОЙЛ» обрати конкретний найбільш прийнятний варіант, де найбільшу питому вагу займає саме власний капітал (бачимо це протягом трьох останніх років) і велика частка належить поточними зобов’язанням. Довгострокові пасиви (банківські кредити терміном більше одного року) є найменшими в структурі пасивів підприємства, що свідчить про помірну та виважену ризик-позицію керівництва.

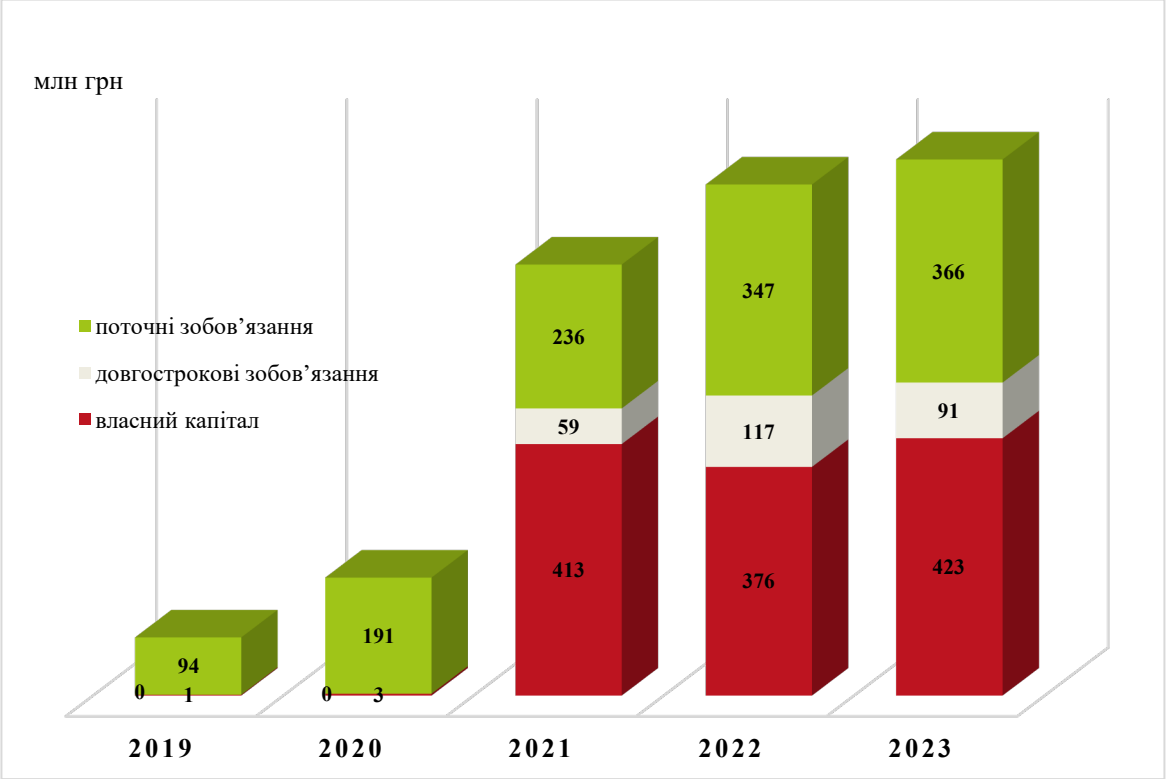

Рисунок 2.3 – Динаміка зобов’язань і власного капіталу ТОВ «КАПРО ОЙЛ» за 2019-2023 роки, млн грн

Джерело: [14]

Аналіз динаміки пасивів ТОВ «КАПРО ОЙЛ» (Додаток А, Б), проілюстрований на графіку рис. 2.3 за 2019-2023 роки, дає розуміння підходів до розподілу власного капіталу, довгострокових кредитів банків та поточних зобов’язань. Детальний огляд показує, що у 2019 році власний капітал становив 1,2 млн грн, проте вже у 2020 році спостерігається значне зростання на 141% – до 3,0 млн грн. У 2021 році відбувся стрімкий стрибок до 413,4 млн

грн (темп приросту склав 13704%), що свідчить про суттєві зміни в структурі фінансування підприємства і значний приплив інвестицій. У 2022 році обсяг власного капіталу знизився на 9,1% – до 375,9 млн грн, однак у 2023 році показник зріс до 423,0 млн грн (приріст на 12,5%).

Залучити довгострокові кредити банків керівництво ТОВ «КАПРО ОЙЛ» вирішило пізніше, у 2021 році, коли з'явилося розуміння про очевидну обмеженість власних ресурсів для розвитку. Довгострокові кредити банків у 2021 році становили 58,6 млн грн, згодом, у 2022 році їх обсяг зменшився на 10,6% - до 52,4 млн грн, а в 2023 році відбулося значне скорочення на 42,5% - до 30,1 млн грн. Це є ознакою поступового зменшення залежності підприємства від довгострокового банківського фінансування.

Обсяг поточних зобов'язань ТОВ «КАПРО ОЙЛ» поступово збільшувався протягом досліджуваного періоду. У 2019 році цей показник становив 94,4 млн грн, а в 2020 році підвищився на 102,4% - до 191,0 млн грн. У 2021 році темп приросту зменшився до 23,7%, що означає зростання зобов'язань до 236,2 млн грн. У 2022 році поточні зобов'язання збільшилися ще на 46,7% - до 346,6 млн грн. У 2023 році темпи приросту сповільнилися до 5,7%, а обсяг такого виду зобов'язань становив 366,3 млн грн.

У цілому, аналіз пасивів ТОВ «КАПРО ОЙЛ» змальовує картину значного збільшення власного капіталу та активне використання ресурсу поточних зобов'язань, що свідчить про активізацію операційної бізнес-діяльності підприємства. Зниження обсягу довгострокових кредитів показує відмову від значних обсягів зовнішнього фінансування для посилення стійкості до кредитного ризику.

Мікроекономічний чинник витрат впливає на результати діяльності ТОВ «КАПРО ОЙЛ», тому проведемо їх аналіз. На основі показників балансів підприємства щодо динаміки виробничих витрат підприємства за 2020-2023 роки можна узагальнити такі висновки. Матеріальні витрати відчутно зросли у 2021 році (на 154,4% у порівнянні з 2020 роком), що пов'язано із збільшенням обсягів виробництва та подорожчанням сировини, збільшенням

тарифів за електроенергію, зростанням цін на паливо. У 2022 році приріст матеріальних витрат становив 18,8%, у 2023 році було незначне скорочення витрат (-1,6%), що пов'язане з оптимізацією використання ресурсів.

Витрати на оплату праці характеризуються стійким зростанням. У 2021 році ці витрати збільшилися на 37,5% порівняно з 2020 роком, що пов'язано одночасно з двома чинниками – підвищенням заробітної плати та збільшенням чисельності працівників підприємства. У наступні роки зростання сповільнилося до 24,3% у 2022 році та 2,3% у 2023 році. Труднощі воєнного часу не дозволили розширювати межі операційної діяльності, частина працівників була мобілізована до лав ЗСУ.

Витрати на соціальне відрахування тісно прив'язані до витрат на зарплату, тому тут всі тенденції закономірні.

Амортизаційні витрати найбільше приросли у 2022 році (на 131,8%), що є наслідком модернізації обладнання, уведенням у експлуатацію нових основних засобів (обладнання, техніки). У 2023 році темпи зростання скоротилися до 15,6%, але залишалися значними.

Інші операційні витрати помітно зросли у 2021 році на 187%, що обумовлено чинниками збільшення обсягів виробничо-комерційної діяльності та частково інфляційними процесами. У 2022 році приріст склав 68,3%, у 2023 році – 7,1%, тобто спостерігаємо поступову стабілізацію.

Сукупні витрати підприємства зросли у 2021 році на 144,6% порівняно з 2020 роком, що є найбільшим приростом за весь період.

Структура витрат виробництва ТОВ «КАПРО ОЙЛ» у 2023 році відображена на круговій діаграмі рис. 2.4, вона переконує у значній матеріалоємності виробництва готової продукції підприємства. Можна додати, що низька частка витрат на оплату праці на українських підприємствах традиційно завжди відмічається в харчовій промисловості та переробленні продуктів сільського господарства (не більше7%). При цьому на цих виробництвах фіксується високий рівень матеріаломісткості (це специфіка виробництва і особливості політики розвитку кадрового потенціалу).

Рисунок 2.4 – Структура витрат товариства «КАПРО ОЙЛ» у 2023 році, млн грн

Джерело: [14]

Аналіз фінансових результатів ТОВ «КАПРО ОЙЛ» за п’ятирічний часовий період дозволяє провести оцінку основних тенденцій у фінансово-господарській діяльності підприємства та зробити висновки щодо його стійкості. Так, чистий дохід зріс з 3 млн грн у 2019 році до 15 989 млн грн у 2023 році. Темпи приросту характеризуються відчутними коливаннями, особливо у 2020 році (171,3%), проте у 2022-2023 роках приріст скоротив темпи (1,2%) завдяки досягненню деякої стабільності на ринку.

Собівартість симетрично збільшувалася, що є закономірним на тлі зростання доходів. Особливо високі темпи приросту собівартості видно у 2020 році (167,8%), проте в 2022 році зафіксовано зниження на 1,8%. Це позитивно вплинуло на рівень валового прибутку.

Валовий прибуток за період аналізу змінився з від’ємного значення (-5 млн грн) у 2019 році до 186 млн грн у 2023 році. Високі темпи приросту у 2020 році (225,0%) та стабільний ріст у наступні роки свідчать про ефективність управління витратами підприємства та стійкість до зовнішніх шоків.

Фінансовий результат від операційної діяльності показав значне

збільшення: з негативного значення у 2019 році (-12 млн грн) до 118 млн грн у 2023 році. Особливо високі темпи приросту були зафіксовані у 2021 році (389,9%) – рік виходу підприємства на планову потужність виготовлення продукції. Адміністративні витрати при цьому зростали поступово, що є виправданим явищем при розширенні діяльності підприємства. Витрати на збут зростали значно швидше (137,7% у 2021 році), що вказує на посилення маркетингової активності та грамотності поставленого безперервного процесу планування та аналізу витрат.

Чистий прибуток збільшився: від нульового значення у 2019 році до 45 млн грн у 2023 році (рис. 2.5).

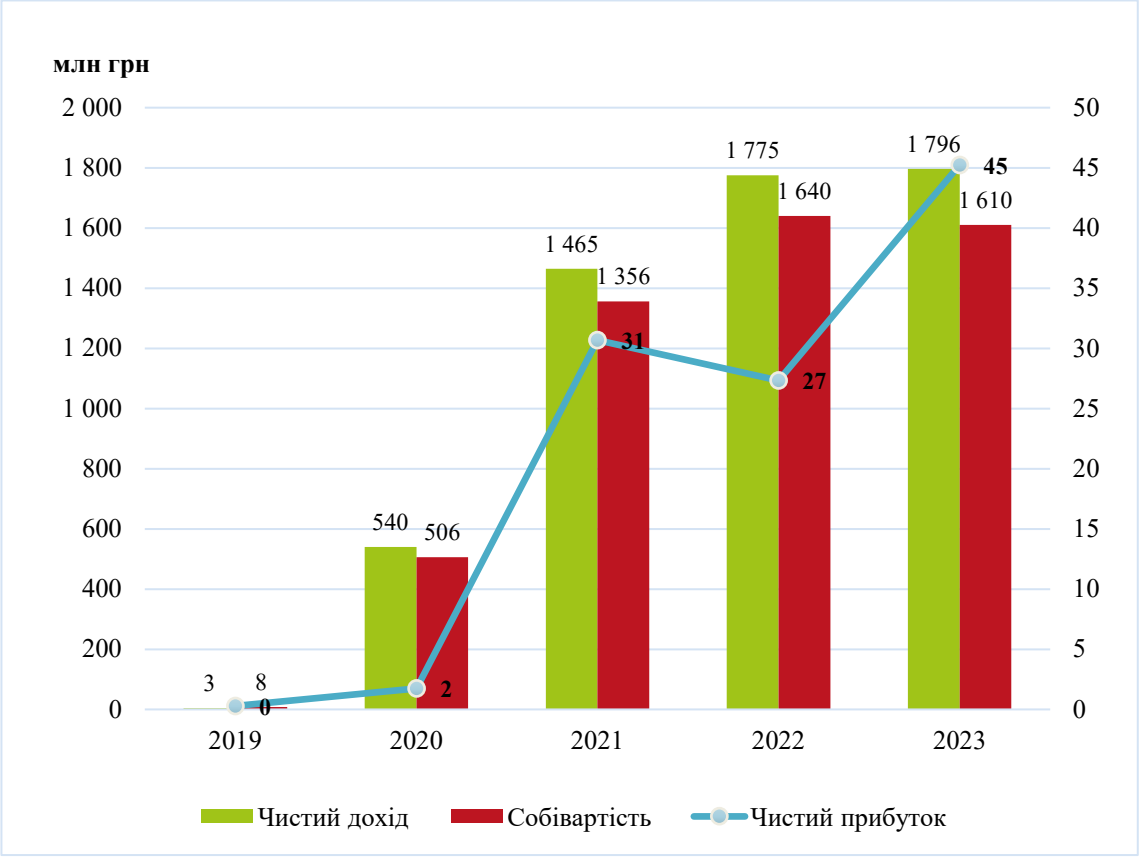

Рисунок 2.5 – Графічне зіставлення чистого доходу, собівартості і чистого прибутку ТОВ «КАПРО ОЙЛ» у 2019-2023 роках, млн грн

Джерело: [14]

Найвищі темпи приросту спостерігалися у 2020-2021 роках (1654%), що підтверджує успішність заходів з покращення ефективності, нарощування капіталу, мотиваційних прийомів позитивного впливу на продуктивність,

підвищення ефективності діяльності управлінського персоналу. При цьому політика оптимізації витрат є тонко продуманою і спрямованою не просто на скорочення поточних витрат, а також застосування доцільних фактичних перевитрат над плановими показниками для досягнення конкурентного успіху в стратегічному аспекті.

Таким чином, зростання доходів, прибутку та ефективне управління витратами сприяють підвищенню стійкості підприємства. Проте відчутні коливання окремих доходів і витрат потребують уваги і підвищення стабільності для зменшення впливу непрогнозованих факторів.

Узагальнюючи отриману в ході аналізу інформацію, підкреслимо, що умови воєнного стану значно ускладнюють функціонування підприємства. Для забезпечення стійкості підприємств необхідно увесь час працювати над стратегією, яка враховує всі аспекти управління, оптимізації та мінімізації ризиків. Впровадження цифрових технологій для моніторингу виробничих процесів, застосування Lean-методології або Kaizen для скорочення витрат та підвищення ефективності, Використання динамічних моделей ціноутворення, які враховують нестабільність ринку, зміну витрат та поведінку основних покупців продукції, механізми мотивації, які стосуються нематеріальних стимулів, таких як гнучкий графік, пошук локальних альтернатив та диверсифікація каналів постачання, розвиток логістичних систем, скорочення втрат на етапах закупівлі, виробництва та логістики через активну практику аналітичних інструментів.

Управління ризиками можна посилювати за допомогою попередньої перевірки контрагентів та використання акредитивів, зміцнення системи охорони майна, використання резервного обладнання та створення стратегічних запасів, зменшення маркетингових ризиків через урахування нових споживчих запитів. Ці заходи сприятимуть мінімізації негативного впливу воєнного стану та забезпечуватимуть стійкість підприємства, що є надто важливим для функціонування підприємства в умовах кризи.

2.3. Аналіз управління стійкістю ТОВ «КАПРО ОЙЛ» в умовах нестабільності сучасної економіки

Особливістю забезпечення економічної стійкості ТОВ «КАПРО ОЙЛ» є те, що підприємство є учасником зовнішньоекономічної діяльності. З точки зору неоінституціональної теорії управління стійкістю ці аспекти дуже мало досліджені. Концепція забезпечення стійкості підприємства пояснює таку можливість забезпечення під кутом зору застосування евристичного підходу до формування та укладання контрактів.

Модель комплексної системи підходів до такого управління передбачає синергетичний об'єктно-суб'єктний зв'язок через розвиток синергетичної взаємодії обмежених механізмів, а саме: розробки стратегії підприємства; механізм формування співвідношення власного і позикового капіталу, управління його конфігурацією; механізм формування та регулювання фінансових потоків; механізм зовнішньоекономічної діяльності.

Стратегічне управління стійкістю підприємства ТОВ «КАПРО ОЙЛ», безпосередньо пов'язане з вирішенням низки гостроактуальних завдань, які включають мобілізацію фінансових ресурсів та управління бізнес-активністю та рентабельністю. У сучасних умовах нової економіки оцінка цих параметрів є вирішальним чинником прийняття стратегічних рішень.

Для ефективного забезпечення заходів зміцнення стійкості ТОВ «КАПРО ОЙЛ» нами було оцінено наявні джерела фінансування (власні, позикові, залучені), структуру доходів і витрат, поточні інвестиційні програми та зональний розподіл фінансових ресурсів між основними видами діяльності.

Регулювання зовнішньоекономічної діяльності для ТОВ «КАПРО ОЙЛ», яке взаємодіє з міжнародними ринками, важливо оцінити ефективність експортно-імпортних операцій. Аналіз бізнес-активності на зовнішніх ринках включає, першочергово, ризики валютних коливань.

Валютні коливання істотно впливають на міжнародну торгівлю та перевезення, відтак, зростання вартості імпортованих матеріалів (аналізоване

підприємство імпортує пальмову олію), що оплачується у доларах. Це може збільшити собівартість продукції, а імпорт послуг та транспорту при ослабленні гривні призведе до подорожчання таких послуг у національній валюті. До прикладу, послуги логістики вартістю 50 тис. дол. у 2024 році обійдуться в 2,05 млн грн, а в 2025 році – вже в 2,25 млн грн. Зазначимо, що наші розрахунки базуються на прогнозах МФВ [9].

При умові, що підприємство (орієнтовно) витрачатиме 200 тис. дол на імпорт матеріалів і транспортні послуги щороку та при курсі у 2024 році 41 грн/дол. витрати становитимуть 8,2 млн грн, проте уже в 2025 році при прогнозованому курсі 45 грн/дол. відповідні витрати зростуть до 9 млн грн, що на 800 тис. грн буде вже більше. Це збільшення витрат, за прогнозом, може призвести до перегляду бюджетів, цін на продукцію та зниження рентабельності, якщо не буде заходів із хеджування валютних ризиків.

Прогноз ризику на основі даних МВФ (2025-2029 рр.) такий: зростання курсу з 45 до 51,7 грн/дол. (2025-2029 рр.) буде означати додаткове подорожчання валютних витрат на 15% у гривневому еквіваленті.

Для забезпечення стійкості підприємства необхідний глибокий аудит його активів, оцінка їхньої ліквідності та ефективності використання. Важливо впроваджувати показники, що характеризують динаміку розвитку бізнесу: коефіцієнт оборотності активів, рівень фінансової незалежності, аналіз дебіторської та кредиторської заборгованості. У табл. 2.3 нами відображено підсумки розрахунків мінливості та темпів приросту індикаторів бізнес-активності ТОВ «КАПРО ОЙЛ». Проведений аналіз фінансових коефіцієнтів ТОВ «КАПРО ОЙЛ» за період з 2019 по 2023 роки сигналізує про значні коливання в ефективності використання активів. Після значного зростання більшості розрахованих показників у 2020 році спостерігається їх стабілізація та подальше деяке падіння. Так, після помітного збільшення у 2020 році коефіцієнт оборотності активів має тенденцію до зниження. Стосовно оборотності запасів бачимо аналогічні зміни, після зростання у 2020-2021 роках, коефіцієнт почав знижуватися. В цьому плані причинно-наслідковий

зв’язок – збільшення обсягів запасів та зміна підходів до управління запасами.

Таблиця 2.3 – Аналіз зміни та темпів приросту показників бізнес-активності ТОВ «КАПРО ОЙЛ»

Коефіцієнти оборотності	Роки періоду					Темпи приросту,%			
	2019	2020	2021	2022	2023	20/19	21/20	22/21	23/22
активів	0,0	2,8	2,1	2,1	2,0	7831	-25,7	2,2	-3,5
запасів	0,2	7,1	13,9	9,1	8,1	3950	96,7	-34,4	-11,0
дебіторського боргу	0,2	10,0	9,2	8,8	12,7	5618	-7,7	-4,4	44,5
кредиторського боргу	0,3	31,0	27,0	11,6	18,1	9606	-12,9	-57,0	55,5
власного капіталу	2,7	180,3	3,5	4,7	4,2	6587	-98,0	33,3	-10,0
основних засобів	0,1	8,8	3,3	4,2	4,4	8506	-62,1	27,4	3,4

Джерело: розрахунки авторки за [14]

Оборотність дебіторської заборгованості є більш стабільною у динаміці, хоча спостерігається дякою мірою зростання у 2023 році. Коефіцієнт оборотності кредиторського боргу широко коливається, що вказує на особливості політики управління кредиторською заборгованістю.

Оборотність власного капіталу характеризується високими темпами зростання у 2020 році, але у наступні роки він різко знижується через зміни у обсязі власного капіталу (суттєве нарощування). Оборотність основних засобів характеризується аналогічними змінами, як і коефіцієнт оборотності активів. У цілому, значні коливання фінансових коефіцієнтів свідчать про нестабільність фінансового стану підприємства. Зниження коефіцієнтів оборотності активів, запасів та основних засобів показує брак активів та потенційні труднощі із здійсненням платежів, які викликані зовнішніми економічними впливами. Якщо поглянути на значення коефіцієнта оборотності дебіторської заборгованості у 2023 році, то можна стверджувати, що управління дебіторською заборгованістю покращилося.

У табл. 2.4 нами узагальнено тенденцій у змінах характеру бізнес-активності підприємства, пояснення та причинно-наслідкові зв’язки із

стійкістю підприємницької діяльності досліджуваного підприємства.

Таблиця 2.4 – Аналіз показників бізнес-активності у взаємозв'язку із стійкістю ТОВ «КАПРО ОЙЛ»

Показники	Тенденція	Пояснення	Зв'язок із стійкістю
Коефіцієнт оборотності активів	Зростання до 2020 року, зниження у 2022-2023 рр.	Зниження ефективності використання активів у 2022-2023 рр.	Оптимізація управління активами для адаптації до ринку.
Коефіцієнт оборотності запасів	Різке зростання до 2021 року, спад у 2022-2023 рр.	Проблеми в управлінні запасами у 2022-2023 рр.	Покращення логістичних процесів.
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	Зростання до 2020 року, зниження у 2021-2022 рр., покращення у 2023 році	Потреба у посиленому контролі дебіторської заборгованості.	Стабілізація грошових потоків для підвищення ліквідності.
Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості	Зростання до 2020 року, різке падіння у 2022 році, відновлення у 2023 році	Ризики для забезпечення стабільності постачання.	Покращення відносин із постачальниками.
Коефіцієнт оборотності власного капіталу	Велике зростання у 2020 році, стабілізація у 2021-2023 рр.	Стабілізація, але є потреба у зниженні волатильності	Планування та інвестиції в розвиток.
Коефіцієнт оборотності основних засобів	Зростання до 2020 року, зниження у 2021 році, часткове відновлення у 2022-2023 рр.	Покращення використання виробничих потужностей	Модернізація обладнання для ефективності.

Джерело: розробка авторки

Оцінка рентабельності як основи стійкості, виконує завданням забезпечення позитивної рентабельності основних напрямків діяльності. Це вимагає оцінки таких показників: рентабельність продажів, активів, капіталу, оцінку беззбитковості. Таке оцінювання дозволяє отримати висновки про ефективність використання ресурсної бази підприємства та його здатність максимізувати прибуток, хоча коливання рентабельності є значними.

Коефіцієнт рентабельності активів неухильно змінюється, у 2020-2021 роках бачимо зростання, проте у наступні часові проміжки відбувається зниження внаслідок зміни кон'юнктури ринку та об'єктивного зростання цін на сировинні ресурси та енергоносії. Коливання коефіцієнта рентабельності

власного капіталу має виражений циклічний характер. Після значного зростання у 2020 році відстежується його зниження, а потім поступовий ріст.

Амплітуда коливань показника рентабельності продажів показує значний розмах, що говорить про високу чутливість прибутковості до змін обсягів реалізації продукції та витрат на виробничу діяльність і маркетинг.

Таблиця 2.5 – Аналіз динаміки темпів зростання рентабельності ТОВ «КАПРО ОЙЛ»

Модифікація рентабельності (коефіцієнти)	Період (роки)					Темпи зростання,%			
	2019	2020	2021	2022	2023	20/19	21/20	22/21	23/22
рентабельності активів	0,003	0,009	0,043	0,033	0,051	199,7	380,2	-24,8	57,0
рентабельності власного капіталу	0,232	0,584	0,074	0,073	0,107	151,5	-87,3	-2,0	46,9
рентабельності продажів	0,086	0,003	0,021	0,015	0,025	-96,5	546,3	-26,5	65,2
рентабельності основних засобів	0,009	0,029	0,070	0,065	0,111	218,9	144,8	-6,3	69,5

Джерело: розраховано авторкою за [14]

Значні коливання показників рентабельності свідчать про вразливість стійкості підприємства до зовнішніх викликів через зміни цін на сировину та енергоносії, відтермінування оплати поставленої продукції покупцям, зміни у фінансовій структурі. Позитивно, що у 2022-2023 роках підприємство демонструє високий рівень свого адаптаційного потенціалу стійкості. Застереженням є обмежена кількість основних ринків, що може викликати підвищення ризиків для бізнесу, пов’язаних зі змінами ситуації на ринку.

В цілому, стратегія утримання стійкості у новій економіці суб’єкта підприємницької діяльності ТОВ «КАПРО ОЙЛ» характеризується прибутковістю фінансово-господарської діяльності, існує можливість збільшення обсягів виробництва за рахунок внутрішнього потенціалу та зовнішнього фінансування. Лідерство в області цінової політики та просування нових продуктів виявляється в тому, що підприємство привабливе для інвесторів і підсилює свою діяльність кредитними ресурсами.

РОЗДІЛ 3
НАПРЯМКИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТІЙКОСТІ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ В СУЧАСНІЙ ЕКОНОМІЦІ

3.1. Стратегування сценаріїв розвитку і форсайтивності стійкості підприємницької діяльності ТОВ «КАПРО ОЙЛ»

Нові підходи до забезпечення стійкості ТОВ «КАПРО ОЙЛ» у нових економічних умовах пропонується будувати на інтеграції форсайту та адаптивних стратегій. Форсайтивність як основа стійкості, є феноменом, який складно фізично виміряти у цифровому конкретному вираженні, але ми вбачаємо її прояв у здатності суб'єкта підприємницької діяльності впроваджувати інновації, трансформувати напрямки діяльності та залишатися стійким перед викликами невизначеності та тотальної непрогнозованості.

Для успішної адаптації до умов нової економіки ТОВ «КАПРО ОЙЛ» має інтегрувати форсайт як стратегічний інструмент. Це означає, в першу чергу, аналіз трендів та майбутніх сценаріїв, а також постійне відстеження змін у макроекономічному, енергетичному та фінансовому середовищах. Наприклад, з огляду на зростання популярності сталих енергоресурсів, доцільно інвестувати додаткові ресурси у вдосконалення твердопаливної котельні та здійснювати пошуки інноваційних підходів до використання альтернативних джерел енергії для підкріплення енергонезалежності.

Сценарне планування форсайтивності та стійкості передбачає створення кількох сценаріїв розвитку, включаючи оптимістичний, песимістичний та базовий, що дозволить оцінити можливі наслідки, зокрема ризики, пов'язані з війною, мобілізацією працівників та інфляційними процесами.

Наші пропозиції стосовно адаптації бізнес-моделі ТОВ «КАПРО ОЙЛ» до мінливих умов нової економіки, враховуючи тенденції скорочення торгової дебіторської заборгованості (-48,6% у 2023 році) та збільшення ліквідності (грошові ресурси +218,6%), стосуються оптимізації дебіторської політики.

Важливо розробити механізми для зменшення залежності від контрагентів з високим кредитним ризиком, наприклад, шляхом введення передоплати або страхування дебіторської заборгованості. Окрема рекомендація стосується розширення оборотного капіталу. Наприклад, використовувати зростання інших оборотних активів (+44,8% у 2023 році) для інвестицій у високорентабельні напрямки, такі як використання у котельні нових видів палива (пелети преміум-класу).

Інкрементальність та інновації у форсайтивності рекомендуємо базувати на прийнятті еволюційного підходу, спрямованого на поступове вдосконалення процесів. За допомогою інвестицій в технології, доцільно провести модернізацію виробничих потужностей, зокрема, перехід на обладнання з вищим ККД, що дозволить зменшити операційні витрати.

Нові бізнес-напрями можуть з’явитися у царині вивчення можливостей впровадження сервісів енергетичного консалтингу на базі своїх кейсів, що забезпечать додаткові джерела доходу.

Фінансова стійкість та управління ризиками для зменшення залежності від нестабільних економічних умов може стосуватися диверсифікації джерел фінансування за допомогою використання грантів або програм партнерських країн для розвитку енергетичної незалежності. Система управління ризиками обов’язково повинна включати політику кредитного моніторингу, оцінку ринкових ризиків та інструментів для хеджування валютних ризиків.

Стратегічна комунікація та партнерство у контексті форсайтингу та стійкості має орієнтуватися на використання партнерських відносин з міжнародними організаціями та урядовими програмами, що також буде позитивно впливати на стійкість. Розширення експортного потенціалу через вихід на нові ринки, побудова репутації інноваційного підприємства через ідею просування екологічно чистої продукції та партнерські ініціативи, участь у міжнародних форумах. Досліджуване підприємство має потенціал трансформації викликів нової економіки у можливості, застосовуючи стратегічний форсайт, інноваційність та адаптивність. Інтеграція новітніх

технологій, підвищена автоматизації виробничих процесів і цифровізація бізнесу доцільна в процесах оптимізації гідрогенізації та переетерифікації жирів. Використання технологій інтернету речей (IoT) дозволить контролювати і прогнозувати виробничі параметри у реальному часі, зменшуючи непродуктивні втрати та підвищуючи ефективність.

Форсайт цифровізації системи менеджменту якості доречно впровадити для управління системою HACCP та моніторингу виконання вимог стандартів ISO та FSSC 22000, аналіз даних із застосуванням технологій великих даних (Big Data) доцільний для виявлення точок вдосконалення системи харчової безпеки. Форсайт потрібен також у контексті розробки інноваційних типів жирів із врахуванням вимог клієнтів і трендів на ринку завдяки застосуванню передових технологій моделювання.

Окремим напрямом стратегування сценаріїв розвитку і форсайтивності в аспекті забезпечення стійкості підприємства є підвищення стійкості до зовнішніх ризиків на основі використання прогнозних моделей для управління ланцюгами постачання на базі алгоритмів штучного інтелекту, що дасть можливість привести до мінімуму ризики нестабільності в логістиці.

Застосування віртуальної та доповненої реальності (VR/AR) для навчання персоналу та підвищення кваліфікації у сучасних умовах виробництва є окремим напрямом форсайту.

Взаємодію з платформою «Industry4Ukraine» для залучення інвестицій і отримання рекомендацій з модернізації можна використовувати для форсайтивності співпраці з державними та галузевими платформами [23]. Для цього пропонується сформувати чітку дорожню карту з прописаними етапами впровадження стратегування сценаріїв розвитку.

Для зростання та виходу на новий стратегічний рівень проактивної форсайтивності, має однозначний сенс неухильно дотримуватися критично важливих принципів. По-перше, необхідно ставити амбітні цілі, оскільки для масштабування бізнесу стратегічні цілі мають виходити за рамки поточного горизонту. Стратегування «плавного» росту не передбачає роботи колективу

підприємства роботи на максимум можливостей. Виходячи з цих позицій, слід почати планувати діяльність підприємства так, ніби потрібно досягнути 150% від планованого результату. Цілі і плани мають бути реальними, а не відірваними від життя та можливостей виробництва.

По-друге, витрачати ресурси підприємства ТОВ «КАПРО ОЙЛ», які воно має у своєму арсеналі, потрібно лише на результат. Необхідно визначати бізнес-метрики та бюджети ресурсів, від яких залежить фінансовий успіх. Наступний крок – будувати процеси виробництва і комерції так, щоб кожен із них мав безпосередній вплив на одну з визначених метрик. Усі процеси і нелогічні зв'язки, які не потрапили у цей діапазон, мають бути відсіяні. Природно, оптимізація може торкнутися певних посад в штатному розписі і створити тертя в колективі, але усі ресурси (людські, передовсім) повинні працювати на економічне зростання та стійкість підприємства.

По-третє, для форсайтивності має значення регулярна ретроспектива ТОВ «КАПРО ОЙЛ», тому слід заздалегідь планувати часові періоди та частоту розгляду та оцінювання результатів і коригувати діяльність ТОВ «КАПРО ОЙЛ». Тут важливо застосовувати правило: не вирішувати проблеми тоді, коли вони вже виникнуть, а діяти на випередження. Керівник та менеджери мають тримати руку на пульсі комплексного ритму та постійно відстежувати динаміку. Виконання цього правила гарантує, що бізнес невпинно буде рухатися траєкторією, яка веде до бажаних цілей стійкості.

По-четверте, безальтернативним підходом є залучення партнерів. Очевидно, що синергетичні зусилля колективу дають найкращий результат і для цього вкрай необхідно працювати над обопільно корисними колабораціями, відшукувати можливість співпраці та пропонувати цінність продукції (послуг) підприємства не лише клієнтам та покупцям, а й партнерам-підприємцям, а також суміжним та супутнім бізнесам. Спільні зусилля дадуть можливість зростати суттєво швидше, а стратегічно принесуть ще багато переконливих переваг у забезпеченні стійкості.

3.2. Управління комплексною мотивацією персоналу ТОВ «КАПРО ОЙЛ» з метою посилення стійкості в умовах сучасної економіки

В процесі дослідження нами було з’ясовано, що мотивація персоналу в ТОВ «КАПРО ОЙЛ» в умовах війни є досить актуальним питанням. Втрати, стреси, невизначеність майбутнього, постійна тривога через можливість втратити крихкість безпеки – все це значно впливає на психологічний стан людей і, відповідно, на їхню працездатність. Тому, розробка ефективних механізмів мотивації є надзвичайно важливим завданням для ТОВ «КАПРО ОЙЛ». В табл. 3.1 нами узагальнено основні складові комплексної мотивації, які на наш погляд, доречно застосовувати в сучасних умовах економічної нестабільності для зміцнення стійкості досліджуваного підприємства.

Зауважимо, що системи мотивації є складними і пов’язаними з біологічними, соціальними, економічними та іншими чинниками. Так, під час сильного мотиваційного піднесення біохімічні процеси в організмі нагадують стан, спричинений вживанням стимуляторів мозкової діяльності, що може призвести до суб’єктивного сприйняття ситуації та, відповідно, до помилкових рішень, тому рекомендацією є тайм-аут в ухваленні остаточного рішення до моменту, коли емоційний стан стане більш стабільним.

Аналіз потреб та вторинних вигод є окремим аспектом мотивації. Кожне рішення або дія часто пов’язана із задоволенням певних потреб, зокрема прихованих (вторинних вигод). Наприклад, установки, які прищеплюються з дитинства, можуть спотворювати розуміння власної мотивації (до прикладу, переконання, що прагнення до фінансового успіху, влади чи слави є негативним явищем). Для підвищення ефективності мотивації важливо усвідомлювати, які саме потреби стоять за тими чи іншими діями, а також які переваги отримує індивід завдяки збереженню певної поведінки.

Пошук причин фрустрації при реалізації цілей є ще однією характеристикою мотивації. Якщо людина усвідомлює причини, чому певне завдання має бути виконане, але все одно не робить цього, в такому випадку

корисно поставити запитання: які потреби особистості залишаються незадоволеними, коли людина намагається реалізувати заплановане.

Таблиця 3.1 – Пропоновані складові оновленої системи матеріальної та нематеріальної мотивації у ТОВ «КАПРО ОЙЛ»

Вид стимулу	Пояснення суті стимулу
Матеріальна мотивація	
Премії за результати	Система преміювання, яка пов’язує зусилля співробітників із винагородою
Бонуси за проєкти	Додаткові виплати за виконання критично важливих актуальних завдань
Індексація зарплат	Регулярне підвищення зарплат відповідно до інфляції
Медичне страхування	Забезпечення доступу до профілактики та лікування
Психологічна допомога	Доступ до кваліфікованої допомоги психологів і психотерапевтів
Додаткові відпустки	Надання днів для відновлення і попередження вигорання
Матеріальна допомога	Фінансова підтримка у складних життєвих ситуаціях
Компенсація витрат	Витрати на транспорт, обіди, навчання
Нематеріальна мотивація	
Розвиток кар’єри	Надання можливостей для професійного зростання
Автономія	Делегування повноважень, надання самостійності
Відкрита комунікація	Формування атмосфери довіри, можливість висловлювати бізнес-пропозиції
Визнання заслуг	Публічне відзначення досягнень співробітників
Корпоративна культура	Створення єдиної культури, що об’єднує і мотивує колектив

Джерело: розроблено авторкою

Іноді буває, що обрана стратегія задовольняє одну потребу, але створює конфлікт з іншою. Або ж існує підсвідома впевненість у неефективності тактики, яку ще не було усвідомлено. У таких випадках корисними можуть бути самоаналіз чи консультація з фахівцем у галузі психології.

Ці рекомендації допомагають краще зрозуміти механізми мотивації та ефективніше використовувати їх для досягнення цілей. Мотивація персоналу, особливо в умовах війни є надскладним завданням, яке вимагає комплексного підходу. Баланс матеріальної і нематеріальної мотивації, інноваційна

гнучкість, індивідуальний підхід і створення атмосфери підтримки – це фактори успіху нової мотиваційної системи.

Поєднання ідей матеріальної мотивації та бізнес-симуляцій є, на наш погляд, доцільним способом покращення як управлінських навичок, так і мотивації працівників, особливо в невпорядкованих умовах війни.

Аргументація стосовно впровадження такого проєкту полягає в наступному. По-перше, існує проблема обмеження креативності зовнішніми стимулами. Експерименти свідчать, що зовнішні стимули (винагорода) можуть бути ефективними для виконання рутинних завдань, але пригнічують креативність і здатність до інноваційного мислення. Це особливо важливо для топ-менеджерів, які відповідають за стратегічні рішення і творчі підходи до вирішення бізнес-завдань. Бізнес-симуляції, навпаки, створюють середовище, де стимулом виступає не матеріальна винагорода, а сама можливість навчитися серед обраних, випробувати нові ідеї та удосконалити навички.

По-друге, важливий особливий підхід до внутрішньої мотивації. Історичні факти засвідчують, що художники та митці створюють свої найкращі роботи без зовнішнього тиску. Подібно їм, топ-менеджери можуть бути більш продуктивними, коли залучені до процесу, що розвиває їх внутрішню мотивацію. Бізнес-симуляції дозволяють їм зосередитися на вирішенні комплексних завдань, отримуючи задоволення від самого процесу навчання і досягнення.

По-третє, переконливим аргументом, на наш погляд, є безпечне середовище для експериментів. Саме бізнес-симуляції створюють незвинувачувальний простір для творчості, де помилки не мають фінансових чи репутаційних наслідків. Це дозволяє керівникам випробовувати нові підходи та рішення, чого може не дозволити звичайна робота під тиском.

По-четверте, такий проєкт має довгострокову ефективність, тому що інвестиції в набуття нових знань через бізнес-симуляції сприяють розвитку критичного мислення, інноваційних підходів і стратегічного бачення. Це ефективніше, ніж одноразові матеріальні винагороди, які мають

короткочасний мотиваційний ефект. Отже, навчання і створення умов для самореалізації є більш ефективними стимулами, ніж збільшення фінансових бонусів. Пропозиція запровадження бізнес-симуляцій подається нами як стратегічна інвестиція в розвиток людського капіталу ТОВ «КАПРО ОЙЛ», що сприятиме не лише підвищенню продуктивності, а й створенню кайзен-культури постійного вдосконалення та інновацій.

Рекомендуємо починати з пілотного проєкту впровадження бізнес-симуляції. Розрахунок економічної та соціальної ефективності зміни мотиваційної системи на базі бізнес-симуляцій для 20 керівників (всього на підприємстві працює 42 керівники, тобто для початку пропонуємо відібрати поки що 50% керівників).

Основна ідея: ТОВ «КАПРО ОЙЛ» запроваджує бізнес-симуляцію як інструмент навчання і мотивації. Учасники навчання оволодівають практичними навички, які допомагають ухвалювати ефективні рішення в сучасних бізнес-реаліях. Кожен керівник бере участь у програмі протягом одного місяця. Витрати на одного учасника програми становлять 15 000 грн (сюди включається ліцензія, проведення тренінгу, винагорода лектору тощо). Очікуваними результатами є підвищення ефективності роботи керівників на 10%, що своєю чергою підвищить операційний дохід ТОВ «КАПРО ОЙЛ».

Окрім економії коштів та одержання додаткових економічних зисків, від проєкту очікується також соціальна ефективність у вигляді задоволеність співробітників, тому що учасники навчального проєкту отримують нові навички, які підвищують їхню впевненість у прийнятті рішень, що також позитивно впливає на моральний клімат у колективі. За результатами нашого опитування задоволеність від подібного проєкту очікують від 70% до 85% працівників. Очікується також, що проєкт позитивно вплине на плинність кадрів. Експерти висловлюють думку, що до програми плинність становила 3 керівники, то очікуване зниження плинності після програми – максимум 1 керівник. Економія на рекрутингу та адаптації одного працівника очікується приблизно в розмірі 50 000 грн. Окрім цього, варто зазначити, що участь у

програмах підвищення кваліфікації дасть підприємству додаткову репутаційну цінність серед клієнтів та кандидатів на вакансії.

Таблиця 3.2 – Розрахунки економічної та соціальної ефективності від впровадження пілотного проєкту навчання бізнес-симуляції для керівників ТОВ «КАПРО ОЙЛ»

Показник	Розрахунок	Результат (тис. грн)
1. Економічна ефективність		
Витрати на програму	20 осіб×15 тис. грн	300
Додатковий річний дохід	(20 000 тис. грн×10%)/100%	2000
Чистий економічний ефект	2 000 тис. грн – 300 тис. грн	1700
2. Соціальна ефективність		
Економія від зниження плинності кадрів	(3 - 1) осіб×50 тис. грн	100
Зростання задоволеності працівників	Збільшення з 70% до 85% (прогноз, який базується на результатах опитування)	-
Зниження стресу та покращення клімату	Нематеріальний ефект	-
Поліпшення іміджу компанії	Нематеріальний ефект	-
Загальний економічний ефект	1 700 тис. грн +100 тис. грн	1800

Джерело: розроблено авторкою

Отже, впровадження програми з бізнес-симуляцією забезпечить економічний ефект у розмірі 1 млн 800 тис. грн при початкових інвестиціях розміром 300 тис. грн, а також підвищить задоволеність працівників, відданість підприємству, покращить атмосферу індоктринації та соціальний клімат на підприємстві, зниженню стресу завдяки навичкам управління кризовими ситуаціями, зміцнює позитивний вплив на імідж компанії.

Окремо можна запропонувати ще деякі ідеї стосовно бізнес-симуляцій. Так, в рамках проєкту можна відтворити ігрові умови, де учасники керують

«віртуальною компанією». Успішне досягнення найбільш важливих показників (наприклад, зростання прибутку, оптимізація витрат або виконання важливого проєкту) може бути прив'язане до реальних бонусів або премій на підприємстві. Це дозволить співробітникам відчути, як їхні рішення впливають на результати, і мотивуватиме до ефективнішої роботи.

Учасники бізнес-симуляцій можуть виконувати роль керівника складного інноваційного сценарію, що імітують реальні виклики (такі собі бонуси за критичні проєкти). За успішне виконання завдань у цих симуляціях можна передбачити винагороди, які мотивуватимуть розвиток аналітичних навичок учасників навчання, стратегічного мислення, уміння знаходити диференційовані шляхи розв'язання проблеми.

Бізнес-симуляції можуть включати сценарії кризового управління, в яких учасники зможуть опрацьовувати моделі підтримки співробітників у складних умовах. В такому сценарії учасники отримують навички управління стресом, розуміння важливості соціальних гарантій, емпатію, що допомагає посилити цінність таких ініціатив у реальних умовах економіки.

Додавання ознак змагальності або рейтингування учасників проєкту бізнес-симуляції сприятиме більшій задоволеності від процесу навчання. До прикладу, створення команд, які змагаються між собою за найкращі рішення, підвищує мотивацію і забезпечує інтерактивність, тим часом вміння мотивувати та вести за собою людей новітнім шляхом успіху, а також ефективно керувати людьми та бізнес-процесами у підприємництві цінується все більше і є обов'язковою складовою кар'єрного успіху у будь-якій сфері.

Інтерактивні моделі можна налаштувати так, щоб вони відображали реальні проблеми ТОВ «КАПРО ОЙЛ», що дасть можливість управлінцям відразу застосовувати свої навички на практиці. Отже, інтеграція бізнес-симуляцій у систему мотивації дозволяє не лише навчити співробітників нових навичок, а й створює середовище, де вони бачать цінність своїх рішень. Це сприяє формуванню колективу, здатного вирішувати як короткострокові завдання (мотивувати людей), так і довгострокові (розвивати компетентність).

3.3. Концептуальні підходи до поліпшення бізнес-рішень зміцнення стійкості підприємницької діяльності ТОВ «КАПРО ОЙЛ» на основі сучасних технологій

Зосередження на бізнес-рішеннях не завжди однозначно потребує роботи із концентрування на когнітивних процесах фахівців-управлінців. Це може означати відстеження та вимірювання доступних складових процесу ухвалення менеджмент-рішення: якими повинні бути рішення, які джерела інформації використовує підприємство (сайти, соціальні мережі, статистичні дані, аналітичні звіти урядових та громадських організацій). Підприємству ТОВ «КАПРО ОЙЛ» рекомендується використовувати різнопланові заходи, що стосуються технологій, інформації, організаційної структури, методи управління персоналом.

Першим кроком, на наш погляд, має бути складання списку рішень, які мають бути ухвалені, і рейтингувати їх за важливістю, наприклад, десять головних рішень, які потрібні для виконання стратегії. Деякі рішення будуть унікальними і найвищою мірою стратегічними, наприклад, які придбання дадуть змогу підприємству зайняти додаткову частку ринку. Інші рішення будуть частими і тактичними, наприклад, як вирішити, скільки платити працівникам компенсації працівникам за обіди, доставку їх на роботу чи додаткове навчання новим компетенціям. Без визначення черговості усі рішення будуть сприйматися колективом як однопланові, тобто найважливіші не будуть проаналізовані з достатньою деталізацією.

Технологічні інструменти – це наступний крок на шляху реалізації наших пропозицій. Окрім найбільш гостро важливих рішень необхідно визначити впливові чинники, також потрібно зрозуміти, хто і яку роль відіграє в ухваленні рішення, з якою частотою ухвалюються рішення, яка інформація потрібна для підтримки рішень та наскільки якісно і успішно зазвичай ухвалюються рішення. Таке тестування допоможе підприємству зрозуміти, які рішення потребують удосконалення і які процеси можуть зробити їх більш

ефективними, такий підхід потім сформує стандартний спосіб обговорень.

Для підвищення стійкості підприємства ТОВ «КАПРО ОЙЛ» можна інтегрувати в процес управління кілька сучасних технологій. Наприклад, технологію віртуальної реальності (VR) можна використовувати для демонстрації клієнтам виробничих процесів, лабораторій, стандартів контролю якості, щоб наочно довести інформацію про високу якість продукції.

Застосування VR-технології дозволить керівництву ТОВ «КАПРО ОЙЛ» краще розуміти потреби клієнтів і створювати продукти, які відповідають їхнім очікуванням, наприклад за допомогою тестування продуктів у віртуальному середовищі. Технологія VR дозволяє створювати прототипи продуктів і тестувати їх у реальному часі, таким чином покупці. можуть взаємодіяти з продуктом у віртуальному просторі, надаючи зворотний зв’язок щодо його функцій чи споживчих властивостей. Імерсивні дослідження клієнтських вподобань дають можливості аналізувати, які аспекти продукту викликають найбільший інтерес або як клієнти взаємодіють із продуктом. За допомогою VR можна створити різні сценарії або симуляції, що імітують реальні кейси (наприклад, випікання печива із застосуванням в рецепті кондитерського жиру, виробленого за поліпшеною технологією). Такі дослідження є глибшими та більш ефективними, ніж традиційні опитування.

Віртуальна реальність допомагає клієнтам візуалізувати, як продукт буде функціонувати. Використання VR-технологій у навчальних програмах для клієнтів або співробітників (як запропоноване нами навчання бізнес-симуляції п. 3.2 цього розділу кваліфікаційної роботи) допомагає краще пояснити переваги та функціональність продукту, що зможе поглибити ясність та розуміння цінності продукту.

VR-технологія створює сильний емоційний зв’язок з брендом, оскільки забезпечує імерсивний досвід, який викликає яскраві враження, що своєю чергою допомагає підвищити лояльність клієнтів і змусити їх відчути себе частиною продукту чи бренду. Зрештою, замість створення високовартісних фізичних прототипів, VR дозволяє бізнесу демонструвати концепції у

віртуальному середовищі, зменшуючи витрати на матеріали та час.

VR-тренінги для навчання працівників безпечним і ефективним методам роботи з обладнанням дадуть покращення сприйняття бренду та лояльності клієнтів, а також зменшать витрати на навчання і мінімізують ризики людського фактора.

Технологія надточного позиціонування може бути використана для відстеження доставки сировини та готової продукції. Удосконалення управління ланцюгами постачання для зниження витрат на логістику. Очікуваними результатами є зниження витрат і часу на доставку, а також підвищення точності постачань та їхньої безпеки.

Поєднання карти потоку створення цінності з технологією надточного позиціонування відкриває значні можливості для оптимізації бізнес-процесів і досягнення стійкості. Технологія надточного позиціонування дозволяє відстежувати переміщення товарів у реальному часі з надзвичайною точністю. Це допомагає мінімізувати витрати на транспортування, скорочуючи зайві маршрути, планувати оптимальні маршрути для зменшення споживання палива, що знижує екологічне навантаження, скоротити час простою транспорту через точне прогнозування часу прибуття.

Технології штучного інтелекту, наприклад, DALL-E, інструмент який спеціалізується на перетворенні тексту в зображення. Такий засіб розрізняє текстові описи та перетворює їх на унікальні зображення високої якості. Його також можна використовувати для редагування зображень відповідно до нагальних бізнес-потреб. Остання його модель, DALL-E 3, вартує досить демократично, лише 0,08 дол. США за HD-зображення [5].

В ТОВ «КАПРО ОЙЛ» DALL-E можна використовувати для створення візуального контенту, що сприяє маркетингу, брендингу та комунікації з клієнтами. Наприклад, для упаковки можна створити дизайн, що віддзеркалює натуральність, екологічність і якість продукту. Наприклад, створення художніх зображень соняшника. Створення зображень для реклами в соцмережах, на сайті і на рекламних проспектах, які відображають унікальні

властивості продукту.

Такий інструмент може бути корисним для швидкого створення візуалізацій, до прикладу, виробничих процесів. Створення ілюстрацій або інфографіки для пояснення складних процесів, наприклад, виробництва олії, маргарину, чи пакування продукції. Візуалізація виробничих процесів для саломасу за допомогою DALL-E може бути досить корисною, особливо для комунікації з партнерами, клієнтами чи для внутрішнього навчання персоналу. Наприклад, візуалізація процесу виробництва саломасу, де ілюстрація може пояснювати ключові етапи процесу (гідрогенізація рослинних олій, очищення, видалення непотрібних домішок, перетворення на твердий жир шляхом контрольованого охолодження). Прикладом зображення може виступати схематична діаграма з обладнанням, що показує стадії: змішувач, реактор, охолоджувач, фільтр. Ілюстрації можуть підкреслювати роль саломасу у виготовленні продуктів, до прикладу, як саломас додається до глазурі, забезпечуючи твердість та блиск, роль у створенні міцної, але ніжної текстури корпусу цукерки.

Ще одним з варіантів може бути показ використання саломасу в молочній промисловості. До прикладу, за допомогою показу, як саломас додається до складу спредів (ілюстрація, як суміш із саломасу забезпечує потрібну консистенцію та легкість намазування) чи візуалізація суміші рослинних жирів та вершків для створення кінцевого продукту.

Для хлібопекарської промисловості можна візуалізувати роль саломасу у створенні ніжної випічки з шаруватою текстурою та як саме шортенінг забезпечує стабільність при випіканні (зображення пирога чи круасана, що ілюструє переваги використання шортенінгу, з позначенням зон, де він надає ефекту. Основні переваги такого використання інструменту DALL-E – це освітній матеріал, а саме спрощення технічних пояснень для працівників чи клієнтів, підкреслення переваг продуктів, що містять саломас, у презентаціях на маркетингових показах, пояснення технологій у звітності.

Підтримка екологічного іміджу підприємства за допомогою генерації

зображень, що підкреслюють екологічність, стійкість і відповідальність бізнесу. Це можуть бути пейзажі з фермерськими полями, еко-упаковка чи ілюстрації з акцентом на переробці. Загалом, DALL-E допомагає економити час на розробку дизайну, швидко тестувати концепції та отримувати якісний візуальний контент за доступною ціною, щоб економити бюджет. В табл. 3.3 ми узагальнили основні переваги та недоліки можливого використання сучасних інструментів ШІ у бізнесі ТОВ «КАПРО ОЙЛ»:

Таблиця 3.3 – Основні переваги та недоліки використання сучасних інструментів ШІ у бізнесі ТОВ «КАПРО ОЙЛ»

Інструмент	Переваги	Недоліки
DALL-E	Генерація маркетингових зображень для рекламних матеріалів; зниження витрат на дизайн; легке створення візуальних об’єктів для презентацій звітних матеріалів	Може не повністю враховувати специфіку галузі, вартість для частого використання може бути значною
theGIST AI	Швидке узагальнення електронної переписки та чатів, підвищення ефективності обробки інформації	Може випустити з поля зору важливі деталі, потреба в налаштуванні під специфіку компанії
Rewatch AI	Автоматизація запису та аналізу нарад; централізоване збереження даних	Залежність від платформ Zoom та Google Meet; висока вартість для великих команд
Decktopus	Швидке створення презентацій для партнерів і клієнтів, єдиний стиль для корпоративної комунікації	Менше контролю над дизайном; може бути неадаптивним до складних технічних потреб
Jasper	Економія часу при створенні текстів для сайтів, соцмереж, та іншої комунікації; зниження витрат на копірайтинг	Ризик схожості з текстами інших користувачів; може бути складним у навчанні для новачків
ChatSpot AI	Легкий доступ до даних CRM; автоматизація генерації аналітики та контенту на базі CRM	Обмежений функціонал для нестандартних CRM-запитів; потреба у використанні HubSpot
Drift	Покращення взаємодії з клієнтами в реальному часі; збільшення кількості якісних потенційних клієнтів	Потреба у високій кваліфікації персоналу для налаштування

Джерело: розроблено авторкою на основі [5]

Пропозиції для впровадження полягають у тому, що DALL-E та Jasper стануть корисними для маркетингового відділу компанії, спрощуючи створення матеріалів для реклами, theGIST AI та Rewatch AI є корисними в управлінні продуктивністю офісних процесів, зокрема аналізу та узагальнення інформації, Decktopus може стати незамінним для відділу продажів та презентацій партнерам. Drift – корисний інструмент, який можна застосувати для покращення комунікації з клієнтами через веб-сайт.

Для ТОВ «КАПРО ОЙЛ» пріоритетними будуть ті інструменти, які спрямовані на оптимізацію комунікацій, маркетингу та автоматизацію процесів. Інтеграція цих технологій дозволить ТОВ «КАПРО ОЙЛ» не лише зберегти свої позиції лідера на ринку, але й трансформуватися у світлі сучасних викликів, забезпечивши економічну, виробничу, фінансову, екологічну, маркетингову стійкість.

Таким чином, генеративний штучний інтелект, без сумнівів, відіграватиме вирішальну роль у формуванні майбутнього досліджуваної компанії завдяки своїй здатності створювати унікальний контент та автоматизувати складні процеси. Серед ключових напрямків його застосування буде покращення якості цифрових зображень, створення персоналізованого контенту, прототипування та автоматизація бізнес-процесів. Його можливості також доцільні в контролі якості, створенні чат-ботів та аналізі великих даних. У майбутньому генеративний ШІ стане невід’ємною частиною практично кожної галузі, що вже сьогодні підтверджується його значними перевагами в пріоритетних сегментах.

ВИСНОВКИ

Кваліфікаційна робота містить виклад методичних і теоретичних основ альтернативного розв’язання важливої науково-прикладної проблеми забезпечення стійкості підприємницької діяльності в сучасній економіці. Це дало можливість описати висновки теоретичного, методичного та науково-прикладного змісту. Основні, одержані авторкою результати, наступні:

1. Теоретичні засади сутності економічної стійкості суб’єкта підприємництва полягають у тому, що вона є головним фактором виживання і розвитку підприємства, спроможним створити варіативність пристосування до кризових явищ і зовнішніх загроз. Інноваційні підходи, перепідготовка кадрів, трансформація організаційної структури і застосування культури змін сприяють посиленню цієї стійкості. Кризи, створюючи ризики, водночас відкривають можливості для переосмислення стратегій, усунення слабких місць і формування нових моделей функціонування. Здатність підприємства до еволюції і ефективного управління змінами стає основою його довгострокової стабільності та розвитку. Переоцінка традиційних підходів та налаштування роботи суб’єкта підприємництва у нових реаліях визначають необхідність регенеративної трансформації бізнесу, заснованої на принципах циркулярної економіки та інноваційних технологіях. Комплексний підхід до управління стійкістю, що включає фінансову, ресурсну, ринково-маркетингову та соціальну складові, дозволяє суб’єктам підприємництва протистояти складним умовам і сприяти сталому розвитку суспільства.

2. Обґрунтування контурів управління стійкістю підприємництва здійснено на основі широкого спектру принципів та практик (диверсифікації, орієнтації на якість продукту, соціальної значущості, толерантності до невдач, розгляду персоналу як найцінішого ресурсу, емоційного зв’язку із клієнтами, гнучкості, фінансової стабільності, інноваційності). В роботі підкреслена важливість проблем, пов’язаних з недотриманням бізнес-етики та внутрішніми конфліктами і їх негативним впливом на довгострокову

стабільність бізнесу. Для досягнення стійкого розвитку підприємств в Україні пропонується посилити увагу до етичних аспектів ведення бізнесу, розвивати культуру партнерства та механізми вирішення внутрішніх суперечностей.

3. Оцінка забезпеченості стійкості ТОВ «КАПРО ОЙЛ» демонструє значні досягнення компанії в напрямку фінансового зростання та розширення виробничих потужностей. Водночас, SWOT-аналіз кадрового потенціалу виявив низку викликів, пов’язаних з плинністю кадрів, гендерним дисбалансом та впливом мобілізації. Для забезпечення стійкого розвитку підприємства необхідно зосередитися на розробці ефективних програм мотивації персоналу, підвищенні рівня кваліфікації працівників та забезпеченні гідних умов праці. Впровадження заходів з енергоефективності та інвестиції у природоохоронні проєкти свідчать про відповідальне ставлення компанії до довкілля та сприяють формуванню позитивного іміджу. Для зміцнення стійкості особливу увагу слід приділити темі сценарного прогнозування подальшого розвитку соціально-економічної стійкості та впровадженню новітніх технологій поліпшення бізнес-рішень.

4. Авторкою визначено напрямки забезпечення стійкості ТОВ «КАПРО ОЙЛ» у нових економічних умовах, обґрунтовано важливість інтеграції форсайту як стратегічного інструменту для аналізу трендів, сценарного планування та внутрішніх змін. Основними пріоритетами визначено інновації, цифровізація бізнесу, модернізація виробництва та розвиток нових бізнес-напрямів, зокрема альтернативної енергетики. Ефективне управління фінансами, ризиками та партнерськими відносинами на основі регулярного моніторингу, увигіднення ресурсів і залучення колаборацій дозволить підвищити гнучкість, стійкість та конкурентоспроможність.

5. В роботі представлено обґрунтування профілю комплексної мотивації, яка в умовах війни є критично важливою для забезпечення стійкості підприємства. Запропонована мотиваційна система поєднує матеріальні та нематеріальні стимули, зокрема премії, бонусні компенсації, психологічну підтримку, визнання заслуг і розвиток кар’єри. Особливий акцент зроблено на

важливості індивідуального підходу, гнучкості та підтримці для збереження психологічної стабільності працівників. Ефективна реалізація мотиваційної системи забезпечить підвищення працездатності колективу ТОВ «КАПРО ОЙЛ» навіть у складних умовах. В роботі запропоновано впровадження бізнес-симуляцій у систему управління персоналом ТОВ «КАПРО ОЙЛ», що є стратегічно обґрунтованим рішенням, яке забезпечить як економічну, так і соціальну ефективність. Цей підхід дозволяє поєднати розвиток управлінських навичок із підвищенням внутрішньої мотивації керівників, що забезпечить ріст операційного доходу та покращення морального клімату в колективі. Пілотний проєкт із залученням двадцяти керівників дасть змогу знизити плинність кадрів і створити умови для формування кайзен-культури постійного вдосконалення.

6. Реалізація концептуальних підходів до поліпшення бізнес-рішень на основі сучасних технологій дозволить додатково зміцнити стійкість підприємницької діяльності ТОВ «КАПРО ОЙЛ». Використання VR-технологій та технології надточного позиціонування сприятиме оптимізації бізнес-процесів, підвищенню якості ухвалення рішень та створенню конкурентних переваг. Інтеграція інноваційних рішень дозволить забезпечити ефективне управління ланцюгами постачання, посилення клієнтської лояльності та вдосконалення системи навчання персоналу. Застосування сучасних технологій сприятиме формуванню стійкого середовища для розвитку підприємства та скорочення витрат.

Використання DALL-E у ТОВ «КАПРО ОЙЛ» для створення якісного візуального контенту, що підтримує маркетинг, брендинг та освітні цілі компанії, забезпечить ефективну візуалізацію складних процесів, зміцнюючи екологічний імідж і сприяючи оптимізації ресурсів. Інтеграція сучасних інструментів штучного інтелекту – DALL-E, Jasper, theGIST AI та інш. в бізнес-процеси сприятиме підвищенню ефективності, результативності та інноваційному підходу до вирішення завдань.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Андрощук І.О. Трансформаційні виклики розвитку кадрового потенціалу вітчизняних підприємств на засадах резельєнтності. Центральноукраїнський науковий вісник. Економічні науки. 2023. Вип. 10(43). С. 231-239.

2. Ареф'єва О.В., Городянська Д.М. Економічна стійкість підприємства: сутність, складові та заходи з її забезпечення. *Актуальні проблеми економіки*. 2008. № 8. С. 83-90.

3. Білик М.Д. Сутність і оцінка фінансового стану підприємств. *Фінанси України*. 2008. №3. С.117-128.

4. Вигорання фахівців та дефіцит талантів: тенденції ринку праці у воєнний час. ULR: https://happymonday.ua/tendentsiyi-rynku-pratsi-u-voyennyj-chas (дата звернення 18.11.2024 р.)

5. Дікстіт Р. Найкращі інструменти ШІ для бізнесу 2024 року. URL: https://www.doola.com/uk/blog/best-ai-tools-for-business-2024/ (дата звернення 12.11.2024 р.)

6. Зовнішня торгівля України товарами за січень 2024 року. URL: https://www.ukrstat.gov.ua/express/expr2024/03/06.pdf (дата звернення 12.11.2024 р.)

7. Ловінська І.Г. Фінансова стійкість організації як індикатор економічного потенціалу. *Фінанси, облік і аудит*. 2014. Вип. 1. С. 252-259.

8. Малярець Л.М., Смолякова О.М. Оптимізація значень показників економічної стійкості підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету*. Серія «Економічні науки». 2015. № 1. С. 11-22.

9. МВФ дав прогноз курсу гривні до долара. URL: https://ua.korrespondent.net/articles/4726308-mvf-dav-prohnoz-kursu-hryvni-do-dolara (дата звернення 20.11.2024 р.)

10. Менеджмент. Маркетинг. Підприємництво : навч. посіб. / Т. Ф. Рябоволик, І. О. Андрощук, А. О. Доренська [та ін.]. – Кропивницький : ЦНТУ,

2024. - 208 с.

11. Мних Є.В., Барабаш Н.С. Фінансовий аналіз : [підручник] К. : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2014. 358 с.

12. Новітні технології управління персоналом : навч. посіб. / І. М. Сочинська-Сибірцева, О. В. Сторожук, А. О. Доренська ; М-во освіти і науки України, Центральноукраїн. нац. техн. ун-т. – Кропивницький : ЦНТУ, 2023. – 278 с. http://dspace.kntu.kr.ua/jspui/handle/123456789/13256

13. Островська О.А. Фінансовий стан та фінансова стійкість підприємств: теоретичні аспекти визначення їх суті. *Стратегія економічного* розвитку України. 2012. Вип. 4 (11). С. 182-190.

14. Офіційний сайт ТОВ «КАПРО-ОЙЛ». https://www.caprooil.com/

15. Професійний розвиток персоналу підприємств в системі мотиваційного менеджменту: колективна монографія / М.В. Семикіна, С.В. Дудко, А.А. Орлова та ін. – Кропивницький : Видавець Лисенко В.Ф., 2021. – 440 с.

16. Рябоволик, Т. Ф. Розвиток малих та середніх підприємств на регіональному рівні як ключовий чинник підвищення зайнятості населення регіону / Т. Ф. Рябоволик, А. О. Доренська // Центральноукраїнський науковий вісник. Економічні науки : зб. наук. пр., Кропивницький : ЦНТУ, 2023. Вип. 10(43). С. 156-159.

17. Рябоволик, Т., Андрощук, І. (2024). Сучасна технологія антикризового управління як інструмент операційного та виробничого менеджменту в організації в контексті забезпечення принципів стійкості та сталості в умовах індустрії 5.0. Економічний простір, (189), 390-395. URL: https://doi.org/10.32782/2224-6282/189-68 (дата звернення: 04.11.2024).

18. Стійкість (значення). URL: https://uk.wikipedia.org/wiki (дата звернення 12.11.2024 р.)

19. Тупкало В.М. Бізнес-стійкість виробничого підприємства: концепція та механізм забезпечення. *Економічний вісник Національного технічного університету України «Київський політехнічний інститут».* 2019.

№ 16, С. 251-259. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/evntukpi_2019_16_29

20. Управління стійкістю підприємства : монографія / А.М. Колосов, К.А. Колосова, Г.П. Штапаук ; за заг. ред. А.М. Колосова. Старобільськ : Вид-во держ. закл. «Луган. Нац. Ун-т імені Тараса Шевченка», 2016. 336 с.

21. Швиданенко Г.О., Олексюк О.І. Сучасна технологія діагностики фінансово-економічної діяльності підприємства. К.: КНЕУ, 2002. 192 с.

22. Що з бізнесом: коротко про стан економіки та бізнесу у листопаді 2024. URL: https://hub.kyivstar.ua/articles/shho-z-biznesom-korotko-pro-stan-ekonomiki-ta-biznesu-u-listopadi-2024 (дата звернення 12.11.2024 р.)

23. Industry4Ukraine. Платформа промислових та хайтек секторів. URL: https://www.industry4ukraine.net/(дата звернення 21.11.2024 р.)

24. Panchenko, V., Ivanova, R., Viunyk, O., Androshchuk, I., & Guk, O. (2022). Forming a Methodological Approach to the Management System of Innovative Activities at Enterprises in Conditions of Economic Development. Journal of Business Economics and Management, 23(5), P. 1155-1169