

Харківський національний університет імені В.Н. Каразіна

Економічний факультет

Кафедра економіки та менеджменту

Кваліфікаційна робота бакалавра

на тему: «УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНОЮ
СТІЙКІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА»

Виконала: студентка 4 курсу, групи ЕН-41
Спеціальності 073 «Менеджмент»
Освітньо-професійної програми
«Менеджмент організацій»
Олександра Бойко

Керівник наукової роботи:
кандидат економічних наук, доцент
Ірина ТЕРНОВА

Рецензент:
директор ТОВ «АКУРА ПЛЮС»
Сіваков Олексій Вікторович

Харків – 2025

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Харківський національний університет імені В.Н. Каразіна
Факультет економічний
Кафедра економіки та менеджменту
Освітньо-кваліфікаційний рівень перший (бакалаврський)
Спеціальність 073 «Менеджмент»
Освітньо-професійна програма « Менеджмент організацій»

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувач кафедри
Ганна ДОРОШЕНКО
(підпис)
« » червня 2025 року

З А В Д А Н Н Я
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ БАКАЛАВРА
БОЙКО Олександра Віталіївна
(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи «Управління фінансово-економічною стійкістю підприємства»
керівник роботи Тернова Ірина Анатоліївна, к.е.н., доцент
(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)
затверджені наказом вищого навчального закладу від 17.04.2025 року № 2101-5/968
2. Строк подання студентом роботи « 05 » червня 2025 року
3. Перелік питань, які потрібно розробити:
 - уточнити економічну сутність та зміст поняття «фінансово-економічна стійкість промислового підприємства»;
 - розглянути можливість застосування ресурсного підходу до управління фінансово-економічною стійкістю промислового підприємства;
 - виявити та проаналізувати фактори, що впливають на формування фінансово-економічної стійкості підприємства в умовах сучасних викликів;
 - провести фінансово-економічний аналіз діяльності ПАТ «Мотор січ», визначити доцільність використання адаптивного управління фінансово-економічною стійкістю на цьому підприємстві;
 - розробити рекомендації із забезпечення ефективного управління фінансово-економічною стійкістю ПАТ «Мотор січ» в кризових умовах;
 - побудувати структуру інформаційної системи управління фінансово-економічною стійкістю та описати бізнес-процеси її функціонування.

4. План роботи

№ з/п	Назва етапів роботи
1	Розробка та узгодження змісту кваліфікаційної роботи бакалавра, ознайомлення з літературними джерелами за темою.
2	Робота над теоретичним розділом: Теоретичні основи фінансово-економічної стійкості промислових підприємств
3	Доопрацювання першого розділу згідно з рекомендаціями наукового керівника. Написання другого розділу кваліфікаційної роботи: Адаптивне управління фінансово-економічною стійкістю ПАТ «Мотор Січ» та заходи з підвищення його ефективності
4	Доопрацювання другого розділу згідно з рекомендаціями наукового керівника. Написання вступу, висновків кваліфікаційної роботи; оформлення списку використаних джерел.
5	Доопрацювання кваліфікаційної роботи згідно з рекомендаціями наукового керівника, подання до рецензування.
6	Подання роботи на кафедру

5. Дата видачі завдання «03» грудня 2024 р.

Здобувач вищої освіти

(підпис)

Олександра БОЙКО

Керівник роботи

(підпис)

Ірина ТЕРНОВА

Гарант освітньої програми

Світлана БАБИЧ

ЗМІСТ

ВСТУП.....	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНОЇ СТІЙКОСТІ ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВ.....	8
1.1. Сутність фінансово-економічної стійкості промислового підприємства ..	8
1.2. Середовище та чинники, що визначають фінансово-економічну стійкість підприємства.....	15
1.3. Адаптивне управління фінансово-економічною стійкістю промислового підприємства.....	21
РОЗДІЛ 2. АДАПТИВНЕ УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНОЮ СТІЙКІСТЮ ПАТ «МОТОР СІЧ» ТА ЗАХОДИ З ПІДВИЩЕННЯ ЙОГО ЕФЕКТИВНОСТІ.....	28
2.1. Загальна характеристика діяльності та управління ПАТ «Мотор січ»	28
2.2. Аналіз фінансово-економічної стійкості ПАТ «Мотор січ».....	34
2.3. Заходи з підвищення ефективності управління фінансово-економічною стійкістю ПАТ «Мотор січ».....	43
ВИСНОВКИ.....	51
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	54
ДОДАТКИ	

ВСТУП

Сучасні умови функціонування підприємств в Україні зумовлені безпрецедентними викликами, спричиненими повномасштабною війною, що супроводжується руйнуванням економічної інфраструктури, порушенням логістичних ланцюгів, зростанням ризиків, нестабільністю фінансових ринків і різким зниженням інвестиційної привабливості. У таких умовах фінансово-економічна стійкість підприємств набуває ключового значення як основа їх виживання, адаптації та відновлення.

У системі сучасного менеджменту питання забезпечення стійкості фінансово-економічного розвитку переходить у розряд стратегічних пріоритетів. Це пов'язано не лише з необхідністю оперативного реагування на зовнішні загрози, а й із потребою формування довготривалих механізмів управління, що поєднують гнучкість, адаптивність і здатність до інновацій. В умовах війни особливої ваги набуває впровадження антикризових та проактивних управлінських рішень, здатних забезпечити баланс між мінімізацією втрат і збереженням потенціалу для подальшого розвитку.

Актуальність дослідження зумовлена також трансформацією підходів до стратегічного планування та бюджетування в умовах високої невизначеності, що вимагає переосмислення концептуальних основ фінансового менеджменту, з урахуванням нових ризиків і обмежень. Водночас зростає потреба в адаптації методик оцінки фінансово-економічної стійкості до реалій кризової ситуації та розробці дієвих інструментів управління нею в умовах обмежених ресурсів.

Таким чином, дослідження фінансово-економічної стійкості підприємств в системі менеджменту в умовах війни є надзвичайно актуальним як з наукової, так і з практичної точки зору, адже воно спрямоване на пошук ефективних управлінських рішень, здатних забезпечити збереження функціонування підприємств, підтримку їх

конкурентоспроможності та участь у післявоєнному відновленні національної економіки.

З огляду на це, зростає значущість перегляду теоретичних і прикладних аспектів формування механізму адаптивного управління фінансово-економічною стійкістю промислових підприємств у контексті сучасних викликів і стратегічних цілей розвитку національної економіки.

Теоретичні засади, що стосуються визначення сутності понять «стійкість», «фінансова стійкість» та «економічна стійкість», методики оцінки та стандартний інструментарій оцінки широко представлені в наукових працях як вітчизняних, так і зарубіжних дослідників: С.В. Адонін, Р.А. Колеснік, Л.Ю. Наумова, Н.А. Мамонтова, І.П. Сидорчук, А.М. Поддєрьогін, І. Adizes, Р. Drucker, L. Tudor та інші. Проте рекомендації та пропозиції, подані у цих роботах, не адаптовані до умов сьогодення.

Метою даного дослідження є оцінка фінансово-економічної стійкості промислового підприємства в сучасних умовах господарювання та розробка рекомендацій щодо підвищення ефективності механізму адаптивного управління фінансово-економічною стійкістю підприємства.

Для досягнення поставленої мети в роботі передбачено розв'язання таких основних завдань:

- уточнити економічну сутність та зміст поняття «фінансово-економічна стійкість промислового підприємства»;
- розглянути можливість застосування ресурсного підходу до управління фінансово-економічною стійкістю промислового підприємства;
- виявити та проаналізувати фактори, що впливають на формування фінансово-економічної стійкості підприємства в умовах сучасних викликів;
- провести фінансово-економічний аналіз діяльності ПАТ «Мотор січ», визначити доцільність використання адаптивного управління фінансово-економічною стійкістю на цьому підприємстві;
- розробити рекомендації із забезпечення ефективного управління фінансово-економічною стійкістю ПАТ «Мотор січ» в кризових умовах;

– побудувати структуру інформаційної системи управління фінансово-економічною стійкістю та описати бізнес-процеси її функціонування.

Об'єктом дослідження є промислове підприємство, що функціонує та намагається забезпечити фінансово-економічну стійкість в умовах високої невизначеності зовнішнього середовища.

Предметом дослідження виступає сукупність організаційно-економічних відносин, процесів і тенденцій, які визначають особливості формування та реалізації механізму адаптивного управління фінансово-економічною стійкістю промислового підприємства, а також пов'язаний з цим управлінський інструментарій.

У дослідженні застосовувались загальнонаукові принципи та підходи економічного аналізу, зокрема діалектичні положення, єдність індукції та дедукції, суб'єктно-об'єктна характеристика економічних процесів, а також методи функціонального, статистичного, порівняльного, динамічного аналізу та синтезу. Обробка емпіричних даних здійснювалась із використанням методів вертикального, горизонтального, ретроспективного аналізу, а також графічної та табличної візуалізації результатів.

Основні положення й результати кваліфікаційної роботи були представлені на VIII Всеукраїнській науково-практичній конференції «Актуальні проблеми та перспективи розвитку обліку, аналізу та контролю в соціально-орієнтованій системі управління підприємством»

Кваліфікаційна робота бакалавра складається зі вступу, двох розділів, висновків, списку використаних джерел, що налічує 52 позиції, та 5 додатків. Робота ілюстрована аналітичним матеріалом, який представлений у 8 таблицях і 8 графічних рисунках.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНОЇ СТІЙКОСТІ ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВ

1.1. Сутність фінансово-економічної стійкості промислового підприємства

Сучасний етап розвитку економіки вирізняється динамічними змінами зовнішнього середовища, а також наявністю серйозних геополітичних проблем, соціально-економічних, екологічних та інших викликів. Усе це висуває підвищені вимоги до рівня стійкості функціонування та розвитку промислових підприємств. Аналіз стійкості як основа менеджменту та прийняття управлінських рішень має вже понад столітню історію. Ще у 1905 році Д. Кеннон запропонував дев'ять коефіцієнтів, які використовувалися для прийняття управлінських рішень, пов'язаних з оцінкою ефективності діяльності компаній. Відтоді інтерес до цієї тематики лише зростає - як у науковому, так і в прикладному аспектах.

Поняття «стійкість» є міждисциплінарним і широко застосовується у різних галузях знань - від технічних наук до філософії та економіки. Сьогодні існує понад сотню різних визначень цього терміна, однак усі вони мають спільну концептуальну основу: йдеться про здатність системи зберігати задані або сформовані параметри функціонування (чи розвитку) за умов зовнішнього впливу. У цьому контексті термін "стійкість" часто замінюють синонімами: стабільність, витривалість, збережуваність тощо.

Стабільність розглядається як ознака стійкої системи. Це означає, що така система або не змінюється взагалі, або реагує на зовнішні впливи незначними відхиленнями, з можливістю повернення до початкового стану [7]. В економіці такий підхід до стійкості отримав назву «інженерний». Спираючись на це бачення, Н.Д. Кондратьєв запропонував концепцію нестійкої рівноваги, яка успішно розвивалася у середині минулого століття. Проте після фінансової кризи 2008–2009 років концепція рівноваги зазнала

критики через свою неспроможність пояснити, чому одні компанії демонструють вищу стійкість порівняно з іншими. Окрім того, збереження фіксованих параметрів не гарантувало збереження стійкості підприємства.

У результаті сучасні дослідження дедалі частіше відходять від інженерного підходу й використовують адаптивну модель, що виникла на базі екологічного підходу. Згідно з нею, стійкість визначається не здатністю повернутися до початкового стану, а можливістю пристосовуватися до нових умов шляхом змін внутрішніх характеристик системи. Водночас системний підхід передбачає, що такі адаптаційні зміни мають охоплювати всі компоненти системи, адже трансформація лише окремих її елементів без належної узгодженості може спричинити загальну дестабілізацію. Саме узгоджені, взаємопов'язані та своєчасні зміни в різних підсистемах промислового підприємства створюють основу для досягнення його загальної стійкості.

На сьогодні популярною є концепція сталого розвитку ESG (екологія, соціум, управління), яка базується на принципах, викладених у відомій доповіді Комісії Брундтланд [49]. У межах цієї концепції стійкість інтерпретується як багатовимірна категорія, що охоплює:

- екологічну складову, яка характеризує здатність підприємства забезпечувати ефективне використання ресурсів із мінімальним шкідливим впливом на довкілля;
- соціальну складову, що визначає рівень соціальної відповідальності бізнесу, дотримання норм охорони праці, підтримку належних умов праці та мотивації персоналу;
- економічну складову, яка відображає спроможність підприємства підтримувати стійке економічне зростання за допомогою ефективних бізнес-процесів та управлінських рішень у довгостроковій перспективі.

З урахуванням викликів воєнного часу особливої актуальності набуває адаптивний підхід до розуміння стійкості, згідно з яким вона трактується як здатність соціально-економічної системи пристосовуватися до постійних

змін зовнішнього середовища, ефективно використовуючи наявний потенціал. Такий підхід узгоджується з сучасними глобальними тенденціями дослідження стійкого розвитку промислових підприємств і водночас дозволяє зосередитися саме на фінансово-економічному аспекті стійкості відповідно до мети та завдань кваліфікаційної роботи.

У сучасній економічній науці, як зазначає М. Іванов, немає єдиного підходу до визначення сутності поняття «фінансова стійкість», але виділяють два основних підходи до визначення підприємства - статичний та динамічний [14]. Згідно зі статичним підходом, фінансово стійким вважається підприємство, що здатне вчасно та в повному обсязі виконувати свої фінансові зобов'язання. Інший підхід - динамічний - розглядає фінансову стійкість як здатність суб'єкта господарювання забезпечувати безперервність своєї діяльності.

Деякі із розповсюджених визначень поняття «фінансова стійкість» підприємства представлено додатку А.

Щодо поняття «економічна стійкість» - у науковій літературі існує широкий спектр підходів і трактувань. Один із напрямів дослідження поняття розвивається в контексті концепції сталого розвитку, згідно з якою довгострокове економічне зростання підприємства має поєднуватися з дотриманням принципів екологічної збалансованості, збереженням соціальної стабільності та культурної спадщини.

Інший підхід ґрунтується на розумінні економічної стійкості як здатності підприємства до «життестійкості», що узгоджується з концепцією резилієнтності. У цьому контексті підприємство вважається стійким, якщо воно здатне оперативно адаптуватися до кризових змін, протидіяти потенційним загрозам, відновлюватися після потрясінь і трансформуватися, підвищуючи свою життєздатність у довгостроковій перспективі. У центрі уваги дослідників перебуває ідентифікація вразливих місць у системі підприємства, а також пошук чинників, що здатні посилити його стійкість.

Незалежно від того, яку дефініцію застосовують, більшість науковців розглядають економічну стійкість крізь призму ресурсного підходу - як здатність підприємства забезпечити відтворення ресурсного потенціалу. Йдеться про підтримання безперервного руху ресурсів у системі, що є передумовою сталого функціонування.

Особливу увагу також приділяють інноваційній складовій економічної стійкості: саме впровадження інновацій розглядається як один із ключових механізмів пристосування підприємств до мінливого зовнішнього середовища.

Інакше кажучи, економічна стійкість - це здатність підприємства безперервно та ефективно здійснювати виробничо-господарську діяльність за рахунок наявності і раціонального використання сукупності ресурсів: трудових, технічних, інноваційних, фінансових тощо.

Деякі з розповсюджених визначень поняття економічна стійкість представлено у додатку Б.

Для підтримання стійкості підприємству необхідно запустити механізм адаптації, який сприятиме трансформаціям у різних його підсистемах. Це може включати перенаправлення ресурсних потоків, створення нових бізнес-моделей і процесів, встановлення інноваційних форм стратегічного партнерства, а також інші зміни, що дозволяють організації не лише зберегтися в нових умовах, а й розвиватися [13].

Узагальнюючи наведені вище підходи, можна дійти висновку, що фінансово-економічна стійкість підприємства є синтезом завдань забезпечення фінансової стабільності та досягнення сталого економічного зростання.

Фінансово-економічна стійкість промислового підприємства - це стан соціально-економічної системи, за якого наявний ресурсний потенціал та система взаємозв'язків, що забезпечує його реалізацію, гарантують безперервність виробничо-господарських процесів. Така стійкість проявляється у здатності підприємства досягати визначеного рівня

фінансової стабільності та економічного розвитку, незважаючи на постійні зміни зовнішнього середовища.

Візуалізація цього бачення сутності фінансово-економічної стійкості промислового підприємства представлено на рисунку 1.1.

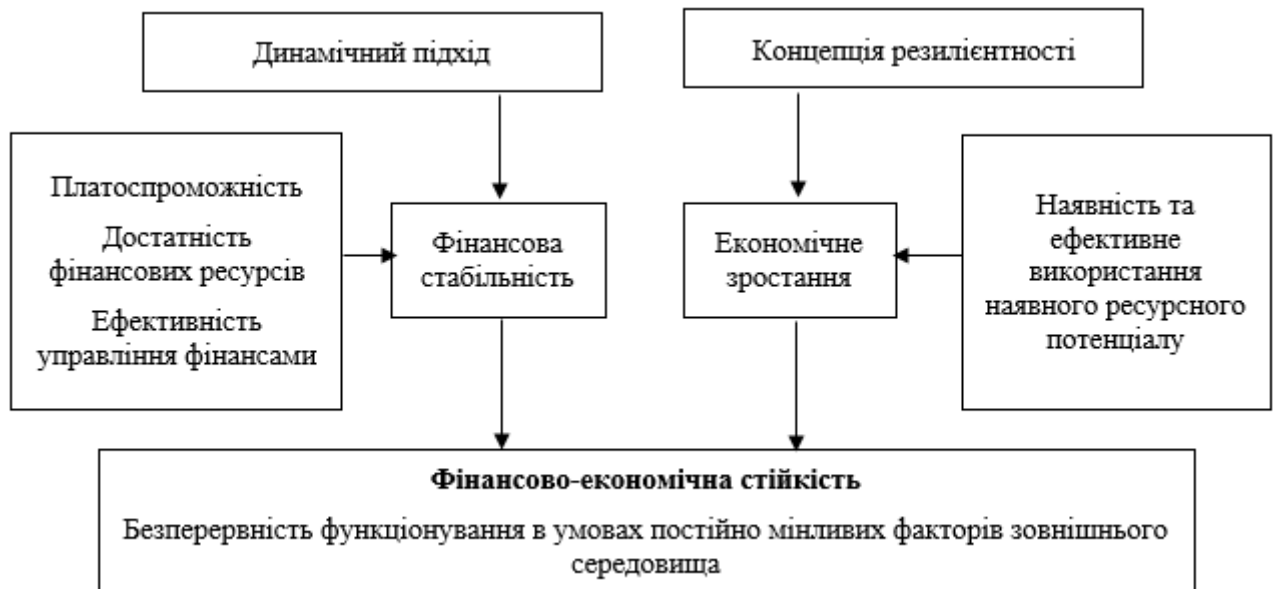


Рисунок 1.1 - Складові фінансово-економічної стійкості підприємства

Джерело: складено автором

У запропонованому визначенні фінансово-економічної стійкості підприємства поєднано два ключові складники, що є її невід’ємними елементами:

- фінансова стабільність, яка відображає спроможність підприємства своєчасно та в повному обсязі виконувати як поточні, так і перспективні фінансові зобов’язання, а також формувати економічну основу для здійснення адаптаційних змін у відповідь на зовнішні виклики;

- економічне зростання, що проявляється у позитивній динаміці основних соціально-економічних показників розвитку та у забезпеченні розширеного відтворення ресурсної бази підприємства.

Водночас особлива увага приділяється управлінському аспекту, який передбачає, що керівництво організації має забезпечувати результативну

роботу організаційно-економічного механізму управління. Це включає підтримання належного рівня фінансово-економічних параметрів, а також створення сприятливих умов для гнучкого та ефективного використання наявних ресурсів у процесі ухвалення рішень, пов'язаних з адаптацією підприємства до нових викликів.

Фінансові ресурси, як зазначають В. Окконел та інші дослідники, виступають новим рушієм сталого економічного розвитку, сприяючи трансформації бізнес-процесів та впровадженню інновацій у промислових компаніях [47]. Вони не лише забезпечують стабільність поточної виробничо-господарської діяльності, але й виступають важливим інструментом для пом'якшення впливу непередбачуваних подій і адаптації до нових викликів.

Фінансові ресурси водночас є гарантом соціальної стабільності працівників і важелем зниження екологічного навантаження на довкілля. Саме тому їх роль у досягненні цілей сталого розвитку промислового підприємства визнається надзвичайно значущою широким колом науковців.

Внесок фінансових ресурсів у формування фінансово-економічної стійкості підприємства проявляється через такі напрями:

- забезпечення безперервності операційної діяльності та своєчасного виконання зобов'язань;
- підвищення здатності протистояти кризовим явищам і відновлювати функціонування після їх завершення;
- посилення адаптивного потенціалу до змін зовнішнього середовища;
- стимулювання інноваційної активності, включно з розвитком власних досліджень та розробок.

Необхідно враховувати, що наявність достатнього обсягу фінансових ресурсів суттєво прискорює адаптаційні процеси в межах промислових підприємств. Це зумовлено високою мобільністю фінансових ресурсів - на відміну від більшості інших. Їх нестача становить один із найсуттєвіших

ризиків, що може загрожувати самому існуванню підприємства в умовах турбулентності.

Роль фінансових ресурсів у зміцненні фінансово-економічної стійкості промислового підприємства подано у таблиці 1.1

Таблиця 1.1 - Роль фінансових ресурсів у забезпеченні фінансово-економічної стійкості компанії

Характеристика проблеми	Компенсаційні можливості фінансових ресурсів
Перебої в ланцюгах постачання	Забезпечення фінансування для залучення нових постачальників або зміни логістичних маршрутів
Загрози, пов'язані з інформаційною безпекою: кібератаки, дефіцит даних тощо	Інвестиції в розвиток систем кіберзахисту та придбання критично важливої інформації
Дефіцит кваліфікованої робочої сили	Вкладення коштів у автоматизацію процесів, впровадження робототехніки, а також у підготовку або перепідготовку персоналу
Нестача матеріально-технічної бази	Фінансування оновлення основних засобів виробництва та модернізації технічної інфраструктури
Обмежений доступ до ресурсів	Придбання ресурсів-аналогів або забезпечення поставок з альтернативних джерел
Втрата або скорочення ринків збуту	Фінансування маркетингових досліджень, пошук нових ринків і просування продукції на них
Посилення екологічних норм і вимог	Інвестування в екологічно безпечні технології та впровадження «зелених» інновацій

Джерело: складено автором

У таких ситуаціях компанії змушені йти на скорочення персоналу або навіть продаж прибуткових активів задля забезпечення ліквідності. Проте, як стверджують дослідники, подібні заходи не зміцнюють фінансову стійкість, а навпаки - підривають довгострокову стратегічну стабільність бізнесу [36].

Чим вищий рівень платоспроможності підприємства, тим більший його адаптаційний потенціал, що особливо важливо під час економічної нестабільності, коли підприємство має зберігати свою інвестиційну привабливість. Як зауважують Р. А. Колеснік та І. П. Сидорчук, першим кроком в адаптації до кризових умов є глибоке розуміння ліквідності проекту та стабільності грошових потоків [19].

У більшості випадків промислові компанії реалізують свою діяльність із залученням позикових коштів, що має критичне значення для впровадження технологічних інновацій та розширення виробничих потужностей.

Фінансові ресурси сприяють не лише адаптації, але й підвищенню ефективності функціонування підприємства в умовах відносної стабільності. Це досягається через технологічне оновлення, що підвищує продуктивність використання ресурсів, зміцнює конкурентоспроможність компанії як на національному, так і на глобальному рівнях.

1.2. Середовище та чинники, що визначають фінансово-економічну стійкість підприємства

Будь-яка економічна діяльність тісно пов'язана з ризиками, що виникають під впливом малопрогнозованих факторів, а отже, мають характер невизначеності. Ризик притаманний будь-якому виду підприємницької активності, оскільки на момент ухвалення управлінських рішень часто бракує повної та достовірної інформації.

Зрозуміло, що кризові явища в економіці суттєво ускладнюють процес забезпечення фінансово-економічної стійкості промислових підприємств. Зміни у макроекономічному середовищі породжують нові виклики та фактори впливу. Військова агресія Росії проти України загострила низку критично важливих ознак зовнішнього середовища, що визначають ефективність управління в умовах кризи:

- зростання рівня невизначеності та складності прогнозування результатів рішень;
- необхідність ведення господарської діяльності в умовах підвищеного ризику;
- обмеженість достовірної інформації для ухвалення рішень;
- скорочення часу, доступного для стратегічного планування.

Суб'єкти господарювання не здатні повністю нейтралізувати наслідки криз. Проте вони можуть адаптуватися до змін зовнішнього середовища, зменшуючи негативний вплив на власну стійкість [8]. У науковій літературі питання забезпечення фінансово-економічної стійкості підприємств розглядається крізь призму аналізу дестабілізуючих чинників. Найчастіше автори виокремлюють внутрішні та зовнішні фактори, що здатні дестабілізувати стратегічну позицію підприємства.

Такий підхід дає підстави систематизувати основні зовнішні й внутрішні фактори, що мають найбільший вплив на фінансово-економічну стійкість промислових підприємств (див. табл. 1.2).

Таблиця 1.2 - Фактори, що впливають на ефективність управління фінансово-економічною стійкістю підприємства

Складова	Зовнішні фактори	Внутрішні фактори
Фінансова стабільність	Інвестиційний ризик-апетит (обсяг ризику, який інвестори готові прийняти)	Структура балансу (ліквідність активів, співвідношення власного і позикового капіталу)
	Вимоги до прибутковості інвестованого капіталу	Швидкість обороту капіталу, запасів, дебіторської та кредиторської заборгованості
	Вартість та доступність залучення позикових ресурсів	Можливості реінвестування прибутку, дивідендна політика
	Безризикова дохідність на фінансовому ринку	Чиста грошова позиція (різниця між грошовими коштами та фінансовими зобов'язаннями)
Економічне зростання	Макроекономічна ситуація та регуляторне середовище	Стадія життєвого циклу підприємства
	Галузева специфіка, платоспроможний попит, сезонні коливання	Особливості виробничих і бізнес-процесів, організаційний потенціал

Продовження табл. 1.2

Складова	Зовнішні фактори	Внутрішні фактори
Економічне зростання	Тип конкуренції (досконала або монополістична конкуренція, олігополія, монополія)	Кваліфікація управлінського персоналу і ключових співробітників
	Вплив компанії на постачальників і партнерів	Обрана бізнес-модель (консервативна чи агресивна стратегія), маркетингова стратегія
	Особливості ділових практик у зовнішньому середовищі	Структура собівартості продукції

Джерело: складено автором

Як видно з таблиці, на фінансову стабільність підприємства впливають як внутрішні чинники (ефективність управління фінансовими ресурсами), так і зовнішні (оцінка інвесторами рівня ризику інвестування в компанію). Можливості економічного зростання, своєю чергою, зумовлені внутрішніми аспектами (ефективність бізнес-процесів) та зовнішніми - умовами функціонування на ринку і ринковими позиціями підприємства.

Відповідно, з метою підвищення ефективності стратегічного управління менеджерам доцільно приділяти більше уваги комплексній та системній оцінці зовнішнього середовища [34]. Одним із дієвих аналітичних інструментів є методика T.E.M.P.L.E.S., яка охоплює сім ключових блоків зовнішніх факторів (Technological, Economic, Market, Political, Legal, Environmental, Social). Вона дозволяє виявити детермінанти зовнішнього впливу на діяльність підприємства та сприяє прийняттю зважених управлінських рішень.

Методика T.E.M.P.L.E.S. відзначається високою адаптивністю до сучасних умов ведення бізнесу, зокрема в нестабільних економіках або в умовах воєнного стану. Її використання забезпечує не лише опис середовища, а й глибоке розуміння взаємозв'язків між різними зовнішніми факторами. Особливої уваги заслуговує інтеграція політичних, правових та екологічних аспектів, які нерідко ігноруються у традиційних PEST- або SWOT-аналізах. В умовах регуляторної турбулентності або геополітичної напруги врахування

політичного та правового контексту стає критично важливим для збереження фінансово-економічної стійкості підприємства. Екологічні та соціальні фактори, своєю чергою, набувають все більшого значення в контексті ESG-стратегій і сталого розвитку. Методика T.E.M.P.L.E.S., що представлена у додатку В, є ефективним інструментом стратегічного аналізу, що дозволяє всебічно оцінити зовнішнє середовище підприємства, сформувати картину можливостей і загроз, адаптувати управлінські підходи до динаміки змін, а також закласти основу для побудови гнучкої й проактивної моделі розвитку.

Для забезпечення ефективного управління фінансово-економічною стійкістю підприємства надзвичайно важливо здійснювати регулярну та всебічну оцінку внутрішнього середовища. Такий аналіз дозволяє не лише виявити чинники ризику, що послаблюють стійкість підприємства, але й ідентифікувати внутрішні резерви розвитку, які можуть бути використані для підвищення конкурентоспроможності [17]. У практиці управління застосовуються різноманітні методи оцінки, які доповнюють один одного та формують єдиний аналітичний інструментарій:

- фінансовий аналіз, зокрема аналіз за фінансовими коефіцієнтами, який дозволяє оцінити рівень ліквідності, платоспроможності, фінансової незалежності, ефективність використання капіталу, обіговість активів, а також рентабельність діяльності підприємства. Особливу увагу приділяють також аналізу руху грошових коштів, що є ключовим для оцінки платоспроможності та стійкості у короткостроковій перспективі.

- аналіз виробничо-господарської діяльності, який дозволяє дослідити ефективність використання ресурсів, рівень продуктивності праці, завантаженість виробничих потужностей, структуру та динаміку витрат, а також виявити можливості оптимізації виробничих процесів;

- SWOT-аналіз використовується для комплексної ідентифікації внутрішніх сильних і слабких сторін підприємства, в його межах внутрішні чинники розглядаються у контексті їх взаємодії з можливостями і загрозами

зовнішнього середовища. Такий підхід сприяє формуванню стратегічно обґрунтованих управлінських рішень;

- бенчмаркінг, який передбачає порівняння ключових показників підприємства з кращими галузевими практиками або з результатами інших підрозділів в межах однієї організації. Це дозволяє виявити відставання та зони підвищення ефективності;

- факторний аналіз, який дозволяє визначити кількісну міру впливу окремих змінних на загальний фінансовий результат, зокрема рентабельність або ліквідність;

- DEA-аналіз (Data Envelopment Analysis), який застосовується для вимірювання ефективності підприємства в контексті використання ресурсів. Він дозволяє визначити, наскільки підприємство наближене до "фронтиру ефективності" порівняно з іншими схожими суб'єктами;

- ABC- та XYZ- аналізи дозволяють класифікувати запаси, продукцію чи клієнтів за критеріями важливості та стабільності, забезпечуючи тим самим оптимізацію внутрішньої логістики та обігового капіталу.

Значущим компонентом є також оцінка організаційного потенціалу, яка проводиться за допомогою експертних методів, анкетування або аудиту. Вона охоплює рівень управлінських компетенцій, мотивацію персоналу, інноваційну спроможність та ефективність комунікаційних процесів усередині підприємства [19].

Таким чином, застосування зазначених методів у сукупності забезпечує системний підхід до оцінки внутрішніх факторів та підвищує ефективність управління фінансово-економічною стійкістю підприємства в умовах динамічного середовища та зростання ризиків.

Застосування різних підходів до оцінки внутрішніх факторів, що впливають на фінансово-економічну стійкість, також пов'язано з наявністю великої кількості складових цього поняття, що представлено на рисунку 1.2.



Рисунок 1.2 - Складові фінансово-економічної стійкості підприємства

Джерело: складено автором

Фінансово-економічна стійкість формується під впливом низки взаємопов'язаних складових, серед яких ключову роль відіграють виробнича, техніко-технологічна, кадрова, управлінська, маркетингова та інвестиційна стійкість [12].

Виробнича стійкість відображає здатність підприємства безперервно здійснювати основні виробничі процеси за будь-яких умов. Вона залежить від рівня завантаженості виробничих потужностей, стабільності постачання сировини, матеріалів та енергоресурсів, а також від надійності логістичних процесів. Високий рівень виробничої стійкості забезпечує оперативне виконання замовлень і стабільність доходів.

Техніко-технологічна стійкість характеризує ступінь адаптації виробництва до сучасних технологій та інновацій. Вона залежить від оновленості основних фондів, ступеня автоматизації, використання цифрових технологій, здатності до технічної модернізації. Техніко-технологічна база є основою для підвищення продуктивності, якості продукції та зниження витрат.

Кадрова стійкість означає забезпеченість підприємства кваліфікованими трудовими ресурсами, стабільність кадрового складу, ефективну систему

мотивації та професійного розвитку працівників. Вона впливає на якість управління, ефективність бізнес-процесів і інноваційний потенціал.

Управлінська стійкість визначається здатністю керівного складу підприємства своєчасно приймати обґрунтовані стратегічні та тактичні рішення, ефективно реагувати на зміни середовища, управляти ризиками та конфліктами. Вона включає наявність дієвих управлінських структур, інформаційної підтримки рішень та стратегічного бачення розвитку.

Маркетингова стійкість пов'язана зі здатністю підприємства адаптувати свою продукцію та маркетингову політику до змін попиту, вподобань споживачів і конкурентного середовища. Вона базується на ефективності системи просування, репутації бренду, гнучкості цінової політики та наявності лояльної клієнтської бази.

Інвестиційна стійкість характеризує спроможність підприємства забезпечувати постійний приплив інвестиційних ресурсів, здійснювати модернізацію, розширення виробництва, впроваджувати інновації. Вона визначається інвестиційною привабливістю компанії, доступом до фінансування, прозорістю звітності та прогнозованістю доходів.

Кожна з цих складових є самостійною, але водночас тісно взаємопов'язаною, і лише їх комплексна збалансованість забезпечує справжню фінансово-економічну стійкість підприємства, його здатність ефективно функціонувати в умовах нестабільності та забезпечувати довгостроковий розвиток.

1.3. Адаптивне управління фінансово-економічною стійкістю промислового підприємства

У сучасних умовах господарювання промислові підприємства функціонують у надзвичайно динамічному зовнішньому середовищі, яке вирізняється високим рівнем складності, непередбачуваності та нестабільності [32]. Така ситуація створює численні ризики для збереження

фінансово-економічної стійкості, що часто зумовлено невідповідністю між необхідністю в певних ресурсах і реальними можливостями щодо їх своєчасного та ритмічного забезпечення. Незважаючи на неможливість передбачити всі зовнішні впливи, підприємства можуть вдосконалювати механізми внутрішнього управління з метою мінімізації негативного впливу середовища. В умовах, коли зовнішні чинники діють незалежно від ступеня готовності підприємства до них, виникає потреба в управлінні, яке забезпечує адаптацію до змін. Саме тому адаптивне управління розглядається як інструмент досягнення гнучкості й стійкості [38].

Адаптивність підприємства значною мірою залежить від його активної позиції. Така позиція полягає не лише у реагуванні на вже наявні зміни, а й у проактивному підході до можливих викликів майбутнього. Адаптація при цьому постає як метод управління трансформаціями: з одного боку - це пристосування до змін, що вже сталися, з іншого - потенціал впливу на зовнішні чинники через вчасно прийняті управлінські рішення. Таким чином, адаптація стає не лише реакцією на зміни, а й керованим процесом розвитку підприємства.

Адаптивне управління включає етапи аналізу ситуації, прогнозування, розробки рішень та їх впровадження. У цьому контексті воно невіддільно пов'язане з постійним моніторингом середовища, оцінкою ризиків і визначенням сценаріїв реагування. У сучасному трактуванні адаптивне управління також ототожнюється з управлінням ресурсами в умовах невизначеності - особливо в контексті сталого розвитку, ESG-підходів та екосистемного мислення [48].

Впровадження такого підходу дозволяє підприємству досягати кількох цілей водночас:

- ефективного управління ресурсним потенціалом;
- рівномірне розподілення інформаційних потоків;
- накопичення знань;
- підвищення прогнозної спроможності управлінської системи.

У межах цього дослідження адаптація промислового підприємства розглядається як активний, концептуально обґрунтований процес, що враховує реальні та потенційні виклики зовнішнього середовища. При цьому адаптивне управління інтегрує зовнішні фактори у внутрішнє управлінське середовище компанії, включаючи принципи прозорості, соціальної відповідальності та екологічної свідомості. Таким чином, об'єктом стратегічного аналізу стає не лише підприємство, а вся його бізнес-екосистема.

Узагальнюючи основні підходи до розуміння сутності адаптації та адаптивного управління, можна зробити висновок, що більшість дослідників у сфері реального сектору економіки розглядають адаптивне управління як систему та процес прийняття управлінських рішень в умовах значної невизначеності. Зосереджуючи увагу на рівні окремого підприємства, науковці та практики тлумачать адаптивність як здатність підприємства пристосовуватися до нестабільної та невизначеної динаміки зовнішнього середовища .

Як уже зазначалося, адаптивне управління має бути спрямоване на реалізацію потенціалу пристосування промислової системи шляхом трансформації її внутрішніх характеристик, що дозволить підтримувати фінансову стабільність і забезпечувати економічне зростання навіть за умов постійних зовнішніх змін [18]. Це передбачає, по-перше, регулярний аналіз і оцінку внутрішнього потенціалу підприємства, а по-друге - безперервний моніторинг змін у зовнішньому середовищі.

Таким чином, механізм адаптивного управління має об'єднувати два ключові аспекти: ефективну внутрішню організацію виробництва як основу внутрішнього компонента фінансово-економічної стійкості та здатність підприємства до адаптації як прояв зовнішнього компонента, що визначається на рівні взаємодії у ланцюзі створення вартості. Варто підкреслити, що ці два елементи системи адаптивного управління тісно взаємопов'язані та взаємозалежні.



Рисунок 1.3 - Складові механізму адаптивного управління фінансово-економічною стійкістю промислового підприємства

Джерело: складено автором

Підґрунтям збереження стійкого функціонування промислового підприємства є його здатність до адаптації, що проявляється через певні типи адаптивної поведінки. Зокрема, це може бути: превентивне управління, орієнтоване на проривні інновації; активне виживання, що базується на реакції постфактум; пасивне виживання, коли підприємство зосереджується лише на підтриманні допустимого рівня фінансової стабільності без активного економічного зростання.

Оскільки об'єктом управління в межах механізму стійкого розвитку є функціональні параметри підприємства, його формування має передбачати декомпозицію управлінських функцій на окремі, відносно автономні процеси [14].



Рисунок 1.4 - Модель забезпечення фінансово-економічної стійкості підприємства

Джерело: складено автором

Функціонування механізму адаптивного управління передбачає постійний, безперервний алгоритм дій, які реалізуються управлінським персоналом задля підтримання фінансово-економічної стійкості підприємства [20]. Фактично, адаптивне управління означає послідовну реалізацію низки управлінських ініціатив (проектів або заходів), спрямованих на забезпечення фінансової стабільності та економічного зростання компанії у рамках змінних зовнішніх та внутрішніх умов господарювання, притаманних кожному конкретному часовому періоду.

Кожен так званий «проект» у межах механізму адаптивного управління проходить через п'ять послідовних фаз, що представлено на рисунку 1.5.

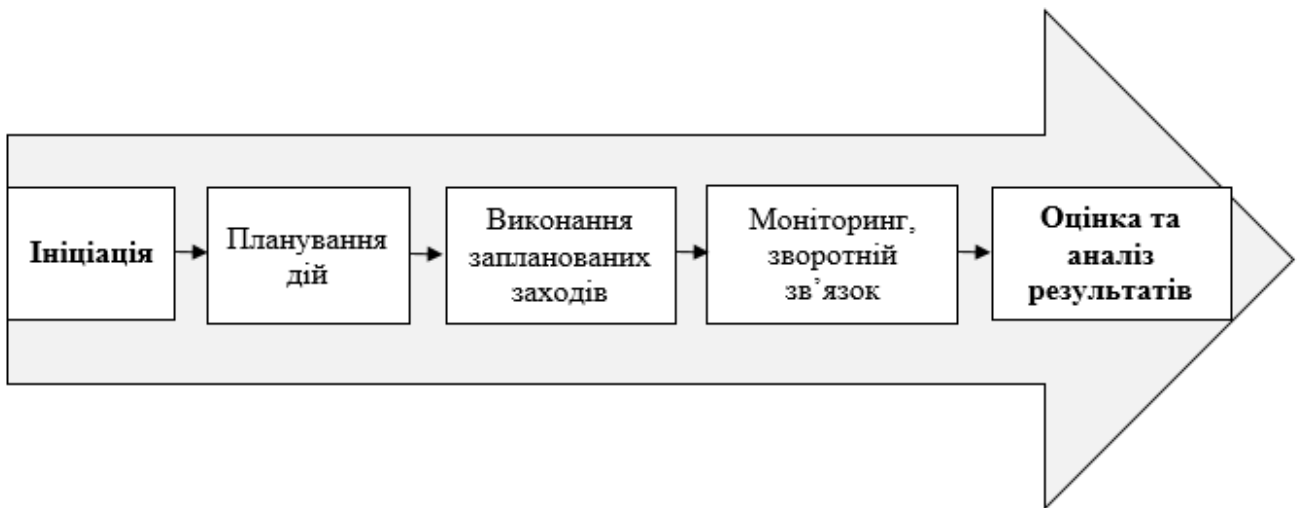


Рисунок 1.5 - Фази проєкту у межах механізму адаптивного управління

Джерело: складено автором

Перша фаза - ініціація, на якій здійснюється збір інформації, визначення цілей і завдань на відповідний період. Далі йде етап планування дій, спрямованих на реалізацію поставлених цілей. Після цього настає фаза виконання запланованих заходів, за якою слідує моніторинг із застосуванням зворотного зв'язку для відстеження динаміки ключових показників ефективності. Завершальним етапом є оцінювання досягнення цілей та аналіз ефектів - як передбачених, так і неочікуваних, що виникли внаслідок реалізованих управлінських рішень [39].

Важливо зазначити, що цей механізм поєднує як стратегічні, так і тактичні компоненти забезпечення фінансово-економічної стійкості промислового підприємства. Стратегічні аспекти зосереджені на досягненні фінансової стабільності в довгостроковій перспективі, одночасно створюючи передумови для стійкого економічного зростання. Реалізація цих завдань передбачає виконання кількох ключових функцій:

- управлінські - удосконалення методів і підходів до управління;
- соціально-економічні - підвищення ефективності функціонування підприємства та зміцнення його фінансової стійкості;

- соціально-екологічні - забезпечення безпеки праці та зменшення екологічного навантаження;

- виробничо-технологічні - впровадження сучасних технологій у виробничий процес.

Хоча стратегічні завдання розраховані на тривалий період, вони можуть змінюватися під впливом нових зовнішніх викликів. Тактичні ж рішення є інструментом реалізації стратегії та мають конкретний, досяжний характер. Їх виконання передбачає подальше формулювання нових цілей, за умови обов'язкової відповідності стратегічним орієнтирам.

Таким чином, запропонований механізм адаптивного управління фінансово-економічною стійкістю промислового підприємства вирізняється тим, що містить у собі компоненти, які забезпечують можливість безперервної адаптації до змін у зовнішньому середовищі. Така адаптація відбувається завдяки поступовим, але системним коригуванням, які у сукупності спричиняють масштабні трансформації стратегічного характеру, що сприяють збереженню фінансової стабільності та економічному розвитку.

Такий підхід дозволяє підприємству бути гнучким і оперативно реагувати на потребу в управлінських рішеннях. З огляду на багатогранність викликів, з якими стикаються сучасні підприємства, механізм забезпечення економічної стійкості повинен враховувати також такі чинники, як етап життєвого циклу компанії та рівень її технологічної зрілості.

РОЗДІЛ 2. АДАПТИВНЕ УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНОЮ СТІЙКІСТЮ ПАТ «МОТОР СІЧ» ТА ЗАХОДИ З ПІДВИЩЕННЯ ЙОГО ЕФЕКТИВНОСТІ

2.1. Загальна характеристика діяльності та управління ПАТ «Мотор січ»

Публічне акціонерне товариство «Мотор січ» є одним із провідних підприємств авіаційного двигунобудування в Україні та світі. Його історія розпочалася у 1907 році в місті Олександрівськ (нині Запоріжжя), коли було засновано завод, що спеціалізувався на виробництві сільськогосподарських машин та знарядь праці. У грудні 1915 року підприємство було викуплено компанією «Дюфлон, Константинович і Ко» (ДЕКА), яка змінила профіль виробництва на виготовлення авіаційних двигунів. Перший авіаційний двигун, шестициліндровий ДЕКА М-100 з водяним охолодженням, був виготовлений у жовтні 1916 року

Протягом своєї більш ніж столітньої історії компанія «Мотор січ» пройшла шлях від виробництва сільськогосподарської техніки до світового лідера у сфері авіаційного двигунобудування. У 1994 році підприємство було реорганізовано у відкрите акціонерне товариство «Мотор січ», а у 2012 році перейменовано на публічне акціонерне товариство. Сьогодні ПАТ «Мотор січ» є одним із найбільших підприємств у світі з випуску авіаційних двигунів для літаків і вертольотів, а також промислових газотурбінних установок.

Продукція підприємства експлуатується більш ніж у 100 країнах світу, що свідчить про її високу якість та надійність. У 2017 році Китай стає головним експортним партнером ПАТ «Мотор січ». У 2018 році значна частка експорту припадає на ринки Латвії (23%), Боснії і Герцеговини (18%), Гонконгу (13%) та Об'єднаних Арабських Еміратів (7%). У 2019 році ПАТ «Мотор січ» експортує до Китаю 45 турбореактивних двигунів на суму майже \$98 млн.

ПАТ «Мотор січ» постійно вдосконалює свої технології та розширює асортимент продукції, відповідаючи сучасним вимогам авіаційної та енергетичної галузей.

Продукція ПАТ «Мотор січ» охоплює широкий спектр виробів, що знаходять застосування в авіаційній, енергетичній та інших галузях промисловості. Основними напрямками виробництва є:

1. Авіаційні двигуни: Підприємство виготовляє понад 55 типів і модифікацій двигунів для 61 виду літаків і гелікоптерів. Серед них турбогвинтові, турбореактивні двоконтурні, турбогвинтовентиляторні, турбовальні та допоміжні двигуни.

2. Гелікоптери: ПАТ «Мотор січ» займається виробництвом та модернізацією гелікоптерів, а також виготовленням головних редукторів, що забезпечують надійну передачу потужності від двигуна до несучого гвинта.

3. Промислові установки: Підприємство розробляє та виготовляє газотурбінні установки для потреб енергетики, зокрема електростанції потужністю від 1000 до 6000 кВт, які використовуються для генерації електроенергії та тепла.

4. Верстати: У складі ПАТ «Мотор січ» функціонує Лубенський станкобудівний завод, який спеціалізується на виробництві круглошліфувальних верстатів з різним рівнем автоматизації, а також на капітальному ремонті та модернізації металорізального обладнання

5. Товари народного споживання: Підприємство також виготовляє продукцію для благоустрою міст і сіл, зокрема бензопили, заточні верстати та інші інструменти, призначені для валки лісу, розпилювання деревини та виконання столярних робіт. Завдяки широкому асортименту продукції та високим стандартам якості, ПАТ «Мотор січ» залишається одним із провідних підприємств у галузі авіаційного двигунобудування та промислового машинобудування, забезпечуючи потреби як внутрішнього, так і світового ринку. У його структурі виділяють 8 машинобудівних заводів (рис. 2.1).

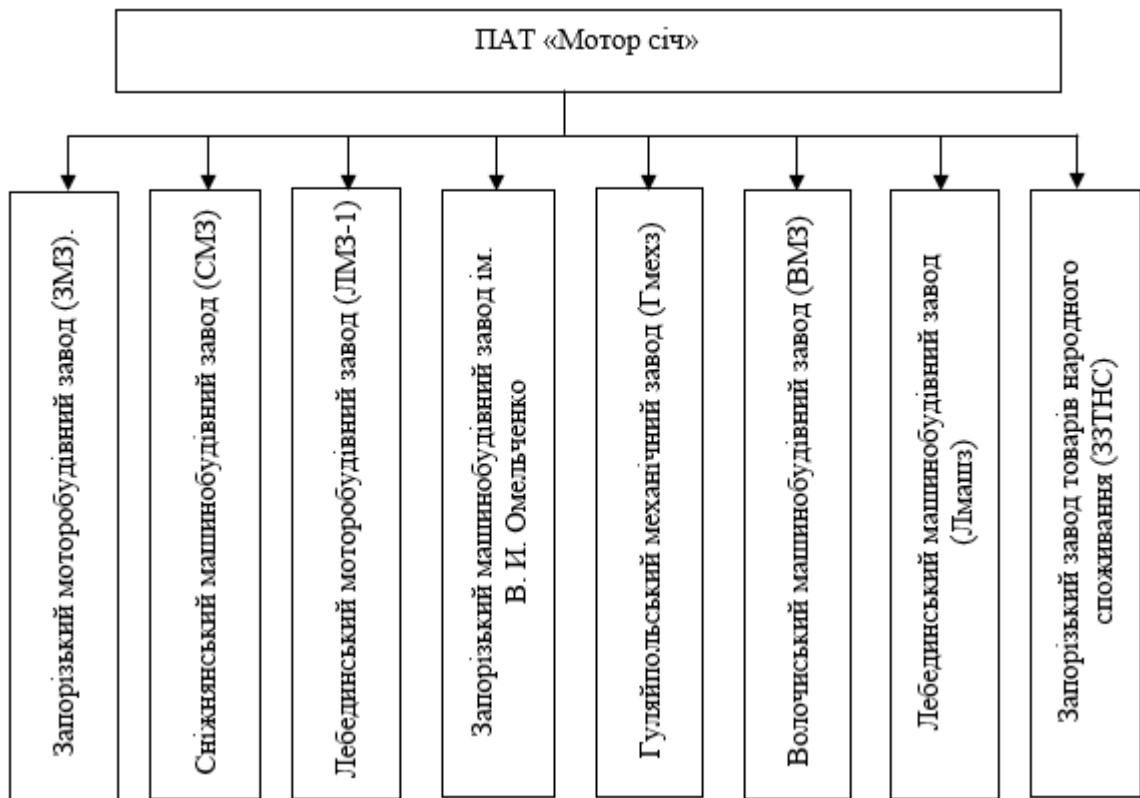


Рисунок 2.1 - Основні виробничі структури ПАТ «МОТОР СІЧ»

Джерело: складено автором

Управління діяльністю ПАТ «Мотор січ» здійснюється через багаторівневу систему органів керування. Найвищим органом прийняття рішень виступають загальні збори акціонерів, які визначають стратегічний курс розвитку підприємства.

Контроль за дотриманням рішень та основними напрямками діяльності здійснює наглядова рада, тоді як рада директорів відповідає за оперативне управління компанією. За перевірку фінансово-господарської діяльності відповідає ревізійна комісія.

Ключова роль в організаційній ієрархії належить генеральному директору, який координує діяльність підприємства в цілому та керує директорами усіх профільних машинобудівних заводів, що входять до складу компанії.

Таблиця 2.1 - Організаційна структура ПАТ «Мотор січ»: функціональний розподіл

Посада	Основні напрями діяльності
Генеральний директор	Очолює компанію, здійснює стратегічне керівництво та загальну координацію діяльності всіх підрозділів підприємства.
Керівна ланка	Включає провідних керівників основних департаментів, що відповідають за реалізацію функцій управління на високому рівні.
Департамент досліджень та інновацій	Фокусується на впровадженні новітніх технологій, веденні наукових досліджень і створенні перспективних продуктів.
Конструкторський відділ двигунобудування	Розробляє сучасні зразки авіаційних двигунів, зокрема турбореактивних установок.
Відділ авіоніки та електроніки	Займається створенням та вдосконаленням електронних компонентів, необхідних для функціонування авіаційних двигунів.
Виробничі потужності (заводи та цехи)	Охоплюють декілька виробничих майданчиків, спеціалізованих на виготовленні деталей та модулів для авіаційних двигунів.
Цех складання двигунів	Відповідає за фінальне збирання двигунів, їх налаштування і випробування перед передачею замовнику.
Цех ремонту та техобслуговування	Здійснює технічне обслуговування, ремонтні роботи та постгарантійне сервісне забезпечення.
Відділ реалізації продукції	Організовує процес продажу продукції, веде роботу з партнерами та клієнтами в міжнародному контексті.
Маркетинговий відділ	Розробляє стратегії просування, формує імідж компанії та підтримує публічну присутність бренду на ринку.
Відділ логістики	Забезпечує ефективне транспортування, доставку матеріалів, агрегатів і готової продукції.
Сектор постачання	Відповідає за підбір постачальників, укладення контрактів і постачання необхідної сировини й комплектуючих.
Відділ якості	Здійснює контроль відповідності продукції встановленим технічним та міжнародним стандартам на всіх стадіях виробництва.
Бухгалтерська служба	Веде облік фінансових операцій підприємства, формує звітність згідно з вимогами законодавства.
Фінансово-аналітичний підрозділ	Готує бюджети, займається аналізом фінансової ефективності та розробляє прогнози щодо майбутнього розвитку компанії.

Джерело: складено автором

У структурі підпорядкування генеральному директору перебувають: головний інженер, заступник директора з виробничих питань, заступник з питань зв'язків з громадськістю, головний контролер, заступник з будівництва, головний бухгалтер та інші функціональні посадові особи, які забезпечують безперебійну діяльність компанії (табл. 2.1).

З початком повномасштабного вторгнення Російської Федерації в Україну у 2022 році підприємство зазнало значних втрат, як матеріального, так і економічного характеру.

Одним із найсерйозніших ударів по підприємству стала окупація міста Запоріжжя, де розташовані основні виробничі потужності «Мотор січі». Хоча місто не потрапило під повний контроль російських військ, унаслідок постійних ракетних та артилерійських обстрілів частина інфраструктури підприємства була серйозно пошкоджена. Було зафіксовано руйнування окремих цехів, адміністративних приміщень, складських площ, а також пошкодження енергетичних та логістичних комунікацій, що унеможливило повноцінну роботу.

Крім фізичних руйнувань, ПАТ «Мотор січ» зазнало й значних економічних збитків. Зупинка або часткова консервація виробничих ліній призвела до втрати замовлень, скорочення обсягів виробництва та експорту продукції. У зв'язку із загрозою безпеці працівників частину персоналу було евакуйовано або переведено на дистанційний режим роботи, що також вплинуло на стабільність виробничих процесів.

Загальні збитки підприємства оцінюються у сотні мільйонів гривень. Додатковим викликом стала необхідність посилення безпекових заходів, зокрема охорони об'єкта, запобігання диверсіям та відновлення пошкодженого обладнання. На тлі воєнних дій держава націоналізувала стратегічно важливі підприємства, зокрема й «Мотор січ», що забезпечило певний захист і стабілізацію діяльності, однак не зняло повністю проблем, пов'язаних із наслідками війни.

Таким чином, ПАТ «Мотор січ» постраждало як у матеріальному, так і в організаційно-економічному аспектах. Водночас, попри значні руйнування, економічні втрати та ризики безпеки, підприємство демонструє стійкість і поступову адаптацію до реалій воєнного часу.

Насамперед «Мотор січ» вжила заходів для забезпечення фізичної безпеки персоналу та збереження обладнання. Частина виробництв була частково або повністю евакуйована в безпечніші регіони, де можливо відновити виробничі процеси. Крім того, на території підприємства посилено охоронний режим, модернізовано системи відеоспостереження та захисту від ракетних атак.

Другим ключовим кроком стала переорієнтація виробничих потужностей на задоволення потреб оборонного сектору. У тісній кооперації з державними структурами та підприємствами-замовниками компанія зосередилася на забезпеченні Збройних сил України необхідною продукцією, зокрема ремонтом і модернізацією авіадвигунів, що використовуються у військовій техніці. Такий крок не лише дозволив підприємству залишатися затребуваним, а й сприяв збереженню частини доходів та робочих місць.

В умовах обмеженого доступу до міжнародних ринків і порушення логістичних ланцюгів підприємство активно шукає нові шляхи співпраці. У пріоритеті - технологічна кооперація з європейськими партнерами, розвиток спільних інженерних проєктів і трансфер технологій. Важливим напрямом стало й оновлення цифрової інфраструктури, що дає змогу оптимізувати процеси управління, дистанційного контролю та інженерного проєктування.

Поряд із технічними й економічними рішеннями, ПАТ «Мотор січ» вживає заходів соціального характеру: підтримує працівників, які постраждали від війни, надає допомогу військовим та волонтерам, бере участь у гуманітарних ініціативах. Це сприяє збереженню колективу та підвищенню корпоративної згуртованості в умовах стресу та невизначеності.

У стратегічному плані підприємство орієнтується на післявоєнне відновлення авіаційної галузі, плануючи модернізацію виробництва,

впровадження інновацій та розвиток власного науково-конструкторського потенціалу. Ключовими векторами залишаються створення нових моделей двигунів, освоєння безпілотних технологій і розширення сервісного обслуговування як в Україні, так і за кордоном.

Таким чином, адаптація ПАТ «Мотор січ» до умов війни відбувається комплексно: через трансформацію виробництва, посилення безпеки, диверсифікацію ринків і соціальну підтримку колективу. Попри всі виклики, підприємство не лише зберігає працездатність, а й зміцнює позиції як стратегічний гравець у національній оборонній екосистемі.

Вищенаведена інформація свідчить, що менеджмент в цілому адаптувався до умов війни, і зараз доцільно проаналізувати, як це вплинуло на фінансово-економічну стійкість підприємства.

2.2. Аналіз фінансово-економічної стійкості ПАТ «Мотор січ»

Порівняльний аналіз балансу є дієвим інструментом для вивчення фінансового стану підприємства, оскільки дозволяє простежити трансформації у структурі активів і пасивів за певний період. Цей підхід спрямований на виявлення кількісних та відносних змін у балансі, аналіз їхньої динаміки та з'ясування причин таких змін. Основна увага приділяється впливу цих змін на ключові показники фінансової стійкості - ліквідність, платоспроможність, рентабельність і залежність від зовнішніх джерел фінансування.

На підставі результатів аналізу балансу ПАТ «Мотор січ» (додаток Г) виділяємо як позитивні, так і негативні тенденції. Загальна сума активів зросла на 1 562 762 тис. грн. (приблизно на 5,2%), що свідчить про збільшення ресурсної бази. Водночас необхідно дослідити, які саме складові активів зазнали змін.

Найбільший приріст спостерігається у статті нематеріальних активів (+287 189 тис. грн., або 89,5%), що може свідчити про інвестиції у цифрові

рішення, інтелектуальну власність чи інші стратегічні ресурси. Проте їхня частка у загальній структурі активів залишається незначною (менше 1%), тому їхній вплив на фінансову стабільність є обмеженим.

Основні засоби підприємства зменшилися на 906 152 тис. грн. (-3,96%), тоді як знос збільшився на 1 555 369 тис. грн. (3,66%). Це може свідчити про недостатній рівень оновлення матеріальної бази, що в перспективі може призвести до зниження виробничого потенціалу.

У сфері оборотних активів спостерігається зростання дебіторської заборгованості на 525 024 тис. грн. (1,17%), що може бути пов'язано з проблемами у розрахунках з клієнтами або послабленням контролю за кредитною політикою. Паралельно збільшилися залишки готової продукції (+463 588 тис. грн., або 1,35%), що може вказувати на уповільнення реалізації.

Незначне скорочення капітальних інвестицій та інших необоротних активів може бути наслідком завершення певних проєктів або зниження інвестиційної активності, що, з одного боку, знижує фінансове навантаження, але з іншого - обмежує перспективи розвитку.

Зміни в структурі пасивів також неоднозначні. Зменшення нерозподіленого прибутку на 349 759 тис. грн. (4,23%) може свідчити про збиткову діяльність або спрямування коштів на покриття витрат. Одночасно зросли довгострокові зобов'язання (+1 208 546 тис. грн., або 3,48%), що може свідчити про підвищену залежність від зовнішніх кредиторів. Зменшення цільового фінансування і кредиторської заборгованості вказує на зменшення цілеспрямованої підтримки стейкхолдерів та ймовірно скорочення господарської активності.

Узагальнюючи, фінансовий стан ПАТ «Мотор січ» характеризується змішаними тенденціями: з одного боку - позитивна динаміка окремих активів, з іншого - тривожні сигнали щодо інвестицій, платоспроможності та структури зобов'язань. Для підвищення стабільності необхідно зміцнити

контроль за дебіторською заборгованістю, інвестувати в оновлення основних фондів та оптимізувати структуру капіталу.

Аналізуючи дані таблиці 2.2, що ілюструє зміну ключових показників використання основних засобів ПАТ «Мотор січ» у 2021-2023 роках, можна зробити низку важливих висновків щодо стану та динаміки управління необоротними активами підприємства.

Зокрема, коефіцієнт зносу основних засобів демонструє стійке зростання - від 0,54 у 2021 році до 0,62 у 2023 році. Це свідчить про поступове старіння матеріально-технічної бази, що потребує оновлення. Паралельно з цим знижується показник строку експлуатації - з 0,46 до 0,38, що підтверджує скорочення залишкової вартості активів порівняно з їх первісною ціною, ймовірно, через інтенсивне нарахування амортизації та відсутність оновлення основних фондів.

Коефіцієнт реальної вартості майна виявляє незначну нестабільність: його зростання у 2022 році до 0,78 змінилось зниженням до 0,70 у 2023 році. Це може свідчити про нестачу виробничих запасів та активів, що негативно впливає на фінансову стійкість підприємства.

Таблиця 2.2 - Значення коефіцієнтів стану необоротних активів ПАТ «Мотор січ» за 2021-2023 рр.

Коефіцієнт	2021р.	2022р.	2023р.
Коефіцієнт зносу основних засобів	0,54	0,58	0,62
Коефіцієнт строку використання	0,46	0,42	0,38
Коефіцієнт амортизації нематеріальних активів	0,85	0,91	0,09
Коефіцієнт реальної вартості майна	0,73	0,78	0,70
Коефіцієнт рентабельності основних засобів	0,07	-0,002	0,04
Коефіцієнт виробничої віддачі основних засобів	2,04	1,65	1,45
Коефіцієнт вибуття	0,98	0,95	0,97
Коефіцієнт оновлення	0,02	0,01	0,002

Джерело: складено автором за оприлюдненою звітністю

Найбільше занепокоєння викликає динаміка коефіцієнта оновлення основних засобів, який за три роки впав з 0,02 до критичного рівня 0,002. Такий стан означає фактичну відсутність капіталовкладень у відновлення виробничих фондів. Це, у поєднанні з високим коефіцієнтом вибуття (що залишився майже незмінним - 0,98 у 2021 році і 0,97 у 2023 році), свідчить про значне перевищення темпів вибуття над оновленням. Такий дисбаланс загрожує технічному виснаженню підприємства і поступовому скороченню його виробничого потенціалу.

Динаміка рентабельності основних засобів також є нестійкою: у 2022 році вона опустилася до від'ємного значення (-0,002), що свідчить про збитковість використання активів, а у 2023 році дещо покращилася (0,04), хоча це не перекриває загальне зниження ефективності. Подібна ситуація спостерігається і з виробничою віддачею - її значення зменшилось з 2,04 до 1,45, що вказує на зниження доходів від реалізації продукції.

Узагальнюючи, можна виділити три ключові проблеми:

1. Технічне старіння і високий рівень зносу основних засобів.
2. Відсутність системної інвестиційної політики щодо оновлення матеріально-технічної бази.
3. Погіршення фінансових результатів, що відображається у зниженні рентабельності та виробничої віддачі.

Для подолання зазначених проблем підприємству необхідно активізувати інвестиційну діяльність, зокрема спрямовану на модернізацію виробничих фондів. Раціоналізація структури фінансування та впровадження сучасних підходів до управління основними засобами є ключовими умовами забезпечення довгострокової стабільності та підвищення конкурентоспроможності.

Аналіз коефіцієнтів, зокрема тих, що характеризують оборотність, є ключовим елементом оцінки ефективності використання активів підприємства, а також визначення його ліквідності та фінансової стабільності. Такий підхід дозволяє оцінити, наскільки результативно

підприємство управляє оборотними коштами та матеріальними ресурсами, а також з якою швидкістю активи перетворюються на грошові потоки.

Цей аналіз відображає здатність компанії оперативно виконувати свої фінансові зобов'язання, раціонально використовувати наявні ресурси та зберігати стійкість фінансового становища. Отримані результати є основою для ухвалення управлінських рішень щодо оптимізації структури активів та підвищення їх ефективності. Детальну інформацію щодо оборотності активів ПАТ «Мотор січ» за 2021-2023 роки представлено в таблиці 2.3.

Таблиця 2.3 - Аналіз оборотних активів ПАТ «Мотор січ» за період 2021-2023 рр.

Коефіцієнт	2021 р.	2022 р.	2023 р.
Коефіцієнт обороту	0,64	0,47	0,36
Коефіцієнт завантаження	1,56	2,14	2,77
Коефіцієнт ефективності	0,21	0,16	0,15
Коефіцієнт рентабельності	21,05%	16,28%	14,62%

Джерело: складено автором за оприлюдненою звітністю

На основі результатів коефіцієнтного аналізу оборотних активів, у поєднанні з попередніми висновками щодо необоротних активів, формується цілісне уявлення про виробничу стійкість підприємства. Спостерігається негативна динаміка показників, що свідчить про послаблення ефективності управління всіма видами активів, що, у свою чергу, негативно впливає на ліквідність, рентабельність і загальні фінансові результати компанії.

Зокрема, коефіцієнт оборотності оборотних активів знижується з 0,64 у 2021 році до 0,36 у 2023 році, що вказує на уповільнення перетворення активів у доходи. Водночас підвищення коефіцієнта завантаження активів (із 1,56 до 2,77) свідчить про необхідність залучення все більшого обсягу активів для забезпечення одного і того ж рівня доходу, що може бути ознакою неефективного управління або проблем у сфері обороту ресурсів.

Коефіцієнт ефективності використання оборотних активів, який показує, скільки валового прибутку приносить кожна одиниця вкладеного ресурсу, також демонструє спад: з 0,21 у 2021 році до 0,15 у 2023 році. Аналогічна динаміка характерна й для показника рентабельності оборотних активів - він знизився з 21,05% до 14,62%. Це може свідчити про внутрішні дисбаланси в операційній діяльності, зниження прибутковості або недостатню конкурентоспроможність.

Раніше проведений аналіз основних засобів підтвердив тенденції до їх зношення: коефіцієнт зносу збільшився, а оновлення практично відсутнє. Крім того, показники ефективності їх використання - виробнича віддача та рентабельність - також знижуються, що сигналізує про зменшення продуктивності виробничих потужностей.

Таким чином, підсумовуючи обидва аспекти - оборотних і необоротних активів, можна говорити про загальне «просідання» ефективності управління виробничою стійкістю підприємства. Високий рівень зносу основних засобів у поєднанні з низькою оборотністю обігових коштів створює загрозу для фінансової стабільності. Низька рентабельність активів загалом свідчить про зниження ефективності діяльності компанії та потребу в термінових змінах у сфері ресурсного та інвестиційного менеджменту.

Фінансовий стан підприємства впродовж 2021-2023 років демонструє неоднозначну тенденцію, що свідчить про необхідність поглибленого аналізу та стратегічного оновлення підходів до управління фінансами та ресурсами. Аналіз показників, наведених у таблиці 2.4, відображає зниження рівня фінансової самостійності, прибутковості та ефективності функціонування активів, що створює певні виклики для подальшого розвитку компанії.

Таблиця 2.4 - Аналіз рентабельності та фінансової стійкості ПАТ «Мотор січ» у 2021-2023 рр.

Коефіцієнт	2021 р.	2022 р.	2023 р.
Коефіцієнт незалежності	0,70	0,69	0,66
Коефіцієнт фінансової стійкості	0,82	0,82	0,79
Коефіцієнт фінансування	0,43	0,45	0,52
Загальна рентабельність діяльності підприємства (%)	3,81	1,18	1,14
Рентабельність операційної діяльності (%)	4,42	5,14	3,32
Чиста рентабельність д.п. (%)	1,57	-0,04	0,83
Рентабельність власного капіталу(%)	5,36	1,71	1,69
Чиста рентабельність ВК (%)	2	-0,05	1,23
Рентабельність продажів (%)	0,033	-0,001	0,030
Коефіцієнт обороту	2,125	2,836	3,588
Коефіцієнт фінансової залежності	1,391	1,447	1,475

Джерело: складено автором за оприлюдненою звітністю

Поступове зменшення коефіцієнта автономії з 0,70 у 2021 році до 0,66 у 2023 році вказує на скорочення частки власного капіталу у загальній структурі фінансування. Незважаючи на те, що показник залишається в межах нормативу, така динаміка сигналізує про зростаючу залежність від позикових ресурсів. Це підтверджується і підвищенням коефіцієнту фінансування з 0,43 до 0,52, що свідчить про збільшення ваги залученого капіталу. За умови ефективного його використання така ситуація може бути прийнятною, однак вона супроводжується підвищеним рівнем ризику, особливо в умовах зовнішньої економічної нестабільності.

Коефіцієнт фінансової стійкості, який зменшився до 0,79, вказує на зниження здатності підприємства підтримувати збалансованість між власними й зовнішніми джерелами фінансування, що посилює вразливість до економічних коливань. Водночас з цим коефіцієнт фінансової залежності зріс до 1,475, що є ознакою посиленого тиску на власний капітал і потребує управлінських дій щодо зниження фінансових ризиків.

У сфері прибутковості також спостерігаються негативні зміни. Загальна рентабельність активів знизилася з 3,81% до 1,14%, що означає скорочення здатності генерувати прибуток із вкладених ресурсів. Рентабельність

основної діяльності у 2023 році становила 3,32%, демонструючи спад після зростання у 2022 році. Чиста рентабельність активів хоча й покращилась після від'ємного значення у 2022 році, але залишилася низькою (0,83%), що вказує на потребу в оптимізації витрат і підвищенні ефективності внутрішніх процесів.

Рентабельність власного капіталу також скоротилася - з 5,36% у 2021 році до 1,69% у 2023 році, що може бути наслідком зменшення прибутковості та неефективного управління ресурсами. Попри деяке покращення чистої рентабельності власного капіталу (до 1,23% у 2023 році), цей рівень досі не забезпечує достатньої фінансової надійності або інвестиційної привабливості.

Окремої уваги потребує зниження рентабельності продажів - з 0,033 до 0,030 за аналізований період, що свідчить про зменшення прибутку від реалізації продукції. Це потребує глибокого аналізу структури витрат і пошуку шляхів підвищення маржі. Зростання коефіцієнта оборотності активів до 3,59 може вказувати на уповільнення ефективного обігу ресурсів або на потребу в оптимізації структури активів.

У підсумку, підприємство демонструє ознаки фінансової нестабільності, які виявляються через зниження показників рентабельності, підвищену залежність від кредитних ресурсів і недостатнє використання капіталу. Необхідно переглянути фінансову стратегію компанії з акцентом на зменшення витрат, підвищення ефективності основної діяльності та зниження ризиків. Варто зменшити залежність від зовнішнього фінансування, посилити маржинальність продукції та прискорити оборотність активів, що сприятиме стабільному зростанню та покращенню фінансової стійкості в майбутньому.

Визначення кризових проявів у діяльності підприємства є ключовим елементом системи антикризового управління. Такий аналіз дозволяє своєчасно ідентифікувати ознаки фінансової нестабільності, оцінити ймовірність виникнення банкрутства та розробити заходи щодо подолання

кризових викликів. Одним із найпоширеніших і ефективних підходів до оцінки загрози банкрутства є застосування Z-моделі Альтмана. Її популярність обумовлена простотою використання та високим рівнем точності. Модель передбачає розрахунок кількох ключових фінансових коефіцієнтів, які можна отримати на основі даних бухгалтерської звітності. Це дає можливість не лише визначити ймовірність настання неплатоспроможності, а й встановити, в якій зоні ризику перебуває підприємство на даний момент.

З огляду на вищезазначене, доцільним є проведення аналізу ймовірності банкрутства з використанням моделі Альтмана, що дозволить отримати об'єктивну оцінку фінансового стану підприємства та визначити подальші управлінські кроки.

Таблиця 2.5 - Аналіз вірогідності банкрутства за моделлю Альтмана

Показник	Формула	2021 рік	2022 рік	2023 рік
X1	Чистий оборотний капітал / Загальна вартість активів	0,57	0,59	0,57
X2	Нерозподілений прибуток / Загальна вартість активів	0,63	0,61	0,59
X3	Прибуток до оподаткування / Загальна вартість активів	0,04	0,01	0,01
X4	ВК / Поточні зобов'язання	3,83	3,88	3,14
X5	Чистий дохід / Загальна вартість активів	0,46	0,35	0,27
Z-рахунок Альтман	$0,717 \cdot X1 + 0,847 \cdot X2 + 3,107 \cdot X3 + 0,420 \cdot X4 + 0,998 \cdot X5$	3,12	2,96	-0,16

Джерело: розраховано автором за оприлюдненою звітністю

Інтерпретація Z-показника Альтмана:

- $Z < 1,8$ - підприємство перебуває в зоні високого ризику банкрутства;
- $1,81 < Z < 2,7$ - існує суттєва ймовірність фінансової неспроможності;
- $2,71 < Z < 2,9$ - наявний ризик банкрутства, але він не є критичним;
- $Z > 3$ - фінансовий стан вважається стабільним, загроза банкрутства

мінімальна.

Оцінка фінансової стабільності підприємства за 2021-2023 роки виявила як позитивні моменти, так і тривожні сигнали. У 2021 та 2022 роках розрахункові значення Z-показника становили 3,12 і 2,96 відповідно, що вказувало на загалом задовільну фінансову ситуацію. Однак уже в 2023 році цей індекс різко впав до -0,16, що свідчить про серйозні фінансові труднощі та високий ризик неплатоспроможності.

До основних факторів такого погіршення належать зменшення прибутковості активів, скорочення нерозподіленого прибутку та чистого доходу, а також ослаблення позицій власного капіталу щодо обсягу зобов'язань. Хоча показник обігового капіталу залишався відносно стабільним, загальна динаміка свідчить про погіршення ефективності фінансово-господарської діяльності.

У цій ситуації підприємству необхідно терміново реалізувати заходи з підвищення продуктивності операцій, оптимізувати витратну частину та переглянути підходи до управління капіталом. Лише завдяки системним зусиллям із підвищення фінансової дисципліни можна запобігти подальшому загостренню кризи та зберегти фінансово-економічну стійкість підприємства.

2.3. Заходи з підвищення ефективності управління фінансово-економічною стійкістю ПАТ «Мотор січ»

Фінансово-економічна стійкість підприємства є ключовим фактором забезпечення його життєздатності, конкурентоспроможності та здатності до довгострокового розвитку. Вона формується під впливом багатьох взаємопов'язаних чинників, серед яких провідну роль відіграють ефективність використання ресурсів, адаптивність до ринкових змін і здатність до генерації прибутку. Аналіз фінансового стану ПАТ «Мотор січ» та результатів його діяльності за 2021–2023 роки дає змогу виявити низку

тривожних тенденцій, які вказують на нагальну потребу в удосконаленні управління фінансово-економічною стійкістю. Основні напрями управління, які доцільно посилити для забезпечення підвищення ефективності управління фінансово економічною стійкістю, представлено на рисунку 2.2.

<p>1. Організаційно-управлінська складова</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Реінжиніринг бізнес-процесів - спрощення, цифровізація, скорочення дублювань функцій • Оцінка ефективності управлінських рішень на основі даних (data-driven management)
<p>2. Фінансова складова</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Розробка середньострокової фінансової стратегії • Удосконалення бюджетування: введення гнучких бюджетів, контроль за касовими розривами • Управління кредитним портфелем - перегляд умов позик, можлива реструктуризація боргів
<p>3. Інноваційна та технологічна складова</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Підвищення інноваційної сензитивності підприємства - здатності до виявлення та впровадження інновацій • Створення внутрішньої системи генерації ідей (наприклад, корпоративний хакатон) • Співпраця з науковими установами для впровадження R&D проєктів і технологічних стартапів
<p>4. Кадрова та соціальна складова</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Оцінка трудового потенціалу з виявленням зон ризику (плинність, старіння персоналу) • Побудова кадрового резерву та формування траєкторій кар'єрного розвитку • Психоемоційна підтримка працівників, особливо в умовах воєнного часу
<p>5. Маркетингова та збутова складова</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Аналіз нових ринків та ніш: участь у виставках, міжнародних тендерах, партнерства • Впровадження CRM-системи для управління стосунками з клієнтами
<p>6. Система ризик-менеджменту</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Розробка карти ризиків підприємства, включаючи політичні, економічні, екологічні та технологічні • Запровадження системи раннього попередження про критичні зміни зовнішнього середовища • Інтеграція ризик-менеджменту в усі рівні ухвалення рішень

Рисунок 2.2 - Основні аспекти підвищення ефективності управління фінансово-економічною стійкістю

Джерело: складено автором

Спираючись на основні напрями забезпечення фінансово-економічної стійкості та результати проведеного аналізу, підприємству доцільно зконцентруватися на формуванні та реалізації плану з підвищення ефективності управління фінансово-економічною стійкістю. Цей план заходів доцільно спрямувати на комплексне зміцнення фінансової стабільності підприємства, забезпечення його адаптивності до викликів внутрішнього та зовнішнього середовища, а також створення умов для сталого розвитку в умовах війни, післявоєнної відбудови, цифрової трансформації та нестабільної економіки.

Головною метою його реалізації є забезпечення високого рівня фінансово-економічної стійкості підприємства шляхом формування ефективної системи управління ресурсами, прибутковістю та інвестиційною діяльністю, що дозволить знизити ризики, підвищити конкурентоспроможність і забезпечити довгострокову економічну безпеку.

Ключовими напрямами та завданнями реалізації цього плану є:

1. Фінансовий напрям - забезпечення стійкості фінансових потоків, зменшення фінансової залежності, збільшення частки власного капіталу, покращення ліквідності та платоспроможності.

2. Виробничий напрям - модернізація матеріально-технічної бази, зниження зношеності основних засобів, підвищення фондівіддачі та ефективності використання активів.

3. Інноваційно-інвестиційний напрям - стимулювання інвестицій у цифровізацію, R&D, нові технології та нематеріальні активи з метою підвищення конкурентоспроможності.

4. Кадровий напрям - підвищення професійної компетентності працівників, удосконалення системи мотивації, збереження ключових кадрів і розвиток внутрішнього потенціалу.

5. Збутовий напрям - диверсифікація ринків збуту, розширення клієнтської бази, впровадження сучасних методів просування, зміцнення позицій на зовнішніх ринках.

6. Операційний напрям - оптимізація виробничо-операційних процесів, зниження витрат, удосконалення логістики та підвищення ефективності постачання.

7. Управлінський напрям - розвиток антикризового управління, впровадження сучасних систем фінансового моніторингу, удосконалення стратегічного планування та управління ризиками.

8. Інформаційно-аналітичний напрям - впровадження цифрових систем для обробки даних, моніторингу ключових показників та підтримки управлінських рішень.

Цей багаторівневий план є інструментом стратегічного відновлення і розвитку, який враховує не лише фінансові аспекти, а й організаційні, людські та технологічні ресурси, що є критично важливими для забезпечення стійкості ПАТ «Мотор січ» в умовах високої турбулентності зовнішнього середовища. Враховуючи взаємозв'язок напрямів управління діяльністю виробничого підприємства, розробимо проєктний план впровадження заходів з підвищення ефективності управління фінансово-економічною стійкістю ПАТ «Мотор січ» (табл. 2.6).

Таблиця 2.6 - План впровадження заходів з підвищення ефективності управління фінансово-економічною стійкістю ПАТ «Мотор січ»

Напрямок	Завдання	Заходи реалізації	Очікувані результати
Організаційно-управлінський	Оптимізація бізнес-процесів і впровадження data-driven управління	-Аудит процесів -Впровадження ВРМ- та ВІ-систем; -Навчання персоналу	Підвищення швидкості й якості управлінських рішень
Фінансовий	Формування середньострокової фінстратегії, удосконалення бюджетування	- Стратегічне фінпланування - Касове планування -Реструктуризація боргів	Зниження фінансових ризиків і стабілізація грошових потоків

Продовження табл. 2.6

Напрямок	Завдання	Заходи реалізації	Очікувані результати
Інноваційно-технологічний	Підвищення інноваційної сензитивності	- Хакатони - Інноваційна платформа - Співпраця з наукою	Поява внутрішніх інноваційних ініціатив, модернізація виробництва
Кадровий і соціальний	Управління трудовим потенціалом і підтримка персоналу	- Аналіз віку, плинності - Кадровий резерв - Психоемоційна підтримка	Зменшення плинності, посилення мотивації персоналу
Маркетинговий і збутовий	Освоєння нових ринків, підвищення якості обслуговування клієнтів	- Участь у виставках - Впровадження CRM - Програми лояльності	Розширення ринків збуту, покращення взаємин із клієнтами
Ризик-менеджмент	Виявлення ризиків і їх інтеграція в управління	- Карта ризиків - Система попередження - Інтеграція у процедури	Підвищення готовності до криз, зменшення впливу негативних чинників

Джерело: складено автором

Обґрунтованість цього плану базується на:

1. Комплексному підході - план охоплює всі ключові підсистеми управління (організаційно-управлінську, фінансову, інноваційну, кадрову, збутову, ризик-менеджмент), що забезпечує взаємодоповнюваність заходів і унеможлиблює «вузьку» спрямованість. Така синергія сприяє стійкій корекції як одиничних проблем, так і загальної системи управління.

2. Відповідності виявленим слабким місцям - кожний блок завдань чітко «прив'язаний» до діагностованих ризиків: зношеність ОЗ, нестабільність грошових потоків, низька інноваційна активність, втрата талановитих кадрів, недостатня присутність на нових ринках, відсутність єдиної системи раннього попередження ризиків. Тому реалізація запропонованих заходів безпосередньо усуне корінні причини низької фінансово-економічної стійкості.

3. Запровадженні сучасних інструментів і практик - використання BPM/BI-рішень, гнучкого бюджетування, data-driven management, CRM-систем, карт ризиків відповідно кращим міжнародним стандартам (ISO 9001, ISO 31000). Їх ефективність доведена у провідних галузевих дослідженнях та кейсах (McKinsey, Deloitte тощо).

4. Фокусі на сталість результатів - поєднання стратегічних (середньострокова фінстратегія, інвестиції в R&D) і тактичних заходів (реструктуризація боргів, оптимізація дебіторської заборгованості) забезпечує як швидке «порятункове» реагування, так і довготривалу стабілізацію.

5. Оцінці та контролі через KPI - для кожного напрямку передбачено чіткі індикатори успіху (скорочення витрат, підвищення рентабельності, зменшення плинності, зростання частки власного капіталу, інноваційні показники тощо). Регулярний моніторинг дозволить оперативно коригувати хід реалізації й підтверджувати досягнення цілей.

6. Підтримці змін через розвиток культури і компетенцій - навчання персоналу data-driven підходам, програми психоемоційної підтримки, формування кадрового резерву закладають основу для довготривалих трансформацій. Працівники не лише виконують разові завдання, а й стають активними учасниками модернізації та підвищення фінансової стійкості.

Як було досліджено у першій частині роботи, важливою характеристикою адаптивного управління є наявність зворотного зв'язку, що дозволяє постійно відслідковувати зміни в умовах внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства з точки зору оцінки того, наскільки поточний стан підприємства відповідає можливості досягнення заданих параметрів фінансово-економічної стійкості в умовах постійних змін.

Інакше кажучи, адаптивність в управлінні проявляється через здатність підприємства «виявляти та адаптуватися» до змін. Зворотний зв'язок у системі адаптивного управління полягає в постійному моніторингу «реакцій» фінансово-економічних показників підприємства на зміни у зовнішньому середовищі. Таким чином, для ефективного функціонування механізму

адаптивного управління фінансово-економічною стійкістю необхідне створення інформаційної системи, яка дозволяє:

1. Прогнозувати зміни зовнішнього середовища з метою подальшого аналізу можливих наслідків для фінансово-економічної стійкості підприємства.
2. Оцінювати показники розвитку підприємства, що характеризують його здатність досягати фінансово-економічної стійкості, з виявленням внутрішніх проблемних зон, що створюють ризики для цієї стійкості.
3. Забезпечувати зворотний зв'язок у системі управління фінансово-економічною стійкістю підприємства.

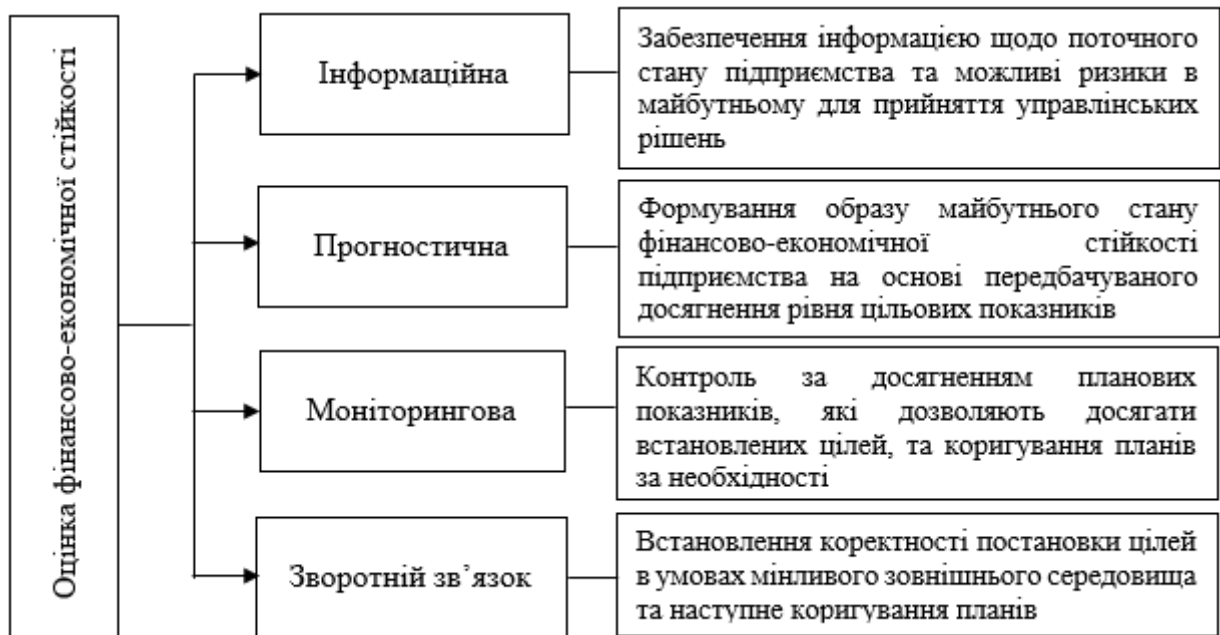


Рисунок 2.3 - Функції інформаційної системи управління фінансово-економічною стійкістю підприємства

Джерело: складено автором за оприлюдненою звітністю

Узагальнюючи результати проведеного дослідження, можна констатувати, що кожне промислове підприємство функціонує в умовах постійно змінюваного зовнішнього середовища, що характеризується високим рівнем невизначеності, важливим чинником для забезпечення ефективної

роботи механізму адаптивного управління є своєчасне надання інформації особам, які приймають рішення, як про зміни в зовнішньому середовищі, так і про стан внутрішнього потенціалу підприємства. Відповідно, інформаційна система управління фінансово-економічною стійкістю підприємства, як частина механізму адаптивного управління, повинна бути орієнтована на інформаційну підтримку процесів прийняття рішень на різних рівнях управління, виконуючи наступні функції, які наведено на рисунку 2.3.

Результатом функціонування цієї інформаційної системи управління може стати набір даних у вигляді інформаційної панелі (дашборда), що дозволяє подати інформацію в зручному форматі для прийняття управлінських рішень. Консолідовані в одному інформаційному полі дані про ключові показники фінансово-економічної стійкості підприємства, стадію життєвого циклу, на якій воно знаходиться, а також рівень технологічної зрілості, допоможуть вищому менеджменту компанії та власникам бізнесу ухвалювати рішення щодо коригування стратегії розвитку підприємства, а також вибору типу адаптивного управління, найбільш ефективного для прийняття рішень, спрямованих на забезпечення виконання поточних зобов'язань і подальший розвиток підприємства.

Реалізація наданих у цій роботі пропозицій є актуальною не лише для ПАТ «Мотор січ», а й для інших промислових підприємств, що зацікавлені у підвищенні ефективності управління фінансово-економічною стійкістю та формуванні бази реалізації амбітних проєктів у майбутньому.

ВИСНОВКИ

У сучасних умовах воєнного стану, економічної нестабільності та глобальних викликів тема забезпечення фінансово-економічної стійкості підприємств набуває особливої актуальності. У межах кваліфікаційної роботи проведено ґрунтовне теоретико-методологічне узагальнення понять «стійкість», «фінансова стійкість», «економічна стійкість», запропоновано системний підхід до управління фінансово-економічною стійкістю промислового підприємства. Результати виконаної кваліфікаційної роботи засвідчили, що ПАТ «Мотор січ» функціонує в умовах підвищеної турбулентності, нестабільного зовнішнього середовища, змін у структурі попиту та обмежень у виробничих ресурсах, що зумовлює необхідність не просто збереження, а проактивного управління фінансово-економічною стійкістю.

У теоретичному розділі дослідження здійснено порівняльний аналіз підходів до трактування сутності фінансово-економічної стійкості підприємства, уточнено її визначення як динамічної характеристики, що відображає здатність підприємства адаптуватися до змін внутрішнього й зовнішнього середовища, зберігаючи при цьому здатність до самофінансування, прибутковості та платоспроможності. Обґрунтовано, що фінансово-економічна стійкість - це інтегральний результат впливу ресурсного потенціалу, операційної ефективності, фінансової структури та інноваційної активності підприємства.

На прикладі ПАТ «Мотор січ» проведено комплексну оцінку фінансового стану за 2021-2023 роки. Аналіз балансу, динаміки статей активів і пасивів, ключових фінансових коефіцієнтів дозволив зробити наступні висновки:

- відбулося зростання загальної валюти балансу на 5,2%, що формально відображає розширення активної частини підприємства;

- суттєво зросли нематеріальні активи, що може свідчити про намагання підвищити інноваційний потенціал, але їх частка в структурі активів залишається незначною;
- основні засоби демонструють високий рівень зносу (62%) і майже нульовий коефіцієнт оновлення, що створює загрозу деградації матеріально-технічної бази;
- знизилися показники рентабельності: загальна - з 3,81% до 1,14%; операційна - до 3,32%; чиста - до 0,83%;
- показники оборотності оборотних активів знижуються, що свідчить про проблеми з ефективністю використання ресурсів;
- фінансова залежність підприємства зросла, коефіцієнт незалежності знизився, що означає підвищення боргового навантаження та ризику фінансової вразливості;
- згідно з моделлю Альтмана у 2023 році підприємство наблизилось до критичної межі: Z-рахунок становив -0,16, що сигналізує про високу ймовірність фінансової неспроможності.

Узагальнюючи результати аналітичної частини, можна констатувати: підприємство має ознаки стратегічної фінансової вразливості, зумовленої застарілою матеріальною базою, недостатнім оновленням активів, погіршенням фінансових показників і низьким рівнем адаптивності до змін ринкових умов.

На основі цього обґрунтовано необхідність переходу до адаптивного управління фінансово-економічною стійкістю, що передбачає використання механізмів передбачення змін, швидкого реагування на виклики, гнучкого перерозподілу ресурсів та орієнтації на внутрішні резерви росту.

Запропонований у роботі системний план заходів з підвищення ефективності управління фінансово-економічною стійкістю побудований на шести ключових складових та охоплює:

- організаційно-управлінський блок - через цифровізацію процесів, реінжиніринг, управління на основі даних;

- фінансовий блок - через розробку середньострокової стратегії, гнучке бюджетування, зниження боргового навантаження;
- інноваційно-технологічний блок - шляхом створення системи генерації інновацій, співпраці з науковими установами;
- кадрово-соціальний блок - через оцінку трудового потенціалу, розвиток кадрового резерву та підтримку персоналу;
- маркетингово-збутовий блок - через CRM-системи, участь у виставках і пошук нових ринків;
- блок ризик-менеджменту - через розробку карти ризиків, інтеграцію ризик-менеджменту на всіх рівнях управління.

Крім того, сформульовано вимоги до інформаційної системи управління фінансово-економічною стійкістю, яка повинна включати дашборди, прогнозні інструменти, модулі зворотного зв'язку, аналіз життєвого циклу підприємства та рівня технологічної зрілості.

Підсумовуючи, слід наголосити, що ПАТ «Мотор січ» має потужний науково-технічний і кадровий потенціал, який, за умови запровадження інструментів адаптивного управління та комплексної трансформації фінансово-економічної системи, здатен забезпечити не лише стабільність у складних умовах сьогодення, але й динамічний розвиток у майбутньому.

Результати роботи можуть бути використані в практиці антикризового управління підприємствами промислового комплексу, а також у формуванні політики відновлення промисловості України після війни.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Господарський кодекс України. Кодекс України № 436-IV від 16.01.2003 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/436-15>
2. Закон України “Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні” № 996-XIV від 16.07.1999. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/996-14#Text>
3. Кодекс України з процедур банкрутства. Кодекс України № 2597-XIII від 18.10.2018 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2597-19>.
4. Податковий кодекс України. Кодекс України № 2755-VI від 02.12.2010 р. URL: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/2755-17>
5. Адонін С. В., Шиманська Д. О. Управління фінансовою стійкістю суб’єкта підприємницької діяльності. *Ефективна економіка*. 2022. № 3. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=10051>. DOI: 10.32702/2307-2105-2022.3.71
6. Азарова А. О., Нікіфорова Л. О. Економіка підприємства. Навчальний посібник для студентів вищих навчальних закладів. 2016. С. 134-140.
7. Ареф'єва О. В., Городянська Д. М. Економічна стійкість підприємства: сутність, складові та заходи з її забезпечення. *Актуальні проблеми економіки*. С. 83–90.
8. Бугай В. З., Резанов Е. О. Основні напрями збереження фінансової стійкості підприємства в умовах кризи. *Економічний простір*. 2019. № 142. С. 112–122.
9. Васильців Я. Д. Качмарик, В. І. Блонська, Р. Л. Бізнес-планування, 2017. С. 34-39.
10. Данілова Е. І. Концепція системного підходу до управління економічною безпекою підприємства: монографія. Вінниця: Європейська наукова платформа, 2020. 342 с. DOI: <https://doi.org/10.36074/danilova.kontsepsiia-2020>

11. Довбня С. Б., Сидоренко Є. К. Формування ієрархічної системи діагностики фінансової стійкості підприємства. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2019. Вип. 1(18). С. 108-114.
12. Докієнко Л. М. Удосконалення процесу управління фінансовою стійкістю підприємств промисловості як необхідна передумова підвищення їх конкурентоздатності. *Вісник Національного університету водного господарства та природокористування*. 2016. С. 76-90.
13. Заячківська О. В. Роль фінансової стійкості підприємства в умовах фінансово-економічної кризи / Заячківська О. В., Яскал Я. А. *Вісник НУ-ГВП. Серія "Економічні науки"*. 2018. Вип. 2(82). С. 21-26.
14. Іванов В. Л., Малов В. А. Забезпечення організаційно-економічної стійкості промислового підприємства. *Економіка. Менеджмент. Підприємство*. 2016. С. 32–39
15. Іванов М. Управління фінансовою стійкістю підприємств пакувальної галузі в сучасних умовах: виклики та можливості. *Вчені записки Університету «КРОК»*. 2024. № 3 (75). С. 156–164. <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2024-75-156-164>
16. Ізюмська В., Нікульшина А. Управління фінансовою стійкістю підприємства. *Економіка та суспільство*. 2021. № 34. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-34-26>
17. Коваленко Л. О., Ремньова Л. М. Фінансовий менеджмент. 2015. 483 с.
18. Коваль О. А., Літус П. Р. Управління фінансовою стійкістю підприємства. *Ефективна економіка*. 2020. № 12. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=8402>. DOI: [10.32702/2307-2105-2020.12.77](https://doi.org/10.32702/2307-2105-2020.12.77)
19. Колеснік Р. А., Сидорчук, І. П. Управління фінансовою стійкістю підприємства: суть, оцінка та шляхи її зміцнення. Фінансові аспекти розвитку економіки України: теорія, методологія, практика: збірник наукових праць здобувачів вищої освіти і молодих учених / ред. кол.: Н.А. Хрущ, Р.С.

Квасницька, І.В. Форкун та ін. (відп. ред. Н.А. Хрущ). Хмельницький, 2023.
URL : <https://fbss.khmnu.edu.ua/wp-content/uploads/sites/9/zbirnyk-2023.pdf>

20. Копилук О. І., Музичка О. М., Холод З. М. Інноваційні стратегії формування фінансово-економічної безпеки підприємств. *Вісник Одеського національного університету ім. І. І. Мечнікова*. 2017. Т. 22. Вип. 1. С. 63–66.
URL: http://visnyk-onu.od.ua/journal/2017_22_1/15.pdf

21. Лаврів Л. А. Планування діяльності організації. 2019. 320 с.

22. Лищенко М. О. Аналіз фінансової стійкості підприємства як елементу забезпечення фінансової стабільності роботи підприємства. *Вісник Черкаського університету. Серія «Економічні науки»*. 2018. № 2. С. 49–57.

23. Мамонтова Н. А. Фінансова стійкість акціонерних підприємств і методи її забезпечення (на прикладі підприємств харчової промисловості). 2017. С. 39.

24. Масленніков Є., Мельник Ю. Забезпечення системи управління фінансово-економічною стійкістю та розвитком підприємств готельно-ресторанної та торгової сфери. *Ринкова економіка: сучасна теорія і практика управління*. 2021. № 20(47). С. 20–33. URL: [https://doi.org/10.18524/2413-9998.2021.1\(47\).226923](https://doi.org/10.18524/2413-9998.2021.1(47).226923)

25. Мельник Ю. М. Теоретико-методологічні засади регулювання розвитку промисловості у національній економіці: монографія. Херсон: ОЛДІ-ПЛЮС, 2019. 365 с.

26. Обущак Т. А. Сутність фінансового стану підприємства. *Актуальні проблеми економіки*. 2013. № 9. С. 92.

27. Островська О. А. Фінансовий стан та фінансова стійкість підприємств: теоретичні аспекти визначення їх суті. *Стратегія економічного розвитку України*. 2020. Вип. 4 (11). 182 с.

28. Поддєрьогін А. М., Наумова Л. Ю. Фінансова стійкість підприємств в економіці України: монографія. Київ: КНЕУ, 2019. 14 с.

29. Попович Д. В., Алимов О. С. Дослідження ефективності фінансово-господарської діяльності підприємств та засоби її підвищення у сучасних умовах. *Приазовський економічний вісник*. 2018. № 1. С. 31–35.

30. Преображенська О. С. Особливості управління фінансово-економічною безпекою підприємства. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2015. № 3. С. 384–387. URL: <http://global-national.in.ua/archive/3-2015/81.pdf>.

31. Руденко М., Третяк Н., Кравченко О., Харченко О., Плинокос Д. Управління фінансовою стійкістю підприємств в умовах війни. *Випробування та сертифікація*. 2025. № 4(6). С. 121-126. URL: <https://doi.org/10.37701/ts.06.2024.15>

32. Сидорчук І. Управління фінансовою стійкістю підприємства в сучасних умовах розвитку економіки. *Modeling the development of the economic systems*. 2025. № 1. С. 72-77. URL: <https://doi.org/10.31891/mdes/2025-15-10>

33. Сітак І. Л., Івахненко А. Особливості управління економічною стійкістю в системі менеджменту підприємства. *Вісник Національного технічного університету "Харківський політехнічний інститут" (економічні науки)*. 2022. № 3. С. 21-28. URL: <https://doi.org/10.20998/2519-4461.2022.3.21>

34. Сітак І. Л. Управління фінансовою стійкістю в системі формування фінансової стратегії підприємства / І. Л. Сітак, А. В. Івахненко. Вісник Національного технічного університету "ХПІ" (економічні науки): зб. наук. пр. Харків : НТУ "ХПІ", 2021. № 3. С. 7-15.

35. Чумаченко О., Плетенецька С., Антонєць, Т. Управління фінансовим станом підприємств у системі стратегічного менеджменту. *Вчені записки Університету «КРОК»*. 2024. № 1(73). С. 54-65. DOI: <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2024-73-54-65>

36. Шмиголь Н., Риженко О., Касянок М. Управління фінансово-економічною стійкістю підприємства в контексті застосування інструментів

фінансового менеджменту. *Управління змінами та інновації*. 2021. №1. С.91-94. URL: <https://cmi.politehnica.zp.ua/index.php/journal/article/view/21>

37. Adizes I. *Corporate Lifecycles: how and why corporations grow and die and what to do about it*. Englewood Cliffs. N.J.: Prentice Hall, 1988.

38. Allan C., Stankey G. H. *Adaptive Environmental Management: A Practitioner's Guide*. Springer Science & Business Media, 2009.

39. Business Process Management - Meaning and Important Concepts. Management study guide. URL: <https://www.managementstudyguide.com/business-process-management.htm>

40. Cascio J. Facing the Age of Chaos. *Inteligência Competitiva*. URL: <https://alfredopassos.wordpress.com/2021/07/29/facing-theage-of-chaos-by-jamais-cascio/>

41. Dainelli F., Bet G., Fabrizi E. The financial health of a company and the risk of its default: Back to the future. *International Review of Financial Analysis*. 2024. Vol. 95, Part B

42. Darenin A., Chernova O. Managing the Digital Potential Development of an Industrial Enterprise: The Incremental Approach. *Lecture Notes in Information Systems and Organisation*. 2023. Vol. 61. P. 405-416

43. Hajiyev N., Abdullayeva Sh., Abdullayeva E. Financial stability strategies for oil companies amidst high volatility in the global oil products market. *Energy Strategy Reviews*. 2024. Vol. 53. 101377.

44. Hersey P., Blanchard K., Johnson D. *Management of Organizational Behavior. Leading human resources*. New Jersey: Pearson Prentice Hall, 2008. 516 p.

45. Liang W., Wang Y., Hou L. Does private equity investment influence enterprise innovation strategy? *Finance Research Letters*. 2023. Vol. 58, Part D. 104593

46. Ma W., Duan X., Tang Y. Enterprise sustainable development and green fund concern: The analysis and test of R&D from listed companies in China. *Energy Economics*. 2023. Vol. 121. 106654

47. O'Connell V., Abu Ghazaleh N., Tahat Y., Whelan G. The Impact of R&D Innovation Success on the Relationship between R&D Investment and Financial Leverage. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*. 2022. Vol. 8, Issue 3. P. 129.
48. Petzold J., Hawxwell T., Jantke K., Gresse E. Who is adapting and how? Identifying actors and roles in climate change adaptation. Research Square. 2023. URL: <https://www.researchsquare.com/article/rs2406657/v1>
49. Report of the World Commission on Environment and Development: "Our common future". URL: <https://digitallibrary.un.org/record/139811?ln=en&v=pdf>
50. Rocha D., Araujo G., Melo F. Maturity Assessment of Critical Technologies. *Foresight and STI Governance*. 2022. Vol. 16 (4). P. 71–81. e29930.
51. The Essential Drucker: The Best of Sixty Years of Peter Drucker's Essential Writings on Manadement. N.Y, 2001. 237 p.
52. Tudor L., Popescu M., Andreica M. A decision support system to predict financial distress. The case of Romania. *Romanian Journal of Economic Forecasting*. 2015. Vol. 18 (4). P. 170-179.

ДОДАТКИ

Додаток А

Таблиця А.1 - Результати дослідження сутності поняття «фінансової стійкості» підприємства у наукових працях

Автор	Визначення поняття «фінансової стійкості»
Савицька Г. В.	«здатність суб'єкта господарювання функціонувати і розвиватися, зберігати рівновагу своїх активів і пасивів, які є гарантією його постійної платоспроможності та інвестиційної привабливості в межах допустимого рівня ризику»
Білик М. Д	«стан фінансових ресурсів підприємства, за якого раціональне розпорядження ними є гарантією наявності власних коштів, стабільної прибутковості та забезпечення процесу розширеного відтворення»
Кремень В. М.	«спроможність підприємства за рахунок власних коштів забезпечувати діяльність або запаси і витрати, це здатність господарюючого суб'єкта функціонувати і розвиватися, зберігати рівновагу своїх активів і пасивів у мінливих умовах внутрішнього і зовнішнього середовищ»
Ковальов А.І, Привалов В. П.	«фінансова незалежність підприємства, тобто здатність маневрувати власними коштами, достатня фінансова забезпеченість безперебійного процесу діяльності»
Притуляк Н. М.	«одна з комплексних характеристик фінансового стану, яка акумулює в собі результати управління фінансовими ресурсами на стадіях їх формування, розміщення і використання, і таким чином, обумовлює можливості підприємства в забезпеченні стійких темпів його економічного розвитку на основі стабільного зростання прибутку і капіталу»

Таблиця Б.1 - Визначення поняття «економічна стійкість підприємства»

Автор	Визначення
Колодизев О. М., Нужний К. М.	Економічна стійкість підприємства – це стан рівноваги або здатність повертатися в цей стан відкритої соціально-економічної системи (підприємство), після того як мало місце виведення із цього стану зовнішніми й внутрішніми обурюючими впливами за рахунок ефективного використання усіх видів ресурсів (матеріальних, трудових і фінансових) з подальшою спроможністю забезпечувати оптимальний процес їх поповнення
Сімех Ю. А.	Економічна стійкість – це потенційні можливості повернутися у стан рівноваги, в якому підприємство має позитивну динаміку функціонування, або не виходить за межі встановлених границь
Матушевська О.	Економічна стійкість підприємства – це якісна характеристика господарюючого суб'єкта, що визначає спроможність системи реагувати через механізми адаптації, опору та уникнення щодо негативних факторів впливу внутрішнього та зовнішнього середовищ із метою збереження збалансованого процесу функціонування
Камаєв В. Д.	Економічна стійкість – це стабільність отримання організацією доходів від продажів
Ареф'єва О. В., Городянська Д. М.	Економічна стійкість – це сукупність взаємозумовлених і взаємопов'язаних складових, які забезпечують здатність до ведення діяльності підприємств, запас ресурсів (ресурсного потенціалу) і збалансований процес функціонування
Ткаченко С. М.	Економічна стійкість – це здатність системи зберігати свій працездатний стан щодо досягнення запланованих результатів за наявності різних впливів збурення
Салькова І. Ю., Санцевич В. О.	Економічна стійкість – це комплексне поняття, що пов'язане зі здатністю зберігати цілісність та рівновагу в умовах негативних та позитивних впливів різноманітних внутрішніх і зовнішніх факторів завдяки ефективному використанню ресурсів підприємства
Бірбіренко С. С., Мокруха Н. М.	Економічна стійкість підприємства – це стабільний стан системи, який включає рівновагу між усіма складовими частинами підсистеми, а саме сировиною, виробництвом, фінансами, управлінням, маркетингом, інвестиціями, такий, що забезпечує стабільний розвиток та має здатність не відхилятися від свого стану під впливом зовнішніх та внутрішніх збурювань

Додаток В

Додаток В.1 - Основні чинники зовнішнього середовища за методикою Т.Е.М.Р.Л.Е.С.

Група чинників	Основні чинники групи	Напрямок аналізу чинників
Економічно-соціальні	<ul style="list-style-type: none"> - темпи розвитку національної економіки; - рівень галузево-регіонального розвитку; - динаміка і кон'юнктура ринку; - темп інфляції; - рівень безробіття; - державна політика у питаннях формування ціноутворення та розміру мінімальної заробітної плати; - швидкість зростання доходів громадян; - рівень та динаміка освіти та культури населення; - чисельність та структура населення 	<ul style="list-style-type: none"> - оцінка попиту і пропозиції на цільовому ринку; - чутливість підприємства до вартості позикового капіталу; - аналіз тенденцій фондового та валютного ринку; - оцінка внутрішньогалузевої конкуренції; - опрацювання статистичних даних країни задля оцінки макроекономічних показників (рівень безробіття, рівень зайнятості, ВВП, ВНР тощо); - вплив структури населення на діяльність суб'єкта господарювання.
Ситуаційно-політичні	<ul style="list-style-type: none"> - політична ситуація; - рівень політичної стабільності; - рівень корупції; - адміністративні перешкоди; - система забезпечення і охорони прав власності. 	<ul style="list-style-type: none"> - очікування рішень посадових осіб; - вплив реформ та програм уряду на діяльність підприємства; - оцінка політичних змін у країні.
Нормативно-правові	<ul style="list-style-type: none"> - нормативно-правове забезпечення у сфері трудових відносин та динаміка їх змін; - нормативно-правові акти у питаннях регулювання господарської діяльності; - законодавство в сфері оподаткування. 	<ul style="list-style-type: none"> - дослідження змін і тенденцій, як на рівні держави, так і на місцевому рівні, які прямо чи опосередковано можуть вплинути на діяльність підприємства; - оцінка впливу чинного законодавства на рівень конкуренції на ринку.
Технологічні	<ul style="list-style-type: none"> - розвиток нових технологій та можливість їх запровадження на підприємстві; - новітні стандарти техніки та обладнання. 	<ul style="list-style-type: none"> - аналіз можливостей підприємства вводити у виробничий процес новітні технології; - оцінка можливості запровадження нових методів отримання, зберігання та оброблення інформації
Екологічні	<ul style="list-style-type: none"> нормативно-правове забезпечення та стандарти у сфері охорони здоров'я та екологічної безпеки. 	<ul style="list-style-type: none"> - аналіз впливу підприємства на екологію регіону; - оцінка діяльності конкурентів в екологічній сфері

Додаток Г

Таблиця Г.1 - Порівняльний аналітичний баланс ПАТ «МОТОР СІЧ» 2021-2023 рр.

Статті	2021		2023		Зміни		Темпи приросту	Динаміка структурних змін
	Сума, тис. грн	Питома вага	Сума, тис. грн	Питома вага	Сума, тис. грн	Питома вага		
Актив								
Нематеріальні активи	3209,00	0,0%	290398,00	0,9%	287189,00	0,91%	89,5	
Незавершені капітальні інвестиції	773956,00	2,6%	750948,00	2,4%	-23008,00	-0,20%	0,0	±
Основні засоби	6608571,00	22,0%	5702419,00	18,1%	-906152,00	-3,96%	-0,1	-
Первісна вартість ОЗ	14273696,00	47,5%	14922913,00	47,2%	649217,00	-0,30%	0,0	±
Знос ОЗ	7665125,00	25,5%	9220494,00	29,2%	1555369,00	3,66%	0,2	±
Дебіторська заборгованість	2973581,00	9,9%	3498605,00	11,1%	525024,00	1,17%	0,2	±
Інші необоротні активи	55778,00	0,2%	27812,00	0,1%	-27966,00	-0,10%	-0,5	-
Готова продукція	688174,00	2,3%	1151762,00	3,6%	463588,00	1,35%	0,7	+
Незавершене виробництво	10038826,00	33,4%	10532926,00	33,3%	494100,00	-0,09%	0,0	±
Гроші та їх еквіваленти	1879464,00	6,3%	1904908,00	6,0%	25444,00	-0,23%	0,0	±
Товари	11007,00	0,0%	9080,00	0,0%	-1927,00	-0,01%	-0,2	-
Інші оборотні активи	1239114,00	4,1%	1422271,00	4,5%	183157,00	0,38%	0,1	±
Пасив								
Нерозподілений прибуток	18923085,00	63,0%	18573326,00	58,8%	-349759,00	-4,23%	0,0	±
Інші довгострокові зобов'язання	2088526,00	7,0%	3297072,00	10,4%	1208546,00	3,48%	0,6	+
Цільове фінансування	837315,00	2,8%	555836,00	1,8%	-281479,00	-1,03%	-0,3	-
Довгострокові забезпечення	185061,00	0,6%	117599,00	0,4%	-67462,00	-0,24%	-0,4	-
Кредиторська заборгованість	85576,00	0,3%	7015,00	0,0%	-78561,00	-0,26%	-0,9	-
Поточні забезпечення	117220,00	0,4%	104167,00	0,3%	-13053,00	-0,06%	-0,1	-
Доходи майбутніх періодів	0,00	0,0%	0,00	0,0%	0,00	0,00%	0,0	±
Баланс	30 025 559	100,0%	31 588 321	100,0%	1562762,00	x	0,1	±

Додаток Д

Таблиця Д.1 - Показники для аналізу виробничої діяльності промислових підприємств

Найменування показника	Формула обчислення	Характеристика
Показники фінансової ефективності		
Прибуток (Пр)	$Пр = В - Вс$, Де $Вс$ - сукупні витрати на виробництво , $В$ - Виручка	Показує перевищення доходів над витратами
Витрати на одиницю товарної продукції (Вод)	$Вод = Вс / Ов$ де $Ов$ – обсяг виробництва	Оцінює витрати на одиницю товарної продукції
Точка безбитковості (Тб)	$Тб = В_{пост} / (Ц - Взм)$ де $В_{пост}$ – постійні витрати на виробництво, $Ц$ - ціна $Взм$ - питомі змінні витрати	Показує обсяг продажу, при якому окупаються витрати виробництва
Термін окупності капітальних вкладень (Токв)	$Токв = КВ / ЧПр$ де $КВ$ – капітальні вкладення у виробничу діяльність, $ЧПр$. – чистий прибуток	Показує період часу, через який відшкодовуються капітал авансований у капітальні активи
Якість про-дукції (Япр)	$Япр = Ц / Вб$ Де, $Вб$ – втрати від браку	Оцінює втрати від браку продукції
Показники ефективності управління промисловим підприємством		
Ефективність виробничої діяльності (Евд)	$Евд = В / Вс$	Характеризує співвідношення між результатами виробничої діяльності та відповідними витратами
Управлінські витрати (УВ)	$УВ = Ву + Ав + Ів + ОР + Вінш$, Де, $Ву$ - витрати на утримання управлінського персоналу, $Ав$ - адміністративні витрати, $Ів$ - інформаційні витрати, $ОР$ - орендна плата за приміщення загальногосподарського призначення, $Вінш$ - інші управлінські витрати	Показує суму коштів, витрачених на управління підприємство
Капіталовіддача (Квід)	$Квід = В / Кв$ Де $Кв$ - капіталовіддача	Характеризує результативність капітальних вкладень у виробництво
Фондовіддача (Фвід)	$Фвід = В / Вф$ Де $Вф$ – виробничі фонди	Оцінює кількість продукції, що припадає на одиницю виробничих фондів
Матеріаловіддача (Мвід)	$Мвід = Срп / Вмат$ Де,	Оцінює кількість продукції на один карбованець матеріальних витрат

	Срп - собівартість реалізованої продукції; Вмат - матеріальні витрати підприємства	
Рентабельність продукції (Рпрод)	$R_{\text{прод}} = C/V$	Оцінює ефективність використання ресурсів та віддачу від вкладених коштів
Оборотність оборотного капіталу (Обок)	$Обок = Срп / cСоз$	Оцінює інтенсивність обороту оборотних активів
Показники ефективності ІД (інноваційної діяльності)		
Показник інноваційної активності підприємства (ПАП)	ПАП=Темп просунення інновацій/ темп зростання результативності організаційно-управлінських інновацій	Характеризує відносну інтенсивність просування інновацій
Рентабельність інноваційної продукції (Ріп)	$R_{\text{іп}} = Піп / Кіп$ Де Піп – прибуток від інноваційної діяльності; Кіп – капітал вкладений в інноваційну діяльність	Оцінює ефективність використання ресурсів і віддачу від вкладених в інноваційну діяльність коштів
Собівартість інноваційної продукції (Сіп)	$Сіп = Вс + УВ + \text{Витрати на реалізацію інноваційної продукції}$	Показує сумарні витрати на виробництво, управлінські витрати, витрати на реалізацію інноваційної продукції
Частка інноваційної продукції (Чіп)	$Чіп = Оіп / в$ Де Оіп – обсяг реалізації продукції	Характеризує рівень інноваційності підприємства