

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ТАВРІЙСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРОТЕХНОЛОГІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
імені ДМИТРА МОТОРНОГО**

Навчально-науковий інститут загальноуніверситетської підготовки

Кафедра «Економіки і бізнесу»

(назва кафедри)

Освітньо-професійна програма «Підприємництво, торгівля
та біржова діяльність»

Галузь знань 07 Управління та адміністрування

Спеціальність 076 Підприємництво та торгівля

Спеціалізація (за наявності) _____

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри

Лариса БОЛТЯНСЬКА

_____ *(підпис)*

(ім'я та прізвище)

« 16 » лютого 2026 р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА МАГІСТРА

на тему «Напрями підвищення стійкості підприємства в умовах
змінного середовища»

Здобувач вищої освіти:

_____ *(підпис)*

Олена ПАРХОМЕНКО

(ім'я та прізвище здобувача)

Керівник:

_____ *(підпис)*

к.е.н., доцент Наталія ПОЧЕРНІНА

(учене звання, науковий ступінь, ім'я та прізвище)

Запоріжжя, 2026 р.

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ТАВРІЙСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРОТЕХНОЛОГІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
імені ДМИТРА МОТОРНОГО

Навчально-науковий інститут загальноуніверситетської підготовки

Кафедра «Економіки і бізнесу»

(назва кафедри)

Освітньо-професійна програма «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність»

Галузь знань 07 Управління та адміністрування

Спеціальність 076 Підприємництво та торгівля

Спеціалізація (за наявності) _____

ПОГОДЖЕНО

Гарант освітньо-професійної програми

Оксана ЛИСАК

(підпис) (ім'я та прізвище)

«26» жовтня 2025 р.

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри

Лариса БОЛТЯНСЬКА

(підпис) (ім'я та прізвище)

«27» листопад 2025 р.

ІНДИВІДУАЛЬНЕ ЗАВДАННЯ

на підготовку кваліфікаційної роботи для здобувачів ступеня вищої освіти «Магістр»

здобувача вищої освіти Пархоменко Олени В'ячеславівни

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема кваліфікаційної роботи «Напрями підвищення стійкості підприємства в умовах змінного середовища»

керівник роботи к.е.н., доцент Наталія ПОЧЕРНІНА

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

затверджені наказом ректора університету від «25» листопада 2025 року №600-З

2. Строк подання кваліфікаційної роботи 9 лютого 2026 року

3. Вихідні дані до кваліфікаційної роботи: науково-теоретична література; статистичні дані України; статистичні дані області; статистична звітність суб'єкта господарювання

4. Зміст кваліфікаційної роботи (перелік питань, які потрібно розробити):
Вступ.

Розділ 1. Теоретичні основи забезпечення стійкості підприємства в умовах змінного середовища

Розділ 2 Аналіз стану та проблем забезпечення стійкості ТОВ «Органіка України»

Розділ 3 Розробка стратегічних та тактичних заходів для посилення стійкості підприємства

Висновки.

Список використаних джерел.

5. Перелік графічного матеріалу: 15 таблиць, 7 рисунків

6. Дата видачі завдання «27» листопада 2025 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів виконання кваліфікаційної роботи	Термін виконання етапів	Відмітка про виконання
1	Затвердження плану роботи	28.11.2025 р.	
2	Розділ 1 Теоретичні основи забезпечення стійкості підприємства в умовах змінного середовища	19.12.2025 р.	
3	Розділ 2 Аналіз стану та проблем забезпечення стійкості ТОВ «Органіка України»	16.01.2026 р.	
4	Розділ 3 Розробка стратегічних та тактичних заходів для посилення стійкості підприємства	02.02.2026 р.	
5	Висновки, список використаних джерел	04.02.2026 р.	
6	Перевірка на плагіат	09.02.2026 р.	

Здобувач вищої освіти
ПАРХОМЕНКО

(підпис)

Олена

(ім'я та прізвище)

Керівник кваліфікаційної
роботи

(підпис)

Наталія ПОЧЕРНІНА

(ім'я та прізвище)

ЗМІСТ

Вступ	5
Розділ 1. Теоретичні основи забезпечення стійкості підприємства в умовах змінного середовища	8
1.1 Поняття та сутність економічної стійкості підприємства, її види та показники	8
1.2 Фактори впливу зовнішнього та внутрішнього середовища на рівень стійкості підприємства	16
Розділ 2 Аналіз стану та проблем забезпечення стійкості ТОВ «Органіка України»	23
2.1 Загальна характеристика діяльності підприємства	23
2.2 Оцінка економічної стійкості підприємства, виявлення ризиків і проблемних зон	30
Розділ 3. Механізми забезпечення стійкого розвитку підприємства за умов нестабільності	41
3.1 Розробка стратегічних та тактичних заходів для посилення стійкості підприємства	41
3.2 Оцінка ефективності запропонованих заходів і прогноз очікуваних результатів	47
Висновки	53
Список використаних джерел	56

ВСТУП

Сучасне господарське середовище характеризується високим рівнем динамічності та непередбачуваності. Глобальні економічні процеси, військові дії в Україні, політичні та соціальні трансформації, а також посилення конкуренції на ринку зумовлюють необхідність пошуку нових підходів до забезпечення стійкості підприємств. Особливої актуальності ця проблема набуває для малих та середніх підприємств, які мають обмежені ресурси та водночас змушені оперативно реагувати на виклики зовнішнього середовища.

Умови воєнного стану, руйнування інфраструктури, перебої у постачанні сировини та енергоресурсів, зміни у логістиці та зростання цін формують нові ризики для національного бізнесу [13, 14]. Водночас, глобальні виклики, пов'язані з кліматичними змінами та необхідністю впровадження принципів сталого розвитку, вимагають від підприємств адаптації до сучасних екологічних та економічних стандартів. За таких умов підвищення стійкості підприємств є ключовою умовою їх довгострокового функціонування та конкурентоспроможності.

Актуальність обраної теми зумовлена тим, що стійкість підприємства виступає визначальним чинником його життєздатності та конкурентоспроможності, а розробка дієвих напрямів її підвищення набуває особливої ваги в умовах воєнних викликів, економічної нестабільності та глобальних трансформацій.

Об'єктом дослідження є процес забезпечення стійкості підприємства в умовах трансформаційного середовища. **Предметом дослідження** є теоретичні та прикладні аспекти забезпечення стійкості підприємства ТОВ «Органіка Україна» в умовах сучасних викликів.

Теоретико-методологічні основи підвищення стійкості підприємства та розглядали такі вчені як Wander A. [7], Беліменко О. [17], Бобринцев П. [18], Висоцька І. [21], Іванов М. [28], Ізюмська В. А., Нікульшина А. С. [29], Ківер А.В., Белова Т.Г. [31]. Кондратьєва Г. В. [33], Леонова Б. І., Островська О. А.,

Круш В. В. [37], Малярець Л.М., Сабадаш Л.О. [38], Партин Г. О., Папірник С. Є. [41], Пігуль Н. Г., Дехтяр Н. А., Поповченко А. Л. [42], Сак Т. В., Шепелюк Н. П. [46], Чепка В. В., Матяш О. К. [54], Ястремська О. М., Ястремська, О. О. [56] та багато інших.

Мета даного дослідження полягає у визначенні та обґрунтуванні напрямів підвищення стійкості ТОВ «Органіка Україна» в умовах змінного зовнішнього середовища.

Для досягнення поставленої мети необхідно вирішити наступні **завдання**:

1. Розкрити теоретичні основи поняття «стійкість підприємства» та підходи до її забезпечення.
2. Охарактеризувати фактори впливу на рівень стійкості підприємства у сучасних умовах.
3. Оцінити фінансово-економічний стан та організаційні особливості діяльності ТОВ «Органіка Україна».
4. Визначити основні проблеми, що знижують стійкість підприємства.
5. Запропонувати напрями та інструменти підвищення стійкості досліджуваного підприємства.

Методи дослідження. У процесі написання кваліфікаційної роботи застосовано комплекс загальнонаукових і спеціальних методів, зокрема:

- метод наукової абстракції – для уточнення понятійного апарату та теоретичних основ дослідження (підрозділ 1.1);
- системний підхід – для розгляду підприємства як відкритої системи, що взаємодіє з внутрішнім і зовнішнім середовищем (підрозділ 1.2);
- методи економічного аналізу – для оцінки сучасного стану підприємства та виявлення проблем його розвитку (розділ 2);
- логічного узагальнення – для визначення перспективних напрямів підвищення стійкості підприємства (розділ 3 та висновки);

- графічні та табличні методи візуалізації – для наочного подання результатів дослідження.

Інформаційна база дослідження включає наукові праці вітчизняних і зарубіжних учених з проблематики стійкості та розвитку підприємств; законодавчі та нормативні акти України щодо стратегічних орієнтирів розвитку вітчизняної економіки; статистичні дані Державної служби статистики України та галузеві аналітичні матеріали; звітність ТОВ «Органіка Україна»; матеріали міжнародних організацій щодо глобальних економічних і екологічних тенденцій.

Наукова новизна кваліфікаційної роботи полягає у розвитку теоретичних і практичних підходів до забезпечення стійкості малого підприємства в мінливому середовищі. Зокрема, у роботі:

- дістала подальшого розвитку теорія стійкості підприємства шляхом розкриття взаємозв'язку системних ознак підприємства та аспектів його економічної стійкості;
- вперше запропоновано класифікацію специфічних факторів впливу на стійкість підприємства хімічної галузі в умовах воєнного часу;
- запропоновано практичні напрями адаптації ТОВ «Органіка Україна» до умов високої мінливості середовища.

Практичне значення дослідження полягає в можливості використання його результатів у розробці адаптивної стратегії розвитку ТОВ «Органіка Україна» для мінімізації впливу зовнішніх ризиків і загроз в умовах воєнного часу та формування конкурентних переваг підприємства та стійкості до майбутніх викликів у повоєнний період.

Структура роботи та обсяг роботи. Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел. Загальний її обсяг становить 59 сторінок комп'ютерного тексту. Робота містить 15 таблиць, 7 рисунків, 14 формул та список використаних джерел із 56 найменувань.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТІЙКОСТІ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ЗМІННОГО СЕРЕДОВИЩА

1.1. Поняття та сутність економічної стійкості підприємства, її види та показники

Сучасні умови господарювання висувають підвищені вимоги до функціонування підприємств як базових елементів національної економічної системи. В умовах глобальної економічної нестабільності та кризових явищ в Україні в умовах воєнного часу особливої актуальності набуває питання забезпечення економічної стійкості підприємств. Саме цей аспект визначає здатність суб'єктів господарювання ефективно функціонувати, адаптуватися до змін зовнішнього середовища та забезпечувати сталий розвиток.

Підприємства є рушійною силою економіки, оскільки формують виробничий потенціал країни, створюють робочі місця, генерують податкові надходження та сприяють соціально-економічному зростанню. На думку Ястремських О. М. та О. О., підприємства як первинна ланка економіки впливають на стабільність економіки держави [56, С. 221]. Водночас, вони залишаються найбільш уразливими елементами економічної системи, безпосередньо реагуючи на зміни у конкурентному середовищі, коливання попиту й пропозиції, цінові флуктуації, а також на трансформації у державній регуляторній політиці. У сучасних реаліях проблеми матеріально-технічного забезпечення, кадрового потенціалу та доступу до ринків збуту набувають критичного значення для забезпечення життєздатності вітчизняних підприємств. Саме тому дослідження стійкості підприємства як ключового чинника його стабільного розвитку є надзвичайно важливим завданням економічної науки та практики управління.

Характеристика стійкості підприємства ґрунтується на його розгляді як відкритої системи. Поділяємо думку Висоцької І.Б., що «поняття «стійкість» нерозривно пов'язане з поняттям «система»» [21, С.16].

В науковому просторі існують два підходи до характеристики стійкості системи. Перший підхід розуміє стійкість як певний стан системи, за якого вона може виконувати свої основні функції. Цей підхід передбачає кількісний вимір стійкості. Другий підхід трактує стійкість як властивість системи адаптуватись до дії внутрішніх та зовнішніх шоків. Бобринцев П.В. описує відмінність між інженерним та адаптивним підходом у характеристиці стійкості (резильєнтності). Інженерний підхід концентрує увагу на здатності системи повернутися до передкризового стану, тоді як адаптивний підхід аналізує здатність системи до трансформації та переходу до якісно нового стану [18, С. 191]

Оскільки будь-яке підприємство створюється задля ведення економічної діяльності, то воно уособлює економічну систему мікрорівня. Відповідно, стійкість такої мікросистеми також характеризується як економічна. Авторське бачення взаємозв'язку системних однак підприємства та аспектів його економічної стійкості демонструє рис. 1.1



Рис 1.1 Аспекти стійкості підприємства як властивостей відкритої системи

Джерело: авторська розробка

Рисунок свідчить, що економічна стійкість підприємства є складною багатовимірною категорією, що відображає здатність господарської системи підтримувати стабільність функціонування в умовах постійної мінливості бізнес-середовища. Вона формується під впливом як внутрішніх характеристик підприємства, так і зовнішніх чинників, які визначають можливості ефективного використання ресурсів, адаптації до змін кон'юнктури ринку, забезпечення конкурентоспроможності та реалізації стратегічних цілей розвитку. Її сутність полягає у спроможності системи відновлювати дієздатність після впливу дестабілізуючих факторів.

З точки зору кількісного підходу, структура економічної стійкості підприємства відображає взаємозв'язок і взаємозалежність окремих підсистем, кожна з яких формує певну складову загальної стабільності функціонування [31]. У науковій літературі структура стійкості розглядається як інтегративне поєднання фінансової, виробничої, техніко-технологічної, організаційної, кадрової, ринкової, інноваційної та інформаційної складових. Саме їх збалансований розвиток визначає реальну життєздатність підприємства у коротко- та довгостроковій перспективі. Отже, економічна стійкість підприємства ґрунтується на гармонійній взаємодії зазначених елементів.

Фінансова складова є базисом економічної стійкості, оскільки визначає можливість підприємства своєчасно виконувати зобов'язання, забезпечувати відтворення виробничого процесу та підтримувати інвестиційну активність. Іванов М. називає її одним із головних економічних пріоритетів підприємства [28, С.167]. Партин Г. та Папірник С. наголошують, що це стан ефективного управління фінансовими ресурсами, коли формується оптимальна структура капіталу та забезпечуються гідні умови для самофінансування розвитку [41, С.

130]. Пігуль Н. зі співавторами підкреслюють, що фінансова стійкість підприємства забезпечує безперервність виробничого процесу та гарантує постійну платоспроможність та фінансову незалежність [42, С.200]

Виробнича стійкість характеризує ефективність використання виробничих ресурсів, стабільність технологічних процесів, оптимальність виробничих потужностей. Малярець Л. та Сабадаш Л. стверджують, що вона «спрямована на формування та ефективне використання виробничого потенціалу підприємства» [38, С.113]

Техніко-технологічна або інноваційна стійкість визначається рівнем оновлення основних засобів, інноваційністю технологій, можливістю оперативного реагування на технічні зміни у галузі.

Організаційна стійкість відображає ефективність управлінських структур, рівень регламентації процесів та взаємодії підрозділів. Кондратьєва Г. зазначає, що йдеться про «формування відповідної культури в організації, розвиток знань і навичок персоналу, а також здатність ефективно управляти змінами в умовах постійних викликів» [33, С. 246]

Кадрова складова визначається професійним рівнем персоналу, здатністю колективу до сприйняття змін, корпоративною культурою та стабільністю трудових відносин.

Маркетингова (ринкова) стійкість характеризує здатність підприємства утримувати позиції на ринку, підтримувати довіру споживачів і партнерів, своєчасно реагувати на зміну попиту [25; 30].

Інформаційна стійкість передбачає своєчасне отримання, обробку та використання даних для прийняття управлінських рішень.

Водночас структура економічної стійкості не є сталою, оскільки її пропорції змінюються залежно від галузевої специфіки, масштабу діяльності, фази життєвого циклу підприємства та інтенсивності зовнішніх впливів. На етапі становлення ключову роль відіграють фінансова і виробнича підсистеми, у період зростання – технологічна й організаційна, а в умовах зрілості та високої конкуренції визначальними стають інноваційна й маркетингова

складові. Тому економічна стійкість набуває динамічного характеру, що вимагає постійного моніторингу стану кожної з підсистем і своєчасної адаптації до змін середовища.

За характером прояву розрізняють статичну та динамічну стійкість. Статична характеризує рівновагу системи у певний момент часу, тоді як динамічна відображає її здатність підтримувати стійкий розвиток за наявності змін зовнішнього середовища. Колектив іноземних авторів (Карпіо Карлос та інші) трактують їх відмінності наступним чином: статична економічна стійкість зорієнтована на ефективне використання ресурсів у певний момент часу для підтримки післяшочкової продуктивності, тоді як динамічна економічна стійкість передбачає ефективне використання ресурсів на протязі часу для відновлення системи після шоку [11, С. 9]

За тривалістю дії виділяють короткострокову, середньострокову та довгострокову стійкість. У межах довгострокового періоду вирішальне значення мають інноваційні, інвестиційні та кадрові чинники, які визначають перспективу розвитку підприємства.

За рівнем прояву економічну стійкість поділяють на внутрішню та зовнішню. Внутрішня стосується ефективності використання ресурсів [27] і результативності управління [29], тоді як зовнішня характеризує взаємодію підприємства з макроекономічним середовищем, ринковою інфраструктурою, державними інституціями, контрагентами. У сучасних умовах особливої ваги набуває адаптивна стійкість, яка поєднує внутрішній потенціал підприємства з його здатністю швидко пристосовуватись до зовнішніх викликів, таких як економічна криза, інфляційні коливання, зміна податкового навантаження чи логістичних ланцюгів [24, С.84].

Зміст і види економічної стійкості залежать від стратегічних орієнтирів підприємства. Для одних суб'єктів господарювання важливішою є фінансова стабільність і ліквідність, для інших – виробнича або інноваційна гнучкість. В умовах воєнного стану та макроекономічної турбулентності пріоритет набуває

саме адаптивна та ресурсна стійкість, що визначає здатність підприємства функціонувати при порушенні звичних ринкових механізмів.

Відповідно до кількісного підходу, коли стійкість трактується як стан підприємства, в багатьох наукових працях виокремлюються стійкий та нестійкий стан. Відповідно, за рівнем забезпеченості ресурсами та можливістю протистояти ризикам виокремлюють абсолютну та відносну стійкість підприємства. Абсолютна означає повну самодостатність підприємства у забезпеченні власних потреб та стійке перевищення доходів над витратами. Відносна характеризується збалансованістю діяльності за певного рівня ризику, коли зберігається потенціал стабільного розвитку, наприклад всі фінансові показники демонструють приріст та їх наближення до нормативних значень. Нестійкий стан поділяється на передкризовий та кризовий. У передкризовому стані підприємство функціонує з перебоями або залежить від зовнішніх джерел фінансування, проявляється різнонаправлена динаміка результативних показників та їх значне відставання від нормативних значень. У кризовому стані спостерігається зниження усіх показників та їх значне відставання від нормативних значень.

Таким чином, економічна стійкість є багаторівневою системою, у якій окремі підсистеми взаємодіють і доповнюють одна одну, формуючи інтегральний результат – здатність підприємства забезпечувати стабільність, гнучкість та розвиток у мінливому середовищі. Її структура визначає зміст, а види – характер прояву, що в сукупності створює основу для оцінки стійкості через систему відповідних показників (таблиця 1.1).

Для інтегрального оцінювання економічної стійкості застосовується коефіцієнт економічної стійкості (K_{ec}) за методикою Анохіна С.Н. [48, С. 275]:

$$K_{ec} = \sqrt[n]{K_1 \times K_2 \times K_3 \times \dots \times K_n}, \quad (1.1)$$

де K_1, K_2, \dots, K_n — нормовані значення часткових показників,
 n — їх кількість

Таблиця 1.1

Підсистеми економічної стійкості та їх показники

Підсистема	Основна роль у стійкості	Приклади показників
Фінансова стійкість	Забезпечення платоспроможності, незалежності та фінансового здоров'я	Коефіцієнт автономії, коефіцієнт фінансової незалежності, рентабельність активів, співвідношення власного і позикового капіталу, коефіцієнти ліквідності, показники грошових потоків (Free Cash Flow, FCFE)
Виробнича стійкість	Плавність технологічного процесу, ефективне використання ресурсів	Завантаження виробничих потужностей, коефіцієнт використання основних фондів, темп зростання оборотних засобів, коефіцієнт оборотності запасів, коефіцієнти продуктивності
Техніко-технологічна стійкість	Гнучкість в технологічному оновленні, впровадження інновацій	Частка інвестицій у модернізацію, індекс оновлення основних фондів, інвестиції в НДДКР, ефективність впровадження інновацій
Кадрова стійкість	Забезпечення достатнього кваліфікованого персоналу, мотивація, адаптація	Показники плинності кадрів, рівень кваліфікації, середній стаж, витрати на навчання, індекс залученості персоналу, рівень задоволеності працівників
Організаційна стійкість	Гнучкість структури управління, якість управлінських процесів	Індекс ефективності управління, час реакції на зміни, кількість рівнів управління, ступінь децентралізації, якість комунікацій
Інформаційна стійкість	Здатність збирати, аналізувати, використовувати інформацію для управлінських рішень	Показники достовірності даних, швидкість інформаційного потоку, індекс аналітичної підтримки, індекс автоматизації управлінських систем

Джерело: складено автором

Вибір складових економічної стійкості підприємства повинен враховувати особливості його організаційно-виробничої структури, масштаби діяльності, ресурсний потенціал, а також вплив зовнішніх чинників. Для невеликих підприємств хімічної промисловості ключове значення мають ті елементи економічної стійкості, які безпосередньо забезпечують стабільність фінансово-господарської діяльності та раціональне використання ресурсів.

Рівень економічної стійкості відображається через систему показників, частина з яких наведених у таблиці 1.2.

Таблиця 1.2

Часткові показники економічної стійкості підприємства

Показник	Формула обчислення	Нормативне значення
Коефіцієнт автономії	$K_a = (1.2)$	$> 0,$
Коефіцієнт фінансової залежності	$K_{фз} = (1.3)$	$< 0,$
Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними засобами	$KZ_{обз} = (1.4)$	$> 0,$
Забезпеченість запасів власними оборотними засобами	$KZ_{обз} = (1.5)$	$> 0,$
Коефіцієнт поточної ліквідності	$K_{пл} = (1.6)$	$> 1,$
Коефіцієнт швидкої ліквідності	$K_{шл} = (1.7)$	$> 0,$
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	$K_{ал} = (1.8)$	$> 0,$
Коефіцієнт оборотності активів	$K_{oa} = (1.9)$	$>$
Коефіцієнт оборотності оборотних активів	$K_{ооа} = (1.10)$	$= / \uparrow$
Коефіцієнт оборотності запасів	$K_{оз} = (1.11)$	$>$
Рентабельність активів	$P_a = \times 100\% (1.12)$	$> \%$
Рентабельність власного капіталу	$P_{вк} = \times 100\% (1.13)$	$> \%$
Рентабельність продажів	$P_{п} = \times 100\% (1.14)$	$> \%$

Джерело: складено автором на основі [46] та Методичних рекомендацій з аналізу і оцінки фінансового стану підприємств <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/n0005626-06#Text>

Наведена система показників формує уявлення про методичну основу для комплексної оцінки економічної стійкості підприємства. Як стверджують Леонова Б., Островська О. та Круш В., ліквідність і платоспроможність компанії демонструють здатність фірми швидко реагувати на зовнішні шоки, покриваючи свої зобов'язання [37]. Однак, на думку Чепки В. та Матяш О., зведення економічної стійкості лише до фінансової її складової є невірним, оскільки вона має враховувати й інші фактори впливу, зокрема ділову активність та стійкість персоналу [54, С. 650].

1.2. Фактори впливу зовнішнього та внутрішнього середовища на рівень стійкості підприємства

Економічна стійкість підприємства формується під впливом значної кількості факторів, які визначають здатність господарюючого суб'єкта функціонувати ефективно в умовах мінливого зовнішнього середовища та забезпечувати стабільність внутрішніх бізнес-процесів [17, С.72] Досягнення та підтримання економічної стійкості неможливе без комплексного розуміння природи та механізмів дії факторів різного походження.

Системний підхід до факторного аналізу передбачає диференціацію всіх детермінантів на дві ключові категорії залежно від природи їх виникнення та можливості управління ними: фактори внутрішнього (ендогенного) середовища та фактори зовнішнього (екзогенного) середовища (табл. 1.3)

Таблиця 1.3

Фактори економічної стійкості підприємства

Середовище	Групи факторів	Приклади факторів впливу
Зовнішнє (екзогенне)	Макроекономічні	Стан економіки країни, нормативно-правова база, інфляція, процентні ставки, валютний курс, якість інституцій, рівень державної підтримки, податкова політика, стан екології
	Ринкові	Ємність ринку, стан галузі, попит, технологічні зміни, політика конкурентів, канали реалізації продукції
Внутрішнє (ендогенне)	Ресурсна база	Матеріально-технічна база, фінансові ресурси, їх структура та ліквідність, людський потенціал (навички, знання), природні ресурси, інформаційне забезпечення
	Стратегія та операційна діяльність	Бізнес-стратегія, якість менеджменту, система управління якістю продукту, організаційна культура, бізнес-комунікації, інноваційність

Джерело: складено автором

Зовнішні фактори виникають поза межами підприємства і не піддаються прямому контролю з боку менеджменту. До них належать макроекономічні умови, правове середовище, конкурентна ситуація на ринку, науково-технічний прогрес, соціально-культурні тенденції та політична стабільність [7]. Значну роль у цій групі відводиться державним стратегіям [51; 52] та

регіональним програмам розвитку малого і середнього підприємництва [32; 55]. Внутрішні фактори формуються всередині підприємства і можуть бути керованими через управлінські рішення, формуючи економічну безпеку підприємства [8]. До цієї категорії відносяться якість менеджменту, фінансові ресурси, виробничий потенціал, кваліфікація персоналу та організаційна структура.

Зовнішнє середовище підприємства формує складну систему взаємопов'язаних факторів, які створюють базові умови для функціонування бізнесу та визначають межі його стратегічних можливостей. Особливість цих факторів полягає у їх некерованості з боку окремого підприємства, що вимагає від менеджменту високої адаптивності та здатності швидко реагувати на зміни бізнес-середовища [22; 39; 47].

Макроекономічні коливання справляють визначальний вплив на діяльність підприємств. Інфляційні процеси безпосередньо позначаються на ціноутворенні підприємства, оскільки підвищення цін на сировину та матеріали вимагає перегляду вартості готової продукції, що може призвести до втрати конкурентних позицій за умови неможливості перекладання додаткових витрат на споживачів. Водночас високі темпи інфляції ускладнюють процес довгострокового фінансового планування, знижуючи реальну вартість майбутніх грошових потоків та ускладнюючи оцінку ефективності інвестиційних проєктів.

Динаміка процентних ставок визначає вартість залучення позикового капіталу та рівень фінансових витрат. Підвищення процентних ставок центральним банком у відповідь на інфляційний тиск збільшує боргове навантаження на підприємства, що активно використовують кредитне фінансування, та може призвести до вимушеного скорочення інвестиційних програм. Для підприємств, що здійснюють зовнішньоекономічну діяльність, волатильність валютних курсів створює додаткові фінансові ризики, впливаючи на рентабельність експортно-імпортних операцій та конкурентоспроможність продукції на міжнародних ринках.

Темпи економічного зростання країни формують загальний контекст для розвитку підприємств, визначаючи динаміку споживчого та інвестиційного попиту. Політична стабільність країни визначає передбачуваність умов ведення бізнесу та інвестиційну привабливість економіки в цілому. Стабільність та передбачуваність правової системи створює сприятливі умови для стратегічного планування, тоді як часті зміни законодавства без належного перехідного періоду підвищують рівень невизначеності та операційних ризиків. Демографічні тренди, що включають зміни чисельності та структури населення, рівня освіти та процесів урбанізації, справляють довгостроковий вплив на ринки праці та збуту продукції.

Конкурентне середовище галузі визначає стратегічні можливості підприємства щодо встановлення цін, нарощування обсягів реалізації та досягнення цільового рівня рентабельності. Ринкова кон'юнктура, що включає співвідношення попиту та пропозиції, еластичність попиту за ціною та доходом, а також сезонність реалізації продукції, вимагає постійного моніторингу та гнучкого коригування бізнес-стратегії підприємства.

Швидкі технологічні зміни створюють подвійний ефект для економічної стійкості: з одного боку, вони відкривають можливості для підвищення ефективності виробничих процесів та створення інноваційних продуктів, з іншого – створюють загрозу морального застарівання існуючих технологій та компетенцій [12; 20]. Цифрова трансформація економіки формує якісно нові вимоги до бізнес-моделей та операційних процесів, змушуючи підприємства інвестувати в оновлення інформаційних систем та розвиток цифрових компетенцій персоналу [34].

Внутрішнє середовище підприємства формує систему факторів, які піддаються безпосередньому управлінському впливу та визначають спроможність організації ефективно функціонувати в умовах мінливого зовнішнього середовища.

Характер взаємодії з постачальниками та споживачами формує структуру ризиків у ланцюгу створення вартості [40]. Висока концентрація

постачальників критичних ресурсів або споживачів продукції знижує переговорну силу підприємства та підвищує його вразливість до зовнішніх шоків, оскільки розрив відносин з ключовим контрагентом може призвести до серйозних операційних проблем.

Структура капіталу підприємства визначає співвідношення між власними та позиковими джерелами фінансування, що безпосередньо впливає на рівень фінансової гнучкості та вразливості до зовнішніх шоків. Оптимальна структура капіталу забезпечує баланс між мінімізацією вартості фінансування та збереженням достатнього рівня фінансової автономії. Надмірне використання позикового фінансування збільшує постійні фінансові витрати у вигляді процентних платежів та підвищує ризик неплатоспроможності в періоди економічного спаду або погіршення операційних результатів. Водночас консервативна політика фінансування, що передбачає мінімальне використання позикових коштів, може обмежити темпи зростання підприємства та знизити рентабельність власного капіталу.

Ліквідність активів підприємства відображає здатність своєчасно виконувати поточні платіжні зобов'язання та гнучко реагувати на зміни бізнес-середовища. Недостатній рівень ліквідності створює ризики платіжної кризи навіть за умови прибуткової операційної діяльності, тоді як надмірна ліквідність свідчить про неефективне використання фінансових ресурсів та втрачені можливості для інвестування у розвиток бізнесу.

Ефективність використання виробничих потужностей критично впливає на питомі постійні витрати, оскільки низький рівень завантаження потужностей призводить до неефективного розподілу накладних витрат та зростання собівартості продукції. Виробничі фактори включають стан основних засобів, технологічний рівень виробництва та організацію виробничих процесів, які безпосередньо впливають на продуктивність праці, якість продукції та рівень витрат виробництва. Застаріле обладнання не лише підвищує експлуатаційні витрати через зростання потреби в ремонтах та

технічному обслуговуванні, але й призводить до збільшення браку продукції та зниження її конкурентоспроможності на ринку.

Система управління якістю визначає здатність підприємства стабільно виробляти продукцію, що відповідає очікуванням споживачів та встановленим стандартам. Високий рівень якості продукції не лише дозволяє утримувати ціновий преміум на ринку, але й формує довгострокову лояльність споживачів та позитивну репутацію бренду. Навпаки, проблеми з якістю можуть спричинити лавиноподібний ефект втрати довіри споживачів, що особливо критично в епоху соціальних медіа та миттєвого поширення інформації.

Управлінська компетентність керівництва підприємства проявляється у здатності формувати обґрунтовані стратегічні рішення, передбачати зміни бізнес-середовища та забезпечувати ефективну реалізацію прийнятих рішень [49].

Організаційна структура підприємства створює формальний каркас для розподілу відповідальності, координації діяльності різних підрозділів та прийняття управлінських рішень. Гнучка організаційна структура забезпечує швидку адаптацію до змін зовнішнього середовища та сприяє інноваційній діяльності, тоді як жорстка бюрократична структура може стати серйозною перешкодою для розвитку та відповіді на ринкові виклики. Система планування та контролю забезпечує узгодження дій різних підрозділів підприємства та моніторинг виконання встановлених показників, дозволяючи своєчасно виявляти відхилення від планів та ініціювати коригувальні заходи.

Серед наведених факторів виділяють загальні фактори, що впливають на всі підприємства незалежно від галузевої приналежності, галузеві фактори, специфічні для певних секторів економіки, та індивідуальні фактори, характерні для конкретного підприємства. За структурою фактори поділяються на прості, які не можуть бути деталізовані, та складні, що включають декілька компонентів. За можливістю прогнозування розрізняють передбачувані та непередбачувані фактори. Перша група факторів піддається аналізу та моделюванню, що дозволяє розробляти превентивні заходи.

Непередбачувані фактори вимагають формування адаптивних механізмів реагування та створення резервів стійкості. За часом дії фактори класифікуються на постійні, що справляють тривалий вплив на економічну стійкість, та тимчасові, дія яких обмежена певним періодом.

У відповідності до предмету дослідження ми виокремили фактори економічної стійкості підприємства, яке функціонує у хімічній галузі в умовах воєнного часу (рис. 1.2)

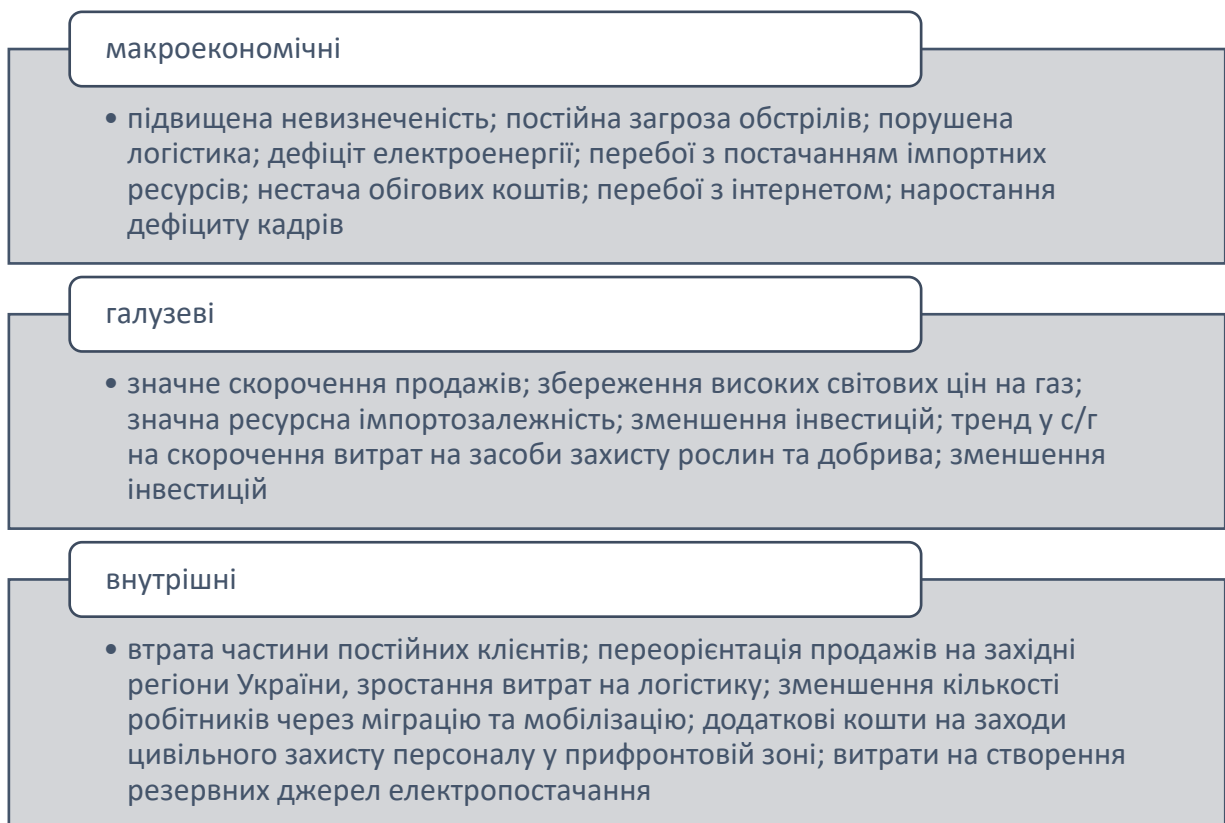


Рис. 1.2 Специфічні фактори впливу на стійкість підприємства хімічної галузі в умовах воєнного часу

Джерело: побудовано автором на основі [13, 14, 43, 44, 45, 56]

Висновки до розділу 1

У процесі дослідження розглянуто теоретичні основи забезпечення економічної стійкості підприємства в умовах змінного середовища шляхом визначення її сутності, деталізації складових елементів, систематизації видів, характеристики показників виміру. Конкретизовано внутрішні та зовнішні

чинники, що впливають на рівень стійкості підприємства. Виявлено специфічні фактори впливу на стійкість в умовах воєнного часу для підприємства хімічної промисловості.

Така широка номенклатура дозволяє забезпечити комплексний підхід до живлення рослин та відновлення родючості ґрунтів на всіх етапах вегетації сільськогосподарських культур. Цільовими сегментами ринку для ТОВ «Органіка України» є великі та середні сільськогосподарські підприємства, фермерські господарства, а також приватні господарства, дачники та ягідники.

Місією компанії проголошено забезпечення відновлення ґрунту, що призводить до покращення його структури, накопичення волого, збільшення складу поживних речовин і підвищення врожайності.

Виробництво базується на біохімічних процесах гуміфікації (утворення гумусових речовин) та деструкції (мінералізації органічної сировини), що забезпечує екологічність продукції. Добрива та препарати компанії є безпечними для людини та корисної фауни, що підтверджується відповідними сертифікатами якості (рис. 2.2).



Рис. 2.2 Сертифікати якості продукції ТОВ «Органіка України»

Джерело: <https://biorost.ua/>

Ключовою особливістю бізнес-моделі підприємства є повний контроль над циклом виробництва та реалізації продукції. ТОВ «Органіка України»

свідомо відмовилося від використання дистриб'юторських мереж, натомість формує прямі довгострокові контракти з сільськогосподарськими підприємствами. Такий підхід зумовлений специфікою продукції, виробництво якої характеризується високою собівартістю через мінімальне використання хімічних компонентів та застосування дорогих біологічних технологій. У виробничому процесі використовуються спеціальні штами бактерій та грибів, природні мінерали, органічні залишки, що проходять складну багатоетапну обробку. Відсутність дешевих хімічних замінників та необхідність забезпечення високої якості кінцевого продукту роблять пряму модель продажу єдиним економічно виправданим варіантом для підприємства, оскільки дозволяє зберігати контроль над ціноутворенням та підтримувати безпосередній зв'язок із кінцевими споживачами.

В цілому, орієнтація підприємства на підтримку екологічності сільськогосподарського підприємства повною мірою відповідає загальносвітовим трендам [2; 5; 6; 10]. Обсяг світового ринку сільськогосподарських біологічних препаратів оцінюється в 17,51 млрд. доларів США у 2025 році з прогнозованим темпом зростання на 5,13% щорічно до 2034 року [1; 3]. Європейський ринок біопрепаратів демонструє стабільне зростання на 8–10% щорічно і до 2030 року може досягти позначки \$3 млрд. [<https://mind.ua/news/20282936-rinok-biopreparativ-evropi-dosyagne-3-mlrd-do-2030-roku-prognoz>]

Зростання обізнаності населення про роль органічного виробництва у захисті навколишнього середовища та здоров'я людини сприяє нарощуванню попиту на сільськогосподарські біологічні препарати, які включають:

- біостимулятори, що використовуються для підвищення продуктивності рослин;
- біопестициди, що захищають рослини від шкідників;
- біодобрива, які застосовуються для удобрення або живлення рослин.

Застосування біологічних препаратів сільськогосподарськими виробниками підвищує врожайність сільськогосподарських культур та сприяє покращенню стану

грунту. Агробізнес шукає інструменти, які мінімізують хімічні залишки, зберігаючи при цьому врожайність сільськогосподарських культур, тому природні препарати швидко набувають популярності [5]. Оскільки уряди багатьох країн заохочують стале сільське господарство, попит на біопрепарати зростає.

На думку Дребот О. та Лазаренко В., виробництво продукції органічного сільського господарства вважається в більшості країн світу інноваційним напрямом, який сприяє збалансованому розвитку сільських територій, збереженню невідновлюваних ресурсів, доступу населення до здорового харчування, а для частини країн, у тому числі й України — «можливість диверсифікувати свій експорт за рахунок поставок на ринок органічної продовольчої продукції з високою доданою вартістю» [26, С. 108]

Органічна карта України (рис. 2.3) показує, що у 2024 році усі регіони на підконтрольній території України провадили органічне землеробство, що підтримує внутрішній попит.



Рис. 2.3 Органічна карта України станом на 31.12.2024 року

Джерело: <https://organicinfo.ua/infographics/organic-map-of-ukraine-2024/>

У 2025 році в Україні є понад 500 сертифікованих виробників органічної продукції за даними «Organic Standard», а загальна площа сертифікованих земель перевищує 400 тисяч гектарів [35].

Крутякова В., Гулич О. та Янсе Л. підкреслили, що в Україні до 1990 р. діяло 268 біофабрик і біолабораторій. Однак, з 1991 р. майже 160 із них припинили свою роботу. За даними Держпродспоживслужби України, у 2021 р. діяли лише 25 біофабрик і біолабораторій [36, С. 31]

У статті Бунас А., Ткач В. та Дворецького В. наводяться дані, що станом на 2024 р. у Державному реєстрі пестицидів і агрохімікатів обліковано 135 біологічних засобів захисту рослин від 38 вітчизняних виробників [19, С. 135]. Зазначається, що на українському ринку біопрепаратів зменшилась частка інокулянтів (азотфіксаторів), але відповідно збільшилась частка біофунгіцидів - препаратів живих організмів, що використовуються для захисту рослин.

Загальну тенденцію на вітчизняному ринку біопрепаратів можна охарактеризувати як активне зростання, що перевищує темпи росту традиційних засобів захисту рослин. Таке зростання обумовлене, зокрема, впровадженням вимог Європейського зеленого курсу і державної політики на відмову від заборонених у ЄС пестицидів. Отже, для вітчизняних аграріїв необхідно буде застосовувати інтеграцію біологічних засобів захисту в традиційні технології. Державна підтримка органічного виробництва, розширення внутрішнього споживчого ринку через мережі супермаркетів та необхідність відновлення родючості ґрунтів після інтенсивного використання створюють сприятливі умови для розвитку підприємств, подібних до ТОВ «Органіка України».

Конкурентними перевагами підприємства є дванадцятирічний досвід роботи, комплексний підхід до живлення рослин, власний повний виробничий цикл, науковий підхід до розробки карт внесення добрив для різних культур (озима пшениця, озимий ріпак) та екологічність продукції.

До повномасштабного вторгнення підприємство активно співпрацювало з сільськогосподарськими підприємствами на сході України, зокрема в Кам'янському та інших містах Донецької та Луганської областей. Ці регіони традиційно були важливими споживачами органічних добрив через розвинутий аграрний сектор. Втрата традиційних ринків збуту на сході

України змусила ТОВ «Органіка України» терміново переорієнтуватися на західні регіони країни. Цей процес був надзвичайно болючим для підприємства з кількох причин. По-перше, встановлення нових довгострокових контрактів з господарствами західних областей вимагало значних часових та фінансових ресурсів, оскільки потенційні клієнти не були знайомі з продукцією та потребували детальних консультацій і демонстрації ефективності. По-друге, логістичні витрати на доставку продукції зросли суттєво, що негативно вплинуло на рентабельність операцій. По-третє, західні регіони вже мали усталені зв'язки з іншими постачальниками, що ускладнювало вхід на ринок.

Критичною проблемою для підприємства стала необхідність підтримувати безперервність виробництва навіть в умовах різкого падіння обсягів реалізації. Специфіка виробництва органічних добрив та біодобрив полягає в тому, що зупинка та повторний запуск виробничого процесу обходяться значно дорожче, ніж утримання заводу в режимі безперервної роботи. Це пов'язано з необхідністю підтримання життєздатності мікробіологічних культур, які є основою багатьох продуктів підприємства. Консервація виробництва призвела б до загибелі цінних штамів бактерій та грибів, відновлення яких вимагало б тривалого часу (від шести місяців до року) та значних фінансових витрат на закупівлю нових культур. Крім того, продукція має обмежений термін придатності, особливо біодобрива з живими мікроорганізмами, що унеможливило створення великих страхових запасів. У зв'язку з цим, керівництво обрало стратегію продовження виробництва для збереження штамів і персоналу.

Підприємство активно використовує сучасні канали комунікації, включаючи власний веб-сайт, соціальні мережі, електронну пошту та прямі продажі через менеджерів, що дозволяє підтримувати тісний зв'язок з клієнтами та оперативно реагувати на їхні потреби. Організаційна структура підприємства включає виробничий підрозділ, відділ наукової роботи, відділ

продажу та технічну службу. Головний технолог також курує відділ продажу. Комерційну діяльність забезпечують менеджери з продажу.

Те, що підприємство продовжує функціонувати у таких складних обставинах, уже свідчить про його стійкість. Крім того, воно зберігає і достатньо високу конкурентоспроможність, про що свідчать дані Реєстру кращих постачальників послуг (рис. 2.4)

№	Назва	Загальна оцінка	Активи всього	Оборотні активи	Чистий дохід від реалізації продукції
1	ТОВ «ВЕЛЬТУМ-ЗАПОРІЖЖЯ»	3	1	1	1
2	ТОВ «ТЕХНО ГЕФЕСТ»	8	3	3	2
3	ТОВ «ПРАЙМ-БІО»	11	2	2	7
4	ТОВ «РЕСАЙКЛІНГ ТРЕЙД»	12	4	4	4
5	ТОВ «А-ЕНЕРГО»	21	9	9	3
6	ТОВ «АЛЬФА-ФЛЕКС»	23	5	5	13
7	ТОВ «ПОЛІГОН-СЕРВІС»	28	7	7	14
8	ТОВ «КОМПАНІЯ БАЯРД-ПЛЮС»	28	8	8	12
9	ТОВ «ІММІДЖ-ТОМАЛЕКС»	31	6	6	19
10	ТОВ «ЗАПОРІЖЖЯВТОРРЕСУРСИ»	31	13	13	5
11	ТОВ «ЗАП-АЛ»	32	11	11	10
12	ТОВ «ГРАНІК»	35	15	14	6
13	ТОВ «ІН-ВЕРСІЯ»	38	10	10	18
14	ТОВ «ОРГАНІКА УКРАЇНИ»	38	14	15	9
15	ТОВ «ІРІДА»	44	12	12	20
16	ТОВ «ДОБРОСПЕЦВТОР»	45	17	17	11
17	ТОВ «СП-КАПИТАЛЛ»	46	18	20	8
18	ТОВ "НДПІ ЕКОБЕЗПЕКИ"	53	16	16	21
19	ТОВ «ГІСТАЛ»	54	19	18	17
20	ТОВ "ЗАПОРОЖПІЛИМЕРГРАНУЛА"	55	20	19	16

Рис. 2.4 Кращі постачальники товарів в послуг 2024 у Запорізькій області за видом діяльності 38 Збирання, оброблення й видалення відходів; відновлення матеріалів

Джерело: https://ukr-centr.com.ua/rate_2024_vs_obl?edrpou=40056106

Як видно на рисунку, підприємство займало 9 місце у ТОП-20 виробників регіону за чистим доходом від реалізації продукції, 14 місце за величиною активів та 15 місце за вартістю оборотних коштів.

Таким чином, ТОВ «Органіка України» є підприємством з унікальною виробничою базою, дванадцятирічним досвідом роботи та широким асортиментом екологічно чистої продукції для аграрного сектору. Підприємство займає важливу нішу на українському ринку органічних добрив,

забезпечуючи сільськогосподарських виробників ефективними засобами для відновлення родючості ґрунтів та підвищення врожайності. Водночас повномасштабна війна кардинально змінила умови функціонування підприємства, призвівши до втрати традиційних ринків збуту на сході України та вимагаючи термінової переорієнтації на нові регіони. Специфіка виробничого процесу, високі постійні витрати та обмежений термін придатності продукції роблять підприємство особливо вразливим до зовнішніх шоків. У цих умовах забезпечення економічної стійкості ТОВ «Органіка України» стає критично важливим завданням, що вимагає комплексного аналізу фінансово-економічного стану, виявлення ключових ризиків і розробки стратегічних заходів для посилення стійкості підприємства.

2.2. Оцінка економічної стійкості підприємства, виявлення ризиків і проблемних зон

Кожен етап розвитку підприємства характеризується різною пріоритетністю фінансових показників, що визначають рівень його стійкості. Для ТОВ «Органіка», яке функціонує понад десять років, сучасний період пов'язаний із проявами кризових тенденцій, зумовлених зміною зовнішнього середовища господарювання. Частина контрагентів підприємства тимчасово припинила діяльність унаслідок воєнних дій, що спричинило необхідність переорієнтації збутової політики та пошуку нових ринків реалізації продукції, переважно у західних регіонах України. Ситуація ускладнилася загальноекономічними факторами: зростанням цін на енергоносії, сировину та логістичні послуги, девальвацією гривні, обмеженим доступом до кредитних ресурсів та зниженням купівельної спроможності сільськогосподарських підприємств.

Розташування виробничих потужностей у Запоріжжі також створює суттєві операційні ризики. Ракетні удари і обстріли постійно загрожують безпеці виробничої інфраструктури та персоналу. Близькість до лінії фронту,

регулярні повітряні тривоги та можливість прямого пошкодження виробничих об'єктів створюють атмосферу невизначеності та ускладнюють довгострокове планування. Підприємство змушене витратити додаткові кошти на заходи цивільного захисту (облаштування та підтримання укриттів для персоналу, організацію безпечних умов праці під час повітряних тривог), створення резервних джерел електропостачання та страхування ризиків.

З огляду на специфіку виробничого процесу, який не передбачає зупинки технологічного циклу через наявність активних хімічних і біологічних компонентів, а також обмежений термін придатності продукції, актуальності набуває моніторинг показників ліквідності, оборотності та рентабельності. Поділяємо думку вчених з Індонезії, що аналіз фінансових коефіцієнтів є одним із найкращих інструментів для оцінки ефективності компанії, враховуючи ліквідність, платоспроможність, леверидж та прибутковість [9, С. 2]. Їх динаміка відображає здатність підприємства забезпечувати платоспроможність, ефективність використання ресурсів і прибутковість діяльності, що є базою для подальшої оцінки рівня економічної стійкості та визначення напрямів її підвищення.

Для поглибленого розуміння реального стану ТОВ «Органіка України» необхідно проаналізувати динаміку його основних економічних показників за 2022–2024 рр. Цей період охоплює суттєві зміни у масштабах діяльності підприємства, пов'язані зі скороченням ринків збуту, підвищенням операційних ризиків та зміною структури витрат.

Аналіз доходів, собівартості, валового та чистого фінансового результату дозволяє оцінити, як підприємство реагувало на зовнішні виклики та як змінювалася ефективність його роботи у динаміці (таблиця 2.1).

Найбільш помітним змінами є зниження обсягів реалізації продукції, внаслідок чого виручка підприємства скоротилася з 7 929 тис. грн у 2022 р. до 6 869 тис. грн у 2023 р. (-13,4%), а у 2024 р. – до 3 430 тис. грн (-56,7% порівняно з 2022 р.). Така динаміка свідчить про істотне звуження ринку збуту та зниження ділової активності підприємства.

Таблиця 2.1

**Основні фінансові показники діяльності ТОВ «Органіка Україна»
за 2022–2024 рр., тис. грн**

Показник	2022	2023	2024
Дохід (виручка) від реалізації продукції			
Собівартість реалізованої продукції			
Валовий прибуток (збиток)			
Інші операційні витрати			
Фінансовий результат до оподаткування			
Чистий прибуток (збиток)			

Джерело: складено автором на основі [53]

Собівартість реалізованої продукції зменшилася пропорційно скороченню обсягів продажу: з 4 557 тис. грн у 2022 р. до 3 915 тис. грн у 2023 р. та до 1 222 тис. грн у 2024 р. (-73% порівняно з 2022 р.). Водночас темпи зниження собівартості випереджали темпи падіння доходу, що дозволило підприємству підтримувати позитивний валовий фінансовий результат, який становив 3 372 тис. грн у 2022 р., 2 954 тис. грн у 2023 р. та 2 208 тис. грн у 2024 р. Незважаючи на скорочення обсягів реалізації більш ніж удвічі, валовий прибуток зменшився на 34,5%, що демонструє високу ефективність контролю виробничих витрат.

Інші операційні витрати демонстрували тенденцію до поступового зниження: з 2 825 тис. грн у 2022 р. до 2 432 тис. грн у 2023 р. та 1 699 тис. грн у 2024 р. Незважаючи на обмеження у можливостях скорочення постійних витрат, підприємству вдалося зменшити операційні витрати на 39,8% у 2024 р. порівняно з 2022 р.

Фінансовий результат до оподаткування залишався відносно стабільним упродовж досліджуваного періоду. У 2022 р. він становив 547 тис. грн, у 2023 р. – 523 тис. грн (-4,4%), а у 2024 р. – 510 тис. грн (-6,8% порівняно з 2022 р.). Підприємство зберігає прибутковість, незважаючи на зменшення виручки, що свідчить про здатність адаптувати витратну структуру до змін обсягів

діяльності. Чистий прибуток також зменшувався незначними темпами: з 449 тис. грн у 2022 р. до 429 тис. грн у 2023 р. та 418 тис. грн у 2024 р., тобто на 6,9% за два роки.

Узагальнюючи результати аналізу, можна зазначити, що підприємство характеризується стійким зменшенням масштабів діяльності при збереженні загальної прибутковості. Ключовими чинниками такої динаміки є скорочення ринку збуту, підвищення операційних ризиків, а також неможливість істотного зменшення постійних витрат через технологічні особливості виробництва. Незважаючи на зовнішні виклики, підприємству вдалося адаптувати структуру витрат, що дозволило зберегти позитивні фінансові результати.

Для проведення оцінки фінансової стійкості та ліквідності підприємства сформовано узагальнену таблицю основних балансових показників ТОВ «Органіка Україна» за 2022–2024 рр. (таблиці 2.2)

Таблиця 2.2.

Балансові показники ТОВ «Органіка Україна» станом на кінець року, 2022–2024 рр., тис. грн

Показник	2022	2023	2024
Необоротні активи			
Оборотні активи			
Запаси			
Власний капітал			
Поточні зобов'язання (усього)			
Баланс (валюта)			

Джерело: складено автором за даними [53]

Відповідно до методичного апарату, викладеного у таблиці 1.2 першого розділу, були розраховані показники фінансової стійкості підприємства. Результати обрахунку зведені у таблицю 2.3.

Таблиця показує, що у 2022–2024 рр. підприємство демонструє поступове посилення фінансової стійкості. Коефіцієнт автономії зріс із 0,26 у 2022 р. до 0,50 у 2024 р., що вказує на зміцнення структури капіталу. Відповідно до теоретичних положень, нормативним вважається рівень понад

0,5, за якого не менше половини активів фінансується за рахунок власних коштів.

Таблиця 2.3

Показники фінансової стійкості ТОВ «Органіка Україна» за 2022–2024

Показник	2022	2023	2024
Коефіцієнт автономії	0,26	0,39	0,5
Коефіцієнт фінансової залежності	3,82	2,56	1,99
Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними засобами	0,07	0,19	0,35
Коефіцієнт забезпеченості запасів власними оборотними засобами	0,12	0,29	0,47

Джерело: розраховано автором

Досягнення значення 0,50 у 2024 р. означає наближення підприємства до оптимального рівня автономії. Коефіцієнт фінансової залежності зменшився з 3,82 у 2022 році до 1,99 у 2024 році, що свідчить про зменшення боргової залежності, що особливо важливо в умовах зростання операційних ризиків. Однак, його значення ще вдвічі вище за норматив.

Показник забезпеченості власними оборотними засобами також демонструє позитивну динаміку: з 0,07 у 2022 р. до 0,35 у 2024 р. Попри те, що власний оборотний капітал усе ще не забезпечує повного покриття потреб підприємства в оборотних активах, його збільшення свідчить про поступове скорочення дефіциту обігових коштів. Зростання показника відображає розширення частини власного капіталу, яка може бути спрямована на фінансування оборотних активів, хоча підприємство все ще залишається залежним від поточних зобов'язань.

Забезпеченість запасів власними оборотними ресурсами підвищилася з 0,12 до 0,47. Це означає, що у 2022 р. підприємство покривало власними ресурсами лише 12% запасів, тоді як у 2024 р. – вже 47%. Така динаміка вказує на зниження ризику залежності від кредиторської заборгованості у формуванні запасів та зміцнення короткострокової фінансової стійкості.

Узагальнюючи, показники фінансової стійкості свідчать про зростання частки власного капіталу, зменшення боргового навантаження та посилення

здатності підприємства фінансувати оборотні активи за рахунок внутрішніх ресурсів.

Для поглибленої оцінки короткострокової стійкості підприємства на основі даних таблиці 2.2 було здійснено розрахунок показників ліквідності за формулами (1.6 – 1.8). Результати обрахунку зведені у таблицю 2.4. Ці коефіцієнти дозволяють оцінити здатність ТОВ «Органіка Україна» своєчасно виконувати свої поточні зобов'язання, а також визначити рівень забезпеченості високоліквідними активами.

Таблиця 2.4

Коефіцієнти ліквідності ТОВ “Органіка Україна” за 2022-2024 рр.

Показник	2022	2023	2024
Коефіцієнт поточної ліквідності	1,08	1,23	1,55
Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,45	0,44	0,38
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,044	0,003	0,14

Джерело: розраховано автором

Показники ліквідності за 2022–2024 рр. свідчать про покращення загальної здатності підприємства покривати короткострокові зобов'язання: коефіцієнт поточної ліквідності зріс з 1,08 до 1,55, що відповідає нормативним межах і відображає підвищення фінансової гнучкості. Водночас швидка ліквідність знизилася з 0,45 до 0,38, залишаючись істотно нижчою за рекомендований рівень. Це вказує на недостатність швидколіквідних активів та залежність підприємства від реалізації запасів при погашенні зобов'язань. Абсолютна ліквідність протягом усього періоду залишалася дуже низькою, що свідчить про недостатній обсяг грошових коштів для негайного покриття поточних боргів, незважаючи на часткове покращення у 2024 р. У цілому, підприємство має прийнятний рівень загальної платоспроможності, однак низькі показники швидкої та абсолютної ліквідності вказують на збереження ризиків оперативної неплатоспроможності.

Для проведення аналізу ділової активності підприємства було визначено середньорічні значення активів, оборотних активів і запасів, оскільки саме ці показники забезпечують коректність розрахунку коефіцієнтів оборотності.

Розрахунки здійснено на основі даних Балансу ТОВ «Органіка Україна» (форма №1) за 2022–2024 роки (таблиця 2.5)

Таблиця 2.5

Середньорічні значення активів і запасів за 2022-2024 рр.

Показник	2022	2023	2024
Середньорічні активи			
Середньорічні оборотні активи			
Середньорічні запаси			

Джерело: розраховано автором за даними [56]

Наступний крок, розрахунок показників ділової активності, які характеризують швидкість обороту активів, оборотних активів та запасів за формулами (1.9-1.11). Результати обрахунку зведені у таблицю 2.6

Таблиця 2.6

Показники ділової активності (оборотності) ТОВ «Органіка Україна» за 2022–2024 рр., оборотів за рік

Показник	2022	2023	2024
Коефіцієнт оборотності активів	4,24	2,89	1,27
Коефіцієнт оборотності оборотних активів	5,6	3,76	1,68
Коефіцієнт оборотності запасів	4,71	3,49	0,85

Джерело: розраховано автором

Показники ділової активності демонструють стійку негативну динаміку протягом 2022–2024 рр. Оборотність активів скоротилася з 4,24 до 1,27 оборотів, що відображає суттєве уповільнення використання ресурсів підприємства та зниження ефективності їх залучення у формування доходу. Аналогічна тенденція характерна й для оборотності оборотних активів: показник зменшився з 5,6 до 1,68, що свідчить про зростання тривалості операційного циклу та погіршення мобільності оборотних ресурсів. Найбільш різке погіршення спостерігається за оборотністю запасів, яка знизилася з 4,71 до 0,85 оборотів. Це вказує на накопичення нереалізованої продукції, уповільнення збуту та збільшення часу зберігання запасів, що прямо впливає на потребу в додатковому фінансуванні та підвищує ризик втрати ліквідності. Таке зниження ділової активності підтверджує посилення операційних ризиків

і формує необхідність оптимізації обсягів виробництва, логістики та політики продажів.

Для розуміння того, наскільки успішно підприємство використовує свої ресурси та які фінансові результати отримує, розраховано показники рентабельності за формулами (1.12-1.14). Саме ці коефіцієнти дають можливість оцінити ефективність діяльності (таблиця 2.7)

Таблиця 2.7

Показники рентабельності ТОВ «Органіка Україна» за 2022–2024 рр., %

Показник	2022	2023	2024
Рентабельність активів	24	18	15,5
Рентабельність власного капіталу	128,4	54,4	34,5
Рентабельність продажів	5,7	6,2	12,2

Джерело: розраховано автором

Показники рентабельності демонструють змішану динаміку. Рентабельність активів протягом 2022–2024 рр. зменшилася з 24% до 15,5%, що свідчить про поступове зниження ефективності використання ресурсів унаслідок падіння обсягів діяльності. Рентабельність власного капіталу суттєво знизилася – з 128,4% до 34,5%, що обумовлено як зменшенням прибутку, так і збільшенням власного капіталу підприємства. Водночас рентабельність продажів продемонструвала позитивну динаміку: зростання з 5,7% до 12,2% завдяки зниженню собівартості та оптимізації операційних витрат у 2024 р. Таким чином, попри зниження ефективності використання активів і капіталу, підприємству вдалося покращити прибутковість реалізації продукції.

Для оцінки економічної стійкості підприємства на основі 12 індикаторів ми здійснили нормування отриманих розрахункових значень для кожного року шляхом їх відношення до нормативного значення (таблиця 2.8).

Розрахунок інтегрального показника економічної стійкості за формулою (1.1) показав наступні результати:

$$K_{ec\ 2022} = 0,989$$

$$K_{ec\ 2023} = 0,827$$

$$K_{ec\ 2024} = 0,975$$

Таблиця 2.8

Нормування індикаторів економічної стійкості підприємства

Показник стійкості	розрахункові дані			нормативне значення	нормовані значення		
	2022	2023	2024		2022	2023	2024
Коефіцієнт автономії	0,26	0,39	0,5	0,5	0,52	0,78	1
Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними засобами	0,07	0,19	0,35	0,1	0,7	1,9	3,5
Коефіцієнт забезпеченості запасів власними оборотними засобами	0,12	0,29	0,47	0,5	0,24	0,58	0,94
Коефіцієнт поточної ліквідності	1,08	1,23	1,55	1,5	0,72	0,82	1,03
Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,45	0,44	0,38	0,7	0,64	0,63	0,54
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,044	0,003	0,14	0,2	0,22	0,02	0,7
Коефіцієнт оборотності активів	4,24	2,89	1,27	5	0,85	0,58	0,25
Коефіцієнт оборотності оборотних активів	5,6	3,76	1,68	1	5,6	3,76	1,68
Коефіцієнт оборотності запасів	4,71	3,49	0,85	4	1,18	0,87	0,21
Рентабельність активів	24	18	15,5	10	2,4	1,8	1,55
Рентабельність власного капіталу	128,4	54,4	34,5	10	12,84	5,44	3,45
Рентабельність продажів	5,7	6,2	12,2	10	0,57	0,62	1,22

Джерело: розраховано автором

Ці показники є частковими, оскільки не враховують багатьох складових економічної стійкості, зокрема виробничо-технологічної, кадрової, інформаційної, інноваційної. Причиною такої ситуації є обмеженість доступу до звітності підприємства. Однак, проведений аналіз все-ж-таки дозволяє зробити певні висновки. Отримані коефіцієнти свідчать, що ТОВ «Органіка України» у 2022-2024 роках демонструвало високий потенціал для відновлення стійкості. І за умов адекватного реагування на поточні виклики воно здатне продовжити свою діяльність.

Для систематизації отриманих результатів здійснено SWOT-аналіз, який відображає сильні та слабкі сторони ТОВ «Органіка України», а також зовнішні можливості та загрози (таблиця 2.9).

Таблиця 2.9

SWOT-аналіз діяльності ТОВ «Органіка Україна»

S – Strengths (Сильні сторони)	W – Weaknesses (Слабкі сторони)
• Зростання рентабельності продажів завдяки зниженню собівартості та оптимізації витрат.	• Низький рівень ліквідності.
• Поступове збільшення власного капіталу	• Критичне уповільнення оборотності запасів
• Повний виробничий цикл та контроль якості на всіх етапах.	• Зниження ефективності використання активів
• Висока екологічність та наукове обґрунтування продукції.	• Висока собівартість виробництва через біотехнологічні процеси.
• Досвід роботи на ринку понад 10 років, сформована база лояльних клієнтів.	• Обмежена гнучкість виробництва через неможливість зупинки технологічного циклу.
• Поступове зростання фінансової автономії.	• Недостатня диверсифікація каналів збуту та регіональна залежність.
O – Opportunities (Можливості)	T – Threats (Загрози)
• Зростання попиту на органічні добрива в Україні та ЄС.	• Високий рівень воєнних ризиків у Запоріжжі (загроза пошкодження виробництва).
• Державні програми підтримки органічного виробництва.	• Збільшення логістичних і енергетичних витрат.
• Відновлення та рекультивація земель після бойових дій, підвищення потреби у біопрепаратах.	• Погіршення платоспроможності аграрних підприємств.
• Розширення ринків збуту у західних регіонах та перспективи експорту.	• Посилення конкуренції з боку виробників мінеральних та імпортованих добрив.
• Розвиток онлайн-каналів продажів і цифрових систем для агросектору.	• Невизначеність державної політики щодо регулювання ринку добрив.
• Створення нових продуктів на основі власних наукових розробок.	• Сезонність попиту та нерівномірність надходження виручки.

Джерело: авторська розробка

Отримані результати свідчать, що підприємство має суттєвий внутрішній потенціал розвитку, зокрема завдяки власній технологічній базі, зростаючій рентабельності продажів та зміцненню структури капіталу. Водночас ключові слабкі сторони – низька ліквідність, уповільнення оборотності та висока залежність від зовнішніх ризиків – потребують пріоритетної уваги менеджменту.

Зовнішнє середовище пропонує нові можливості, пов'язані зі зростанням попиту на органічну продукцію, однак воєнні та ринкові ризики

формують високий рівень невизначеності. Це створює підґрунтя для формування цілеспрямованих рекомендацій щодо підвищення стійкості підприємства, які будуть викладені у наступному розділі

Висновки до розділу 2

Проведено комплексний аналіз стану та проблем забезпечення економічної стійкості ТОВ «Органіка України» – виробника органічних добрив з дванадцятирічним досвідом роботи, власним виробничим циклом та прямою моделлю продажу без дистриб'юторів.

Аналіз чинників економічної стійкості підприємства показав, що у динаміці доходів і витрат простежується різке зменшення обсягів реалізації – більш ніж удвічі за три роки, що пов'язано передусім із втратою ринків Східної України після початку повномасштабної війни. Водночас підприємству вдалося стримати темпи падіння валового прибутку завдяки оптимізації собівартості та скороченню операційних витрат. Зростання рентабельності реалізації до 12,2% свідчить про ефективні заходи з контролю витрат, однак це не компенсує зниження прибутковості активів і капіталу, що відображає поступове зниження ефективності використання ресурсів.

Показники ліквідності хоч і демонструють поступове зростання, залишаються нижчими за рекомендовані значення, що свідчить про підвищену залежність підприємства від своєчасності грошових надходжень і обмеженість фінансового резерву. Структура джерел фінансування покращується, частка власного капіталу зростає. Проте сформований резерв стійкості залишається недостатнім для довгострокового забезпечення автономності в умовах ринкової турбулентності.

Найбільш критичною проблемою є уповільнення оборотності активів і запасів, що свідчить про істотне зростання тривалості операційного циклу, накопичення товарних залишків та зниження ефективності збутових процесів. Такі тенденції підвищують потребу в додатковому фінансуванні оборотних активів і посилюють навантаження на ліквідність підприємства.

РОЗДІЛ 3

МЕХАНІЗМИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТІЙКОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА ЗА УМОВ НЕСТАБІЛЬНОСТІ

3.1. Розробка стратегічних та тактичних заходів для посилення стійкості підприємства

Проведений у другому розділі аналіз засвідчив, що діяльність ТОВ «Органіка Україна» у 2024 році супроводжувалася низкою суттєвих проблем. Найбільш критичними з них є різке уповільнення оборотності запасів, зниження показників ліквідності та значне скорочення обсягів реалізації внаслідок втрати частини ринків збуту через воєнні дії. Водночас підприємству вдалося зберегти прибутковість і позитивну динаміку рентабельності продажів, що свідчить про наявність внутрішнього потенціалу для відновлення та зміцнення економічної стійкості. З огляду на це, основними напрямками підвищення стійкості підприємства визначено:

- оптимізацію виробничо-збутового циклу з метою прискорення оборотності оборотних активів;
- адаптацію асортименту продукції до змін у структурі попиту;
- розширення каналів збуту шляхом географічної диверсифікації.

Запропоновані заходи сформовано з урахуванням принципів пріоритетності, реалістичності, комплексності та можливості кількісної оцінки очікуваних результатів.

Потреба оптимізації виробничо-збутового циклу обумовлена тим, що однією з ключових проблем діяльності підприємства є низька оборотність запасів, що призводить до надмірного відволікання оборотних коштів і погіршення фінансової ліквідності. У 2024 році оборотність запасів знизилася до 0,85 обороту на рік, що істотно нижче нормативного рівня та показників попереднього року (3,49 обороту у 2023 р.).

Низька оборотність особливо критична в умовах економічної нестабільності та обмеженого доступу до фінансування. «Заморожування»

коштів у малоліквідних запасах безпосередньо погіршує платоспроможність та обмежує можливості підприємства реагувати на зміни ринкового середовища.

Аналіз структури реалізації (табл. 3.1) показує, що 85% обсягу продажів припадає лише на два короткі періоди (весна та осінь), що при рівномірному виробництві призводить до накопичення готової продукції в інші місяці року.

Таблиця 3.1.

Структура реалізації продукції за сезонами

Період	Продукція під основні культури	Частка, %	Виручка, тис. грн
Серпень-листопад	Озимі (ріпак, пшениця)		
Квітень-травень	Картопля, овочеві		
Інші періоди	Різні культури		
	Разом		

Джерело: складено автором за даними [53] за 2024 р.

Запропоновані заходи оптимізації:

1. Скорочення нормативу страхового запасу з 2 місяців до 1 місяця реалізації. Це дозволить підтримувати достатній рівень для оперативного реагування на замовлення без надмірного відволікання оборотних коштів.

2. Перехід до системи виробництва під замовлення у співвідношенні 60% під конкретні замовлення клієнтів / 40% страховий запас.

Це вимагатиме:

- ✓ укладання попередніх договорів з ключовими клієнтами на початку сезону;
- ✓ коригування графіків виробництва відповідно до підтверджених замовлень;
- ✓ формування страхового запасу лише найбільш ходових позицій асортименту.

Розрахунок очікуваного ефекту здійснено у наступній послідовності:

- 1) визначення цільового показника оборотності запасів;
- 2) визначення цільового рівня запасів;

3) розробка етапів реалізації завдання.

З використання формули (1.11) розрахункові дані коефіцієнту оборотності запасів як відношення собівартості реалізованої продукції до середньорічної вартості запасів, представлені в таблиці 2.6, показали, що у 2023 році оборотність була на рівні 3,49, що свідчить про технологічну можливість досягнення такого рівня на даному підприємстві. Різке падіння коефіцієнту у 2024 році до 0,85 спричинене екстраординарними обставинами (втрата ринків, продовження виробництва в прифронтовій зоні попри падіння попиту). Авторська пропозиція щодо цільового показника оборотності: повернення до рівня 2,2 оберти/рік (63% від показника 2023 р.) протягом 18-24 місяців.

Визначаємо цільовий рівень запасів

- за даними 2024 р.:

собівартість реалізації продукції = ... тис. грн.

середньорічні запаси: = ... тис. грн.

- для досягнення оборотності на рівні 2,2 оберти при збереженні обсягу реалізації цільовий рівень запасів

$$Z_{\text{цільові}} = \dots \text{ тис. грн}$$

Необхідне скорочення запасів $\Delta Z = 887$ тис. грн

Формуємо поетапний план реалізації завдання:

Етап 1 (перший рік) - скорочення запасів до 800 тис. грн.

Оборотність: $K_{\text{оз}} = 1,53$ оберти

Тривалість обороту = 239 днів (замість 429 при $K_{\text{оз}} = 0,85$)

Вивільнення запасів = 642 тис. грн.

Етап 2 (другий рік) - скорочення запасів до 555 тис. грн

Оборотність: $K_{\text{оз}} = 2,2$ оберти

Тривалість обороту = 166 днів

Додаткове вивільнення запасів = 245 тис. грн

Таким чином, виконання завдання зменшує тривалість обороту запасів на 263 дні (= 429 – 166), що сприяє прискоренню операційного циклу,

вивільненню оборотних коштів та зменшенню потреби підприємства у залученні зовнішніх джерел фінансування.

Другим важливим напрямом підвищення стійкості підприємства є адаптація асортименту продукції до регіональних особливостей попиту.

За експертною оцінкою керівництва підприємства, до 2022 року східні та центральні регіони забезпечували 60-70% його виручки, західні регіони – 30-40%. При загальній виручці 2024 року 3 430 тис. грн, західні ринки зараз забезпечують орієнтовно 1 000 -1 200 тис. грн. Стратегічна переорієнтація продажів на захід України, за нашими підрахунками, дозволить збільшити чистий прибуток підприємства.

За оціночними даними, на вісім західних областей припадає близько 32% загальноукраїнської площі сільськогосподарських угідь. Площа господарств, які потенційно використовують органічні добрива та біостимулятори, становить близько 125,2 тис. га. За середніх витрат на відповідну продукцію на рівні 10 тис. грн/га потенційна місткість ринку західних регіонів оцінюється у 1,25 млрд грн. Реалістична частка ринку для ТОВ «Органіка Україна» на рівні 0,3 – 0,4% відповідає можливому обсягу реалізації 3,7 – 5,0 млн грн на рік.

З урахуванням цього доцільним є:

1. Збільшення частки продукції, орієнтованої на картопляно-овочеві культури (з 22% до 30-35% від загального обсягу).

2. Розширення каналів збуту:

- залучення торгових представників (комісія 10-12%) для 4 західних областей (Львівська, Тернопільська, Івано-Франківська, Волинська);

- розвиток співпраці з регіональними перекупниками (націнка 15-20%) для охоплення приватних господарств.

3. Демонстрація ефективності через створення 9-12 демонстраційних ділянок (3-4 у кожній області) по 2-3 га.

Для збільшення частки продукції під картопляно-овочеві культури пропонуємо для підвищення ефективності інтернет-торгівлі застосовувати

модель планування “воронка продажів” як через сайт компанії, так і через соціальні мережі по ланцюжку «контакт (залучення уваги) – інтерес – переконання – покупка» (рис. 3.1)



Рис. 3.1 Схематичне зображення воронки продажів

Джерело: [20]

Підприємство присутнє на платформах Facebook та Instagram, тому використання даної моделі може сприяти просуванню бренду «Біорост». Розміщення постів, відео та статей про переваги біологічних продуктів та їхній вплив на екологію підвищує залученість аудиторії; стимулювання коментарів, відгуків та обговорень в соцмережах, месенджерах підвищує впізнаваність бренду та посилює комунікацію між самими споживачами зі створення ефекту «сарафанного радіо».

Погоджуємося з Добровольським В. у тому, що воронка продажів «проводить» потенційних покупців від моменту усвідомлення проблеми до покупки [25, С.128] і дозволяє виділити групи покупців на «холодну», «теплу» та «гарячу» аудиторію. «Холодна аудиторія» - це потенційні клієнти. «Тепла аудиторія» - це клієнти, що не зовсім визначилися з вибором товару, проте мають інтерес до конкретної групи товарів [20]. «Гаряча аудиторія» - це

покупці, що уже визначились з товаром і мають бажання його придбати. Тож, для кожної групи маркетингові заходи мають бути специфічними.

Ефективність даної моделі, за оцінкою вітчизняних науковців, становить 1 до 10 для ринку B2C та 1 до 3 для ринку B2B (тобто у першому випадку покупку робить кожен 10 покупець, у другому випадку – кожен третій) [25, С. 159].

Розширення каналів збуту передбачає додаткові витрати. Бюджет на освоєння західних ринків формується наступним чином:

- перший рік (інвестиційна фаза):

✓ витрати на торгового представника = ... тис. грн (базова ставка + відрядження + комісійні)

✓ витрати на демонстраційні ділянки (закладання) = ... тис. грн (собівартість добрив + транспорт + агрономічний супровід і виміри)

✓ витрати участі у виставках ... тис. грн (2-3 заходи)

Разом перший рік 313 тис. грн.

- другий рік і далі (підтримка та розвиток):

✓ витрати на торгового представника ... (повна зайнятість після розширення клієнтської бази)

✓ витрати на підтримку демонстраційних ділянок ...

✓ витрати участі у виставках ...

Разом щорічно: 300 тис. грн

Хоча потенціал західного ринку є значним, у прогнозі використано консервативний підхід, який передбачає поступове нарощування обсягів реалізації. Очікується, що в короткостроковій перспективі основним результатом стане стабілізація виручки та формування нової клієнтської бази (+100 тис. грн або +2,9% у перший рік), а фінансовий ефект повною мірою проявиться у другий рік (+10.2%), що забезпечить чистий прибуток у розмірі 357 тис. грн. та наступні роки. Детальні розрахунки наводяться у підрозділі 3.2

Третій напрям підвищення стійкості підприємства стосується управління операційними ризиками

Розміщення виробничих потужностей у прифронтовій зоні зумовлює підвищений рівень операційних ризиків. У зв'язку з цим особливого значення набувають наступні заходи:

1. Диверсифікація постачальників критичної сировини (мінімум 2 постачальники для кожного компонента);
2. Резервування біологічних культур у партнерських установах за межами Запорізької області (оновлення раз на квартал);
3. Підготовки альтернативних виробничих майданчиків у більш безпечних регіонах країни (попередня домовленість про резервні площі).

Запропонована система управління ризиками має превентивний характер і спрямована не стільки на зниження поточних витрат, скільки на забезпечення безперервності діяльності підприємства в умовах високої невизначеності.

3.2. Оцінка ефективності запропонованих заходів і прогноз очікуваних результатів

Кількісна оцінка очікуваних результатів свідчить, що реалізація запропонованих заходів дозволить істотно покращити фінансові показники підприємства. Передусім йдеться про зростання ліквідності за рахунок вивільнення коштів із запасів, підвищення оборотності активів та зміцнення інтегрального показника економічної стійкості.

Вплив на ліквідність обраховується наступним чином:

- вивільнені кошти (642 тис. грн на першому етапі) розподіляються на:
 - ✓ погашення поточних зобов'язань ...
 - ✓ формування грошових коштів ...
- прогнозні показники ліквідності (перший рік):
 - ✓ грошові кошти (оцінка поточного рівня ~200 тис. грн) = 442 тис. грн
 - ✓ поточні зобов'язання = ...
 - ✓ дебіторська заборгованість = ...
- обрахунок коефіцієнтів ліквідності за формулами (1.7) та (1.8):

- ✓ коефіцієнт швидкої ліквідності

$$K_{\text{шл}} = \dots = 0,97$$

- ✓ коефіцієнт абсолютної ліквідності:

$$K_{\text{ал}} = \dots = 0,44$$

- вивільнені кошти (другий рік, після завершення другого етапу)
додатково 245 тис. грн:

- прогнозні показники ліквідності:

- ✓ коефіцієнт швидкої ліквідності

$$K_{\text{шл}} = \dots = 1,21$$

- ✓ коефіцієнт абсолютної ліквідності:

$$K_{\text{ал}} = \dots = 0,68$$

Підвищення ліквідності створює прямий вплив на економічну стійкість підприємства, зменшуючи ризик неплатоспроможності та забезпечуючи безперервність фінансових операцій у короткостроковій перспективі.

Далі проведемо розрахунок впливу запропонованих заходів на рентабельність та оборотність активів.

- прогноз фінансових результатів (перший рік):

- ✓ виручка = ... = 3 530 тис. грн (+2,9%)

✓ за умови збереження норми валового прибутку на рівні 64,4% його
обсяг = ... = 2 273 тис. грн

- ✓ собівартість = ... = 1 257 тис. грн

✓ операційні витрати включають базовий рівень та додаткові
витрати на освоєння ринків = ... = 2 012 тис. грн

- ✓ фінансовий результат до оподаткування = ... = 261 тис. грн.

✓ чистий прибуток першого року (за ставки податку 18%) = ... =
214 тис. грн.

- прогноз фінансових результатів (другий рік):

- ✓ виручка = ... = 3 780 тис. грн (+10,2%)

- ✓ валовий прибуток = ... = 2 434 тис. грн
- ✓ собівартість = ... = 1 346 тис. грн
- ✓ операційні витрати включають базовий рівень та щорічні витрати на підтримку збутової діяльності = ... = 1 999 тис. грн
- ✓ фінансовий результат до оподаткування = ... = 435 тис. грн.
- ✓ чистий прибуток другого року = ... = 357 тис. грн

Вплив заходів на оборотність активів враховує наступні моменти. Завдяки вивільненню 887 тис. грн із запасів валюта балансу скорочується на кінець другого року:

Активи після оптимізації = ... = 1 940 тис. грн.

За таких умов коефіцієнт оборотності активів, розрахований за формулою (1.9) становитиме:

$$K_{oa} = \dots = 1,95 \text{ оберти}$$

Приріст становить +53,5% від поточного рівня 2024 року 1,27

Вплив запропонованих заходів на рентабельність на кінець другого року оцінюємо наступним чином:

- ✓ рентабельність активів розраховуємо за формулою (1.12)

$$P_a = \dots = 18,4\%$$

- ✓ рентабельність продажів розраховуємо за формулою (1.14)

$$P_{\pi} = \dots = 9,4\%$$

Незважаючи на тимчасове зниження прибутковості у першому році (інвестиційна фаза), у другому році підприємство відновлює прибутковість і досягає рентабельності активів 18,4%, наближаючись до нормативного рівня 10% по показнику рентабельності продажів у 9,4%. Водночас суттєво покращується ефективність використання активів (+53,5% оборотність).

Інтегральна оцінка впливу запропонованих заходів на економічну стійкість підприємства вимагає нормалізувати ті п'ять субіндексів безпеки, які змінюються на кінець другого року. Результати нормалізації зведені у таблицю 3.2

Таблиця 3.2

**Нормалізація індикаторів економічної безпеки, що зазнали змін
внаслідок запропонованих заходів**

Індикатори	Прогноз	Норматив	Нормалізоване значення
Коефіцієнт швидкої ліквідності	1,21		1,73
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,68		3,4
Коефіцієнт оборотності активів	1,95		0,39
Коефіцієнт оборотності запасів	2,2		0,55
Рентабельність активів	18,4		1,84
Рентабельність продажів	9,4		0,94

Джерело: розраховано автором

Прогнозований інтегральний індекс економічної безпеки розраховуємо за формулою (1.1) з урахуванням даних таблиць 2.8 та 3.2

$$K_{\text{ес прогноз}} = \sqrt[12]{1 \times 3,5 \times 0,94 \times 1,03 \times 1,73 \times 3,4 \times 0,39 \times 1,68 \times 0,55 \times 1,84 \times 3,45 \times 0,94} = \sqrt[12]{42,86} = 1,37$$

Узагальнення прогнозних результатів наведено у таблиці 3.3.

Реалізація запропонованих заходів забезпечує поступове покращення фінансового стану підприємства. У першому році прибуток тимчасово знижується через інвестиційні витрати на освоєння нових ринків, проте у другому році прогнозується відновлення позитивного приросту прибутковості при одночасному зростанні виручки.

Таблиця 3.3.

Прогнозний вплив запропонованих заходів на ключові показники діяльності ТОВ «Органіка України»

Показник	2024 (факт)	Прогноз (рік 1)	Прогноз (рік 2)	Зміна відносно 2024 року, %
Виручка, тис. грн				+10,2
Чистий прибуток, тис. грн				-14,6
Середня вартість запасів, тис. грн				-61,5
Оборотність запасів, обертів за рік				+158,8

Тривалість обороту запасів, днів				-61,3
Оборотність активів, обертів за рік				+53,5
Коефіцієнт швидкої ліквідності				+218,4
Коефіцієнт абсолютної ліквідності				+385,7
Коефіцієнт рентабельності активів, %				+18,7
Коефіцієнт рентабельності запасів, %				-23,0
Інтегральний коефіцієнт стійкості	0,97	-	1,37	+41,2

Джерело: розраховано автором

Висновки до розділу 3

У розділі розроблено комплекс заходів підвищення економічної стійкості ТОВ «Органіка України», який враховує специфіку діяльності підприємства в умовах воєнного стану. Система заходів включає оптимізацію управління запасами через скорочення страхового запасу та перехід до виробництва під конкретні замовлення, адаптацію продуктового портфелю до структури попиту західних регіонів, а також розширення каналів збуту через залучення торгового представника та створення демонстраційних ділянок.

Математичні розрахунки показали, що поетапна реалізація заходів протягом двох років дозволить суттєво скоротити середньорічну вартість запасів, підвищити оборотність активів та покращити показники ліквідності. Інтегральний коефіцієнт економічної стійкості збільшується на 41%.

Запропонований комплекс не потребує значних капітальних інвестицій і базується переважно на оптимізації внутрішніх процесів та адаптації до змін ринкового середовища. Ключовою перевагою є швидка віддача від оптимізації запасів уже в перший рік, що фінансує витрати на розширення ринків збуту та створює міцну фінансову основу для стабільного розвитку підприємства.

ВИСНОВКИ

1. ТОВ «Органіка Україна», що спеціалізується на виробництві добрив та оптовій торгівлі хімічними продуктами, є прикладом малого підприємства, яке здійснює діяльність у складних умовах трансформаційного середовища, що актуалізує питання напрямів підвищення його стійкості. Встановлено, що економічна стійкість є комплексною характеристикою життєздатності господарюючого суб'єкта, що визначає його здатність протистояти впливу негативних факторів, зберігаючи внутрішню структуру та забезпечуючи досягнення стратегічних цілей розвитку. Загальна стійкість підприємства формується на основі різних її видів та характеризується за різними ознаками. Рівень економічної стійкості відображається через систему показників, на основі формується інтегральний індекс економічної стійкості підприємства.

2. Системний підхід передбачає поділ факторів економічної стійкості на дві групи: екзогенні, на які підприємство не може впливати, але має враховувати як зовнішні умови функціонування, та ендогенні (внутрішні), якими можна керувати через управлінські рішення. Виявлено, що в умовах воєнного часу підприємство стикнулось з низкою специфічних факторів впливу, прикладами яких з групи макроекономічних є постійна загроза обстрілів, дефіцит електроенергії, перебої з інтернетом, з групи галузевих – значне скорочення продажів, значна залежність від імпорتنих ресурсів, з групи внутрішніх – зростання витрат на захист персоналу та виробничих потужностей, переорієнтація продажів на західні області України тощо.

3. Загальна характеристика діяльності підприємства виявила, що ТОВ «Органіка України», яке продовжує функціонувати у прифронтовій зоні Запорізької області, зберігає в регіоні роль надійного постачальника товарів і послуг, входячи до ТОП-20 підприємств з аналогічним КВЕД. Конкурентними перевагами підприємства тривалий досвід роботи, власна торгова марка «Біорост» зі спеціалізацією на виробництві органічних та органо-мінеральних

добрив, а також мікробних препаратів для сільгоспвиробників та приватних господарств, комплексний підхід до живлення рослин, власний повний виробничий цикл, науковий підхід до розробки карт внесення добрив для різних культур та екологічність продукції. Зростання попиту на органічну продукцію, необхідності відновлення родючості ґрунтів, розширення органічного виробництва та державна підтримка створюють потенційно сприятливі умови для розвитку підприємства.

4. Комплексний аналіз фінансового стану ТОВ «Органіка України» за 2022–2024 рр. демонструє суперечливу динаміку ключових показників, що формує неоднорідний рівень економічної стійкості підприємства. З одного боку, компанії вдалося зберегти прибутковість операційної діяльності попри суттєве скорочення ринку збуту, а також поступово покращити структуру фінансування. З іншого боку, темпи падіння ділової активності, підвищення навантаження на оборотні кошти та обмежена ліквідність формують високий рівень операційних і фінансових ризиків. І цілком, підприємство зберігає здатність до функціонування в складних умовах, однак рівень економічної стійкості є помірним (в межах 0,8-0,9).

5. Для підвищення стійкості підприємства було запропоновано ряд стратегічних та тактичних заходів з метою подолання існуючих критичних проблем, пов'язаних з уповільненням у 2024 році оборотності запасів більше, ніж у 4 рази, відставанням показників ліквідності від нормативних значень (швидкої ліквідності в 1,8 рази, абсолютної ліквідності в 1,4 рази), втратою традиційних ринків збуту продукції у східних областях України. Тактичний захід полягає в оптимізації виробничо-збутового циклу з метою доведення коефіцієнту оборотності запасів до 2,2 обертів на рік протягом півтора-двох років. Стратегічні заходи полягають у коригуванні асортименту продукції, географічній диверсифікації ринку збуту та управління операційними ризиками.

6. Оцінка ефективності запропонованих заходів показала їх результативність на кінець другого прогнозного року у зменшенні тривалості

обороту запасів та прискоренню швидкості їх обороту, значному зростанні коефіцієнтів швидкої та абсолютної ліквідності, підвищенні рентабельності активів та зміні негативної динаміки на позитивну по показникам чистого прибутку та рентабельності запасів. Сумарний ефект запропонованих заходів характеризується можливим підвищенням інтегрального показника економічної стійкості підприємства на 41,2% виключно за рахунок ринкової адаптації та оптимізації внутрішніх процесів. Отже, комплексне застосування запропонованих змін сприятиме зниженню вразливості підприємства до зовнішніх загроз та підсилить його конкурентні переваги.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Agricultural Biologicals Market Size, Share, and Trends 2024 to 2034. URL: <https://www.precedenceresearch.com/agricultural-biologicals-market>.
2. Biopesticides for Crop Protection Market - Global Forecast 2025-2030 : Report. August 2025. 189 p. URL: <https://www.researchandmarkets.com/reports/6078467/biopesticides-crop-protection-market-global#rela1-5116567>
3. Biopesticides Global Market Report 2025 : Report. July 2025. 250 URL: <https://www.researchandmarkets.com/reports/5741540/biopesticides-global-market-report#rela2-5116567>
4. Biopesticides Market (2025 Edition): Analysis By Type (Bioinsecticide, Biofungicide, Bionematicide, and Others), By Crop Type, By Mode of Application: Market Insights and Forecast (2021-2031) Report 245 P. May 2025
5. Biopesticides Market Growth Analysis Report 2025-2034 : Report. Expert Market Research. August 2025. 176 p. URL: <https://www.researchandmarkets.com/reports/6172849/biopesticides-market-growth-analysis-report#rela0-5741540>
6. Dhakal R., Singh D.N. Biopesticides: A Key to Sustainable Agriculture. *Int. J. PureApp. Bioscience*. 2019. Vol. 7 (3). P. 391–396. DOI: <http://dx.doi.org/10.18782/2320-7051.7034>
7. Ibrahimov O., Vancsura L., Parádi-Dolgos A. The impact of macroeconomic factors on the firm's performance – empirical analysis from Türkiye. *Economies*. 2025. №13(4). P.111. DOI: <https://doi.org/10.3390/economies13040111>
8. Liezina A. Implementation of the mechanism for strengthening economic security into the enterprise development strategy. *Смарт-економіка, підприємництво та безпека*. 2025. Том 3, № 1. С. 36-46 DOI : [https://doi.org/10.60022/sis.3.\(01\).4](https://doi.org/10.60022/sis.3.(01).4)

9. Liquidity, Leverage And Profitability Ratios As Predictors of Financial Distress With Moderation of Firm Size / Marginingsih R., Manurung A. H., Buchdadi A. D., Yusuf, M. *Journal of Industrial Engineering & Management Research*, 2024. №5(4), P.1-12. URL: <https://doi.org/10.7777/jiemar.v5i4.528>
10. Research and Markets (2022) Biopesticides Market Research Report by Type (Biofungicides, Bioinsecticides, and Bionematicides), Source, Form, Crop, Application, Region (Americas, AsiaPacific, and Europe, Middle East & Africa) — Global Forecast to 2027 — Cumulative Impact of COVID-19. URL: <https://www.researchandmarkets.com/reports/4829869/biopesticides-marketresearch-report-by-type#rela1-5003583>
11. Static and dynamic economic resilience indicators for agrifood supply chains: The Covid-19 pandemic in Latin America and the Caribbean. *Discussion Paper*. / Carpio C. and other. 2023. Inter-American Development Bank. №. IDB-DP-01010.
12. The interactions between digitalization, innovation and employment in European companies: Insights from a latent class analysis / Voda A.-M. and other. *Economies*. 2025. №13(4). С. 104. DOI: [10.3390/economies13040104](https://doi.org/10.3390/economies13040104)
13. Ukraine: Firms through the War / The World BankGroup. November 28, 2023 128. P.
14. Ukraine: Firms through the War 2.0 / The World BankGroup. November 13, 2024. 177. P.
15. Working Capital Management and SMEs Profitability in Emerging Economies: The Ghanaian Case. / Braimah A., Mu Y., Quaye I., Ibrahim A. *SAGE Open*. 2021. 11. 215824402198931. DOI : [10.1177/2158244021989317](https://doi.org/10.1177/2158244021989317).
16. Аналіз ринку засобів захисту рослин в Україні. 2024 рік / Pro-Consulting URL: <https://pro-consulting.ua/ua/issledovanie-rynka/analiz-rynka-sredstv-zashity-rastenij-v-ukraine-2024-god>
17. Беліменко О. Економічна стійкість підприємства. *Scientia fructuosa*. 2024. №154, 2 (Квіт 2024), 63–77. DOI: [https://doi.org/10.31617/1.2024\(154\)04](https://doi.org/10.31617/1.2024(154)04).

18. Бобринцев П.В. Формування резильєнтності підприємств як економічних систем в умовах нестабільності економічного середовища: концептуальні основи. *Економічний вісник Дніпровської політехніки*. 2025. №3. С. 188-197. DOI: <https://doi.org/10.33271/ebdut/91.188>
19. Бунас А.А., Ткач Є.Д., Дворецький В.В. Біопрепарати в Україні та світі: сучасні тренди та перспективи. *Агроекологічний журнал*. 2024. №4. С. 132-140 DOI: <https://doi.org/10.33730/2077-4893.4.2024.317163>
20. Бутенко Д., Немашкало К. Використання воронки продаж для підвищення ефективності інтернет-торгівлі. Економічний розвиток і спадщина Семена Кузнеця : матеріали V міжнар. наук. конф., 27 листопада 2020 р. Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2020. URL: <http://repository.hneu.edu.ua/handle/123456789/25675>
21. Висоцька І. Б. Теоретичні підходи до поняття «стійкість системи». *Вісник НУ «Львівська політехніка»*. Серія: Економічні науки. 2017. №873, С. 13–21.
22. Відбудова для розвитку: зарубіжний досвід та українські перспективи : міжн. кол. моногр. / НАН України, ДУ «Ін-т екон. та прогнозув. НАН України». К., 2023. 571 с. URL: <http://ief.org.ua/wpcontent/uploads/2023/08/Reconstruction-for-development.pdf>
23. Волков М. Ліквідність для аграріїв: як продаж товарних кредитів змінює фінансовий ландшафт. 18 Березня, 2025. URL: <https://weagro.ua/blog/likvidnist-dlya-agrariyiv-yak-prodazh-tovarnyh-kredytiv-zminyuye-finansovuj-landshaft-2/>
24. Гавриш В. В. Особливості адаптивного управління аграрним підприємством. Актуальні проблеми економіки та підприємництва в умовах викликів і загроз : матеріали III всеукр. наук.-практ. конф., 5 черв. 2025 р., м. Кропивницький / Центральноукраїн. нац. техн. ун-т, каф. економіки, підприємництва та готельно-ресторанної справи ; [редкол. : А. А. Тихий, В. В. Зайченко та ін.]. Кропивницький : РВЛ ЦНТУ, 2025. 184 с. С. 83-85

25. Добровольський В.В. Маркетинг підприємств органічних добрив в умовах екологізації: дис. ...доктора філософії : 075 Маркетинг. Одеса, 2025. 224 с. URL: https://op.edu.ua/sites/default/files/publicFiles/dissphd/dobrovolskyy_dysertaciya_075.pdf
26. Дребот О.І., Лазаренко В.І. Оцінка передумов розвитку органічного сільського господарства. *Агроекологічний журнал*. 2023. №4. С. 108-115. DOI: <https://doi.org/10.33730/2077-4893.4.2023.293810>
27. Ємельянов О. Ю., Петрушка Т. О., Симак А. В. Показники ефективності використання виробничих ресурсів як інструменти діагностики господарської діяльності підприємств. *Економіка та суспільство*. 2022. №36. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-36-32>
28. Іванов М. Фінансова стійкість підприємства: сутність поняття та методика оцінки. *Вчені записки Університету «КРОК»*. 2025. №3(79). С. 166–173. DOI: 10.31732/2663-2209-2025-79-166-173
29. Ізюмська В. А., Нікульшина А. С. Управління фінансовою стійкістю підприємства. *Економіка та суспільство*. 2021. №34. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-34-26>
30. Касьянова Н.В., Загоруйко О.О. Маркетингова стратегія підприємства на віртуальному ринку в умовах цифрової економіки. *Економіка та суспільство*. 2022. №46. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-46-8>
31. Ківер А.В., Белова Т.Г. Складові економічної стійкості підприємства. *Prospects of world science-2020 : materials of the XVI International scientific and practical conference*. Sheffield : Science and education LTD, 2020. Vol. 3. P. 5–8.
32. Комплексна програма розвитку малого і середнього підприємництва в Запорізькій області на 2025-2027 роки / Затверджена розпорядженням голови Запорізької обласної Запорізької державної адміністрації, начальника обласної військової адміністрації від 14.11.2024 року № 965 (в редакції від 06.10.2025) URL :

<https://www.zoda.gov.ua/news/73333/kompleksna-programa-rozvitku-malogo-i-serednogo-pidprijemnitstva-v-zaporizkiy-oblasti-na-2025-2027-roki.html>

33. Кондратьєва Г. В. Формування організаційної стійкості в організаціях. *Економічний простір*. 2024. №196. С. 244-248 DOI: <https://doi.org/10.30838/EP.196.244-248>

34. Круглик Б. Діджитал-інструменти для агробізнесу: які сервіси варто запровадити. 21 Жовтня, 2025. URL : <https://weagro.ua/blog/didzhytal-instrumenty-dlya-agrobiznesu-yaki-servisy-var-to-zaprovadyty/>

35. Круглик Б. Сучасний стан органічного виробництва в Україні. 21 Листопада, 2025 URL : <https://weagro.ua/blog/organichne-zemlerobstvo-yak-nova-paradygma-agrovyrobnyctva/>

36. Крутякова В.І., Гулич О.І., Янсе Л.А. Стан і проблеми ринку біологічних засобів захисту рослин в Україні. *Вісник аграрної науки*. 2023. №1 (838). С. 30-39

37. Леонова Б. І., Островська О. А., Круш В. В. Підвищення стійкості фінансового стану суб'єктів малого бізнесу. *Економіка та суспільство*. 2023 №56. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-56-65>

38. Малярець Л.М., Сабадаш Л.О. Оцінювання економічної стійкості промислового підприємства у сучасних умовах. *Вісник ОНУ ім. О.О. Мечникова*. 2019. Т.24. Вип. 3(76). С. 113-119

39. Матіяш П. Агробізнес у 2026: які фінансові, податкові та регуляторні зміни варто врахувати вже зараз. 18 Грудня, 2025. URL : <https://weagro.ua/blog/agrobiznes-u-2026-yaki-finansovi-podatkov-i-ta-regulyatorni-zminy-var-to-vrahuvaty-vzhe-zaraz/>

40. Матіяш П. Факторинг та факторингові операції: що це і як працює в Україні. 23 Липня, 2024. URL : <https://weagro.ua/blog/factoryng-ta-factoryngovi-operacziyi-shho-cze-i-yak-praczyuye-v-ukrayini/>

41. Партин Г. О., Папірник С. Є. Забезпечення фінансової стійкості підприємства за умов нестабільності середовища. *Mechanism of an Economic*

Regulation. 2022. №3-4(97-98). С.129-135. DOI:
<https://doi.org/10.32782/mer.2022.97-98.21>

42. Пігуль Н. Г., Дехтяр Н. А., Поповченко А. Л. Теоретичні засади управління фінансовою стійкістю підприємства. *Інфраструктура ринку*. 2022. №69. С. 241 –246.

43. Попко О.В., Саламаха О.О. Проблеми та перспективи розвитку підприємств хімічної промисловості в умовах цифрової трансформації. *Економіка та суспільство*. 2025. №71. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-71-121>

44. Пріоритети забезпечення стійкості промисловості й аграрного сектору економіки України в умовах повномасштабної війни : аналіт. доп. / [О. В. Собкевич, А. В. Шевченко, В. М. Русан, Л. А. Жураковська] ; за ред. Я. А. Жаліла. Київ : НІСД, 2023. 49 с. DOI: <https://doi.org/10.53679/NISS-analytrep.2023.04>

45. Пріоритети розвитку реального сектора в умовах війни та повоєнного відновлення економіки України : аналіт. доп. / [О. В. Собкевич, А. В. Шевченко, В. М. Русан та ін.] ; за загальн. ред. Я. А. Жаліла. Київ : НІСД, 2024. 104 с. DOI: <https://doi.org/10.53679/NISSanalytrep.2024.03>

46. Сак Т. В., Шепелюк Н. П. Діагностика фінансової стійкості підприємства: методологія та практика застосування. *Економіка та суспільство*. 2023. № №4(26). С. 37-44. DOI: 10.15276/EJ.04.2023.5

47. Селезньова Г.О., Чумак Г.М. Вплив розвитку цифрової економіки на конкурентне середовище вітчизняних підприємств. *Підприємництво та інновації*. 2022. № 25. С. 69–74.

48. Сітак І. Л., Мурашко І. М. Характеристика методик оцінки економічної стійкості підприємств. Теорія та методологія формування інвестиційно-фінансової стратегії розвитку суб'єктів національного господарства : монографія / ред.: Л. М. Савчук, А. В. Череп. Дніпро : Журфонд, 2019. С. 270-285.

49. Сова О.Ю., Морозов Є.Ю. Сучасна парадигма антикризового управління підприємством. *Вчені записки ТНУ імені В.І. Вернадського. Економіка і управління*. 2020. Том 31 (70), №2. С. 43–47
50. Соколов О. Прибуткові агрокультури. 8 Липня, 2025. URL : <https://weagro.ua/blog/prybutkovi-agrokultury/>
51. Стратегія регіонального розвитку Запорізької області на період до 2027 року: затверджена рішенням Запорізької обласної ради (від 12.12.2019 № 134). Запоріжжя. 2019. 148 с.
52. Український агросектор у нових реаліях / Пресслужба WEAGRO. 11 Листопада, 2025. URL : <https://weagro.ua/blog/ukrayinskyj-agrosektor-u-novyh-realiyah/>
53. Звітність ТОВ «Органіка України»
54. Чепка В. В., Матяш О. К. Фінансова стійкість підприємства: сутність та фактори впливу. *Економіка і суспільство*. 2017. №12. С. 649–655.
55. Юрчак О., Рижкова Ю., Грига В. Концепція розвитку МСП Запорізької області до 2027. 2024. 42 с. URL : <https://www.cci.zp.ua/konczepczyia-rozvytku-msp-zaporizkoyi-oblasti-do-2027-roku/>
56. Ястремська О. М., Ястремська О. О. Поняття економічної стійкості підприємства та її кількісне оцінювання. *Бізнес-Інформ*. 2020. №11. С.220–230.