МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

УМАНСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

ФАКУЛЬТЕТ МЕНЕДЖМЕНТУ

Кафедра менеджменту

«Допущено до захисту»

«____» _____202__ р.

Завідувач кафедри, к.е.н., доцент

_____ Наталія ВЕРНЮК

КВАЛІФІКАЦІЙНА (ДИПЛОМНА) РОБОТА БАКАЛАВРА

«ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ СТІЙКОСТІ ТОВ «ЧЕРКАСЬКА ЗЕРНОВО-ПРОМИСЛОВА КОМПАНІЯ» УМАНСЬКОГО РАЙОНУ ЧЕРКАСЬКОЇ ОБЛАСТІ»

Виконала: студентка 3 курсу, 31 к-м групи
спеціальності 073 «Менеджмент»
МАЛАХОВСЬКА Вікторія Миколаївна

Керівник: д.е.н., професор
ШКОЛЬНИЙ Олександр Олексійович

Умань – 2026

ЗМІСТ

ВСТУП ……..……..…….*9*

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ СТІЙКОСТІ ПІДПРИЄМСТВА ……..…..……*13*

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ТА РІВНЯ ЕКОНОМІЧНОЇ СТІЙКОСТІ ТОВ «ЧЕРКАСЬКА ЗЕРНОВО-ПРОМИСЛОВА КОМПАНІЯ» ……...……..……..24

РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ СТІЙКОСТІ ТОВ «ЧЕРКАСЬКА ЗЕРНОВО-ПРОМИСЛОВА КОМПАНІЯ» ……...*42*

ВИСНОВКИ І ПРОПОЗИЦІЇ……58

ВИКОРИСТАНА ЛІТЕРАТУРА……..61

ВСТУП

Сучасні умови функціонування підприємств в Україні характеризуються нестабільністю економічного середовища, посиленням конкурентної боротьби, інфляційними процесами, змінами у фінансовій системі та необхідністю швидкої адаптації суб'єктів господарювання до зовнішніх викликів. В умовах воєнного стану, трансформації ринкових відносин та розвитку глобалізаційних процесів особливого значення набуває забезпечення економічної стійкості підприємства як основи його стабільного функціонування та довгострокового розвитку.

Для підприємств агропромислового сектору економічна стійкість є одним із ключових чинників ефективної господарської діяльності, оскільки саме вона визначає здатність підприємства підтримувати фінансову рівновагу, ефективно використовувати наявні ресурси, своєчасно реагувати на зміни зовнішнього середовища та забезпечувати конкурентоспроможність на ринку. Високий рівень економічної стійкості дозволяє підприємству мінімізувати вплив ризиків, забезпечувати стабільність виробничих процесів, підвищувати результативність діяльності та формувати умови для подальшого розвитку.

ТОВ «Черкаська зерново-промислова компанія» здійснює діяльність у сфері агропромислового виробництва та функціонує в умовах значної залежності від економічних, фінансових, логістичних і ринкових факторів. Діяльність підприємства потребує ефективної системи управління економічною стійкістю, здатної забезпечити стабільність фінансового стану, ефективне використання ресурсного потенціалу та адаптацію до сучасних умов господарювання. Важливого значення набуває необхідність удосконалення управлінських підходів, підвищення ефективності фінансового планування, оптимізації витрат та впровадження сучасних методів економічного аналізу.

Забезпечення економічної стійкості підприємства сприятиме зміцненню його фінансової стабільності, підвищенню ефективності діяльності, покращенню конкурентних позицій та формуванню умов для довгострокового економічного розвитку. Саме тому дослідження теоретичних і практичних

аспектів забезпечення економічної стійкості підприємства та розробка рекомендацій щодо її підвищення є актуальним і має важливе практичне значення.

У зв’язку з цим актуальним є комплексне дослідження системи управління економічною стійкістю підприємства, аналіз фінансово-господарської діяльності ТОВ «Черкаська зерново-промислова компанія» та обґрунтування напрямів підвищення ефективності його функціонування в сучасних умовах господарювання.

Метою даної дипломної роботи є дослідження теоретичних і практичних аспектів забезпечення економічної стійкості підприємства та розробка рекомендацій щодо підвищення ефективності діяльності ТОВ «Черкаська зерново-промислова компанія» Уманського району Черкаської області.

Для досягнення поставленої мети у дипломній роботі передбачено вирішення таких завдань: дослідити теоретичні основи економічної стійкості підприємства та визначити її значення у системі управління підприємством; проаналізувати сучасні підходи до забезпечення економічної стійкості суб’єктів господарювання; здійснити аналіз організаційно-економічного стану ТОВ «Черкаська зерново-промислова компанія»; оцінити фінансово-економічні показники діяльності підприємства та рівень його економічної стійкості; виявити основні проблеми та фактори, що впливають на стабільність функціонування підприємства; розробити практичні рекомендації щодо підвищення економічної стійкості та ефективності діяльності підприємства.

Питання забезпечення економічної стійкості підприємства є предметом дослідження багатьох вітчизняних і зарубіжних учених. Значний внесок у розвиток теоретичних засад управління економічною стійкістю підприємств зробили науковці, які досліджували проблеми фінансової стабільності, стратегічного розвитку підприємств, управління ресурсами та підвищення ефективності господарської діяльності. У наукових працях розглядаються сутність економічної стійкості підприємства, фактори впливу на її рівень, методи оцінки фінансового стану та напрями забезпечення стабільного розвитку суб’єктів господарювання.

Особливе значення у сучасних дослідженнях приділяється питанням адаптації підприємств до нестабільних умов ринкового середовища, управління ризиками, підвищення ефективності використання ресурсного потенціалу, удосконалення системи фінансового планування та впровадження сучасних управлінських технологій. Для підприємств агропромислового сектору важливого значення набувають питання забезпечення фінансової стабільності, оптимізації витрат, підвищення продуктивності діяльності та забезпечення конкурентоспроможності в умовах сучасних економічних викликів.

Об’єктом дослідження є процес забезпечення економічної стійкості ТОВ «Черкаська зерново-промислова компанія» Уманського району Черкаської області.

Предметом дослідження є сукупність теоретичних, методичних і практичних аспектів управління економічною стійкістю підприємства, спрямованих на підвищення ефективності його діяльності, фінансової стабільності та забезпечення довгострокового розвитку.

Для написання дипломної роботи були використані загальнонаукові, емпіричні та спеціальні економічні методи дослідження.

Серед загальнонаукових методів застосовано аналіз і синтез – для дослідження економічної сутності поняття економічної стійкості підприємства та оцінки системи управління підприємством; індукцію та дедукцію – для узагальнення теоретичних положень і формування висновків; системний підхід – для комплексного дослідження діяльності підприємства та факторів впливу на рівень його економічної стійкості.

Емпіричні методи включали спостереження, опис та порівняльний аналіз, що використовувалися для характеристики діяльності підприємства, оцінки його фінансового стану та виявлення основних тенденцій розвитку.

Серед спеціальних економічних методів застосовано економічний і фінансовий аналіз – для оцінки ефективності діяльності підприємства; метод порівняння – для аналізу динаміки економічних показників; коефіцієнтний аналіз – для визначення рівня ліквідності, рентабельності та фінансової стійкості; SWOT-аналіз – для визначення сильних і слабких сторін

підприємства, можливостей та загроз зовнішнього середовища; метод прогнозування – для оцінки перспектив розвитку підприємства та результативності запропонованих заходів.

Методи економічного обґрунтування та стратегічного планування використовувалися для розробки практичних рекомендацій щодо підвищення економічної стійкості підприємства, удосконалення системи управління та підвищення ефективності його функціонування.

Застосування зазначених методів дослідження дозволило комплексно проаналізувати діяльність ТОВ «Черкаська зерново-промислова компанія», визначити основні проблеми забезпечення економічної стійкості підприємства та обґрунтувати практичні заходи щодо підвищення ефективності господарської діяльності, зміцнення фінансової стабільності та забезпечення довгострокового розвитку підприємства.

РОЗДІЛ 1.
ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ СТІЙКОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

Сучасний етап розвитку економіки України характеризується високим рівнем невизначеності та нестабільності господарського середовища. Військові дії, інфляційні процеси, коливання валютного курсу, порушення логістичних ланцюгів, зростання вартості матеріально-технічних ресурсів і посилення конкуренції суттєво впливають на діяльність вітчизняних підприємств. За таких умов особливого значення набуває проблема забезпечення економічної стійкості суб'єктів господарювання як основи їх стабільного функціонування та розвитку.

Для підприємств агропромислового комплексу питання економічної стійкості є особливо актуальним, оскільки їх діяльність значною мірою залежить не лише від економічних факторів, а й від природно-кліматичних умов, сезонності виробництва, кон'юнктури аграрних ринків та державної політики у сфері сільського господарства. Додатковими викликами стали обмеження експорту продукції, зміни логістичних маршрутів та підвищення виробничих ризиків, що вимагає від підприємств пошуку нових механізмів підтримання стабільності діяльності.

Економічна стійкість підприємства визначає його здатність ефективно використовувати наявні ресурси, підтримувати фінансову рівновагу, виконувати зобов'язання перед контрагентами, забезпечувати прибутковість діяльності та зберігати конкурентні позиції на ринку навіть за несприятливих умов зовнішнього середовища. Від рівня економічної стійкості залежить можливість підприємства реалізовувати стратегічні цілі, залучати інвестиції, впроваджувати інновації та забезпечувати довгостроковий розвиток.

Особливої актуальності набуває дослідження економічної стійкості аграрних підприємств Черкаської області, які відіграють важливу роль у забезпеченні продовольчої безпеки держави та формуванні експортного потенціалу України.

Таблиця 1.1

Наукові підходи до визначення сутності економічної стійкості підприємства

Автор	Визначення економічної стійкості
В.Г. Андрійчук	Економічна стійкість підприємства характеризує його здатність забезпечувати стабільне функціонування та розвиток шляхом ефективного використання наявних ресурсів і збереження конкурентних переваг в умовах змін зовнішнього середовища.
Л.В. Балабанова	Економічна стійкість являє собою здатність підприємства підтримувати рівновагу між внутрішніми можливостями та зовнішніми умовами господарювання, забезпечуючи досягнення стратегічних цілей.
В.В. Вітлінський	Економічна стійкість підприємства визначається його здатністю протидіяти ризикам, мінімізувати негативний вплив невизначеності та забезпечувати стабільність господарської діяльності.
В.М. Гриньова	Під економічною стійкістю розуміється такий стан підприємства, за якого забезпечуються стабільність функціонування, фінансова рівновага та можливість подальшого розвитку.
А.І. Даниленко	Економічна стійкість підприємства відображає його спроможність підтримувати ефективність виробничо-господарської діяльності та адаптуватися до змін ринкового середовища.
О.С. Іванілов	Економічна стійкість є інтегральною характеристикою фінансового стану, що відображає здатність підприємства забезпечувати безперервність діяльності та виконання своїх зобов’язань.
Г.В. Савицька	Економічна стійкість підприємства – це здатність суб’єкта господарювання зберігати платоспроможність, фінансову незалежність і забезпечувати прибуткову діяльність у довгостроковій перспективі.
Н.М. Ткаченко	Економічна стійкість характеризується рівнем фінансової стабільності підприємства та його здатністю формувати достатній обсяг ресурсів для розвитку і виконання поточних зобов’язань.
Ф.І. Хміль	Економічна стійкість є результатом ефективного управління підприємством, що забезпечує стабільне функціонування та адаптацію до змін зовнішнього середовища.
Г.А. Семенов	Економічна стійкість підприємства являє собою здатність підтримувати конкурентоспроможність, фінансову рівновагу та економічну безпеку в умовах динамічних ринкових змін.

Джерело: складено автором на основі [1; 2; 5; 6; 7; 13; 24; 25; 27; 28].

У сучасних умовах ефективне управління економічною стійкістю стає необхідною передумовою збереження виробничого потенціалу підприємств, підвищення ефективності їх діяльності та адаптації до постійних змін зовнішнього середовища.

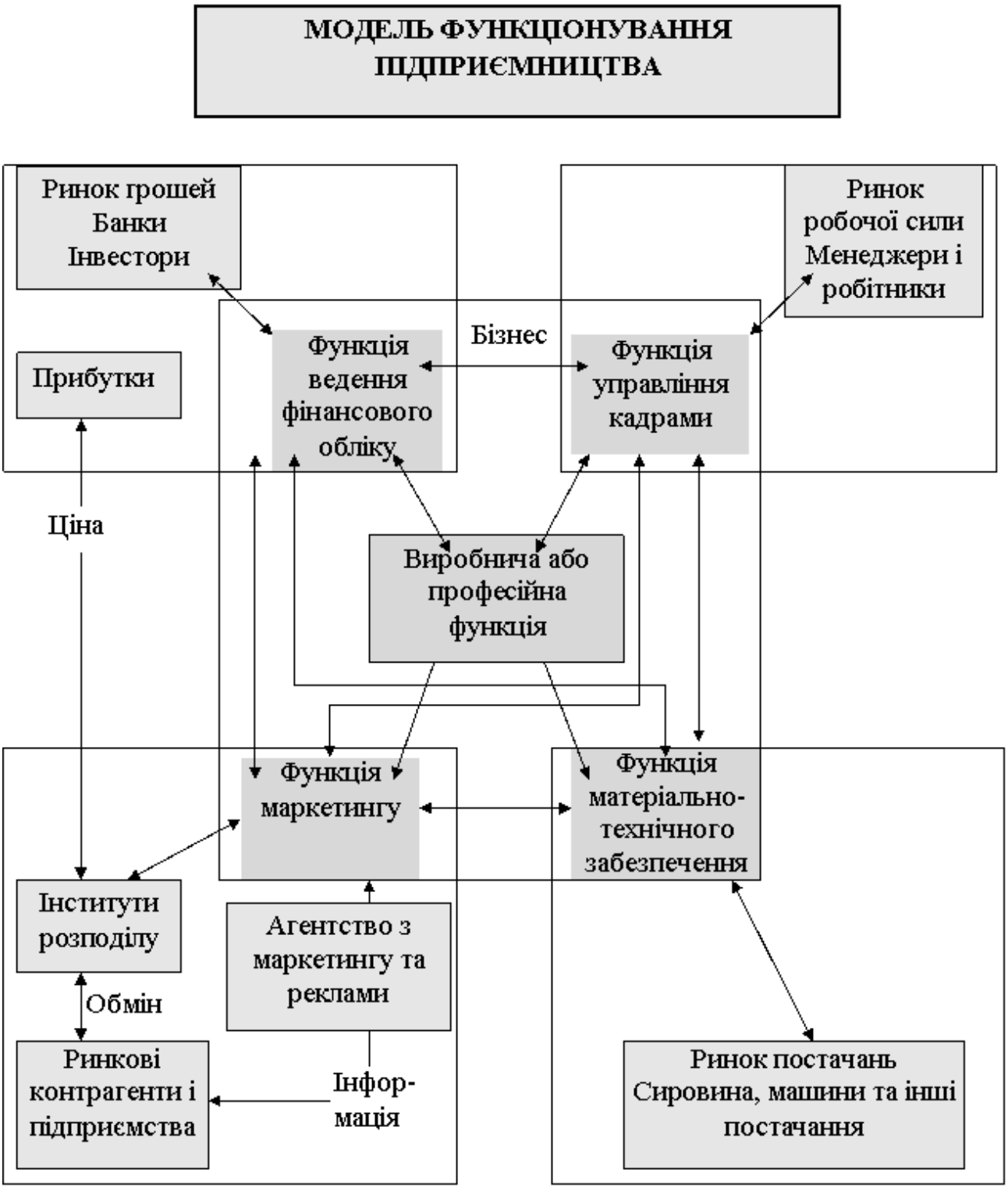


Рис. 1.1. Модель функціонування підприємства

Джерело: складено автором на основі [6; 7; 25; 27].

Економічна стійкість підприємства є однією з ключових категорій сучасної економічної науки, оскільки відображає здатність суб'єкта господарювання стабільно функціонувати, зберігати фінансову рівновагу та адаптуватися до змін зовнішнього середовища. У науковій літературі вона розглядається як комплексна характеристика, що поєднує фінансові, виробничі, організаційні та управлінські аспекти діяльності підприємства [18; 25].



Рис. 1.2. Блок-схема економічної стійкості підприємства

Джерело: складено автором на основі [7; 13; 24; 25; 27; 31].

Узагальнення наукових підходів дозволяє визначити, що економічна стійкість підприємства формується під впливом внутрішніх та зовнішніх факторів, серед яких особливу роль відіграють рівень фінансової забезпеченості, ефективність використання ресурсів, конкурентне середовище, а також здатність підприємства до інноваційного розвитку та адаптації до кризових умов [6; 28].

У сучасних дослідженнях наголошується, що економічна стійкість безпосередньо пов'язана з фінансовою стабільністю підприємства, яка визначає його платоспроможність, ліквідність та рівень фінансових ризиків [27; 24]. Саме фінансова складова є базовою для забезпечення безперервності

господарської діяльності та формування довгострокового розвитку підприємства.

Таблиця 1.2

Система показників оцінки економічної стійкості підприємства

Складова економічної стійкості	Показник	Характеристика показника
Фінансова стійкість	Коефіцієнт автономії	Відображає частку власного капіталу в загальній сумі джерел фінансування
	Коефіцієнт фінансової залежності	Характеризує залежність підприємства від залучених коштів
	Коефіцієнт маневреності власного капіталу	Показує частку власних оборотних коштів у структурі власного капіталу
	Коефіцієнт забезпеченості оборотних активів власними коштами	Визначає фінансову незалежність поточної діяльності
Платоспроможність і ліквідність	Коефіцієнт поточної ліквідності	Відображає здатність підприємства погашати поточні зобов'язання
	Коефіцієнт швидкої ліквідності	Оцінює можливість погашення боргів без реалізації запасів
	Коефіцієнт абсолютної ліквідності	Характеризує рівень покриття зобов'язань грошовими коштами
Виробнича стійкість	Фондовіддача	Визначає ефективність використання основних засобів
	Продуктивність праці	Характеризує результативність використання трудових ресурсів
	Рівень використання виробничих потужностей	Відображає ефективність виробничої діяльності
Економічна ефективність	Рентабельність активів	Показує ефективність використання майна підприємства
	Рентабельність власного капіталу	Характеризує прибутковість вкладень власників
	Рентабельність реалізації	Відображає прибутковість основної діяльності
Ділова активність	Коефіцієнт оборотності активів	Характеризує швидкість обігу ресурсів підприємства
	Оборотність дебіторської заборгованості	Визначає ефективність розрахунків із покупцями
	Оборотність запасів	Відображає швидкість реалізації запасів
Кадрова стійкість	Коефіцієнт плинності кадрів	Характеризує стабільність трудового колективу
	Середня продуктивність праці	Оцінює результативність праці персоналу
Інноваційна стійкість	Частка інноваційних витрат	Визначає рівень інноваційної активності підприємства
	Частка нових технологій у виробництві	Характеризує технологічний розвиток підприємства
Ринкова стійкість	Частка ринку	Відображає конкурентні позиції підприємства

	Темп зростання обсягів реалізації	Характеризує динаміку розвитку підприємства
	Рівень конкурентоспроможності	Визначає здатність підприємства конкурувати на ринку

Джерело: складено автором на основі [1; 2; 6; 13; 17; 24; 25; 27].

Наведена в таблиці 1.2 система показників дозволяє здійснити комплексну оцінку економічної стійкості підприємства, оскільки охоплює основні напрями його діяльності: фінансовий стан, платоспроможність, виробничий потенціал, ефективність господарювання, ділову активність, кадрове забезпечення, інноваційний розвиток та ринкові позиції. Комплексне використання зазначених показників дає можливість визначити рівень стабільності функціонування підприємства, його здатність адаптуватися до змін зовнішнього середовища та забезпечувати довгостроковий розвиток.

Найважливішою складовою економічної стійкості є фінансова стійкість підприємства. Для її оцінки використовуються показники автономії, фінансової залежності, маневреності власного капіталу та забезпеченості оборотних активів власними коштами. Коефіцієнт автономії характеризує частку власного капіталу у загальній сумі джерел фінансування підприємства та свідчить про рівень його незалежності від зовнішніх кредиторів. Чим вищим є значення цього показника, тим більш стійким вважається фінансовий стан підприємства. Коефіцієнт фінансової залежності, навпаки, показує рівень залучення позикових коштів та дозволяє оцінити ризики втрати фінансової стабільності. Важливим показником є також коефіцієнт маневреності власного капіталу, який відображає можливість підприємства оперативно використовувати власні фінансові ресурси для забезпечення поточної діяльності та розвитку.

Наступною складовою виступає платоспроможність і ліквідність підприємства. Вона характеризує здатність своєчасно виконувати фінансові зобов’язання перед кредиторами, постачальниками, працівниками та державою. Основними показниками виступають коефіцієнти поточної, швидкої та абсолютної ліквідності. Коефіцієнт поточної ліквідності дозволяє оцінити загальну забезпеченість поточних зобов’язань оборотними активами підприємства. Коефіцієнт швидкої ліквідності визначає можливість погашення боргів за рахунок найбільш ліквідних активів без реалізації запасів. Коефіцієнт

абсолютної ліквідності демонструє частку поточних зобов’язань, яка може бути погашена негайно за рахунок грошових коштів та їх еквівалентів.

Виробнича стійкість характеризує ефективність використання виробничих ресурсів підприємства. До її основних показників належать фондовіддача, продуктивність праці та рівень використання виробничих потужностей. Фондовіддача показує обсяг продукції або доходу, отриманого з кожної гривні основних засобів. Продуктивність праці відображає результативність використання трудових ресурсів і безпосередньо впливає на конкурентоспроможність підприємства. Рівень використання виробничих потужностей дозволяє оцінити ступінь завантаження виробничого потенціалу та ефективність його використання.

Важливою характеристикою економічної стійкості є економічна ефективність діяльності підприємства. Для її оцінки використовуються показники рентабельності активів, власного капіталу та реалізації продукції. Рентабельність активів відображає ефективність використання всього майна підприємства для отримання прибутку. Рентабельність власного капіталу характеризує прибутковість вкладених власниками ресурсів, а рентабельність реалізації показує рівень прибутковості основної діяльності підприємства.

Суттєве значення для забезпечення економічної стійкості має ділова активність підприємства, яка відображає швидкість обороту ресурсів та ефективність їх використання. До основних показників належать коефіцієнт оборотності активів, оборотність дебіторської заборгованості та запасів. Високі значення цих показників свідчать про ефективне використання ресурсів і позитивно впливають на фінансовий стан підприємства.

Кадрова стійкість підприємства визначається рівнем забезпеченості кваліфікованими працівниками та ефективністю використання трудового потенціалу. Основними показниками виступають коефіцієнт плинності кадрів і продуктивність праці. Низький рівень плинності кадрів сприяє збереженню професійного досвіду працівників, стабільності виробничих процесів та підвищенню ефективності діяльності підприємства.

В умовах цифрової трансформації економіки особливого значення набуває інноваційна стійкість підприємства. Вона оцінюється через частку інноваційних витрат та рівень впровадження нових технологій у виробництво. Інноваційна активність забезпечує підприємству можливість підвищувати ефективність виробництва, покращувати якість продукції та зміцнювати конкурентні переваги на ринку.

Ринкова стійкість характеризує позиції підприємства у конкурентному середовищі. Для її оцінки використовуються показники частки ринку, темпів зростання обсягів реалізації продукції та рівня конкурентоспроможності. Зростання частки ринку свідчить про успішну діяльність підприємства та його здатність ефективно конкурувати з іншими суб’єктами господарювання.

Отже, система показників, наведена в таблиці 1.2, дозволяє комплексно оцінити рівень економічної стійкості підприємства та визначити напрями її підвищення. Аналіз зазначених показників створює інформаційну основу для прийняття ефективних управлінських рішень, спрямованих на зміцнення фінансового стану, підвищення конкурентоспроможності та забезпечення стабільного розвитку підприємства в довгостроковій перспективі.

В умовах сучасної ринкової економіки менеджмент відіграє ключову роль у забезпеченні економічної стійкості підприємства. Саме від якості управлінських рішень, професійності керівництва та ефективності системи менеджменту залежить здатність підприємства адаптуватися до змін зовнішнього середовища, підтримувати фінансову стабільність та забезпечувати довгостроковий розвиток.

Економічна стійкість підприємства значною мірою формується під впливом управлінської діяльності, оскільки менеджмент забезпечує координацію всіх видів ресурсів, організацію виробничих процесів, контроль за результатами діяльності та розробку стратегічних напрямів розвитку. Ефективна система менеджменту сприяє своєчасному виявленню загроз, мінімізації ризиків та використанню нових можливостей для підвищення конкурентоспроможності підприємства.

Особливе значення в управлінні економічною стійкістю має стратегічний менеджмент. Він забезпечує визначення довгострокових цілей підприємства, формування стратегії розвитку та розробку механізмів адаптації до змін зовнішнього середовища. За допомогою стратегічного планування керівництво підприємства може прогнозувати можливі ризики, оцінювати перспективи розвитку та приймати рішення, спрямовані на зміцнення економічної стійкості.

Важливим напрямом впливу менеджменту є управління фінансовими ресурсами підприємства. Раціональне використання власного та позикового капіталу, підтримання належного рівня ліквідності, контроль витрат і забезпечення прибутковості діяльності створюють необхідні умови для фінансової стійкості підприємства. Саме менеджмент визначає політику фінансування діяльності та формує систему фінансового контролю.

Суттєвий вплив на рівень економічної стійкості має управління персоналом. Кваліфіковані працівники, ефективна система мотивації, розвиток професійних компетенцій та сприятливий соціально-психологічний клімат у колективі забезпечують підвищення продуктивності праці та стабільність функціонування підприємства. Тому сучасний менеджмент розглядає людський капітал як один із найважливіших ресурсів забезпечення стійкого розвитку.

Одним із ключових завдань менеджменту є управління ризиками. В умовах економічної нестабільності керівництво підприємства повинно своєчасно ідентифікувати потенційні загрози, оцінювати їх вплив на результати діяльності та розробляти заходи щодо їх мінімізації. Ефективна система ризик-менеджменту дозволяє знизити негативний вплив зовнішніх і внутрішніх факторів на діяльність підприємства та підтримувати його економічну стійкість.

Зростаючу роль у забезпеченні економічної стійкості відіграє інноваційний менеджмент. Впровадження сучасних технологій, цифровізація бізнес-процесів, автоматизація виробництва та використання сучасних інформаційних систем сприяють підвищенню ефективності діяльності підприємства та зміцненню його конкурентних позицій на ринку.

Крім того, менеджмент забезпечує формування організаційної структури підприємства, яка повинна відповідати сучасним умовам господарювання та сприяти швидкому прийняттю управлінських рішень. Гнучка організаційна структура дозволяє підприємству оперативно реагувати на зміни ринкового середовища та підвищувати ефективність використання ресурсів.

Таким чином, менеджмент є основним інструментом забезпечення економічної стійкості підприємства. Через систему планування, організації, мотивації, контролю та управління ризиками він забезпечує стабільність функціонування підприємства, підвищення ефективності його діяльності та створення передумов для довгострокового розвитку. Саме тому ефективний менеджмент виступає однією з головних умов формування та підтримання економічної стійкості підприємства в сучасних умовах господарювання.

Важливим елементом забезпечення економічної стійкості є система управління ризиками. В умовах нестабільного зовнішнього середовища підприємства стикаються з фінансовими, ринковими, виробничими та логістичними ризиками, які можуть суттєво впливати на їхній розвиток. Ефективне управління ризиками дозволяє мінімізувати негативні наслідки та підвищити адаптивність підприємства [5].

Окрему роль у формуванні економічної стійкості відіграє стратегічне управління, яке забезпечує довгострокову орієнтацію розвитку підприємства, визначення його цілей та формування конкурентних переваг. Стратегічне управління дозволяє підприємству своєчасно реагувати на зміни ринкового середовища та формувати ефективні управлінські рішення [2; 20].

У працях науковців підкреслюється, що важливим фактором забезпечення стійкості є конкурентоспроможність підприємства, яка визначається здатністю ефективно конкурувати на ринку, утримувати та розширювати свої позиції, а також формувати стійкі конкурентні переваги [29; 15]. У цьому контексті значну роль відіграє аналіз конкурентного середовища, що дозволяє оцінити позиції підприємства відносно інших учасників ринку [22].

Сучасні тенденції розвитку економіки свідчать про зростання значення цифровізації та інновацій у забезпеченні економічної стійкості підприємств.

Впровадження цифрових технологій сприяє підвищенню ефективності бізнес-процесів, оптимізації витрат та покращенню управлінських рішень [19; 4].

Для оцінки економічної стійкості підприємств широко застосовуються методи фінансового та економічного аналізу, які дозволяють визначити рівень ліквідності, платоспроможності, рентабельності та фінансової незалежності [17; 24]. Крім того, використовуються сучасні інструменти стратегічного аналізу, такі як SWOT-аналіз та PEST-аналіз, які дають змогу оцінити внутрішнє та зовнішнє середовище підприємства [23; 26].

Особливого значення в аграрному секторі набуває економічна стійкість підприємств, оскільки вони функціонують в умовах високої залежності від природно-кліматичних факторів, коливань цін на світових ринках та логістичних обмежень. У таких умовах забезпечення стійкості є ключовою передумовою їхнього стабільного розвитку [7; 30].

Логістичні процеси також є важливим елементом формування економічної стійкості, оскільки ефективна організація постачання та збуту продукції безпосередньо впливає на фінансові результати підприємства [8; 16].

Таким чином, економічна стійкість підприємства є багатокомпонентною категорією, яка охоплює фінансові, управлінські, виробничі та стратегічні аспекти діяльності. Її забезпечення вимагає комплексного підходу, що включає ефективне управління ресурсами, ризиками, конкурентними перевагами та впровадження сучасних методів стратегічного управління.

Отже, теоретичні основи економічної стійкості підприємства формують базу для подальшого аналізу практичної діяльності ТОВ «Черкаська зерново-промислова компанія» та розробки рекомендацій щодо підвищення її ефективності в сучасних умовах господарювання.

РОЗДІЛ 2.
АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ТА РІВНЯ ЕКОНОМІЧНОЇ СТІЙКОСТІ ТОВ «ЧЕРКАСЬКА ЗЕРНОВО-ПРОМИСЛОВА КОМПАНІЯ»

ТОВ «Черкаська зерново-промислова компанія» є сільськогосподарським підприємством, основною діяльністю якого є вирощування зернових та технічних культур, їх зберігання, первинна переробка та реалізація на внутрішньому і зовнішньому ринках. Підприємство здійснює свою діяльність відповідно до чинного законодавства України та функціонує на засадах господарського розрахунку і самоокупності.

Таблиця 2.1

Загальна характеристика ТОВ «Черкаська зерново-промислова компанія»

Показник	Характеристика
Організаційно-правова форма	Товариство з обмеженою відповідальністю
Форма власності	Приватна
Галузь діяльності	Сільське господарство
Основний вид діяльності	Вирощування зернових та технічних культур
Місцезнаходження	Черкаська область
Основні ринки збуту	Внутрішній та зовнішній ринки
Організаційна структура	Лінійно-функціональна

Джерело: *складено автором на основі даних підприємства.*

Підприємство зареєстроване 08 червня 2017 року та функціонує у формі товариства з обмеженою відповідальністю. Основним видом економічної діяльності відповідно до КВЕД є вирощування зернових культур (крім рису), бобових культур і насіння олійних культур. Крім основної діяльності підприємство здійснює вирощування овочевих культур, плодово-ягідної продукції, займається тваринництвом, складським господарством, транспортними перевезеннями та оптовою торгівлею сільськогосподарською продукцією.

Створення товариства було зумовлене необхідністю формування високоефективного сільськогосподарського підприємства, здатного впроваджувати сучасні технології виробництва, забезпечувати раціональне використання земельних ресурсів та підвищувати конкурентоспроможність аграрної продукції. В основу діяльності підприємства було покладено принципи економічної самостійності, фінансової відповідальності та орієнтації на довгостроковий розвиток.

Початковий етап діяльності підприємства характеризувався формуванням земельного банку, створенням матеріально-технічної бази та організацією виробничих процесів. Значна увага приділялася придбанню сучасної сільськогосподарської техніки, впровадженню прогресивних технологій вирощування культур та залученню кваліфікованих працівників. Це дозволило підприємству вже в перші роки роботи забезпечити стабільні обсяги виробництва та реалізації продукції.

У процесі розвитку ТОВ «Черкаська зерново-промислова компанія» поступово розширювало масштаби своєї діяльності. Збільшувалися площі обробітку земель, удосконалювалися технології виробництва, модернізувалася матеріально-технічна база. Підприємство активно впроваджувало сучасні агротехнології, що сприяло підвищенню врожайності сільськогосподарських культур та ефективності використання виробничих ресурсів.

Особливого значення набув розвиток системи управління підприємством. Керівництво товариства орієнтувалося на застосування сучасних методів менеджменту, фінансового планування та контролю, що дозволило забезпечити стабільність виробничо-господарської діяльності навіть в умовах економічної нестабільності та посилення конкурентної боротьби на аграрному ринку.

Важливим етапом розвитку підприємства стало впровадження елементів цифровізації виробничих та управлінських процесів. Використання сучасних інформаційних технологій сприяло підвищенню ефективності управління земельними ресурсами, оптимізації виробничих витрат та покращенню якості управлінських рішень.

Сьогодні ТОВ «Черкаська зерново-промислова компанія» є одним із перспективних аграрних підприємств Уманського району Черкаської області, яке спеціалізується на вирощуванні зернових та олійних культур. Підприємство має сформовану виробничу інфраструктуру, стабільну систему управління та достатній ресурсний потенціал для подальшого розвитку.

У сучасних умовах господарювання основними стратегічними пріоритетами діяльності товариства є забезпечення економічної стійкості, підвищення ефективності виробництва, впровадження інноваційних технологій, зміцнення конкурентних позицій на аграрному ринку та забезпечення довгострокового розвитку підприємства.

Юридична адреса підприємства: 20382, Черкаська область, Уманський район, село Ладижинка, вулиця Польова, будинок 2. Вигідне географічне розташування підприємства сприяє ефективній організації виробничої діяльності, забезпечує доступ до земельних ресурсів та транспортної інфраструктури регіону.

Статутний капітал товариства становить 478 тис. грн. Засновниками підприємства є фізичні особи, які здійснюють управління та стратегічний розвиток господарства. Основною метою діяльності товариства є отримання прибутку шляхом ефективного використання земельних, матеріальних, трудових і фінансових ресурсів.

Система управління ТОВ «Черкаська зерново-промислова компанія» побудована за лінійно-функціональним принципом, що забезпечує чіткий розподіл управлінських повноважень між керівниками та структурними підрозділами. На чолі підприємства знаходиться директор, який здійснює загальне керівництво виробничою, фінансовою та господарською діяльністю підприємства, координує роботу всіх структурних підрозділів та несе відповідальність за результати діяльності товариства.

Згідно з даними державних реєстрів, керівником підприємства станом на 2026 рік є Руда Оксана Володимирівна. У попередні роки керівництво підприємством здійснював Чехарін Григорій Геннадійович, що свідчить про проведення управлінських змін у системі менеджменту товариства.

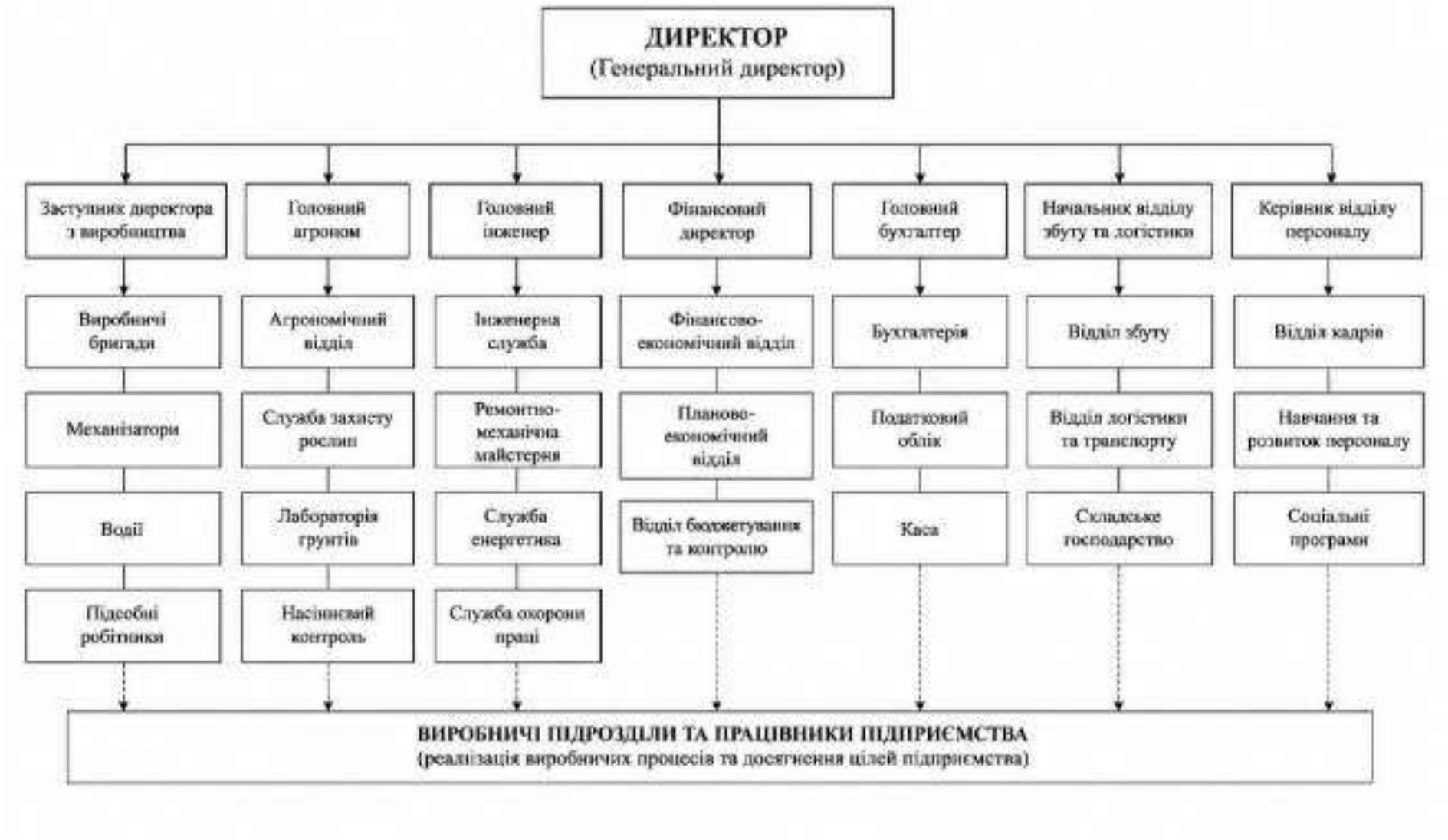


Рис. 2.1 Організаційна структура управління ТОВ «Черкаська зерново-промислова компанія»

Організаційна структура управління підприємством має лінійно-функціональний характер, що забезпечує чіткий розподіл повноважень між структурними підрозділами та сприяє ефективній координації виробничих процесів.

Організаційна структура підприємства включає виробничий, фінансово-економічний, бухгалтерський, логістичний та адміністративний підрозділи. Кожен структурний елемент виконує відповідні функції щодо забезпечення безперервності виробничого процесу, контролю використання ресурсів та реалізації стратегічних цілей підприємства.

Згідно структури управління саме директор визначає основні напрями господарської діяльності, приймає ключові управлінські рішення щодо використання ресурсів, розвитку виробництва, інвестиційної діяльності та забезпечення фінансової стабільності підприємства. В умовах нестабільного економічного середовища роль керівника суттєво зростає, оскільки від якості управлінських рішень залежить здатність підприємства адаптуватися до зовнішніх ризиків та підтримувати належний рівень економічної стійкості.

Важливе місце в системі управління займає заступник директора з виробництва. До його функцій належить організація виробничих процесів, контроль за виконанням виробничих програм, ефективним використанням земельних ресурсів, техніки та матеріально-технічної бази підприємства. Саме від результативності виробничого менеджменту значною мірою залежить рівень виробничої стійкості підприємства, оскільки забезпечується безперервність виробництва, оптимальне використання ресурсів та досягнення запланованих обсягів продукції.

Фінансово-економічний відділ виконує одну з ключових функцій у забезпеченні економічної стійкості підприємства. Працівники відділу здійснюють фінансове планування, аналіз господарської діяльності, оцінку економічної ефективності управлінських рішень та контроль за використанням фінансових ресурсів. Саме завдяки діяльності даного підрозділу забезпечується фінансова стійкість підприємства, підтримується належний рівень

платоспроможності та ліквідності, а також здійснюється прогнозування фінансових результатів діяльності.

Бухгалтерська служба забезпечує ведення бухгалтерського обліку, формування фінансової звітності та контроль за рухом матеріальних і фінансових ресурсів. Достовірна та своєчасна інформація про фінансовий стан підприємства є необхідною умовою прийняття обґрунтованих управлінських рішень щодо забезпечення економічної стійкості. Крім того, бухгалтерія здійснює контроль за дотриманням податкового законодавства та мінімізацією фінансових ризиків.

Виробничі підрозділи є основою функціонування підприємства, оскільки безпосередньо здійснюють вирощування сільськогосподарських культур, виконання технологічних операцій та забезпечення виробничого процесу. Ефективність їх діяльності визначає рівень виробничої та ресурсної стійкості підприємства. Раціональне використання земельних ресурсів, технічного оснащення та трудового потенціалу сприяє підвищенню конкурентоспроможності підприємства та його фінансових результатів.

Інженерно-технічна служба відповідає за технічний стан машинно-тракторного парку, проведення ремонтних робіт, модернізацію обладнання та впровадження нових технологій. Її діяльність спрямована на забезпечення безперебійного функціонування виробничої системи, зниження технічних ризиків та підвищення ефективності використання основних засобів. Таким чином, дана служба безпосередньо впливає на виробничу та інноваційну складові економічної стійкості підприємства.

Відділ логістики та постачання забезпечує організацію закупівель матеріальних ресурсів, транспортування продукції, взаємодію з постачальниками та споживачами. В умовах воєнного стану та нестабільності логістичних маршрутів роль даного підрозділу суттєво зростає, оскільки від ефективності логістичних процесів залежить своєчасність постачання ресурсів і реалізації готової продукції.

Відділ управління персоналом забезпечує формування кадрового потенціалу підприємства, організацію професійного розвитку працівників,

мотивацію та контроль трудової дисципліни. Наявність кваліфікованого персоналу є важливим чинником кадрової стійкості підприємства, що безпосередньо впливає на продуктивність праці та ефективність діяльності організації.

Таким чином, лінійно-функціональна структура управління ТОВ «Черкаська зерново-промислова компанія» створює сприятливі умови для забезпечення економічної стійкості підприємства. Вона дозволяє ефективно координувати діяльність структурних підрозділів, оперативно реагувати на зміни зовнішнього середовища, контролювати використання ресурсів та забезпечувати досягнення стратегічних цілей розвитку. Взаємодія всіх елементів системи управління сприяє зміцненню фінансової, виробничої, кадрової та інноваційної стійкості підприємства, що є необхідною умовою його стабільного функціонування та довгострокового розвитку.

Таблиця 2.2

Склад і структура товарної продукції ТОВ «Черкаська зерново-промислова компанія» у 2025 році

Вид продукції	Виручка від реалізації, тис. грн	Питома вага, %
Пшениця озима	98 420	28,7
Кукурудза на зерно	82 560	24,1
Соняшник	74 380	21,7
Соя	43 850	12,8
Ячмінь	21 260	6,2
Ріпак	15 780	4,6
Інша продукція рослинництва	6 320	1,9
Разом	342 570	100,0

Джерело: складено автором на основі даних підприємства.

В цілому, ефективність управління на підприємстві значною мірою визначається здатністю керівництва оперативно реагувати на зміни зовнішнього середовища, забезпечувати раціональне використання ресурсного потенціалу та підтримувати належний рівень економічної стійкості. В умовах

нестабільного економічного середовища, високої конкуренції на аграрному ринку та зростання виробничих ризиків роль менеджменту у забезпеченні фінансової стабільності та довгострокового розвитку підприємства суттєво зростає.

Для аналізу діяльності аграрного підприємства у другому розділі дипломної роботи доцільно навести таблицю товарної продукції, яка відображає структуру реалізації продукції та спеціалізацію підприємства.

Дані таблиці свідчать, що основу товарної продукції ТОВ «Черкаська зерново-промислова компанія» становить продукція рослинництва. Найбільшу частку в структурі виручки займає реалізація озимої пшениці, на яку припадає 28,7 % загального обсягу товарної продукції або 98 420 тис. грн. Це пояснюється високою врожайністю культури, стабільним попитом на внутрішньому та зовнішньому ринках, а також сприятливими природно-кліматичними умовами регіону.

Друге місце займає кукурудза на зерно, частка якої становить 24,1 %. Виручка від реалізації даної культури досягла 82 560 тис. грн. Значна питома вага кукурудзи обумовлена її високим експортним потенціалом та стабільним попитом з боку переробних підприємств.

Важливе місце у структурі товарної продукції займає соняшник, частка якого становить 21,7 %. Реалізація соняшнику забезпечила підприємству 74 380 тис. грн доходу. Висока рентабельність виробництва соняшнику робить його однією з найбільш прибуткових культур у структурі посівних площ підприємства.

Частка сої становить 12,8 %, що відповідає 43 850 тис. грн виручки. Вирощування сої сприяє диверсифікації виробництва та підвищенню стійкості підприємства до ринкових коливань.

Меншу частку в структурі реалізації займають ячмінь (6,2 %) та ріпак (4,6 %), які також формують додаткові джерела доходів та сприяють оптимізації структури сівозмін.

Загалом структура товарної продукції свідчить про чітко виражену зерново-олійну спеціалізацію підприємства. Основними джерелами

формування доходів є пшениця, кукурудза та соняшник, на які припадає понад 74 % усієї виручки. Така спеціалізація відповідає природно-економічним умовам Черкаської області та забезпечує достатній рівень економічної ефективності діяльності підприємства. Водночас значна концентрація виробництва на окремих культурах підвищує залежність підприємства від кон'юнктури аграрного ринку, що потребує подальшої диверсифікації виробництва як одного з напрямів зміцнення економічної стійкості.

Для оцінки економічної стійкості необхідно проаналізувати основні показники діяльності підприємства у динаміці.

Таблиця 2.3

Основні економічні показники господарської діяльності ТОВ «Черкаська зерново-промислова компанія» у 2023–2025 рр.

Показник	2023 р.	2024 р.	2025 р.	2025 р. до 2023 р., %
Чистий дохід від реалізації, тис. грн	265 480	298 360	342 570	129,0
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн	218 950	241 730	271 420	124,0
Валовий прибуток, тис. грн	46 530	56 630	71 150	152,9
Чистий прибуток, тис. грн	18 760	24 850	33 470	178,4
Середньооблікова чисельність працівників, осіб	108	111	115	106,5
Вартість активів, тис. грн	318 400	346 250	389 180	122,2
Власний капітал, тис. грн	168 250	189 670	221 480	131,6

Джерело: *складено автором на основі даних підприємства.*

Дані таблиці свідчать про позитивну динаміку розвитку ТОВ «Черкаська зерново-промислова компанія» протягом досліджуваного періоду. Чистий дохід від реалізації продукції у 2025 році зріс на 77 090 тис. грн порівняно з 2023 роком, або на 29,0 %. Така тенденція може бути обумовлена збільшенням

обсягів реалізації зернової продукції, розширенням ринків збуту та сприятливою ціновою кон'юнктурою аграрного ринку.

Одночасно відбулося зростання собівартості продукції на 24,0 %, що пов'язано зі збільшенням цін на паливно-мастильні матеріали, добрива, насіння та логістичні послуги. Проте темпи зростання доходу перевищували темпи зростання витрат, що позитивно вплинуло на фінансові результати підприємства.

Валовий прибуток ТОВ «Черкаська зерново-промислова компанія» збільшився на 52,9 %, а чистий прибуток – на 78,4 %, що свідчить про підвищення ефективності господарської діяльності та покращення системи управління витратами.

Позитивною тенденцією є також зростання вартості активів та власного капіталу підприємства, що свідчить про зміцнення його ресурсного потенціалу та фінансової незалежності.

Таблиця 2.4

Динаміка забезпеченості ТОВ «Черкаська зерново-промислова компанія» ресурсами

Показник	2023 р.	2024 р.	2025 р.
Сільськогосподарські угіддя, га	5 420	5 580	5 740
Основні засоби, тис. грн	176 250	191 470	215 820
Оборотні активи, тис. грн	142 150	154 780	173 360
Чисельність працівників, осіб	108	111	115

Джерело: *складено автором на основі даних підприємства.*

Підприємство демонструє поступове нарощування виробничого потенціалу. Площа земельних угідь за три роки збільшилася на 320 га, або на 5,9 %. Одночасно спостерігається зростання вартості основних засобів на 39 570 тис. грн, що свідчить про оновлення матеріально-технічної бази.

Трудовий потенціал є однією з ключових складових економічної стійкості підприємства, оскільки саме персонал забезпечує реалізацію виробничих процесів, впровадження інновацій, ефективне використання ресурсів та

досягнення стратегічних цілей розвитку. В сучасних умовах господарювання рівень кадрового забезпечення безпосередньо впливає на конкурентоспроможність та фінансові результати діяльності підприємства.

Таблиця 2.5

Аналіз трудового потенціалу ТОВ «Черкаська зерново-промислова компанія» у 2023–2025 рр.

Показник	2023 р.	2024 р.	2025 р.	Відхилення 2025 р. до 2023 р., %
Середньооблікова чисельність працівників, осіб	108	111	115	106,5
Чисельність працівників основного виробництва, осіб	82	84	87	106,1
Чисельність управлінського персоналу, осіб	12	13	13	108,3
Чисельність спеціалістів, осіб	14	14	15	107,1
Фонд оплати праці, тис. грн	18 420	21 780	26 350	143,1
Середньомісячна заробітна плата, грн	14 215	16 351	19 094	134,3
Виручка на одного працівника, тис. грн	2 458,1	2 687,9	2 978,9	121,2
Чистий прибуток на одного працівника, тис. грн	173,7	223,9	291,0	167,5
Коефіцієнт плинності кадрів, %	8,2	7,5	6,3	-1,9 в.п.

Джерело: *складено автором на основі даних підприємства.*

Як свідчать дані таблиці 2.10, протягом 2023–2025 років чисельність працівників ТОВ «Черкаська зерново-промислова компанія» поступово зростала. Якщо у 2023 році на підприємстві працювало 108 осіб, то у 2025 році їх чисельність збільшилася до 115 осіб, або на 6,5 %. Така тенденція свідчить про розширення масштабів господарської діяльності та необхідність залучення додаткових трудових ресурсів для забезпечення виробничих процесів.

Найбільшу частку персоналу традиційно становлять працівники основного виробництва. Їх чисельність за досліджуваний період зросла з 82 до 87 осіб. Питома вага виробничого персоналу у загальній структурі кадрів перевищує 75 %, що характерно для підприємств аграрного сектору економіки. Це свідчить про виробничу спрямованість діяльності товариства та значну залежність результатів господарювання від ефективності використання трудових ресурсів.

Кількість управлінського персоналу у 2025 році становила 13 осіб, що забезпечує належний рівень організації виробничих і господарських процесів. При цьому частка управлінців у загальній чисельності працівників залишається відносно невеликою, що свідчить про раціональну організацію системи менеджменту та відсутність надмірної адміністративної структури.

Важливим показником розвитку трудового потенціалу є фонд оплати праці. Протягом аналізованого періоду він зріс на 43,1 % та у 2025 році досяг 26 350 тис. грн. Зростання фонду оплати праці пояснюється як збільшенням чисельності персоналу, так і підвищенням рівня заробітної плати працівників.

Середньомісячна заробітна плата одного працівника за три роки збільшилася на 34,3 % і становила у 2025 році 19 094 грн. Позитивна динаміка оплати праці сприяє підвищенню мотивації персоналу, зміцненню кадрової стабільності та покращенню соціального забезпечення працівників.

Одним із найважливіших показників ефективності використання трудового потенціалу є продуктивність праці. Виручка на одного працівника зросла з 2 458,1 тис. грн у 2023 році до 2 978,9 тис. грн у 2025 році, що свідчить про підвищення результативності праці та ефективності використання кадрового потенціалу підприємства.

Ще більш суттєвими є зміни показника чистого прибутку на одного працівника. За досліджуваний період він зріс на 67,5 % та досяг 291,0 тис. грн. Це свідчить про те, що темпи зростання фінансових результатів підприємства випереджали темпи збільшення чисельності персоналу, що є позитивною ознакою для забезпечення економічної стійкості.

Окремої уваги заслуговує коефіцієнт плинності кадрів, який характеризує стабільність трудового колективу. Протягом аналізованого періоду його значення зменшилося з 8,2 % до 6,3 %. Зниження плинності кадрів свідчить про покращення умов праці, підвищення рівня матеріального стимулювання та формування сприятливого соціально-психологічного клімату в колективі.

Таким чином, проведений аналіз дозволяє зробити висновок, що трудовий потенціал ТОВ «Черкаська зерново-промислова компанія» характеризується позитивними тенденціями розвитку. Зростання чисельності персоналу, підвищення рівня оплати праці, збільшення продуктивності праці та зниження плинності кадрів створюють сприятливі умови для зміцнення економічної стійкості підприємства. Водночас в умовах посилення конкуренції на ринку праці важливим завданням керівництва залишається подальше вдосконалення системи мотивації, професійного розвитку працівників та управління кадровим потенціалом підприємства.

Таблиця 2.6

Аналіз фінансової стійкості ТОВ «Черкаська зерново-промислова компанія»

Показник	Норматив	2023 р.	2024 р.	2025 р.
Коефіцієнт автономії	>0,5	0,53	0,55	0,57
Коефіцієнт фінансової залежності	<2,0	1,89	1,82	1,76
Коефіцієнт маневреності	0,2–0,5	0,24	0,27	0,31
Коефіцієнт забезпеченості власними коштами	>0,1	0,18	0,22	0,27

Джерело: *складено автором на основі даних підприємства.*

Збільшення оборотних активів на 21,9 % свідчить про розширення масштабів виробництва та підвищення рівня забезпечення поточної діяльності ТОВ «Черкаська зерново-промислова компанія» необхідними ресурсами.

Коефіцієнт автономії протягом аналізованого періоду перевищував нормативне значення та зріс з 0,53 до 0,57. Це означає, що понад половину активів підприємство фінансує за рахунок власних джерел.

Зменшення коефіцієнта фінансової залежності свідчить про поступове зниження залежності від кредиторів та покращення фінансової стійкості.

Зростання коефіцієнта маневреності власного капіталу свідчить про збільшення частки мобільних власних ресурсів, які можуть бути використані для фінансування поточної діяльності.

Таблиця 2.7

Аналіз ліквідності та платоспроможності ТОВ «Черкаська зерново-промислова компанія»

Показник	Норматив	2023 р.	2024 р.	2025 р.
Поточна ліквідність	1,5–2,5	1,68	1,79	1,92
Швидка ліквідність	>1,0	1,05	1,14	1,27
Абсолютна ліквідність	0,2–0,35	0,22	0,25	0,29

Джерело: *складено автором на основі даних підприємства.*

Усі показники ліквідності перебувають у межах нормативних значень. Це свідчить про достатній рівень платоспроможності ТОВ «Черкаська зерново-промислова компанія» та його здатність своєчасно виконувати поточні фінансові зобов'язання.

Позитивна динаміка показників демонструє зміцнення фінансової стабільності та ефективне управління оборотними активами.

Показники рентабельності мають стійку тенденцію до зростання. Рентабельність активів збільшилася на 2,7 відсоткових пункти, що свідчить про підвищення ефективності використання майна ТОВ «Черкаська зерново-промислова компанія».

Таблиця 2.8

Аналіз рентабельності діяльності ТОВ «Черкаська зерново-промислова компанія»

Показник	2023 р.	2024 р.	2025 р.
Рентабельність активів, %	5,9	7,2	8,6
Рентабельність власного капіталу, %	11,2	13,1	15,1

Рентабельність продажу, %	7,1	8,3	9,8
Рентабельність продукції, %	8,6	10,3	12,3

Джерело: *складено автором на основі даних підприємства.*

Рентабельність власного капіталу зросла до 15,1 %, що є позитивним показником для аграрного сектору та свідчить про ефективне використання коштів власників.

Результати SWOT-аналізу свідчать, що підприємство має достатній потенціал для забезпечення економічної стійкості.

Найбільшими перевагами є фінансова стабільність, забезпеченість ресурсами та наявність конкурентних переваг на регіональному ринку.

Водночас існують зовнішні ризики, пов'язані з воєнним станом, інфляційними процесами та нестабільністю аграрних ринків.

Саме тому в третьому розділі доцільно розробити заходи щодо цифровізації системи управління, впровадження ризик-менеджменту та зміцнення фінансової стійкості підприємства.

Таблиця 2.9

SWOT-аналіз економічної стійкості підприємства

Сильні сторони	**Слабкі сторони**
Стабільне фінансове становище	Висока залежність від погодних умов
Значний земельний банк	Сезонність виробництва
Сучасна техніка	Значні логістичні витрати
Досвід роботи на ринку	Потреба в цифровізації управління
Можливості	**Загрози**
Вихід на нові ринки збуту	Воєнні ризики
Впровадження цифрових технологій	Інфляція
Розвиток експорту	Коливання валютного курсу
Державна підтримка аграріїв	Зростання цін на ресурси

Джерело: *складено автором на основі даних підприємства.*

Отже, проведений аналіз показав, що ТОВ «Черкаська зерново-промислова компанія» у 2023–2025 роках характеризувалося позитивною

динамікою основних фінансово-економічних показників, достатнім рівнем ліквідності та фінансової стійкості.

Разом із тим підприємство функціонує в умовах підвищених зовнішніх ризиків, що потребує вдосконалення системи управління економічною стійкістю та розробки комплексу стратегічних заходів для забезпечення довгострокового розвитку.

Економічна стійкість ТОВ «Черкаська зерново-промислова компанія» формується під впливом комплексу внутрішніх та зовнішніх факторів, які можуть як сприяти розвитку підприємства, так і створювати додаткові ризики для його функціонування.

Серед внутрішніх позитивних факторів найбільше значення мають:

- фінансова стабільність підприємства,
- наявність достатнього ресурсного потенціалу,
- сучасної техніки та кваліфікованого персоналу.

Саме ці фактори забезпечують високий рівень виробничої ефективності та створюють основу для довгострокового розвитку підприємства.

Важливу роль також відіграє система управління, яка дозволяє координувати діяльність структурних підрозділів, контролювати витрати та оперативно реагувати на зміни зовнішнього середовища.

Водночас на діяльність підприємства негативно впливають внутрішні проблеми, пов'язані із сезонністю виробництва, необхідністю постійного оновлення технічної бази та нестачею кваліфікованих кадрів. Особливо актуальною залишається проблема трудової міграції, яка характерна для більшості аграрних підприємств України.

Серед зовнішніх позитивних факторів важливе значення мають :

- стабільний попит на аграрну продукцію;
- можливості розвитку експорту;
- державна підтримка аграрного сектору.

Дані чинники сприяють розширенню виробництва та зміцненню фінансового стану підприємства.

Таблиця 2.10

Вплив внутрішніх та зовнішніх факторів на економічну стійкість ТОВ «Черкаська зерново-промислова компанія»

Група факторів	Позитивний вплив на економічну стійкість	Негативний вплив на економічну стійкість
Фінансові	Зростання прибутку та власного капіталу; достатній рівень ліквідності; можливість самофінансування розвитку	Інфляційне зростання витрат; висока вартість кредитних ресурсів; ризик нестачі обігових коштів
Виробничі	Родючі ґрунти; сучасна сільськогосподарська техніка; впровадження нових технологій вирощування культур	Зношеність окремих видів техніки; сезонність виробництва; залежність від природно-кліматичних умов
Кадрові	Наявність досвідчених працівників; професійна підготовка персоналу; стабільність трудового колективу	Дефіцит кваліфікованих кадрів; трудова міграція населення; старіння кадрового складу
Управлінські	Ефективна система планування; контроль використання ресурсів; швидке прийняття управлінських рішень	Недостатній рівень цифровізації управління; ризик помилок під час прийняття рішень в умовах невизначеності
Інноваційні	Впровадження сучасних агротехнологій; використання GPS-моніторингу та автоматизації виробництва	Значні витрати на інновації; обмеженість інвестиційних ресурсів
Ринкові	Стабільний попит на зернові та олійні культури; можливість виходу на нові ринки збуту	Коливання світових цін на аграрну продукцію; посилення конкуренції; нестабільність кон'юнктури ринку
Логістичні	Розвинена транспортна інфраструктура регіону; наявність партнерських зв'язків із перевізниками	Зростання вартості перевезень; логістичні обмеження в умовах воєнного стану
Політико-правові	Державна підтримка аграрного сектору; програми кредитування та компенсації витрат	Воєнний стан; зміни податкового законодавства; нестабільність нормативно-правового середовища
Соціально-економічні	Зростання попиту на продовольчу продукцію; розвиток аграрного сектору економіки	Інфляція; зниження купівельної спроможності населення; демографічні проблеми
Природно-кліматичні	Сприятливі природно-кліматичні умови Черкаської області для вирощування зернових культур	Посухи, заморозки, град, надмірні опади та інші несприятливі погодні явища

Джерело: *складено автором на основі результатів дослідження діяльності підприємства.*

Разом із тим найбільш суттєвими загрозами для економічної стійкості підприємства залишаються воєнний стан, інфляційні процеси, нестабільність валютного курсу, коливання світових цін на зернові культури та несприятливі погодні умови. Значний вплив також мають логістичні ризики, які призводять до збільшення витрат на транспортування продукції та зниження конкурентоспроможності підприємства.

Таким чином, результати проведеного аналізу свідчать, що ТОВ «Черкаська зерново-промислова компанія» має достатній потенціал для забезпечення економічної стійкості, проте його подальший розвиток значною мірою залежить від ефективності системи управління ризиками, здатності адаптуватися до змін зовнішнього середовища та впровадження сучасних інструментів стратегічного управління. Саме ці аспекти повинні стати основою для розроблення рекомендацій у третьому розділі дипломної роботи.

РОЗДІЛ 3.
НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ СТІЙКОСТІ ТОВ «ЧЕРКАСЬКА ЗЕРНОВО-ПРОМИСЛОВА КОМПАНІЯ»

Проведений у другому розділі аналіз показав, що ТОВ «Черкаська зерново-промислова компанія» характеризується достатнім рівнем фінансової стійкості, ліквідності та прибутковості. Водночас функціонування підприємства відбувається в умовах високої невизначеності зовнішнього середовища, впливу воєнних ризиків, нестабільності аграрних ринків, інфляційних процесів та зростання виробничих витрат.

Для ТОВ «Черкаська зерново-промислова компанія» виявлені проблеми мають не лише загальноекономічний характер, а й безпосередньо впливають на ефективність управління ресурсами, фінансові результати та перспективи розвитку підприємства. Тому запропоновані заходи повинні бути спрямовані на усунення конкретних недоліків, виявлених у процесі аналізу діяльності товариства.

Зниження залежності від цінової кон'юнктури аграрного ринку. Однією з найбільш суттєвих проблем підприємства є значна залежність фінансових результатів від коливання ринкових цін на зернові та олійні культури. Основна частина доходів формується за рахунок реалізації пшениці, кукурудзи, соняшнику та сої, що робить підприємство вразливим до змін світової кон'юнктури аграрного ринку.

Для мінімізації даного ризику доцільно:

- розширити асортимент продукції шляхом збільшення частки високомаржинальних культур;
- впровадити елементи первинної переробки сільськогосподарської продукції;
- укладати довгострокові контракти із переробними підприємствами;
- використовувати механізми форвардних контрактів для фіксації майбутніх цін реалізації.

Для зниження залежності від ринкової кон'юнктури пропонується реалізувати комплекс заходів.

1. Оптимізація структури посівних площ шляхом збільшення частки високомаржинальних культур. У структурі посівів підприємства доцільно частково скоротити площі під кукурудзою та збільшити вирощування більш прибуткових культур, які мають стабільний попит на внутрішньому та зовнішньому ринках.

Таблиця 3.1

Запропонована зміна структури посівних площ

Культура	2025 р., га	2028 р. (прогноз), га	Відхилення
Пшениця озима	1 450	1 500	+50
Кукурудза	1 350	1 100	-250
Соняшник	1 000	1 150	+150
Соя	550	700	+150
Ріпак озимий	250	450	+200
Всього	4 600	4 900	+300

Ріпак та соя характеризуються вищим рівнем рентабельності порівняно з кукурудзою, а також мають стабільний попит серед переробних підприємств України та країн ЄС. За попередніми розрахунками, така зміна структури посівів дозволить збільшити валовий прибуток підприємства на 8–10 %.

2. Організація первинної переробки продукції. Наразі підприємство реалізує переважно сировину, що обмежує можливості отримання доданої вартості. З метою підвищення прибутковості пропонується встановлення комплексу для очищення, сушіння та підготовки зерна до продажу.

Основними напрямами переробки можуть бути:

- очищення та калібрування насіння соняшнику;
- сушіння кукурудзи;
- доробка продовольчої пшениці до експортних стандартів;
- підготовка насіння сої для подальшої переробки.

Очікується, що реалізація продукції після первинної доробки дозволить підвищити ціну продажу на 5–12 % залежно від виду культури.

3. Укладання довгострокових контрактів із переробними підприємствами. Для забезпечення стабільності збуту та прогнозованості доходів підприємству доцільно укласти довгострокові договори на поставку сировини.

Потенційними партнерами можуть бути:

- МХП – закупівля фуражного зерна та сої;
- Астарта-Київ – закупівля зернових та олійних культур;
- Кернел – закупівля соняшнику та зернових культур;
- Епіцентр Агро – реалізація зернової продукції;
- НІБУЛОН – довгострокові контракти на постачання пшениці та кукурудзи.

Такі договори дозволять заздалегідь визначати обсяги реалізації, планувати виробництво та зменшити ризики втрати прибутку через несприятливі коливання цін.

4. Використання форвардних контрактів. Одним із сучасних інструментів управління ціновими ризиками є форвардні контракти.

Для ТОВ «Черкаська зерново-промислова компанія» пропонується щорічно реалізовувати за форвардними угодами:

- до 40 % урожаю пшениці;
- до 30 % урожаю кукурудзи;
- до 25 % урожаю соняшнику.

Завдяки форвардним контрактам підприємство матиме можливість ще до початку збору врожаю зафіксувати мінімально прийнятний рівень ціни та гарантувати надходження коштів для фінансування виробничого циклу.

Таким чином, запропонований напрям дозволить не лише зменшити залежність ТОВ «Черкаська зерново-промислова компанія» від нестабільної кон'юнктури аграрного ринку, а й забезпечить зростання доданої вартості продукції, стабільність збуту та підвищення фінансової стійкості підприємства у довгостроковій перспективі.

Таблиця 3.2

Очікуваний економічний ефект від реалізації запропонованих заходів

Захід	Очікуваний результат
Збільшення частки ріпаку та сої	Зростання рентабельності виробництва на 5–7 %
Первинна переробка продукції	Зростання виручки на 7–10 %
Довгострокові контракти	Стабілізація грошових потоків
Форвардні угоди	Зниження цінового ризику на 20–25 %
Комплексна реалізація заходів	Зростання чистого прибутку на 12–15 %

Реалізація зазначених заходів дозволить стабілізувати грошові потоки підприємства та знизити вплив цінових коливань на рівень прибутковості.

Диверсифікація джерел доходів підприємства. Проведений аналіз показав, що понад 85 % виручки підприємства формується за рахунок реалізації продукції рослинництва. Така структура доходів підвищує ризики втрати фінансової стійкості у випадку неврожаю або зниження ринкових цін.

Проведений аналіз діяльності ТОВ «Черкаська зерново-промислова компанія» показав, що основним джерелом формування доходів є реалізація продукції рослинництва, зокрема пшениці, кукурудзи, соняшнику та сої. Частка виручки від продажу зазначеної продукції перевищує 85 %, що свідчить про високу залежність підприємства від погодних умов, урожайності культур та коливань ринкових цін.

Така структура доходів створює додаткові ризики для забезпечення економічної стійкості підприємства, оскільки будь-яке зниження врожайності або несприятлива кон'юнктура ринку можуть суттєво вплинути на фінансові результати діяльності. Тому одним із ключових напрямів зміцнення економічної стійкості є диверсифікація джерел доходів шляхом розвитку додаткових видів діяльності.

На території підприємства доцільно створити власний зернозберігальний комплекс або модернізувати існуючі складські приміщення для надання послуг стороннім агровиробникам Уманського району.

Станом на 2025 рік значна кількість дрібних фермерських господарств Черкаської області не має власних сучасних потужностей для зберігання зерна, що створює потенційний ринок для надання відповідних послуг.

Пропонується:

- облаштувати додаткові складські потужності обсягом 8–10 тис. т;
- встановити сучасне зерноочисне обладнання;
- організувати послуги сушіння зерна;
- здійснювати лабораторний контроль якості продукції.

Таблиця 3.3

Прогноз доходів від надання послуг зі зберігання зерна ТОВ «Черкаська зерново-промислова компанія»

Показник	2026 р.	2027 р.	2028 р.
Обсяг зерна на зберіганні, т	4 000	6 500	8 000
Середня вартість послуг, грн/т	260	280	300
Дохід від послуг, тис. грн	1 040	1 820	2 400

Таким чином, до 2028 року підприємство може отримувати близько 2,4 млн грн додаткового щорічного доходу.

У результаті проведеного аналізу встановлено, що технічний парк підприємства використовується нерівномірно протягом року. Після завершення основних польових робіт частина техніки простоює.

Для підвищення ефективності використання основних засобів пропонується надавати послуги сусіднім фермерським господарствам.

Найбільш затребуваними можуть бути:

- оранка ґрунту;
- дискування;
- посів зернових культур;
- внесення мінеральних добрив;

- обприскування посівів;
- збирання врожаю.

Основними замовниками можуть стати фермерські господарства Уманського, Христинівського, Маньківського та Тальнівського районів.

Таблиця 3.4

Прогноз доходів від надання механізованих послуг ТОВ «Черкаська зерново-промислова компанія»

Вид послуг	Обсяг робіт, га	Тариф, грн/га	Дохід, тис. грн
Оранка	1 000	1 800	1 800
Дискування	1 200	900	1 080
Посів	1 000	1 500	1 500
Обприскування	2 500	450	1 125
Збирання врожаю	800	2 200	1 760
Разом	—	—	7 265

Отже, додатковий річний дохід може перевищити 7 млн грн.

Значну частину витрат ТОВ «Черкаська зерново-промислова компанія» формують транспортні послуги сторонніх перевізників. У 2025 році логістичні витрати становили понад 12 % виробничої собівартості.

Для зниження залежності від зовнішніх перевізників пропонується створити власний логістичний підрозділ шляхом придбання:

- 3 зерновозів вантажопідйомністю 40 т;
- 2 причепів для перевезення зерна;
- системи GPS-моніторингу транспорту.

Власний автопарк ТОВ «Черкаська зерново-промислова компанія» дозволить:

- скоротити транспортні витрати на 10–15 %;
- забезпечити оперативність доставки продукції;
- надавати транспортні послуги іншим агровиробникам.

Для підприємства найбільш реалістичним напрямом диверсифікації є не створення повномасштабного тваринницького комплексу, який потребує значних капіталовкладень, а організація виробництва кормових сумішей.

Таблиця 3.5

Економічний ефект від створення логістичного підрозділу ТОВ «Черкаська зерново-промислова компанія»

Показник	Значення
Річна економія транспортних витрат, тис. грн	3 500
Дохід від надання транспортних послуг, тис. грн	1 800
Загальний ефект, тис. грн	5 300

Сировинною базою можуть виступати:

- кукурудза власного виробництва;
- соя;
- пшениця фуражна;
- соняшниковий шрот.

Таблиця 3.6

Прогноз розвитку кормового виробництва ТОВ «Черкаська зерново-промислова компанія»

Показник	2026 р.	2027 р.	2028 р.
Обсяг виробництва, т	600	1 000	1 500
Середня ціна реалізації, грн/т	8 500	8 900	9 300
Дохід від реалізації, тис. грн	5 100	8 900	13 950

Пропонується організувати виробництво:

- подрібненого зерна;
- комбікормових сумішей;
- кормових концентратів для фермерських господарств регіону.

Таким чином, запропонована диверсифікація дозволить ТОВ «Черкаська зерново-промислова компанія» до 2028 року сформувати додаткові джерела доходів у розмірі понад 25 млн грн на рік. Це сприятиме зниженню залежності від результатів рослинництва, підвищенню фінансової стабільності,

покращенню використання наявних ресурсів та зміцненню економічної стійкості підприємства в довгостроковій перспективі.

Таблиця 3.7

Загальний прогноз ефекту від диверсифікації доходів ТОВ «Черкаська зерново-промислова компанія»

Напрям діяльності	Додатковий дохід у 2028 р., тис. грн
Зберігання зерна	2 400
Послуги технікою	7 265
Логістичні послуги	1 800
Кормове виробництво	13 950
Разом	25 415

У результаті частка доходів від додаткових видів діяльності може зрости до 15–20 %, що сприятиме зміцненню економічної стійкості підприємства.

Оптимізація логістичних витрат. В умовах воєнного стану логістичні витрати стали одним із найвагоміших чинників собівартості аграрної продукції. Аналіз показав, що частка транспортних витрат у структурі витрат підприємства щорічно зростає.

Для їх скорочення доцільно:

- укласти довгострокові договори з перевізниками;
- оптимізувати маршрути перевезення продукції;
- розширити власний автотранспортний парк;
- впровадити GPS-моніторинг транспорту;
- використовувати електронні системи управління логістикою.

Очікується, що реалізація зазначених заходів дозволить скоротити транспортні витрати на 8–12 %.

1. Цифровізація управлінських процесів. Підвищення економічної стійкості підприємства неможливе без впровадження сучасних цифрових технологій управління.

На даний час окремі управлінські процеси на підприємстві здійснюються із використанням традиційних методів обліку та контролю, що знижує оперативність прийняття рішень.

Для вирішення даної проблеми рекомендується:

- впровадження ERP-системи управління ресурсами підприємства;
- автоматизація бухгалтерського та управлінського обліку;
- використання технологій точного землеробства;
- створення електронної бази даних управлінської інформації;
- цифровий контроль використання паливно-мастильних матеріалів та техніки.

Завдяки цифровізації керівництво підприємства зможе оперативно отримувати необхідну інформацію для прийняття управлінських рішень, що підвищить ефективність менеджменту та рівень економічної стійкості.

2. Формування системи ризик-менеджменту. У ході дослідження встановлено, що на підприємстві відсутня комплексна система управління ризиками, яка б охоплювала фінансові, виробничі, логістичні та ринкові ризики.

З метою удосконалення системи управління доцільно:

- створити внутрішній реєстр ризиків підприємства;
- визначити відповідальних осіб за моніторинг ризиків;
- сформувати резервний фонд фінансової безпеки;
- запровадити страхування врожаю та майна;
- проводити щорічний аналіз ризиків зовнішнього середовища.

Функціонування системи ризик-менеджменту сприятиме підвищенню адаптивності підприємства до кризових ситуацій та зменшенню можливих фінансових втрат.

3. Підвищення продуктивності праці та ефективності використання ресурсів. Аналіз трудового потенціалу засвідчив позитивну динаміку

продуктивності праці, проте на підприємстві залишаються резерви її подальшого зростання.

Для підвищення ефективності використання трудових ресурсів пропонується:

- впровадження сучасної системи матеріального стимулювання працівників;
- організація програм професійного навчання та підвищення кваліфікації;
- цифровізація виробничих процесів;
- удосконалення системи оцінювання результатів праці;
- автоматизація окремих виробничих операцій.

Результатом впровадження зазначених заходів може стати підвищення продуктивності праці на 15–20 %, що позитивно вплине на фінансові результати підприємства.

Таблиця 3.8

Комплекс заходів щодо підвищення економічної стійкості підприємства

Захід	Очікуваний результат
Впровадження цифрової системи управління агровиробництвом	Підвищення ефективності прийняття управлінських рішень
Запровадження системи ризик-менеджменту	Зниження фінансових та виробничих ризиків
Оптимізація структури посівних площ	Зростання прибутковості виробництва
Розширення каналів реалізації продукції	Збільшення обсягів реалізації
Модернізація машинно-тракторного парку	Зниження виробничих витрат
Розвиток кадрового потенціалу	Зростання продуктивності праці
Впровадження елементів бюджетування	Покращення фінансового контролю

Таким чином, запропонований комплекс заходів спрямований на зміцнення фінансової, виробничої, кадрової та управлінської складових

економічної стійкості ТОВ «Черкаська зерново-промислова компанія». Їх реалізація дозволить підвищити конкурентоспроможність підприємства, забезпечити стабільне зростання прибутковості та створити умови для довгострокового стратегічного розвитку в умовах нестабільного зовнішнього середовища.

Одним із найважливіших напрямів зміцнення економічної стійкості підприємства є впровадження сучасної системи управління ризиками.

Таблиця 3.9

Основні ризики та заходи щодо їх мінімізації

Вид ризику	Можливі наслідки	Запропоновані заходи
Ціновий	Зменшення прибутку	Диверсифікація продукції
Виробничий	Зниження врожайності	Страхування посівів
Фінансовий	Втрата ліквідності	Формування резервного фонду
Логістичний	Зростання витрат	Укладання довгострокових контрактів
Кадровий	Дефіцит працівників	Розвиток системи мотивації

Реалізація зазначених заходів дозволить суттєво знизити рівень невизначеності та підвищити адаптивність підприємства до змін зовнішнього середовища.

Для забезпечення комплексного впровадження запропонованих заходів доцільно розробити програму розвитку підприємства до 2028 року.

Таблиця 3.10

Програма підвищення економічної стійкості ТОВ «Черкаська зерново-промислова компанія»

Напрям	Термін реалізації	Відповідальний
Впровадження цифрової системи управління	2026–2027 рр.	Директор, ІТ-фахівці
Створення системи ризик-менеджменту	2026 р.	Фінансовий відділ
Оновлення технічної бази	2026–2028 рр.	Виробничий відділ

Підвищення кваліфікації персоналу	Постійно	Відділ кадрів
Розширення ринків збуту	2026–2028 рр.	Відділ збуту
Запровадження бюджетування	2026 р.	Бухгалтерія

Для оцінки доцільності впровадження запропонованих заходів здійснено прогнозування основних економічних показників діяльності підприємства до 2028 року.

Таблиця 3.11

Прогноз фінансово-економічних показників діяльності підприємства до 2028 року

Показник	2025 р.	2028 р. (прогноз)	Відхилення (+,-)
Чистий дохід від реалізації, тис. грн	342 570	438 200	+95 630
Собівартість продукції, тис. грн	271 420	327 600	+56 180
Валовий прибуток, тис. грн	71 150	110 600	+39 450
Чистий прибуток, тис. грн	33 470	59 420	+25 950
Власний капітал, тис. грн	221 480	308 700	+87 220
Активи, тис. грн	389 180	505 300	+116 120

Прогнозні розрахунки свідчать про суттєве покращення результатів діяльності підприємства. Очікується зростання чистого доходу на 27,9 %, що буде досягнуто за рахунок збільшення обсягів реалізації продукції, підвищення врожайності та освоєння нових ринків збуту.

Таблиця 3.12

Прогноз показників економічної стійкості підприємства до 2028 року

Показник	**2025 р.**	**2028 р.**
Коефіцієнт автономії	0,57	0,61
Поточна ліквідність	1,92	2,15
Рентабельність активів, %	8,6	11,8
Рентабельність власного капіталу, %	15,1	19,2
Рентабельність реалізації, %	9,8	13,6

Продуктивність праці, тис. грн/особу	2 978,9	3 620,4

Чистий прибуток підприємства може зрости майже у 1,8 раза та досягти 59 420 тис. грн. Це стане наслідком оптимізації виробничих витрат, удосконалення системи управління та впровадження цифрових технологій.

Прогнозоване збільшення коефіцієнта автономії до 0,61 свідчить про зміцнення фінансової незалежності підприємства. Підвищення ліквідності до 2,15 підтверджує зростання платоспроможності та фінансової безпеки.

Особливо позитивною є динаміка показників рентабельності. Рентабельність активів може зрости до 11,8 %, а рентабельність власного капіталу — до 19,2 %. Це свідчить про підвищення ефективності використання ресурсів підприємства.

Таблиця 3.13

Очікуваний ефект від впровадження запропонованих заходів

Напрям впливу	Очікуваний результат
Фінансова стійкість	Зростання власного капіталу та прибутку
Виробнича стійкість	Підвищення врожайності на 10–15 %
Кадрова стійкість	Зростання продуктивності праці на 20 %
Інноваційна стійкість	Цифровізація основних бізнес-процесів
Ринкова стійкість	Розширення частки ринку та клієнтської бази
Управлінська стійкість	Підвищення якості управлінських рішень

Проведене дослідження дозволило розробити комплекс заходів, спрямованих на підвищення економічної стійкості ТОВ «Черкаська зерново-промислова компанія». Основними напрямами удосконалення визначено цифровізацію управління, впровадження системи ризик-менеджменту, модернізацію виробництва, розвиток кадрового потенціалу та вдосконалення фінансового планування.

Прогнозні розрахунки свідчать, що реалізація запропонованих заходів дозволить до 2028 року збільшити чистий прибуток на 77,5 %, підвищити рівень фінансової незалежності, покращити показники ліквідності та

рентабельності, а також забезпечити стабільний розвиток підприємства в умовах нестабільного зовнішнього середовища. Запропоновані рекомендації мають практичне значення та можуть бути використані керівництвом підприємства для формування ефективної системи управління економічною стійкістю.

Отже, з метою зниження впливу несприятливої ринкової кон'юнктури запропоновано оптимізувати структуру посівних площ шляхом збільшення частки високомаржинальних культур, організувати первинну переробку сільськогосподарської продукції, укладати довгострокові договори з переробними підприємствами та використовувати форвардні контракти для страхування цінових ризиків. Реалізація цих заходів дозволить підвищити рівень прибутковості виробництва та забезпечити стабільність доходів підприємства.

Важливим напрямом зміцнення економічної стійкості визначено диверсифікацію джерел доходів. Для цього запропоновано розвивати послуги зі зберігання зерна, надання механізованих послуг стороннім сільськогосподарським виробникам, створення власного логістичного підрозділу та організацію виробництва кормової продукції. За прогнозними розрахунками, реалізація зазначених заходів забезпечить підприємству додаткові надходження понад 25 млн грн на рік та суттєво знизить залежність від результатів діяльності рослинницької галузі.

З метою підвищення ефективності управління запропоновано впровадження сучасних цифрових технологій, автоматизацію обліково-аналітичних процесів та створення єдиної інформаційної системи управління підприємством. Це сприятиме підвищенню оперативності прийняття управлінських рішень, покращенню контролю за використанням ресурсів та зниженню виробничих витрат.

Особливу увагу приділено формуванню комплексної системи ризик-менеджменту, яка передбачає ідентифікацію, оцінювання та моніторинг ризиків, створення резервних фондів, страхування врожаю та впровадження превентивних заходів щодо мінімізації негативного впливу зовнішніх і

внутрішніх факторів. Впровадження зазначених інструментів дозволить підвищити адаптивність підприємства до змін економічного середовища та зменшити рівень фінансових втрат.

Результати прогнозних розрахунків свідчать, що комплексна реалізація запропонованих заходів до 2028 року забезпечить зростання обсягів реалізації продукції, підвищення прибутковості діяльності, покращення показників ліквідності, фінансової незалежності та ділової активності підприємства. Це створить передумови для зміцнення конкурентних позицій ТОВ «Черкаська зерново-промислова компанія», підвищення ефективності системи управління та забезпечення довгострокового економічного розвитку.

Отже, запропоновані у роботі рекомендації є економічно обґрунтованими, практично доцільними та можуть бути використані керівництвом ТОВ «Черкаська зерново-промислова компанія» для підвищення рівня економічної стійкості, зміцнення фінансового стану та забезпечення стабільного функціонування підприємства в умовах нестабільного зовнішнього середовища.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

У кваліфікаційній (дипломній) роботі проведено комплексне дослідження теоретичних, методичних та практичних аспектів забезпечення економічної стійкості підприємства на прикладі ТОВ «Черкаська зерново-промислова компанія» Уманського району Черкаської області. Результати проведеного дослідження дали змогу сформулювати такі узагальнюючі висновки.

У першому розділі роботи досліджено теоретичні основи забезпечення економічної стійкості підприємства. Встановлено, що економічна стійкість є однією з ключових характеристик ефективного функціонування суб'єкта господарювання та визначає його здатність забезпечувати стабільність діяльності, зберігати конкурентоспроможність, підтримувати фінансову рівновагу та адаптуватися до змін зовнішнього і внутрішнього середовища. Узагальнення наукових підходів дозволило визначити, що економічна стійкість формується під впливом фінансових, виробничих, кадрових, інноваційних, управлінських та ринкових факторів, які перебувають у постійній взаємодії між собою.

У ході дослідження доведено, що в сучасних умовах господарювання особливого значення набуває управління економічною стійкістю підприємства, оскільки нестабільність економічного середовища, воєнний стан, інфляційні процеси, зміни логістичних маршрутів та посилення конкуренції створюють додаткові ризики для діяльності суб'єктів аграрного бізнесу. Визначено, що забезпечення економічної стійкості потребує комплексного використання системи фінансових, організаційних, управлінських та стратегічних інструментів, спрямованих на підвищення адаптивності підприємства до змін зовнішнього середовища.

У другому розділі здійснено аналіз системи управління та рівня економічної стійкості ТОВ «Черкаська зерново-промислова компанія». Проведена оцінка організаційно-економічної характеристики підприємства засвідчила, що товариство є одним із ефективно функціонуючих

сільськогосподарських підприємств регіону, основною спеціалізацією якого є виробництво зернових та олійних культур.

Аналіз основних показників діяльності підприємства за 2023–2025 роки свідчить про позитивну динаміку більшості економічних показників. Спостерігалося зростання обсягів реалізації продукції, чистого доходу, прибутку від господарської діяльності та продуктивності праці. Водночас проведене дослідження дозволило виявити низку проблем, які негативно впливають на рівень економічної стійкості підприємства.

Зокрема, встановлено значну залежність фінансових результатів від кон'юнктури аграрного ринку, високий рівень концентрації доходів від рослинницької продукції, зростання логістичних витрат, недостатній рівень диверсифікації діяльності та потребу в подальшому вдосконаленні системи ризик-менеджменту. Також встановлено, що існуюча система управління потребує активнішого використання сучасних цифрових технологій та інструментів оперативного управління виробничими і фінансовими процесами.

Проведений аналіз трудового потенціалу засвідчив достатній рівень забезпеченості підприємства трудовими ресурсами, проте виявив необхідність підвищення продуктивності праці, вдосконалення системи мотивації персоналу та подальшого розвитку кадрового потенціалу. Оцінка зовнішнього середовища показала, що найбільший вплив на економічну стійкість підприємства мають цінові коливання на аграрному ринку, інфляційні процеси, зміни в державній аграрній політиці та ризики, пов'язані з логістичним забезпеченням діяльності.

У третьому розділі роботи обґрунтовано напрями підвищення економічної стійкості ТОВ «Черкаська зерново-промислова компанія». На основі результатів проведеного аналізу запропоновано комплекс взаємопов’язаних заходів, спрямованих на зміцнення фінансової стабільності підприємства, підвищення ефективності системи управління та забезпечення довгострокового розвитку.

З метою зниження залежності від цінових коливань аграрного ринку запропоновано оптимізувати структуру посівних площ шляхом збільшення частки високомаржинальних культур, розвивати первинну переробку

сільськогосподарської продукції, використовувати механізми форвардних контрактів та розширювати співпрацю з переробними підприємствами. Реалізація зазначених заходів сприятиме стабілізації доходів та зменшенню ризиків, пов'язаних із несприятливою ринковою кон'юнктурою.

Важливим напрямом зміцнення економічної стійкості визначено диверсифікацію джерел доходів підприємства. Для цього запропоновано розвивати послуги зі зберігання зерна, надання механізованих послуг стороннім сільськогосподарським товаровиробникам, створення власного логістичного підрозділу та організацію виробництва кормової продукції. За результатами прогнозних розрахунків встановлено, що впровадження зазначених заходів дозволить суттєво збільшити обсяги додаткових доходів підприємства та підвищити рівень його фінансової незалежності.

Значну увагу приділено питанням цифровізації управлінських процесів. Обґрунтовано доцільність впровадження сучасних інформаційних систем управління ресурсами підприємства, автоматизації обліково-аналітичних процесів та використання цифрових технологій контролю виробництва. Це дозволить підвищити оперативність прийняття управлінських рішень, покращити контроль за використанням ресурсів та знизити виробничі витрати.

У роботі також доведено необхідність удосконалення системи управління ризиками шляхом впровадження механізмів моніторингу ризиків, формування резервних фондів, страхування виробничих ризиків та підвищення рівня управлінської адаптивності підприємства до змін зовнішнього середовища.

Проведені прогнозні розрахунки показали, що комплексна реалізація запропонованих заходів до 2028 року забезпечить зростання обсягів реалізації продукції, підвищення прибутковості діяльності, покращення показників ліквідності, фінансової незалежності, ділової активності та конкурентоспроможності підприємства. Очікується також зниження рівня ризиковості діяльності та підвищення ефективності використання виробничого, фінансового та трудового потенціалу.

Отже, результати проведеного дослідження підтверджують, що економічна стійкість є визначальним чинником забезпечення ефективного

функціонування та довгострокового розвитку підприємства. Запропоновані в роботі рекомендації мають практичне значення та можуть бути використані керівництвом ТОВ «Черкаська зерново-промислова компанія» для підвищення ефективності системи управління, зміцнення фінансового стану та забезпечення стабільного розвитку підприємства в сучасних умовах господарювання.

ВИКОРИСТАНА ЛІТЕРАТУРА

1. Андрійчук В.Г. Економічна стійкість аграрних підприємств: сучасні підходи. Економіка АПК. 2022. №6. С. 10–18.

2. Балабанова Л.В. Формування системи управління економічною стійкістю підприємства. Економіка та управління підприємствами. 2021. №4. С. 41–48.

3. Буркинський Б.В. Розвиток аграрного сектору в умовах економічної нестабільності. Економіка України. 2021. №9. С. 25–33.

4. Василенко В.О. Адаптація підприємств до змін зовнішнього середовища. Бізнес Інформ. 2022. №7. С. 60–67.

5. Вітлінський В.В. Управління ризиками як складова економічної стійкості підприємства. Економіка України. 2021. №8. С. 37–45.

6. Гриньова В.М. Економічна стійкість підприємства як об’єкт управління. Проблеми економіки. 2021. №3. С. 52–59.

7. Даниленко А.І. Фінансова стабільність аграрних підприємств України. Економіка АПК. 2023. №2. С. 20–28.

8. Дикань В.Л. Логістичні аспекти забезпечення стійкості підприємств. Вісник економіки транспорту і промисловості. 2021. №74. С. 33–40.

9. Державна служба статистики України. Сільське господарство України 2024. Київ, 2025.

10. Державна служба статистики України. Економічна діяльність підприємств України 2025. Київ, 2026.

11. Дойль П. Конкурентні та фінансові стратегії підприємств. Marketing Review. 2021. №12. С. 44–51.

12. Жежуха В.Й. Ефективність управління підприємством. Науковий вісник НЛТУ України. 2021. №31. С. 85–92.

13. Іванілов О.С. Економічна діагностика підприємства. Економіка та держава. 2022. №6. С. 19–26.

14. Карпенко Н.В. Стратегічні трансформації підприємств. Бізнес Інформ. 2021. №9. С. 71–78.

15. Ковальчук І.В. Конкурентоспроможність підприємств аграрного сектору. Економіка АПК. 2022. №10. С. 30–38.

16. Крикавський Є.В. Логістичні системи як фактор економічної стійкості. Вісник НУ «Львівська політехніка». 2021. №50. С. 90–97.

17. Лук’янова В.В. Аналіз фінансового стану підприємств. Фінанси України. 2021. №11. С. 64–72.

18. Мочерний С.В. Теоретичні основи економічної стійкості. Економіка України. 2021. №10. С. 50–57.

19. Павлова В.А. Цифровізація як фактор стійкості підприємств. Економіка та держава. 2023. №5. С. 31–39.

20. Пилипенко А.А. Стратегічне управління підприємством. Проблеми економіки. 2021. №2. С. 45–53.

21. Покропивний С.Ф. Ефективність діяльності підприємства. Економіка АПК. 2021. №7. С. 40–47.

22. Попович П.Я. Аналіз конкурентного середовища. Бізнес Інформ. 2021. №10. С. 58–65.

23. Прокопенко О.В. Інноваційний розвиток як основа стійкості підприємства. Економіка та управління. 2022. №1. С. 22–30.

24. Савицька Г.В. Фінансовий аналіз у системі управління підприємством. Фінанси України. 2021. №12. С. 70–77.

25. Семенов Г.А. Економічна стійкість підприємств аграрного сектору. Економіка АПК. 2023. №3. С. 55–62.

26. Сидоренко В.М. Конкурентні переваги підприємств. Економічний простір. 2022. №180. С. 98–104.

27. Ткаченко Н.М. Фінансова стійкість підприємства: теоретичні аспекти. Фінанси України. 2022. №6. С. 70–77.

28. Хміль Ф.І. Управління підприємством в умовах нестабільності. Проблеми економіки. 2021. №4. С. 66–73.

29. Шегда А.В. Управління конкурентоспроможністю підприємства. Бізнес Інформ. 2021. №11. С. 60–68.

30. Юрчишин В.В. Розвиток аграрного ринку України. Економіка АПК. 2023. №1. С. 12–20.

31. Верховна Рада України. Господарський кодекс України. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/436-15 (дата звернення: 12.10.2025).

32. Верховна Рада України. Закон України «Про підприємства в Україні». URL: https://zakon.rada.gov.ua (дата звернення: 11.04.2026).

33. Верховна Рада України. Закон України «Про захист економічної конкуренції». URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2210-14 (дата звернення: 22.03.2026).

34. Державна служба статистики України. Офіційний сайт. URL: https://www.ukrstat.gov.ua (дата звернення: 24.02.2026).

35. Міністерство аграрної політики та продовольства України. Офіційний сайт. URL: https://minagro.gov.ua (дата звернення: 31.03.2026).

36. Kernel Holding S.A. Офіційний сайт. URL: https://www.kernel.ua (дата звернення: 12.04.2026).

37. FAO. Food and Agriculture Organization Statistics. URL: https://www.fao.org/faostat (дата звернення: 08.02.2026).

38. World Bank. Agriculture and Development Data. URL: https://www.worldbank.org (дата звернення: 11.03.2026).

39. OECD. Agricultural Policy Monitoring and Evaluation. URL: https://www.oecd.org/agriculture (дата звернення: 10.02.2026).

40. European Commission. Agriculture and Rural Development. URL: https://agriculture.ec.europa.eu (дата звернення: 12.05.2026).