

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ВОЛИНСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ЛЕСІ УКРАЇНКИ**

Кафедра менеджменту

ЗАМОЙСЬКА ВІКТОРІЯ ОЛЕГІВНА

**УПРАВЛІННЯ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНОЮ СТІЙКІСТЮ
ПІДПРИЄМСТВА**

Спеціальність 073 Менеджмент

Освітньо-професійна програма Менеджмент

Робота на здобуття освітнього ступеня «Бакалавр»

Науковий керівник:
ЛЕВИЦЬКИЙ ВІКТОР ВОЛОДИМИРОВИЧ,
кандидат економічних наук, доцент

РЕКОМЕНДОВАНО ДО ЗАХИСТУ

Протокол № __
засідання кафедри менеджменту
від __ _____ 2025 р.

Завідувач кафедри
_____ Наталія ХОМЮК

ЛУЦЬК 2025

Волинський національний університет імені Лесі Українки

Факультет економіки та управління
Кафедра менеджменту
Перший (бакалаврський) рівень
Спеціальність 073 Менеджмент
Освітньо-професійна програм Менеджмент

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувач кафедри

«5» листопада 2024 року

**ЗАВДАННЯ НА ВИПУСКНУ КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ (ПРОЄКТ)
ЗДОБУВАЧУ ОСВІТИ**

Замойська Вікторія Олегівна
(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи (проєкту) Управління соціально-економічної стійкістю підприємства
Керівник роботи (проєкту): Левицький Віктор Володимирович, кандидат економічних наук, доцент
2. Строк подання здобувачем роботи (проєкту) 12.06.2025 р.
3. Мета та завдання ВКР (проєкту) Метою кваліфікаційної роботи є теоретико-методичне обґрунтування та розробка прикладних рекомендацій щодо управління соціально-економічної стійкістю підприємства. Для досягнення цієї мети у роботі поставлено такі завдання: охарактеризувати сутність і значення управління соціально-економічної стійкістю підприємства; визначити особливості управління соціально-економічної стійкістю підприємства; охарактеризувати методичні підходи до аналізу складових управління соціально-економічної стійкістю підприємства; розглянути загальну характеристику підприємства та його основних техніко-економічних показників; провести аналіз складових управління соціально-економічної стійкістю підприємства; оцінити ефективність управління стратегічним розвитком підприємства; визначити основні проблеми та пропозиції щодо покращення системи управління стратегічним розвитком підприємства; визначити основні напрями розвитку управління соціально-економічної стійкістю підприємства; охарактеризувати основні напрями адаптації
4. Дата видачі завдання 5.11.2024 р.

АНОТАЦІЯ

Замойська В.О. Управління соціально-економічної стійкістю підприємства.

У роботі досліджено теоретичні, методичні та прикладні аспекти управління соціально-економічною стійкістю підприємства в умовах нестабільного ринкового середовища. У першому розділі сформовано концептуальні підходи до розуміння сутності соціально-економічної стійкості підприємства, визначено її значення для забезпечення конкурентоспроможності та довгострокового розвитку. Окрему увагу приділено розгляду специфіки управління цією стійкістю в сучасних умовах господарювання, а також систематизовано методичні підходи до аналізу її складових і оцінки ефективності відповідного управлінського процесу.

Другий розділ присвячений практичному аналізу соціально-економічної стійкості підприємства. Наведено загальну характеристику досліджуваного підприємства, здійснено аналіз його техніко-економічного стану та економічного стану, а також досліджено ключові компоненти соціально-економічної стійкості, зокрема фінансову автономність, рентабельність, кадрову стабільність, ефективність використання ресурсів та інші показники. На основі аналітичних розрахунків здійснено оцінку ефективності управління стійкістю, виявлено основні проблеми та динаміку змін за період 2022–2024 років.

У завершальній частині роботи представлено обґрунтовані висновки та комплекс практичних пропозицій щодо удосконалення системи управління соціально-економічною стійкістю підприємства. Запропоновані заходи спрямовані на зниження фінансових ризиків, підвищення операційної ефективності, зміцнення кадрового потенціалу, посилення соціальної відповідальності та підвищення адаптивності до зовнішніх викликів. Робота має

як теоретичну, так і прикладну цінність, може бути використана в діяльності підприємств малого та середнього бізнесу, а також у навчальному процесі для поглибленого вивчення управлінських підходів до забезпечення сталого розвитку суб'єктів господарювання.

Ключові слова: управління соціально-економічною стійкістю, кадрова структура, тренінг, фінансова стійкість, ефективність управління, фінансовий аналіз, соціальна відповідальність.

ЗМІСТ

ВСТУП	5
РОЗДІЛ 1.ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНОЮ СТІЙКІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА	9
1.1. Сутність і значення соціально-економічної стійкості підприємства.....	9
1.2. Особливості управління соціально-економічної стійкістю підприємства...	15
1.3. Методичні підходи до аналізу складових та оцінки ефективності управління соціально-економічної стійкістю підприємства	21
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ТА ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНОЮ СТІЙКІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА	26
2.1. Загальна характеристика підприємства та його основних техніко-економічних показників діяльності.....	26
2.2. Аналіз складових управління соціально-економічною стійкістю підприємства.....	33
2.3. Оцінка ефективності управління соціально-економічною стійкістю підприємства.....	38
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ	44
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	50
ДОДАТКИ.....	54

ВСТУП

Актуальність теми. В умовах динамічного розвитку ринкових відносин, глобалізації економіки та постійної зміни зовнішнього середовища питання забезпечення соціально-економічної стійкості підприємства набуває особливої актуальності. Сучасні підприємства функціонують у складних умовах, що характеризуються зростанням конкуренції, коливанням попиту, нестабільністю фінансових ринків, а також впливом соціальних чинників, зокрема зміною трудових ресурсів, очікувань працівників і соціальної відповідальності бізнесу.

Соціально-економічна стійкість підприємства є інтегральною характеристикою, яка відображає його здатність ефективно функціонувати, адаптуватися до змін, зберігати внутрішню рівновагу та забезпечувати соціальну відповідальність перед працівниками, партнерами й суспільством загалом. Управління цією стійкістю вимагає системного підходу, стратегічного планування та інтеграції економічних і соціальних механізмів, що забезпечують не лише фінансову стабільність, а й довгострокову конкурентоспроможність підприємства.

Особливого значення тема набуває в контексті новітніх викликів – економічної нестабільності, пандемічних та воєнних ризиків, ресурсної кризи, цифрової трансформації економіки. У таких умовах ефективне управління соціально-економічною стійкістю стає запорукою збереження функціонування підприємства, підвищення його гнучкості, соціальної згуртованості колективу та забезпечення сталого розвитку. Тому дослідження та вдосконалення механізмів управління соціально-економічною стійкістю є нагальною науковою та практичною задачею сьогодення.

Саме тому, науковці розглядали питання управління соціально-економічної стійкістю підприємства, серед них були: Левицький В. В., Башнянин Г. І., Лінтур Г. І., Русіна Ю. О., Полозук Ю. В., Чепка В. В., Салькова

І. Ю., Фуштей Л. Л., Лігоненко Л. О., Ізмайлова К. В., Тищенко О. М., Єніна-Березовська А. О., Бойко А. В., Скуратівський В. А., Палій О. М., Лібанова Е. М., Айдукович Д., Кімгі С., Лахад М., Бонанно Дж., Ромеро С. А., Кляйн С. І., Флетчер Д., Саркар М. та інші.

Мета і завдання дослідження. Метою дослідження є теоретико-методичне обґрунтування та розробка прикладних рекомендацій щодо управління соціально-економічної стійкістю підприємства.

Досягнення поставленої мети обумовило необхідність вирішення наступних завдань:

- охарактеризувати сутність і значення управління соціально-економічної стійкістю підприємства;
- визначити особливості управління соціально-економічної стійкістю підприємства;
- охарактеризувати методичні підходи до аналізу складових та оцінки ефективності управління соціально-економічної стійкістю підприємства;
- розглянути загальну характеристику та його основних техніко-економічних показників;
- провести аналіз складових управління соціально-економічної стійкістю підприємства;
- оцінити ефективність управління соціально-економічної стійкістю підприємства.

Об'єкт дослідження – процес управління соціально-економічною стійкістю підприємства.

Предмет дослідження – сукупність теоретико-методичних та прикладних засад управління соціально-економічною стійкістю підприємства.

Матеріал дослідження. У процесі проведення дослідження було використано широкий спектр інформаційних джерел. Основу інформаційної бази становили чинні законодавчі та нормативно-правові акти, прийняті Верховною Радою України, а також фінансова звітність досліджуваного підприємства. Значну роль відіграли аналітичні матеріали вітчизняних та

міжнародних інституцій, наукові праці українських і зарубіжних дослідників, присвячені питанням стратегічного розвитку малих підприємств. Окрім того, активно використовувалися електронні ресурси мережі Інтернет, які містять актуальну статистику, практичні рекомендації та аналітичні огляди. Важливу складову інформаційної бази становили результати власних спостережень, авторські аналітичні розрахунки та узагальнення, виконані в межах дослідження, що дозволило надати об'єктивну й аргументовану оцінку поточному стану та перспективам розвитку об'єкта дослідження.

Практичне значення одержаних результатів полягає в тому, що робота містить науково обґрунтовані теоретичні та методичні положення, висновки і пропозиції щодо формування системи управління соціально-економічною стійкістю, які можуть бути використані з метою зміцнення конкурентних позицій в економіці України.

Апробація результатів та публікації. Основні результати, положення та висновки дослідження обговорено й схвалено на XIX Міжнародна науково-практичній конференції студентів і аспірантів «Молода наука Волині: пріоритети та перспективи досліджень», 13-14 травня 2025 року [36].

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНОЮ СТІЙКІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність і значення соціально-економічної стійкості підприємства

Соціально-економічна стійкість підприємства є складною інтегральною характеристикою, що відображає здатність суб'єкта господарювання функціонувати та розвиватися в умовах впливу як зовнішніх, так і внутрішніх чинників, зберігаючи при цьому рівновагу між соціальними та економічними інтересами. Її сутність полягає у здатності підприємства підтримувати стабільність своєї діяльності, адаптуватися до змін зовнішнього середовища, забезпечувати прибутковість, зростання та соціальну відповідальність, не втрачаючи конкурентоспроможності та зберігаючи довіру з боку працівників, партнерів, споживачів та суспільства загалом.

Отож, пропонується провести дослідження сутності соціально-економічної стійкості в контексті соціальної та економічної її складових. Отож, в табл. 1.1 наведено трактування сутності економічної стійкості в науковій літературі.

Таблиця 1.1

Сутність поняття «економічна стійкість» в науковій літературі

Автори	Трактування
Башнянин Г.І., Лінтур Г.І. [1]	Економічна (фінансова) стійкість трактується як здатність підприємства зберігати фінансову рівновагу в умовах змін зовнішнього середовища, забезпечуючи безперервність діяльності та ефективне використання ресурсів.
Русіна Ю.О., Полозук Ю.В. [2]	Визначають економічну стійкість як характеристику фінансового стану підприємства, що дозволяє зберігати платоспроможність та забезпечувати розвиток за рахунок внутрішніх і зовнішніх джерел.
Чепка В.В. [3]	Підкреслюється, що економічна стійкість – це результат впливу системи внутрішніх і зовнішніх факторів на фінансову збалансованість і стабільність діяльності підприємства.
Салькова І.Ю., Фуштей Л.Л. [4]	Автори розглядають економічну стійкість як здатність галузі чи підкомплексу адаптуватися до ринкових змін, підтримувати конкурентоспроможність і забезпечувати сталий розвиток.

Лігоненко Л.О. [4]	Економічна стійкість – це динамічна характеристика підприємства, що відображає його спроможність забезпечувати стабільне функціонування і розвиток в умовах нестабільного середовища.
Ізмайлова К.В. [5]	Автор визначає економічну стійкість через призму фінансового аналізу: як здатність підприємства підтримувати необхідний рівень рентабельності, платоспроможності й ліквідності протягом тривалого періоду.
Тищенко О.М., Єніна- Березовська А.О. [6]	Розглядається як здатність підприємства витримувати вплив несприятливих умов, зберігаючи фінансову незалежність і ефективність використання ресурсів.

Примітка: сформовано автором за даними [1-6].

Аналізуючи різні трактування поняття економічна стійкість, можна дійти висновку, що це поняття має комплексний характер і трактується авторами з урахуванням як фінансових, так і загальноекономічних аспектів діяльності підприємства.

Башнянин Г.І. та Лінтур Г.І. акцентують увагу на збереженні фінансової рівноваги підприємства в умовах змін зовнішнього середовища. Для них ключовими є безперервність функціонування та ефективне використання ресурсів. Такий підхід дозволяє розглядати економічну стійкість як динамічний процес адаптації до зовнішніх умов. У свою чергу, Русіна Ю.О. та Полозук Ю.В. роблять акцент на платоспроможності та здатності підприємства забезпечувати розвиток за рахунок різних джерел фінансування. Вони трактують економічну стійкість більш вузько, як характеристику фінансового стану підприємства.

Чепка В.В. звертає увагу на взаємозв'язок між стійкістю та впливом як внутрішніх, так і зовнішніх факторів, які визначають фінансову збалансованість підприємства. Він підкреслює системний характер економічної стійкості. Салькова І.Ю. та Фуштей Л.Л. розширюють трактування поняття, виходячи за межі окремого підприємства, та застосовують його до галузевого рівня – м'ясопродуктового підкомплексу. Вони пов'язують економічну стійкість з адаптивністю до ринкових змін, конкурентоспроможністю та можливостями сталого розвитку.

Лігоненко Л.О. визначає економічну стійкість як динамічну характеристику, що охоплює не лише поточну стабільність, а й спроможність підприємства до стратегічного розвитку в умовах нестабільного середовища. У трактуванні Ізмайлової К.В. поняття економічної стійкості зводиться до фінансових показників – рентабельності, платоспроможності та ліквідності, що забезпечують життєздатність підприємства протягом тривалого періоду. Подібного підходу дотримуються й Тищенко О.М. та Єніна-Березовська А.О., які акцентують увагу на здатності підприємства витримувати вплив несприятливих факторів, зберігаючи фінансову незалежність та ефективність.

Отже, всі автори визнано трактують економічну стійкість як здатність до збереження рівноваги і функціонування підприємства у змінних умовах.

Однак одні зосереджуються переважно на фінансових показниках, інші – на ширших стратегічних і системних характеристиках, що дозволяє розглядати економічну стійкість як багатовимірну категорію.

Економічна складова стійкості передбачає фінансову стабільність, здатність генерувати достатній дохід для покриття витрат, здійснення інвестицій у розвиток, збереження рентабельності та ефективне використання ресурсів. Вона також включає спроможність протистояти економічним ризикам, кризовим явищам, коливанням на ринку та іншим дестабілізуючим факторам.

Економічна стійкість проявляється у наявності ефективної системи управління, диверсифікації продукції та джерел доходів, гнучкості у прийнятті стратегічних рішень та інноваційній здатності підприємства.

Наступним пропонується навести трактування соціальної стійкості в науковій літературі (див. табл. 1.2).

Сутність поняття «соціальна стійкість» в науковій літературі

Автори	Трактування
Скуратівський В.А., Палій О.М., Лібанова Е.М. [9]	Соціальна стійкість розглядається у контексті соціальної політики як здатність суспільства забезпечити належний рівень добробуту населення, подолання бідності, зниження соціального напруження, збереження соціальної єдності. Акцент на інституційних механізмах та державній політиці.
Айдукович Д., Кімхі С., Лагад М. [10]	Соціальна стійкість - здатність спільнот та індивідів адаптуватися до криз і терористичних загроз, використовуючи механізми психологічного та соціального відновлення. Підкреслюється роль підтримки, взаємодії, довіри та лідерства.
Бонанно Дж., Ромеро С.А., Кляйн С.І. [11]	Розглядається як динамічний процес адаптації індивідів, сімей і спільнот у часі. Соціальна стійкість тут є частиною ширшого поняття психологічної стійкості, яка змінюється залежно від контексту, часу та досвіду.
Флетчер Д., Саркар М. [12]	Наголошується на внутрішніх і зовнішніх факторах, що формують стійкість. У соціальному вимірі - це здатність підтримувати функціонування та адаптацію за умов стресу через підтримку з боку соціального оточення, спільнот і організацій.
Левицький В.В. [13]	Соціальна стійкість у контексті управління підприємством - це здатність системи зберігати рівновагу та ефективно реагувати на зовнішні впливи. Акцент на соціальному контролі, як інструменті управління, що забезпечує стійкість соціально-економічних процесів.

Примітка: сформовано автором за даними [9-13].

У науковій літературі поняття «соціальна стійкість» трактується неоднозначно, залежно від наукової традиції, предмета дослідження та рівня аналізу. У працях українських та зарубіжних авторів простежується спільне розуміння цього явища як здатності соціальних суб'єктів – індивідів, спільнот, організацій або суспільства загалом – адаптуватися до викликів, зберігати функціональність у кризових умовах та забезпечувати безперервність життєдіяльності.

У навчальному посібнику В. А. Скуратівського, О. М. Палія та Е. М. Лібанової соціальна стійкість розглядається через призму державної соціальної політики. Автори акцентують увагу на здатності соціальних інститутів підтримувати добробут населення, забезпечувати соціальну згуртованість, мінімізувати соціальні ризики та нерівність. Стійкість суспільства пов'язується

з ефективністю політичних рішень, які сприяють соціальній стабільності, згладжуванню конфліктів та зменшенню соціальної напруги.

Подібний інституційний підхід зустрічаємо у В. В. Левицького, який аналізує соціальну стійкість у контексті функціонування підприємств. Він розглядає її як здатність соціально-економічних систем зберігати рівновагу під впливом зовнішніх і внутрішніх факторів, при цьому ключовим інструментом досягнення стійкості вважає ефективний соціальний контроль. Це забезпечує не лише стабільність на мікрорівні підприємств, а й є складовою макрорівневої соціальної стійкості.

Західні дослідники, такі як Д. Айдукович, С. Кімхі та М. Лагад, розширюють поняття соціальної стійкості, включаючи психологічний вимір та соціальна стійкість трактується як здатність індивідів та спільнот адаптуватися до надзвичайних обставин, таких як теракти чи гуманітарні кризи. Вони підкреслюють важливість соціальної підтримки, довіри, лідерства та взаємодії в подоланні наслідків кризи. Це вже не просто збереження стабільності, а активне відновлення та розвиток після потрясінь.

Дж. Бонанно, С. Ромеро та С. Кляйн вводять до аналізу соціальної стійкості часовий аспект, наголошуючи, що це не стільки стабільний стан, скільки динамічний процес адаптації, який змінюється залежно від контексту, часу та життєвого досвіду. Їхній підхід заснований на інтеграції психологічної стійкості на індивідуальному, сімейному та комунальному рівнях. Вони відзначають, що соціальна стійкість не є вродженою характеристикою, а формується під впливом життєвих подій, систем підтримки, емоційної регуляції та соціальних взаємозв'язків.

Підсумовуючи підходи Д. Флетчера та М. Саркара, можна зазначити, що вони трактують соціальну стійкість як похідну від загальної психологічної стійкості, підкреслюючи роль як внутрішніх особистісних ресурсів (мотивація, самооцінка), так і зовнішніх – середовища, соціальної підтримки, культури. Їх аналіз носить міждисциплінарний характер, поєднуючи елементи психології, соціології та організаційної науки.

Таким чином, попри певні розбіжності у фокусах досліджень, усі автори сходяться на тому, що соціальна стійкість є багатовимірною характеристикою, яка поєднує здатність до адаптації, використання наявних ресурсів і збереження життєздатності у складних умовах. Спільним для всіх підходів є акцент на адаптивності, системності, залежності від контексту та важливості ресурсного забезпечення. Водночас відмінності полягають у рівні аналізу (від індивіда до держави), предметі дослідження (психологія, політика, управління) та методологічних підходах (динамічні процеси проти інституційної стабільності).

Соціальна складова стійкості, у свою чергу, акцентує увагу на взаєминах підприємства з працівниками, громадськістю, органами влади та іншими зацікавленими сторонами. Вона охоплює створення належних умов праці, дотримання прав працівників, соціальний захист, розвиток корпоративної культури, інвестування у людський капітал, а також участь у соціальних програмах і проєктах, спрямованих на підвищення якості життя у громаді. Соціальна стійкість також означає формування позитивного іміджу підприємства, забезпечення соціальної відповідальності бізнесу та розвиток партнерських відносин.

Важливість соціально-економічної стійкості зумовлена необхідністю забезпечення довгострокового функціонування підприємства в умовах динамічного ринкового середовища. Вона є основою для прийняття стратегічних рішень, мінімізації ризиків, збереження кадрового потенціалу та забезпечення лояльності споживачів. У сучасних умовах глобалізації, зростаючих екологічних викликів, нестабільності ринків і посилення соціальних очікувань роль соціально-економічної стійкості значно посилюється, стаючи ключовим чинником успіху та конкурентоспроможності підприємства.

Крім того, соціально-економічна стійкість сприяє формуванню системи цінностей, яка поєднує інтереси бізнесу та суспільства, створюючи основу для сталого розвитку. Вона дозволяє підприємству не лише забезпечувати власне зростання, а й робити вагомий внесок у розвиток регіону та країни в цілому,

зменшуючи соціальну напругу та сприяючи гармонізації взаємин між економічними суб'єктами. Успішне підприємство, що є соціально-економічно стійким, виступає не лише джерелом прибутку, але й гарантом стабільності, інноваційного поступу та соціального прогресу.

Отже, сутність соціально-економічної стійкості полягає у здатності підприємства забезпечувати ефективну господарську діяльність у довгостроковій перспективі, зберігаючи при цьому баланс між економічними результатами та соціальною відповідальністю. Її значення полягає у забезпеченні стабільного розвитку, мінімізації впливу негативних факторів, підтримці довіри з боку зацікавлених сторін і створенні основи для сталого економічного та соціального прогресу.

1.2. Особливості управління соціально-економічної стійкістю підприємства

У сучасних умовах нестабільності зовнішнього середовища, підвищеного рівня ризиків, конкуренції та соціальних викликів ключовим завданням менеджменту є забезпечення стійкості підприємства. Одним із найважливіших її різновидів є соціально-економічна стійкість, яка поєднує як економічні, так і соціальні аспекти функціонування підприємства. Вона виступає необхідною умовою довготривалого розвитку організації, її адаптаційної здатності та ефективного реагування на виклики зовнішнього середовища.

Соціально-економічна стійкість являється здатністю підприємства зберігати рівновагу між економічними інтересами та соціальними зобов'язаннями, забезпечувати безперервність і результативність виробничо-господарської діяльності за умов зовнішнього та внутрішнього впливу. Вона відображає рівень життєздатності підприємства, його спроможність адаптуватися до змін, зберігати соціальну відповідальність перед працівниками та суспільством, а також підтримувати ефективність управління ресурсами.

Основні компоненти соціально-економічної стійкості підприємства наведено на рис. 1.1.

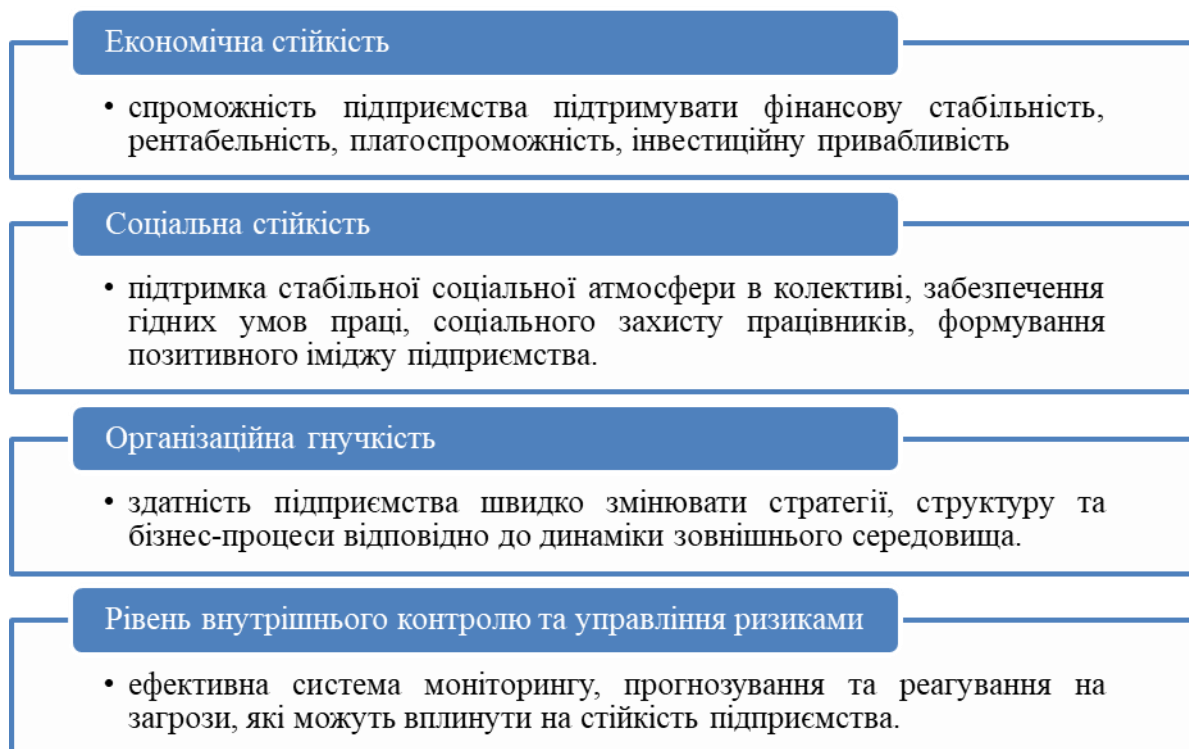


Рис. 1.1. Перелік компонентів соціально-економічної стійкості підприємства

Примітка: сформовано автором на основі джерел [14-17].

Перелік компонентів соціально-економічної стійкості підприємства включає кілька ключових складових, кожна з яких відіграє важливу роль у забезпеченні стабільного функціонування підприємства в умовах мінливого зовнішнього середовища. Першою складовою є економічна стійкість, яка передбачає спроможність підприємства підтримувати фінансову стабільність, забезпечувати рентабельність, зберігати платоспроможність та підтримувати інвестиційну привабливість. Це означає, що підприємство має бути здатне ефективно управляти фінансами, генерувати прибуток і залишатися привабливим для потенційних інвесторів навіть у нестабільних умовах.

Другою складовою виступає соціальна стійкість, яка полягає у підтримці стабільної соціальної атмосфери в колективі, створенні та підтримці гідних умов праці, забезпеченні соціального захисту працівників, а також формуванні

позитивного іміджу підприємства як відповідального роботодавця. Соціальна стійкість сприяє високій мотивації персоналу, зниженню плинності кадрів і зміцненню корпоративної культури. Наступним компонентом є організаційна гнучкість, тобто здатність підприємства оперативно адаптуватися до змін, що відбуваються у зовнішньому середовищі, шляхом своєчасного коригування стратегії, перебудови організаційної структури та оптимізації бізнес-процесів.

Останнім елементом є рівень внутрішнього контролю та управління ризиками, який передбачає наявність ефективної системи моніторингу, прогнозування та своєчасного реагування на потенційні загрози, які можуть вплинути на стабільність та безперервність діяльності підприємства. У сукупності ці компоненти забезпечують всебічну, збалансовану та стійку діяльність підприємства в умовах динамічного середовища. В таблиці 1.3. наведено характеристику підходів до управління соціально-економічною стійкістю.

Таблиця 1.3

Характеристика підходів до управління
соціально-економічною стійкістю підприємства

Критерій	Характеристика
Інтегративний підхід	Стійкість не можна досягти лише економічними інструментами. Необхідно інтегрувати соціальні ініціативи в загальну стратегію підприємства (розвиток персоналу, корпоративна культура).
Системність управління	Ефективне управління передбачає цілісну систему – від стратегічного планування до оперативного управління, включно з аналізом ситуації, визначенням ризиків, розробкою заходів та моніторингом результатів.
Управління через соціальний контроль	Впровадження системи соціального контролю, яка охоплює формальні (політики, регламенти) і неформальні (нормативи поведінки, корпоративні цінності) механізми для забезпечення стійкості (за В.В. Левицьким).
Прогнозування та антикризове управління	Здатність не лише реагувати на зміни, а й передбачати їх, готувати резерви та створювати сценарії реагування для підтримки соціально-економічної стійкості підприємства.
Урахування інтересів зацікавлених сторін	Узгодження інтересів власників, працівників, споживачів, громади, держави через впровадження принципів ESG у практику управління.

Примітка: сформовано автором на основі джерел [18-21].

Управління соціально-економічною стійкістю має низку важливих особливостей, які зумовлені комплексним характером цього явища. По-перше, це інтегративний підхід. Суть цього підходу полягає в тому, що стійкість не може бути забезпечена виключно економічними інструментами. Для досягнення стійкості необхідно поєднувати економічні методи з соціальними ініціативами, які мають стати частиною загальної стратегії підприємства. До таких ініціатив належать розвиток персоналу, формування корпоративної культури, а також розвиток соціального партнерства. Цей підхід допомагає забезпечити гармонійний розвиток організації як соціального та економічного організму.

По-друге, важливою особливістю є системність управління. Ефективне управління соціально-економічною стійкістю потребує наявності цілісної системи, яка охоплює всі рівні управління – від стратегічного планування до оперативного управління. Це передбачає глибокий аналіз поточної ситуації на підприємстві, ідентифікацію ключових ризиків, розробку конкретних заходів впливу, а також постійний моніторинг результатів цих заходів. Такий системний підхід дозволяє не лише краще координувати управлінські дії, а й оперативно реагувати на змінні умови зовнішнього та внутрішнього середовища.

Третім важливим аспектом є управління через соціальний контроль. Як підкреслює В.В. Левицький, одним із ключових інструментів забезпечення соціально-економічної стійкості є створення системи соціального контролю. Ця система базується на використанні як формальних механізмів – таких як політики, регламенти, правила, так і неформальних – нормативів поведінки, корпоративних цінностей. Соціальний контроль допомагає формувати і підтримувати єдині стандарти поведінки в організації, що сприяє сталому розвитку та підвищенню довіри між учасниками процесу.

Четвертою особливістю є прогнозування та антикризове управління. Соціально-економічна стійкість значною мірою залежить від здатності підприємства не тільки швидко і адекватно реагувати на зміни, але й

передбачати можливі ризики та виклики. Для цього необхідно готувати резерви, розробляти сценарії реагування на різні форс-мажорні обставини. Антикризове управління допомагає мінімізувати негативні наслідки несподіваних подій і забезпечує безперервність діяльності підприємства.

Нарешті, управління соціально-економічною стійкістю неможливе без врахування інтересів усіх зацікавлених сторін. Це означає, що для забезпечення стабільності підприємства необхідно узгоджувати інтереси різних груп - власників, працівників, споживачів, місцевої громади та держави. В цьому контексті велике значення має впровадження принципів, які орієнтовані на відповідальне ставлення до навколишнього середовища, соціальних аспектів і ефективного корпоративного управління. Такий підхід сприяє формуванню довготривалої довіри та підтримки з боку всіх стейкхолдерів, що є запорукою стійкого розвитку підприємства.

Чинники, що впливають на соціально-економічну стійкість наведено на рис. 1.2.

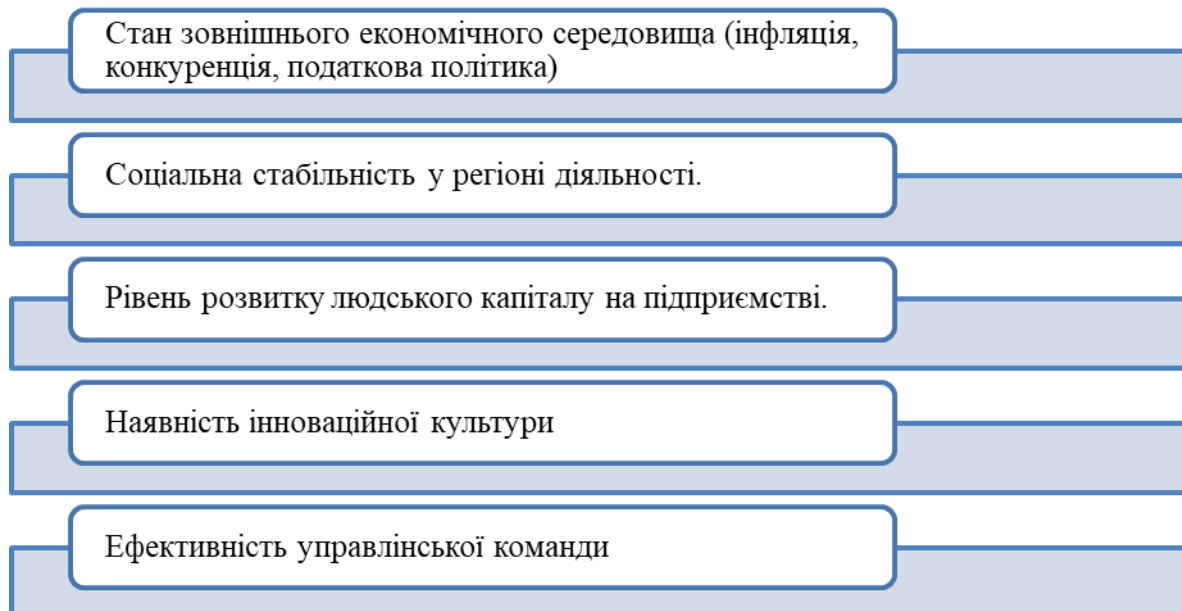


Рис. 1.2. Перелік чинників, які впливають на соціально-економічну стійкість підприємства

Примітка: сформовано автором на основі джерел [14-17].

На соціально-економічну стійкість підприємства впливає низка взаємопов'язаних чинників. Стан зовнішнього економічного середовища, зокрема рівень інфляції, конкуренції на ринку та податкова політика держави, формує базові умови функціонування підприємства та визначає його здатність адаптуватися до змін. Важливим є також рівень соціальної стабільності в регіоні діяльності, адже він впливає на безперервність бізнес-процесів, трудову активність населення та загальний інвестиційний клімат. Значну роль відіграє розвиток людського капіталу на підприємстві: кваліфікація персоналу, мотивація, професійне зростання та корпоративна культура формують основу для ефективної діяльності. Не менш важливою є наявність інноваційної культури, яка забезпечує здатність підприємства впроваджувати нові технології, вдосконалювати процеси та залишатися конкурентоспроможним. Завершальним, але не менш визначальним фактором є ефективність управлінської команди, від якої залежить стратегічне бачення, оперативне реагування на виклики та раціональне використання ресурсів. У сукупності ці чинники визначають здатність підприємства зберігати стабільність, розвиватися та забезпечувати конкурентні переваги в довгостроковій перспективі.

До ефективних управлінських рішень, що сприяють підвищенню стійкості, належать [22]:

- Розробка соціально орієнтованої стратегії розвитку.
- Оптимізація витрат і диверсифікація джерел доходів.
- Упровадження сучасних інструментів мотивації персоналу.
- Підвищення прозорості управління та звітності.
- Налагодження партнерських відносин із місцевою владою та громадськістю.

Отже, варто відзначити, що соціально-економічна стійкість є не лише умовою виживання підприємства в умовах турбулентного середовища, а й запорукою його довготривалого успіху. Управління нею вимагає комплексного, системного та проактивного підходу, орієнтованого як на фінансову

ефективність, так і на соціальну відповідальність. Сучасні виклики вимагають від підприємств підвищеної уваги до людського капіталу, організаційної культури, гнучкості управління та здатності до стратегічного передбачення.

1.3. Методичні підходи до аналізу складових та оцінки ефективності управління соціально-економічної стійкістю підприємства

Соціально-економічна стійкість підприємства є комплексною характеристикою, яка визначає його здатність функціонувати в умовах нестабільного зовнішнього середовища, адаптуватися до змін, забезпечувати фінансову та соціальну рівновагу, а також зберігати конкурентоспроможність у довгостроковій перспективі. На формування цієї стійкості впливає низка важливих чинників, які охоплюють як зовнішнє, так і внутрішнє середовище підприємства. Одним із ключових чинників є стан зовнішнього економічного середовища. Високий рівень інфляції у країні призводить до зростання витрат на ресурси, зменшення купівельної спроможності населення та загального попиту на товари і послуги, що ускладнює планування та бюджетування на підприємстві. Отож, на рис. 1.3. пропонується навести динаміку показників рівня інфляції.

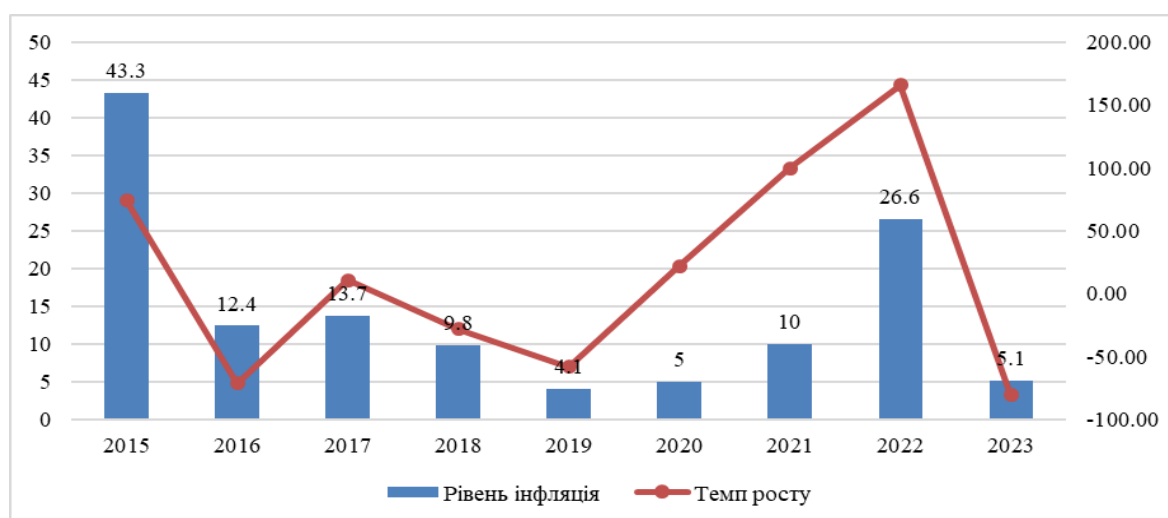


Рис. 1.3. Динаміка рівня інфляції в Україні за 2015-2023рр., %

Примітка: сформовано автором на основі джерел [23-24].

Таким чином, аналізуючи дані на рис. 1.3, можна побачити, що у 2022 році Україна пережила найвищий рівень інфляції, який був зумовлений зростанням цін на енергоносії та продукти харчування. Що стосується показників за 2023 рік, то тут відбулося зниження на 80,83% і повернення до 5%, що є цілком прийнятним для української економіки. Слід також зазначити, що зростання інфляції вплинуло на купівельну спроможність українців, що в кінцевому підсумку позначилося на продажах компаній в Україні.

Значну роль відіграє й рівень конкуренції на ринку, оскільки він визначає необхідність постійного вдосконалення продукції, впровадження нових технологій та підвищення якості обслуговування. Податкова політика держави також є визначальним чинником, адже надмірне податкове навантаження може знижувати рентабельність підприємницької діяльності, тоді як стимулюючі заходи з боку держави здатні сприяти розвитку та модернізації бізнесу.

Наступним пропонується дослідити динаміку змін податкових ставок в Україні до початку повномасштабного вторгнення та під час дії воєнного стану (див. табл. 1.4).

Аналізуючи податкові ставки, визначено, що особливо вони змінились саме для банківського бізнесу, адже ставка податку на прибуток зросла зі стандартних 18% до 50% в 2025 році. Також зміни торкнулись і сплати воєнного збору, ставка якого виросла для ФОП першої та другої груп, які взагалі його не платили, малі компанії просто будуть неспроможні його виплачувати та просто перейдуть у тінь. Беззаперечно потрібно підтримувати ЗСУ та фінансувати оборонну галузь, проте це потрібно робити чесно по відношенню до суб'єктів господарювання та розмежовувати податки для різних видів бізнесу, а не ставити всіх по одну лінійку. Також не можна підіймати податки та водночас «обкрадати» військових через захмарні ціни на товари для армії, що відбувається саме в державних установах. Контрверсійні дії нашої уряду ставлять під сумнів його діяльність, не можна однією рукою «красти в ЗСУ», а іншою «брати у суб'єктів господарювання», щоб компенсувати свої крадіжки, це нонсенс, який не вкладається в рамки сучасного суспільства.

Зміни податкових ставок в Україні у 2021, 2022 та 2025 роках

Групи платників податків	Вид податку	2021 р.	2022 р.	2025 р.
ФОП I групи	Єдиний податок	До 10% від розміру прожиткового мінімуму		302,80грн./ міс.
	ЄСВ	22% від розміру мінімальної зарплати		1 760грн./ міс.
	Військовий збір	Не платили		800грн./ міс.
ФОП II групи	Єдиний податок	До 20% мінімальної зарплати		1 600грн./ міс.
	ЄСВ	22% від розміру мінімальної ЗП		1 760грн./ міс.
	Військовий збір	Не платили		800грн./ міс.
ФОП III групи	Єдиний податок	5% від доходу або 3% від доходу + ПДВ		
	ЄСВ	22% від розміру мінімальної ЗП		1 760грн./ міс.
	Військовий збір	Не платили		1% від доходу
Суб'єкти господарювання	Податок на прибуток	18%		
Банківські установи	Податок на прибуток	18%		50%
Фінансові установи	Податок на прибуток	18%		25%

Примітка: сформовано автором на основі джерела [25].

Крім того, важливим елементом є соціальна стабільність у регіоні, де здійснюється господарська діяльність підприємства. Високий рівень безпеки, наявність стабільного ринку праці, низький рівень соціальних конфліктів та прогнозованість політичної ситуації створюють сприятливе середовище для розвитку бізнесу. У таких умовах підприємство може розраховувати на стабільну трудову силу, активну співпрацю з місцевими органами влади та громадськими структурами, а також позитивне сприйняття з боку населення.

Водночас внутрішні чинники, зокрема рівень розвитку людського капіталу, мають не менш вагоме значення. Кваліфікований персонал є основою ефективного виробництва, інноваційної діяльності та обслуговування клієнтів. Інвестування у підвищення кваліфікації працівників, створення сприятливих умов праці та належної системи мотивації дозволяє не лише зберегти кадри, а й

забезпечити їхню високу продуктивність і залученість до досягнення стратегічних цілей підприємства [26].

Отож, в табл. 1.5 пропонується навести розрахунок ключових показників фінансової стійкості підприємства.

Таблиця 1.5

Характеристика розрахунку основних показників
фінансово-економічної діяльності підприємства

Група показників	Назва показника	Характеристика	Розрахунок
Фінансова стійкість	Коефіцієнт автономії	Частка власного капіталу в загальній сумі джерел фінансування	Власний капітал / Валюта балансу
	Коефіцієнт забезпеченості власними коштами	Здатність покривати поточні активи власним капіталом	(Власний капітал – Необоротні активи) / Оборотні активи
Ліквідність та платоспроможність	Коефіцієнт загальної ліквідності	Здатність погашати поточні зобов'язання за рахунок оборотних активів	Оборотні активи / Поточні зобов'язання
	Коефіцієнт абсолютної ліквідності	Здатність миттєво виконати зобов'язання за рахунок грошових коштів	Грошові кошти / Поточні зобов'язання
Ділова активність	Коефіцієнт оборотності активів	Швидкість обороту активів	Виручка / Середньорічна сума активів
	Оборотність дебіторської заборгованості	Ефективність роботи з боржниками	Виручка / Середньорічна дебіторська заборгованість
	Оборотність запасів	Частота перетворення запасів у реалізовану продукцію	Собівартість реалізованої продукції / Середньорічні запаси
Рентабельність	Рентабельність активів (ROA)	Прибутковість активів	Чистий прибуток / Середньорічна сума активів × 100%
	Рентабельність власного капіталу (ROE)	Ефективність використання власного капіталу	Чистий прибуток / Середньорічна сума власного капіталу × 100%
	Рентабельність продукції (ROS)	Прибутковість реалізації	Чистий прибуток / Виручка × 100%

Примітка: сформовано автором на основі джерел [27-30].

Використання цих показників у комплексі дозволяє отримати повну та детальну картину фінансової стійкості підприємства, виявити його сильні та слабкі сторони, а також приймати обґрунтовані управлінські рішення. Визначення даних показників дає можливість визначати та планувати майбутні напрями підприємства в довгостроковій перспективі [31].

Також особливої ваги набуває наявність інноваційної культури, яка виражається у готовності підприємства до змін, пошуку нових рішень, відкритості до технологічних новацій та підтримці креативності персоналу. Інноваційна культура сприяє підвищенню конкурентоспроможності, розширенню ринків збуту та оптимізації бізнес-процесів, що, в свою чергу, зміцнює загальну стійкість підприємства в умовах ринкових змін.

Завершальним, але надзвичайно важливим чинником є ефективність управлінської команди, адже від її професіоналізму, здатності до стратегічного мислення, оперативного реагування на виклики та гнучкого управління ресурсами залежить успішність функціонування підприємства. Компетентне керівництво може забезпечити належну координацію між усіма підрозділами, сформувати чітку організаційну структуру, впроваджувати ефективну систему контролю та приймати обґрунтовані управлінські рішення, що дозволяє підприємству вистояти у складних економічних умовах [32].

Таким чином, соціально-економічна стійкість підприємства визначається складною взаємодією зовнішніх і внутрішніх чинників, і лише їхня гармонійна збалансованість здатна забезпечити стабільний розвиток, адаптивність до змін і довгостроковий успіх підприємницької діяльності.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ТА ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНОЇ СТІЙКІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

2.1. Загальна характеристика підприємства та його основних техніко-економічних показників діяльності

*** ***** – це підприємство для яке займається торгівлею металами та металевими рудами зареєстроване за юридичною адресою Україна, Львівська обл., ***** р-н, с. *****, вул. *****, буд. *

Загальна характеристика *** ***** наведена в таблиці 2.1.

Таблиця 2.1

Загальна інформація про *** *****

Вид інформації	Дані про підприємство
Організаційно-правова форма:	Товариство з обмеженою відповідальністю
Форма власності:	Приватне підприємство
Код ЄДРПОУ:	*****
Керівник:	***** ***** *****
Бухгалтер:	***** ***** *****
Кількість співробітників:	*** осіб
Дата реєстрації:	**. **. ****
Юридична назва:	*** *****
Адреса:	Львівська обл., ***** р-н, с. *****, вул. *****, буд. *
Телефони:	+*****
Статутний капітал:	100 000,00 грн

Примітка: сформовано автором на основі джерела [33].

Основна мета діяльності *** ***** – це забезпечення країни металами та металевими рудами. Підприємство працює відповідно до принципу екологічної безпеки. Компанія розвивається шляхом постійного вдосконалення технологій

та використання сучасного обладнання, що дозволяє отримувати високоякісну продукцію.

Директор самостійно визначає структуру управління підприємства та формує штат співробітників. *** ***** характерний лінійно-функціональний тип організаційної структури, що представлений схематично на рисунку 2.1.

Достатньо велике навантаження лежить на дирекції підприємства, оскільки співробітники кожного відділу повинні мати великий обсяг різнобічних знань для прийняття рішень з широкого кола питань.

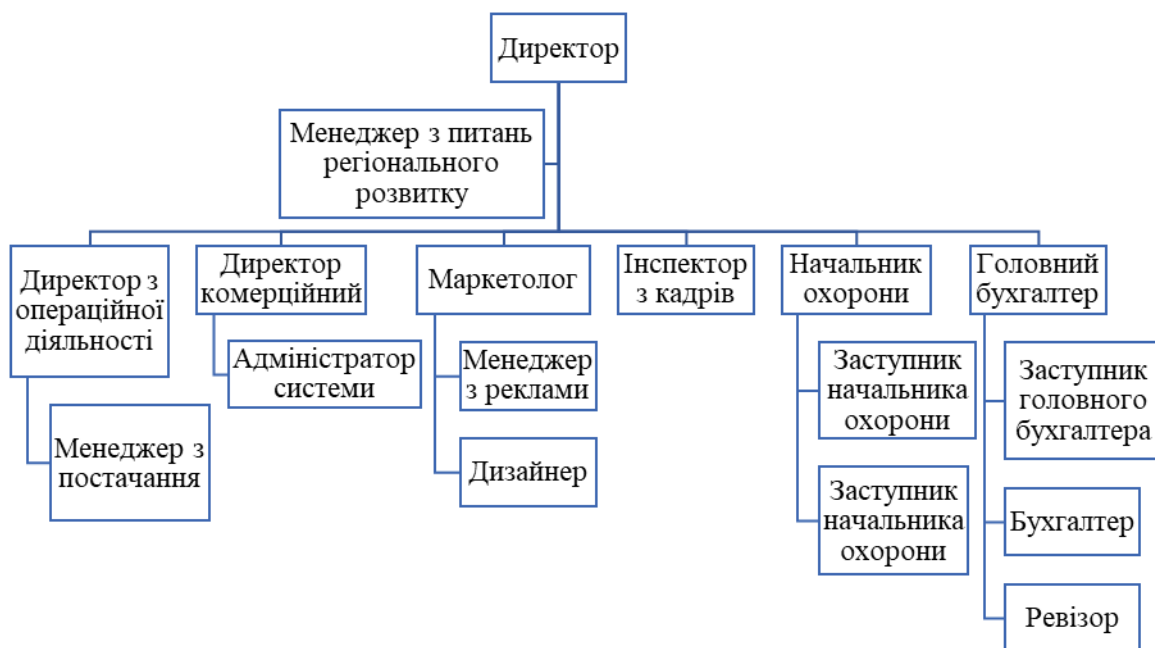


Рис. 2.1. Організаційна структура підприємства *** *****

Примітка: сформовано автором на основі джерела [33].

Всім процесом керує генеральний директор, він же делегує завдання, а разом з ними та повноваження кожному конкретному підрозділу чи ланці організації. У свою чергу, підрозділи та ланки організації приймають він зобов'язання щодо виконання цих завдань і несуть відповідальність перед керівником у межах займаної посади.

Також слід зазначити, що дана організаційна структура має низку вагомих переваг, а саме: чітка система єдиноначальності – один керівник зосереджує в своїх руках керівництво всією сукупністю процесів, що мають

загальну мету; чітка система взаємних зв'язків функцій підрозділів; чітко окреслена відповідальність; швидка реакція виконавчих підрозділів на прямі вказівки керівництва тощо.

Основні бізнес-процеси **** ***, яке займається торгівлею металами та металевими рудами, охоплюють кілька ключових етапів, спрямованих на забезпечення ефективної діяльності підприємства, які наведено на рис. 1.2. та розписано по тексту внизу.

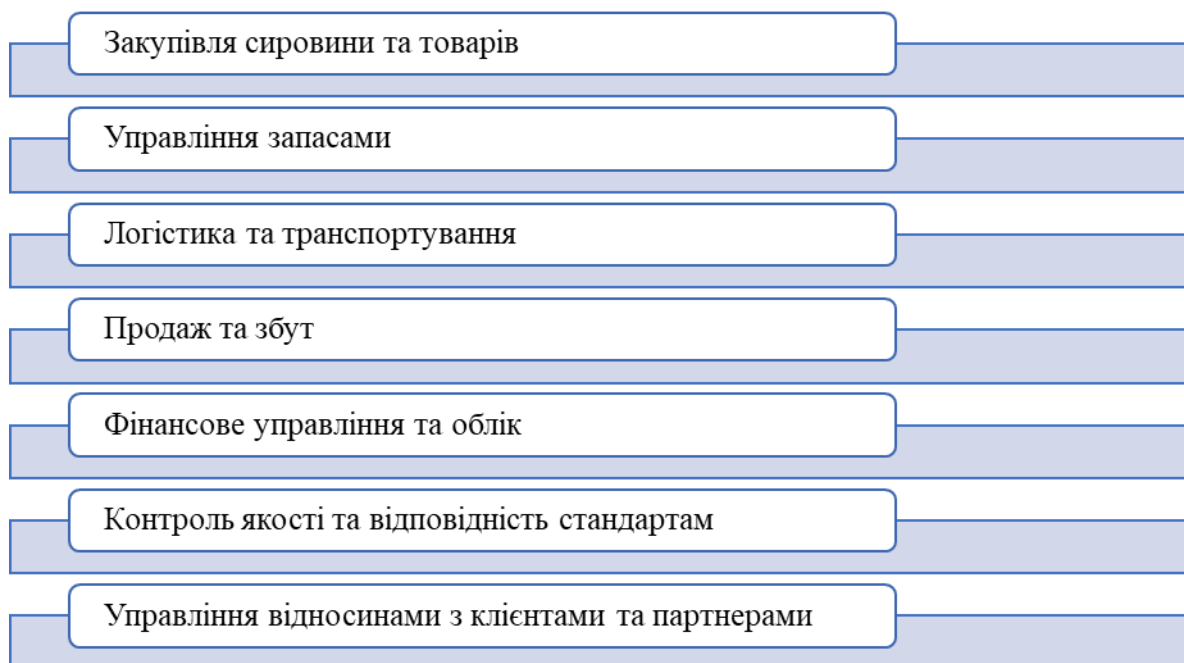


Рис. 1.2. Основні бізнес-процеси ** *****

Примітка: сформовано автором на основі джерела [33].

Компанія здійснює закупівлю металів та металевих руд у постачальників, як на внутрішньому, так і на міжнародному ринку. Це включає переговори з постачальниками, укладання контрактів, а також перевірку якості та специфікацій товарів, щоб забезпечити відповідність вимогам клієнтів та стандартам.

Після закупівлі сировини та товарів, компанія здійснює їх облік та зберігання. Це включає створення ефективної системи управління запасами, яка дозволяє відслідковувати залишки, оптимізувати рівень запасів, уникати дефіциту або надлишку товару, а також знижувати витрати на складування.

Бізнес-процес включає планування і організацію транспортування металів та руд до складів компанії або безпосередньо до клієнтів. Це може включати як внутрішні перевезення, так і міжнародну логістику, що вимагає координації з транспортними підприємствами, митними органами та дотримання вимог щодо перевезення небезпечних вантажів.

*** ***** займається реалізацією металів та металевих руд різним підприємствам та компаніям. Це включає розвиток стратегії збуту, ведення переговорів з клієнтами, формування комерційних пропозицій, укладання угод та виконання умов контрактів, таких як ціна, кількість та терміни поставки.

Важливим етапом є контроль за фінансами, включаючи управління грошовими потоками, кредитуванням, плануванням бюджету та обліком витрат і доходів. Це також включає визначення цін на продукцію, управління ризиками, пов'язаними з коливаннями цін на метали, та оцінку фінансових результатів діяльності підприємства.

Основним джерелом інформації для аналізу основних показників діяльності підприємства є баланс (форма №1) [34-35] та Звіт про фінансові результати (форма №2) (див. додаток А).

Основні техніко-економічні показники приведені в табл. 2.2.

У період з 2022 по 2024 роки *** ***** зазнало як позитивних, так і негативних змін у своїй діяльності. Власний капітал у 2023 році знизився порівняно з 2022 роком, однак у 2024 році відбулося його часткове відновлення.

Обсяг товарної продукції та виручка від реалізації зросли протягом аналізованого періоду, причому найбільший приріст спостерігався у 2023 році, що свідчить про розширення виробничої діяльності.

Основні техніко-економічні показники діяльності

*** ***** протягом 2022-2024рр.

Показники	Роки			Абсол, відхил,		Віднос, відхил,	
	2022	2023	2024	2023/ 2022	2024/ 2023	2022/ 2021	2023/ 2022
Власний капітал, тис, грн.	1 224	1 056	1 218	-168	162	-13,73	15,34
Обсяг товарної продукції, тис, грн,	8 360	13 461	15 730	5101	2269	61,02	16,86
Виручка від реалізації валової продукції, тис, грн,	8 360	13 461	15 730	5101	2269	61,02	16,86
Собівартість реалізованої продукції, тис, грн,	6 576,20	11 211,60	12 955,7	4635,4	1744,1	70,49	15,56
Валовий прибуток, тис, грн,	1 783,8	2 249,4	2 774,3	465,6	524,9	26,10	23,34
Чистий прибуток (збиток), тис, грн,	466	-213	162	-679	375	-145,71	-176,06
Середньооблікова чисельність працівників, осіб	9	11	11	2	0	22,22	0,00
Фонд оплати праці, тис, грн,	127,638	183,755	194,15	56,117	10,395	43,97	5,66
Фондовіддача, грн	3,793	4,752	5,925	8,11	1,17	25,27	24,69
Середньомісячна заробітна плата одного працівника, грн	14 182	16705	17650	2523	945	17,79	5,66
Середньорічна вартість необороних активів, тис, грн,	2 204	2 833	2 655	629	-178	28,54	-6,28
Середньорічна вартість оборотних коштів, тис, грн,	2116,1	2 738,60	2 531	622,5	-207,6	29,42	-7,58
Рентабельність власного капіталу, %	38,07	-20,17	13,3	-58,24	33,47	-152,98	-165,94
Рентабельність основної діяльності,%	127,13	120,06	121,41	-7,06	1,35	-5,56	1,12
Рентабельність підприємства, %	7,09	-1,90	1,25	-8,99	3,15	-126,81	-165,82
Дебіторська заборгованість, тис, грн,	1 637,7	1 253,7	1 385,7	-384,00	132,00	-23,45	10,53
Кредиторська заборгованість, тис, грн,	425	951	1 053	526,00	102,40	123,76	10,77

Примітка: розраховано на основі фінансової звітності підприємства.

Собівартість реалізованої продукції також суттєво зросла, що може вказувати на збільшення витрат на виробництво або підвищення цін на ресурси. Попри це, валовий прибуток демонстрував позитивну динаміку, особливо у 2024 році. Водночас чистий прибуток у 2023 році став від'ємним, але в 2024 році підприємство повернулося до прибутковості, що свідчить про поступове відновлення фінансової стійкості.

Чисельність працівників зросла у 2023 році й залишилася стабільною у 2024-му, тоді як фонд оплати праці збільшувався поступово, що призвело до зростання середньомісячної заробітної плати працівників. Фондовіддача продемонструвала позитивну динаміку, свідчачи про підвищення ефективності використання основних засобів.

Середньорічна вартість необоротних активів зросла у 2023 році, однак у 2024 році спостерігалось незначне зниження, що може вказувати на часткове вибуття активів чи їхню переоцінку. Оборотні кошти демонстрували аналогічну динаміку – зростання у 2023 році та спад у 2024-му.

Продуктивність праці *** ***** зросла у 2023 році, але суттєво знизилася в 2024-му, що може свідчити про неефективне використання трудових ресурсів. Рентабельність власного капіталу та підприємства мали нестабільні показники: у 2023 році вони суттєво знизилися, проте у 2024 році відбулося їх часткове відновлення. Рентабельність основної діяльності залишалася відносно стабільною з невеликими коливаннями.

Дебіторська заборгованість у 2023 році зменшилася, але в 2024 році знову зросла, що може вказувати на ускладнення в отриманні платежів від клієнтів. Кредиторська заборгованість навпаки демонструвала постійне зростання, що може свідчити про збільшення обсягів залучених коштів або затримку розрахунків із постачальниками.

Загалом, *** ***** демонструє позитивні тенденції у збільшенні обсягів виробництва й продажів, але стикається з проблемами у контролі витрат, управлінні оборотними коштами та підтриманні стабільної прибутковості.

На наступному етапі проаналізуємо фінансові результати діяльності ***
 ***** (див. табл. 2.3).

Таблиця 2.3

Показники фінансових результатів

*** ***** протягом 2022-2024 рр.

Показники	Роки			Абсол, відхил,		Віднос, відхил,	
	2022	2023	2024	2023/ 2022	2024/ 2023	2023/ 2022	2024/ 2023
1	2	3	4	5	6	7	8
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн.	8 360	13 461	15 730	5 101	2 269	61,02	16,86
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт), тис. грн.	6 576	11 212	12 956	4 635	1 744	70,49	15,56
Валовий прибуток (збиток), тис. грн.	1 784	2 249	2 774	466	525	26,10	23,34
Інші операційні доходи, тис. грн.	290	250	259,7	-40	10	-13,79	3,88
Інші операційні витрати, тис. грн.	1 215,5	2461,9	2 583	1 246	121	102,54	4,92
Інші витрати, тис. грн.	0,00	0	29,30	0	29	-	-
Фінансовий результат до оподаткування, тис. грн.	568,5	-213	161,6	-782	375	-137,47	-175,87
Податок на прибуток, тис. грн.	102,3	0	0	-102	0	-100,00	-
Чистий фінансовий результат (прибуток/збиток, тис. грн.	466	-213	162	-679	375	-145,71	-176,06

Примітка: розраховано на основі фінансової звітності підприємства.

Аналізуючи дані таблиці 2.3, видно, що інші операційні доходи демонстрували нестабільність: у 2023 році відбулося їх зниження, проте у 2024 році спостерігається невелике зростання. Натомість інші операційні витрати суттєво зросли у 2023 році й продовжили збільшуватися у 2024 році, хоч і менш інтенсивно. Це може свідчити про зростання витрат, не пов'язаних безпосередньо з основною діяльністю підприємства.

Поява інших витрат у 2024 році може вказувати на одноразові або непередбачувані витрати, яких не було в попередні роки. Це вплинуло на фінансовий результат до оподаткування, який у 2023 році став від'ємним, проте в 2024 році ситуація покращилася.

Податок на прибуток *** ***** у 2023 і 2024 роках відсутній, що може бути пов'язано з отриманням збитку у 2023 році та використанням податкових пільг або перенесенням збитків на майбутні періоди у 2024 році.

Чистий фінансовий результат свідчить про складне фінансове становище підприємства. У 2023 році підприємство отримало збиток, однак у 2024 році вдалося досягти позитивного результату. Це може бути ознакою часткової стабілізації та поступового виходу з кризи.

Загалом, аналіз показників свідчить про позитивні зміни у фінансовому стані *** ***** у 2024 році після значного спаду у 2023 році. Однак необхідно звернути увагу на зростання витрат, особливо операційних, та працювати над оптимізацією витрат для забезпечення стабільного прибутку в майбутньому.

2.2. Аналіз складових управління соціально-економічною стійкістю підприємства

Аналіз та оцінка управління соціально-економічною стійкістю підприємства *** ***** передбачає оцінку здатності компанії ефективно взаємодіяти з різними соціально-економічними факторами, забезпечуючи сталий розвиток, конкурентоспроможність і стабільність в умовах змінного ринку. Для цього необхідно враховувати кілька ключових аспектів.

*** ***** демонструє високу фінансову стійкість завдяки стабільним поставкам металів та руд, а також високій ліквідності своїх запасів. Це дозволяє компанії залучати обігові кошти та ефективно фінансувати свою діяльність. Проте, компанії слід пильно стежити за коливаннями цін на метали, оскільки вони можуть істотно впливати на прибутковість і фінансові результати.

Високий рівень запасів також може призвести до додаткових витрат на зберігання, що потребує оптимізації управління активами.

Компанія має добре налагоджену систему управління запасами та логістики, що дозволяє ефективно оптимізувати процеси постачання. Проте відсутність власної транспортної інфраструктури може обмежувати гнучкість у роботі з логістичними партнерами і збільшувати витрати на доставку. Для підвищення організаційної стійкості компанії слід розглянути можливість інвестицій у власну інфраструктуру або укладання вигідних довгострокових договорів з транспортними компаніями.

Компанія активно взаємодіє з місцевими громадами і співробітниками, підтримуючи соціальні ініціативи та забезпечуючи стабільну зайнятість для своїх працівників. Задоволеність працівників та підтримка корпоративної культури мають важливе значення для забезпечення довгострокового розвитку. У сфері торгівлі металами та рудами важливим фактором є дотримання екологічних стандартів, оскільки видобуток і обробка таких матеріалів можуть мати негативний вплив на навколишнє середовище. Компанії слід активно працювати над впровадженням екологічних стандартів, зокрема щодо утилізації відходів, скорочення забруднення та підвищення ефективності використання ресурсів. Підвищення екологічної стійкості може стати конкурентною перевагою для компанії на ринку [33].

На рис. 2.3. наведено основні аспекти екологічної політики досліджуваного підприємства.

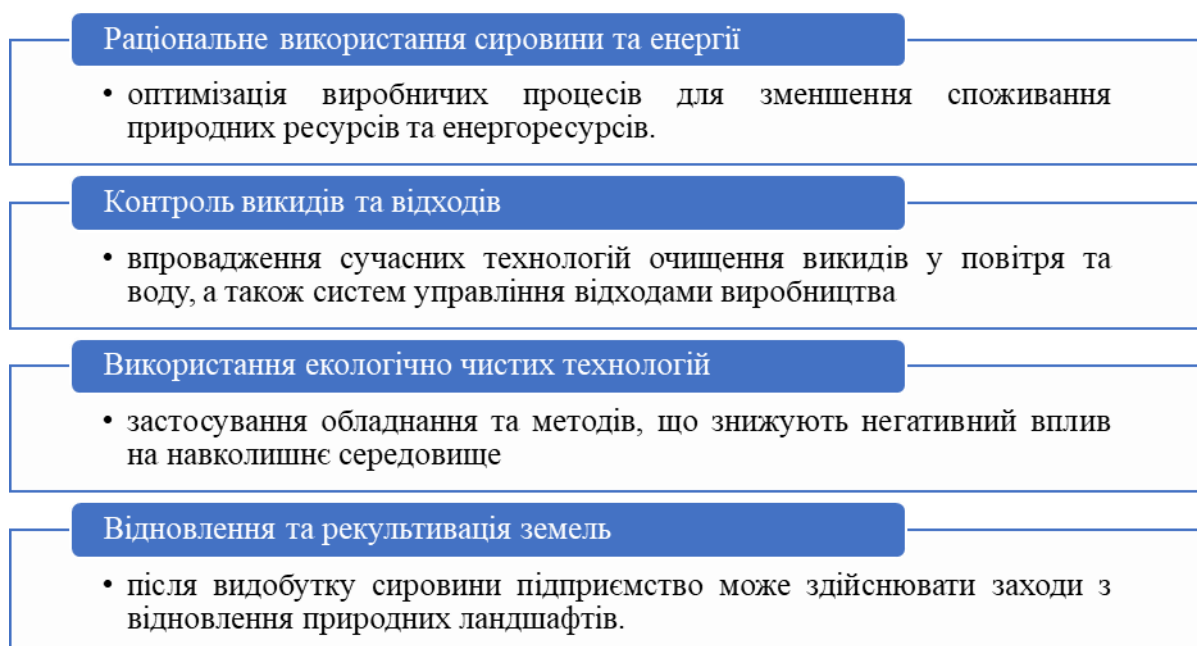


Рис. 2.3 Характеристика складових екологічної політики підприємства

*** *****

Примітка: побудовано автором на основі даних підприємства.

Отож, компанія працює для забезпечення сталого економічного розвитку та дотримання стандартів щодо екологічної безпеки. Щорічно працівниками *** ***** висаджується понад 1 тис. дерев в місцевих лісах, адже компанія розуміє важливість сталого екологічного розвитку.

Всього ж компанія заявляє про слідування 12 Цілям сталого розвитку ООН, які, на її думку, є найбільш критичними в повсякденній діяльності підприємства (див. табл. 2.4).

*** ***** активно працює над впровадженням принципів сталого розвитку відповідно до Цілей сталого розвитку ООН. Компанія зобов'язується покращити умови здоров'я і благополуччя своїх співробітників, забезпечуючи доступ до медичних послуг та програми здоров'я.

Також важливим є акцент на гендерну рівність, рівні умови для розвитку кар'єри та професійне навчання.

Діяльність *** *****

із досягнення цілей сталого розвитку ООН

Цілі сталого розвитку ООН	Зобов'язання, які прийняті на рівні ESG-стратегії компанії
Мета № 3. Гарне здоров'я і благополуччя	Компанія приділяє увагу охороні здоров'я своїх співробітників, забезпечуючи доступ до медичних послуг, а також організує програми здоров'я на робочому місці.
Мета № 4. Якісна освіта	Компанія підтримує навчання своїх співробітників через програми професійного розвитку та організує навчання для партнерів та клієнтів щодо ефективного управління запасами.
Мета № 5. Гендерна рівність	*** ***** створює рівні умови для розвитку кар'єри незалежно від статі, сприяє гендерній рівності на всіх рівнях компанії.
Мета № 6. Чиста вода і санітарія	Компанія впроваджує технології для зменшення витрат води та забезпечує доступ до санітарії на виробничих об'єктах, враховуючи екологічні стандарти.
Мета № 7. Доступна і чиста енергія	*** ***** працює над зменшенням енергоспоживання на своїх підприємствах і впроваджує рішення для енергоефективності в логістиці.
Мета № 8. Гідна робота і економічне зростання	Компанія надає своїм працівникам стабільні умови праці, сприяє створенню робочих місць і підтримці економічного зростання через інвестиції у свою діяльність.
Мета №9. Індустріалізація, інновації та інфраструктура	*** ***** інвестує в інновації для підвищення ефективності управління запасами та оптимізації логістичних процесів.
Мета № 11. Стійкі міста і населені пункти	Компанія підтримує стійкість місцевих громад, де працюють її підприємства, через соціальні програми та проекти з покращення умов життя та розвитку інфраструктури.
Мета № 12. Відповідальне споживання і виробництво	*** ***** активно працює над зниженням відходів та оптимізацією процесів, забезпечуючи відповідальне виробництво металів.
Мета № 13. Боротьба зі зміною клімату	Компанія впроваджує стратегії для зменшення викидів вуглецю, використовуючи енергоефективні технології і покращуючи енергоефективність на всіх етапах своєї діяльності.
Мета № 15. Збереження екосистеми суші	*** ***** підтримує ініціативи з відновлення екосистем, висаджуючи дерева і залучаючи до процесу екологічного відновлення навколишніх територій.
Мета № 17. Партнерство в інтересах сталого розвитку	Компанія активно співпрацює з міжнародними організаціями для реалізації спільних проектів сталого розвитку, зокрема у сфері екології та економіки.

Примітка: побудовано автором на основі даних підприємства.

У сфері екології компанія прагне до зменшення витрат води, покращення енергоефективності та зниження впливу на навколишнє середовище через впровадження енергоефективних технологій. Вона активно працює над покращенням умов життя місцевих громад і підтримує інфраструктурні проекти [33].

*** ***** також зосереджена на відповідальному споживанні ресурсів, зниженні відходів та оптимізації виробничих процесів. Вона впроваджує стратегії для боротьби зі зміною клімату, використовуючи енергоефективні технології та зменшуючи викиди вуглецю. *** ***** активно співпрацює з міжнародними організаціями для реалізації проектів сталого розвитку, підкреслюючи важливість партнерства для досягнення спільних цілей сталого розвитку.

*** ***** працює в умовах значної економічної і політичної нестабільності, що може впливати на стійкість компанії. Зміни в податковій політиці, митних правилах і законодавчих ініціативах можуть впливати на імпортно-експортні операції, а також на загальний стан ринку металів. Для збереження політичної та економічної стійкості компанії необхідно активно моніторити зміни в законодавстві та застосовувати стратегії для мінімізації впливу таких факторів, зокрема через диверсифікацію постачальників і ринків збуту.

*** ***** має потенціал для вдосконалення через впровадження новітніх технологій в управління запасами та логістичні процеси. Автоматизація та використання передових інформаційних технологій можуть значно підвищити ефективність компанії, знизити витрати та покращити точність прогнозування потреб. Це дасть можливість компанії не лише зберігати свою конкурентоспроможність, а й розвивати нові можливості для бізнесу.

*** ***** демонструє високу соціально-економічну стійкість завдяки стабільним фінансовим результатам, ефективному управлінню запасами та логістичними процесами, а також активній соціальній політиці. Однак для забезпечення сталого розвитку компанії слід звернути увагу на оптимізацію

витрат на зберігання запасів, інвестиції в інфраструктуру, підвищення екологічної відповідальності та адаптацію до змін у політичному і економічному середовищі. Поглиблення інноваційних процесів і використання сучасних технологій дозволить компанії зміцнити свою позицію на ринку та забезпечити довгострокову стійкість.

2.3. Оцінка ефективності управління соціально-економічною стійкістю підприємства

Оцінка ефективності управління соціально-економічною стійкістю підприємства *** ***** передбачає аналіз здатності підприємства забезпечувати стабільне функціонування в умовах змінного зовнішнього середовища, зберігати конкурентоспроможність, раціонально використовувати ресурси та підтримувати належний соціальний клімат в організації. Для комплексної оцінки необхідно враховувати як зовнішні виклики, так і внутрішні управлінські дії, спрямовані на їх подолання.

*** ***** функціонує в умовах високої економічної нестабільності, що супроводжується інфляційними процесами, змінами в податковому та регуляторному середовищі, а також нестабільністю валютного курсу. Проте підприємство демонструє здатність адаптуватися до цих умов, завдяки чітко структурованій системі управління фінансовими та матеріальними ресурсами, що дозволяє зменшити ризики та забезпечити певний рівень захищеності операційної діяльності. Зокрема, ефективна система логістики, контроль за обігом запасів і оптимізація постачання дозволяють підприємству уникати зайвих витрат та підтримувати стабільність у постачанні ресурсів.

Соціальна стабільність у регіоні, де здійснює діяльність підприємство, є відносно високою, що створює сприятливі умови для залучення та утримання персоналу. У цьому контексті важливо зазначити, що підприємство активно інвестує в розвиток людського капіталу. Внутрішня політика компанії

спрямована на підвищення кваліфікації працівників, стимулювання їхньої мотивації та формування сприятливого соціально-психологічного клімату в колективі. Регулярні навчання, внутрішні тренінги та впровадження системи преміювання сприяють зростанню продуктивності праці та підвищенню рівня професіоналізму персоналу. Наступним проведемо аналіз її кадрового потенціалу, адже важливими ресурсами для *** ***** є кваліфіковані працівники, які здатні ефективно організовувати виробничі процеси та управлінські функції (див. табл. 2.5).

Таблиця 2.5

Аналіз чисельності та структури персоналу

*** ***** за 2022-2024рр.

Показники	2022р.		2023р.		2024р.	
Загальна чисельність	9	100%	11	100%	11	100%
Гендерна структура:						
Чоловіки	6	66,67	6	54,55	6	54,55
Жінки	3	33,33	5	45,45	5	45,45
Вікова структура:						
19 - 30	1	11,11	0	0,00	0	0,00
31 - 40	2	22,22	3	27,27	3	27,27
41 - 50	5	55,56	6	54,55	6	54,55
51- 60	1	11,11	2	18,18	2	18,18
понад 60	0	0,00	0	0,00	0	0,00
Структура за освітою:						
Вища	7	77,78	9	81,82	9	81,82
Середньо-спеціальна	1	11,11	2	18,18	2	18,18
Середня	1	11,11	0	0,00	0	0,00
Стаж роботи персоналу						
до 1	0	0,00	0	0,00	0	0,00
1	0	0,00	0	0,00	0	0,00
2	1	11,11	0	0,00	0	0,00
3	4	44,44	4	36,36	4	36,36
4	2	22,22	1	9,09	2	18,18
5	2	22,22	6	54,55	5	45,45

Примітка: розраховано автором на основі фінансової діяльності підприємства.

Досліджуючи дані таблиці 2.5, ми бачимо, що загальна чисельність працівників *** ***** суттєво змінилась в 2023 році, що свідчить про розширення діяльності компанії. Щодо статті, то в *** ***** як в решти компаніях цієї галузі працюють чоловіки.

Аналізуючи стаж працівників, варто відміти, що в компанії переважають працівники стаж яких складає від 3 до 5 років та більша їх частина має вищий рівень освіти. Основна вікова категорія *** ***** - це працівники віком до 40 років.

Крім того, одним із важливих чинників соціально-економічної стійкості підприємства є рівень інноваційної активності. У випадку *** ***** можна відзначити прагнення до впровадження сучасних технологій в управлінні запасами, автоматизації облікових процесів та цифровізації логістичних операцій. Хоча рівень інноваційної культури ще має потенціал для розвитку, вже здійснені кроки свідчать про стратегічну орієнтацію підприємства на вдосконалення бізнес-процесів і підвищення ефективності діяльності.

Управлінська команда *** ***** демонструє достатню компетентність та готовність до прийняття ефективних рішень в умовах невизначеності. Управлінці застосовують аналітичний підхід до оцінки ризиків, здійснюють моніторинг ключових показників діяльності та вчасно реагують на зміни в зовнішньому середовищі.

Наявність стратегічного планування, регулярного внутрішнього аудиту та чіткої системи контролю дає можливість забезпечити цілеспрямовану діяльність підприємства в умовах економічних викликів.

У підсумку даного підрозділу пропонується провести оцінку ефективності управління соціально-економічною стійкістю *** ***** на основі аналізу ключових показників компанії (див. табл. 2.6).

Оцінка ефективності управління соціально-економічною стійкістю

*** ***** за 2022-2024рр.

Показники	2022	2023	2024	Абсол. Відхил.	
				2023/ 2022	2024/ 2023
Коефіцієнт автономії	0,74	0,53	0,54	-0,21	0,01
Рентабельність власного капіталу, %	38,07	-20,17	13,3	-58,24	33,47
Рентабельність основної діяльності, %	127,13	120,06	121,41	-7,07	1,35
Рентабельність підприємства, %	7,09	-1,9	1,25	-8,99	3,15
Середньомісячна заробітна плата, грн.	14182	16705	17650	2523	945
Частка працівників з вищою освітою, %	77,78	81,82	81,82	4,04	0
Частка працівників зі стажем понад 3 роки, %	66,66	100	99,99	33,34	-0,01
Частка жінок у персоналі, %	33,33	45,45	45,45	12,12	0
Середньооблікова чисельність персоналу	9	11	11	2	0
Фондовіддача, грн./грн.	3,79	4,75	5,93	0,96	1,18
Фонд оплати праці, тис. грн.	127,64	183,76	194,15	56,12	10,39
Валовий прибуток, тис. грн.	1783,8	2249,4	2774,3	465,6	524,9
Чистий прибуток (збиток), тис. грн.	466	-213	162	-679	375
Кредиторська заборгованість, тис. грн.	425	951	1053	526	102
Дебіторська заборгованість, тис. грн.	1637,7	1253,7	1385,7	-384	132

Примітка: розраховано автором на основі фінансової діяльності підприємства.

У період 2022–2024 років управління соціально-економічною стійкістю *** ***** характеризувалося як позитивними зрушеннями, так і низкою викликів, що відображають загальну нестабільність у фінансово-економічній системі підприємства.

Перш за все, варто зазначити, що коефіцієнт автономії знизився з 0,74 у 2022 році до 0,53 у 2023 році, що свідчить про зростання залежності підприємства від залученого капіталу. Незважаючи на незначне зростання до 0,54 у 2024 році, цей показник залишився суттєво нижчим за рівень 2022 року, що свідчить про ослаблення фінансової самостійності.

Що стосується прибутковості, рентабельність власного капіталу в 2023 році була негативною і склала -20,17%, що означає збитковість у використанні власних ресурсів. Проте у 2024 році цей показник покращився до 13,3%, що

свідчить про часткове відновлення ефективності фінансового управління. Аналогічна динаміка спостерігається і щодо рентабельності підприємства в цілому: після зниження з 7,09% у 2022 році до -1,9% у 2023-му, у 2024 році спостерігалось зростання до 1,25%. Це свідчить про позитивну динаміку, проте рентабельність ще не досягла рівня 2022 року.

Рентабельність основної діяльності залишалася стабільною, хоча й з тенденцією до незначного зниження: зі 127,13% у 2022 році до 120,06% у 2023 році і 121,41% у 2024-му, що вказує на збереження високої ефективності операційної діяльності. Середньомісячна заробітна плата зростала щороку, що є позитивним сигналом соціальної стабільності в колективі: з 14 182 грн у 2022 році до 17 650 грн у 2024 році. Це супроводжувалося зростанням фонду оплати праці на понад 50%, що свідчить про зростання витрат на персонал та посилення мотиваційної політики.

У сфері кадрової стабільності спостерігається позитивна динаміка, адже частка працівників з вищою освітою зросла з 77,78% у 2022 році до 81,82% у наступні роки, що свідчить про високий рівень людського капіталу. Також значно зросла частка працівників зі стажем понад 3 роки – з 66,66% до майже 100%, що є свідченням стабільності трудового колективу. Частка жінок у персоналі зросла на 12,12 п.п., що може вказувати на покращення гендерного балансу. У контексті ефективності використання ресурсів слід відзначити стабільне зростання фондівіддачі з 3,79 грн у 2022 році до 5,93 грн у 2024 році, що вказує на підвищення продуктивності використання основних засобів.

Валовий прибуток демонструє поступове зростання, що свідчить про ефективне виробництво. Водночас показники чистого прибутку свідчать про нестабільність: після прибуткового 2022 року підприємство зазнало збитків у 2023-му, а вже в 2024 році знову вийшло в плюс, хоч і з набагато меншим обсягом прибутку порівняно з 2022 роком.

Фінансова структура заборгованостей також демонструє змішані результати. Кредиторська заборгованість суттєво зросла з 425 тис. грн до 1053 тис. грн, що може свідчити про певні труднощі з виконанням короткострокових

зобов'язань. Дебіторська заборгованість зменшилася у 2023 році, проте знову зросла в 2024 році, що вказує на нестабільність у роботі з контрагентами.

Узагальнюючи, можна зробити висновок, що ефективність управління соціально-економічною стійкістю *** ***** за аналізований період загалом залишалася на прийнятному рівні, однак зазнала значного впливу внутрішніх і зовнішніх викликів у 2023 році. У 2024 році підприємству вдалося частково відновити стабільність, проте для досягнення стійкого зростання необхідне подальше зміцнення фінансової дисципліни, підвищення рентабельності та оптимізація роботи з дебіторами та кредиторами.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

В процесі написання кваліфікаційної роботи було досліджено особливості управління фінансово-економічною стійкістю підприємства та запропоновано шляхи щодо її удосконалення.

Отже, сутність соціально-економічної стійкості полягає у здатності підприємства забезпечувати ефективну та безперебійну господарську діяльність у довгостроковій перспективі, при цьому зберігаючи гармонійний баланс між досягненням економічних результатів і виконанням соціальних зобов'язань перед працівниками, суспільством та державою. Це означає не лише стабільне функціонування підприємства в умовах конкурентного ринку, а й його здатність до постійної адаптації, модернізації, інноваційного розвитку та соціального партнерства. Економічна ефективність повинна поєднуватися з високим рівнем соціальної відповідальності, що включає дотримання трудових прав, забезпечення належних умов праці, екологічну безпеку та внесок у розвиток місцевих громад.

Значення соціально-економічної стійкості полягає у створенні передумов для стабільного та передбачуваного розвитку підприємства навіть за умов нестабільного зовнішнього середовища. Вона дозволяє ефективно протистояти зовнішнім викликам – економічним, політичним, екологічним – і внутрішнім проблемам, зокрема неефективності управління, низької мотивації персоналу чи зростання витрат. Підтримка соціально-економічної стійкості також сприяє збереженню позитивного іміджу компанії, зміцненню довіри з боку інвесторів, партнерів і споживачів, а також підвищує конкурентні позиції підприємства на ринку. В умовах сучасної глобалізації та нестабільності ця характеристика стає одним із ключових чинників забезпечення сталого економічного та соціального прогресу як самого підприємства, так і регіону, в якому воно функціонує.

Слід підкреслити, що соціально-економічна стійкість є не лише умовою виживання підприємства в умовах економічної турбулентності, а й базовою основою для його довготривалого та сталого успіху. Її досягнення і підтримка вимагають не просто реагування на зміни, а проактивного управління, яке включає стратегічне планування, моніторинг ризиків, інвестиції у розвиток людського капіталу та інфраструктури, формування позитивного мікроклімату всередині організації. Особливої ваги набуває роль керівництва підприємства, яке має забезпечити комплексний, системний підхід до управління з урахуванням не лише фінансових показників, а й соціальних наслідків своєї діяльності.

У сучасних умовах підприємства, які прагнуть залишатися конкурентоспроможними, змушені приділяти підвищену увагу таким аспектам, як організаційна культура, внутрішня комунікація, інновації, гнучкість структур і процедур, а також здатність до стратегічного передбачення майбутніх змін. Саме ці елементи формують основу адаптивної моделі управління, здатної забезпечити сталу соціально-економічну рівновагу в умовах мінливого середовища.

Соціально-економічна стійкість підприємства формується під впливом багатьох чинників, серед яких можна виділити як зовнішні (економічна політика держави, податкове навантаження, інфляція, конкуренція, політична ситуація, екологічні виклики), так і внутрішні (структура управління, кадрова політика, фінансове планування, інноваційний потенціал, ефективність логістики, стан виробничих потужностей). Саме взаємодія цих чинників визначає здатність підприємства до збереження функціональної цілісності, стабільності доходів, утримання кваліфікованих кадрів, а також забезпечення соціального партнерства з усіма зацікавленими сторонами.

Прикладом підприємства, яке демонструє ознаки соціально-економічної стійкості, є *** ***** – компанія, що здійснює діяльність у сфері торгівлі металами та металевими рудами. Зареєстрована в селі Вузлове Львівської області, ця компанія має чітко структуровану організацію з лінійно-

функціональною системою управління, що дозволяє ефективно координувати діяльність ключових підрозділів: виробничого, транспортного, фінансового та відділу продажів. Керівництво підприємства, зосереджене в руках директора, забезпечує чітку реалізацію управлінських рішень, відповідальність перед державними органами і колективом, а також ефективну взаємодію з зовнішнім середовищем.

Фінансові результати *** ***** за 2024 рік свідчать про часткове відновлення після кризового 2023 року. Компанія демонструє позитивну динаміку в частині прибутковості, що є ознакою її адаптаційної здатності та ефективного управління ресурсами. Водночас зростання операційних витрат вказує на потребу в глибшому аналізі витратної структури та проведенні заходів з оптимізації витрат, зокрема пов'язаних зі зберіганням запасів, логістикою та інфраструктурою.

Особливої уваги заслуговує соціальна політика підприємства, яка є активною та цілеспрямованою. Компанія підтримує сприятливі умови праці, дотримується соціальних стандартів, бере участь у розвитку громади та піклується про екологічні аспекти своєї діяльності. Це створює додаткову вартість як для працівників, так і для регіону, де працює підприємство.

Однак для забезпечення стійкого розвитку в майбутньому підприємстві *** ***** необхідно приділити увагу кільком стратегічним напрямкам: посиленню фінансової дисципліни, зростанню рентабельності, ефективному управлінню дебіторською та кредиторською заборгованістю, активізації інноваційної діяльності та впровадженню сучасних технологічних рішень. Адаптація до змін у зовнішньому середовищі, включаючи політичні, економічні та екологічні виклики, має стати постійним елементом стратегічного управління компанією.

Узагальнюючи, можна зробити висновок, що соціально-економічна стійкість підприємства є багатоаспектною характеристикою, яка визначає його здатність не лише вистояти в умовах криз, але й розвиватися, інтегруючись у ширші соціальні та економічні процеси. Для *** ***** подальший успіх

значною мірою залежатиме від здатності керівництва поєднувати економічну ефективність з соціальною відповідальністю, формуючи стратегічну основу сталого розвитку в умовах динамічного середовища.

Для забезпечення довгострокової соціально-економічної стійкості підприємства *** ***** на основі наведеного аналізу доцільно запропонувати низку комплексних стратегічних та тактичних заходів, які охоплюють фінансову, операційну, кадрову та соціальну сфери діяльності підприємства.

Першочергово слід зосередитися на підвищенні фінансової автономії підприємства. Зменшення коефіцієнта автономії свідчить про надмірну залежність від зовнішнього капіталу, що підвищує фінансові ризики в умовах нестабільного економічного середовища. Для зниження боргового навантаження доцільно спрямувати зусилля на оптимізацію структури капіталу шляхом зменшення частки короткострокових позик і переходу до більш сталих джерел фінансування, зокрема залучення стратегічних інвесторів або емісії корпоративних облігацій. Крім того, необхідно посилити контроль за рухом грошових коштів і ефективністю їх використання, впровадити регулярний фінансовий моніторинг із використанням коефіцієнтного аналізу та сценарного прогнозування, що дозволить своєчасно реагувати на зміни у фінансовому середовищі.

Показники рентабельності свідчать про певну нестабільність у фінансовому управлінні, тому необхідно вдосконалити систему стратегічного планування прибутковості, підвищити гнучкість цінової політики та зменшити витрати на виробництво шляхом впровадження ресурсозберігаючих технологій. Ефективним буде використання методів контролінгу для постійного аналізу відхилень від планових показників прибутковості, що дозволить швидко виявляти проблемні зони в структурі витрат. Позитивна динаміка рентабельності основної діяльності свідчить про стабільність операційної ефективності, однак важливо не допустити стагнації в цьому напрямі, а, навпаки, шукати нові джерела зростання через диверсифікацію послуг, розширення ринку збуту та підвищення якості обслуговування клієнтів.

У сфері управління персоналом підприємству варто продовжувати курс на підвищення кваліфікації працівників. Зростання частки співробітників з вищою освітою та досвідом роботи створює основу для формування сильної команди, здатної адаптуватися до змін. Доцільно розробити систему безперервного професійного розвитку, яка передбачатиме внутрішнє навчання, участь у зовнішніх тренінгах та програмах обміну досвідом. Водночас зростання фонду оплати праці має супроводжуватися впровадженням КРІ-системи оцінки ефективності праці, що дозволить стимулювати продуктивність персоналу та забезпечити справедливий розподіл ресурсів. Гендерний баланс та стабільність кадрового складу також слід розглядати як важливі соціальні чинники, що підвищують репутаційну привабливість підприємства.

Покращення фондівіддачі свідчить про ефективне використання матеріально-технічної бази. Це відкриває можливість для подальшого технічного переоснащення підприємства з фокусом на автоматизацію процесів та цифровізацію облікових і логістичних функцій. Застосування цифрових технологій дозволить не лише зменшити витрати, а й покращити управління запасами, обслуговування клієнтів та швидкість прийняття управлінських рішень. Інвестиції в оновлення основних засобів слід здійснювати на основі ретельного аналізу окупності та довгострокової ефективності.

Особливу увагу потрібно приділити управлінню дебіторською і кредиторською заборгованістю. Зростання останньої може свідчити про проблеми з ліквідністю або несвоєчасне виконання зобов'язань, тому слід активізувати роботу з постачальниками щодо оптимізації термінів оплати, а також запровадити систему рейтингу контрагентів за рівнем фінансової надійності. У частині дебіторської заборгованості варто впровадити жорсткіші умови платежів, механізми стягнення заборгованості, а також страхування ризиків неплатежів.

Зважаючи на високий рівень конкуренції та нестабільність зовнішнього середовища, підприємству доцільно розробити систему управління ризиками, яка включатиме як внутрішні, так і зовнішні загрози. Важливо впровадити

стратегічне планування з урахуванням макроекономічних факторів, політичної ситуації, змін у законодавстві та ринкових трендів. Крім того, ефективним кроком буде створення антикризового резерву, який забезпечить фінансову подушку безпеки на випадок несприятливих подій.

У соціальному аспекті підприємство має продовжувати курс на підвищення соціальної відповідальності, включаючи підтримку ініціатив із добробуту працівників, участь у соціальних проектах, екологічну свідомість і прозору комунікацію зі стейкхолдерами. Це сприятиме підвищенню рівня довіри з боку партнерів, клієнтів і працівників.

Таким чином, підвищення соціально-економічної стійкості підприємства *** ***** потребує системного, багаторівневого підходу, орієнтованого на збалансований розвиток фінансової, виробничої, кадрової та соціальної складових. Лише така інтегрована стратегія дозволить підприємству не лише стабілізувати свою діяльність, а й забезпечити сталий розвиток у довгостроковій перспективі.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Башнянин Г. І., Лінтур Г.І. Фінансова стійкість суб'єктів господарювання та шляхи її покращення. *Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії*. 2016. № 2. С. 98-101.
2. Русіна Ю. О., Полозук Ю.В. Економічна сутність фінансової стійкості підприємства та фактори, що на неї впливають. *International scientific journal*. 2015. № 2. С. 91-94.
3. Чепка В. В. Фінансова стійкість підприємства: сутність та фактори впливу. *Економіка і суспільство*. 2017. № 12. С. 649-655.
4. Салькова І. Ю., Фуштей Л.Л. Теоретичні основи та можливості розвитку м'ясопродуктового підкомплексу України. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2018. № 22. С. 226-230.
5. Лігоненко Л.О. Економічне управління підприємством. *Актуальні проблеми економіки*. 2008. №8(86). С. 82-91.
6. Ізмайлова К.В. Фінансовий аналіз у будівництві : [навч. посіб.] / К.В. Ізмайлова. Київ : Кондор, 2005. 236 с.
7. Тищенко О.М., Єніна-Березовська А.О. Аналіз фінансової стійкості коксохімічних підприємств. *Проблеми економіки*. 2010. № 1. С. 30-35.
8. Бойко А.В. Концептуалізація стійкості національної економіки. *Вісник КНТЕУ*. 2014. № 1(93). С. 5-19.
9. Скуратівський В.А. Соціальна політика: [навч. посіб.] / В.А. Скуратівський, О.М. Палій, Е.М. Лібанова. Київ : УАДУ, 2003. 365 с.
10. Ajdukovic, D, Kimhi, S. & Lahad, M., (Eds.) (2015). Resiliency: Enhancing coping with crisis and terrorism. Amsterdam, the Netherlands: IOS Press. The NATO Science for Peace and Security Programme.

11. Bonanno, G., Romero, S.A., Klein, S.I. (2015). The Temporal Elements of psychological resilience: An Integrative framework for the study of Individuals, families, and communities. *Psychological Inquiry*, 26(2), p. 139-169.
12. Fletcher, D., Sarkar, M. (2013). Psychological resilience: A review and critique of definitions, concepts, and theory. *European Psychologist*, 18, p.12-23
13. Левицький В.В. Соціальний контроль як підсистема управління соціально-економічною стійкістю підприємства. *Інноваційна економіка*. Тернопіль, 2012. Вип. 6'2012(32). С.65-67.
14. Левицький В.В. Дослідження інтегральної оцінки основних елементів соціально-економічної стійкості підприємства. *Науковий вісник Волинського національного університету імені Лесі Українки. Серія «Економічні науки»*. Луцьк : «Вежа», 2012. Вип. 5 (230). С.59-62.
15. Левицький В.В. Участь капіталу підприємства у інвестиційній діяльності як основа забезпечення його соціально-економічної стійкості. *Вісник Хмельницького національного університету. Серія «Економічні науки»*. Хмельницький, 2012. Том 1. С.140-144.
16. Левицький В.В. Вплив податків на систему ціноутворення підприємства та його соціально-економічну стійкість. *Наукові записки. Серія «Економіка»*. Збірник наукових праць. Острог : Видавництво НаУ «Острозька академія», 2012. Вип. 19. С.166-169
17. Левицький В.В. Вплив результатів фінансової діяльності на соціально-економічну стійкість підприємства. *Вісник Чернівецького торговельно-економічного інституту КНЕУ*. Чернівці, 2012. Вип. III (47). Економічні науки. С.142-146.
18. Левицький В.В. Соціально-економічна стійкість підприємства. *Перспективи розвитку економіки України: теорія, методологія, практика* : матеріали XI міжнародної наук.-практ. конф. (24-25 травня 2011р.). Луцьк : «Вежа», ВНУ ім. Лесі Українки, 2011. С.138-140.
19. Левицький В.В. Концептуальні засади засади забезпечення стратегічного комплексу підприємства для формування його соціально-

економічної стійкості. *Науковий потенціал світу-2012* : матеріали XIII міжнародної наук.-практ. конф. (17-25 вересня 2012р., м. Софія, Болгарія). Т.3. м.Софія (Болгарія): «Бял ГРАД-БГ» ООД, 2012. С.32-34.

20. Левицький В.В. Системна методологія стратегії соціально-економічної стійкості підприємства. *Становлення сучасної науки – 2012* : матеріали XIII міжнародної наук.-практ. конф. (27.09-05.10.2012 р., м.Прага, Чехія). Т.4. Прага (Чехія) : РН «Education and Science», 2012. С.13-15.

21. Левицький В. В. Соціально-економічний потенціал підприємства як елемент формування його соціально-економічної стійкості. *Наука та інновації – 2012* : матеріали XIII міжнародної наук.-практ. конференція (07.10-15.10.2012 р., м. Пшемисль, Польща). Т.4. Пшемисль (Польща): РН «Nauka i studia», 2012. С.86-88.

22. Гросул В.А. Соціально-економічна стійкість підприємства: теоретикометодологічні засади та практичний інструментарій: [монографія] / В.А. Гросул. Харків : Харк. держ. ун-т харч. та торгівлі, 2007. 303 с.

23. Базовий індекс інфляції в Україні 2024, URL: <https://index.minfin.com.ua/ua/economy/index/inflation/basic/> (дата звернення 16.05.2025)

24. Як змінювався рівень інфляції в Україні та який прогноз на цей рік (2023), URL: <https://www.slovoidilo.ua/2023/01/23/infografika/ekonomika/yak-zminyuvavsya-riven-inflyacziyi-ukrayini-ta-yakyj-prohnoz-cej-rik> (дата звернення 16.05.2025)

25. Ліга Закон. Зміни у податковому законодавстві (2025) URL https://biz.ligazakon.net/analitycs/233837_osnovn-podatkov-zmni-v-2025-rots (дата звернення 16.05.2025)

26. Сабадаш Л.О. Уточнення змістовної сутності економічної стійкості підприємства в сучасних умовах. *Управління розвитком*. 2018. № 2 (192). С. 74-80.

27. Шеремет А. Д., Сайфулін Р. С. Фінансовий аналіз. Київ: Лібра. 2019. 342 с.

28. Поддєрьогін А. М. Фінанси підприємств: навч. посіб. Київ: КНЕУ. 2020. 352 с.
29. Павлюк К. В. Методика оцінювання фінансової стійкості підприємства. *Економіка та держава*. 2022. 5(2). С. 45–50. <https://doi.org/10.32702/2306-6806.2022.5.45> (дата звернення 16.05.2025)
30. Іванов В.Л. Управління економічною стійкістю промислових підприємств (на прикладі підприємств машинобудівного комплексу). Східноукр. нац. ун-т ім. В.Даля; Луганськ, 2005. 266 с.
31. Менеджмент в організації : навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. / М. Д. Виноградський, А. М. Виноградська, О. М. Шканова; Київ. екон. ін-т менедж. «Екомен». 2-е вид., переробл. і доповн. Київ : КОНДОР, 2022. 652 с.
32. Черкасов А.В. Управління соціальним та економічним розвитком на засадах стійкості. *Проблеми науки*. 2011. № 7. С. 14-16.
33. Інформація про *** ***** URL: ***** (дата звернення 17.05.2025р.)
34. Павлюк І.О. Управління прибутком підприємств в умовах сьогодення. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2020. №1. С. 84-88.
35. Романчук А.Л., Рилєєв С.В. Фінансова звітність суб'єктів державного сектору в системі інформаційного забезпечення аналізу. *Облік, аналіз, аудит*. 2019. Вип. 1(73). С. 224 - 236.
36. Замайська В. О. Управління соціально-економічною стійкістю підприємства в контексті його ефективного розвитку. *Молода наука Волині: пріоритети та перспективи досліджень* : матеріали ХІХ Міжнародна науково-практичної конференції студентів і аспірантів, 13-14 травня 2025 р., м. Луцьк, Вежа-Друк. С. 146-148.

ДОДАТКИ