

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
БІЛОЦЕРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ЕКОНОМІЧНИЙ ФАКУЛЬТЕТ

Спеціальність 073 «Менеджмент»

Допускається до захисту

завідувач кафедри менеджменту

 професор Ю. С. Гринчук

«15» червня 2026 року

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА БАКАЛАВРА

УПРАВЛІННЯ СТІЙКІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА В КРИЗОВИЙ ПЕРІОД
(за матеріалами ТДВ «Узинський цукровий комбінат»)

Виконав: Савчук Петро Юрійович

прізвище, ім'я, по батькові


підпис

Керівник: професор Гринчук Юлія Сергіївна

вчене звання, прізвище, ім'я, по батькові


підпис

Рецензент: доцент Хомовий Сергій Михайлович

вчене звання, прізвище, ім'я, по батькові


підпис

Я, Савчук Петро Юрійович, засвідчую, що кваліфікаційну роботу бакалавра виконано з дотриманням принципів академічної доброчесності.

Біла Церква – 2026

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
БІЛОЦЕРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ЕКОНОМІЧНИЙ ФАКУЛЬТЕТ

Спеціальність: 073 «Менеджмент»

Затверджую

Гарант ОПП «Менеджмент»

Рос доцент Н. В. Коваль

«21» квітня 2025 року

ЗАВДАННЯ
на кваліфікаційну роботу бакалавра
Савчуку Петру Юрійовичу

Тема: Управління стійкістю підприємства в кризовий період (за матеріалами ТДВ «Узинський цукровий комбінат»)

Перелік питань, що розробляються в роботі: теоретико-методичні основи управління стійкістю підприємства в кризових умовах; аналіз та оцінка стійкості діяльності ТДВ «Узинський цукровий комбінат»; напрями підвищення стійкості підприємства в кризових умовах

Вихідні дані: нормативно-правові акти України, наукові праці вітчизняних і зарубіжних учених з проблем антикризового управління, фінансова та управлінська звітність ТДВ «Узинський цукровий комбінат», аналітичні матеріали, статистичні дані, а також інформаційні ресурси мережі Internet

Календарний план виконання роботи

Етап виконання	Період виконання етапу	Відмітка про виконання
Огляд літератури	<i>квітень - травень 2025</i>	<i>виконано</i>
Теоретико-методична частина	<i>вересень - грудень 2025</i>	<i>виконано</i>
Аналітична частина	<i>січень - лютий 2026</i>	<i>виконано</i>
Рекомендаційна частина	<i>березень - квітень 2026</i>	<i>виконано</i>
Оформлення роботи	<i>травень 2026</i>	<i>виконано</i>
Перевірка на плагіат	<i>травень 2026</i>	<i>виконано</i>
Попередній розгляд на кафедрі	<i>травень 2026</i>	<i>виконано</i>
Подання на рецензування	<i>травень 2026</i>	<i>виконано</i>

Керівник

Гринчук
(підпис)

професор Гринчук Ю. С.

Здобувач

Савчук
(підпис)

Савчук П. Ю.

Дата отримання завдання «21» квітня 2025 р.

АНОТАЦІЯ

Савчук Петро

УПРАВЛІННЯ СТІЙКІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА В КРИЗОВИЙ ПЕРІОД (за матеріалами ТДВ «Узинський цукровий комбінат»)

Досліджено теоретико-методичні та практичні аспекти управління стійкістю підприємства в кризовий період. Розкрито сутність стійкості підприємства, її економічний зміст у системі менеджменту, а також основні фактори й умови забезпечення стійкого функціонування підприємства в умовах кризових явищ.

У процесі дослідження використано такі методи: аналіз і синтез, узагальнення та систематизація, абстрактно-логічний метод, статистико-економічні методи (динамічний та структурний аналіз), графічний метод, SWOT-аналіз і метод порівняння.

Надано організаційно-економічну характеристику ТДВ «Узинський цукровий комбінат», проаналізовано фінансово-господарську діяльність підприємства, оцінено рівень його фінансової та виробничої стійкості, а також визначено основні фактори, що впливають на стійкість підприємства в кризовий період.

Встановлено, що ефективне управління стійкістю підприємства сприяє підтриманню стабільності виробничих процесів, раціональному використанню ресурсів, зниженню впливу кризових факторів та збереженню фінансової рівноваги підприємства.

Обґрунтовано напрями підвищення стійкості підприємства в кризових умовах та запропоновано практичні заходи щодо зміцнення фінансової і виробничої стійкості підприємства.

Кваліфікаційна робота бакалавра містить 53 сторінки комп'ютерного тексту, 20 таблиць, 9 рисунків, список використаних джерел із 30 найменувань, 4 додатка.

Ключові слова: стійкість підприємства, кризовий період, управління стійкістю, фінансова стійкість, виробнича стійкість, антикризове управління

ABSTRACT

Savchuk Petro

MANAGEMENT OF ENTERPRISE STABILITY IN A CRISIS PERIOD

(based on materials of Uzyn Sugar Plant)

The research explores the theoretical, methodological, and practical aspects of enterprise resilience management during crisis periods. It reveals the essence of enterprise resilience, its economic meaning within the management system, and the key factors and conditions for ensuring sustainable operations amidst crisis phenomena.

The study employs several methods: analysis and synthesis, generalization and systematization, abstract-logical method, statistical and economic methods (dynamic and structural analysis), graphical method, SWOT analysis, and comparison.

The paper provides an organizational and economic description of Uzyn Sugar Plant, analyzes its financial and economic activities, evaluates the level of its financial and production resilience, and identifies the main factors affecting the enterprise's stability during crises.

It is established that effective resilience management contributes to maintaining stable production processes, rational resource utilization, mitigating the impact of crisis factors, and preserving financial equilibrium.

The study substantiates directions for increasing enterprise resilience under crisis conditions and proposes practical measures to strengthen both financial and production stability.

The bachelor's thesis consists of 53 pages of computer text, 20 tables, 9 figures, a list of references including 30 sources, and 4 appendices.

Keywords: enterprise resilience, crisis period, resilience management, financial stability, production stability, anti-crisis management.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	6
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ СТІЙКІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА В КРИЗОВИХ УМОВАХ	8
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ТА ОЦІНКА СТІЙКОСТІ ТДВ «УЗИНСЬКИЙ ЦУКРОВИЙ КОМБІНАТ».....	19
2.1. Економіко-організаційний аналіз діяльності ТДВ «Узинський цукровий комбінат».....	19
2.2. Комплексна оцінка та факторний аналіз стійкості підприємства в умовах кризи	25
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ СТІЙКОСТІ ПІДПРИЄМСТВА В КРИЗОВИХ УМОВАХ	31
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ	41
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	43
ДОДАТКИ.....	47

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. У сучасних умовах економічної нестабільності, посилення інфляційних процесів, зростання виробничих витрат та загального підвищення рівня ризиків господарювання особливого значення набуває забезпечення стійкості функціонування підприємств. Для вітчизняних підприємств агропромислового комплексу проблема збереження стабільності діяльності в кризових умовах є особливо актуальною, оскільки саме рівень адаптивності визначає здатність підприємства підтримувати виробничий процес, фінансову рівновагу, платоспроможність і конкурентоспроможність [1].

Підприємства цукрової промисловості характеризуються сезонністю виробництва, високою матеріалоємністю, значною енергозалежністю, залежністю від сировинної бази та коливаннями кон'юнктури ринку цукру. За кризових умов господарювання особливої ваги набуває формування ефективної системи управління стійкістю підприємства, яка забезпечує своєчасне реагування на зміни зовнішнього середовища, мінімізацію ризиків та підтримання належного рівня економічної результативності. У зв'язку з цим дослідження управління стійкістю підприємства в кризовий період є актуальним як у теоретичному, так і в практичному аспектах [2].

Мета і завдання дослідження. Метою кваліфікаційної роботи є дослідження теоретико-методичних засад і практичних аспектів управління стійкістю підприємства в кризових умовах та обґрунтування напрямів її підвищення на прикладі ТДВ «Узинський цукровий комбінат».

Для досягнення поставленої мети у роботі передбачено вирішення таких завдань:

- розкрити теоретико-методичні основи управління стійкістю підприємства в кризових умовах;
- узагальнити методичні підходи до оцінки стійкості підприємства;
- здійснити економіко-організаційний аналіз діяльності ТДВ «Узинський цукровий комбінат»;

- провести комплексну оцінку та факторний аналіз стійкості підприємства в умовах кризи;
- обґрунтувати напрями підвищення стійкості підприємства в кризових умовах.

Предметом дослідження є сукупність теоретичних, методичних і практичних аспектів управління стійкістю підприємства в кризових умовах.

Об'єктом дослідження є система управління стійкістю ТДВ «Узинський цукровий комбінат».

У процесі виконання кваліфікаційної роботи використано такі **методи дослідження**: аналіз і синтез, узагальнення та систематизація, абстрактно-логічний метод, статистико-економічні методи (динамічний і структурний аналіз), метод порівняння, SWOT-аналіз, а також графічний метод.

Інформаційну базу дослідження становлять нормативно-правові акти України, наукові праці вітчизняних і зарубіжних учених із проблем антикризового управління, фінансова та управлінська звітність ТДВ «Узинський цукровий комбінат», аналітичні матеріали, статистичні дані, а також інформаційні ресурси мережі Internet.

Апробація результатів дослідження. За результатами участі у IV Міжнародній науково-практичній конференції «Менеджмент та маркетинг як фактори розвитку бізнесу» (15–17 квітня 2026 р., Національний університет «Києво-Могилянська академія») опубліковано тези доповіді на тему: «Стратегічне управління стійкістю підприємств цукрової галузі в умовах кризи та сталого розвитку» (додаток А).

Структура та обсяг роботи. Кваліфікаційна робота бакалавра складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. Текстова частина роботи містить 53 сторінки комп'ютерного тексту, ілюстрованого 20 таблицями та 9 рисунками. Список використаних джерел налічує 30 найменувань. Робота містить 4 додатка.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ СТІЙКІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА В КРИЗОВИХ УМОВАХ

В умовах сучасної економічної нестабільності, зумовленої військовими діями, порушенням логістичних маршрутів і зростанням транспортних витрат, категорія стійкості підприємств цукропереробної галузі набуває стратегічного значення.

Цукрова галузь є складовою агропромислового комплексу, проте має специфічні особливості, що підвищують її вразливість у кризових умовах [3].

До них належать:

- залежність від сировинної бази (цукрового буряку);
- сезонність виробництва;
- енергоємність технологічних процесів;
- залежність від державного регулювання та ринкової

кон'юнктури.

За таких умов стійкість підприємств визначається не лише здатністю забезпечувати безперервність виробництва, а й адаптуватися до змін зовнішнього середовища, підтримувати ефективність діяльності та конкурентні позиції.

Необхідність зміцнення стійкості підприємств цукрової галузі зумовлена їхньою підвищеною вразливістю до зовнішніх деструктивних чинників. Це пов'язано з базовими характеристиками цього сектору АПК, серед яких ключове місце посідають висока енергомісткість технологічних процесів, коливання обсягів заготовки сировини та сезонний режим роботи комбінатів [4].

Стійкість доцільно розглядати як комплексну економічну категорію, що відображає здатність підприємства зберігати ефективність і потенціал розвитку під впливом кризових чинників.

В економічній літературі виокремлюють такі підходи:

1. Статичний – здатність підприємства відновлювати рівновагу після зовнішніх впливів.

2. Динамічний – здатність до розвитку та модернізації навіть у складних умовах, що проявляється через оновлення технологій, підвищення енергоефективності та освоєння нових видів продукції.

3. Ресурсний – орієнтація на внутрішній потенціал підприємства: фінансові ресурси, виробничі потужності, кадровий склад і забезпеченість сировиною.

Порівняльну характеристику підходів до оцінки стійкості наведено в табл. 1.1 (додаток Б).

Стійкість галузі формується під впливом внутрішніх і зовнішніх факторів [5].

До внутрішніх факторів належать:

- структура капіталу;
- рівень витрат;
- технічний стан обладнання;
- енергоефективність;
- ефективність управління;
- кваліфікація персоналу;
- диверсифікація продукції.

Зовнішні фактори включають:

- макроекономічну ситуацію;
- інфляцію та валютні коливання;
- державне регулювання;
- конкуренцію на ринку;
- стан логістики;
- енергетичну ситуацію;
- воєнні ризики.

Узагальнення основних підходів до визначення стійкості підприємства наведено на рис. 1.1.

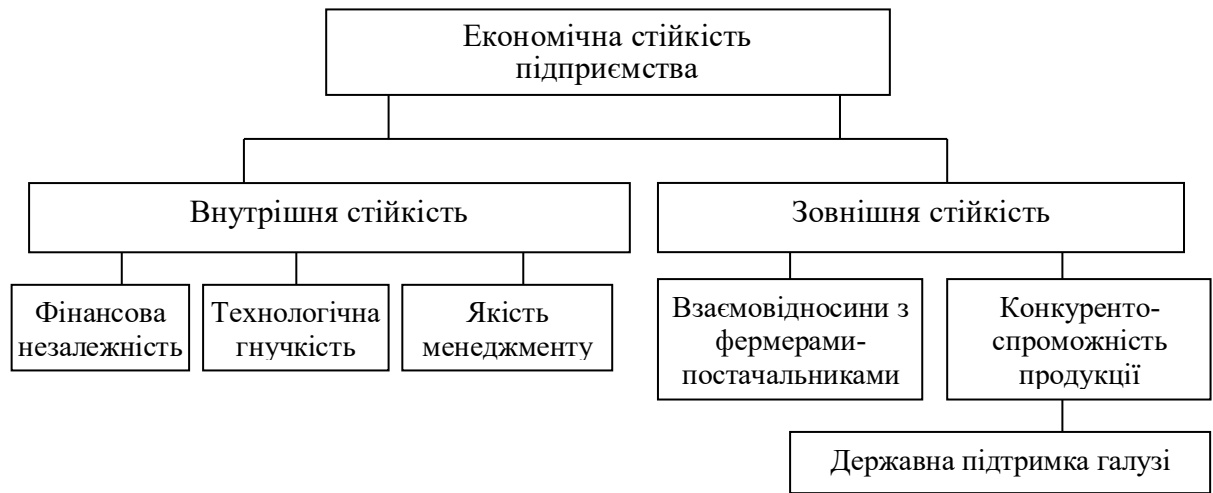


Рис. 1.1. Сутність стійкості підприємства

Джерело: узагальнено на основі літературних джерел [6]

В умовах кризи стійкість підприємства виконує такі функції:

механізм виживання – мінімізація втрат і збереження виробництва;

інструмент адаптації – реагування на зміни зовнішнього середовища;

основа відновлення – формування потенціалу для подальшого розвитку.

Для підприємств цукропереробної галузі забезпечення стійкості ускладнюється сезонністю виробництва, залежністю від аграрного циклу та високою енергоємністю [6].

У кризовий період поняття стійкості трансформується зі «стабільного розвитку» у «забезпечення життєздатності».

Це передбачає:

адаптивність – перегляд умов взаємодії з постачальниками сировини;

ресурсну гнучкість – використання альтернативних джерел енергії;

фінансову стійкість – залучення ресурсів для забезпечення виробничого циклу;

диверсифікацію – розвиток супутніх видів продукції.

Ключовими умовами забезпечення стійкості є:

інтеграція з агровиробниками;

модернізація виробництва;

підвищення енергоефективності;

розвиток логістики;

державна підтримка;
цифровізація управління.

Отже, стійкість підприємства є комплексною характеристикою, що поєднує фінансові, виробничі та ринкові аспекти діяльності й визначає здатність адаптуватися до кризових умов.

Ключові фактори забезпечення стійкості поділено на внутрішні та зовнішні (табл. 1.2).

Таблиця 1.2

Фактори стійкості цукропереробної галузі

Група факторів	Фактор	Характеристика впливу
Внутрішні	Технологічний рівень	Сучасне обладнання знижує витрати і підвищує ефективність
	Фінансова стійкість	Наявність резервів, ліквідність, доступ до кредитів
	Енергоефективність	Критично важлива через енергоємність виробництва
	Організація виробництва	Гнучкість, оптимізація процесів
	Кадровий потенціал	Кваліфікований персонал забезпечує стабільність
	Диверсифікація продукції	Виробництво супутньої продукції (м'яса, жом)
Зовнішні	Сировинна база	Стабільність постачання буряку
	Державна підтримка	Дотації, податкові пільги
	Ринкова кон'юнктура	Ціни на цукор, попит
	Логістика	Доступ до транспорту і ринків
	Енергетична ситуація	Ціни та доступність газу, електроенергії
	Воєнно-політичні фактори	Ризики руйнування, окупації, міграції

Джерело: узагальнено на основі літературних джерел [7-8]

Для більш повного розуміння впливу окремих чинників на формування стійкості підприємства доцільно розглядати їх не окремо, а у взаємозв'язку між собою. Кожен фактор прямо або опосередковано впливає на результати діяльності підприємства та може підсилювати або послаблювати дію інших факторів [8].

Тому доцільно узагальнити ці взаємозв'язки у вигляді єдиної системи впливу факторів, що дозволяє краще зрозуміти їх взаємодію та кінцевий вплив на діяльність підприємства. Відповідна система впливу факторів на стійкість підприємства подана на рис. 1.2.

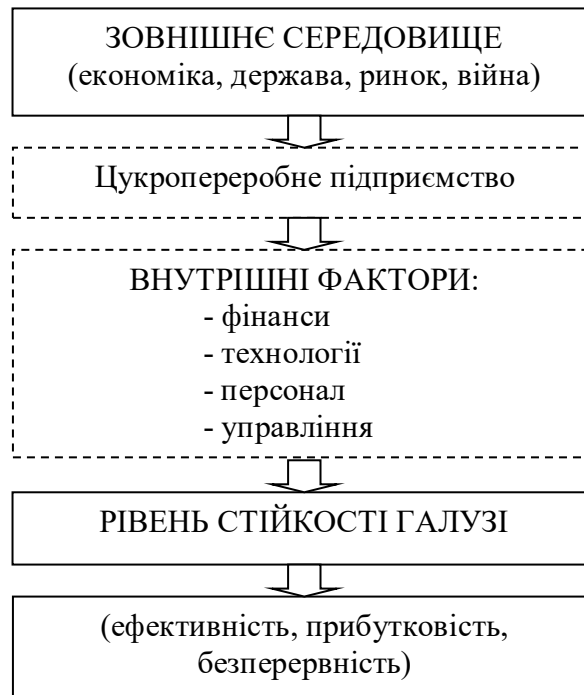


Рис. 1.2. Система впливу факторів

Джерело: розроблено автором.

Для досягнення стійкості недостатньо лише наявності відповідних факторів – важливе значення має створення сприятливих умов для їх ефективної реалізації (табл. 1.3). Саме ці умови формують середовище, у якому фактори перетворюються на конкретні результати діяльності підприємства.

Таблиця 1.3.

Умови забезпечення стійкості галузі та їх практичне значення

Умова	Зміст	Практичне значення
Інноваційність	Впровадження нових технологій	Зниження собівартості
Енергонезалежність	Альтернативні джерела енергії	Зменшення ризиків простою
Диверсифікація	Розширення продуктового портфеля	Зменшення залежності від одного ринку
Гнучкість управління	Швидке реагування на зміни	Адаптація до кризових умов
Інтеграція з агросектором	Контракти з фермерами	Стабільна сировинна база
Державне регулювання	Підтримка галузі	Захист виробників

Джерело: узагальнено на основі літературних джерел [9-10].

Отже, наведені в табл. 1.3 умови формують комплексне підґрунтя для забезпечення стійкості галузі, оскільки саме через їх реалізацію забезпечується ефективне використання ресурсів, зниження ризиків та

підвищення конкурентоспроможності підприємств. Їх взаємодія має системний характер і спрямована на досягнення довгострокової стабільності функціонування [10].

З урахуванням зазначених умов доцільно розглянути механізм забезпечення стійкості цукропереробного підприємства, який відображає логіку перетворення факторів і умов у конкретні управлінські рішення та результати (рис. 1.3).

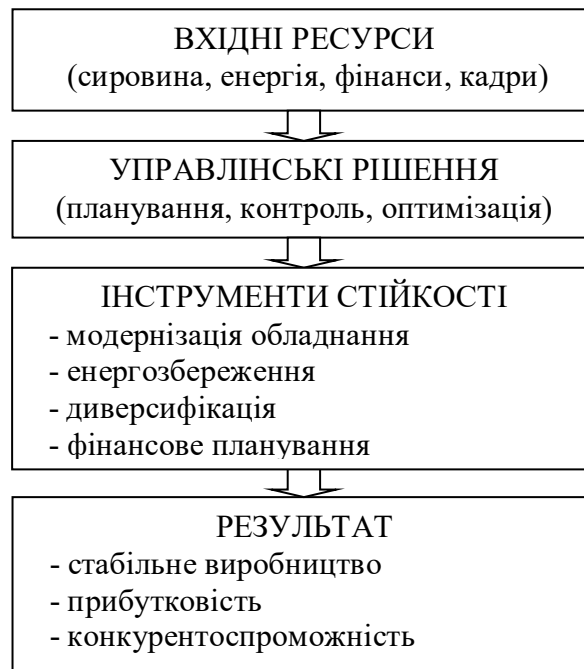


Рис. 1.3. Механізм забезпечення стійкості

Джерело: розроблено автором.

У кризових умовах функціонування галузі відбувається під впливом підвищеної невизначеності та обмеженості ресурсів, що зумовлює необхідність переорієнтації управлінських пріоритетів. У цей період окремі фактори набувають критичного значення для забезпечення стабільності та безперервності діяльності підприємств, що узагальнено в табл. 1.4 (додаток В).

З огляду на визначені фактори та їх вплив на діяльність підприємства, виникає необхідність формування ефективних підходів до зміцнення його стійкості. Це зумовлює доцільність виокремлення ключових напрямів підвищення стійкості, які забезпечують адаптацію до кризових умов та довгострокову стабільність функціонування (рис. 1.4, додаток В).

Для наочності та кращого розуміння процесу підвищення стійкості цукропереробного підприємства доцільно подати його у вигляді логічної схеми. Вона відображає взаємозв'язок між факторами, умовами та управлінськими рішеннями, що забезпечують стабільність діяльності підприємства, і представлена на рис. 1.5.

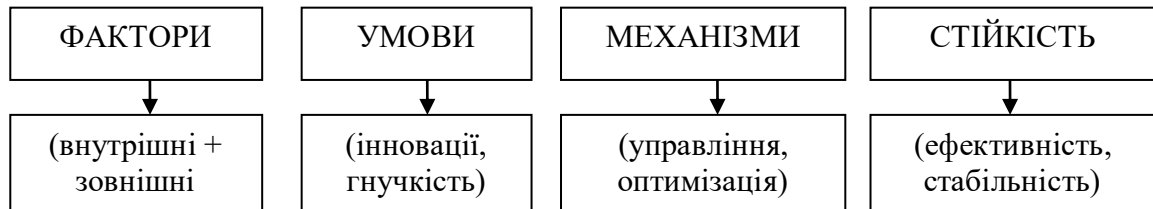


Рис. 1.5. Логічна схема формування стійкості підприємства цукропереробної галузі

Джерело: узагальнено на основі літературних джерел [11].

Стійкість цукропереробної галузі в кризових умовах формується під впливом комплексу взаємопов'язаних факторів. Вирішальне значення має здатність підприємств адаптуватися до змін зовнішнього середовища через модернізацію виробництва, підвищення енергоефективності, диверсифікацію діяльності та ефективне управління ресурсами [13]. У сучасних умовах особливої ваги набувають державна підтримка та інтеграція з аграрним сектором.

Специфіка галузі зумовлює підвищені вимоги до забезпечення стійкості: сезонність виробництва, залежність від обсягів і якості сировини, висока енергоємність та чутливість до коливань цін на цукор суттєво впливають на результати діяльності підприємств. У зв'язку з цим оцінка стійкості не може базуватися на одному показнику та потребує системного підходу.

Фінансовий підхід передбачає аналіз ліквідності, платоспроможності, фінансової незалежності та рентабельності. Виробничий підхід дозволяє оцінити завантаження потужностей, продуктивність праці, собівартість продукції та рівень втрат сировини. Ринковий підхід орієнтований на

визначення частки ринку, конкурентоспроможності продукції, цінової політики та стабільності збуту [14].

Узагальнення результатів здійснюється на основі інтегрального підходу, який об'єднує фінансові, виробничі та ринкові показники в єдиний індекс стійкості. Це забезпечує комплексну оцінку стану підприємства та створює основу для обґрунтованих управлінських рішень, що є особливо важливим для цукропереробної галузі в умовах нестабільного середовища.

Для подальшого аналізу та систематизації наведених підходів до оцінки стійкості підприємства доцільно узагальнити основні показники за фінансовим, виробничим та ринковим напрямками. Це дозволить структурувати інформацію та забезпечити наочність її сприйняття. Нижче наведено основні показники оцінки стійкості підприємства (табл. 1.5).

Таблиця 1.5

Основні показники оцінки стійкості підприємства

Група показників	Показник	Формула / зміст	Нормативне значення
Ліквідність	Коефіцієнт поточної ліквідності	Оборотні активи / Поточні зобов'язання	1,5–2,5
	Швидка ліквідність	(Оборотні – запаси) / зобов'язання	>1
Фінансова стійкість	Коеф. автономії	Власний капітал / Активи	>0,5
	Фінансовий леверидж	Зобов'язання / Власний капітал	<1
Рентабельність	Рентабельність продажів	Прибуток / Дохід	>10%
	Рентабельність активів	Прибуток / Активи	>5%
Ділова активність	Оборотність активів	Дохід / Активи	↑
	Оборотність запасів	Собівартість / Запаси	↑

Джерело: узагальнено на основі літературних джерел [15].

Цукрова промисловість має власні технологічні особливості, тому використовуються додаткові індикатори. З урахуванням специфіки цукрової промисловості, окрім загальних показників, доцільно застосовувати додаткові галузеві індикатори, які більш точно відображають особливості функціонування підприємств. У зв'язку з цим нижче наведено галузеві показники стійкості (табл. 1.6).

Таблиця 1.6

Галузеві показники стійкості

Показник	Економічний зміст
Вихід цукру (%)	Частка цукру з буряків
Втрати при переробці (%)	Рівень технологічних втрат
Завантаження потужностей (%)	Ступінь використання обладнання
Тривалість виробничого сезону	Ефективність кампанії
Собівартість 1 т цукру	Ключовий показник конкурентності

Джерело: узагальнено на основі літературних джерел [16].

Для узагальнення результатів оцінки стійкості підприємства застосовується інтегральний показник, який дозволяє об'єднати різноманітні показники в єдину узагальнюючу характеристику [16]. Такий підхід забезпечує комплексне бачення стану підприємства та спрощує процес прийняття управлінських рішень.

Етапи розрахунку:

1. Відбір показників;
2. Нормування показників (переведення у шкалу 0–1);
3. Визначення вагових коефіцієнтів (наприклад: фінансові показники – 40%, виробничі – 30%, ринкові – 30%);
4. Розрахунок інтегрального показника.

Розрахунок інтегрального показника здійснюється поетапно.

$$I = \sum (w_i \cdot x_i)$$

де: w_i – вага показника, x_i – нормоване значення.

У сучасних умовах економічної нестабільності, що посилюється воєнними діями, порушенням логістичних ланцюгів, коливанням цін на енергоносії та валютними ризиками, стійкість підприємств цукропереробної галузі набуває стратегічного значення. Вона визначає здатність підприємств не лише забезпечувати безперервність виробництва та фінансову стабільність, а й адаптуватися до змін зовнішнього середовища, зберігаючи ефективність діяльності та конкурентні позиції.

Узагальнюючи, вплив факторів стійкості має системний характер і визначає адаптивність підприємства до кризових умов. До внутрішніх належать технологічний рівень, енергоефективність, кадровий потенціал, фінансова стійкість і диверсифікація продукції. До зовнішніх – стан сировинної бази, державне регулювання, ринкова кон'юнктура, логістика, енергетична ситуація та воєнно-політичні ризики [17]. Їх взаємодія формує умови, що визначають здатність підприємства до адаптації, виживання та відновлення.

Узагальнення результатів оцінки стійкості здійснюється за допомогою інтегрального показника, що представлений у табл. 1.7. Отримане значення дозволяє оцінити загальний рівень стійкості підприємства з урахуванням фінансових, виробничих і ринкових складових. Інтегральний показник становить 0,73, що відповідає середньому рівню стійкості підприємства.

Таблиця 1.7

Приклад інтегральної оцінки

Показник	Значення	Нормоване	Вага	Зважене значення
Ліквідність	1,8	0,8	0,2	0,16
Рентабельність	12%	0,7	0,3	0,21
Завантаження потужностей	85%	0,9	0,2	0,18
Частка ринку	15%	0,6	0,3	0,18
Інтегральний показник			1,0	0,73

Джерело: складено на основі літературних джерел [17].

Це свідчить про відносно стабільний стан діяльності, однак наявність чутливості до зовнішніх факторів і необхідність подальшого зміцнення фінансових та виробничих позицій.

Інтерпретація результатів інтегральної оцінки ґрунтується на поділі значень показника стійкості на три рівні: високий, середній та низький, що дає змогу оцінити загальний стан підприємства залежно від отриманого значення (табл 1.8).

Таблиця 1.8

Інтерпретація результатів

Інтегральний показник	Рівень стійкості
$\geq 0,8$	Високий рівень
0,6–0,8	Середній рівень
$< 0,6$	Низький рівень

Джерело: узагальнено на основі літературних джерел [17].

Значення понад 0,8 свідчить про високий рівень стійкості підприємства, який характеризується стабільним фінансовим станом, ефективним використанням ресурсів і низькою чутливістю до зовнішніх ризиків. Діапазон 0,6–0,8 відповідає середньому рівню стійкості, що вказує на загалом стабільну діяльність, але з наявністю окремих слабких місць і залежністю від зовнішніх факторів. Значення менше 0,6 характеризує низький рівень стійкості та свідчить про підвищені ризики й необхідність антикризових заходів.

Для забезпечення стійкості важливе комплексне врахування внутрішніх (технологічний рівень, енергоефективність, кадровий потенціал, фінансова стійкість, диверсифікація продукції) та зовнішніх (сировинна база, державне регулювання, ринкова кон'юнктура, логістика, енергетична та воєнно-політична ситуація) факторів. Їх взаємодія формує умови для адаптації, виживання та відновлення підприємств у кризових умовах [18].

Стійкість цукропереробної галузі проявляється через інтеграцію з агровиробниками, модернізацію виробництва, підвищення енергоефективності, розвиток логістики та цифровізацію управління. У кризовий період ключового значення набувають енергоефективність, стабільність сировинної бази, фінансова ліквідність і гнучкість управління, що забезпечує економічну рівновагу та мінімізацію ризиків. Таким чином, стійкість підприємств цукропереробної галузі є комплексною економічною категорією, що поєднує виробничі, фінансові, ресурсні та ринкові аспекти.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ТА ОЦІНКА СТІЙКОСТІ ТДВ «УЗИНСЬКИЙ ЦУКРОВИЙ КОМБІНАТ»

2.1. Економіко-організаційний аналіз діяльності ТДВ «Узинський цукровий комбінат»

ТДВ «Узинський цукровий комбінат» є підприємством цукропереробної промисловості, яке здійснює виробництво цукру з цукрових буряків, а також супутньої продукції (жом, меляса). Підприємство функціонує в межах агропромислового комплексу України та є частиною продовольчого ланцюга, що забезпечує внутрішній ринок цукром.

Основною метою діяльності комбінату є забезпечення стабільного виробництва високоякісної продукції, ефективне використання ресурсного потенціалу та досягнення прибутковості в умовах нестабільного зовнішнього середовища.

Підприємство характеризується такими ключовими ознаками:

- належність до переробної промисловості;
- інтегрованість в агропромисловий комплекс;
- сезонний характер виробництва;
- висока енергоємність;
- значна частка виробничих основних засобів.

Для більш системного уявлення про організаційно-економічні параметри діяльності підприємства доцільно узагальнити основні характеристики у вигляді таблиці.

Таблиця 2.1.

Основні організаційні характеристики ТДВ «Узинський цукровий комбінат»

Параметр	Характеристика
Організаційно-правова форма	Товариство з додатковою відповідальністю
Галузь	Цукрова промисловість
Тип виробництва	Масове, сезонне
Основна продукція	Цукор-пісок, меляса, жом
Сировинна база	Цукрові буряки від сільгоспвиробників
Ринок збуту	Внутрішній (переважно Україна)
Тривалість виробничого циклу	Сезонна (з вересня по січень–лютий)

Джерело: розраховано автором на основі даних підприємства

Наведені характеристики свідчать про те, що підприємство має класичну модель функціонування для цукрової галузі: залежність від сезонної сировини, концентрацію виробництва у визначений період та орієнтацію на внутрішній ринок. Це обумовлює підвищені ризики нестабільності та потребу в ефективному управлінні ресурсами.

Організаційна структура комбінату побудована за функціональним принципом, що є типовим для промислових підприємств переробного типу (рис. 2.1)

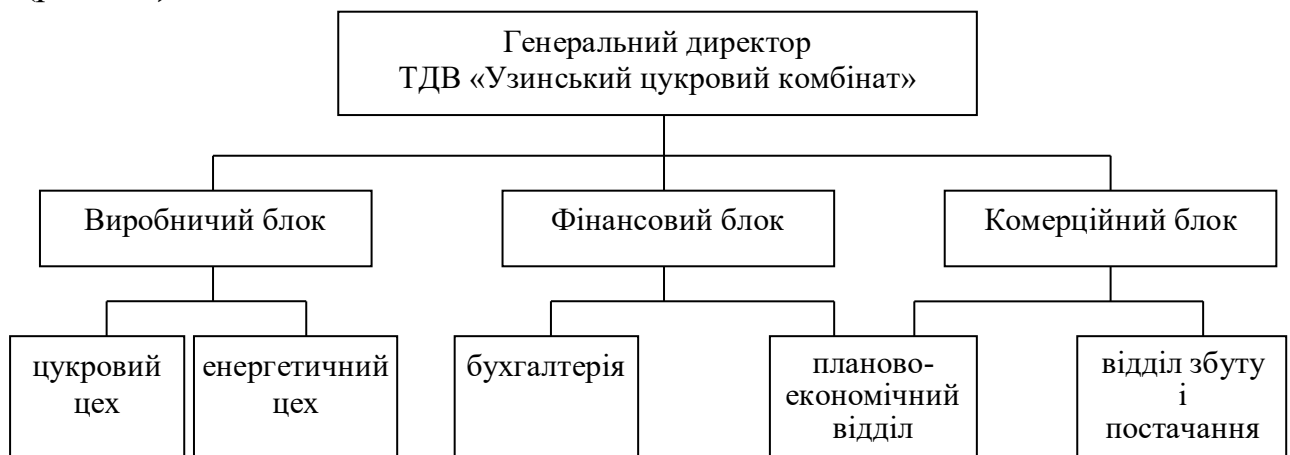


Рис. 2.1. Організаційна структура управління підприємством

Джерело: складено автором на основі даних підприємства.

Функціональна структура управління забезпечує чіткий розподіл відповідальності між підрозділами, сприяє концентрації виробничих процесів у межах спеціалізованих цехів, підвищує ефективність фінансового контролю та планування, а також забезпечує узгодженість процесів постачання сировини й реалізації готової продукції. Водночас така структура має певні обмеження, зокрема характеризується меншою гнучкістю в умовах динамічних змін зовнішнього середовища, що зумовлює необхідність постійного вдосконалення управлінських підходів і механізмів адаптації.

Економічна діяльність підприємства визначається сукупністю виробничих, фінансових та організаційних показників, що відображають ефективність використання ресурсів і результати господарювання.

Ключові показники зручно подати у вигляді табл. 2.2.

Таблиця 2.2.

Основні економічні показники діяльності комбінату

Показник	Характеристика впливу на діяльність
Обсяг переробки сировини	Визначає масштаб виробництва та рівень завантаження виробничих потужностей підприємства
Вихід цукру	Характеризує технологічну ефективність переробки сировини та якість виробничого процесу
Собівартість продукції	Формує ціну продукції та безпосередньо впливає на конкурентоспроможність підприємства
Енергетичні витрати	Складають значну частку витрат і суттєво впливають на загальний рівень собівартості
Рентабельність	Відображає загальну ефективність діяльності та рівень прибутковості підприємства

Джерело: розраховано автором.

Система показників демонструє, що ефективність діяльності підприємства визначається не лише виробничими параметрами, але й рівнем витрат, енергоефективністю та продуктивністю праці. Особливе значення має собівартість продукції, яка безпосередньо впливає на конкурентні позиції підприємства.

Діяльність ТДВ «Узинський цукровий комбінат» має ряд специфічних особливостей:

сезонність виробництва, що формує нерівномірне завантаження потужностей;

висока залежність від аграрного сектору (урожайність буряків);

енергоємність виробничого процесу;

значні коливання собівартості залежно від цін на енергоносії;

необхідність модернізації обладнання для підвищення ефективності.

Зазначені особливості формують підвищений рівень ризиків та нестабільності, що вимагає впровадження ефективних механізмів управління стійкістю підприємства.

Стійкість підприємства формується як результат взаємодії всіх етапів виробничо-економічного процесу. Ключову роль відіграє ефективність використання ресурсів, яка впливає на собівартість, конкурентоспроможність та фінансові результати діяльності (рис. 2.2).

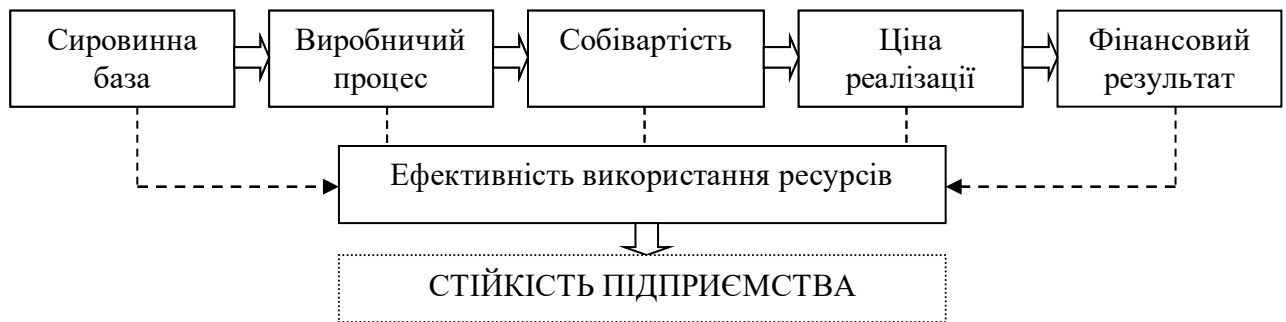


Рис. 2.2. Схема формування стійкості

Джерело: складено автором на основі даних підприємства.

Побудована схема наочно відображає причинно-наслідкові зв'язки між ключовими елементами діяльності підприємства та їх вплив на кінцевий фінансовий результат. Вона демонструє, що забезпечення стійкості можливе лише за умови комплексного управління всіма складовими процесу – від сировинного забезпечення до реалізації продукції.

Таким чином, підвищення ефективності використання ресурсів виступає визначальним чинником зміцнення фінансової стабільності та довгострокової конкурентоспроможності підприємства.

ТДВ «Узинський цукровий комбінат» є типовим представником цукрової промисловості з вираженою сезонністю виробництва та значною залежністю від зовнішніх факторів. Функціональна організаційна структура забезпечує ефективний розподіл управлінських функцій, однак потребує адаптації до сучасних умов господарювання.

Аналіз економічних характеристик свідчить, що ключовими факторами впливу на діяльність підприємства є сировинна база, енергетичні витрати та рівень технологічної ефективності, що визначають його стійкість і конкурентоспроможність [20].

Фінансово-господарська діяльність підприємства у кризових умовах є визначальним індикатором його економічної стійкості, оскільки відображає здатність адаптуватися до змін зовнішнього середовища, зберігати платоспроможність та забезпечувати прибутковість.

Для ТДВ «Узинський цукровий комбінат» аналіз діяльності у 2023–2025 роках є особливо актуальним, оскільки цей період характеризується нестабільністю ринку, коливанням цін на сировину та енергоносії, а також необхідністю прийняття антикризових управлінських рішень.

З метою оцінки впливу кризових факторів доцільно проаналізувати динаміку основних фінансових показників підприємства.

Таблиця 2.3

Динаміка фінансових показників підприємства в умовах кризи

Показник	Рік			Відхилення 2025/2023
	2023	2024	2025	
Дохід, грн	271 530 000	139 945 000	141 185 000	-130 345 000
Чистий прибуток, грн	10 511 000	4 623 000	7 422 000	-3 089 000
Рентабельність, %	3,87	3,3	5,26	+1,39
Активи, грн	339 416 000	336 888 000	357 066 000	+17 650 000
Зобов’язання, грн	268 449 000	261 298 000	274 054 000	+5 605 000

Джерело: узагальнено автором на підставі фінансової звітності.

Аналіз динаміки показників свідчить, що підприємство зазнало значного негативного впливу кризових факторів у 2024 році, що проявилось у різкому скороченні доходу майже вдвічі порівняно з 2023 роком. Це може бути пов’язано зі зниженням обсягів виробництва, порушенням логістичних ланцюгів або зменшенням попиту.

Водночас у 2025 році спостерігається часткова стабілізація діяльності: дохід незначно зріс, а чистий прибуток і рентабельність суттєво покращилися. Це свідчить про ефективність антикризових управлінських заходів, спрямованих на оптимізацію витрат і підвищення результативності діяльності. Одним із ключових інструментів забезпечення стійкості в кризовий період є управління трудовими ресурсами.

Для оцінки ефективності управлінських рішень у цій сфері узагальнимо відповідні показники.

Таблиця 2.4

Показники ефективності використання персоналу в умовах кризи

Показник	Рік			Відхилення 2025/2023
	2023	2024	2025	
Кількість працівників, осіб	98	58	24	-74
Середня зарплата, до оподаткування, грн	3 807	5 895	7 545	+3 738
Дохід на 1 працівника, грн	2 770 714	2 412 845	5 882 708	+3 111 994

Джерело: складено за даними фінансової звітності.

У кризових умовах підприємство реалізувало політику оптимізації персоналу, що проявилось у значному скороченні чисельності працівників. Водночас відбулося підвищення рівня оплати праці, що може свідчити про збереження найбільш кваліфікованого персоналу.

Зростання доходу на одного працівника у 2025 році свідчить про підвищення продуктивності праці, що є важливим чинником забезпечення економічної стійкості підприємства.

У кризовий період особливого значення набуває здатність підприємства підтримувати фінансову рівновагу.

Таблиця 2.5

Показники фінансової стійкості підприємства

Показник	Рік		
	2023	2024	2025
Активи, грн	339 416 000	336 888 000	357 066 000
Зобов'язання, грн	268 449 000	261 298 000	274 054 000
Власний капітал, грн	70 967 000	75 590 000	83 012 000

Джерело: складено за даними фінансової звітності.

Поступове зростання власного капіталу підприємства свідчить про зміцнення його фінансової бази навіть у складних умовах. Це є важливою ознакою стійкості, оскільки підприємство зберігає здатність фінансувати свою діяльність.

Разом з тим, висока частка зобов'язань вказує на залежність від позикових ресурсів, що підвищує фінансові ризики у кризовий період.

Проведений аналіз дозволяє зробити висновок, що підприємство функціонує в умовах кризи, проте демонструє здатність до адаптації.

Ключові прояви цього:

- скорочення масштабів діяльності з подальшою стабілізацією;
- підвищення ефективності використання ресурсів;
- оптимізація персоналу;
- покращення показників рентабельності;
- збереження фінансової стійкості.

Фінансово-господарська діяльність ТДВ «Узинський цукровий комбінат» у кризовий період характеризується поєднанням негативних тенденцій (зниження доходів) та позитивних змін (зростання ефективності та рентабельності).

Це свідчить про формування адаптивної моделі управління, яка дозволяє підприємству зберігати стійкість в умовах нестабільності. Отримані результати є основою для розробки напрямів підвищення стійкості підприємства, що буде розглянуто у наступному розділі.

2.2. Комплексна оцінка та факторний аналіз стійкості підприємства в умовах кризи

Оцінка стійкості підприємства включає фінансову та виробничу складові. У кризовий період це особливо важливо, оскільки підприємство має підтримувати стабільність виробництва, платоспроможність і ефективно використовувати ресурсів, незважаючи на зовнішні ризики [21].

Для ТДВ «Узинський цукровий комбінат» аналіз проводиться за даними 2023–2025 років, коли підприємство зазнало значного впливу кризових факторів: зниження обсягів переробки, коливання цін на сировину та енергію, нерівномірне завантаження потужностей.

Фінансова стійкість визначається здатністю підприємства зберігати рівновагу між власними і залученими ресурсами, виконувати фінансові зобов'язання і підтримувати платоспроможність.

Таблиця 2.6

Основні фінансові показники стійкості підприємства

Показник	2023 р.	2024 р.	2025 р.	Норма	Оцінка
Власний капітал, грн	70 967 000	75 590 000	83 012 000	—	Зростання
Активи, грн	339 416 000	336 888 000	357 066 000	—	Зростання
Зобов'язання, грн	268 449 000	261 298 000	274 054 000	—	Високі
Коефіцієнт автономії	0,21	0,22	0,23	>0,5	Низький
Частка зобов'язань у активах	0,79	0,78	0,77	<0,5	Високий

Джерело: складено за даними фінансової звітності.

Аналіз даних табл. 2.6 свідчить про неоднозначний стан фінансової стійкості підприємства у досліджуваній період. Позитивною тенденцією є поступове зростання власного капіталу: з 70 967 тис. грн у 2023 р. до 83 012 тис. грн у 2025 р., що свідчить про зміцнення внутрішніх фінансових ресурсів підприємства та підвищення його потенціалу самофінансування.

Разом з тим спостерігається збереження значної частки зобов'язань у структурі капіталу. Незважаючи на незначне зниження частки зобов'язань у активах (з 0,79 до 0,77), її значення суттєво перевищує нормативний рівень (<0,5), що вказує на високий рівень фінансової залежності підприємства від позикових коштів.

Коефіцієнт автономії протягом 2023–2025 рр. має незначну позитивну динаміку (з 0,21 до 0,23), однак залишається значно нижчим за нормативне значення (>0,5). Це свідчить про недостатній рівень фінансової незалежності підприємства та обмежені можливості покриття зобов'язань за рахунок власного капіталу.

Отже, незважаючи на позитивні тенденції зростання власного капіталу, фінансова стійкість підприємства залишається низькою через високу залежність від зовнішніх джерел фінансування. Це підвищує фінансові ризики та знижує здатність підприємства ефективно функціонувати в умовах кризи.

Здатність підприємства виконувати короткострокові зобов'язання – критичний аспект стійкості у кризовий період.

Таблиця 2.7

Показники ліквідності підприємства

Показник	Рік			Норма	Оцінка
	2023	2024	2025		
Поточна ліквідність	1,2	1,1	1,3	1,5–2,0	Нижче нормативного значення, але має позитивну динаміку
Швидка ліквідність	0,7	0,6	0,8	0,8–1,0	Гранична
Абсолютна ліквідність	0,15	0,12	0,18	0,2–0,3	Низька

Джерело: складено за даними фінансової звітності.

Підприємство має обмежений запас фінансової міцності, але покращення показників у 2025 році свідчить про успішні антикризові заходи щодо управління оборотними активами.

Виробнича стійкість оцінює здатність підприємства підтримувати стабільність технологічних процесів і ефективно використовувати ресурси.

Таблиця 2.8

Показники виробничої стійкості підприємства

Показник	Рік			Тенденція
	2023	2024	2025	
Обсяг переробки цукрових буряків, т	35 000	18 000	20 000	Спад та стабілізація
Вихід цукру, %	12,8	12,5	13,0	Позитивна динаміка
Енергоспоживання, кВт·год/т	1 500	1 650	1 480	Зменшення завдяки оптимізації
Відсоток браку продукції, %	4,2	5,8	4,5	Зменшення після оптимізації
Коефіцієнт використання обладнання, %	78	62	85	Підвищення ефективності

Джерело: складено за даними фінансової звітності.

Підприємство оптимізувало виробничі процеси, що дозволило зменшити енергоспоживання та брак продукції. Зростання коефіцієнта використання обладнання свідчить про підвищення технологічної ефективності, що сприяє стійкості.

Для інтегрованої оцінки доцільно узагальнити фінансові та виробничі показники.

Таблиця 2.9

Комплексна оцінка стійкості підприємства

Складова	Рівень	Характеристика
Фінансова стійкість	Низька	Висока залежність від позикових коштів
Ліквідність	Середня	Показники покращуються, але нижчі за норматив
Виробнича стійкість	Середня/висока	Ефективність використання ресурсів зростає
Загальна стійкість	Середня	Підприємство адаптується до кризи

Джерело: складено за даними фінансової звітності.

Підприємство демонструє середній рівень стійкості. Незважаючи на фінансові обмеження, виробнича оптимізація та підвищення ефективності ресурсів дозволяють підприємству зберігати стабільність і адаптуватися до кризових умов.

Аналіз фінансової та виробничої стійкості ТДВ «Узинський цукровий комбінат» показав, що підприємство функціонує в умовах підвищених ризиків. Основні виклики – висока фінансова залежність та обмежена ліквідність.

Разом із тим підприємство демонструє ефективну адаптацію виробничих процесів, зростання продуктивності обладнання та оптимізацію витрат, що дозволяє підтримувати стабільність у кризовий період.

Стійкість підприємства визначається здатністю ефективно функціонувати та адаптуватися до зовнішніх та внутрішніх змін, зберігаючи фінансову стабільність, виробничу ефективність та конкурентоспроможність. Для ТДВ «Узинський цукровий комбінат» кризовий період особливо відчутний через сезонність виробництва, коливання цін на цукрові буряки та енергоносії, а також залежність від аграрного сектору та ринку збуту.

Аналіз факторів стійкості дозволяє виділити ключові внутрішні та зовнішні елементи, які впливають на можливості підприємства протистояти кризовим явищам. Внутрішні фактори включають організаційну структуру,

технологічний рівень, ефективність використання ресурсів та фінансові показники. Зовнішні фактори – ринкові умови, зміни цін на сировину, політичні та економічні ризики, кліматичні умови, що впливають на врожайність буряків.

Для системного підходу до аналізу стійкості підприємства доцільно розділити фактори на дві групи [23]:

1. Внутрішні (управлінські та технологічні):

- структура виробництва та функціональна організація;
- продуктивність праці та ефективність обладнання;
- собівартість продукції та контроль витрат;
- фінансова стійкість та платоспроможність;
- управлінські рішення щодо закупівлі сировини та оптимізації

виробничих процесів.

2. Зовнішні (ринкові та екологічні):

- ціни на цукрові буряки та енергоносії;
- коливання кліматичні умови та врожайність сировини;
- попиту на цукор на внутрішньому ринку;
- законодавчі та податкові зміни;
- конкуренція та загальні економічні тенденції.

Для зручності та наочності результати аналізу доцільно представити у табл. 2.10.

Як видно з табл. 2.10, найвищий рівень ризику спостерігається у сферах, пов'язаних із сировиною, енергоспоживанням та технічним забезпеченням виробництва. Це пояснюється тим, що будь-які негативні коливання в цих факторах безпосередньо впливають на собівартість продукції, ефективність виробництва та рентабельність.

Внутрішні фактори управлінського характеру, такі як структура управління та оборотні кошти, формують здатність підприємства швидко реагувати на зміни, що критично для стабілізації діяльності в кризовий період.

Таблиця 2.10

Фактори впливу на стійкість ТДВ «Узинський цукровий комбінат» в
кризовий період

Група факторів	Конкретні фактори	Характер впливу	Рівень ризику
Внутрішні	Структура управління	Впливає на швидкість прийняття рішень	Середній
	Продуктивність обладнання	Визначає технологічну ефективність	Високий
	Собівартість продукції	Впливає на конкурентоспроможність	Високий
	Фінансова стійкість	Забезпечує можливість протистояти кризі	Середній
	Оборотні кошти	Визначають ліквідність та платоспроможність	Високий
Зовнішні	Ціна сировини (буряки)	Безпосередньо впливає на витрати	Високий
	Ціна енергоносіїв	Формує структуру витрат	Високий
	Попит на цукор	Визначає рівень реалізації	Середній
	Кліматичні умови	Впливають на врожайність	Високий
	Законодавчі зміни	Можуть змінювати податкове навантаження	Середній

Джерело: складено автором на основі даних підприємства.

Зовнішні фактори визначають вихідні умови виробництва та витрат, тоді як внутрішні фактори – шлях адаптації і управління цими умовами. Ефективне управління внутрішніми ресурсами дозволяє мінімізувати негативний вплив зовнішніх ризиків та підтримувати стійкість підприємства в кризовий період.

Стійкість ТДВ «Узинський цукровий комбінат» у кризовий період формується під впливом як зовнішніх, так і внутрішніх факторів. Проведений аналіз свідчить, що ТДВ «Узинський цукровий комбінат» функціонує в умовах підвищеної залежності від зовнішніх факторів, що формує нестабільність фінансових результатів у кризовий період. Водночас підприємство демонструє ознаки адаптації через підвищення ефективності використання ресурсів та оптимізацію управлінської структури.

Отже, рівень стійкості підприємства можна охарактеризувати як середній із тенденцією до поступової стабілізації за умови впровадження ефективних управлінських рішень.

РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ СТІЙКОСТІ ПІДПРИЄМСТВА В КРИЗОВИХ УМОВАХ

У сучасних умовах господарювання, особливо в період кризи, питання стійкості підприємства стає одним із ключових. Як показав аналіз у попередньому розділі, ТДВ «Узинський цукровий комбінат» функціонує в умовах значної нестабільності: зниження доходів, залежність від зовнішніх факторів, висока частка позикового капіталу. Водночас підприємство демонструє здатність адаптуватися, що створює основу для подальшого зміцнення його позицій.

Щоб підприємство не просто «виживало», а розвивалося навіть у кризових умовах, необхідно визначити конкретні напрями підвищення його стійкості. Однією з головних проблем підприємства є висока собівартість продукції, яка значною мірою залежить від енергоносіїв і сировини.

Тому перший і найбільш очевидний напрям – це контроль і скорочення витрат.

Що можна зробити:

- впровадження енергозберігаючих технологій;
- оптимізація виробничих процесів;
- зменшення непродуктивних витрат;
- раціональне використання сировини.

Підприємству потрібно «менше витратити на виробництво тієї ж кількості продукції».

У попередньому аналізі видно, що підприємство вже зробило кроки у цьому напрямі (зростання продуктивності праці, зменшення енергоспоживання).

Але цей процес потрібно продовжувати:

- модернізація обладнання;
- підвищення кваліфікації працівників;
- автоматизація окремих процесів;

- покращення організації праці.

Це дозволяє отримувати більший результат з тих самих ресурсів.

Одним із найслабших місць підприємства є висока залежність від позикових коштів.

Тому важливо:

- поступово зменшувати боргове навантаження;
- збільшувати частку власного капіталу;
- контролювати фінансові потоки;
- формувати резерви.

Підприємство має менше залежати від кредитів і більше працювати за рахунок власних ресурсів.

Підприємство сильно залежить від:

- цукрових буряків;
- сезонності виробництва.

Це створює ризики.

Тому доцільно:

- розширювати асортимент продукції;
- активніше використовувати побічну продукцію (жом, меляса);
- шукати нові ринки збуту.

Це дозволить зменшити ризики і не залежати від одного джерела доходу.

Кризові умови вимагають швидких і точних управлінських рішень.

Тому важливо:

- впроваджувати сучасні методи управління;
- покращувати систему планування;
- використовувати аналіз ризиків;
- швидко реагувати на зміни ринку.

Тобто підприємство має бути гнучким, а не «інертним».

Розглянуті вище підходи до забезпечення стійкості підприємства доцільно узагальнити у вигляді логічної моделі управління. Для наочного

відображення взаємозв'язку основних етапів формування стійкості підприємства наведено блок-схему (рис. 3.1).

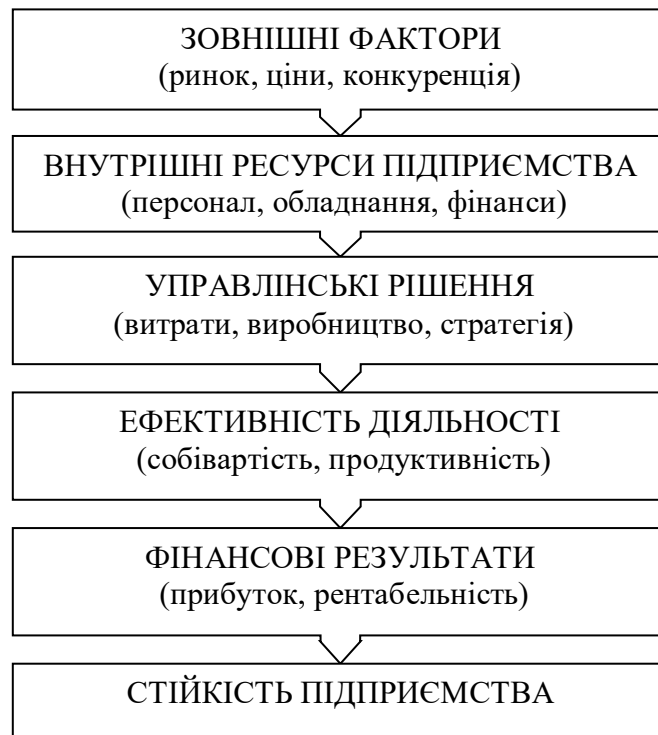


Рис. 3.1. Формування стійкості підприємства

Джерело: розроблено автором.

Сутність запропонованого механізму полягає в тому, що фінансово-виробнича стійкість підприємства формується як результат послідовного управлінського циклу, який охоплює діагностику стану, ідентифікацію ризиків, прийняття управлінських рішень, їх реалізацію та подальший контроль.

Зміст схеми відображає причинно-наслідковий зв'язок між якістю управління ресурсами та кінцевими результатами діяльності підприємства: ефективне використання ресурсного потенціалу забезпечує підвищення операційної ефективності, що, у свою чергу, призводить до зростання прибутковості та формування стійкого фінансово-економічного стану підприємства.

Таким чином, управлінська логіка моделі базується на взаємозв'язку «ресурси → ефективність → прибуток → стійкість», що є ключовим принципом сучасного антикризового менеджменту.

Для систематизації запропонованих заходів щодо підвищення стійкості підприємства доцільно узагальнити основні напрями, їх зміст та очікувані результати. Узагальнення наведено в табличній формі (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

Узагальнення напрямів підвищення стійкості підприємства

Напрямок	Зміст заходів	Очікуваний результат
Зниження витрат	Оптимізація собівартості продукції, скорочення непродуктивних витрат, підвищення контролю за використанням ресурсів	Зростання прибутковості та підвищення рентабельності діяльності
Підвищення ефективності використання ресурсів	Рациональне використання трудових, матеріальних та виробничих ресурсів, зменшення простоїв обладнання	Зростання продуктивності праці та ефективності виробництва
Забезпечення фінансової стабільності	Зменшення рівня кредиторської заборгованості, оптимізація структури капіталу, посилення платоспроможності	Зниження фінансових ризиків та підвищення ліквідності
Диверсифікація діяльності	Розширення асортименту продукції та пошук нових ринків збуту	Стабілізація доходів та зменшення залежності від одного виду продукції
Удосконалення системи управління	Впровадження сучасних методів управління, підвищення якості управлінських рішень, цифровізація процесів	Підвищення адаптивності підприємства до змін зовнішнього середовища

Джерело: узагальнено на основі літературних джерел [24].

Для забезпечення стійкості ТДВ «Узинський цукровий комбінат» у кризових умовах необхідно застосовувати комплексний підхід. Найбільш важливими напрямками є зниження витрат, підвищення ефективності використання ресурсів, зміцнення фінансової стійкості та удосконалення управління.

Проведений аналіз показує, що підприємство вже має потенціал до адаптації, однак для досягнення стабільного розвитку необхідно системно впроваджувати зазначені заходи. Реалізація цих напрямів дозволить не лише подолати наслідки кризи, але й сформувати основу для довгострокового зростання.

Для забезпечення стійкості ТДВ «Узинський цукровий комбінат» у кризових умовах недостатньо лише визначити напрями покращення діяльності – важливо також оцінити їх економічну доцільність та

управлінську ефективність. Це дозволяє обґрунтувати доцільність впровадження відповідних заходів та визначити їх вплив на фінансові результати підприємства.

Розрахунок ефективності запропонованих заходів проведено на основі показників діяльності підприємства за 2025 рік, що відображає поточний стан підприємства після часткової адаптації до кризових умов.

Одним із ключових напрямів підвищення стійкості підприємства є оптимізація витрат. У рамках управлінських рішень передбачається впровадження заходів з енергозбереження, контролю витрат та раціоналізації виробничих процесів [25].

Собівартість продукції визначається як різниця між доходом та прибутком:

$$\text{Собівартість} = 141\,185\,000 - 7\,422\,000 = 133\,763\,000 \text{ грн}$$

При зниженні собівартості на 5% економія становитиме:

$$133\,763\,000 \times 5\% = 6\,688\,150 \text{ грн}$$

Відповідно, новий прибуток складе:

$$7\,422\,000 + 6\,688\,150 = 14\,110\,150 \text{ грн}$$

Управлінське обґрунтування: запровадження системи контролю витрат та енергоменеджменту є економічно доцільним, оскільки дозволяє суттєво збільшити прибуток підприємства без розширення масштабів виробництва.

Підвищення ефективності використання трудових ресурсів є важливим напрямом управління підприємством. Це може бути досягнуто за рахунок автоматизації, оптимізації чисельності персоналу та підвищення кваліфікації працівників.

У 2025 році дохід на одного працівника становив: 5 882 708 грн

За умови зростання продуктивності праці на 10%:

$$5\,882\,708 \times 1,10 = 6\,470\,979 \text{ грн}$$

При чисельності персоналу 24 особи загальний дохід складе:

$$6\,470\,979 \times 24 = 155\,303\,496 \text{ грн}$$

$$\text{Приріст доходу: } 155\,303\,496 - 141\,185\,000 = 14\,118\,496 \text{ грн}$$

Управлінське обґрунтування: реалізація заходів щодо підвищення продуктивності праці дозволяє забезпечити зростання доходів підприємства без залучення додаткових трудових ресурсів, що є важливим фактором підвищення ефективності управління [26].

Значну частку витрат підприємства становлять енергоносії, тому впровадження енергозберігаючих технологій є одним із пріоритетних управлінських рішень.

Загальне енергоспоживання: $1480 \times 20\,000 = 29\,600\,000$ кВт·год

За умови зниження енергоспоживання на 8% економія становитиме:

$29\,600\,000 \times 8\% = 2\,368\,000$ кВт·год

При середній вартості електроенергії 4 грн/кВт·год:

$2\,368\,000 \times 4 = 9\,472\,000$ грн

Управлінське обґрунтування: Впровадження системи енергоменеджменту дозволяє значно знизити витрати підприємства та підвищити його фінансову стійкість.

Таблиця 3.2

Оцінка ефективності запропонованих заходів

Захід	Економічний ефект, грн
Зниження собівартості	6 688 150
Підвищення продуктивності праці	14 118 496
Енергозбереження	9 472 000
Очікуваний сукупний позитивний результат	30 278 646

Джерело: узагальнено на основі літературних джерел [26].

Сукупний економічний ефект від впровадження запропонованих управлінських заходів перевищує 30 млн грн, що свідчить про їх високу ефективність та доцільність застосування в умовах кризи.

Поточний прибуток підприємства становить: 7 422 000 грн

З урахуванням впровадження запропонованих заходів:

$7\,422\,000 + 30\,278\,646 = 37\,700\,646$ грн

Управлінське обґрунтування: комплексне впровадження заходів дозволяє збільшити прибуток підприємства більш ніж у п'ять разів, що суттєво підвищує його фінансову стійкість та конкурентоспроможність.

Для ефективного впровадження зазначених напрямів підприємству доцільно:

- розробити програму управління витратами;
- впровадити систему енергоменеджменту;
- удосконалити систему мотивації персоналу;
- оптимізувати організаційну структуру управління;
- забезпечити постійний моніторинг показників ефективності діяльності.

Проведені розрахунки підтверджують, що запропоновані заходи мають значний економічний потенціал і є доцільними з точки зору управління підприємством. Їх реалізація дозволяє не лише знизити витрати та підвищити ефективність використання ресурсів, але й забезпечити стабільний розвиток підприємства в умовах кризи.

Таким чином, впровадження комплексного підходу до управління витратами, продуктивністю та енергоспоживанням є ключовим фактором підвищення стійкості ТДВ «Узинський цукровий комбінат».

З урахуванням результатів аналізу діяльності ТДВ «Узинський цукровий комбінат» можна зробити висновок, що підприємство функціонує в умовах підвищених фінансових ризиків, що проявляються у високій залежності від позикового капіталу, коливаннях доходів та значному впливі зовнішніх факторів. Водночас виробнича діяльність характеризується сезонністю, значною енергоємністю та залежністю від сировинної бази.

У зв'язку з цим виникає необхідність розробки комплексу заходів, спрямованих на одночасне зміцнення як фінансової, так і виробничої стійкості підприємства.

Фінансова стійкість підприємства визначається його здатністю своєчасно виконувати зобов'язання та забезпечувати стабільне формування прибутку. Для її підвищення доцільно реалізувати такі заходи [27]:

Оптимізація структури капіталу. Підприємству необхідно поступово зменшувати частку позикового капіталу та підвищувати частку власних

джерел фінансування. Це дозволить знизити фінансову залежність і зменшити ризик втрати платоспроможності.

Посилення контролю за грошовими потоками. Запровадження системи бюджетування та оперативного фінансового планування дасть можливість більш ефективно управляти доходами та витратами, уникати касових розривів та підвищити фінансову дисципліну.

Формування фінансових резервів. Створення резервного фонду дозволить підприємству швидше реагувати на кризові ситуації, пов'язані з коливанням цін, попиту або витрат.

Підвищення рентабельності діяльності. За рахунок зниження собівартості продукції та підвищення ефективності виробництва підприємство зможе збільшити рівень прибутковості, що безпосередньо впливає на фінансову стійкість.

Виробнича стійкість підприємства визначається стабільністю виробничих процесів, ефективністю використання ресурсів та здатністю забезпечувати безперервний випуск продукції.

Модернізація виробничого обладнання. Оновлення основних засобів дозволить підвищити продуктивність, зменшити втрати сировини та знизити енерговитрати.

Впровадження енергозберігаючих технологій. Зважаючи на високу енергоємність виробництва, впровадження енергоефективних технологій є одним із ключових напрямів підвищення стійкості підприємства.

Оптимізація виробничих процесів. Раціональна організація виробництва, скорочення простоїв обладнання та впровадження принципів бережливого виробництва (Lean) дозволять підвищити загальну ефективність роботи підприємства.

Управління запасами сировини. Формування оптимального рівня запасів дозволить уникнути перебоїв у виробництві та зменшити витрати на зберігання.

Ефективне підвищення стійкості можливе лише за умови комплексного підходу, який поєднує фінансові та виробничі заходи. Управлінські рішення мають бути спрямовані на синхронізацію фінансових потоків із виробничими процесами [28].

Розглянуті елементи формування фінансово-виробничої стійкості доцільно узагальнити у вигляді цілісного управлінського механізму. Для наочного відображення його структури та взаємозв'язків наведено рисунок 3.2.

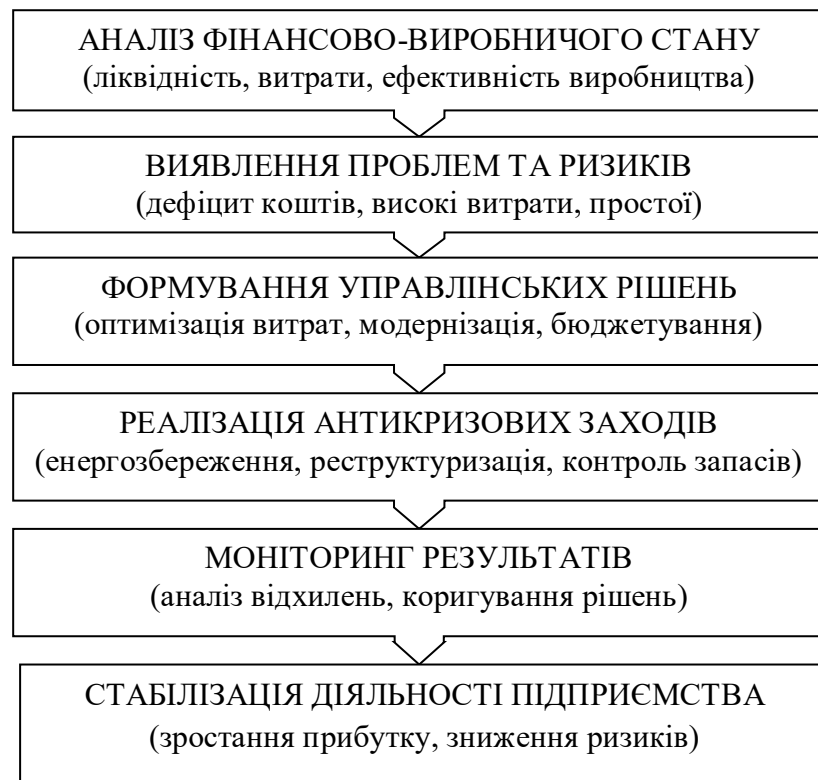


Рис. 3.2. Механізм забезпечення фінансово-виробничої стійкості підприємства

Джерело: розроблено автором.

Запропонований рисунок 3.2. відображає послідовний механізм забезпечення фінансово-виробничої стійкості підприємства.

Першим етапом є аналіз фінансово-виробничого стану, який дозволяє оцінити основні показники діяльності підприємства та виявити проблемні зони. Далі здійснюється ідентифікація ключових ризиків, таких як нестача оборотних коштів, високі витрати або неефективне використання ресурсів [29].

На основі отриманих результатів формуються управлінські рішення, спрямовані на оптимізацію витрат, підвищення ефективності виробництва та покращення фінансового стану підприємства. Наступним етапом є реалізація антикризових заходів, що включає практичне впровадження прийнятих рішень у діяльність підприємства.

Після цього здійснюється моніторинг результатів для оцінки ефективності впроваджених заходів та, за потреби, коригування управлінських рішень. Завершальним етапом є стабілізація діяльності підприємства, що проявляється у покращенні фінансових результатів і зниженні рівня ризиків [30].

Таким чином, схема відображає безперервний управлінський цикл, спрямований на підвищення стійкості підприємства в кризових умовах. Підвищення фінансової та виробничої стійкості ТДВ «Узинський цукровий комбінат» можливе лише за умови комплексної реалізації управлінських заходів. Найбільш пріоритетними є оптимізація структури капіталу, впровадження системи фінансового контролю, модернізація виробництва та енергозбереження.

Реалізація запропонованих заходів дозволить знизити рівень фінансових ризиків, підвищити ефективність використання ресурсів та забезпечити стабільний розвиток підприємства навіть у кризових умовах.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

У результаті виконання дослідження було розкрито теоретичні, аналітичні та практичні аспекти управління стійкістю підприємства в кризових умовах на прикладі ТДВ «Узинський цукровий комбінат».

У першому розділі дослідження узагальнено теоретико-методичні підходи до трактування економічної стійкості підприємства як комплексної характеристики його здатності зберігати ефективність функціонування, адаптуватися до змін зовнішнього середовища, підтримувати фінансову рівновагу та забезпечувати безперервність виробничої діяльності в умовах кризи. Встановлено, що стійкість підприємства формується під впливом внутрішніх і зовнішніх факторів, серед яких особливе значення мають фінансова стабільність, рівень ресурсного забезпечення, ефективність управління, ринкова кон'юнктура, інфляційні процеси, воєнні ризики та зміни логістичних зв'язків. Особливу увагу приділено сучасним підходам до антикризового управління як інструменту підтримання стійкості господарюючого суб'єкта.

У другому розділі проведено економіко-організаційний аналіз діяльності підприємства, що дозволило оцінити сучасний стан виробничо-господарської діяльності, структуру ресурсного потенціалу, фінансові результати та тенденції розвитку підприємства. За результатами комплексної оцінки встановлено, що діяльність підприємства характеризується наявністю як позитивних тенденцій, так і окремих проблемних аспектів, пов'язаних із впливом кризових факторів зовнішнього середовища. Факторний аналіз показав, що на рівень стійкості підприємства найбільше впливають зміни собівартості продукції, динаміка доходів від реалізації, рівень ліквідності, забезпеченість оборотними коштами та структура капіталу.

У процесі дослідження підтверджено, що в сучасних умовах кризового розвитку для підприємств харчової промисловості особливого значення набуває здатність оперативно адаптувати виробничу політику, контролювати

витрати, оптимізувати використання ресурсів та підтримувати достатній рівень фінансової стійкості.

У третьому розділі обґрунтовано основні напрями підвищення стійкості підприємства в кризових умовах. Визначено, що пріоритетними заходами є удосконалення системи фінансового планування, оптимізація структури витрат, посилення контролю за використанням оборотних активів, підвищення ефективності виробничих процесів, модернізація окремих елементів технологічної бази та диверсифікація напрямів господарської діяльності. Важливим напрямом також є підвищення адаптивності управлінської системи до швидких змін ринкового середовища.

Практичне значення проведеного дослідження полягає у можливості використання запропонованих рекомендацій для підвищення економічної стійкості підприємства, зміцнення його конкурентних позицій та забезпечення стабільного функціонування в умовах нестабільного зовнішнього середовища.

Отже, забезпечення стійкості підприємства в кризових умовах потребує комплексного підходу, що поєднує фінансові, організаційні, виробничі та стратегічні інструменти управління, спрямовані на формування довгострокової здатності підприємства до стабільного розвитку.

Доцільним є впровадження системи постійного моніторингу фінансових показників підприємства для своєчасного виявлення кризових тенденцій та прийняття управлінських рішень. Важливим напрямом також є оптимізація структури витрат, підвищення ефективності використання виробничих ресурсів і розширення можливостей диверсифікації діяльності підприємства з метою зміцнення його стійкості в умовах нестабільного економічного середовища.

За необхідності підприємству рекомендовано посилити стратегічне планування, орієнтоване на зниження ризиків, оновлення виробничої бази та підвищення конкурентоспроможності продукції на внутрішньому і зовнішньому ринках.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Савченко М. В., Мельник С. В., Цимбалюк І. В. Управління фінансовою стійкістю та платоспроможністю підприємства як інструмент посилення економічної безпеки. *Актуальні проблеми економіки*. 2019. № 11(221). С. 61–74.
2. Коваль Н. В. Управління потенціалом підприємства: навч. посіб. Біла Церква: БНАУ, 2018. 375 с.
3. Пігуль Н. Г., Дехтяр Н. А., Поповченко А. Л. Теоретичні засади управління фінансовою стійкістю підприємств. *Інфраструктура ринку*. 2022. Вип. 69. С. 199–205.
4. Свиноус І. В., Гринчук Ю. С., Биба В. А., Туржанський В. А., Хайнас А. А. Інформаційно-аналітичне забезпечення як ключовий елемент системи антикризового стратегічного управління конкурентоспроможністю підприємства. *Агросвіт*. № 22. 2025. С. 77-84. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6792.2025.22.77>
5. Чередніченко А. О., Васечко Л. І., Рамський А. Ю. Стратегічне управління фінансовою стійкістю суб'єктів господарювання. *European Scientific Journal of Economic and Financial Innovation*. 2023. № 1 (11). С. 112–124.
6. Насікан Н. І., Гринчук Ю. С., Вдовічена О. Г. Ризик-орієнтовний менеджмент корпоративних підприємств у сучасних умовах. *Економіка та держава*. 2021. № 3. С. 71–76. DOI: [10.32702/2306-6806.2021.3.71](https://doi.org/10.32702/2306-6806.2021.3.71)
7. Бодарева Т. І., Шірінян Л. В. Управління фінансовою стійкістю підприємства. *Причорноморські економічні студії*. 2018. Вип. 35. С. 85–90.
8. Костенко Ю., Короленко О., Гузь М. Аналіз фінансової стійкості підприємства в умовах воєнного стану. *Економіка та суспільство*. 2022. С. 43–48.
9. Вівчар О. Й., Кос Т. Ю. Сучасні методи оцінювання фінансової стійкості підприємства. *Молодий вчений*. 2023. № 4 (116). С. 115–119.

10. Лисевич С. Г., Веліканова В. К. Управління фінансовою стійкістю та фактори, що впливають на неї. *Вісник Полтавської державної аграрної академії*. 2013. Вип. 6, т. 2. С. 211–215.
11. Ареф'єва О. В., Пілецька С. Т., Кравчук Н. М. Адаптивне управління фінансовою стійкістю підприємства при забезпеченні його економічної безпеки. *Проблеми системного підходу в економіці*. 2020. Вип. 1 (75). С. 80–89.
12. Кальченко, О. М. Теоретичні аспекти формування механізму управління фінансовою стійкістю підприємства. *Проблеми і перспективи економіки та управління*. 2021. № 2(6). С. 320–326.
13. Лучко М. Р., Жукевич С. М., Фаріон А. І. Фінансовий аналіз: навч. посіб. Тернопіль: ТНЕУ, 2016. 304 с.
14. Борзенко В. І., П'ятак Т. В. Управління фінансовою стійкістю підприємства. *Вісник НТУ «ХПІ»*. 2020. № 6 (8). С. 66–70.
15. Домбровська С. О., Горбаченко М. Д. Фінансова стійкість підприємства: оцінка та шляхи підвищення. *Науковий вісник ОНЕУ*. 2021. № 3–4. С. 28–34.
16. Адонін С. В., Шиманська Д. О. Управління фінансовою стійкістю суб'єкта підприємницької діяльності. *Ефективна економіка*. 2022. № 3. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/3_2022/73.pdf
17. Бегун С. І., Штинь А. М. Прогнозування фінансової неспроможності підприємства. *Інфраструктура ринку*. 2018. Вип. 19. С. 558–564.
18. Фурман І. В. Процес управління фінансовою стійкістю підприємства та шляхи його вдосконалення. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2017. № 1 (19). С. 31–36.
19. Кизим М. О., Забродський В. А., Зінченко В. А., Колчак Ю. С. Оцінка і діагностика фінансової стійкості підприємства: монографія. Харків : ІНЖЕК, 2023. 144 с.

20. Ганін В. І., Алекперов Р. М. Оцінка системи управління фінансовою стійкістю підприємства в сучасних умовах господарювання. *Молодий вчений*. 2020. № 11 (87). С. 149–152.
21. Макаренко Ю. П., Клименко Д. О. Формування оптимальної структури капіталу підприємства. *Економіка та держава*. 2022. № 1. С. 45–49.
22. Собчишин В. М., Дроботя Я. А. Управління фінансовою стійкістю підприємства: зміст, етапи та напрями. *Економіка. Фінанси. Менеджмент*. 2019. № 6. С. 121–129.
23. Пілецька С. Т., Коритько Т. Ю., Храпач В. О. Управління фінансовою стійкістю підприємства в контексті економічної безпеки. *Бізнес Інформ*. 2020. № 12. С. 245–251.
24. Августин Р., Демків І. Стратегічно-тактичний інструментарій управління фінансовою стійкістю і платоспроможністю підприємства. *Modeling the Development of the Economic Systems*. 2022. № 3. С. 121–126.
25. Янковець Т. М., Чернюк Ю. В. Порівняння моделей діагностики ймовірності банкрутства підприємства. *Інвестиції: практика та досвід*. 2016. № 20. С. 58–62.
26. Рудика В. І., Сукрушева Г. О., Ковалевська А. М. Теоретичні аспекти управління фінансовою стійкістю підприємства. *Інфраструктура ринку*. 2018. Вип. 19. С. 605–608.
27. Руденко М. В., Третяк Н. М., Кравченко О. О., Харченко О. Л., Плинокос Д. Д. Управління фінансовою стійкістю підприємств в умовах війни. *Випробування та сертифікація*. 2024. № 4(6). С. 121–126.
28. Юдіна С. В., Галаганов В. О., Стребіж М. О. Методичний підхід до управління фінансовою стійкістю підприємства. *Економічний простір*. 2023. № 187. С. 178–183.
29. Школьник І. О., Діденко І. В., Гавришенко О. С. Таксонометричний підхід до оцінювання фінансової стійкості підприємств. *Бізнес Інформ*. 2018. № 5. С. 358–366.

30. Ізюмська, В., Нікульшина, А. Управління фінансовою стійкістю підприємства. *Економіка та суспільство*. 2021. № 34.
<https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-34-26>

ДОДАТКИ

Додаток А

**НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «КИЄВО - МОГИЛЯНСЬКА АКАДЕМІЯ»
УКРАЇНСЬКА АСОЦІАЦІЯ З РОЗВИТКУ МЕНЕДЖМЕНТУ ТА БІЗНЕС ОСВІТИ
UNIVERSITY OF OCCUPATIONAL SAFETY MANAGEMENT IN KATOWICE
НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЛЬВІВСЬКА ПОЛІТЕХНІКА»
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ОДЕСЬКА ПОЛІТЕХНІКА»
НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
«ХАРКІВСЬКИЙ ПОЛІТЕХНІЧНИЙ ІНСТИТУТ»**



**МАТЕРІАЛИ ІV МІЖНАРОДНОЇ
НАУКОВО-ПРАКТИЧНОЇ КОНФЕРЕНЦІЇ
«МЕНЕДЖМЕНТ ТА МАРКЕТИНГ ЯК ФАКТОРИ
РОЗВИТКУ БІЗНЕСУ»**

15-17 квітня 2026 р.

**Київ – 2026
Видавничий дім «Києво-Могилянська академія»**

*Савчук П. Ю.,
здобувач вищої освіти,
Гринчук Ю.С.,
доктор економічних наук, професор,
професор кафедри менеджменту,
Білоцерківський національний аграрний університет*

СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ СТІЙКІСТЮ ПІДПРИЄМСТВ ЦУКРОВОЇ ГАЛУЗІ В УМОВАХ КРИЗИ ТА СТАЛОГО РОЗВИТКУ

Сучасний етап розвитку економіки України характеризується високим рівнем нестабільності зовнішнього середовища, що обумовлено війсьними діями, інфляційними процесами, енергетичною кризою, трансформацією логістичних маршрутів та загальним посиленням економічних ризиків. За таких умов особливого значення набуває проблема забезпечення стійкості підприємств стратегічно важливих галузей економіки, серед яких важливе місце займає цукрова промисловість як складова агропромислового комплексу [1].

Підприємства цукрової галузі мають важливе значення для забезпечення продовольчої безпеки держави, формування внутрішнього ринку продовольства, підтримки зайнятості в сільській місцевості та розвитку суміжних виробництв. Водночас їх функціонування супроводжується низкою складних викликів: високою енергоємністю технологічного процесу, сезонністю виробництва, залежністю від врожайності цукрових буряків, нестабільністю цін на енергоносії та обмеженістю фінансових ресурсів для технічного оновлення [2].

У сучасних наукових підходах стійкість підприємства розглядається як здатність господарської системи підтримувати ефективне функціонування в умовах зовнішніх і внутрішніх змін, адаптуватися до ризиків, зберігати фінансову рівновагу та забезпечувати перспективи розвитку. Для підприємств цукрової галузі стійкість набуває стратегічного характеру, оскільки саме довгострокові управлінські рішення визначають рівень конкурентоспроможності та можливість адаптації до кризових умов.

У межах концепції сталого розвитку стійкість підприємств доцільно розглядати через три взаємопов'язані складові: економічну, соціальну та екологічну. Економічна складова передбачає підтримання прибутковості, платоспроможності, ефективне управління витратами та капіталом. Соціальна складова охоплює забезпечення зайнятості, дотримання соціальної відповідальності перед працівниками і споживачами, а також підтримку розвитку місцевих громад. Екологічна складова пов'язана із впровадженням ресурсозберігаючих технологій, скороченням енергоспоживання та зниженням негативного впливу виробництва на довкілля.

На рівень стійкості підприємств цукрової галузі впливає комплекс зовнішніх і внутрішніх факторів. До зовнішніх належать макроекономічна ситуація, державна податкова політика, нормативно-правове регулювання, розвиток логістичної інфраструктури, рівень державної підтримки аграрного сектору та ситуація на енергетичному ринку. Внутрішні фактори охоплюють якість стратегічного менеджменту, фінансову дисципліну, технічний стан виробничих потужностей, рівень інноваційної активності, кадровий потенціал і систему маркетингового управління [4].

У сучасних умовах особливу роль відіграє стратегічне управління стійкістю підприємства, яке повинно базуватися на комплексному аналізі зовнішнього і внутрішнього середовища. Для цього доцільно використовувати SWOT-аналіз, PEST-аналіз, оцінювання ризиків і сценарне планування. Такий підхід дозволяє своєчасно виявляти загрози, визначати резерви розвитку та формувати ефективні напрями адаптації підприємства.

Важливими стратегічними напрямами забезпечення стійкості підприємств цукрової галузі є модернізація виробництва, підвищення енергоефективності, цифровізація виробничих процесів, диверсифікація ринків збуту та розвиток інноваційної діяльності. Зниження енергоємності виробництва дозволяє скоротити витрати та зменшити залежність від коливань цін на енергоресурси, що є критично важливим у кризових умовах [3].

Окремого значення набуває маркетинговий аспект стратегічного управління, який передбачає розширення каналів збуту, формування

конкурентних переваг продукції, розвиток експортного потенціалу та підвищення якості продукції відповідно до сучасних стандартів.

У системі забезпечення стійкості важливе місце посідає антикризове управління. Воно передбачає постійний моніторинг фінансового стану підприємства, виявлення кризових тенденцій, оптимізацію витрат, формування резервів ліквідності та розробку альтернативних управлінських рішень. Ефективне антикризове управління дозволяє підприємствам зберігати функціональність навіть за умов різких змін зовнішнього середовища [1].

Водночас результативність стратегічного управління значною мірою залежить від якості публічного управління. Саме державна політика формує інституційні умови діяльності підприємств, впливає на інвестиційний клімат, податкове навантаження, доступ до кредитних ресурсів та механізми підтримки виробників. Для підприємств цукрової галузі важливими є стабільність регуляторного середовища, розвиток транспортної інфраструктури, підтримка інновацій та стимулювання енергоефективних проєктів.

Таким чином, стратегічне управління стійкістю підприємств цукрової галузі в умовах кризи повинно ґрунтуватися на поєднанні внутрішніх управлінських інструментів із зовнішньою державною підтримкою. Лише комплексний підхід дозволяє забезпечити адаптивність підприємств, підвищити їх конкурентоспроможність та створити передумови для сталого розвитку галузі в довгостроковій перспективі

Список використаних джерел:

1. Білоус, С., Трохименко, А., & Камінський, В. (2024). Стратегічне управління розвитком підприємства в умовах кризи та військових викликів. *Економіка та суспільство*, (68). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-68-62>
2. Кулініч, Т. (2024). Концепція стратегічного управління стабільністю економічного розвитку підприємств та її інформаційне забезпечення. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Серія «Економічні науки»*, (2 (112)), 46-51. <https://doi.org/10.37734/2409-6873-2024-2-7>
3. Ковальова О. В. Цукрова промисловість України: стан, тенденції та перспективи розвитку. *Облік і фінанси АПК : науково-освітній портал*. URL: <https://surl.li/ajdaqk>
4. Соловійов А. І. Стратегічне управління стійкістю аграрних підприємств в умовах сталого розвитку: теоретико-методологічний аспект. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія: Економічні науки*. 2025. № 57. С. 64–70. DOI: <https://doi.org/10.32999/ksu2307-8030/2025-57-9>

Додаток Б

Таблиця 1.1.

**Порівняльна характеристика основних видів стійкості
підприємства цукрової галузі**

Вид стійкості	Сутність	Ключовий показник для цукрового комбінату
Фінансова	Здатність вчасно розраховуватися за боргами та фінансувати розвиток власним капіталом	Коефіцієнт автономії, ліквідність
Виробничо-технологічна	Ефективне використання потужностей, стабільність постачання сировини (цукрового буряку)	Коефіцієнт завантаження обладнання, вихід готової продукції
Ринкова	Здатність утримувати частку ринку та адаптувати цінову політику під попит	Обсяг реалізації цукру та побічної продукції (жому, меляси)
Соціальна	Стабільність трудового колективу, рівень кваліфікації та мотивації персоналу.	Плинність кадрів, середня заробітна плата
Екологічна	Відповідність екологічним нормам та мінімізація шкідливих викидів	Рівень очищення стічних вод, енергоефективність виробництва.

Таблиця 1.4

Ключові фактори стійкості в кризі

Фактор	Чому критичний	Практичні наслідки
Енергоефективність	Висока частка енергоресурсів у структурі собівартості продукції та залежність від зовнішніх постачальників	Зниження виробничих витрат, підвищення енергонезалежності, зростання рентабельності
Логістика	Порушення транспортних ланцюгів, зростання вартості перевезень і затримки постачань	Перебої у виробничому процесі, збільшення витрат, ризик втрати ринків збуту
Сировинна база	Нестабільність агровиробництва, кліматичні ризики та зниження врожайності цукрових буряків	Недовантаження виробничих потужностей, скорочення обсягів виробництва, зростання собівартості
Фінансова ліквідність	Обмежений доступ до кредитних ресурсів і необхідність своєчасного виконання фінансових зобов'язань	Підтримка платоспроможності, уникнення фінансових розривів, забезпечення безперервності діяльності
Державна підтримка	Недостатність внутрішніх ресурсів для подолання кризових явищ та висока залежність галузі від регуляторної політики	Компенсація втрат, стабілізація діяльності, стимулювання розвитку та збереження виробничого потенціалу
Кадровий потенціал	Міграція робочої сили, дефіцит кваліфікованих кадрів і зниження мотивації персоналу	Зниження продуктивності праці, погіршення якості управління, зростання витрат на підготовку кадрів
Гнучкість управління	Необхідність швидкого реагування на динамічні зміни зовнішнього середовища та високий рівень невизначеності	Оперативне прийняття управлінських рішень, підвищення адаптивності підприємства, мінімізація ризиків

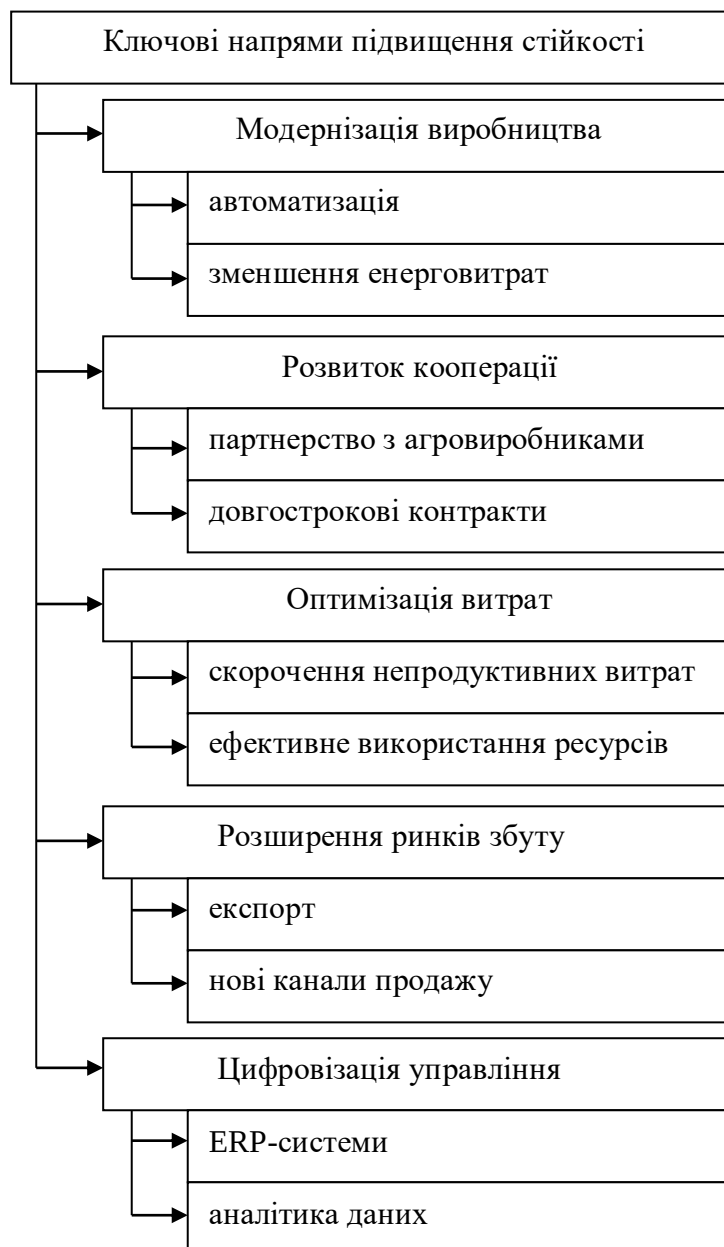


Рис. 1.4. Ключові напрями підвищення стійкості