

**ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ УНІВЕРСИТЕТ УПРАВЛІННЯ ТА ПРАВА ІМЕНІ
ЛЕОНІДА ЮЗЬКОВА**

ФАКУЛЬТЕТ УПРАВЛІННЯ ТА ЕКОНОМІКИ

Кафедра фінансів, банківської справи, страхування та фондового ринку

МАГІСТЕРСЬКА РОБОТА

на здобуття освітнього ступеня магістра

на тему:

**Стратегія забезпечення фінансової стійкості підприємства
(на матеріалах ТДВ «Хмельницькзалізобетон»)**

Виконав: студент магістратури за
спеціальністю 072 Фінанси, банківська
справа, страхування та фондовий
ринок

Богович М.М.

(прізвище та ініціали)

Керівник:

к.е.н., доцентка

А.В. Крушинська

(науковий ступінь, вчене звання,
прізвище та ініціали)

Рецензент:

(науковий ступінь, вчене звання,
прізвище та ініціали)

Анотація

Богович М.М. Стратегія забезпечення фінансової стійкості підприємства (на матеріалах ТДВ «Хмельницькзалізобетон»). Кваліфікаційна наукова праця на правах рукопису. Магістерська робота на здобуття освітнього ступеня магістра за спеціальністю 072 Фінанси, банківська справа, страхування та фондовий ринок. Хмельницький університет управління та права імені Леоніда Юзькова, Хмельницький, 2025. 82 с.

У роботі досліджено фінансову стійкість підприємства як ключову економічну категорію, що визначає його здатність забезпечувати платоспроможність, фінансову незалежність, інвестиційну активність і стабільність функціонування в умовах динамічного зовнішнього середовища. Систематизовано зовнішні та внутрішні чинники впливу на фінансову стійкість, а також узагальнено підходи до її оцінювання, серед яких виокремлено коефіцієнтний та інтегральний методи. На основі фінансової звітності ТДВ «Хмельницькзалізобетон» проведено комплексний аналіз показників фінансової стійкості за період 2020–2024 років, що дало змогу виявити загалом стабільний фінансовий стан підприємства за високого рівня автономії, платоспроможності та низької залежності від позикового капіталу. Оцінювання фінансової стійкості здійснено з використанням коефіцієнтного та інтегрального підходів, що дозволило обґрунтувати тип стратегії забезпечення фінансової стійкості підприємства як помірно-консервативний.

У роботі обґрунтовано доцільність формування системи моніторингу фінансової стійкості як інструменту раннього виявлення фінансових ризиків і підтримки управлінських рішень. Запропоновано напрями удосконалення фінансової стратегії підприємства, зокрема оптимізацію структури капіталу, обґрунтоване використання позикових коштів з урахуванням ефекту фінансового левериджу та впровадження стратегічних інструментів управління фінансовою стійкістю. Реалізація запропонованих заходів сприятиме зміцненню фінансової стійкості підприємства та забезпеченню його стабільного розвитку.

Ключові слова: фінансова стійкість підприємства, стратегія забезпечення фінансової стійкості, оптимізація структури капіталу, фінансовий леверидж, система моніторингу фінансової стійкості

Annotation

Bohovych M. M. Strategy for Ensuring the Financial Stability of an Enterprise (Based on the Materials of TDV “Khmelnyskzalizobeton”). Qualifying scientific work on the rights of the manuscript. Master's thesis for the degree of Master in specialty 072 Finance, banking, insurance and stock market. Khmelnytskyi University of Management and Law named after Leonid Yuzkov, Khmelnytskyi, 2025. 82 p.

The paper examines the financial sustainability of an enterprise as a key economic category that determines its ability to ensure solvency, financial independence, investment activity, and stability of operation in a dynamic external environment. External and internal factors influencing financial sustainability are systematized, and approaches to its assessment are generalized, among which the ratio-based, aggregate, and integral methods are distinguished. Based on the financial statements of TDV “Khmelnyskyi Reinforced Concrete,” a comprehensive analysis of financial sustainability indicators for the period 2020–2024 was conducted, which made it possible to identify an overall stable financial condition of the enterprise characterized by a high level of autonomy, solvency, and a low dependence on borrowed capital. The assessment of financial sustainability was carried out using ratio-based and integral approaches, which allowed substantiating the type of the enterprise’s financial sustainability strategy as moderately conservative.

The study substantiates the feasibility of forming a financial sustainability monitoring system as a tool for early identification of financial risks and support of managerial decision-making. Directions for improving the enterprise’s financial strategy are proposed, including optimization of the capital structure, justified use of borrowed funds taking into account the financial leverage effect, and the implementation of strategic instruments for managing financial sustainability. The implementation of the proposed measures will contribute to strengthening the enterprise’s financial sustainability and ensuring its long-term stable development.

Keywords: enterprise financial sustainability, financial sustainability strategy, capital structure optimization, financial leverage, financial sustainability monitoring system.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	6
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ПІДХОДИ УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВОЮ СТІЙКІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА.....	9
1.1. Стратегічні підходи до забезпечення фінансової стійкості підприємства.....	9
1.2. Оцінювання фінансової стійкості підприємства як основа формування фінансової стратегії.....	18
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СТРАТЕГІЇ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ФІНАНСОВОЇ СТІЙКОСТІ ТДВ «ХМЕЛЬНИЦЬКЗАЛІЗОБЕТОН».....	24
2.1 Складові стратегічного забезпечення фінансової стійкості підприємства...	24
2.2. Оцінка рівня фінансової стійкості ТДВ «Хмельницькзалізобетон» та типу стратегії її забезпечення.....	37
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЇ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ФІНАНСОВОЇ СТІЙКОСТІ ТДВ «ХМЕЛЬНИЦЬКЗАЛІЗОБЕТОН».....	49
3.1 Розвиток стратегічних інструментів забезпечення фінансової стійкості підприємства	49
3.2. Обґрунтування залучення позикових коштів при формуванні стратегії забезпечення фінансової стійкості ТДВ «Хмельницькзалізобетон».....	58
ВИСНОВКИ.....	66
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	69
ДОДАТКИ.....	76

ВСТУП

У сучасному економічному середовищі формування стратегії забезпечення фінансової стійкості підприємства набуває визначального значення, оскільки саме фінансова стійкість виступає ключовою передумовою його безперервного функціонування, конкурентоспроможності та здатності до довгострокового розвитку. Посилення економічної нестабільності, зростання ринкової конкуренції, підвищення вартості позикових ресурсів, мінливість регуляторного середовища, а також вплив глобальних кризових процесів суттєво ускладнюють фінансову діяльність підприємств. За таких умов фінансова стійкість перетворюється на стратегічний фундамент, який забезпечує не лише виконання поточних зобов'язань, але й створює можливості розвитку підприємства.

Актуальність дослідження зумовлена також обмеженістю традиційних підходів до фінансового аналізу, які здебільшого орієнтовані на оцінювання вже сформованих результатів господарської діяльності. Натомість стратегічне управління фінансовою стійкістю передбачає прогнозування майбутніх фінансових процесів, моделювання альтернативних сценаріїв розвитку та формування превентивних управлінських рішень. Особливої гостроти ця проблематика набуває для українських підприємств в умовах війни, порушення логістичних ланцюгів, дефіциту інвестиційних ресурсів та зростання фінансових ризиків. У таких умовах підприємства змушені переглядати стратегічні пріоритети, оптимізувати структуру капіталу, впроваджувати інструменти ризик-менеджменту та формувати гнучкі адаптивні фінансові стратегії. Саме тому в умовах динамічного й невизначеного зовнішнього середовища особливого значення набуває стратегічний підхід до управління фінансовою стійкістю, що ґрунтується на довгостроковому плануванні, системному використанні фінансових інструментів і формуванні механізмів превентивного реагування на потенційні загрози.

Проблематика управління фінансовою стійкістю тривалий час перебуває у фокусі наукових досліджень вітчизняних і зарубіжних учених. Значний внесок у розвиток цієї тематики зробили Адонін С. В., Шиманська Д. О. [2], Адаменко

М.І., Василькова К. Ю., Янцевич А. А. [3], Базилінська О. Я. [5], Белявов А. Т., Олійник А. В. [14], Довбня С. Б., Сидоренко Є. К. [17], Голеско І. О. [18], Захарчук М. І. [23], Заїчко І. В. [25], Колеснік Р. А., Сидорчук І. П. [44], Костирко Л. А. [46], Савченко М. В. [61], Сподіна А. О., Тарасенко І. О. [62], Тітенко З. М. [70], Федірко В. М. [71] та інші науковці. Водночас, незважаючи на значний обсяг досліджень, у науковій літературі зберігаються дискусії щодо трактування сутності фінансової стійкості, а також відсутня єдність підходів до її комплексної оцінки, особливо в умовах необхідності стратегічного планування. Це зумовлює актуальність теми та необхідність подальших наукових розвідок.

Мета та завдання роботи. Метою магістерської роботи є обґрунтування теоретичних засад і розроблення практичних рекомендацій щодо удосконалення стратегії забезпечення фінансової стійкості ТДВ «Хмельницькзалізобетон» з урахуванням сучасних економічних викликів і умов нестабільності.

Для досягнення поставленої мети в роботі були поставлені та послідовно вирішені такі **завдання**:

- узагальнити теоретичні підходи до визначення сутності фінансової стійкості підприємства та обґрунтувати її роль у системі стратегічного фінансового управління.
- розкрити методичні засади оцінювання фінансової стійкості підприємства як основи формування фінансової стратегії;
- розкрити складові стратегічного забезпечення фінансової стійкості підприємства:
- провести комплексну оцінку рівня фінансової стійкості ТДВ «Хмельницькзалізобетон» на основі коефіцієнтного та інтегрального підходів.
- розвинути стратегічні інструменти забезпечення фінансової стійкості ТДВ «Хмельницькзалізобетон»;
- обґрунтувати доцільність і межі залучення позикових коштів у процесі формування стратегії забезпечення фінансової стійкості підприємства.

Об’єктом дослідження є фінансово-економічні відносини, що виникають у діяльності ТДВ «Хмельницькзалізобетон» при формуванні стратегії

забезпечення фінансової стійкості підприємства.

Предметом дослідження є сукупність теоретичних положень, методичних підходів та практичних напрямів удосконалення стратегії забезпечення фінансової стійкості ТДВ «Хмельницькзалізобетон».

Методичну основу дослідження становлять фундаментальні наукові праці вітчизняних і зарубіжних учених у сфері фінансового менеджменту, стратегічного управління та аналізу фінансової стійкості підприємств. Для досягнення поставленої мети використано комплекс загальнонаукових і спеціальних методів дослідження. Зокрема, методи аналізу та синтезу застосовувалися для узагальнення теоретичних підходів до визначення сутності фінансової стійкості та систематизації інструментів її оцінювання. Методи порівняльного, фінансово-економічного та статистичного аналізу використано для дослідження динаміки фінансових показників і параметрів фінансової стійкості підприємства. Графічно-аналітичні методи дали змогу візуалізувати результати дослідження у вигляді таблиць і рисунків, що відображають стан, проблемні аспекти та напрями зміцнення фінансової стійкості.

Інформаційну базу дослідження становлять законодавчі та нормативно-правові акти України, що регулюють діяльність суб'єктів господарювання, наукові публікації українських і зарубіжних авторів, матеріали науково-практичних конференцій, аналітичні ресурси мережі Інтернет, а також офіційна фінансова звітність і внутрішні матеріали ТДВ «Хмельницькзалізобетон».

Практичне значення одержаних результатів полягає в можливості використання запропонованих теоретичних узагальнень і практичних рекомендацій щодо оцінювання фінансової стійкості, оптимізації структури капіталу та формування системи моніторингу фінансових ризиків у діяльності підприємств з метою забезпечення їх стабільного функціонування та запобігання фінансовим кризам.

Структура магістерської роботи визначається поставленою метою та завданнями і включає вступ, три розділи, висновки, список використаних джерел (79 найменувань) та додатки. Загальний обсяг роботи становить 82 сторінки.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ПІДХОДИ УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВОЮ СТІЙКІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Стратегічні підходи до забезпечення фінансової стійкості підприємства

Фінансова стійкість підприємства у сучасних умовах господарювання розглядається як ключовий індикатор безпечного та довгострокового функціонування суб'єкта господарювання, що забезпечує здатність адаптуватися до змін зовнішнього середовища, зберігати платоспроможність та формувати потенціал розвитку. У наукових дослідженнях наголошується, що саме застосування стратегічного підходу дозволяє сформувавши системну модель управління фінансовими ресурсами, орієнтовану на перспективу [16, с. 244].

Нестабільність та ускладнення умов економічного середовища, у якому функціонують і розвиваються підприємства, постійні коливання ключових чинників їх успішності та потреба підприємства оперативно й адекватно реагувати на ці зміни підсилюють значущість проблеми забезпечення фінансової стабільності. Потреба у підтриманні належного рівня фінансової стійкості, а також існування численних і різномірних підходів до трактування цього поняття визначають актуальність обраного напрямку дослідження.

Фінансова стійкість займає провідне місце серед характеристик фінансово-господарської діяльності суб'єктів господарювання. Досягнення її оптимального рівня є обов'язковою умовою ефективного функціонування будь-якого підприємства та його сталого розвитку в сучасних конкурентних умовах, що потребує активного управлінського впливу у зазначеній сфері. Відтак управління фінансовою стійкістю виступає одним із ключових завдань менеджменту на всіх етапах життєвого циклу підприємства та спрямоване на забезпечення автономності щодо зовнішніх контрагентів (зовнішня фінансова стійкість, яка відображає здатність підприємства вчасно виконувати свої боргові та інші зобов'язання) і на формування раціональної структури джерел фінансування

активів (внутрішня фінансова стійкість). Узагальнення визначень, поданих у наукових публікаціях [2; 11; 18; 22; 25], дає змогу виділити найбільш суттєві характеристики фінансової стійкості підприємства.

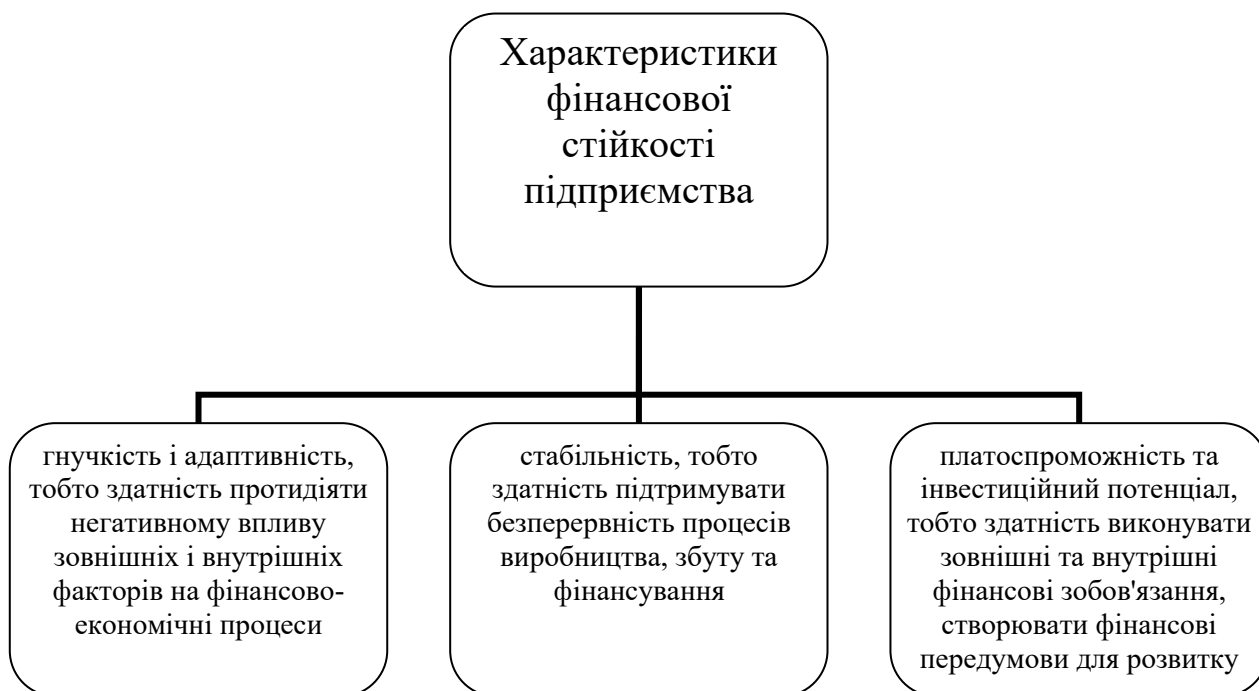


Рисунок 1.1 - Характеристики фінансової стійкості підприємства
Примітка. Побудовано автором.

Узагальнивши ключові характеристики поняття «стійкість» та специфічні риси категорії «фінансова стійкість», доцільно уточнити зміст дефініції «фінансова стійкість підприємства». Під фінансовою стійкістю у цьому контексті варто розуміти здатність підприємства зберігати або відновлювати збалансованість, пропорційність та результативність фінансово-економічних процесів, забезпечуючи наявність ресурсних передумов для подальшого розвитку навіть за умов динамічних змін зовнішнього та внутрішнього середовища.

До ключових характеристик фінансової стійкості підприємства належать його здатність функціонувати стабільно, адаптуватися до змін, залишатися платоспроможним, а також формувати достатній інвестиційний потенціал як основу майбутнього розвитку [43].

У вітчизняній економічній літературі проблематика управління фінансовою стійкістю підприємств опрацьована досить активно. Водночас

відсутність єдиного підходу до трактування сутності терміна «фінансова стійкість» і, відповідно, до формування уніфікованої методики її оцінювання [58] спричиняє розбіжності у результатах досліджень, ускладнює розроблення практичних рекомендацій щодо підвищення фінансової стійкості та створює додаткові труднощі в управлінні нею.

Управління фінансовою стійкістю слід розглядати як цілеспрямований вплив на фінансовий стан підприємства, спрямований на досягнення визначених стратегічних цілей за умов мінімізації витрат. Оскільки фінансова стійкість відображає допустимі межі коливань показників фінансового стану в середовищі підвищеної мінливості, її ефективне управління дає змогу суттєво зменшити ризики діяльності організації. У цьому розумінні рівень фінансової стійкості можна пов'язувати з масштабами використання позикового капіталу, що впливає на ризики невиконання підприємством своїх зобов'язань [46].

Узагальнення наукових підходів дозволяє виділити три концептуальні підходи до управління фінансовою стійкістю: процесний, структурний і системний.

Процесний підхід розглядає управління фінансовою стійкістю як послідовність взаємопов'язаних етапів, серед яких виокремлюють:

- планування параметрів фінансової стійкості;
- організацію оперативного управління;
- аналіз фінансового стану для формування рішень;
- ухвалення управлінських рішень щодо підвищення ефективності управління фінансовою стійкістю.

Структурний підхід підкреслює, що результативність управління залежить від належної організаційної побудови системи управління на підприємстві, чіткого розподілу функцій, повноважень та відповідальності між структурними підрозділами [2].

На нашу думку, найбільш змістовне трактування управління фінансовою стійкістю забезпечує системний підхід.

По-перше, системний підхід дозволяє одночасно охопити процесну та

структурну складові управління шляхом чіткого визначення суб'єкта та об'єкта управління. У ролі об'єкта виступає стабільність фінансових ресурсів, яка визначається не абсолютними значеннями статей балансу, а їх пропорціями та взаємозв'язками. Суб'єктом (предметом) управління є фінансова служба підприємства, що здійснює аналіз, формує заходи з підвищення рівня фінансової стійкості та забезпечує підтримання її в оптимальних межах.

По-друге, у межах системного підходу підприємство розглядається як виробнича система — «сукупність структурних елементів основних підсистем (вхід, процес, вихід, зворотний зв'язок), які взаємодіють між собою в рамках причинно-наслідкових зв'язків, формуючи відносини взаємозалежності із зовнішнім середовищем» [2].

Оскільки підприємство постійно взаємодіє із зовнішнім середовищем шляхом обміну фінансовими ресурсами та іншими активами, рівень його фінансової стійкості формується під впливом комплексної дії численних чинників. Таким чином, управління фінансовою стійкістю слід розуміти як систему заходів, спрямованих на розподіл та використання фінансових ресурсів з метою забезпечення стабільного функціонування й розвитку підприємства в умовах дії внутрішніх і зовнішніх факторів (додаток 1). До внутрішніх факторів належать чинники, що виникають у межах самого підприємства і визначають його фінансові можливості. Зовнішні фактори охоплюють процеси, на які підприємство не може впливати, але які формують умови його діяльності та рівень стійкості.

Васильців Т.Г. та Волянчук Х.М. визначають стратегію забезпечення фінансової стійкості як «систему принципів і методів розроблення та реалізації стратегічних управлінських рішень щодо формування та розподілу фінансових ресурсів задля забезпечення зростання вартості ділової одиниці» [16, с. 244]. Такий підхід передбачає не лише підтримання стабільного фінансового стану, але й активне управління ризиками, нарощування капіталу, посилення інвестиційних можливостей.

На думку Семенова А.Г., фінансова стратегія є «комплексом

довгострокових рішень, спрямованих на забезпечення ефективного управління капіталом підприємства на перспективу» [63, с. 120]. Автор підкреслює, що стратегічне управління не може існувати поза контекстом зовнішніх загроз і можливостей, а рівень фінансової стійкості визначає здатність підприємства інвестувати та розвиватися в умовах невизначеності [63, с. 119].

У межах світової економічної думки стратегічний підхід пов'язують з довгостроковим фінансовим плануванням, оптимізацією структури капіталу, управлінням ризиками та забезпеченням гнучкості підприємства. Зокрема, Майкл Портер розглядає стратегію як спосіб формування унікальної позиції фірми через вибір інструментів і ресурсів, здатних забезпечити конкурентні переваги.

Стратегічна фінансова стійкість, у свою чергу, означає здатність не лише підтримувати цей стан, а й забезпечувати його розвиток у довгостроковому періоді, у тому числі шляхом модернізації виробничих процесів, зміцнення ринкових позицій та підвищення інвестиційної привабливості. Згідно з підходами [16, с. 245], залежно від фінансового стану підприємства обирають одну з трьох груп стратегій:

Таблиця 1.1. Види стратегії фінансової стійкості

Вид стратегії	Зміст стратегії
Стратегія подолання нестійкості	Використовується в кризові періоди. Передбачає реструктуризацію боргів, зменшення витрат, пошук додаткових джерел капіталу, відновлення ліквідності.
Стратегія підтримки стійкості (стабілізації)	Застосовується за умов нестабільних, але прийнятних результатів діяльності. Передбачає утримання прийнятного рівня ліквідності, оптимізацію грошових потоків, контроль ризиків.
Стратегія розвитку або стійкого зростання	Реалізується за наявності достатнього потенціалу. Орієнтується на інвестиційний розвиток, модернізацію, освоєння нових ринків, збільшення власного капіталу

Примітка. Побудовано автором.

Семенов А.Г. додає важливий підхід — матричне стратегічне позиціонування, яке дозволяє оцінити розвиток підприємства через комбінацію результатів фінансової та господарської діяльності [63, с. 122]. Проте для нашого підрозділу це важливо лише як концепція стратегічного вибору. Автори визначають, що першим кроком є «оцінювання фінансової стійкості,

платоспроможності, ліквідності та рівня ризиків» [16, с. 244]. У Семенова наголошується, що стратегічний аналіз має включати визначення «загроз втрати фінансової стійкості та прогнозування майбутнього стану капіталу підприємства» [63, с. 120].

Стратегічний аналіз	На цьому етапі підприємство: — діагностує фінансове становище (ліквідність, рентабельність, структура капіталу); — оцінює зовнішні загрози (ринкові, валютні, політичні); — аналізує тренди та сценарії майбутнього; — проводить порівняльний аналіз з конкурентами; — визначає ключові проблеми, що знижують стійкість.		Стратегія управління капіталом — оптимізація співвідношення власного та позикового капіталу; — управління фінансовим важелем; — вибір джерел фінансування інвестицій.
			Стратегія управління ліквідністю — підтримання оптимального рівня грошових коштів; — баланс грошових потоків; — формування резервів ліквідності.
			Стратегія інвестиційного розвитку Спрямована на модернізацію, технологічне оновлення, підвищення ефективності активів.
Формування стратегічних альтернатив	На основі діагностики підприємство визначає, яку саме стратегію обрати: — стратегію виживання; — стратегію стабілізації; — стратегію розвитку (зростання).		Стратегія ризик-менеджменту — оцінка фінансових ризиків; — формування ризикової карти; — страхування ризиків; — хеджування валютних коливань.
			Стратегія управління витратами — оптимізація постійних та змінних витрат; — впровадження бюджетування; — використання принципів lean-management.
Реалізація стратегії	Реалізація відбувається через формування тактичних планів, бюджетів, фінансових нормативів. «Реалізація стратегії забезпечується тактичними планами, бюджетами та важелями впливу» [16, с. 245].		Стратегія платоспроможності передбачає систему фінансових рішень і механізмів, спрямованих на забезпечення підприємства грошовими коштами в обсязі, достатньому для виконання всіх поточних і майбутніх зобов'язань. Це включає управління грошовими потоками, дебіторською і кредиторською заборгованістю, оптимізацію боргів, формування резервів, використання фінансових інструментів та контроль ризиків.

Рисунок 1.2 - Етапи стратегічного забезпечення фінансової стійкості підприємства

Примітка. Побудовано автором.

Васильців Т.Г. та Волянчук Х.М. наголошують, що стратегічний підхід «дозволяє підприємству адаптуватися до змін зовнішнього середовища та забезпечувати життєздатність навіть за умов економічної нестабільності» [16, с.

244]. Автори підкреслюють значення таких елементів стратегії, як управління ризиками, інформаційне забезпечення, прогнозування, узгодження цілей і ресурсів та зазначають: «У кризові періоди застосовують стратегію подолання нестійкості, у стабільні — стратегію підтримки стійкості, у періоди активного розвитку — стратегію зростання» [16, с. 245].

Згідно з науковими підходами Семенова, а також зарубіжних авторів (Дамодаран, Brigham & Ehrhardt), стратегія забезпечення фінансової стійкості є комплексною і включає низку підстратегій. Семенов А.Г. підкреслює важливість «довгострокового управління капіталом як передумови стійкості». У своїй роботі автор наголошує, що стратегія повинна забезпечувати «можливість інвестиційного розвитку в умовах нестабільності» [63, с. 119]. Дамодаран підкреслює, що стратегічне управління фінансами неможливе без інтеграції ризик-менеджменту, який повинен стати частиною всіх управлінських процесів. У Васильціва Т.Г. наголошується на необхідності процесуального управління платоспроможністю: «Управління платоспроможністю — це комплекс послідовних дій, необхідних для забезпечення бажаного стану в різні моменти часу» [16, с. 246].

У межах системного підходу до стратегічного управління фінансовою стійкістю важливо визначити базові принципи, які мають бути покладені в основу ухвалення стратегічних фінансових рішень. Перший принцип передбачає диверсифікацію джерел фінансової підтримки підприємства, адже структура капіталу та напрями його залучення змінюються під впливом нових інвестиційних потреб, що формує динамічність і гнучкість фінансової бази функціонування суб'єкта господарювання. Другий принцип пов'язаний із забезпеченням збалансованості результатів — передусім у контексті умов залучення та розміщення фінансових ресурсів, що формують стратегічну пропорційність розвитку. Третій принцип полягає у врахуванні варіативності ключових факторів, які визначають рівень фінансової стійкості підприємства: саме взаємодія цих чинників формує результативність стратегічного управління. Четвертий принцип — інтеграція оцінки впливу внутрішнього й зовнішнього

середовища, що передбачає обов'язковий аналіз змін макро- та мікрочинників і їх стратегічний вплив на фінансові результати [25].

У сукупності ці принципи формують підґрунтя методичного забезпечення системи стратегічного управління фінансовою стійкістю, яке охоплює комплексну оцінку очікуваного ефекту від стратегічних фінансових рішень, визначення часових горизонтів їх реалізації та вибір оптимального сценарію подальшого розвитку подій. Це дозволяє зменшити рівень невизначеності та підвищити якість стратегічного прогнозування.

Ефективність стратегічного управління фінансовою стійкістю значною мірою залежить від здатності підприємства враховувати вплив внутрішніх і зовнішніх факторів та вибудовувати систему ключових стратегічних показників, що визначають орієнтири його сталого розвитку. В контексті стратегічного менеджменту такі показники слугують не просто індикаторами стану, а конкретизованими завданнями, які задають параметри, необхідні для підтримання та зміцнення фінансової стійкості. Як зазначають дослідники, визначення фінансової стійкості можливе на основі набору показників, що дозволяє сформулювати вимоги до результативності діяльності підприємства та окреслити стратегічні параметри його функціонування [13].

Таким чином, стратегічна система положень і критеріїв управління фінансовою стійкістю забезпечує вирішення кількох завдань. По-перше, вона дозволяє провести комплексну стратегічну оцінку фінансової стійкості, що ґрунтується на виявленні взаємозв'язків між ключовими показниками діяльності підприємства. По-друге, створює основу для стратегічного планування, яке враховує досягнуті результати та встановлює кількісні орієнтири для прогнозування рівня сталого фінансового розвитку. По-третє, сприяє виявленню причинно-наслідкових залежностей між фінансовими результатами та виробничими факторами, що дозволяє розробляти обґрунтовані стратегічні рішення.

У цьому контексті фінансову стійкість підприємства доцільно розглядати вже не просто як характеристику поточного фінансового стану, а як стратегічний

фінансовий потенціал, який забезпечує можливість підприємства в нормальних умовах виконувати свої зобов'язання перед працівниками, партнерами та державою за рахунок стабільних доходів і збалансованості витрат. Фінансова стійкість визначає стратегічну траєкторію розвитку організації, відображає її здатність реагувати на виклики середовища та формувати передумови для майбутнього зростання.

Управління фінансовою стійкістю в стратегічному аспекті — це цілеспрямований процес планування, організації, контролю та аналітичної оцінки фінансових ресурсів і потоків, метою якого є забезпечення довгострокової стабільності, платоспроможності, конкурентоспроможності та адаптивності підприємства. Такий процес включає розробку стратегій і тактик, спрямованих на підтримання оптимального співвідношення між власними та залученими ресурсами, управління ліквідністю, балансування ризиків, підвищення ефективності витрат та формування передумов для сталого фінансового зростання. Як зазначають Васильців і Волянюк, саме стратегія дозволяє підприємству «адаптуватися до змін зовнішнього середовища та забезпечити життєздатність навіть за умов економічної нестабільності» [2, с. 244]. Отже, дослідження стратегічних підходів є необхідною передумовою створення ефективної системи управління фінансами.

Не менш важливим аргументом на користь актуальності є те, що фінансова стійкість визначає здатність підприємства реалізовувати свої стратегічні та операційні цілі. На думку Семенова А.Г., без формування ефективної фінансової стратегії «підприємство ризикує втратити можливість розвитку та зазнати погіршення фінансової позиції в умовах дії зовнішніх загроз» [1, с. 120]. Тому наукове обґрунтування стратегічних підходів стає необхідним елементом системи управління.

Узагальнюючи погляди науковців, можна підкреслити: стратегічний підхід є ключовим механізмом підтримання та зміцнення фінансової стійкості підприємства, що забезпечує можливість зростання вартості бізнесу та його конкурентоспроможності.

1.2. Оцінювання фінансової стійкості підприємства як основа формування фінансової стратегії

Розглянемо більш детально підходи авторів до стратегічного управління фінансовою стійкістю. Так, Семенов А.Г. підкреслює важливість довгострокового управління капіталом і наголошує на необхідності адаптивних методів фінансового планування [1, с. 120]. Його підхід базується на прогнозуванні та оцінці загроз втрати стійкості. Васильців Т.Г. та Волянчук Х.М. роблять акцент на управлінні ризиками, інформаційній прозорості та побудові механізму стратегічної платоспроможності. Вони вказують, що ефективна стратегія має забезпечувати «збалансування грошових потоків та оптимізацію структури капіталу підприємства» [16, с. 246].

У сучасних зарубіжних дослідженнях також наголошується на важливості інтеграції стратегічного фінансового управління з системою ризик-менеджменту. Зокрема, А. Дамодаран визначає стратегічне управління фінансами як поєднання планування капіталу, оцінки ризиків та вартісно-орієнтованого управління (value-based management). Сучасне бізнес-середовище характеризується постійними економічними, політичними та соціальними змінами. Ефективна оцінка фінансової стійкості дозволяє підприємствам аналізувати ризики, пов'язані з нестабільністю ринку, і розробляти стратегії для їх мінімізації. Фінансова стійкість є основою для довгострокового розвитку підприємства, оскільки вона забезпечує можливість залучення капіталу, виконання поточних зобов'язань і збереження конкурентних позицій на ринку. Надійні методи оцінки дозволяють формувати прозорість фінансової інформації та підвищують довіру до підприємства. Також систематична оцінка фінансової стійкості дозволяє своєчасно ідентифікувати ознаки фінансових проблем та розробити заходи для запобігання кризовим ситуаціям. Дослідження методів оцінки фінансової стійкості підприємства є важливим інструментом для підвищення ефективності його діяльності, забезпечення конкурентоспроможності та сталого розвитку в сучасних умовах.

Фінансова стійкість є головною складовою загальної стабільності підприємства, оскільки є характерним показником неухильно зростаючого перевищення доходів над витратами. Її оцінка є однією з найважливіших економічних проблем в умовах ринкової економіки, оскільки недостатня фінансова стійкість може призвести до неплатоспроможності підприємства, а надмірна фінансова стійкість буде гальмувати розвиток, обтяжуючи витрати надлишковими запасами і резервами [21]. Всі методи оцінки фінансової стійкості підприємства поділяються на два види: кількісні та якісні, які, в свою чергу, утворюють конкретні методи, представлені в таблиці 1.2.

Таблиця 1.2. Методи оцінки фінансової стійкості підприємства

Групи методів	Методи	Використання методів на практиці (0 – 10), бали
Якісні методи	Дерево рішень	2
	Графічний підхід	4
Кількісні методи	Аналіз показників	9
	Кореляційно-регресійний аналіз	2
	Часовий ряд (прогнозування)	2
	Методика проведення експертних оцінок	1

Примітка. Систематизовано автором на основі [23]

Якісні методи аналізу фінансової стійкості ґрунтуються на розгляді різних можливих сценаріїв розвитку підприємства з урахуванням змін у внутрішньому й зовнішньому середовищі. У практиці стратегічного управління зазвичай застосовують три варіанти сценарного прогнозування: песимістичний, оптимістичний та найбільш імовірний. Перевага такого підходу полягає в можливості одночасного опрацювання кількох альтернатив і виявлення потенційних загроз та можливостей розвитку підприємства.

Разом із тим такі методи мають певні обмеження, зокрема:

- недостатню формалізацію критеріїв, за якими оцінюється значущість альтернатив;
- суб'єктивність вибору сценарію, оскільки рішення нерідко залежать від інтересів і досвіду осіб, які здійснюють оцінювання.

Кількісні методи оцінювання фінансової стійкості спираються на використання математичних моделей та обробку значних обсягів інформації, що

дозволяє знаходити оптимальні управлінські рішення [44]. Залежно від характеру функцій, покладених в основу моделей, виокремлюють такі підходи:

- кореляційно-регресійний аналіз, що враховує взаємозв'язки між чинниками, які впливають на фінансову стабільність бізнесу;
- прогностичний метод, який використовує часові ряди для передбачення динаміки показників;
- метод експертних оцінок, де використовуються прийоми математичної статистики для узагальнення думок фахівців.

Суттєвими перевагами кількісних методів є високий рівень формалізації процедур та більш об'єктивний характер ухвалення рішень. Однак вони мають і певні недоліки:

- потребують значної та якісної інформаційної бази;
- точність результатів прямо залежить від достовірності вихідних даних [44].

У фінансовому менеджменті значна частина рішень пов'язана з вибором між кількома альтернативами. Для таких ситуацій ефективним є бальний метод, який дає змогу порівнювати альтернативи за системою критеріїв, зважених відповідно до їх значущості. На першому етапі визначаються ключові критерії оцінювання, які мають віддзеркалювати головні фактори успіху. Далі їм призначають вагові коефіцієнти, що відображають їхню важливість у процесі ухвалення рішень [17]. Потім здійснюється оцінювання альтернатив за шкалою (зазвичай 5–7 балів). Загальна оцінка формується шляхом множення балів на вагу критеріїв і підсумовування результатів, після чого обирають альтернативу з найбільшим інтегральним показником.

Для систематизації альтернативних рішень доцільно застосовувати метод «дерева рішень», який подає проблему у вигляді графічної структури, де кожна гілка представляє можливу дію, а розгалуження — можливі наслідки з відповідними ймовірностями [22]. Сильна сторона цього методу полягає в тому, що він змушує менеджера збирати та структурувати інформацію, що сприяє глибшому розумінню проблеми. Однак недоліками є неможливість врахувати всі можливі альтернативи та суб'єктивність визначення ймовірностей подій [17].

Графічні методи аналізу фінансової стійкості дають змогу візуально порівнювати динаміку ключових показників. Дані, що характеризують рівень фінансової стійкості, відображаються у вигляді графіків, що дозволяє оперативно оцінювати стан підприємства, його економічну надійність та кредитоспроможність [71]. Однак спрощений характер цього методу може призводити до звуження аналітичного поля та хибного відчуття точності.

Одним із найпоширеніших є підхід, заснований на аналізі абсолютних і відносних фінансових показників, який показує ступінь забезпеченості підприємства джерелами фінансування та ефективність їх використання [74]. Перевагами цього методу є інформативність і можливість охопити широкий спектр аспектів діяльності підприємства, тоді як недоліки — у відсутності єдиної методики розрахунків та необхідності виконання значних обсягів обчислень.

Кореляційний і регресійний аналіз використовуються для дослідження статистичних залежностей між елементами фінансової стійкості. Оскільки окремі фактори мають випадковий характер, їх взаємозв'язки визначаються на основі вибіркового даних, що дозволяє будувати регресійні моделі та оцінювати їхню статистичну значущість [78]. У разі отримання значущих моделей їх застосовують для прогнозування тенденцій і оцінки факторного впливу на стійкість підприємства. Основна перевага цього методу — можливість кількісно виразити взаємозв'язки між показниками. Недолік — складність збирання достовірної інформації та перевірки її якості.

Прогнозування – це оцінка майбутнього тренду шляхом дослідження та аналізу наявної інформації в ретроспективі. Прогнозування може здійснюватися як на основі екстраполяції минулого в майбутнє з урахуванням експертної оцінки тенденції змін, так і безпосереднього прогнозування змін [71].

Тренд в динамічному ряду – це довгостроковий тренд значень ряду, що визначається постійно діючими факторами. Якщо значення ряду зростають протягом досить тривалого періоду, то спостерігається позитивна тенденція, в іншому випадку спостерігається негативна тенденція [17].

Основною перевагою використання часових рядів для оцінки фінансової

стійкості підприємства є можливість отримання конкретного значення часового ряду в минулому або майбутньому моменті часу. Недоліком використання часових рядів для оцінки фінансової стійкості підприємства є неможливість вивчення інших факторів (крім часу), що впливають на досліджуваний показник.

У деяких випадках, коли недостатньо повної інформації для вибору конкретного рішення, або вона зовсім відсутня, виникає необхідність проведення експертних оцінок. На практиці дуже корисним є метод групової експертної оцінки. Головною перевагою цього методу в оцінці фінансової стійкості підприємства є можливість проведення проблемного аналізу. Недоліком експертних методів в оцінці фінансової стійкості підприємства є складність процесу отримання інформації, формування загальної думки на основі індивідуальних суджень а також вплив авторитетів на думку експертів.

Таким чином, слід зазначити, що основними методами оцінки фінансової стійкості підприємства є: дерево рішень; графічний аналіз; аналіз показників (коефіцієнтний аналіз); кореляційно-регресійний аналіз; часові ряди (прогнозування); методи експертних оцінок. Проведений порівняльний аналіз свідчить, що одним із найбільш популярних методів оцінки фінансової стійкості підприємства є аналіз показників або коефіцієнтний аналіз який на основі розрахунку ряду показників щодо оцінки майнового та фінансового стану підприємства, даних фінансової звітності дає можливість обчислити ряд коефіцієнтів, динаміка та абсолютні значення яких дають можливість отримати інформацію щодо фінансового стану суб'єкта господарювання.

Прогнозування передбачає оцінювання майбутньої динаміки показників на основі ретроспективного аналізу наявних даних. Воно може базуватися як на екстраполяції минулих тенденцій із подальшим коригуванням їх за допомогою експертних оцінок, так і на прямих методах передбачення змін у часовому горизонті [71].

Трендом у динамічному ряду вважається стійка довгострокова тенденція, сформована впливом постійно діючих чинників. Якщо протягом тривалого періоду значення показників мають зростаючий характер, то говорять про

позитивну тенденцію; відповідно, тривале зниження свідчить про негативний тренд [17]. Перевага застосування часових рядів у процесі оцінювання фінансової стійкості полягає в тому, що вони дозволяють визначати конкретні значення показників як у минулі моменти часу, так і формувати їх прогнози на майбутнє. Водночас обмеженням цього підходу є те, що він не враховує інших факторів, окрім часу, які можуть істотно впливати на досліджувані параметри.

У ситуаціях, коли інформація є неповною, обмеженою або відсутня, для ухвалення рішень доцільно використовувати методи експертного оцінювання. Значний потенціал має метод колективної експертної оцінки, що дає змогу здійснювати поглиблений проблемний аналіз. Недоліками експертних методів є складність отримання достовірної інформації, формування узагальненого висновку на основі різних індивідуальних суджень та ризик впливу авторитету окремих експертів на їхню колегіальну думку.

Отже, з огляду на проведений аналіз, до основних методів оцінювання фінансової стійкості підприємства належать: метод «дерева рішень»; графічні методи; аналіз абсолютних та відносних фінансових показників (коефіцієнтний аналіз); кореляційно-регресійне моделювання; методи прогнозування на основі часових рядів; експертні методи. Порівняльна характеристика свідчить про те, що одним із найбільш поширених і практично орієнтованих підходів є коефіцієнтний аналіз. Він ґрунтується на обчисленні системи показників, які відображають майновий стан і фінансову позицію підприємства, та дає змогу оцінювати динаміку змін і визначати рівень його фінансової стійкості, використовуючи дані фінансової звітності.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ СТРАТЕГІЇ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ФІНАНСОВОЇ СТІЙКОСТІ ТДВ «ХМЕЛЬНИЦЬКЗАЛІЗОБЕТОН»

2.1 Складові стратегічного забезпечення фінансової стійкості підприємства

Товариство з додатковою відповідальністю «Хмельницькзалізобетон» є одним із ключових підприємств Хмельницької області, що забезпечує регіон якісними залізобетонними виробами. Основний напрям його діяльності охоплює виготовлення широкого спектра будівельної продукції: плит перекриття, фундаментних блоків, елементів дорожньої інфраструктури та конструкцій, які застосовуються у промисловому будівництві. Підприємство застосовує сучасні технології виготовлення та високопродуктивне обладнання, що дає змогу досягати високих технічних і експлуатаційних характеристик продукції та відповідності міжнародним стандартам якості. «Хмельницькзалізобетон» активно співпрацює з будівельними організаціями регіону, забезпечуючи їх матеріалами для реалізації інфраструктурних та промислових проєктів, і тим самим робить вагомий внесок у розвиток будівельної галузі Хмельниччини. Окрему увагу підприємство приділяє екологічності та раціональному використанню ресурсів, впроваджуючи енергоощадні технології та оптимізуючи виробничі процеси.

ТДВ «Хмельницькзалізобетон» здійснює господарську діяльність відповідно до чинного законодавства України, дотримуючись положень Цивільного кодексу України [16], Господарського кодексу України [5], Закону України «Про господарські товариства» [12] та інших нормативно-правових актів, що визначають правові засади функціонування підприємств. У своїй роботі товариство забезпечує прозорість управління, дотримання встановлених правил організації діяльності господарських товариств, а також виконує вимоги галузевих стандартів, державних будівельних норм і технічних регламентів щодо виробництва залізобетонних конструкцій.

Предмет діяльності підприємства охоплює широкий спектр напрямів:

виготовлення та реалізацію будівельних матеріалів; виробництво металопластикових конструкцій (вікон, дверей тощо); виготовлення полімерних, комбінованих, пневматичних та інших виробів; випуск продукції з бетону, металу та деревини. Поряд із цим товариство здійснює виробництво промислової продукції, видавничу та редакційну діяльність, послуги транспортної експедиції та інші види діяльності, дозволені законодавством України.

Майно ТДВ «Хмельницькзалізобетон» формується за рахунок внесків учасників до статутного капіталу, результатів господарської діяльності, отриманих доходів та іншого майна, набутого у законний спосіб. Підприємство відповідає за своїми зобов'язаннями всім належним йому майном. Учасники ж несуть ризики, пов'язані з діяльністю товариства, у межах власних внесків до статутного капіталу, що відповідає правовій природі товариств з додатковою відповідальністю.

Таблиця 2.1. Динаміка основних показників діяльності підприємства за 2020-2024 рр.

№ з/п	Назва показників	Одиниці виміру	Роки					Темп росту, %
			2020	2021	2022	2023	2024	
1.	Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції, робіт, послуг	тис. грн.	638863,00	581386,00	811393,00	576737,00	849716,00	133,00
2.	Собівартість реалізованої продукції	тис. грн.	499150,00	447561,00	635296,00	472386,00	702409,00	140,72
3.	Валовий прибуток	тис. грн.	139713,00	133825,00	176097,00	104351,00	147307,00	105,44
4.	Чистий прибуток (збиток)	тис. грн.	40038,00	54486,00	77734,00	27429,00	39367,00	98,32
5.	Сукупні витрати на 1 грн. реалізованої продукції	грн./грн.	0,94	0,91	0,90	0,95	0,95	101,74
6.	Рентабельність/збитковість – продажу	%	8,02	12,17	12,24	5,81	5,60	69,87
	– витрат	%	6,69	10,34	10,60	4,99	4,86	72,66
7.	Чисельність працюючих	осіб	493	476	527	482	431	87,42
8.	Виробіток 1 працівника	тис.грн./особу	1295,87	1221,40	1539,65	1196,55	1971,50	152,14
9.	Фонд заробітної плати,	тис. грн.	100480,00	99343,00	119839,00	90784,00	85760,00	85,35
10.	Середньомісячна ЗП одного працівника	грн.	203,81	208,70	227,40	188,35	198,98	97,63
11.	Вартість основних виробничих фондів	тис. грн.	127874,50	130873,00	149004,00	181567,00	185863,00	145,35
12.	Фондовіддача	грн./грн.	5,00	4,44	5,45	3,18	4,57	91,51

Примітка. Розраховано автором на основі даних фінансової звітності ТДВ «Хмельницькзалізобетон»

Дослідження основних техніко-економічних показників є важливим етапом

аналізу діяльності підприємства (табл. 1.1), який дозволяє оцінити його ефективність, продуктивність і фінансовий стан. Ці показники розглядаються в динаміці, що дозволяє виявити основні тенденції розвитку підприємства, провести порівняння значень у різні роки та оцінити їхню важливість для загальної діяльності компанії. Наведені дані свідчать, що протягом 2021-2024 рр. на підприємстві спостерігалась позитивна динаміка показників чистого доходу, собівартості та чистого прибутку.

Однак у 2024 р. у зв'язку із повномасштабним вторгненням РФ, значним підвищенням цін на паливно-мастильні матеріали, знизилась підприємницька активність, і, як наслідок підприємство отримало менший прибуток, ніж у попередні роки.

Одночасно з процесом зміни показників діяльності триває процес зміни чисельності персоналу підприємства. За п'ять років середньооблікова чисельність персоналу скоротилась з 493 осіб до 431 особи, або на 12,58%. Механізація та автоматизація окремих виробничих процесів призвела до зростання продуктивності праці на підприємстві у 1,52 рази. Якщо в 2021 році продуктивність праці 1-го працівника складала відповідно 1295,87 тис. грн., то в 2024 році вона збільшилась до 1971,5 тис. грн. (досягла максимального значення), тобто за аналізований період зростання склало 1,52 рази.

Аналіз отриманих даних демонструє, що протягом досліджуваного періоду підприємство забезпечило істотне зростання чистого доходу — на 33%, тобто з 638 млн грн до 849 млн грн. Така позитивна динаміка стала результатом підвищення продуктивності праці, яка зросла у 1,52 рази. Найбільш інтенсивне нарощення обсягів виробництва зафіксовано у 2024 році, коли приріст становив 47,33%.

Підвищення виручки та зміни у структурі виробничих витрат позначилися на показнику «витрати на 1 грн реалізованої продукції». Якщо у 2020 році він становив 0,94 грн, то у 2024 році зріс до 0,95 грн. Разом зі зростанням собівартості та доходу це зумовило підвищення валового прибутку з 139,713 тис. грн у 2020 році до 147,307 тис. грн у 2024 році, що відповідає приросту на 5,44%.

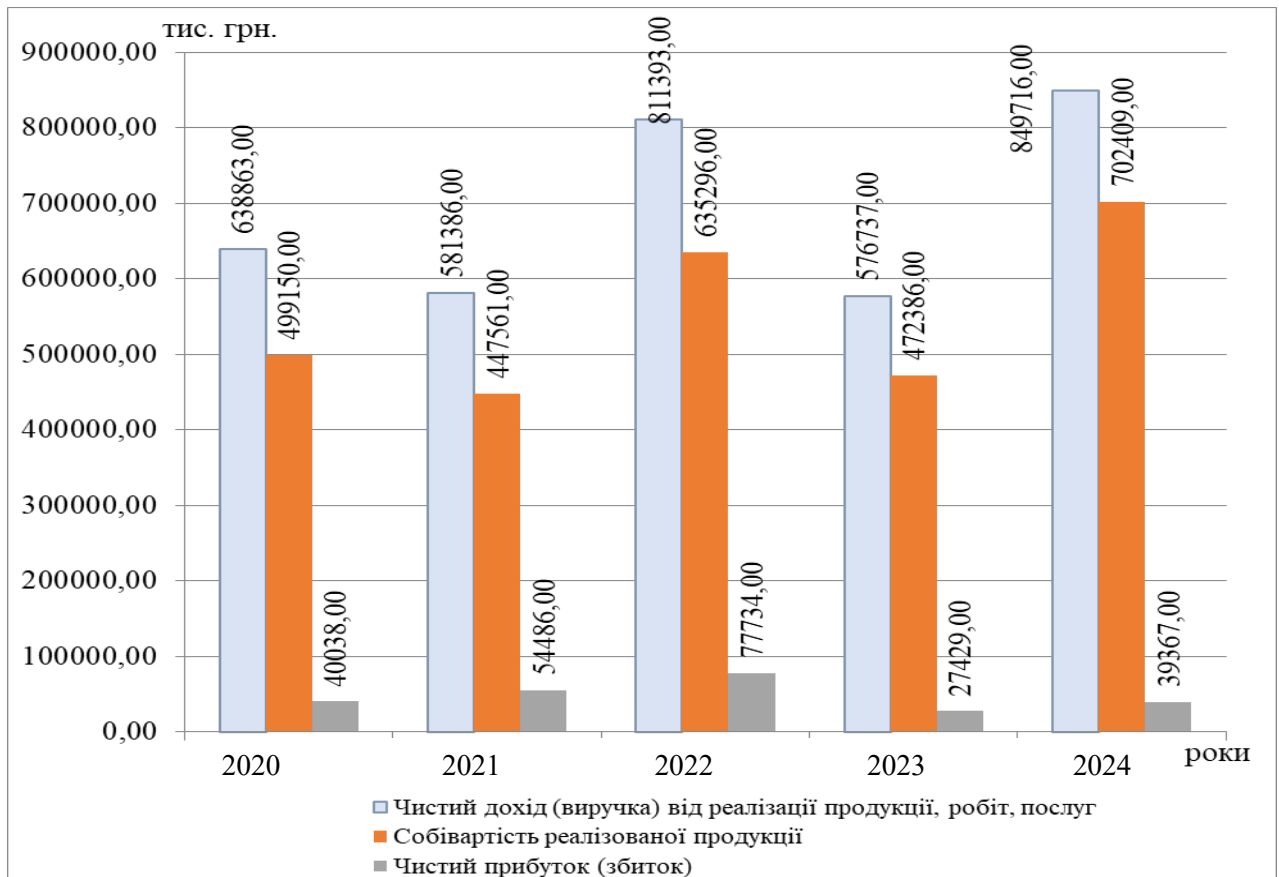


Рисунок 2.1 – Динаміка зміни чистого доходу, собівартості та прибутку ТДВ «Хмельницькзалізобетон» за 2021-2024 рр.

Примітка. Побудовано автором на основі даних фінансової звітності ТДВ «Хмельницькзалізобетон»

Упродовж 2020–2024 років підприємство демонструвало позитивну динаміку основних фінансово-економічних показників — чистого доходу, собівартості та чистого прибутку. Водночас 2023 рік став винятковим: повномасштабна війна, різке зростання вартості паливно-мастильних матеріалів і зниження ділової активності негативно вплинули на фінансовий результат, що спричинило тимчасове зменшення прибутковості порівняно з попередніми роками.

Поряд із фінансовими змінами відбулося скорочення чисельності персоналу. За п'ятирічний період середньооблікова кількість працівників зменшилася з 493 до 431 осіб, тобто на 12,58%. Однак завдяки упровадженню автоматизованих та механізованих технологічних процесів продуктивність праці істотно зросла — з 1295,87 тис. грн на одного працівника у 2020 році до 1971,5 тис. грн у 2024 році, що є максимальним показником за аналізований проміжок.

Отже, у цілому підприємство продемонструвало сприятливу динаміку розвитку — зростання чистого доходу, збільшення виробничих обсягів і підвищення продуктивності праці. Уповільнення розвитку у 2023 році мало тимчасовий характер і було зумовлене зовнішніми шоками, проте не змінило загальної тенденції до зростання. Далі проаналізуємо зміни у структурі та обсягах виробництва основних видів продукції (табл. А.2).

Представлені дані засвідчують приріст реалізованої продукції на 210,8 млн грн, що є результатом збільшення виробництва залізобетонних конструкцій на 121,88 млн грн, цементного розчину — на 75,5 млн грн, дерев'яних виробів — на 45,03 млн грн та тротуарної плитки — на 12,2 млн грн. Водночас спостерігалось скорочення обсягів виробництва окремих видів продукції, зокрема різних супутніх товарів — на 43,8 млн грн.

Зміна структури виробництва також має певні особливості. Частка виготовлення тротуарної плитки та бруківки зменшилася на 0,88%, а інших видів продукції — на 9,26%. Водночас частка виробництва залізобетонних конструкцій зросла на 7,21%, цементного розчину — на 1,96%, дерев'яних виробів — на 0,97%. На рис. А.1 додатку А подано структуру продукції у 2024 році.

Діаграма свідчить, що провідну позицію у виробничому портфелі займають залізобетонні конструкції (35,96%). Далі за питомою вагою йдуть цементний розчин (29,88%) та дерев'яні вироби (18,42%). Найменший обсяг припадає на інші види продукції (7,28%) і на виробництво плитки та бруківки (8,46%). Такі зміни обумовлені ринковими коливаннями попиту та укладенням контрактів на виробництво продукції, відмінної від традиційного асортименту компанії.

Для оцінювання результативності діяльності підприємства необхідно проаналізувати фінансові результати (табл. А.3 додатку А). Дані свідчать, що основна частина прибутку формується за рахунок реалізації продукції, тоді як інші доходи і витрати мають мінімальний вплив. У 2024 році підприємство отримало 39,37 млн грн прибутку, що на 647 тис. грн менше порівняно з 2020 роком. За цей час чистий дохід збільшився на 210,85 млн грн (1,46 рази), а

собівартість — на 203,25 млн грн (1,57 рази). Оскільки темпи зростання собівартості перевищували темпи приросту доходу, валовий прибуток збільшився лише на 7,59 млн грн. Операційні доходи зменшилися майже на 27%, тоді як витрати на збут і операційні витрати зросли, що спричинило зменшення фінансових результатів операційної діяльності на 25,37 млн грн, тобто приблизно на 30%.

Таким чином, підприємство демонструє позитивну динаміку за низкою ключових показників: обсягами виробництва, реалізації продукції, валового прибутку, вартістю основних засобів та фондівіддачею. Водночас спостерігається тенденція до зниження рентабельності, що потребує подальшого аналізу і вироблення заходів стратегічного планування. Наступним етапом є оцінка чинників, що визначають рівень фінансової стійкості.

Оцінка структури капіталу відіграє ключову роль у забезпеченні фінансової стійкості, адже співвідношення власного й позикового капіталу визначає рівень ризику, кредитоспроможність та можливості розвитку підприємства [7]. Саме структура капіталу дає змогу оцінити здатність компанії виконувати свої зобов'язання та протистояти зовнішнім економічним викликам.

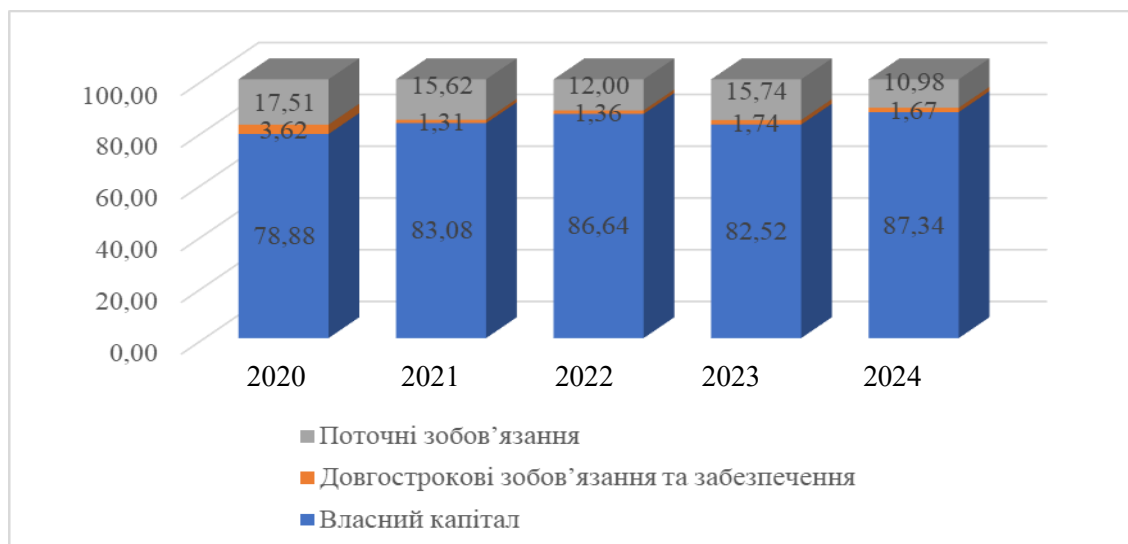


Рисунок 2.2 – Порівняльна структура капіталу ТДВ «Хмельницькзалізобетон» у 2020-2024 рр.

Примітка. Розраховано автором на основі даних фінансової звітності ТДВ «Хмельницькзалізобетон»

Розглянемо структуру капіталу ТДВ «Хмельницькзалізобетон» за останні п'ять років. За цей період загальна величина капіталу збільшилася у 2,3 рази (на

189 млн грн). Власний капітал зріс у 2,6 рази (на 177,8 млн грн), довгострокові зобов'язання — у 1,06 рази (на 357 тис. грн), а поточні — у 1,4 рази (на 11,38 млн грн). Як демонструють дані, подані на рис. 2.1, частка власного капіталу зросла з 78,88% до 87,34%, тобто на 8,74%.

Довгострокові зобов'язання та забезпечення показують незначне зростання, збільшившись на 357 тис. грн або на 1,06 рази, але питомих відсоток зменшився на 1,94%. Зменшення питомої ваги свідчить про поступове зменшення залежності підприємства від довгострокових зобов'язань.

Таблиця 2.2. Структура капіталу ТДВ «Хмельницькзалізобетон»

Стаття пасиву	2020 р.		2021 р.		2022 р.		2023 р.		2024 р.		Відхилення 2024р. від 2020р. (+, -), тис. грн.	Відхилення в структурі 2024 р до 2020р., %
	тис. грн.	питома вага, %	тис. грн.	питома вага, %	тис. грн.	питома вага, %	тис. грн.	питома вага, %	тис. грн.	питома вага, %		
Власний капітал	114254	78,88	159159	83,08	199463	86,64	236504	82,52	292122	87,34	177868	8,47
Довгострокові зобов'язання та забезпечення	5238	3,62	2502	1,31	3125	1,36	4991	1,74	5595	1,67	357	-1,94
Поточні зобов'язання	25360	17,51	29918	15,62	27632	12,00	45100	15,74	36740	10,98	11380	-6,52
Всього пасивів	144852	100,00	191579	100	230220	100	286595	100	334457	100	189605	0,00

Примітка. Розраховано автором на основі даних фінансової звітності ТДВ «Хмельницькзалізобетон»

Поточні зобов'язання підприємства збільшилися на 11 380 тис. грн (що відповідає приросту у 1,4 рази). Водночас їх частка в загальній структурі капіталу знизилася на 6,52%. Така тенденція свідчить про покращення політики управління короткостроковими зобов'язаннями та зменшення ризиків, пов'язаних із поточними фінансовими зобов'язаннями. Загалом зміни у структурі пасивів вказують на посилення власної фінансової бази підприємства та поступове зниження залежності від зовнішніх джерел фінансування, що позитивно впливає на рівень його фінансової стійкості.

Власний капітал виступає фундаментом стабільного розвитку підприємства та є ключовим чинником забезпечення його фінансової стійкості.

У науковій літературі це поняття трактується по-різному, однак усі підходи підкреслюють його важливість у відтворювальному процесі. Власний капітал розглядають як вартість, що здатна генерувати додаткову вартість [10; 15]; як сукупність накопичених ресурсів, які спрямовуються на виробництво матеріальних благ та формування доходу підприємства; як комплекс майнових і грошових активів, що забезпечують функціонування виробничо-комерційної діяльності; як сукупність створених суспільством ресурсів і благ, що задовольняють потреби його членів; а також як вартість, інвестовану у підприємство з метою отримання прибутку.

Відповідно до Положення (стандарту) бухгалтерського обліку 1 «Загальні вимоги до фінансової звітності» та плану рахунків, структура власного капіталу підприємства включає статутний (пайовий) капітал, вилучений капітал, додатковий капітал, резервний капітал та нерозподілений прибуток (або непокритий збиток) [6].

З метою оцінки фінансового потенціалу підприємства проаналізуємо склад і структуру власного капіталу ТДВ «Хмельницькзалізобетон». Отримані результати свідчать, що власний капітал підприємства зріс на 177,8 млн грн, що зумовлено передусім суттєвим збільшенням нерозподіленого прибутку. Частка нерозподіленого прибутку у структурі власного капіталу досягла 97,92%, що означає приріст на 3,24% за весь аналізований період. Водночас зареєстрований (пайовий) капітал залишався незмінним — 190 тис. грн, що вказує на відсутність додаткових внесків у статутний капітал.

Аналогічно стабільним залишався капітал у дооцінках (5659 тис. грн) та резервний капітал (190 тис. грн). Натомість величина додаткового капіталу скоротилася до 32 тис. грн, що може свідчити про зменшення обсягу додаткових інвестицій або трансформацію джерел фінансування підприємства.

Аналіз графічних даних демонструє домінування нерозподіленого прибутку, частка якого становить 97,92%. Капітал у дооцінках формує 1,94%, додатковий капітал — 0,01%, резервний — 0,07%. Питома вага зазначених елементів протягом останніх п'яти років майже не змінювалася, що свідчить

про стабільність фінансової структури та сталість механізмів формування власних джерел фінансування.

Таблиця 2.3. Склад та структури власного капіталу ТДВ «Хмельницьк-залізобетон»

№ з/п	Показники	Роки					Відхилення (+/-)
		2020	2021	2022	2023	2024	
1	2	3	4	5	6	7	8
Абсолютні значення, тис. грн.							
1.	Зареєстрований (пайовий) капітал	190	190	190	190	190	0
2.	Капітал у дооцінках	5659	5659	5659	5659	5659	0
3.	Додатковий капітал	49	45	40	36	32	-17
4.	Резервний капітал	190	190	190	190	190	0
5.	Нерозподілений прибуток	108172	153075	193393	230431	286051	177879
6.	Вилучений капітал	6	-	9	2	-	-6
Всього власний капітал		114254	159159	199463	236504	292122	177868,00
Структура, %							
1.	Зареєстрований (пайовий) капітал	0,17	0,12	0,10	0,08	0,07	-0,10
2.	Капітал у дооцінках	4,95	3,56	2,84	2,39	1,94	-3,02
3.	Додатковий капітал	0,04	0,03	0,02	0,02	0,01	-0,03
4.	Резервний капітал	0,17	0,12	0,10	0,08	0,07	-0,10
5.	Нерозподілений прибуток	94,68	96,18	96,96	97,43	97,92	3,24
6.	Вилучений капітал	0,005	0,000	0,005	0,001	0,000	-0,005

Примітка. Розраховано автором на основі даних фінансової звітності ТДВ «Хмельницькзалізобетон»

Важливим напрямом подальшого аналізу є оцінювання складу та структури довгострокових зобов'язань і забезпечень, оскільки ці елементи суттєво впливають на фінансову стійкість підприємства та його здатність виконувати зобов'язання у середньостроковій і довгостроковій перспективі. Такий аналіз дає можливість виявити рівень залежності від позикових коштів, оцінити кредитні ризики та визначити ефективність управління фінансовими ресурсами.

Динаміка довгострокових зобов'язань може відображати стратегічні зміни у фінансовій політиці підприємства, зокрема залучення додаткових ресурсів, необхідних для інвестиційного розвитку, або погіршення фінансового стану, яке потребує зовнішнього фінансування. Ключовим аспектом є не лише

обсяг таких зобов'язань, а й умови їх погашення, строки виконання та вплив на ліквідність і прибутковість у майбутньому.

Отже, ефективне управління довгостроковими зобов'язаннями є необхідною умовою зменшення фінансових ризиків та забезпечення стійкого розвитку підприємства. Це особливо важливо для підтримки довгострокової фінансової стабільності та формування оптимальної структури капіталу.

Далі проведемо аналіз складу та структури довгострокових зобов'язань і забезпечень ТДВ «Хмельницькзалізобетон» (табл. 2.4). Аналіз наведених показників свідчить, що за п'ятирічний період сума довгострокових зобов'язань і забезпечень підприємства зросла на 357 тис. грн, що стало наслідком збільшення довгострокових забезпечень на 3,3 млн грн. Стаття «Довгострокові забезпечення» відображає майбутні витрати та платежі, зокрема резерви на оплату відпусток, гарантійні зобов'язання та інші витрати, розмір яких неможливо визначити точно на момент складання балансу, тому вони формуються на основі прогностичних оцінок.

Таблиця 2.4. Склад та структура довгострокових зобов'язань і забезпечень ТДВ «Хмельницькзалізобетон»

№ з/п	Показники	Роки					Відхилення (+/-)
		2020	2021	2022	2023	2024	
1	2	3	4	5	6	7	8
Абсолютні значення, тис. грн.							
1.	Довгострокові кредити банків	2987	-	-	-	-	-2987
2.	Довгострокові забезпечення	2251	2502	3125	4991	5595	3344
	Довгострокові зобов'язання і забезпечення	5238	2502	3125	4991	5595	357
Структура, %							
1.	Довгострокові кредити банків	57,03	-	-	-	-	-57,03
2.	Довгострокові забезпечення	42,97	100,00	100,00	100,00	100,00	57,03

Примітка. Розраховано автором на основі даних фінансової звітності ТДВ «Хмельницькзалізобетон»

У 2020 році у структурі пасивів підприємства були присутні довгострокові кредити банків у сумі 2,9 млн грн, частка яких становила 57,03% загального обсягу довгострокових зобов'язань і забезпечень. Проте у 2021–2024

рр. структура цієї групи зазнала змін: єдиною статтею залишилися довгострокові забезпечення. Така динаміка свідчить про поступове зменшення кредитної залежності та переорієнтацію на внутрішні фінансові інструменти, які, як правило, несуть менший ризик для фінансової стабільності підприємства.

Аналіз поточних зобов'язань підприємства є важливим елементом оцінювання його фінансового стану, адже саме ця категорія зобов'язань безпосередньо впливає на ліквідність і платоспроможність. Поточні зобов'язання — це короткострокові борги, які мають бути погашені протягом року або одного операційного циклу, якщо він є довшим. Ключові аспекти аналізу поточних зобов'язань включають:

1. Оцінку ліквідності та платоспроможності. Структура поточних зобов'язань дає змогу визначити, наскільки підприємство здатне своєчасно погашати свої короткострокові борги. Особливу увагу приділяють співвідношенню поточних активів та поточних зобов'язань, що дозволяє оцінити рівень фінансової рівноваги.

2. Виявлення ризиків. Значна частка поточних зобов'язань може свідчити про підвищені фінансові ризики. Аналіз їх структури дає змогу визначити залежність від зовнішніх кредиторів, що може створювати проблеми у разі зниження доходів чи змін фінансової кон'юнктури.

3. Оцінку фінансової гнучкості. Дослідження складу зобов'язань допомагає ідентифікувати ті, що потребують термінового погашення (наприклад, короткострокові кредити, заборгованість перед постачальниками), а також оцінити можливості їх пролонгації чи рефінансування.

4. Удосконалення управління фінансовими ресурсами. Ретельний аналіз поточних зобов'язань дозволяє виявити резерви підвищення ефективності фінансового менеджменту. Наприклад, велика частка заборгованості перед постачальниками може свідчити про необхідність перегляду умов контрактів або оптимізації грошових потоків.

Отже, детальний аналіз структури поточних зобов'язань є необхідним для точного прогнозування фінансових потреб підприємства, оцінювання його

ризиків та забезпечення стійкого функціонування у короткостроковій перспективі. Далі здійснимо аналіз складу та структури поточних зобов'язань ТДВ «Хмельницькзалізобетон» за 2020–2024 роки (табл. 2.4).

Таблиця 2.5. Склад та структури поточних зобов'язань і забезпечень ТДВ «Хмельницькзалізобетон»

№ з/п	Показники	Роки					Відхилення (+/-)
		2020	2021	2022	2023	2024	
1	2	3	4	5	6	7	8
Абсолютні значення, тис. грн.							
1.	Короткострокові кредити банків	-	3300	-	-	-	-
2.	Поточна кредиторська заборгованість за довгостроковими зобов'язаннями	-	-	-	-	-	-
	товари, роботи, послуги	3039	3679	2682	2627	5685	2646
	розрахунками з бюджетом	6580	3552	4004	4719	8088	1508
	розрахунками зі страхування	953	687	645	1026	1123	170
	розрахунками з оплати праці	2152	2560	2498	4049	4374	2222
3.	Поточна кредиторська заборгованість за одержаними авансами	10922	13897	15958	29369	14078	3156
4.	Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з учасниками	655	911	1128	1345	1369	714
5.	Інші поточні зобов'язання	1059	1332	717	1965	2024	964
Всього поточні зобов'язання		25360	29918	27632	45100	36740	11380
Структура, %							
1.	Короткострокові кредити банків	-	11,03	-	-	-	-
2.	Поточна кредиторська заборгованість за довгостроковими зобов'язаннями	-	-	-	-	-	-
	товари, роботи, послуги	11,98	12,30	9,71	5,82	15,47	3,49
	розрахунками з бюджетом	25,95	11,87	14,49	10,46	22,01	-3,93
	розрахунками зі страхування	3,76	2,30	2,33	2,27	3,06	-0,70
	розрахунками з оплати праці	8,49	8,56	9,04	8,98	11,91	3,42
3.	Поточна кредиторська заборгованість за одержаними авансами	43,07	46,45	57,75	65,12	38,32	-4,75
4.	Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з учасниками	2,58	3,04	4,08	2,98	3,73	1,14
5.	Інші поточні зобов'язання	4,18	4,45	2,59	4,36	5,51	1,33

Примітка. Розраховано автором на основі даних фінансової звітності ТДВ «Хмельницькзалізобетон»

Аналіз даних таблиці 2.4 свідчить, що протягом 2020–2024 років обсяг поточних зобов'язань підприємства зріс на 11,3 млн грн. Таке збільшення є наслідком приросту практично всіх основних складових цієї групи зобов'язань. Зокрема, кредиторська заборгованість за товари, роботи та послуги збільшилася на 2,6 млн грн; заборгованість перед бюджетом — на 1,5 млн грн; розрахунки зі страхування зросли на 170 тис. грн; заборгованість з оплати праці — на 2,2 млн

грн; обсяг одержаних авансів — на 3,2 млн грн; а розрахунки з учасниками підприємства — на 714 тис. грн.

У результаті на кінець 2024 року сума поточних зобов'язань і забезпечень досягла 36,7 млн грн, що свідчить про посилення фінансового навантаження на підприємство. Зростання таких зобов'язань вимагає ефективної політики управління ліквідністю, оскільки своєчасне виконання короткострокових зобов'язань є критично важливим для підтримання фінансової стабільності.

Структурні зміни поточних зобов'язань та забезпечень ТДВ «Хмельницькзалізобетон» у 2020–2024 рр. графічно зображені на рис. 2.3.

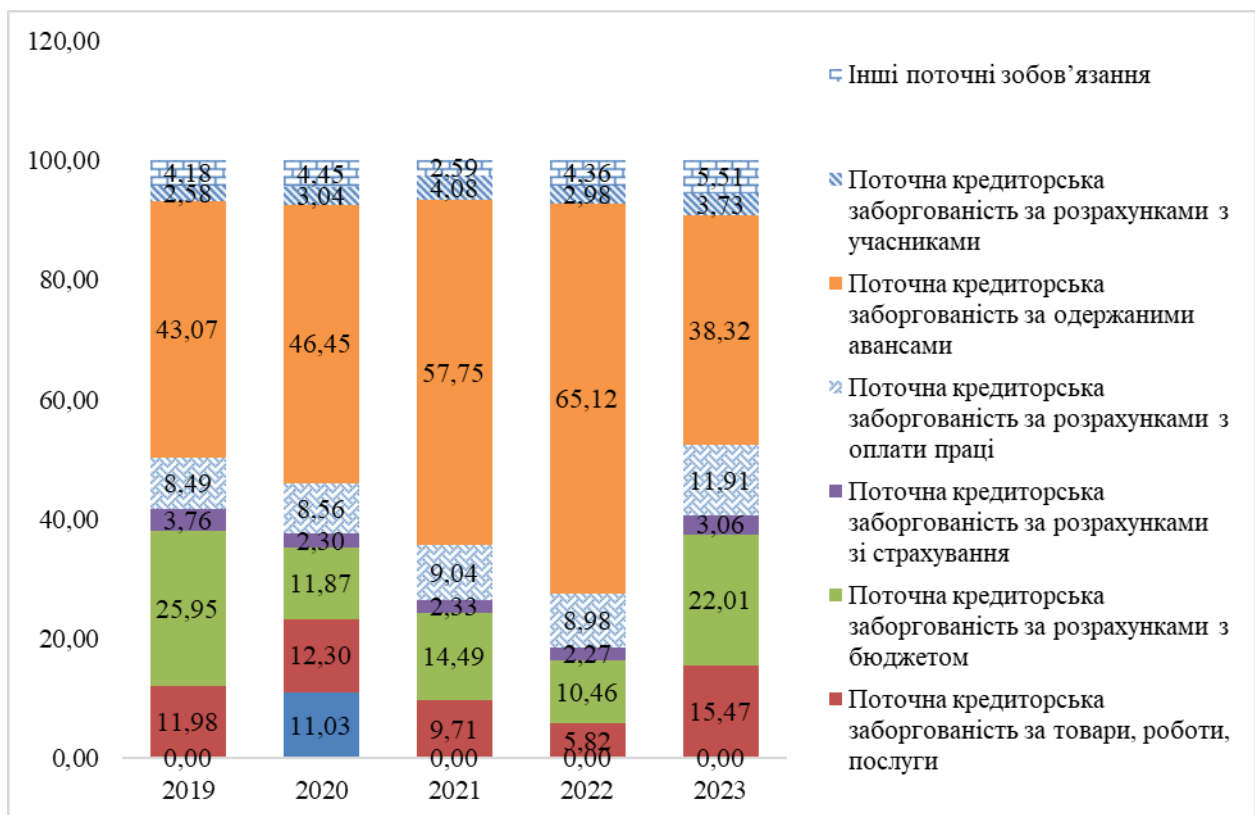


Рисунок 2.3 – Структура поточних зобов'язань і забезпечень ТДВ «Хмельницькзалізобетон» у 2020-2024 рр.

Примітка. Розраховано автором на основі даних фінансової звітності ТДВ «Хмельницькзалізобетон»

Аналіз даних, відображених на рисунку, свідчить, що протягом усього досліджуваного періоду провідну роль у структурі поточних зобов'язань і забезпечень відігравала кредиторська заборгованість за одержаними авансами. Її частка залишалася домінуючою, коливаючись від 43,07% у 2020 році до 38,32% у 2024 році. Вагоме місце у складі поточних зобов'язань займають також розрахунки з бюджетом (22,01%) та кредиторська заборгованість за

товари, роботи та послуги (15,47%). Найменший вплив на структуру мають кредиторська заборгованість зі страхування (3,06%) та розрахунки з учасниками підприємства (3,73%).

Коливання часток окремих видів зобов'язань не перевищували 5%, що свідчить про відносну стабільність та передбачуваність політики управління поточними зобов'язаннями. Така рівновага у структурі короткострокових пасивів свідчить про зважений підхід підприємства до управління своїми фінансовими ресурсами.

Узагальнюючи результати проведеного аналізу, можна зазначити, що структура пасивів підприємства є досить збалансованою: власний капітал суттєво переважає залучені кошти, що свідчить про низький рівень залежності підприємства від зовнішнього фінансування. Поточна діяльність фінансується переважно за рахунок власних ресурсів, передусім нерозподіленого прибутку, що позитивно впливає на фінансову автономію підприємства.

Разом із тим, для комплексної оцінки рівня фінансової стійкості необхідно здійснити додатковий аналіз на основі розрахунку ключових фінансових коефіцієнтів, що дозволить оцінити здатність підприємства протистояти ризикам та ефективно функціонувати в умовах ринкової невизначеності.

2.2. Оцінка рівня фінансової стійкості ТДВ «Хмельницькзалізобетон» та типу стратегії її забезпечення

У сучасних умовах однією з ключових проблем, що стримує ефективне функціонування українських підприємств, є недостатньо якісний рівень оцінювання їх фінансової стійкості. Така оцінка відіграє важливу роль, оскільки дозволяє виявити слабкі місця у діяльності підприємства, визначити фактори ризику та сформувані обґрунтовані управлінські рішення, спрямовані на зміцнення фінансової стабільності. Саме тому оцінювання фінансової стійкості слід розглядати як необхідну умову забезпечення фінансового оздоровлення підприємства та його довгострокового розвитку.

В умовах економічної турбулентності багато компаній стикаються з істотними фінансовими труднощами. Окрім зовнішніх чинників, значну роль відіграє і внутрішній — недостатній рівень фінансової стійкості, що може поглиблювати кризові явища. Тому в умовах політичної та економічної нестабільності забезпечення та ефективне управління фінансовою стійкістю стає одним із ключових завдань підприємств. Це потребує детального вивчення факторів, які впливають на фінансовий стан організації [8, с. 62].

Фінансово стійким вважається підприємство, яке демонструє сукупність таких характеристик: високу платоспроможність (здатність своєчасно виконувати фінансові зобов'язання), належний рівень кредитоспроможності (здатність обслуговувати борги та своєчасно сплачувати відсотки), стабільну рентабельність, що забезпечує розвиток і дотримання балансу між інтересами власників і менеджменту, а також високий рівень ліквідності, який дозволяє без труднощів перетворювати активи у грошові кошти для виконання поточних зобов'язань [14, с. 92].

Фінансова стійкість виступає ключовим інтегральним показником фінансового стану підприємства, адже саме вона дозволяє оцінити здатність компанії адаптуватися до змін ринкового середовища, протистояти ризикам і функціонувати на стабільній основі. Оцінювання фінансової стійкості має бути комплексним: воно повинно враховувати не лише набір фінансових показників, а й зв'язок між ними та іншими аспектами господарської діяльності — ефективністю використання ресурсів, рівнем управління, організаційною структурою та стратегічними цілями.

У науковій літературі виділяють кілька підходів до оцінки фінансової стійкості, серед яких основними є коефіцієнтний, агрегатний та інтегральний [1, с. 23].

Коефіцієнтний підхід ґрунтується на аналізі ключових фінансових коефіцієнтів, таких як показники ліквідності, платоспроможності, фінансової незалежності, оборотності тощо. Цей метод є найбільш поширеним завдяки своїй простоті, доступності та можливості швидкого виявлення сильних і слабких сторін підприємства.

Агрегатний підхід передбачає об'єднання окремих фінансових показників у групи та дає змогу оцінити загальні тенденції у фінансовому розвитку підприємства, визначити закономірності та узагальнені характеристики його фінансового стану.

Інтегральний підхід дозволяє об'єднати сукупність різноманітних факторів у єдину узагальнюючу модель, що забезпечує комплексне оцінювання фінансової стійкості з урахуванням внутрішніх ресурсів та впливу зовнішнього середовища.

З метою отримання ґрунтовної та об'єктивної оцінки фінансової стійкості ТДВ «Хмельницькзалізобетон» доцільно застосувати коефіцієнтний та агрегатний підходи. Це дозволить не лише детально проаналізувати фінансово-господарську діяльність підприємства, а й встановити рівень ризику його функціонування та сформулювати рекомендації щодо покращення фінансової стійкості в умовах підвищеної економічної нестабільності. Відповідні розрахунки наведено в таблиці 2.6.

Проведемо розрахунок і детальний аналіз фінансових коефіцієнтів ТДВ «Хмельницькзалізобетон» (табл. 2.6). Отримані результати свідчать, що коефіцієнт фінансової автономії за п'ятирічний період зріс на 8% і у 2024 році становить 0,87. Це означає, що 87% загального обсягу пасивів підприємства сформовано за рахунок власного капіталу, що характеризує високий рівень фінансової незалежності.

Водночас коефіцієнт фінансової залежності продемонстрував зниження та перебуває у межах нормативних значень — 0,13. Це свідчить про те, що лише 13% пасивів припадає на залучені фінансові ресурси, а отже підприємство має низьку залежність від зовнішніх джерел фінансування.

Коефіцієнт маневреності власного капіталу характеризує співвідношення частини власного капіталу, що використовується для фінансування оборотних активів, та частини, що спрямована на необоротні активи. У 2024 році цей показник становив 1,49, що значно перевищує нормативне значення. Такий результат дає підстави стверджувати, що підприємство здатне формувати

оборотні активи за рахунок власних ресурсів у обсязі, що у 1,5 раза перевищує їхню потребу.

Таблиця 2.6. Показники оцінки фінансової стійкості ТДВ «Хмельницьк-залізобетон»

№ з/п	Назва коефіцієнтів	Нормативне значення	2020	2021	2022	2023	2024
1	2	3	4	5	6	7	8
1	Коефіцієнт автономії	>0,5	0,79	0,83	0,87	0,83	0,87
2	Коефіцієнт фінансової залежності	<0,5	0,21	0,17	0,13	0,17	0,13
3	Коефіцієнт маневреності власного капіталу	>0,4	1,56	1,84	1,81	1,53	1,49
4	Коефіцієнти забезпеченості оборотних коштів власними оборотними коштами	>0,1	1,35	1,35	1,25	1,29	1,19
5	Коефіцієнт співвідношення власного і залученого капіталу (коефіцієнт фінансової стійкості)	>1,0	3,73	4,91	6,49	4,72	6,90
6	Коефіцієнт співвідношення залученого і власного капіталу (коефіцієнт фінансового ризику; фінансування)	<0,5	0,27	0,20	0,15	0,21	0,14
7	Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними засобами	>0,1	0,58	0,68	0,73	0,68	0,48
8	Коефіцієнт співвідношення реальних активів і вартості майна	>0,5	0,67	0,58	0,67	0,60	0,49
9	Коефіцієнт поточних зобов'язань	>0,5	0,83	0,92	0,90	0,90	0,87
10	Коефіцієнт довгострокових зобов'язань	<0,2	0,17	0,08	0,10	0,10	0,13
11	Коефіцієнт співвідношення необоротних і власних коштів	>0,5	0,63	0,63	0,60	0,56	0,68

Примітка. Розраховано автором на основі даних фінансової звітності ТДВ «Хмельницькзалізобетон»

Показник забезпеченості оборотних активів власними оборотними засобами демонструє, наскільки підприємство має достатній обсяг довгострокових і стабільних джерел фінансування для підтримання безперебійного виробничого процесу. Оскільки значення цього коефіцієнта перевищує норматив, можна зробити висновок, що власний капітал

підприємства перевищує обсяг оборотних активів приблизно у 1,2 раза, що свідчить про сильну фінансову позицію та високий рівень забезпеченості підприємства стабільними ресурсами.

Коефіцієнт співвідношення власного та залученого капіталу (фінансова стійкість) значно перевищує нормативне значення і демонструє зростання, що свідчить про те, що власний капітал у 6,9 разу перевищує довгострокові та поточні зобов'язання підприємства. Коефіцієнт співвідношення залученого і власного капіталу (фінансовий ризик або фінансування) зменшується, що означає, що на кожну 1 грн власного капіталу припадає лише 14 коп. залучених коштів.

Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними засобами показує, наскільки компанія забезпечена довгостроковими коштами для підтримки безперебійного функціонування її виробничо-збутового процесу. Розраховується як співвідношення власних оборотних коштів до суми запасів. Високе значення цього коефіцієнта свідчить, що 48% оборотних активів фінансується за рахунок власних фінансових ресурсів, що є значним перевищенням норми.

Коефіцієнт співвідношення реальних активів і вартості майна є єдиним показником, який виявляється нижчим за нормативне значення, що свідчить про те, що на кожну 1 грн активів припадає 49 коп. запасів, незавершеного виробництва, основних засобів і витрат майбутніх періодів.

Коефіцієнт поточних зобов'язань перевищує нормативне значення, що вказує на те, що поточні зобов'язання складають 87% залученого капіталу. Коефіцієнт довгострокових зобов'язань показує, що довгострокові зобов'язання та забезпечення складають 13% від загальної суми залученого капіталу.

Коефіцієнт співвідношення необоротних активів і власних коштів демонструє, що на фінансування необоротних активів використовується 68% власних коштів. В загальному, проведені розрахунки підтверджують стабільний фінансовий стан підприємства та достатній рівень забезпеченості ТДВ «Хмельницькзалізобетон» власними фінансовими ресурсами.

Другий підхід – інтегральний підхід дозволяє здійснити комплексну оцінку рівня фінансової стійкості. Це особливо корисно в умовах кризових явищ в економічній системі, коли традиційні господарські зв'язки підприємства порушені, і відбувається процес формування нових партнерських відносин, які повинні забезпечити необхідний рівень фінансової стійкості [4, с. 38].

Показники фінансової стійкості в рамках цього підходу відображають стан і структуру активів підприємства, а також їх забезпечення відповідними джерелами покриття. Система показників для оцінки фінансової стійкості за інтегральним підходом поділяється на дві групи (табл. 2.7).

Коефіцієнт співвідношення власного та залученого капіталу, що характеризує рівень фінансової стійкості підприємства, значно перевищує нормативне значення та демонструє позитивну динаміку. Це свідчить про те, що обсяг власного капіталу у 6,9 разу перевищує суму довгострокових і поточних зобов'язань, що є показником високої фінансової автономії. У свою чергу, коефіцієнт співвідношення залучених коштів до власного капіталу (фінансового ризику) має тенденцію до зниження, що означає: на кожному 1 грн власних коштів припадає лише 14 коп. позикових ресурсів. Така структура капіталу зменшує ризики залежності від кредиторів та зміцнює фінансову стійкість підприємства.

Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними засобами дає змогу оцінити, наскільки підприємство забезпечене стабільними ресурсами для підтримки безперервного виробничо-збутового процесу. Розрахунок показника ґрунтується на співвідношенні власних оборотних коштів до суми запасів. У випадку ТДВ «Хмельницькзалізобетон» значення коефіцієнта є суттєво вищим за норматив: 48% оборотних активів профінансовано за рахунок власних ресурсів, що свідчить про високу фінансову стійкість та низьку залежність від короткострокового зовнішнього фінансування.

Єдиним показником, який не досягає нормативного рівня, є коефіцієнт співвідношення реальних активів і вартості майна. Це означає, що на кожному 1 грн сукупних активів припадає лише 49 коп. реальних активів (запасів, незавершеного виробництва, основних засобів і витрат майбутніх періодів), що

потребує подальшого аналізу структури активів і можливих шляхів її оптимізації.

Коефіцієнт поточних зобов'язань перевищує норматив, що вказує на домінуючу частку короткострокових зобов'язань у структурі капіталу: вони становлять 87% усієї суми залучених ресурсів. Натомість коефіцієнт довгострокових зобов'язань свідчить, що на довгострокові кредити та забезпечення припадає 13% залученого капіталу.

Коефіцієнт співвідношення необоротних активів і власних коштів демонструє, що для фінансування необоротних активів використовується переважно власний капітал, при цьому його частка становить 68%. Така структура є позитивною, оскільки довгострокові інвестиції фінансуються стабільними власними джерелами.

У цілому результати розрахунків підтверджують, що підприємство має достатній рівень фінансової надійності: структура капіталу є збалансованою, домінує власний капітал, а показники фінансової стійкості свідчать про здатність підприємства функціонувати без надмірної залежності від зовнішніх кредиторів.

Фінансова стійкість значною мірою залежить від ефективності управлінських рішень. Важливим чинником є чіткий розподіл відповідальності між структурними підрозділами та менеджерами за окремими напрямками фінансової діяльності — бюджетування, контролю витрат, управління грошовими потоками, залучення інвестицій тощо. Забезпечення високого рівня фінансової стійкості можливе лише за умови чіткої регламентації цих процесів та здатності відповідальних осіб оперативно реагувати на зміни у зовнішньому економічному середовищі.

Другий методичний підхід — інтегральний, надає можливість здійснити всебічну оцінку фінансової стійкості підприємства. Цей підхід є особливо важливим в умовах економічних криз, коли традиційні зв'язки між суб'єктами господарювання зазнають змін, а підприємства повинні адаптуватися до нових умов партнерства та фінансування для збереження стійкості [4, с. 38].

У межах інтегрального підходу фінансова стійкість оцінюється з урахуванням структури активів підприємства та рівня їх забезпеченості відповідними джерелами фінансування. Показники, що використовуються для інтегральної оцінки, поділяються на дві основні групи (Додаток В), які дозволяють сформулювати узагальнений показник фінансової стійкості з урахуванням багатьох взаємопов'язаних факторів.

Цей підхід є цікавим тим, що в процесі його реалізації кожен показник аналізується в контексті взаємозв'язку з іншими показниками. Крім того, для загальної оцінки фінансового стану підприємства за цим підходом використовують узагальнений показник зміни фінансової стійкості підприємства [4, с. 39]:

$$\Phi_c = \frac{1 + 2 K_{\text{дн}}^1 + 3_{\text{вок}}^1 + 1/K_{\text{зс}}^1 + K_{\text{рв}}^1 + K_{\text{на}}^1}{1 + 2 K_{\text{дн}}^0 + 3_{\text{вок}}^0 + 1/K_{\text{зс}}^0 + K_{\text{рв}}^0 + K_{\text{на}}^0} - 1 \quad (2.1)$$

де, $K_{\text{дн}}^1$, $K_{\text{дн}}^0$ - коефіцієнт довгострокового залучення коштів у звітному та попередньому періодах; $3_{\text{вок}}^1$, $3_{\text{вок}}^0$ — коефіцієнт забезпечення матеріальних запасів власними оборотними коштами у звітному та попередньому періодах; $K_{\text{зс}}^1$, $K_{\text{зс}}^0$ - коефіцієнт співвідношення позикових та власних коштів у звітному та попередньому періодах; $K_{\text{рв}}^1$, $K_{\text{рв}}^0$ — коефіцієнт реальної вартості майна; $K_{\text{на}}^1$, $K_{\text{на}}^0$ — коефіцієнт постійного активу.

Оцінювання фінансової стійкості підприємства на основі наведених показників дає змогу сформулювати цілісне уявлення про його фінансовий стан. Зокрема, коефіцієнт покриття матеріальних запасів власними оборотними коштами відображає, яка частка запасів фінансується за рахунок власних ресурсів підприємства. Коефіцієнт маневреності власних коштів характеризує ступінь гнучкості та мобільності фінансових ресурсів, тоді як індекс постійного активу показує, яку частину власного капіталу спрямовано на фінансування необоротних активів.

Коефіцієнт довгострокового залучення позикових коштів дає змогу оцінити інтенсивність використання довгострокових кредитів та позик для інвестиційного розвитку, а коефіцієнт накопичення зносу — ефективність оновлення та відтворення основних засобів. Коефіцієнт реальної вартості майна

характеризує рівень виробничого потенціалу підприємства, тоді як коефіцієнт співвідношення позикових і власних коштів відображає ступінь залежності від зовнішніх джерел фінансування.

Узяті в сукупності, ці показники формують важливу інформаційну базу для аналізу фінансової стійкості, ефективності управління активами та зобов'язаннями, а також для оцінки здатності підприємства підтримувати стабільність у довгостроковому періоді.

Здійснено подальший розрахунок інтегрального показника фінансової стійкості ТДВ «Хмельницькзалізобетон» (табл. 2.7).

Таблиця 2.7. Показників фінансової стійкості ТДВ «Хмельницькзалізобетон» визначеної за інтегральним підходом

№ з/п	Назва показника	2020	2021	2022	2023	2024
1	Коефіцієнт покриття матеріальних запасів власними оборотними коштами ($Z_{\text{вок}}$)	3,27	4,36	2,96	3,76	4,07
2	Коефіцієнт маневреності власних коштів ($K_{\text{ман}}$)	0,37	0,37	0,40	0,44	0,32
3	Індекс постійного активу ($K_{\text{п.а.}}$)	0,61	0,56	0,58	0,54	0,44
4	Коефіцієнт довгострокового залучення позикових коштів ($K_{\text{дп}}$)	0,05	0,02	0,02	0,02	0,02
5	Коефіцієнт накопичення зносу ($K_{\text{н.з.}}$)	0,28	0,28	0,27	0,29	0,34
6	Коефіцієнт реальної вартості майна ($K_{\text{рв.}}$)	0,67	0,58	0,67	0,60	0,49
7	Коефіцієнт співвідношення позикових та власних коштів ($K_{\text{зс.}}$)	0,27	0,20	0,15	0,21	0,14
Фінансова стійкість		-	0,22	0,02	-0,09	0,21

Примітка. Розраховано автором на основі даних фінансової звітності ТДВ «Хмельницькзалізобетон»

Здійснений аналіз фінансової стійкості підприємства за інтегральним підходом свідчить, що воно загалом спроможне зберігати стабільність навіть за умови коливань фінансових показників. Високий рівень покриття матеріальних запасів власними оборотними коштами вказує на достатню забезпеченість ресурсами в короткостроковому періоді. Водночас зниження коефіцієнтів маневреності власних коштів та індексу постійного активу сигналізує про потенційне зниження гнучкості фінансових ресурсів і скорочення частки основних засобів у загальній структурі капіталу.

Попри невисокий рівень використання позикових коштів, що можна оцінювати як позитивну тенденцію, зростання коефіцієнта накопичення зносу

разом зі зменшенням коефіцієнта реальної вартості майна свідчать про наявність ризиків, пов'язаних із поступовим виснаженням виробничого потенціалу. Водночас скорочення залежності від позикових ресурсів і відносна стабільність інтегральних показників фінансової стійкості вказують на певне покращення якості управління фінансовими потоками.

Інтегральний підхід дає змогу узагальнено оцінити рівень фінансової стійкості підприємства та підтверджує, що, незважаючи на окремі негативні тенденції, ситуація загалом є керованою. Підприємство зберігає потенціал для подальшого зміцнення фінансової стійкості за рахунок оптимізації структури активів і капіталу, оновлення основних засобів та зниження рівня їх зношеності.

Рівень фінансової стійкості, розрахований за формулою 2.1, оцінюється за такими критеріями: якщо $\Phi_c > 0$ — спостерігається зростання фінансової стійкості підприємства; якщо $\Phi_c < 0$ — має місце погіршення фінансової стійкості підприємства.

Отримані розрахунки показують, що у 2021–2022 роках та у 2024 році відбулося підвищення рівня фінансової стійкості, тоді як у 2023 році інтегральний показник набув від'ємного значення, що свідчить про зменшення фінансової стійкості порівняно з 2022 роком.

Рівень фінансової стійкості підприємства безпосередньо пов'язаний з якістю управлінських рішень. Важливе значення має раціональний розподіл відповідальності за окремі напрями фінансового управління. Це передбачає чітке визначення функцій і повноважень структурних підрозділів та менеджерів, які відповідають за планування бюджету, контроль витрат, управління грошовими потоками, залучення інвестицій тощо. Ефективне забезпечення фінансової стійкості можливе лише за умови, що кожен із цих напрямів чітко регламентований, а відповідальні особи здатні оперативно реагувати на зміни в економічному середовищі.

На основі аналізу коефіцієнтів фінансової стійкості та інтегральних показників (табл. 2.7) можна стверджувати, що підприємство реалізує стратегію консервативного фінансування з елементами стратегії самофінансування

(високої автономії). Це означає, що компанія мінімізує залежність від зовнішніх джерел фінансування, формуючи розвиток переважно за рахунок власного капіталу та акумульованого нерозподіленого прибутку. Наведемо аргументи, які підтверджують стратегію консервативного фінансування.

Таблиця 2.8. Аргументи, які підтверджують стратегію консервативного фінансування.

Ознаки стратегії	Аргументація стратегії консервативного фінансування.
1. Надвисокий рівень фінансової автономії.	Коефіцієнт автономії підприємства стабільно перевищує норму ($>0,5$) і має такі значення: 2020 р. — 0,79; 2021 р. — 0,83; 2022 р. — 0,87; 2023 р. — 0,83; 2024 р. — 0,87. Це свідчить, що 87% активів фінансуються власними коштами - типова ознака консервативної стратегії, оскільки підприємство майже не використовує залучений капітал.
2. Низька фінансова залежність і мінімальний ризик.	Коефіцієнт фінансової залежності: 2020 р. — 0,21, 2024 р. — 0,13. Чим нижче значення — тим менш ризикове фінансування. Підприємство фактично працює без суттєвого кредитного плеча, що характерно для дуже обережної, низькоризикової стратегії.
3. Власний капітал у 6,9 раза перевищує залучений (2024 р.).	Коефіцієнт співвідношення власного і залученого капіталу: 2020 р. — 3,73, 2024 р. — 6,9. Тобто на 1 грн позикових коштів припадає майже 7 грн власних. Це — головна ознака консервативної моделі фінансування, в якій пріоритет — самостійність та фінансова безпека, а не агресивні інвестиції.
4. Залучені кошти — мінімальні.	Коефіцієнт фінансового ризику (залучений / власний капітал): 2020 р. — 0,27, 2024 р. — 0,14. Підприємство систематично скорочує частку зовнішніх коштів.
5. Забезпечення оборотних активів власними засобами — на дуже високому рівні.	Показник забезпеченості ВОК: норма $>0,1$, фактичні значення: 1,35 → 1,19. Це означає, що підприємство повністю фінансує оборотні активи власними ресурсами, що також притаманно консервативній стратегії.
6. Інтегральний показник фінансової стійкості підтверджує стабільність.	За інтегральним підходом: 2021 — +0,22; 2022 — +0,02; 2023 — -0,09 (воєнний рік, очікуване падіння); 2024 — +0,21. Після спаду під час 2023 року підприємство повернулося до зростання стійкості, що характерно саме для компаній зі стратегічним запасом міцності, властивим консервативній моделі фінансування.

Примітка. Складено автором.

Окрім консервативної моделі, підприємство демонструє риси стратегії самофінансування, що теж є видом консервативної стратегії. Ознаки стратегії самофінансування: Капітал формується переважно за рахунок нерозподіленого прибутку (97,92% структури власного капіталу у 2024 р.). Підприємство не збільшує статутний капітал і не залучає інвесторів. Довгострокові кредити фактично відсутні з 2021 року. Показник довгострокового залучення позикових коштів стабільно мінімальний: 0,02 у 2021–2024 рр. Це означає, що компанія

інвестує розвиток за рахунок внутрішніх ресурсів, а не зовнішніх фінансових вливань.

Проведений аналіз фінансової стійкості підприємства з використанням інтегрального підходу свідчить про його здатність підтримувати стабільний фінансовий стан навіть за умов коливань ключових показників. Висока частка покриття матеріальних запасів власними оборотними коштами вказує на належний рівень ресурсного забезпечення в короткостроковому періоді. Водночас зниження коефіцієнтів маневреності власних коштів та індексу постійного активу сигналізує про зменшення фінансової гнучкості та скорочення частки основних засобів у структурі капіталу.

Невисоке використання позикових ресурсів загалом характеризується як позитивна тенденція. Проте зростання коефіцієнта накопичення зносу разом зі зниженням коефіцієнта реальної вартості майна свідчить про потенційні ризики, пов'язані з погіршенням виробничого потенціалу. Водночас нижчий рівень залежності від позикових коштів та відносна стабільність інтегральних показників підтверджують покращення управління фінансовими потоками підприємства.

Згідно з критеріями оцінювання рівня фінансової стійкості, розрахованого за формулою 2.1: $\Phi_c > 0$ свідчить про зростання фінансової стійкості; $\Phi_c < 0$ сигналізує про її погіршення.

Отже, аналіз результатів показує, що у 2021–2022 роках, а також у 2024 році спостерігалось покращення фінансової стійкості, тоді як у 2023 році інтегральний показник набув від'ємного значення, що свідчить про її зниження порівняно з попереднім роком. Інтегральний підхід дає змогу здійснити комплексну оцінку фінансової стійкості та доводить, що, попри окремі несприятливі тенденції, загальний стан підприємства залишається контрольованим. Сформований фінансовий резерв створює можливості для подальшого посилення фінансової стійкості шляхом оптимізації структури активів та капіталу, оновлення основних засобів і зниження рівня їх зношеності.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЇ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ФІНАНСОВОЇ СТІЙКОСТІ ТДВ «ХМЕЛЬНИЦЬКЗАЛІЗОБЕТОН»

3.1 Розвиток стратегічних інструментів забезпечення фінансової стійкості підприємства

В умовах сучасної економічної нестабільності та постійних змін на ринку, кількість чинників, що негативно впливають на фінансову стійкість підприємств, значно зросла. Зокрема, це можуть бути як зовнішні фактори, такі як економічні кризи, зміни в законодавстві, коливання валютних курсів та процентних ставок, так і внутрішні проблеми, пов'язані з управлінськими рішеннями, неефективним використанням ресурсів або недостатнім рівнем інвестицій. У таких умовах, підтримка фінансової стійкості стає однією з найважливіших задач для забезпечення стабільності та конкурентоспроможності підприємства на ринку.

Для цього необхідне застосування інструментів стратегічного управління фінансовими ресурсами, які дозволяють підприємствам не лише адаптуватися до змінюваних умов, але й прогнозувати потенційні ризики та ефективно реагувати на них. Ці інструменти включають в себе комплексний підхід до планування, контролю, аналізу та оптимізації фінансових потоків, а також використання сучасних методів фінансового моніторингу. Застосування таких інструментів дозволяє забезпечити підтримку необхідного рівня фінансової стійкості підприємства, що є критично важливим для забезпечення його довгострокового розвитку та здатності витримувати негативні впливи зовнішнього середовища.

Однією з новітніх методологічних концепцій у сфері фінансового управління підприємством є розробка «стратегічних карт» для управління фінансовою стійкістю. Стратегічна карта — це візуальна модель реалізації стратегії, яка показує, як саме підприємство створює фінансову стійкість через взаємопов'язаний комплекс фінансових, операційних, клієнтських та внутрішніх процесів. Але які саме стратегічні цілі слід включати в цю карту, залежить від реального стану підприємства — і саме SWOT дає відповідь на це.

Таблиця 3.1. SWOT-аналіз стратегії фінансової стійкості ТДВ "Хмельницькзалізобетон"

Strengths (Сильні сторони)	Weaknesses (Слабкі сторони)
<ul style="list-style-type: none"> – Висока автономія (до 0,87) — підприємство майже не залежить від кредитів. – Переважання власного капіталу (97,92%) — фінансова незалежність. – Здатність покривати оборотні активи власними коштами — 1,19–1,35. – Низький фінансовий ризик — залучені кошти становлять лише 14% від власних. – Стабільність інтегрального показника фінансової стійкості, окрім воєнного 2023 р. 	<ul style="list-style-type: none"> – Недостатній рівень інвестицій у розвиток, оскільки підприємство уникає зовнішніх джерел фінансування. – Зростання коефіцієнта зносу основних засобів — уповільнення технологічного оновлення. – Зменшення коефіцієнта реальної вартості майна — погіршення матеріально-технічної бази. – Надмірна консервативність фінансової політики — можливе гальмування темпів зростання.
Opportunities (Можливості)	Threats (Загрози)
<ul style="list-style-type: none"> – Залучення довгострокових кредитів під низькі відсотки, що дозволить інвестувати у модернізацію виробництва. – Розширення ринку збуту завдяки інфраструктурним проектам регіону. – Залучення грантів та інвестицій для підвищення енергоефективності. – Оптимізація структури активів — зменшення запасів, прискорення оборотності. 	<ul style="list-style-type: none"> – Зростання інфляції → зниження реальної вартості власного капіталу. – Подальше зростання зносу основних фондів → ризик втрати конкурентоспроможності. – Вплив воєнних ризиків, коливання попиту, перебої в логістиці. – Недостатня гнучкість стратегії фінансування у разі необхідності швидкого масштабування виробництва.

Примітка. Складено автором.

Стратегічна карта вибудовується за ієрархічним принципом, у межах якого кожний елемент фінансової стратегії логічно пов'язується з іншими функціональними напрямками діяльності підприємства. Всі фінансові цілі, індикатори та процеси формують цілісну систему, у якій відображено ступінь реалізації фінансових планів, динаміку досягнення визначених орієнтирів та результативність управлінських рішень.

Як інструмент стратегічного управління, стратегічна карта дозволяє узгодити довгострокові фінансові наміри з операційною діяльністю підприємства, забезпечуючи наочне представлення ключових пріоритетів і

способів їх досягнення. Така візуалізація підсилює прозорість фінансових процесів, робить зрозумілим внесок кожного працівника в досягнення загальних фінансових результатів і сприяє інтеграції стратегічних завдань у повсякденні управлінські практики. У такий спосіб стратегія перестає бути декларацією та перетворюється на інструмент щоденного управління, що дає змогу адаптувати фінансову діяльність до динамічних умов зовнішнього середовища.

Стратегічна карта управління фінансовою стійкістю ТДВ «Хмельницькзалізобетон» подана в додатку та охоплює чотири ключові площини: фінансову, клієнтську, внутрішньопроцесну, а також навчання та розвитку персоналу. Кожна з них формує окремий, але взаємопов'язаний вектор стратегічного управління, спрямований на підвищення фінансової стабільності, конкурентоспроможності та ефективності підприємства. Передбачений комплекс заходів ґрунтується на інноваціях, цифровій трансформації та сучасних управлінських підходах.

Фінансова перспектива відіграє базову роль, оскільки саме вона забезпечує стабільність і здатність підприємства функціонувати у довгостроковій перспективі. Її ключові орієнтири — зміцнення ліквідності, підвищення рентабельності, оптимізація витрат та зниження залежності від позикових ресурсів. Реалізація цих завдань потребує впровадження фінансової стратегії, що враховує як поточні, так і стратегічні потреби підприємства, а також розвитку системи контролінгу для аналізу й оптимізації витрат. Використання інструментів ВІ-аналітики дасть змогу підвищити точність прогнозування доходів і витрат та приймати рішення на основі даних, а механізми оптимізації грошових потоків — ефективніше управляти фінансовими ресурсами.

Клієнтська перспектива акцентує увагу на підвищенні ринкової позиції підприємства шляхом зростання рівня задоволеності клієнтів. Основними напрямками виступають розширення клієнтської бази, удосконалення цінової політики, формування нових продуктів і впровадження екологічних технологій, що відповідають сучасним ринковим трендам. Підприємству рекомендується

вдосконалити інструменти комунікації з клієнтами, розробити програми лояльності, оптимізувати умови співпраці та регулярно проводити опитування, що дозволить гнучко реагувати на зміну потреб споживачів.

Перспектива внутрішніх процесів спрямована на вдосконалення ключових бізнес-процесів. Впровадження систем автоматизованого управління виробництвом дає змогу прискорити операції, підвищити точність планування та забезпечити контроль над ресурсами. Використання IoT-рішень дозволить у реальному часі контролювати технічний стан обладнання й уникати простоїв. Електронний документообіг зменшить обсяг ручної роботи та підвищить точність обробки інформації, а застосування інструментів штучного інтелекту в управлінні виробничими процесами сприятиме оптимізації витрат та раціональному використанню ресурсів.

Перспектива навчання та розвитку забезпечує формування кадрового потенціалу підприємства. Її завдання — підвищення кваліфікації працівників, зменшення плинності кадрів, формування мотиваційних програм і розвиток системи наставництва. Регулярне оцінювання персоналу за допомогою KPI дає змогу визначити індивідуальні траєкторії професійного розвитку й підвищити ефективність роботи колективу.

Узагальнюючи, стратегічна карта управління фінансовою стійкістю ТДВ «Хмельницькзалізобетон» є комплексним стратегічним інструментом, що поєднує фінансові, ринкові, операційні та кадрові аспекти управління. Її реалізація сприятиме не лише зміцненню фінансової позиції, а й формуванню стійкої траєкторії розвитку підприємства в умовах економічної нестабільності.

Формування системи моніторингу фінансової стійкості є ключовим механізмом підтримання безперебійної діяльності підприємства та забезпечення його розвитку в умовах економічної турбулентності. Налагоджений процес постійного спостереження за фінансовими параметрами — такими як показники ліквідності, рентабельності, платоспроможності та структура джерел фінансування — створює інструмент раннього виявлення негативних тенденцій і дозволяє своєчасно ухвалювати обґрунтовані управлінські рішення.

Інтеграція сучасних цифрових рішень, зокрема ВІ-платформ, автоматизованих систем фінансового аналізу та інтелектуальних засобів обробки даних, значно підвищує оперативність і точність оцінювання фінансового стану підприємства. Завдяки цьому підвищується якість прогнозування, а процес планування фінансових потоків стає більш адаптивним до динамічних умов зовнішнього середовища. Одним із важливих елементів такої системи є створення механізмів раннього попередження, що дозволяють своєчасно виявляти ймовірні фінансові загрози, пов'язані з нестачею оборотного капіталу, збільшенням боргового навантаження або зниженням прибутковості. Запровадження таких інструментів мінімізує ризики виникнення кризових ситуацій і сприяє збереженню стійкості підприємства.

Формалізація процедур моніторингу — через упровадження внутрішніх нормативів, регламентів і стандартів — забезпечує системність контролю та підсилює інтеграцію фінансового аналізу в загальну систему стратегічного управління. Це сприяє підвищенню прозорості фінансових процесів та формує передумови для довгострокової конкурентоспроможності.

У таблиці 3.2 подано комплекс рекомендацій щодо вдосконалення системи моніторингу фінансової стійкості ТДВ «Хмельницькзалізобетон». Запропоновані підходи орієнтовані на укріплення фінансової позиції підприємства, підвищення ефективності управлінських рішень і впровадження сучасних технологічних інструментів. Реалізація рекомендацій передбачає широку цифровізацію процесів, автоматизацію аналітичних процедур та розвиток компетентностей персоналу, що відповідальний за фінансове планування та контроль.

Формування системи моніторингу фінансової стійкості сьогодні розглядається як один із ключових інструментів забезпечення безперебійного функціонування та стратегічного розвитку підприємства в умовах економічної турбулентності. Запровадження такої системи надає можливість здійснювати регулярний та комплексний аналіз ключових фінансових індикаторів — ліквідності, рентабельності, платоспроможності та структури капіталу. Це створює підґрунтя для оперативного виявлення потенційних загроз і

своєчасного прийняття ефективних управлінських рішень.

Таблиця 3.2. Рекомендації щодо формування системи моніторингу фінансової стійкості ТДВ «Хмельницькзалізобетон»

Напрямок	Рекомендації	Очікуваний результат
Аналіз ключових фінансових показників	Регулярно проводити аналіз ліквідності, рентабельності, платоспроможності та структури капіталу.	Оперативне виявлення фінансових ризиків та прийняття своєчасних управлінських рішень.
Використання сучасних технологій	Впровадити ВІ-системи для автоматизації збору, обробки та аналізу фінансових даних.	Підвищення швидкості та точності фінансової аналітики, зниження витрат на управління фінансами.
Система раннього попередження	Розробити індикатори раннього попередження про фінансові загрози, наприклад, аналіз змін у ліквідності.	Запобігання фінансовим кризам через завчасне виявлення потенційних проблем.
Формалізація процедур моніторингу	Створити внутрішні регламенти та стандарти моніторингу фінансової стійкості, інтегрувавши їх у загальну стратегію підприємства.	Систематизація та підвищення ефективності процесу фінансового контролю.
Навчання персоналу	Провести навчання співробітників із використання автоматизованих систем фінансового моніторингу.	Підвищення кваліфікації працівників і ефективності управління фінансами.
Періодичність звітності	Встановити чіткі терміни для підготовки та аналізу фінансової звітності (щомісячно, щоквартально).	Підтримання актуальності даних для аналізу та прийняття рішень.
Інтеграція з загальною стратегією	Включити фінансовий моніторинг до стратегічного планування та управління підприємством.	Забезпечення відповідності оперативних рішень стратегічним цілям підприємства.

Примітка. Запропоновано автором.

Використання сучасних цифрових інструментів, зокрема ВІ-систем, автоматизованих програм обліку та аналітичних платформ, дає змогу значно прискорити обробку великих масивів даних, підвищити точність прогнозів та зміцнити аналітичні можливості керівництва. Крім того, впровадження механізмів раннього попередження про фінансові ризики мінімізує ймовірність виникнення критичних ситуацій, пов'язаних із браком ліквідності, надмірною заборгованістю чи зниженням ефективності операційної діяльності.

Інституційне оформлення системи моніторингу через встановлення нормативних процедур, стандартів і регламентів дозволяє інтегрувати фінансовий контроль у загальну систему стратегічного управління підприємством. Таким чином забезпечується його фінансова стійкість, адаптивність до зовнішніх викликів та підвищення конкурентоспроможності в

довгостроковій перспективі.

У таблиці 3.2 наведено комплекс рекомендацій щодо формування системи моніторингу фінансової стійкості ТДВ «Хмельницькзалізобетон», що орієнтовані на зміцнення фінансової стабільності підприємства та підвищення результативності управлінських рішень. Реалізація цих рекомендацій передбачає активне використання цифрових технологій, автоматизованих інструментів аналізу, стандартизованих процедур контролю та розвиток професійних компетентностей персоналу.

Реалізація запропонованих заходів дасть можливість суттєво підвищити точність оцінювання фінансових показників, своєчасно ідентифікувати загрози, запобігати кризовим явищам, оптимізувати витрати та забезпечити відповідність оперативної діяльності стратегічним цілям підприємства. Інтеграція сучасних інформаційно-аналітичних технологій (зокрема ВІ-рішень) і автоматизованих фінансових процесів спрощує управління фінансами та підвищує його результативність. У сукупності система моніторингу фінансової стійкості стає важливим інструментом підтримки стабільності, розвитку та зростання компанії.

Розроблення моделі моніторингу фінансової стійкості ТДВ «Хмельницькзалізобетон» є необхідним кроком для забезпечення здатності підприємства своєчасно реагувати на фінансові ризики та підтримувати стабільність в умовах динамічного ринку.

На рисунку 3.1 подано модель моніторингу фінансової стійкості ТДВ «Хмельницькзалізобетон», сформовану з урахуванням наукових підходів і результатів проведених досліджень [16; 66; 67; 68].

Модель моніторингу фінансової стійкості ТДВ «Хмельницькзалізобетон» виступає інструментом комплексної діагностики ключових фінансових параметрів підприємства, включаючи показники ліквідності, рентабельності, оборотності та структури зобов'язань. Її застосування забезпечує можливість своєчасного виявлення внутрішніх і зовнішніх ризиків, що можуть негативно вплинути на фінансову стабільність, а також формує підґрунтя для ухвалення

аргументованих і превентивних управлінських рішень, спрямованих на підтримку сталого розвитку підприємства.



Рисунок 3.1. - Модель моніторингу фінансової стійкості ТДВ «Хмельницькзалізобетон»

Примітка. Запропоновано автором.

Запропонована система моніторингу та попередження можливого банкрутства забезпечує низку переваг, серед яких:

1. Своєчасна діагностика фінансових проблем, що дає можливість оперативно реагувати на негативні тенденції.
2. Регулярне оцінювання фінансового стану, яке забезпечує об'єктивне уявлення про рівень стійкості підприємства.
3. Прогнозування можливих кризових ситуацій, що дозволяє підготувати відповідні антикризові заходи.
4. Комплексний аналіз фінансових ризиків, зокрема коливань ринку, змін у доходах, витратах чи платіжній дисципліні.
5. Формування рекомендацій щодо стабілізації фінансового стану на основі системного аналізу даних.
6. Підвищення якості управлінських рішень, оскільки рішення приймаються на основі достовірної та актуальної інформації.
7. Посилення прозорості фінансових процесів, що важливо як для внутрішніх, так і для зовнішніх стейкхолдерів.
8. Зменшення ризику банкрутства завдяки проактивному виявленню та усуненню проблемних зон.
9. Інтеграція з внутрішніми бізнес-процесами, що забезпечує цілісність системи управління підприємством.
10. Сприяння сталому розвитку підприємства, підтримання фінансової стійкості та конкурентоспроможності.

Отже, система моніторингу фінансової стійкості відіграє ключову роль у формуванні ефективної управлінської політики, оскільки сприяє мінімізації фінансових ризиків, раціональному розподілу ресурсів та посиленню здатності підприємства адаптуватися до змін економічного середовища. Застосування стратегічних карт, інструментів фінансового аналізу та прогнозування, зокрема заснованих на ВІ-аналітиці й автоматизованих системах контролю, забезпечує не лише системний моніторинг стану підприємства, але й створює умови для розроблення результативних стратегічних рішень. Це дозволяє формувати реалістичні фінансові сценарії, оптимізувати управління ресурсами та підвищувати стійкість підприємства у довгостроковому періоді.

3.2. Обґрунтування залучення позикових коштів при формуванні стратегії забезпечення фінансової стійкості ТДВ «Хмельницькзалізобетон»

Забезпечення високого рівня фінансової стійкості підприємства є фундаментальною передумовою його стійкого функціонування та стратегічного розвитку. Одним із ключових механізмів досягнення цього є оптимізація структури капіталу, яка передбачає визначення раціонального співвідношення між власними та позиковими джерелами фінансування. Збалансована структура капіталу мінімізує ризики надмірної залежності від зовнішніх кредиторів, водночас забезпечуючи підприємству достатній фінансовий маневр для здійснення інвестиційної та операційної діяльності.

Оптимізація структури капіталу розглядається як процес формування такого поєднання ресурсів, яке забезпечує найменшу можливу вартість капіталу та максимізацію фінансової результативності. Це передбачає системний аналіз вартості запозичень, рівня ризику, фінансової гнучкості та здатності підприємства виконувати боргові зобов'язання. Врахування ринкових умов, рівня кредитних ставок, варіантів залучення фінансових ресурсів і можливих ризиків дозволяє підприємству сформувати оптимальну фінансову структуру, що забезпечує стабільність та зростання [49].

Стратегічне управління структурою капіталу спрямоване на мінімізацію витрат, пов'язаних із залученням ресурсів, та досягнення такого рівня фінансової стійкості, який гарантує безперебійність операційної діяльності. Раціональне поєднання власного й позикового капіталу дозволяє підвищувати рентабельність підприємства, забезпечувати його ліквідність і нарощувати конкурентні переваги. Крім того, систематичний моніторинг фінансових показників та оцінювання ризиків сприяють ухваленню обґрунтованих управлінських рішень щодо залучення додаткових ресурсів. У результаті оптимізована структура капіталу формує міцну фінансову основу для розвитку підприємства в умовах динамічних економічних змін. Процес оптимізації структури капіталу ТДВ «Хмельницькзалізобетон» доцільно реалізовувати поетапно, застосовуючи комплексну методику аналізу та стратегічного фінансового планування. Основними етапами цієї роботи є [15; 61]:

1. Формування стратегічних цілей управління капіталом. На початковій стадії важливо чітко визначити орієнтири розвитку підприємства як у коротко-, так і в довгостроковому періоді. До таких цілей можуть належати підвищення рентабельності, мінімізація фінансових ризиків, забезпечення стабільності капітальної структури або акумулювання ресурсів для інвестиційних проєктів. Наявність визначених цілей створює підґрунтя для добору найбільш ефективних інструментів регулювання структури капіталу.

2. Встановлення раціонального співвідношення між власним і позиковим капіталом. Після формулювання цілей необхідно здійснити діагностику фактичної структури капіталу та оцінити частку власного й позикового фінансування. Такий аналіз дає змогу виявити дисбаланси й обґрунтувати напрями коригування, наприклад: збільшення частки власного капіталу, зменшення боргового навантаження, оптимізацію вартості кредитних ресурсів. Особливу увагу слід приділити можливостям зниження витрат на обслуговування заборгованості.

3. Оцінювання впливу запропонованої структури капіталу на фінансові результати. Завершальний етап передбачає аналіз того, як оптимізована структура капіталу впливає на ключові фінансові індикатори — ліквідність, рентабельність, фінансову стійкість. Необхідно провести моделювання альтернативних сценаріїв та їхніх наслідків для підприємства. За потреби структура капіталу коригується відповідно до стратегічних орієнтирів і фінансових можливостей.

Застосування цього підходу забезпечує формування збалансованої структури капіталу, яка сприятиме стабільності та ефективному використанню фінансових ресурсів ТДВ «Хмельницькзалізобетон» у мінливому економічному середовищі.

У низці країн ЄС діють рекомендаційні нормативи щодо орієнтовного співвідношення власного й позикового капіталу, які визначають прийнятний рівень боргового навантаження та сприяють підтриманню фінансової стійкості підприємства. Для багатьох європейських компаній типовими є пропорції 50:50 або 60:40 на користь власного капіталу [2; 25]. Такі стандарти забезпечують

баланс між фінансовою гнучкістю та безпекою, водночас запобігаючи ризику надмірної заборгованості. Проте оптимальні значення можуть варіюватися залежно від галузевих особливостей, фінансового циклу та макроекономічних умов.

Раціональне управління капіталом підприємства зумовлене низкою факторів, серед яких [62; 70; 77–78]:

1. Забезпечення фінансової стабільності. Збалансоване поєднання власного й позикового капіталу знижує ризики неплатоспроможності та підвищує адаптивність підприємства до змін зовнішнього середовища.

2. Оптимізація витрат на обслуговування боргу. Раціоналізація структури капіталу дозволяє зменшити відсоткові платежі та спрямувати вивільнені кошти на розвиток чи модернізацію виробництва.

3. Поліпшення доступу до фінансування. Підприємства зі збалансованою капітальною структурою викликають більшу довіру інвесторів і кредиторів, що забезпечує їм вигідніші умови залучення ресурсів.

4. Підвищення фінансової гнучкості. Раціональна структура капіталу забезпечує можливість оперативно реагувати на зміни ринкової кон'юнктури та ефективно використовувати інвестиційні можливості.

5. Стимулювання довгострокового розвитку. Оптимізація фінансових ресурсів формує умови для сталого росту, підвищення конкурентоспроможності та реалізації стратегічних проєктів.

Багато українських підприємств не приділяють належної уваги формуванню оптимальної структури капіталу, що може спричинити значні фінансові ризики. Поширеною є орієнтація на короткострокові вигоди, зокрема залучення кредитів, без оцінки довгострокових наслідків. Це призводить до надмірної заборгованості, високих витрат на обслуговування боргу, зниження інвестиційного потенціалу, втрати фінансової гнучкості, зменшення привабливості для інвесторів [12, с. 18].

Виділяють три ключові критерії, які визначають результативність оптимізації структури капіталу [79, с. 238].

Таблиця 3.3. Стратегічні орієнтири та етапи переходу до більш гнучкої фінансової моделі

Ключові орієнтири, які визначають результативність оптимізації структури капіталу	
1. Максимізація рентабельності власного капіталу. Підприємство прагне забезпечити зростання прибутковості для власників, водночас не допускаючи надмірного боргового навантаження.	
2. Мінімізація WACC (середньозваженої вартості капіталу). Зниження WACC безпосередньо підвищує ефективність діяльності й конкурентоспроможність підприємства.	
3. Зниження рівня фінансових ризиків. Структура капіталу має забезпечувати можливість обслуговування боргу навіть у несприятливих економічних умовах.	
Стратегічні етапи переходу до більш гнучкої фінансової моделі	
1. Часткове використання довгострокових позикових коштів	Оскільки коефіцієнт залучення позикового капіталу = 0,02, коефіцієнт фінансової залежності = 0,13, — підприємство має значний запас фінансової міцності.
Рекомендація	ТДВ «Хмельницькзалізобетон» слід залучати 5–10% довгострокового кредитного ресурсу на модернізацію обладнання. Це не вплине на стійкість, але збільшить продуктивність і прибутковість.
2. Оптимізація структури активів.	Оскільки коефіцієнт реальної вартості майна зменшився: 2020 р. — 0,67; 2024 р. — 0,49, це означає потребу в оновленні основних засобів.
Рекомендація	ТДВ «Хмельницькзалізобетон» слід переорієнтувати частину нерозподіленого прибутку (який становить 97,92%) на капітальні інвестиції..
3. Оптимізація структури капіталу за критерієм мінімізації рівня фінансових ризиків	Сприятиме зниженню середньозваженої вартості капіталу та підвищенню рентабельності підприємства. Зокрема, збільшення частки позикових коштів у структурі капіталу, якщо умови їх залучення є вигідними, може знизити вартість капіталу завдяки більш низьким відсотковим ставкам по кредитах порівняно з вимогами до доходності власного капіталу.
Рекомендація	Важливо дотримуватись оптимального балансу між власними та позиковими коштами, щоб не збільшити фінансові ризики і не допустити негативного впливу високих зобов'язань на платоспроможність підприємства.
3. Впровадження стратегії часткового самофінансування замість повного.	Стратегія самофінансування ефективна, але занадто консервативна. За результатами аналізу бачимо необхідність підвищення ефективності управління основними засобами, оскільки коефіцієнт зносу зростає: 2020 р. — 0,28 → 2024 р. — 0,34, підприємство ризикує втратити виробничу конкурентоспроможність.
Рекомендація	Підприємство може дозволити собі змішану модель, яка передбачає 80–85% фінансування — власні кошти; 15–20% — зовнішні джерела. Ця модель збільшить гнучкість і швидкість розвитку. Виходячи з цього слід створити фонд оновлення основних засобів, який фінансується за рахунок 20% нерозподіленого прибутку; грантів та енергоефективних програм.
4. Підвищення ліквідності оборотного капіталу	Показник покриття оборотних активів власними коштами (1,19–1,35) надмірно високий. Це означає неефективне “заморожування” ресурсів.
Рекомендація	ТДВ «Хмельницькзалізобетон» рекомендуємо скоротити обсяг запасів через оптимізацію норм складського зберігання; впровадження системи Just-in-Time; укладання угод з постачальниками з гнучкими графіками поставок.

Примітка. Запропоновано автором.

Стратегічні етапи переходу до більш гнучкої фінансової моделі наведені в таблиці дозволять зберегти фінансову стійкість, але підвищити гнучкість підприємства. Таким чином, розглянувши поточну структуру капіталу, підприємство може вдосконалити свою фінансову політику, використовуючи позикові кошти для реалізації інвестиційних проєктів або фінансування поточної діяльності, що в кінцевому підсумку може позитивно вплинути на його загальну фінансову стійкість та ринкову вартість. Розглянемо більш детально етап оптимізації структури капіталу за критерієм мінімізації рівня фінансових ризиків. Для цього проведемо коригування оптимального розподілу капіталу підприємства на власний, позиковий короткостроковий і довгостроковий за допомогою моделі прийняття рішень, враховуючи три основні стратегії фінансування капіталу підприємства.

1. Агресивний підхід має на меті мінімізацію страхових резервів і забезпечення високого рівня ефективності використання фінансових ресурсів, що дозволяє підприємству максимально зосередитися на оптимізації операційної діяльності. Такий підхід характеризується підвищеним ризиком, оскільки підприємство бере на себе більшу відповідальність за збереження стабільності в умовах непередбачених фінансових труднощів.

2. Помірний підхід орієнтований на збалансування ризиків і ефективності. Він спрямований на забезпечення повного задоволення поточних потреб в оборотних активах, а також створення резервів на випадок стандартних операційних збоїв. Цей підхід гарантує певну фінансову безпеку, забезпечуючи нормальну ліквідність та знижуючи ймовірність фінансових труднощів.

3. Консервативний підхід фокусується на максимальній стабільності діяльності підприємства, створюючи резерви на випадок непередбачених обставин, таких як труднощі з постачанням сировини або зниження попиту на продукцію. Цей підхід гарантує мінімізацію операційних і фінансових ризиків, але може призвести до зниження ефективності використання оборотних активів, уповільнюючи їх обіг та знижуючи рівень рентабельності підприємства.

Знайдемо рекомендовані межі для позикового капіталу залежно від стратегії фінансування [76, с. 243]:

Таблиця 3.4. Рекомендовані межі для позикового капіталу залежно від обраної стратегії фінансування

Стратегія фінансування	Рекомендовані межі для позикового капіталу залежно від обраної стратегії фінансування
Агресивна	$ПК_{кор} = X = 0,33(ПК+ВК)$ $ПК_{дов} = X = 0,3(ПК+ВК)$ де $ПК, ВК$ – оптимальні розміри позикового та власного капіталів.
	$ПК_{кор} = 0,33 * 365152,5 = 120500,3$ тис. грн. $ПК_{дов} = 0,3 * 365152,5 = 109545,75$ тис. грн.
Помірна	$ПК_{кор} = X = 0,33(ПК+ВК)$ $ПК_{дов} = X = 0,167(ПК+ВК)$
	$ПК_{кор} = 0,33 * 365152,5 = 120500,3$ тис. грн. $ПК_{дов} = 0,167 * 365152,5 = 60980,46$ тис. грн.
Консервативна	$ПК_{кор} = X = 0,167(ПК+ВК)$ $ПК_{дов} = X = 0,067(ПК+ВК)$
	$ПК_{кор} = 0,167 * 365152,5 = 60980,46$ тис. грн. $ПК_{дов} = 0,067 * 365152,5 = 24465,22$ тис. грн.

Примітка. Розраховано автором.

Кожен з цих підходів має свої переваги і недоліки, і вибір оптимальної стратегії залежить від поточної ситуації на підприємстві, його цілей і стратегічних пріоритетів. В результаті проведеного аналізу та розрахунків для ТДВ «Хмельницькзалізобетон» можна визначити рекомендовані межі для позикового капіталу в залежності від вибраної стратегії фінансування: Ці межі можуть служити орієнтиром для прийняття рішень щодо оптимального співвідношення між власним і позиковим капіталом залежно від обраної стратегії фінансування. Кожна стратегія має свої переваги і ризики, і вибір найбільш відповідної залежить від поточної фінансової ситуації підприємства, його стратегії розвитку та готовності до ризику.

Були визначені три основні стратегії фінансування капіталу підприємства: агресивна, помірна та консервативна. Кожна з них має свої переваги та ризики. Агресивний підхід забезпечує максимальне використання позикових коштів, що сприяє швидкому розвитку підприємства, але збільшує фінансові ризики. Помірна стратегія підтримує збалансоване співвідношення між власним і позиковим капіталом, що знижує ризики та зберігає достатній рівень рентабельності. Консервативний підхід зменшує використання позикових коштів, знижуючи фінансові ризики, але обмежує можливості для швидкого зростання підприємства.

Таблиця 3.5. Економічне обґрунтування доцільності залучення позикових коштів у стратегії забезпечення фінансової стійкості підприємства

1. Вихідна позиція ТДВ «Хмельницькзалізобетон»:	
<p>Фінансова стратегія (за даними табл. 2.6): Поточний стан ТДВ «Хмельницькзалізобетон» відповідає консервативній стратегії фінансування, з домінуванням власного капіталу та дуже низьким рівнем фінансового ризику.</p>	<p>Орієнтири мінімального залучення позикових коштів: – коефіцієнт автономії у 2024 р. – 0,87 (>0,5, значно вище норми); – коефіцієнт фінансової залежності – 0,13; – коефіцієнт фінансового ризику (D/E) – 0,14; – коефіцієнт фінансової стійкості (E/D) – 6,90.</p>
<p>Тобто на 1 грн позикового капіталу припадає майже 6,9 грн власного, а залучені кошти формують лише близько 13–14 % пасивів. Це означає дуже консервативну фінансову політику. Підприємство практично не використовує потенціал фінансового левериджу й покладається майже виключно на власний капітал (насамперед — нерозподілений прибуток). За умов воєнної економіки та потреби в оновленні основних засобів і діджиталізації процесів така ситуація означає й втрачений потенціал зростання – підприємство має суттєвий “запас міцності”, який можна частково конвертувати в інвестиції за рахунок помірному нарощення позикових ресурсів.</p>	
2. Орієнтовні розрахунки допустимого обсягу позикових коштів	
<p>Загальний капітал підприємства у 2024 р. становить близько $K_{(2024)} \approx 189$ млн грн. Тоді, виходячи з коефіцієнта автономії 0,87: – власний капітал (E) $\approx 0,87 \times 189 \approx 164,4$ млн грн; позиковий капітал (D) $\approx 0,13 \times 189 \approx 24,6$ млн грн, – співвідношення D/E $\approx 24,6 / 164,4 \approx 0,15$ (що відповідає табл. 2.6 — 0,14).</p>	
2.1. Сценарій помірному нарощення боргу	2.2. Помірно консервативний сценарій
<p>Припустимо, що підприємство орієнтується на помірно консервативну стратегію, за якої допустимий рівень D/E може становити до 0,3 (тобто 30 коп. позикових коштів на 1 грн власного капіталу при нормативі <0,5). Знайдемо граничний обсяг додаткового боргу ΔD, за якого D/E не перевищить 0,3: $(D + \Delta D) / E \leq 0,3$. Підставляємо $E \approx 164,4$; $D \approx 24,6$. $\Delta D \leq 0,3 \times 164,4 - 24,6 \approx 49,3 - 24,6 \approx 24,7$ млн грн Тобто підприємство теоретично може майже подвоїти обсяг позикового капіталу (додатково залучити ≈ 25 млн грн) і при цьому: D/E зростає лише до $\approx 0,3$ (нижче граничних 0,5); – коефіцієнт автономії знизиться, але залишиться на безпечному рівні: $Aut' = E / (E + D + \Delta D) \approx 164,4 / (164,4 + 24,6 + 24,7) \approx 0,77$ – коефіцієнт фінансової стійкості (E/D) залишатиметься значно > 1: $FS' = E / (D + \Delta D) \approx 164,4 / (49,3) \approx 3,33$ Навіть після такого залучення підприємство формально залишатиметься фінансово стійким (E/D > 1, автономія суттєво вища за 0,5).</p>	<p>Якщо орієнтуватися на ще більш “обережний” підхід, можна розглянути варіант залучення 10–20 млн грн: – $\Delta D = 10$ млн грн: – D/E $\approx 0,21$ автономія $\approx 0,83$; – E/D $\approx 4,76$. – $\Delta D = 20$ млн грн: – D/E $\approx 0,27$; автономія $\approx 0,79$; – E/D $\approx 3,69$. У обох варіантах підприємство має відмінні показники стійкості, проте отримує додатковий інвестиційний ресурс для модернізації виробництва, діджиталізації управління та зміцнення конкурентоспроможності.</p>
3. Пропоновані типи позикових ресурсів	
<p>На основі розрахунків можна сформулювати обґрунтовану позицію: – середньострокові інвестиційні кредити (3–5 років) на оновлення основних засобів, енергоефективні технології, цифровізацію управлінських і виробничих процесів; – короткострокові кредитні лінії для підсилення оборотного капіталу (закупівля сировини, матеріалів, виконання великих контрактів); – цільові кредити на “зелені” проекти, якщо підприємство планує енергоефективні чи ресурсозберігаючі інвестиції (що узгоджується з тенденціями “зеленого” переходу).</p>	
4. Функції залучених коштів	
<p>– інвестиційна – фінансування модернізації основних фондів (з урахуванням того, що коефіцієнт накопичення зносу у 2024 р. зріс до 0,34, табл. 2.7); – інноваційно-цифрова – впровадження автоматизованих систем управління, ВІ-аналітики, діджиталізація внутрішніх процесів (що прямо корелює запропонованою нами стратегічною картою);</p>	

– операційна – вирівнювання касових розривів, забезпечення безперервності виробничо-збутового процесу, особливо при зростанні обсягів замовлень.
5. Умовний “коридор безпечного запозичення”
– загальний обсяг позикового капіталу до рівня $D/E \approx 0,25-0,30$ є для підприємства фінансово допустимим; – при цьому коефіцієнт автономії залишатиметься $> 0,75$, а коефіцієнт фінансової стійкості — на рівні 3–4, що суттєво перевищує мінімальні допустимі значення.
4. Вартість кредитних ресурсів і ефект фінансового левериджу За умови, що рентабельність активів (ROA) та рентабельність власного капіталу у ТДВ «Хмельницькзалізобетон» є досить високими (прибуток у 2024 р. становив близько 39,37 млн грн), використання помірного обсягу кредитів може забезпечити позитивний ефект фінансового левериджу, за умови що $ROA >$ ставка відсотка за кредитом. Тоді: – додатково залучений борг під ставку, що відповідає умовам фінансового левереджу дозволяє: – збільшити обсяг активів, що генерують прибуток; – підсилити ROE за рахунок дешевшого (аніж власний капітал) позикового фінансування; водночас завдяки низькому вихідному рівню боргу ($D/E = 0,14$) ризик “перегріву” фінансової структури є невисоким — за умови дисциплінованого управління.
Рекомендація - перейти від жорстко консервативної до помірно консервативної (або помірної) стратегії фінансування, при цьому
– власний капітал залишається базою стійкості; – але частина інвестицій покривається дешевим позиковим ресурсом, що дозволяє: – прискорити розвиток; – використати ефект фінансового левериджу; – при цьому зберегти контрольований рівень боргового навантаження (D/E не вище 0,25–0,30).
Висновок: ТДВ «Хмельницькзалізобетон» має значний резерв для безпечного нарощення позикового капіталу (орієнтовно до 20–25 млн грн додаткових кредитів), що не зруйнує, а навпаки — може підсилити фінансову стійкість за рахунок: – модернізації виробництва; – прискорення діджиталізації; – розширення операційної діяльності.
«Баланс фінансування» = ВЛАСНИЙ КАПІТАЛ - 87% / ПОЗИКОВИЙ КАПІТАЛ - 13%.

Примітка. Складено та розраховано автором.

Отже, на підставі аналізу ми бачимо, що підприємство реалізує консервативну стратегію фінансової стійкості, що забезпечує високий рівень самофінансування та мінімальні ризики. Однак, для підвищення гнучкості варто частково диверсифікувати джерела фінансування, оновити виробничу базу, оптимізувати структуру активів, прискорити оборотність капіталу. Таким чином, оптимізація структури капіталу є важливим елементом ефективного управління фінансами, оскільки правильне співвідношення власного та позикового капіталу визначає здатність підприємства досягати фінансової стабільності, мінімізувати ризики та максимізувати прибутковість.

ВИСНОВКИ

Таким чином, у магістерській роботі здійснено комплексне дослідження теоретичних засад та розроблено практичні рекомендації щодо формування і реалізації стратегії забезпечення фінансової стійкості підприємства в сучасних умовах господарювання. Основні результати дослідження, доведені до рівня практичного застосування, полягають у такому.

1. На основі узагальнення наукових підходів встановлено, що фінансова стійкість підприємства є інтегрованою характеристикою його фінансового стану, яка відображає здатність суб'єкта господарювання забезпечувати безперервність діяльності, своєчасне виконання зобов'язань перед персоналом, контрагентами та державою, а також підтримувати збалансованість між доходами і витратами в довгостроковій перспективі. Управління фінансовою стійкістю визначено як цілеспрямований процес планування, організації, контролю та аналізу фінансових ресурсів і потоків, спрямований на збереження платоспроможності, фінансової незалежності, конкурентоспроможності та адаптивності підприємства до змін зовнішнього й внутрішнього середовища. Доведено, що стратегічний підхід до забезпечення фінансової стійкості базується на орієнтації на довгостроковий розвиток, формуванні гнучкої фінансової політики, активному управлінні ризиками, підтриманні оптимальної структури капіталу, прогнозуванні фінансових результатів та підвищенні інформаційної прозорості.

2. Систематизація методів оцінювання фінансової стійкості дала змогу виокремити їх якісні та кількісні групи. До найбільш поширених інструментів оцінювання віднесено коефіцієнтний аналіз та інтегральні методи, графічний аналіз, кореляційно-регресійні моделі, аналіз часових рядів і методи експертних оцінок. Обґрунтовано, що саме коефіцієнтний аналіз є найбільш універсальним та практично придатним методом, оскільки на основі показників фінансової звітності дозволяє оцінити рівень автономії, ліквідності, платоспроможності та фінансового ризику підприємства, а також виявити динамічні тенденції його розвитку.

3. Проаналізовано особливості управління фінансовою стійкістю ТДВ «Хмельницькзалізобетон» у 2020–2024 роках. Встановлено, що підприємство в цілому демонструвало позитивну динаміку ключових економічних показників, зокрема зростання чистого доходу та продуктивності праці, що стало результатом механізації та автоматизації виробничих процесів. Водночас у 2023 році вплив зовнішніх факторів та скорочення чисельності персоналу зумовили тимчасове уповільнення темпів розвитку. Аналіз структури пасивів засвідчив домінування власного капіталу над залученим та переважне фінансування діяльності за рахунок нерозподіленого прибутку, що створює передумови для підтримання високого рівня фінансової стійкості.

4. Оцінювання фінансової стійкості ТДВ «Хмельницькзалізобетон» проведено із застосуванням коефіцієнтного та інтегрального підходів. Результати розрахунків свідчать про високий рівень автономії підприємства (0,83–0,87), низьку залежність від залученого капіталу (коефіцієнт фінансового ризику – 0,14–0,20) та здатність повністю фінансувати оборотні активи за рахунок власних коштів (ВОК – 1,19–1,35). Власний капітал у досліджуваному періоді у 6–7 разів перевищував позиковий, а довгострокові кредити відсутні з 2021 року. Інтегральний показник фінансової стійкості підтвердив стабільність фінансового стану підприємства та його відновлення після негативних тенденцій 2023 року. Сукупність отриманих результатів дозволила ідентифікувати стратегію забезпечення фінансової стійкості підприємства як консервативну з домінуванням моделі самофінансування, що забезпечило зниження ризиків та фінансову рівновагу в умовах воєнної економіки.

5. Доведено, що ефективне управління фінансовою стійкістю потребує впровадження системного моніторингу як інструменту раннього виявлення фінансових загроз і підтримки управлінських рішень. У роботі обґрунтовано доцільність використання стратегічних карт, системи ключових фінансових індикаторів та сучасних цифрових інструментів аналізу. Запропоновано модель системи моніторингу фінансової стійкості ТДВ «Хмельницькзалізобетон», що включає контроль ліквідності, рентабельності, структури капіталу та рівня

фінансових ризиків, і спрямована на забезпечення стабільності підприємства в умовах мінливого економічного середовища.

6. Розглянуто практичні аспекти оптимізації структури капіталу як ключового елементу стратегії забезпечення фінансової стійкості. Визначено агресивну, помірну та консервативну стратегії фінансування, проаналізовано їх переваги та ризики. Розрахунок допустимих меж залучення позикового капіталу показав, що для досліджуваного підприємства доцільним є обмежене використання кредитних ресурсів з урахуванням ефекту фінансового левериджу та рівня рентабельності власного капіталу. Обґрунтовано, що оптимізація структури капіталу за умови збереження фінансової незалежності дозволяє підвищити ефективність використання ресурсів, знизити фінансові ризики та забезпечити довгостроковий стабільний розвиток підприємства.

Отже, теоретичні положення та практичні рекомендації, сформульовані в магістерській роботі, можуть бути використані в діяльності підприємств для вдосконалення фінансової стратегії, підвищення фінансової стійкості та забезпечення стабільного функціонування в умовах економічної нестабільності.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Абрамова І.М. Методи та фактори управління фінансової стійкістю підприємств. *Актуальні проблеми економіки : науковий економічний журнал ВНЗ "Нац. акад. управління"*. Київ, 2022. № 12 (174). С. 146-150.
2. Адонін С. В., Шиманська Д. О. Управління фінансовою стійкістю суб'єкта підприємницької діяльності. *Ефективна економіка*. 2023. № 3. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=10051>.
3. Адаменко М.І., Василькова К.Ю., Янцевич А.А. Внутрішні та зовнішні фактори фінансової стійкості монопродуктової компанії. *Бізнес Інформ*. 2017. № 3. С. 312–319.
4. Багацька К.В., Говорушко Т. А., Шеремет О.О. Фінансовий аналіз: Підручник. К.: Видавничий дім «АртЕк» 2014. 320 с.
5. Базилінська О. Я. Фінансова стійкість у системі стратегічного управління підприємством. *Проблеми економіки*. 2020. № 1. С. 89-94. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/PeKon_2020_1_12
6. Баланс (Звіт про фінансовий стан) ТДВ «Хмельницькзалізобетон» за 2020 р.: Форма №2. Хмельницький, 2020. 2 с.
7. Баланс (Звіт про фінансовий стан) ТДВ «Хмельницькзалізобетон» за 2021 р.: Форма №2. Хмельницький, 2021. 2 с.
8. Баланс (Звіт про фінансовий стан) ТДВ «Хмельницькзалізобетон» за 2022р.: Форма №2. Хмельницький, 2022. 2 с.
9. Баланс (Звіт про фінансовий стан) ТДВ «Хмельницькзалізобетон» за 2023 р.: Форма №2. Хмельницький, 2023. 2 с.
10. Баланс (Звіт про фінансовий стан) ТДВ «Хмельницькзалізобетон» за 2024 р.: Форма №2. Хмельницький, 2024. 2 с.
11. Батрак О. В. Фінансова стійкість як об'єкт діагностики швейних підприємств у системі антикризового управління. *Економіка та держава*. 2021. № 4. С. 241-245.
12. Бичкова Н.В. Оптимізація структури капіталу вітчизняних підприємств у контексті підвищення ефективності фінансової діяльності. *Вісник соціально-економічних досліджень*. 2013. №. 1 (48). С. 16-23.

13. Благодетелева-Вовк С.Л. Управління фінансовою санацією підприємств: навч. посібник. К.: Ніка-Центр, 2006. 248 с.
14. Белявов А. Т., Олійник А. В. Фінансова стійкість підприємства та шляхи її зміцнення. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука»*. 2018. № 12 (22). С. 52-54
15. Борзенко В.І., П'ятак Т.В. Управління фінансовою стійкістю підприємства. *Вісник НТУ «ХП»*. 2021. № 6. С. 66–70.
16. Васильців Т. Г., Воляннюк Х. М. Тенденції формування та реалізації стратегії забезпечення фінансової стійкості й платоспроможності підприємства. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2015. Вип. 25.1. С. 243-247.
17. Довбня С.Б., Сидоренко Є.К. Формування ієрархічної системи діагностики фінансової стійкості підприємства. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2020. Вип. 1(18). С. 108–114.
18. Голеско І.О. Економічна сутність фінансової стійкості підприємства. *Економіка транспортного комплексу*. 2017. № 30. С. 49-57.
19. Господарський кодекс України: Закон України від 16.01.2003 р. № 436-IV URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/436-15#Text>
20. Дем'яненко М.Я., Лузан Ю.Я., Саблук П.Т., Скупий В.М. Фінансовий словник-довідник; за ред.. М.Я Дем'яненко. К.: ІАЕ УААН, 2003. 555 с.
21. Дзюбенко О. М. Аналітичні показники оцінки фінансового потенціалу. *Ефективна економіка*. 2020. № 11.С.22-23.
22. Жукевич С. М. Фінансова стійкість підприємства в контексті сталого розвитку України. *Світ фінансів*. 2018. Вип. 4. С. 75-85. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/svitfin_2018_4_8
23. Захарчук. М. І.. Фінансова стійкість підприємства в системі оцінки загрози банкрутства. *Вісник студентського наукового товариства "Ватра"*. 2017.№ 31.С. 35-37.
24. Загальні вимоги до фінансової звітності: Положення (стандарт) бухгалтерського обліку № 1 від 31.03.1999 р. № 87 URL: Ліга: еліт Закон Copyright: ІАЦ «Ліга». 1999-2011.

25. Заїчко І. В. Фінансова стійкість підприємств як інструмент реалізації фінансової безпеки. *Молодий вчений*. 2020. № 10(2). С. 651-656. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/molv_2020_10\(2\)__64](http://nbuv.gov.ua/UJRN/molv_2020_10(2)__64)
26. Звіт із праці ТДВ «Хмельницькзалізобетон» за січень-грудень 2020 р.: Форма №1-ПВ. Хмельницький, 2020. 2 с.
27. Звіт із праці ТДВ «Хмельницькзалізобетон» за січень-грудень 2021 р.: Форма №1-ПВ. Хмельницький, 2021. 2 с.
28. Звіт із праці ТДВ «Хмельницькзалізобетон» за січень-грудень 2022 р.: Форма №1-ПВ. Хмельницький, 2022. 2 с.
29. Звіт із праці ТДВ «Хмельницькзалізобетон» за січень-грудень 2023 р.: Форма №1-ПВ. Хмельницький, 2023. 2 с.
30. Звіт із праці ТДВ «Хмельницькзалізобетон» за січень-грудень 2024 р.: Форма №1-ПВ. Хмельницький, 2024. 2 с.
31. Звіт про виробництво промислової продукції (товарів, послуг) за видами ТДВ «Хмельницькзалізобетон» за 2020 р.: Форма №1-П. Хмельницький, 2020. 4 с.
32. Звіт про виробництво промислової продукції (товарів, послуг) за видами ТДВ «Хмельницькзалізобетон» за 2021 р.: Форма №1-П. Хмельницький, 2022. 4 с.
33. Звіт про виробництво промислової продукції (товарів, послуг) за видами ТОВ НВФ «Адвісмаш» за 2023 р.: Форма №1-П. Хмельницький, 2022. 4 с.
34. Звіт про виробництво промислової продукції (товарів, послуг) за видами ТДВ «Хмельницькзалізобетон» за 2023 р.: Форма №1-П. Хмельницький, 2023. 4 с.
35. Звіт про виробництво промислової продукції (товарів, послуг) за видами ТДВ «Хмельницькзалізобетон» за 2024 р.: Форма №1-П. Хмельницький, 2024. 4 с.
36. Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід) ТДВ «Хмельницькзалізобетон» за 2020 р. : Форма №2. Хмельницький, 2020. 2 с.
37. Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід) ТДВ «Хмельницькзалізобетон» за 2021 р. : Форма №2. Хмельницький, 2021. 2 с.
38. Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід) ТДВ «Хмельницькзалізобетон» за 2022 р. : Форма №2. Хмельницький, 2022. 2 с.
39. Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід) ТДВ «Хмельницькзалізобетон» за 2023 р. : Форма №2. Хмельницький, 2023. 2 с.

40. Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід) ТДВ «Хмельницькзалізобетон» за 2024 р. : Форма №2. Хмельницький, 2024. 2 с.
41. Золотаренко В.О. Функціонально-структурна модель управління структурою капіталу підприємства. *Управління розвитком*. 2018. № 1 (98). С. 147–150.
42. Катан Л. І. Фінансова стійкість – запорука сталого розвитку сільськогосподарського підприємства. *Бізнес-навігатор*. 2018. Вип. 5. С. 82-85. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/bnav_2018_5_18
43. Киш Л. М. Фінансова стійкість компанії в сучасних умовах. *Причорноморські економічні студії*. 2018. Вип. 36(2). С. 75-79. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/bses_2018_36\(2\)__16](http://nbuv.gov.ua/UJRN/bses_2018_36(2)__16)
44. Колеснік Р.А., Сидорчук І.П. Управління фінансовою стійкістю підприємства: суть, оцінка та шляхи її зміцнення. Фінансові аспекти розвитку економіки України: теорія, методологія, практика : збірник наукових праць здобувачів вищої освіти і молодих учених / ред. кол.: Н.А. Хрущ, Р.С. Квасницька, І.В. Форкун та ін. (відп. ред. Н.А. Хрущ). Хмельницький. ед. Н.А. Хрущ). Хмельницький. URL: <https://fbss.khmnu.edu.ua/wp-content/uploads/sites/9/zbirnyk-2024.pdf>
45. Колісник М.К., Ільчук П.Г., Віблій П.І. Фінансова санація і антикризове управління підприємством : навч. посібник. К.: Кондор, 2007. 272 с.
46. Костирко Л. А. Фінансова стійкість корпоративних підприємств у категоріях економіко-вартісного тяжіння показників. *Інвестиції: практика та досвід*. 2020. № 21. С. 28-33.
47. Кравченко М. С. Сутність фінансової стійкості промислового підприємства. *Вісник економічної науки України*. 2014. № 2. С. 61-63.
48. Кучеренко К. В. Фінансова стійкість як чинник та індикатор економічної безпеки промислового підприємства. *Економіка. Фінанси. Право*. 2020. № 7(2). С. 44-46.
49. Мартянов О. І., Макух Т.О. Оптимізація фінансових ресурсів підприємств України в умовах глобальної фінансової кризи URL: http://esteticamente.ru/portal/soc_gum/sru/2020_1/index.htm

50. Порохня В.М., Кухарева Л.В. Оптимізація вартісної структури капіталу підприємства. *Держава та регіони. Сер. Економіка та підприємництво*. 2016. №1. С 206-214.
51. Примітки до річної фінансової звітності ТДВ «Хмельницькзалізобетон» за 2020 р.: Форма №5. Хмельницький, 2020. 10 с.
52. Примітки до річної фінансової звітності ТДВ «Хмельницькзалізобетон» за 2021 р.: Форма №5. Хмельницький, 2021. 10 с.
53. Примітки до річної фінансової звітності ТДВ «Хмельницькзалізобетон» за 2022 р.: Форма №5. Хмельницький, 2022. 10 с.
54. Примітки до річної фінансової звітності ТДВ «Хмельницькзалізобетон» за 2023 р.: Форма №5. Хмельницький, 2023. 10 с.
55. Примітки до річної фінансової звітності ТДВ «Хмельницькзалізобетон» за 2024 р.: Форма №5. Хмельницький, 2024. 10 с.
56. Про господарські товариства: Закон України від 19.09.1991 р. № 1576-XII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1576-12#Text>
57. Прушківська Е. В. Напрями вдосконалення, формування та використання фінансових ресурсів на підприємстві. *Вісник. Запоріжжя*, 2018. №3 (7). С. 256-262.
58. П'ятницька Г. Т. Фінансова стійкість як базис для визначення стратегічного вектору інноваційного розвитку підприємства. *Інвестиції: практика та досвід*. 2018. № 4. С. 7-16. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ipd_2018_4_3
59. Рачинський О. В. Дефініція наукових поглядів щодо поняття "фінансова стійкість підприємства". *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2020. № 2. С. 226-229. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vchnu_ekon_2020_2_43
60. Савицька Г.В. Економічний аналіз діяльності підприємства: навч. посіб. 2-ге видан., випр. і доп. К., Знання, 2017. 662 с.
61. Савченко М. В. Фінансова стійкість як передумова розвитку міжнародного бізнесу. *Бізнес Інформ*. 2020. № 10. С. 96-104. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf_2020_10_15

62. Сподіна А.О., Тарасенко І.О. Фінансова стійкість підприємства: сутність та фактори впливу. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука»*. 2023. № 12 (131), С. 24-31.
63. Семенов А. Г. Формування стратегії забезпечення фінансової стійкості промислового підприємства [Електронний ресурс] / А. Г. Семенов // Держава та регіони. Серія : Економіка та підприємництво. - 2019. - № 4. - С. 119-125.
64. Статут Товариства з обмеженою відповідальністю «Хмельницькзалізо-бетон»: затверджено рішенням Зборів засновників від 31.05.2017 р. , протокол №9. Хмельницький, 2017. 12 с.
65. Терещенко О.О. Фінансова санація та банкрутство підприємств: навч. посібник. К.: КНЕУ, 2004. 412 с
66. Троц І.В. Статистичний огляд банкрутства українських підприємств: національний і регіональний аспект. *Вісник соціально-економічних досліджень: збірник наукових праць*. 2014. Вип. 3 (54). Одеський національний економічний університет. С. 170-178.
67. Троц І.В. Стратегічні напрями вирішення проблеми банкрутства на підприємстві. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2011. №6. Т. 1. С. 36-40
68. Троц І.В. Управління ризиками на підприємстві та шляхи їх нейтралізації. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2013. №2. Т.1. С. 46-51.
69. Тишко Д. Управління фінансовою стійкістю підприємства в сучасних умовах. *Стратегічні напрями соціально-економічного розвитку держави в умовах глобалізації: матеріали VI Міжнародної науково-практичної конференції* (м. Хмельницький, 16 січня 2025 р.). Хмельницький. 2025.
70. Тітенко З. М. Теоретичні основи механізму управління фінансовою стійкістю підприємства. URL: <https://www.nauka.com.ua/index.php/ee/article/view/3127/3163>
71. Федірко В. М. Проблеми оцінки фінансової стійкості та ліквідності використання коштів. URL: http://lib.uabs.edu.ua/library/Zbirnik/Z_T_10_2004.pdf

72. Цивільний кодекс України: Закон України від 16.01.2003 р. № 435-IV URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/435-15#Text>
73. Чумаченко, О., Плетенецька, С., Антонець, Т. Управління фінансовим станом підприємств у системі стратегічного менеджменту. *Вчені записки Університету «Крок»*. 2024. 1(73), 54-65. DOI: <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2024-73-54-65>
74. Шулик Ю.В., Панасюк Б.М. Оцінка та шляхи покращення фінансового стану підприємства. *Науковий блог*. 2020. № 3. С. 141–148.
75. Чимшит С. І. Методичні аспекти оцінки платоспроможності підприємства. *Економічний простір*. 2021. № 89. С. 216-227. URL: http://nbuv.gov.ua/j-pdf/ecpros_2021_89_23.pdf.
76. Шмигонь Н.М. Оптимізація структури капіталу підприємства. *Держава та регіони. Економіка і підприємництво*. 2003. №4. С 238-243.
77. Шушкова Ю. В. Фінансова стійкість підприємства у контексті антикризового управління. *Економіка. Фінанси. Право*. 2018. № 3(1). С. 32-36. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecfipr_2018_3\(1\)_10](http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecfipr_2018_3(1)_10)
78. Юдіна, С., Галаганов, В., Стребіж, М. Методичний підхід до управління фінансовою стійкістю підприємства. *Економічний простір*. 2024. № 187. 178-183. URL: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/187-29>
79. Юхименко П., Загурський О., Могилко В. Теорії оптимізації структури капіталу підприємства та їх адаптація до українських економічних реалій. *Банківська справа*. 2010. №2-3. С.78-85.

ДОДАТКИ

Додаток А

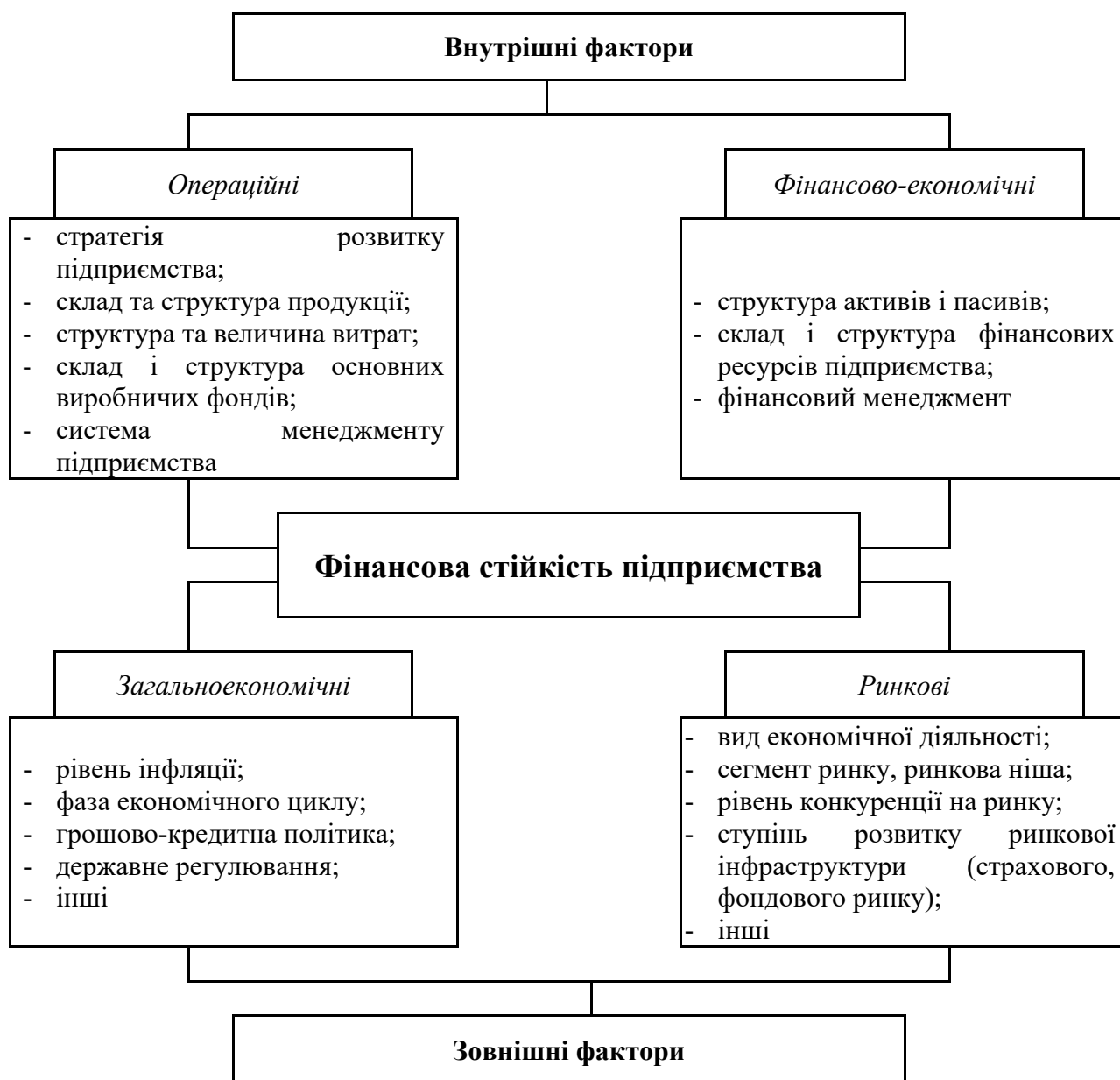


Рисунок 1.1 – Фактори, що впливають на рівень фінансової стійкості підприємства

Примітка. Систематизовано автором на основі [15]

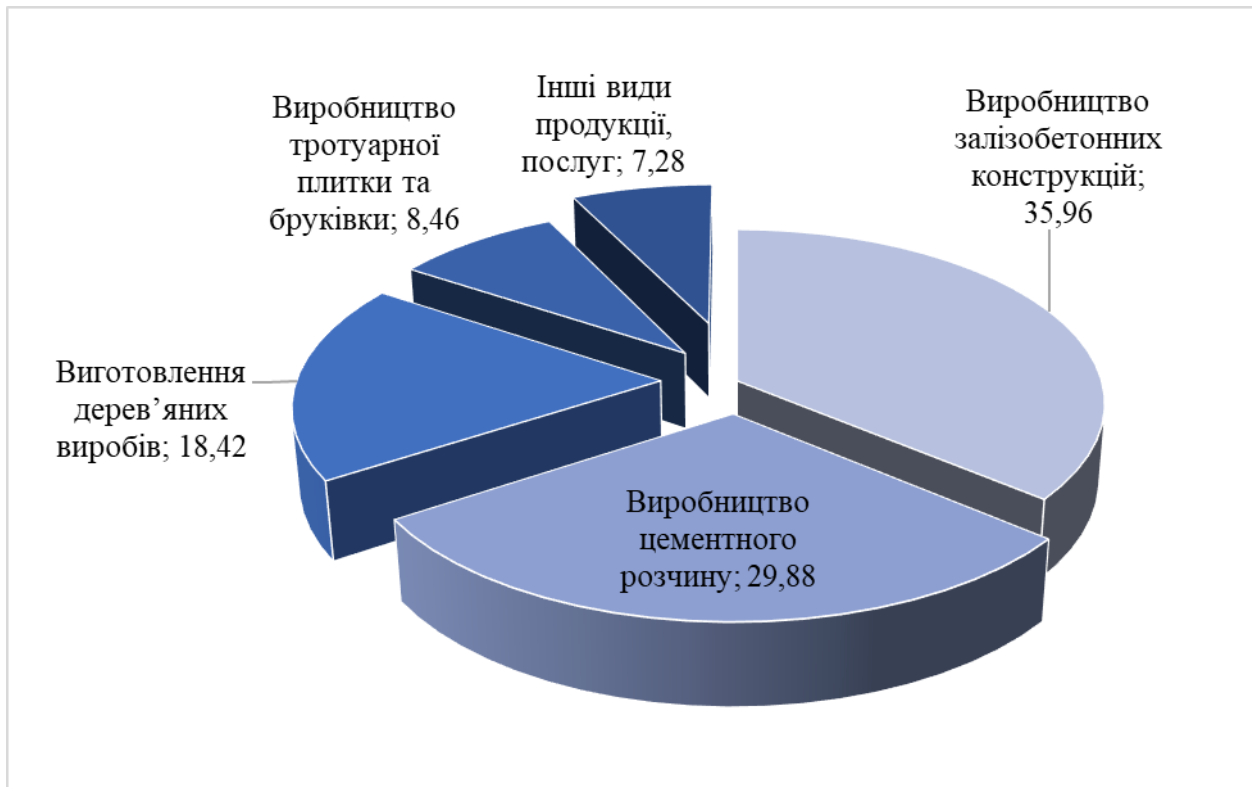


Рисунок Б.1 – Структура продукції ТДВ «Хмельницькзалізобетон» у 2024 р.

Примітка. Побудовано автором на основі даних фінансової звітності ТДВ «Хмельницькзалізобетон»

Додаток В

Таблиця В 1. Динаміка формування прибутку і фінансових результатів діяльності ТДВ «Хмельницькзалізобетон» за 2020-2024 роки

№ з/п	Показники	Роки					Відхилення, тис. грн., +/-
		2020	2021	2022	2023	2024	
1.	Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт послуг)	638863	581386	811393	576737	849716	210853,00
2.	Собівартість реалізованої продукції	499150	447561	635296	472386	702409	203259,00
3.	Валовий прибуток (збиток)	139713	133825	176097	104351	147307	7594,00
4.	Інші операційні доходи	29600	33277	29585	22668	24562	-5038,00
5.	Адміністративні витрати	25769	26863	31678	26495	38006	12237,00
6.	Витрати на збут	35939	33561	40741	30464	43651	7712,00
7.	Інші операційні витрати	34302	38633	37300	31960	42287	7985,00
8.	Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток (+), збиток (-)	73303	68045	95963	38100	47925	-25378
9.	Дохід від участі в капіталі						
10.	Інші фінансові доходи		86	33	23	27	27
11.	Інші доходи	163	156	258	24	25	-138
12.	Фінансові витрати	921	489	19	680	1280	359
13.	Втрати від участі в капіталі						0
14.	Інші витрати	764	969	1105	3786	638	-126
15.	Фінансовий результат до оподаткування: прибуток (+), збиток (-)	71781	66829	95130	33681	46059	-25722
16.	Витрати з податку на прибуток	13361	12343	17396	6252	7830	-5531
17.	Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування						
18.	Чистий фінансовий результат: прибуток (+), збиток (-)	40038	54486	77734	27429	39367	-671

Примітка. Розраховано автором на основі даних фінансової звітності ТДВ «Хмельницькзалізобетон»

Таблиця Г1. Показники оцінки фінансової стійкості підприємства

№ з/п	Назва коефіцієнтів	Призначення (опис)	Нормативне значення
1	Коефіцієнт автономії	відображає ступінь незалежності підприємства від зовнішніх джерел фінансування. Він розраховується як відношення загальної суми власних коштів до підсумку балансу.	>0,5
2	Коефіцієнт фінансової залежності	є зворотнім до коефіцієнту автономії. Збільшення цього показника свідчить про зростання частки залучених коштів у фінансуванні підприємства.	<2,0 <0,5
3	Коефіцієнт маневреності власного капіталу	демонструє, яку частину власного капіталу використовує підприємство для фінансування своєї поточної діяльності. Він розраховується як відношення власного капіталу до оборотних активів.	>0,4
4	Коефіцієнти забезпеченості оборотних коштів власними оборотними коштами	визначає рівень забезпеченості підприємства ресурсами для ведення незалежної фінансової політики. Визначається як відношення власних оборотних коштів до загальної суми оборотних коштів.	>0,1
5	Коефіцієнт співвідношення власного і залученого капіталу (коефіцієнт фінансової стійкості)	характеризує фінансову стійкість підприємства, вказуючи, скільки одиниць власного капіталу припадає на кожен одиницю залученого капіталу.	>1,0
6	Коефіцієнт співвідношення залученого і власного капіталу (коефіцієнт фінансового ризику; фінансування)	є зворотнім до попереднього і відображає, скільки одиниць залученого капіталу припадає на кожен одиницю власного капіталу.	<0,5
7	Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними засобами	відображає, яку частину оборотних активів покривають власні кошти підприємства.	>0,1
8	Коефіцієнт співвідношення реальних активів і вартості майна	показує, скільки одиниць реальних активів припадає на кожен одиницю вартості майна. Він характеризує потенціал активів підприємства.	>0,5
9	Коефіцієнт поточних зобов'язань	демонструє частку поточних зобов'язань у загальній сумі джерел фінансування підприємства.	>0,5
10	Коефіцієнт довгострокових зобов'язань	вказує на частку довгострокових зобов'язань у загальній сумі джерел фінансування.	<02
11	Коефіцієнт співвідношення необоротних і власних коштів	характеризує рівень забезпеченості необоротних активів власними коштами.	>0,5

Джерело: [1]

Таблиця Г2. Характеристика показників фінансової стійкості, визначеної за інтегральним підходом

№ з/п	Назва показника	Суть показника	Алгоритм розрахунку
1	Коефіцієнт покриття матеріальних запасів власними оборотними коштами ($Z_{\text{Вок}}$)	Характеризує ту частку матеріальних оборотних активів, що фінансується за рахунок власних оборотних коштів	$\text{Вок}/\text{Мoa}$, де Вок - власні оборотні кошти, Мoa - матеріальні оборотні активи
2	Коефіцієнт маневреності власних коштів ($K_{\text{ман}}$)	Відображує мобільність власних джерел коштів	$\text{Вок}/\text{Вк}$, де Вк - обсяг власного капіталу
3	Індекс постійного активу ($K_{\text{п.а.}}$)	Характеризує частку основних засобів та необоротних активів у складі власних джерел коштів	$\text{Oз}/\text{Вк}$, де Oз - основні засоби та інші необоротні активи
4	Коефіцієнт довгострокового залучення позикових коштів ($K_{\text{дп.}}$)	Дає оцінку інтенсивності використання підприємством довгострокових позикових коштів на відновлення та розширення	$\text{Дк}/\text{Вк}$, де Дк - обсяг довгострокового капіталу підприємства
5	Коефіцієнт накопичення зносу ($K_{\text{н.з.}}$)	Слугує для оцінки ступеня фінансування, заміни та оновлення основних засобів за рахунок їх зносу	$Z/\text{П}_{\text{б.в.}}$, де Z - нарахована сума зносу, $\text{П}_{\text{б.в.}}$ - первісна балансова вартість основних засобів
6	Коефіцієнт реальної вартості майна ($K_{\text{рв.}}$)	Характеризує рівень виробничого потенціалу підприємства	$(\text{Oз} + \text{Вз} + \text{МВ} + \text{МШП})/\text{А}$, де Oз - вартість основних засобів; НВ - вартість незавершеного виробництва; Вз - вартість виробничих запасів; МШП - вартість малоцінних та швидкозношуваних предметів
7	Коефіцієнт співвідношення позикових та власних коштів ($K_{\text{зс.}}$)	Відображає залежність підприємства від позикових коштів	$\text{Пк}/\text{Вк}$, де Пк - обсяг позикового капіталу підприємства

Джерело: [4].

Додаток Д

Таблиця Д1. Розподіл відповідальності із управління фінансовою стійкістю ТДВ «Хмельницькзалізобетон»

Ключова ланка	Функції	Відповідальність за фінансову стійкість	Типові проблеми
Генеральний директор	Загальне керівництво підприємством, стратегічне планування.	Затвердження фінансової стратегії, контроль ключових фінансових показників, прийняття рішень щодо капіталовкладень.	Несистематичне стратегічне планування в управлінні фінансами може призвести до неефективного використання ресурсів та зниження фінансової стійкості підприємства.
Директор фінансовий	Управління фінансами, бюджетування, контроль витрат.	Розробка фінансового плану, аналіз фінансових ризиків, контроль ліквідності та платоспроможності.	Неефективний контроль витрат або неправильна оцінка фінансових ризиків може спричинити зниження ліквідності.
Головний бухгалтер	Ведення бухгалтерського обліку, складання звітності.	Забезпечення прозорості фінансових операцій, своєчасна подача фінансової звітності, контроль податкових платежів.	Можливі проблеми з несвоєчасним складанням звітності, помилками в обліку, недостатнім контролем податкових зобов'язань, низькою автоматизацією процесів та відсутністю прозорості витрат і запасів.
Директор комерційний	Управління продажами, ціноутворення, укладання договорів.	Забезпечення достатнього обсягу продажів, контроль дебіторської заборгованості, оптимізація умов контрактів.	Проблеми з низьким обсягом продажів або підвищеним рівнем дебіторської заборгованості, що може негативно вплинути на грошовий потік і фінансову стійкість підприємства.
Відділ збуту	Організація реалізації продукції, робота з клієнтами.	Виконання планів продажів, моніторинг ринку, зменшення ризику прострочень платежів від клієнтів.	Проблеми з виконанням планів продажів або низька ефективність роботи з клієнтами можуть призвести до погіршення фінансового стану підприємства через зниження доходів.
Відділ матеріально-технічного постачання	Закупівля матеріалів і комплектуючих.	Забезпечення своєчасних і вигідних закупівель, контроль запасів на складах.	Проблеми з несвоєчасними або неефективними закупівлями, а також з перевищенням запасів, що може призвести до зайвих витрат і негативно вплинути на фінансову стійкість підприємства.
Економічний відділ	Економічний аналіз, оптимізація витрат, планування виробництва.	Підготовка економічного обґрунтування рішень, контроль витрат, пошук шляхів для підвищення рентабельності.	Проблеми з неефективним управлінням витратами або недостатньою оптимізацією виробничих процесів, що може призвести до зниження рентабельності та фінансової стійкості підприємства.

Примітка. Складено автором.

Таблиця Д2. Стратегічна карта управління фінансовою стійкістю підприємства для ТДВ "Хмельницькзалізобетон"

Перспектива	Ціль	Показники	Заходи
Фінансова перспектива	Збільшення фінансової стійкості та забезпечення фінансової стабільності підприємства.	Зростання ліквідності. Підвищення рентабельності. Оптимізація витрат. Зниження залежності від позикового капіталу.	Розробка та реалізація фінансової стратегії. Впровадження системи контролінгу для аналізу витрат. Використання ВІ-аналітики для прогнозування доходів і видатків
Клієнтська перспектива	Підвищення конкурентоспроможності та поліпшення обслуговування клієнтів.	Збільшення обсягу продажів. Підвищення задоволеності клієнтів.-Розширення ринкової частки.	Оптимізація процесу ціноутворення. Розробка нових продуктів і послуг, орієнтованих на сучасні тенденції (наприклад, екологічні матеріали). Покращення умов співпраці з партнерами. Проведення регулярних опитувань клієнтів для аналізу їх задоволеності.
Внутрішні процеси	Покращення внутрішніх процесів для забезпечення безперервного фінансового зростання.	Скорочення часу на виконання операцій. Підвищення ефективності виробничих і адміністративних процесів. Зменшення витрат на сировину та матеріали.	Впровадження автоматизованих систем управління виробництвом Використання IoT-технологій для моніторингу стану обладнання та прогнозування технічного обслуговування. Впровадження електронного документообігу для скорочення часу обробки інформації. Застосування технологій штучного інтелекту для планування виробництва та зниження витрат.
Перспектива навчання і розвитку	Підвищення кваліфікації персоналу	Рівень задоволеності працівників. Рівень навчання та розвитку ключових співробітників. Зниження плинності кадрів.	Інвестиції в навчання та підвищення кваліфікації. Впровадження програм мотивації. Створення системи наставництва. Проведення оцінювання персоналу з використанням КРІ.

Примітка. Складено автором.

Виконав студент
2 курсу магістратури
спеціальності
072 Фінанси, банківська справа,
страхування та фондовий ринку
денної форми навчання
« ____ » грудня 2025 р.

Підпис

М.М. Богович

Ініціали, прізвище

Науковий керівник
завідувачка кафедри
к.е.н., доцентка
« ____ » грудня 2025 р.

Підпис

А.В. Крушинська

Ініціали, прізвище

Робота допущена до захисту:
завідувачка кафедри
к.е.н., доцентка
« ____ » грудня 2025 р.

Підпис

А.В. Крушинська

Ініціали, прізвище
