

**НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
ВОДНОГО ГОСПОДАРСТВА ТА ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ**

**Навчально-науковий інститут економіки та менеджменту  
Кафедра економіки підприємства і міжнародного бізнесу**

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**

здобувача вищої освіти другого  
(магістерського) рівня за спеціальністю  
076 «Підприємництво та торгівля»

на тему:

**«ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ РЕЗИЛЬЄНТНОСТІ  
ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ КРИЗИ  
(НА ПРИКЛАДІ ТОВ «АВТОМАГІСТРАЛЬ-ПІВДЕНЬ»,  
ОДЕСЬКА ОБЛ., м.ОДЕСА)»**

Виконав: студент 6 курсу, групи ПТм-61

Спеціальності 076 «Підприємництво та торгівля»

Жук Є.В.

Керівник: к.е.н., доцент Костриченко В. М.

Рецензент: к.е.н., професор Кушнір Н. Б.

Рівне – 2024

**УДК 658.8:005.52-044.347**

Кваліфікаційна магістерська робота на тему «Забезпечення економічної резильєнтності підприємства в умовах кризи (на прикладі ТОВ «Автомагістраль-Південь», Одеська обл., м. Одеса)» / Жук Є.В. Рівне: НУВГП, 2024. 112 с.

У кваліфікаційній роботі досліджено теоретичні та методичні засади забезпечення економічної резильєнтності підприємства в умовах кризи. Проведений аналіз сучасного стану та кризових факторів дорожнього будівництва в Україні, а також показників, що характеризують результати діяльності підприємства, здійснене оцінювання рівня його економічної резильєнтності. Виконане економічне обґрунтування антикризових пропозицій щодо забезпечення економічної резильєнтності підприємства. Результати розробок можуть бути застосовані в практичній діяльності підприємств дорожньо-будівельної галузі України.

The qualification work investigated the theoretical and methodological principles of ensuring the economic resilience of the enterprise in times of crisis. The analysis of the current state and crisis factors of road construction in Ukraine, as well as indicators characterizing the results of the enterprise's activities, the assessment of the level of its economic resilience was carried out. The economic justification of anti-crisis proposals for ensuring the economic resilience of the enterprise was carried out. The results of the developments can be applied in the practical activities of enterprises in the road construction industry of Ukraine.

© Жук Є.В., 2024 рік

© НУВГП, 2024 рік

**НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
ВОДНОГО ГОСПОДАРСТВА ТА ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ**

**Навчально-науковий інститут економіки та менеджменту  
Кафедра економіки підприємства і міжнародного бізнесу**

**ПОЯСНЮВАЛЬНА ЗАПИСКА**

до кваліфікаційної роботи

здобувача вищої освіти другого (магістерського) рівня за спеціальністю  
076 «Підприємництво та торгівля»

на тему:

**«ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ РЕЗИЛЬЄНТНОСТІ  
ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ КРИЗИ (НА ПРИКЛАДІ ТОВ  
«АВТОМАГІСТРАЛЬ-ПІВДЕНЬ», ОДЕСЬКА ОБЛ., м.ОДЕСА)»**

Виконав: студент 6 курсу, групи ПТм-61

Спеціальності 076 «Підприємництво та торгівля»

Жук Є.В.

Керівник: к.е.н., доцент Костриченко В. М.

Рецензент: к.е.н., професор Кушнір Н. Б.

Рівне – 2024

НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ВОДНОГО ГОСПОДАРСТВА ТА  
ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ

Навчально-науковий інститут: *Економіки та менеджменту*  
Кафедра: *Економіки підприємства і міжнародного  
бізнесу*

Освітній ступінь: *магістр*

Спеціальність (напрямок підготовки) *076 «Підприємництво та торгівля»*

**«ЗАТВЕРДЖУЮ»**

Завідувач кафедри  
економіки підприємства і міжнародного бізнесу

\_\_\_\_\_ Кушнір Н.Б.

«\_\_\_» \_\_\_\_\_ 20\_\_ р.

**ЗАВДАННЯ**

**ДЛЯ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ (ПРОЕКТУ) СТУДЕНТА**

*Жука Євгена В'ячеславовича*

- 1. Тема роботи (проєкту):* Забезпечення економічної резильєнтності підприємства в умовах кризи (на прикладі ТОВ «Автомагістраль-Південь», Одеська обл., м. Одеса)
- 2. Керівник роботи (проєкту):* к.е.н., доцент Костриченко В. М. затверджено наказом закладу вищої освіти від 24.10.2024 року С № 1410
- 3. Строк подання студентом роботи (проєкту):* 15 грудня 2024 року  
*Вихідні дані до роботи (проєкту):* статистична та фінансова звітність ТОВ «Автомагістраль-Південь» за 2020-2023 роки
- 4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити):* Вступ. 1. Теоретичні та методичні засади дослідження економічної резильєнтності підприємства. 2. Аналіз та оцінювання економічної резильєнтності ТОВ «Автомагістраль-Південь». 3. Обґрунтування антикризових пропозицій щодо забезпечення економічної резильєнтності підприємства. Висновки.
- 5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень):* Мультимедійна презентація. Роздаткові матеріали.

6. Консультанти розділів роботи (проєкту):

| Розділ   | Прізвище, ініціали<br>і посада<br>консультанта | Підпис, дата      |                     |
|----------|------------------------------------------------|-------------------|---------------------|
|          |                                                | Завдання<br>видав | Завдання<br>прийняв |
| Розділ 1 | Костриченко В. М.<br>к.е.н., доцент            | 17.10.24          | 31.10.24            |
| Розділ 2 | Костриченко В. М.<br>к.е.н., доцент            | 01.11.24          | 14.11.24            |
| Розділ 3 | Костриченко В. М.<br>к.е.н., доцент            | 15.11.24          | 30.11.24            |

7. Дата видачі завдання: 17 жовтня 2024 року

| №<br>з/п | Назва етапів кваліфікаційної роботи<br>(проєкту) | Строк<br>виконання<br>етапів роботи<br>(проєкту) | Примітка |
|----------|--------------------------------------------------|--------------------------------------------------|----------|
| 1.       | Пошук і опрацювання літератури                   | 17.10.24-<br>24.10.24                            |          |
| 2.       | Теоретичне дослідження                           | 25.10.24-<br>31.10.24                            |          |
| 3.       | Аналітичне дослідження                           | 01.11.24-<br>14.11.24                            |          |
| 4.       | Обґрунтування запропонованих рішень              | 15.11.24-<br>30.11.24                            |          |
| 5.       | Формування вступу, висновків, списку<br>джерел   | 01.12.24-<br>06.12.24                            |          |
| 6.       | Оформлення роботи                                | 07.12.24-<br>11.12.24                            |          |
| 7.       | Підготовка мультимедійної презентації            | 12.12.24-<br>15.12.24                            |          |

Студент \_\_\_\_\_  
(підпис)

Керівник роботи \_\_\_\_\_  
(підпис)

## ЗМІСТ

|                                                                                                                                 |            |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|
| <b>ВСТУП .....</b>                                                                                                              | <b>6</b>   |
| <b>РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ДОСЛІДЖЕННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ РЕЗИЛЬЄНТНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА .....</b>                       | <b>9</b>   |
| 1.1. Сутнісна характеристика економічної резильєнтності підприємства та його складових .....                                    | 9          |
| 1.2. Система факторів, що впливають на економічну резильєнтність підприємства .....                                             | 19         |
| 1.3. Методичні підходи до оцінювання економічної резильєнтності підприємства .....                                              | 24         |
| 1.4. Напрямки підвищення економічної резильєнтності підприємства .....                                                          | 31         |
| Висновки до розділу 1 .....                                                                                                     | 34         |
| <b>РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ТА ОЦІНЮВАННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ РЕЗИЛЬЄНТНОСТІ ТОВ «АВТОМАГІСТРАЛЬ-ПІВДЕНЬ» .....</b>                             | <b>36</b>  |
| 2.1. Аналіз сучасного стану та кризових факторів дорожнього будівництва в Україні .....                                         | 36         |
| 2.2. Характеристика ТОВ «Автомагістраль-Південь» та аналіз основних показників його діяльності .....                            | 45         |
| 2.3. Ретроспективний аналіз параметрів економічної резильєнтності підприємства .....                                            | 50         |
| 2.4. Оцінювання рівня економічної резильєнтності ТОВ «Автомагістраль-Південь» .....                                             | 57         |
| Висновки до розділу 2 .....                                                                                                     | 74         |
| <b>РОЗДІЛ 3. ОБГРУНТУВАННЯ АНТИКРИЗОВИХ ПРОПОЗИЦІЙ ЩОДО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ РЕЗИЛЬЄНТНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА .....</b>          | <b>76</b>  |
| 3.1. Модульний підхід до управління резильєнтністю підприємства .....                                                           | 76         |
| 3.2. Економічне обґрунтування превентивних антикризових рішень щодо підвищення економічної резильєнтності підприємства .....    | 78         |
| 3.3. Економічне обґрунтування відновлювальних антикризових рішень щодо підвищення економічної резильєнтності підприємства ..... | 81         |
| 3.4. Перспективне оцінювання рівня економічної резильєнтності підприємства .....                                                | 88         |
| Висновки до розділу 3 .....                                                                                                     | 96         |
| <b>ВИСНОВКИ .....</b>                                                                                                           | <b>99</b>  |
| <b>СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ .....</b>                                                                                         | <b>105</b> |
| <b>ДОДАТКИ .....</b>                                                                                                            | <b>113</b> |

## ВСТУП

**Актуальність теми.** В умовах глобалізації, економічних викликів та кризи, що стала реальністю для багатьох підприємств, особливо гостро постає питання їхньої здатності не тільки виживати, але й розвиватися у складних зовнішніх умовах. Сучасний світ вражений хвилями фінансових криз, пандемією COVID-19, кліматичними змінами та воєнними діями. Українські підприємства додатково зазнають тиску через економічну нестабільність, політичну турбулентність та російську агресію, що зумовили масштабні руйнування інфраструктури та логістики. У цьому контексті важливість забезпечення економічної резильєнтності підприємств є особливо критичною.

Підприємства дорожньо-будівельної галузі України, стикаються з масштабними викликами, серед яких залежність від державних замовлень, нестабільність фінансування, перервані ланцюги постачання та необхідність адаптації до вимог цифровізації й інновацій. Це вимагає формування ефективної стратегії підвищення економічної резильєнтності, що забезпечить стабільність підприємств на етапі кризи та після неї.

**Вивченість питання.** Проблема економічної резильєнтності є однією з найважливіших у сучасних умовах нестабільного середовища. Результати досліджень свідчать про те, що підприємства, які мають високий рівень резильєнтності, здатні не тільки швидко відновлюватися після кризи, а й використовувати кризу як можливість для підвищення конкурентоспроможності та інноваційного розвитку. Це особливо актуально для дорожньо-будівельних компаній, що є ключовими гравцями в процесах відновлення інфраструктури України та реалізації масштабних державних програм, зокрема, у межах проєкту «Велике будівництво».

У світовій практиці економічна резильєнтність розглядається як стратегічний напрямок розвитку підприємств. Проте в Україні дослідження цього явища все ще перебуває на етапі становлення, а методичні підходи до його оцінювання та забезпечення потребують удосконалення. У зв'язку з цим

постає необхідність розробки науково обґрунтованої системи оцінювання та підвищення економічної резильєнтності, яка враховуватиме специфіку діяльності підприємств дорожньо-будівельної галузі, їхні операційні, фінансові, організаційні та репутаційні аспекти.

**Об'єктом** дослідження є процеси забезпечення економічної резильєнтності на прикладі ТОВ «Автомагістраль-Південь». **Предметом** дослідження є теоретичні, методичні та практичні аспекти оцінювання та підвищення економічної резильєнтності підприємства в умовах кризи.

**Метою дослідження** є обґрунтування теоретико-методичних основ та практичних рекомендацій щодо забезпечення економічної резильєнтності підприємства в умовах кризи на прикладі ТОВ «Автомагістраль-Південь».

Для досягнення поставленої мети сформульовано такі **завдання**:

- дослідити сутність та складові економічної резильєнтності підприємства;
- оцінити фактори, що впливають на рівень стійкості підприємства до кризових явищ;
- здійснити ретроспективний аналіз рівня економічної резильєнтності ТОВ «Автомагістраль-Південь» на основі системи показників;
- запропонувати превентивні антикризові заходи для підвищення стійкості підприємства;
- провести перспективне оцінювання рівня економічної резильєнтності після впровадження запропонованих заходів;
- обґрунтувати можливості диверсифікації портфеля замовлень як стратегічного інструменту забезпечення стійкості.

**Практична спрямованість** роботи полягає у розробці превентивних антикризових пропозицій щодо диверсифікації діяльності ТОВ «Автомагістраль-Південь», а також відновлювальних антикризових рішень щодо розвитку власної паливно-заправної мережі з виходом на суміжний ринок, що дозволить підвищити економічну резильєнтність підприємства.

Магістерська робота містить **елементи наукової новизни**, а саме: розроблений алгоритм і сформована система показників комплексного оцінювання економічної резильєнтності підприємства, яка базується на інтегрованій системі показників, що враховує фінансову стійкість, операційну стійкість, організаційну стійкість, репутаційну стійкість, стійкість бізнес-моделі та цифрову і технологічну стійкість; використаний модульний підхід до управління резильєнтністю підприємства.

Результати дослідження опубліковані в 2 тезах і доповідались на 2 Міжнародних науково-практичних конференціях.

У роботі використано комплексний підхід до дослідження, що включає **методи** системного аналізу, SWOT-аналізу, PESTEL-аналізу, фінансово-економічний аналіз, розробку системи показників економічної резильєнтності, метод нормалізації показників для оцінки рівня резильєнтності та моделювання на основі інтегрального показника.

**Основні джерела інформації.** При виконанні теоретичного дослідження використано законодавчі та нормативні акти України з питання функціонування підприємств на національному ринку, посібники, підручники, наукові монографії, статті наукових фахових журналів. В процесі аналітичного дослідження та економічного обґрунтування господарських рішень щодо забезпечення економічної резильєнтності ТОВ «Автомагістраль-Південь» використана його фінансова звітність за 2020-2023 роки.

**Обсяг і структура роботи.** Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. Загальний обсяг роботи складає 112 сторінок. У тексті вміщено 20 таблиць, 6 рисунків. Список використаних джерел налічує 67 найменувань.

## **РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ДОСЛІДЖЕННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ РЕЗИЛЬЄНТНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА**

### **1.1. Сутнісна характеристика економічної резильєнтності підприємства та його складових**

Термін «резильєнтність» походить від латинського «resiliens», що означає «відскакувати» або «повертатися до форми» [56]. У початковому значенні цей термін описував здатність матеріалу або організму відновлювати свої початкові властивості після деформації або шоку. Саме поняття спочатку використовувалось в екологічних дослідженнях, але згодом було застосоване до соціальних та економічних систем [62]. З часом поняття «резильєнтність» вийшло за межі суто природничих наук і було адаптоване для опису складних соціальних та економічних систем. У соціальному та економічному контекстах воно вказує на здатність спільнот, організацій чи навіть держав реагувати на кризові події, адаптуватися до змін і зберігати функціональність, незважаючи на зовнішні шоки чи несприятливі умови.

Економічна резильєнтність – це здатність економіки до швидкого відновлення після шоку [3]; це здатність екосистеми, бізнесу долати шоки та продовжувати функціонувати приблизно таким самим чином [64]. Вона вказує на здатність економічних систем, підприємств або галузей відновлювати свою працездатність та стійкість після кризових подій чи в умовах економічної нестабільності.

Резильєнтність охоплює різні аспекти функціонування економічних систем, включаючи їхню здатність підтримувати стабільність доходів, управління ризиками та стратегічне планування в умовах непередбачуваних ситуацій. У сучасних умовах, коли зовнішні шоки стали частими й більш різноманітними, здатність економічних суб'єктів до адаптації набуває ключового значення для забезпечення довготривалої конкурентоспроможності та життєздатності.

Економічну резильєнтність розглядають як дії передподієвого характеру, спрямовані на нівелювання чи «пом'якшення» наслідків майбутніх криз [54]. З іншого боку, економічна резильєнтність – це «властивість економічної системи, яка виникає після подієвих шоків і дозволяє їй поглинати або пом'якшувати втрати, змінювати або відновлювати свою ситуацію за допомогою своїх внутрішніх адаптивних властивостей» [62]. Найважливішою ознакою економічної стійкості підприємства є його здатність функціонувати і розвиватись в умовах мінливого внутрішнього і зовнішнього середовища. Тому поділ факторів, що впливають на економічну стійкість, на внутрішні, зовнішні і успадковані, є найсуттєвішим. Тільки інтегрована сукупність дій усіх цих факторів забезпечує цілісність та єдність сукупного й індивідуального економічного відтворення [58]. Отже, економічна резильєнтність – це багатогранна характеристика, яка охоплює декілька ключових аспектів:

#### 1. Ресурсна складова

Підприємство має забезпечувати оптимальне використання ресурсів: матеріальних, фінансових, людських. Це передбачає наявність достатніх резервів для стабільного функціонування навіть в умовах нестабільності. Ресурси є основою будь-якої діяльності підприємства, і їхнє ефективне управління забезпечує здатність організації реагувати на зовнішні та внутрішні виклики. До основних аспектів ресурсної складової відносяться:

- матеріальні ресурси: підприємство повинно мати достатні запаси сировини, матеріалів і готової продукції, що забезпечує безперервність виробничого циклу навіть у складних умовах. Використання сучасного обладнання дозволяє підвищити продуктивність і зменшити залежність від зовнішніх постачальників;
- фінансові ресурси: фінансова стійкість досягається за рахунок резервного капіталу, раціонального управління боргами, диверсифікації джерел фінансування та планування витрат. Наприклад, створення фінансової

«подушки безпеки» дає змогу підприємству функціонувати навіть у періоди економічного спаду;

- людські ресурси: кваліфікований персонал є основою стійкості бізнесу. Навчання, мотивація та підтримка працівників дозволяють їм адаптуватися до змін, що позитивно впливає на продуктивність;

- інформаційні ресурси: збирання, аналіз і захист даних, використання сучасних інформаційних систем (ERP, CRM) є запорукою своєчасного реагування на виклики.

## 2. Операційна гнучкість

Важливою характеристикою резильєнтності є здатність підприємства до швидкої перебудови операційних процесів у відповідь на нові виклики. Це включає адаптацію виробничих технологій, перегляд бізнес-моделі та управлінських підходів. Операційна гнучкість характеризує здатність підприємства адаптувати свої процеси під нові умови та виклики. Вона включає:

- масштабування виробництва в залежності від попиту. Наприклад, за потреби підприємство може скоротити обсяги виробництва для зменшення витрат або, навпаки, швидко їх збільшити;

- диверсифікацію джерел постачання, що дозволяє уникати залежності від окремих постачальників;

- автоматизацію процесів, яка знижує витрати та мінімізує ризик людських помилок.

## 3. Фінансова стійкість

Наявність фінансової подушки або ефективного доступу до джерел фінансування є критичною умовою для збереження ліквідності та платоспроможності під час криз. Фінансова складова резильєнтності полягає у здатності підприємства підтримувати ліквідність, стабільність грошових

потоків і платоспроможність навіть у кризові періоди. До ключових заходів забезпечення фінансової стійкості належать:

- постійний аналіз фінансових показників, таких як коефіцієнт ліквідності та рентабельності;
- управління борговим навантаженням: оптимізація співвідношення власного та позикового капіталу;
- створення резервів, які можуть використовуватись у разі фінансових труднощів.

#### 4. Інноваційність

Впровадження інноваційних рішень, нових продуктів і послуг, а також цифрових технологій сприяє швидшій адаптації до змін і зміцненню конкурентних позицій. Інноваційність підприємства дозволяє не тільки адаптуватися до змін, але й використовувати нові можливості для підвищення конкурентоспроможності. Вона включає:

- впровадження нових технологій, таких як автоматизація виробничих процесів або використання штучного інтелекту;
- розробку нових продуктів, які відповідають сучасним потребам ринку;
- перехід на інноваційні бізнес-моделі, наприклад, впровадження моделей передплати або електронної комерції.

#### 5. Інституційна стійкість

Економічна резильєнтність також залежить від організаційної культури, злагодженості команди, ефективності комунікацій та якості стратегічного управління. Інституційна стійкість забезпечується:

- ефективною організаційною структурою, яка дозволяє швидко приймати рішення;
- командною роботою, що сприяє єдності дій під час кризових ситуацій;

- організаційною культурою, яка підтримує впровадження змін та інновацій.

Загальні принципи забезпечення економічної резильєнтності:

- Регулярний моніторинг ризиків і змін у зовнішньому середовищі.
- Застосування адаптивного управління та використання методів експрес-аналізу для швидкого прийняття рішень.
- Підтримка довгострокових стратегій, спрямованих на зниження залежності від зовнішніх факторів.

### **Фінансові ресурси як складова економічної резильєнтності підприємства**

Під фінансовими ресурсами слід розуміти сукупність коштів, що знаходяться в розпорядженні підприємства і до яких належать усі грошові фонди і та частина грошових коштів, яка використовується у нефондовій формі на певну дату [22]. Фінансові ресурси відіграють ключову роль у забезпеченні економічної резильєнтності підприємства, оскільки вони є основою для здійснення всіх видів діяльності, управління кризовими ситуаціями та реалізації стратегічних завдань. Основні аспекти включають:

#### **1. Фінансова стійкість**

Підприємство повинно мати достатній обсяг ліквідних коштів, для погашення необхідних зобов'язань та платежів [38]. Таким чином, підприємство повинно мати достатній обсяг власного капіталу, щоб забезпечувати ліквідність і платоспроможність у будь-яких умовах. Основні інструменти:

- фінансовий резерв для покриття непередбачуваних витрат;
- моніторинг і оптимізація коефіцієнтів платоспроможності та ліквідності.

## 2. Диверсифікація джерел фінансування

Диверсифікація як економічна категорія являє собою процес збільшення та урізноманітнення видів і сфер діяльності організації, ринків, на яких вона працює, а також застосування нових способів залучення та використання фінансових ресурсів [44]. Для зниження ризиків важливо мати доступ до різних джерел фінансування:

- власний капітал;
- банківські кредити, лізинг;
- залучення інвестицій, включаючи венчурні фонди.

## 3. Управління боргами

Організація дієвої системи внутрішньогосподарського контролю повинна ґрунтуватися на своєчасності повідомлення про відхилення, відповідальності, збалансованості, інтеграції, постійності, комплексності, розподілу обов'язків [47]. Контроль за рівнем заборгованості є важливим для уникнення фінансових проблем. Основні аспекти:

- оптимальне співвідношення між власним і позиковим капіталом;
- реструктуризація боргів у разі потреби.

## 4. Інвестиційна діяльність

Акумулюючи підприємницький, державний та змішаний капітал, забезпечуючи доступ до сучасних технологій та менеджменту, інвестиції не тільки сприяють формуванню національних інвестиційних ринків, але й пожвавлюють ринки товарів та послуг [7, с.230]. Підприємства, які інвестують у розвиток технологій, навчання персоналу та інноваційні рішення, є більш стійкими до криз. Головне — збалансувати інвестиції та оперативні витрати.

## 5. Фінансовий моніторинг і планування

- регулярний аналіз доходів і витрат;

- прогнозування грошових потоків для забезпечення стабільного фінансування навіть у нестабільних умовах.

### **Людські ресурси як складова економічної резильєнтності підприємства**

Людські ресурси в будь-якій організації є одним з найбільших капіталовкладень. Цінність і вартість людських ресурсів найчастіше стає очевидною при продажу організації. При цьому ціна продажу може бути набагато вищою, ніж загальна вартість фізичного майна і фінансових активів. Ця різниця (часто описувана терміном “престижність організації”) частково відображає вартість людських ресурсів організації [43]. Основні аспекти людських ресурсів:

#### **1. Кваліфікація та компетентність персоналу**

- постійне підвищення професійної підготовки працівників для адаптації до змін на ринку;
- формування компетенцій, необхідних для роботи з новими технологіями, управління ризиками та інноваційною діяльністю;
- впровадження програм навчання, спрямованих на розвиток адаптивних навичок.

#### **2. Мотивація та утримання персоналу**

- використання систем матеріального та нематеріального стимулювання для підвищення продуктивності;
- застосування інструментів гнучкого управління, які забезпечують комфортні умови роботи навіть під час криз;
- розробка кар'єрних планів для утримання кваліфікованих працівників.

#### **3. Гнучкість у використанні персоналу**

- організація дистанційної роботи для збереження продуктивності в умовах обмежень;

- оптимізація чисельності персоналу без шкоди для основних бізнес-процесів;
- розвиток навичок багатofункціональності серед співробітників.

#### 4. Психологічна підтримка

- забезпечення програм для підтримки психологічного стану працівників;
- створення корпоративної культури, що сприяє колективній згуртованості;
- консультації з фахівцями для управління стресом і зниження напруги в команді.

#### 5. Лідерство та комунікація

- ефективні лідери сприяють формуванню команди, здатної долати кризові ситуації;
- чіткі та прозорі комунікації між усіма рівнями організації, що забезпечують швидку адаптацію до змін.

### **Інформаційні ресурси як складова економічної резильєнтності підприємства**

Дуже специфічним ресурсом сучасного виробництва стає інформація, що є умовою та елементом будь-якої виробничої діяльності. Високими темпами розвиваються ринки інформаційних ресурсів. Все більше місця в діяльності людей займають інформаційні технології, Інтернет [57, с.132]. Інформаційні ресурси є стратегічним чинником, що забезпечує адаптивність, прогнозування та управління ризиками. Вони включають інструменти, системи, дані та знання, які сприяють прийняттю обґрунтованих рішень і підвищенню стійкості підприємства до зовнішніх впливів.

#### 1. Збір та обробка даних

- постійний моніторинг зовнішнього середовища, зокрема економічних, ринкових і технологічних змін;

- використання інструментів аналізу даних (наприклад, Big Data) для прогнозування ризиків і виявлення можливостей.

## 2. Інформаційні системи

- впровадження ERP-систем для управління бізнес-процесами;
- CRM-системи для підтримки ефективної роботи з клієнтами;
- аналітичні платформи для оцінки ефективності операційної діяльності.

## 3. Інформаційна безпека

- захист від кіберзагроз через впровадження сучасних систем безпеки;
- створення резервних копій важливих даних і планів на випадок надзвичайних ситуацій.

## 4. Цифровізація процесів

- автоматизація бізнес-процесів для зменшення витрат і підвищення продуктивності;
- використання хмарних технологій для зберігання та обміну інформацією в реальному часі.

## 5. Знання та компетенції

- формування баз знань всередині підприємства, що забезпечують накопичення та передавання досвіду;
- проведення навчання персоналу для освоєння сучасних інформаційних технологій.

## **Інноваційність як складова економічної резильєнтності підприємства**

Інноваційність підприємства є основним фактором його здатності адаптуватися до змін, реагувати на виклики зовнішнього середовища та використовувати нові можливості для підвищення конкурентоспроможності. У

сучасних умовах інновації стають не лише інструментом зростання, а й засобом виживання в кризових ситуаціях. Підприємства, які розглядають інновацію як спосіб забезпечення зростання, впроваджують у себе системи і методи, що допомагають їм на початковому етапі інноваційного процесу знаходити нові майбутні можливості [46, с. 32].

### 1. Розробка нових продуктів та послуг

Інновації у виробництві та розробці продуктів дозволяють підприємству:

- задовольняти нові потреби ринку;
- впроваджувати екологічні та стійкі рішення;
- швидко виводити на ринок конкурентоспроможну продукцію.

### 2. Процесні інновації

Оптимізація операційних процесів через впровадження нових технологій дозволяє:

- підвищити продуктивність;
- зменшити витрати;
- забезпечити стійкість бізнесу до криз.

### 3. Інноваційні бізнес-моделі

Підприємства, які готові змінювати або адаптувати свої бізнес-моделі, мають перевагу в умовах невизначеності. Це включає:

- перехід на моделі передплати;
- впровадження платформ для спільного використання ресурсів;
- адаптацію до електронної комерції.

### 4. Цифрові інновації

Цифровізація є ключовим аспектом інноваційності. Підприємства активно впроваджують:

- хмарні сервіси для управління даними;

- інтернет речей (IoT) для моніторингу процесів у реальному часі;
- штучний інтелект для персоналізації клієнтського досвіду.

## 5. Культура інновацій

Для підтримки інноваційності важливо створити корпоративну культуру, що сприяє:

- стимулюванню творчості серед працівників;
- інвестуванню в навчання та розвиток персоналу;
- підтримці ініціатив, спрямованих на вдосконалення.

Таким чином, резильєнтність охоплює здатність системи або підприємства адаптуватися, протистояти шокам, кризам та непередбачуваним змінам, одночасно зберігаючи ключові функції та забезпечуючи поступовий розвиток. Економічна резильєнтність відображає стійкість підприємства, його вміння ефективно управляти ресурсами, відновлюватися після кризи та адаптуватися до нових викликів ринку.

### **1.2. Система факторів, що впливають на економічну резильєнтність підприємства**

Економічна резильєнтність підприємства є багатофакторною категорією, яка формується під впливом численних як внутрішніх, так і зовнішніх умов. Для структуризації цих факторів у науковій і практичній діяльності часто використовуються методології SWOT- і PEST(EL)-аналізів. Ці підходи дозволяють комплексно оцінити вплив різних чинників на здатність підприємства адаптуватися, протистояти кризовим явищам і відновлювати свою діяльність у складних економічних умовах.

SWOT-аналіз фокусується на внутрішніх аспектах діяльності підприємства, а також на оцінці можливостей і загроз, що походять із зовнішнього середовища. Цей метод є фундаментальним інструментом, що

дозволяє не тільки наглядно відобразити поточний стан справ у компанії, але й визначити перспективи та напрямки для майбутнього розвитку [27]. У контексті економічної резильєнтності сильні сторони підприємства відіграють ключову роль у забезпеченні його стійкості. Наприклад, фінансова стійкість, яка визначається наявністю резервного капіталу, збалансованою структурою активів і пасивів, а також ефективним управлінням боргами, є основою для підтримки стабільності у кризових умовах. Підприємства, які можуть швидко мобілізувати свої фінансові ресурси, здатні мінімізувати негативний вплив кризових явищ і навіть використовувати їх як можливість для подальшого зростання.

Серед інших сильних сторін можна виділити інноваційність, яка є важливим чинником адаптації до швидких змін у зовнішньому середовищі. У величезному морі інноваційних компаній, які беруть на себе найбільший ризик, усувають найбільші прогалини та виявляють нові можливості, винагороджуються своїми споживачами та колегами титулами справжніх новаторів і лідерів [50]. Інноваційні підприємства здатні впроваджувати нові технології, розробляти конкурентоспроможні продукти й оптимізувати свої бізнес-процеси. Наприклад, цифровізація управлінських і виробничих процесів дозволяє зменшувати витрати, підвищувати продуктивність і швидше реагувати на ринкові виклики.

Крім того, значну роль відіграє кадровий потенціал. Ефективне функціонування будь-якого підприємства, насамперед, визначається ступенем розвитку його персоналу. В умовах сучасної ринкової економіки відбувається швидке старіння теоретичних знань, умінь та практичних навичок. Здатність підприємства постійно здійснювати розвиток своїх працівників є одним із найважливіших факторів забезпечення його конкурентоспроможності на ринку, оновлення та зростання обсягів виробництва товарів чи надання послуг [42]. Кваліфіковані працівники, які володіють необхідними знаннями та навичками, забезпечують адаптацію підприємства до змін. Високий рівень мотивації персоналу, а також корпоративна культура, орієнтована на розвиток і

підтримку працівників, сприяють зміцненню внутрішньої стабільності організації.

Однак внутрішні слабкі сторони також можуть значно обмежувати можливості підприємства. Наприклад, недостатня диверсифікація джерел фінансування збільшує залежність від зовнішніх кредиторів, що може створювати додаткові ризики у разі погіршення економічної ситуації. Іншим прикладом є низький рівень автоматизації, який обмежує операційну гнучкість і підвищує витрати.

SWOT-аналіз також акцентує увагу на зовнішніх можливостях, які підприємство може використовувати для зміцнення своєї резильєнтності. Так, державна підтримка, що проявляється у вигляді податкових пільг, субсидій або спеціальних програм кредитування, створює сприятливі умови для функціонування бізнесу навіть у кризові періоди. Швидкий розвиток технологій відкриває нові перспективи для підприємств, які готові інвестувати у цифровізацію та автоматизацію своїх процесів. Водночас вихід на нові ринки або розширення асортименту продукції може допомогти зменшити залежність від одного сегмента економіки.

Загрози, які виникають у зовнішньому середовищі, є однією з найбільших перешкод для забезпечення економічної резильєнтності. Наприклад, економічні кризи або політична нестабільність можуть впливати на платоспроможність клієнтів, доступність ресурсів і прогнозованість законодавчого середовища. Зростання конкуренції, особливо з боку іноземних компаній, ставить перед підприємствами завдання підвищення ефективності та якості продукції, що вимагає додаткових витрат.

Для аналізу впливу зовнішніх факторів також використовується PEST(EL)-аналіз. Аналіз PEST(EL) є додатковим інструментом, який допомагає зрозуміти фактори макросередовища, які впливають на галузь і бізнес. PESTEL означає політичні, економічні, соціальні, технологічні, екологічні та правові фактори [19]. Політичні чинники включають регуляторну стабільність, рівень підтримки бізнесу з боку держави та геополітичну ситуацію. Наприклад,

сприятлива законодавча база, що регулює будівництво доріг, може стимулювати розвиток підприємств галузі. З іншого боку, політична нестабільність чи корупція можуть створювати бар'єри для нормального функціонування бізнесу.

Економічні фактори, такі як рівень інфляції, валютні коливання та доступ до фінансових ресурсів, також мають вирішальний вплив на резильєнтність підприємства. Висока інфляція може зменшити купівельну спроможність клієнтів і підвищити витрати підприємства, тоді як валютні ризики особливо актуальні для компаній, які залежать від імпорту сировини чи експорту продукції.

Соціальні аспекти, зокрема демографічні зміни та споживчі уподобання, впливають на попит на продукцію або послуги. Наприклад, зростаючий інтерес до екологічно чистих і стійких рішень може вимагати від підприємств адаптації до нових очікувань споживачів. Соціальна відповідальність є своєрідним інструментом балансу, який допомагає врегулювати соціальні, екологічні та економічні проблеми компаній. Основними мотивами для застосування КСВ є підвищення прибутковості та зниження витрат, поліпшення іміджу підприємств, сприяння мотивації співробітників і лояльності споживачів [63]. Крім того, корпоративна соціальна відповідальність стає важливим елементом формування довіри до бренду, що сприяє зміцненню позицій підприємства на ринку.

Технологічні чинники, такі як доступ до інновацій і темпи цифровізації, визначають здатність підприємства адаптуватися до сучасних умов. Наприклад, використання ERP- і CRM-систем значно спрощує управління ресурсами та підвищує ефективність бізнес-процесів. Водночас підприємства, які не впроваджують новітні технології, ризикують втратити конкурентні переваги.

Екологічні фактори набувають дедалі більшого значення у сучасному бізнес-середовищі. Зміна клімату, ризики стихійних лих і зростаючі вимоги до екологічної відповідальності створюють додаткові виклики для підприємств. Наприклад, компанії, які не впроваджують «зелені» технології, можуть

стикатися з обмеженнями на ринках, що активно підтримують екологічну політику.

Юридичні аспекти також є важливими для забезпечення резильєнтності. Зміни у податковому законодавстві, регулювання трудових відносин чи антимонопольна політика можуть суттєво вплинути на діяльність підприємства. Стабільність юридичного середовища створює передумови для довгострокового планування, тоді як часті зміни законодавства можуть створювати додаткові ризики.

Таким чином, застосування SWOT- і PEST(EL)-аналізів дозволяє систематизувати чинники, які впливають на економічну резильєнтність підприємства, та визначити пріоритетні напрями роботи. SWOT-аналіз забезпечує розуміння внутрішніх сильних і слабких сторін підприємства, а також можливостей і загроз із зовнішнього середовища. PEST(EL)-аналіз доповнює цей підхід, акцентуючи увагу на ключових зовнішніх факторах, що формують умови функціонування бізнесу. Разом ці інструменти забезпечують всебічну оцінку середовища, у якому працює підприємство, і сприяють розробці стратегій, орієнтованих на зміцнення стійкості та конкурентоспроможності.

Економічна резильєнтність є комплексною характеристикою, яка залежить від здатності підприємства ефективно реагувати на виклики, мінімізувати ризики та використовувати можливості. Використання системного підходу до аналізу факторів впливу є необхідною умовою для забезпечення стабільності та довгострокового розвитку в умовах динамічного ринкового середовища.

### **1.3. Методичні підходи до оцінювання економічної резильєнтності підприємства**

Економічна резильєнтність підприємства, як складна багатофакторна характеристика, потребує точних і релевантних підходів до оцінювання. Для визначення рівня резильєнтності необхідно враховувати як внутрішні ресурси та можливості підприємства, так і зовнішні чинники, які впливають на його здатність адаптуватися до змін. З цієї точки зору методи оцінювання економічної резильєнтності мають базуватися на системному аналізі. Як зазначає Торохтій Б.Г., «ефективна система управління економічною стійкістю підприємств повинна забезпечувати системність та комплексність вирішення проблеми стійкості шляхом включення в область аналізу та прийняття управлінських рішень не тільки надійності роботи підприємства як виробничої системи, але і його взаємовідносин із зовнішнім середовищем; дозволяти здійснювати перехід від орієнтації на статичну рівновагу до досягнення динамічної рівноваги на основі дослідження елементів системи та зовнішнього середовища у процесі їх розвитку, від ієрархічних побудов системи управління до плоских модульних структур, що підвищують оперативність та якість управлінських рішень; дає можливість по кожному контуру управління приймати взаємопов'язані рішення» [59].

Методичні підходи до оцінювання економічної резильєнтності зазвичай поділяють на якісні, кількісні та комбіновані. Кожен із цих підходів має свої переваги та обмеження, що визначають доцільність їх застосування залежно від цілей дослідження, специфіки підприємства та доступності даних. Кількісні методи дозволяють визначити конкретні числові показники, що характеризують стійкість підприємства, тоді як якісні методи акцентують увагу на аналізі структурних та управлінських аспектів.

Якісні методи оцінювання базуються на аналітичних моделях і експертних оцінках. Їхньою перевагою є можливість врахування складних і малоструктурованих факторів, які важко піддаються формалізації. Наприклад,

SWOT-аналіз, як один із найпоширеніших методів якісного оцінювання, дозволяє виявити сильні та слабкі сторони підприємства, можливості й загрози зовнішнього середовища. Згідно з дослідженням, проведеним Ханенко А. В., «на відміну від методів оцінювання фінансового стану підприємства, де результати аналізу носять об'єктивний, достатньо точний характер, SWOT-аналіз не претендує на високу достовірність» [61].

Інший підхід, заснований на якісному аналізі, включає використання методу PEST(EL), який дозволяє оцінити вплив політичних, економічних, соціальних, технологічних, екологічних і юридичних чинників на діяльність підприємства. Як зазначає Берницька Д., «PEST-аналіз – це інструмент, що історично склався з чотирьохелементного стратегічного аналізу, але потрібно пам'ятати, що реальне життя складніше. Діяльність кожного підприємства в зовнішньому середовищі також залежить від власного набору ключових факторів, який найбільш впливає на його бізнес [12].

Кількісні методи оцінювання економічної резильєнтності базуються на використанні фінансових і статистичних показників. Наприклад, коефіцієнт фінансової стійкості, розрахунок якого включає співвідношення власного капіталу до загального обсягу активів, дозволяє оцінити здатність підприємства протистояти фінансовим кризам. Високий рівень фінансової стійкості підприємства корелює з його здатністю до швидкого відновлення після кризових періодів.

Іншим важливим показником є рівень ліквідності, що демонструє здатність підприємства своєчасно виконувати свої зобов'язання. Аналіз фінансових звітів дозволяє визначити, наскільки ефективно підприємство управляє своїми ресурсами. Наприклад, під час пандемії COVID-19 підприємства з високим рівнем ліквідності змогли швидше адаптуватися до змін у попиті та забезпечити безперебійність операційної діяльності. Фінансова стійкість підприємства формується в процесі всієї виробничо-господарської діяльності і є головним компонентом загальної стійкості підприємства. Особливого значення при цьому набуває своєчасна та об'єктивна оцінка

ліквідності підприємства, оскільки жодний власник не повинен нехтувати потенційними можливостями підвищення фінансової стійкості своєї компанії [36]. Ліквідність є одним із ключових факторів, які визначають оперативну резильєнтність підприємства.

Комбіновані методи поєднують переваги якісного та кількісного підходів, що забезпечує комплексне оцінювання резильєнтності. Наприклад, інтеграція SWOT-аналізу з фінансовими показниками дозволяє враховувати як структурні характеристики підприємства, так і його фінансовий стан. Такий підхід дозволяє ідентифікувати ключові чинники, які впливають на стійкість підприємства, і розробити стратегії для їх оптимізації. Комбіновані методи забезпечують більш точне оцінювання, оскільки вони враховують багатогранність резильєнтності та її залежність від різних груп факторів.

Особливе значення в оцінюванні економічної резильєнтності має використання моделей, що базуються на системному підході. Наприклад, метод системної динаміки дозволяє моделювати взаємодію різних факторів, які впливають на стійкість підприємства. Динамічні моделі дають змогу показати взаєморозвиток процесів і їх взаємовплив на макроекономічному рівні [52]. Це включає аналіз впливу змін у зовнішньому середовищі на внутрішні процеси підприємства, прогнозування можливих ризиків і розробку сценаріїв для їх мінімізації. Системна динаміка забезпечує глибше розуміння структурних взаємозв'язків, які визначають резильєнтність підприємства.

Серед моделей оцінювання економічної резильєнтності важливе місце займають моделі, що базуються на індексному підході. Багатофакторний індексний аналіз дозволяє кількісно виміряти вплив декількох факторів на зміну того чи іншого економічного показника, іменованого результативним [8]. Наприклад, для аналізу резильєнтності використовуються такі індекси, як індекс адаптивності, індекс фінансової стабільності та індекс інноваційності. Індексний підхід забезпечує комплексний огляд стійкості підприємства, однак його застосування вимагає якісного аналізу взаємозв'язків між показниками.

Діяльність будь-якого підприємства знаходиться під впливом зовнішнього середовища, яке характеризується високим рівнем складності та нестабільності. За таких умов особливого значення набуває процес адаптації функціонування підприємств до зовнішнього середовища, ефективність якого, у свою чергу, залежить від рівня можливостей суб'єкта господарювання у визначеній сфері. Відтак, можливості підприємства до реалізації заходів щодо пристосування до умов середовища визначаються рівнем його адаптивності [51]. Індекс адаптивності характеризує здатність підприємства змінювати свої бізнес-процеси, структури та стратегії у відповідь на зміну зовнішнього середовища. Високий індекс адаптивності свідчить про гнучкість підприємства та його готовність до реагування на виклики. Для розрахунку цього індексу зазвичай використовують такі показники, як швидкість впровадження нових продуктів, тривалість переналаштування виробничих процесів і рівень інвестицій у нові технології. Наприклад, під час пандемії COVID-19 підприємства, які мали високий індекс адаптивності, змогли швидше адаптуватися до змін у споживчому попиті, що дозволило їм зберегти конкурентоспроможність.

Індекс фінансової стабільності відображає здатність підприємства підтримувати платоспроможність і фінансову стійкість навіть за умов скорочення доходів. Для його розрахунку враховуються такі показники, як коефіцієнт ліквідності, рівень заборгованості та структура капіталу. Підприємства з високим рівнем фінансової стабільності демонструють більшу стійкість до економічних спадів, оскільки вони здатні зберігати ефективність навіть за умов кризових явищ.

Рівень інноваційного розвитку підприємства пропонується оцінювати як середньозважений добуток 5 індексів: витрат на інноваційну діяльність, випуску інноваційного продукту, власних коштів фінансування інноваційної діяльності, нової техніки й технології та рівня освіти персоналу [41]. Відтак індекс інноваційності характеризує здатність підприємства до впровадження нових технологій, продуктів і процесів, що сприяють його стійкості. Високий

рівень інноваційності забезпечує конкурентні переваги та дозволяє підприємству швидше адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі. Наприклад, у період технологічних змін компанії, які активно інвестують у R&D (Research & Development), мають значно вищий рівень стійкості, ніж ті, що уникають інноваційної діяльності. Інноваційність є одним із ключових чинників, які визначають довгострокову стійкість підприємства.

Важливим аспектом оцінювання резильєнтності є використання сценарного аналізу, який дозволяє моделювати вплив різних факторів на діяльність підприємства та прогнозувати його реакцію на можливі кризи. Сценарний аналіз базується на ідентифікації ключових ризиків, які можуть вплинути на стійкість організації, та розробці альтернативних сценаріїв розвитку подій. Сценарний аналіз забезпечує глибше розуміння динаміки впливу зовнішніх чинників і дозволяє підприємствам ефективніше управляти ризиками.

Системний підхід до оцінювання економічної резильєнтності також включає аналіз взаємозв'язків між внутрішніми та зовнішніми факторами. Це дозволяє виявити ключові взаємозалежності, які визначають стійкість підприємства. Наприклад, вплив технологічних інновацій на продуктивність може бути підсилений за умов наявності кваліфікованого персоналу, здатного працювати з новими технологіями. Аналогічно, стабільність фінансових потоків може сприяти підвищенню операційної ефективності, що, у свою чергу, впливає на конкурентоспроможність підприємства. Системний підхід дозволяє враховувати багатофакторність резильєнтності та забезпечує комплексне розуміння її структури.

Для забезпечення ще більш детального аналізу методичних підходів до оцінювання економічної резильєнтності підприємства розглянемо додаткові моделі, інструменти та практичні аспекти їхнього використання.

Одним із найсучасніших методичних підходів є використання динамічних системних моделей, що враховують взаємодію між різними підсистемами підприємства. Цей підхід базується на моделюванні динаміки

впливу змін у зовнішньому середовищі на ключові показники діяльності підприємства. Наприклад, впровадження нової системи управління запасами може впливати на витрати, операційну ефективність і загальну продуктивність. Динамічні системні моделі дозволяють передбачати довгострокові наслідки стратегічних рішень, що є критично важливим для забезпечення стійкості підприємства.

Одним із прикладів такого підходу є балансова модель оцінки стійкості, яка базується на інтеграції фінансових, операційних і ринкових показників. Ця модель дозволяє оцінювати рівень резильєнтності підприємства через аналіз балансу між витратами, доходами та інвестиціями. Наприклад, під час економічного спаду підприємства, які підтримують оптимальний рівень витрат, зазвичай демонструють вищу стійкість до зменшення попиту. Балансова модель забезпечує комплексний підхід до аналізу стійкості, враховуючи вплив різних показників на загальну стабільність.

Ще одним перспективним підходом є використання методу аналізу сценаріїв та їхньої симуляції. Метод сценарного аналізу включає елементи мистецтва та науки, дедукцію й індукцію, структурування, узагальнення, раціональність (стосовно дій одного суб'єкта) та ірраціональність [20]. Алгоритм сценарного моделювання складається із логічно побудованої послідовності кроків, організованих у структуру [20]. Наприклад, для компанії, яка функціонує в умовах високої волатильності ринку, розробка оптимістичного, песимістичного та реалістичного сценаріїв дозволяє підготуватися до найгіршого та зменшити ризики втрат. Аналіз сценаріїв є ефективним інструментом прогнозування ризиків, який сприяє ухваленню більш обґрунтованих рішень.

В епоху цифрової економіки основним ресурсом є невичерпна, точна, надійна, правдива та своєчасна інформація. Основним майданчиком для розвитку цифрової економіки є віртуальна мережа безмежного Інтернету [37]. Роль цифрових технологій в оцінюванні резильєнтності зростає в сучасних умовах. Використання великих даних (Big Data) і аналітики дозволяє

підприємствам більш точно визначати фактори, які впливають на їхню стійкість. Наприклад, аналіз даних про споживчий попит, фінансові транзакції та ефективність операційних процесів може забезпечити виявлення слабких місць і визначення точок зростання. Використання цифрових технологій в оцінюванні стійкості дозволяє підприємствам отримувати оперативну інформацію, яка сприяє швидкому реагуванню на зміни.

Також важливим аспектом є використання методів соціально-економічного аналізу. Метод соціально-економічного аналізу вивчає взаємозв'язок і вплив соціально-економічних процесів на результати господарської діяльності підприємства [24]. Наприклад, соціальна відповідальність бізнесу може сприяти зміцненню довіри з боку споживачів і підвищенню репутації, що, у свою чергу, впливає на резильєнтність. Врахування соціальних чинників у процесі оцінювання стійкості забезпечує глибше розуміння взаємозв'язків між підприємством та його зовнішнім середовищем.

В роботі нами запропонований алгоритм комплексного оцінювання економічної резильєнтності підприємства, який враховує процедурні особливості методики оцінювання економічної стійкості [31, с.12-30] та передбачає такі етапи:

1. Визначення сфер (підсистем) та важелів економічної резильєнтності.
2. Формування системи оцінних показників.
3. Розрахунок одиничних показників економічної резильєнтності, їх оцінювання та стандартизація.
4. Визначення вагомості одиничних та агрегованих (ключових) показників результативності в кожній підсистемі економічної резильєнтності.
5. Розрахунок агрегованих (ключових) показників результативності для кожної підсистеми та їх інтерпретація.

6. Розрахунок загального інтегрального показника економічної резильєнтності підприємства.

Нарешті, слід підкреслити важливість інтеграції різних підходів в оцінюванні економічної резильєнтності. Використання комбінацій якісних, кількісних та індексних методів забезпечує більш повне розуміння стійкості підприємства та дозволяє розробити ефективні стратегії для її зміцнення. Комплексний підхід до оцінювання стійкості дозволяє враховувати багатогранність сучасного бізнес-середовища та забезпечувати довгострокову стабільність.

#### **1.4. Напрямки підвищення економічної резильєнтності підприємства**

Ефективне підвищення економічної резильєнтності підприємства потребує комплексного підходу, який враховує стратегічні, операційні, технологічні та соціальні аспекти функціонування організації. На відміну від пасивного підходу до стійкості, резильєнтність передбачає активне управління змінами, використання криз як можливостей для розвитку та створення довгострокових конкурентних переваг.

##### **Впровадження адаптивного управління**

Важливим напрямком є впровадження адаптивного управління, яке дозволяє організації не лише реагувати на зміни, але й активно формувати своє середовище. Одна з ключових рис адаптивного управління – його органічне поєднання з усіма компонентами загальної структури управління підприємством. Це означає, що адаптивне управління не є окремим напрямом або функцією, а є основою всієї системи управління підприємством [26]. Цей підхід базується на принципах гнучкості, децентралізації та швидкої адаптації до нових умов. Застосування методологій Agile та Lean у стратегічному управлінні дозволяє підприємствам швидко змінювати напрями діяльності та

оптимізувати ресурси. Адаптивне управління дозволяє знизити вплив зовнішніх ризиків шляхом активного прогнозування та швидкого ухвалення рішень.

### **Розширення партнерських мереж та кластеризація**

В економіці, заснованій на знаннях, активно використовується кластерний підхід у створенні інновацій та виробничої діяльності. Формування інтелектуальної економіки в розвинутих країнах світу відбувається на основі кластеризації [21]. Отже, ще одним перспективним напрямком є розширення партнерських мереж і кластеризація бізнесів. Формування стратегічних альянсів між підприємствами різних галузей дозволяє створити стійкіші системи постачання, розширити доступ до ресурсів і збільшити інноваційний потенціал. Наприклад, участь у галузевих кластерах сприяє обміну технологіями, зниженню витрат і підвищенню стійкості до глобальних змін. Кластерні моделі бізнесу забезпечують підприємствам не лише виживання, але й розвиток завдяки синергії ресурсів.

### **Цифрова трансформація як засіб резильєнтності**

Сучасні підприємства дедалі частіше вдаються до цифрової трансформації. Використання новітніх технологій, таких як штучний інтелект, робототехніка та інтернет речей, дозволяє підприємствам значно знижувати витрати на виробництво. Оптимізація процесів та ефективніше використання ресурсів забезпечують не тільки підвищення продуктивності, але й мінімізацію втрат, що особливо актуально в умовах зростаючої конкуренції на світових ринках [48]. Наприклад, впровадження систем штучного інтелекту для прогнозування попиту чи управління логістикою дозволяє підвищити точність рішень і знизити залежність від людського фактора. Використання технологій Інтернету речей (IoT) для моніторингу виробничих процесів дає змогу підприємствам швидко реагувати на відхилення від норми, мінімізуючи втрати. Цифрові інструменти стають невід'ємною частиною забезпечення стійкості підприємств в умовах глобальної конкуренції.

### **Створення стійких бізнес-моделей**

Стійкі бізнес-моделі, які враховують екологічні, соціальні та економічні аспекти, є одним із ключових інструментів забезпечення резильєнтності. Наприклад, перехід до циркулярної економіки дозволяє підприємствам мінімізувати залежність від нестабільних постачальників, скоротити витрати на ресурси та забезпечити тривалий життєвий цикл продуктів. Водночас впровадження принципів корпоративної соціальної відповідальності сприяє підвищенню довіри з боку споживачів та інвесторів. Інтеграція сталих практик у бізнес-моделі є основою для довгострокової стабільності підприємства.

### **Розвиток корпоративної культури резильєнтності**

Корпоративна культура є важливим елементом, що визначає здатність організації до адаптації та інновацій. Для створення культури резильєнтності необхідно стимулювати співробітників до гнучкого мислення, навчання новим навичкам і активної участі у вирішенні проблем. Програми навчання та розвитку персоналу, а також впровадження систем мотивації, орієнтованих на досягнення колективних цілей, сприяють підвищенню залученості працівників. Розвиток корпоративної культури є ключовим фактором успіху в умовах високої турбулентності.

### **Інтеграція ризик-менеджменту**

Інтеграція ризик-менеджменту у стратегічне управління є невід'ємною частиною підвищення економічної резильєнтності. Це передбачає ідентифікацію, аналіз і управління ризиками, які можуть негативно вплинути на діяльність підприємства. Використання проактивного підходу до ризик-менеджменту дозволяє підприємствам не лише мінімізувати вплив кризових явищ, але й виявляти можливості для зростання. Ефективний ризик-менеджмент забезпечує підприємствам конкурентні переваги навіть у періоди значної нестабільності.

## Висновки до розділу 1

1. Економічна резильєнтність – це здатність економіки до швидкого відновлення після шоку [3]; це здатність екосистеми, бізнесу долати шоки та продовжувати функціонувати приблизно таким самим чином [64]. Вона вказує на здатність економічних систем, підприємств або галузей відновлювати свою працездатність та стійкість після кризових подій чи в умовах економічної нестабільності.

Економічна резильєнтність підприємства визначається як його здатність адаптуватися до змін зовнішнього та внутрішнього середовища, протистояти впливам кризових явищ і відновлюватися після них з метою забезпечення довгострокової стабільності й конкурентоспроможності. Це багатогранна характеристика, яка охоплює декілька ключових аспектів: ресурсна складова, операційна гнучкість, фінансова стійкість, інноваційність, інституційна стійкість.

2. Економічна резильєнтність підприємства є багатофакторною категорією, яка формується під впливом численних як внутрішніх, так і зовнішніх умов. Для структуризації цих факторів у науковій і практичній діяльності часто використовуються методології SWOT- і PEST(EL)-аналізів. Ці підходи дозволяють комплексно оцінити вплив різних чинників на здатність підприємства адаптуватися, протистояти кризовим явищам і відновлювати свою діяльність у складних економічних умовах.

SWOT-аналіз фокусується на внутрішніх аспектах діяльності підприємства, а також на оцінці можливостей і загроз, що походять із зовнішнього середовища. У контексті економічної резильєнтності сильні сторони підприємства відіграють ключову роль у забезпеченні його стійкості. Підприємства, які можуть швидко мобілізувати свої фінансові ресурси, здатні мінімізувати негативний вплив кризових явищ і навіть використовувати їх як можливість для подальшого зростання.

Інноваційність є важливим чинником адаптації до швидких змін у зовнішньому середовищі. Інноваційні підприємства здатні впроваджувати нові технології, розробляти конкурентоспроможні продукти й оптимізувати свої бізнес-процеси (цифровізація управлінських і виробничих процесів).

**3.** Економічна резильєнтність підприємства, як складна багатофакторна характеристика, потребує точних і релевантних підходів до оцінювання. Для визначення рівня резильєнтності необхідно враховувати як внутрішні ресурси та можливості підприємства, так і зовнішні чинники, які впливають на його здатність адаптуватися до змін.

Особливе значення в оцінюванні економічної резильєнтності має використання моделей, що базуються на системному підході (дозволяє моделювати взаємодію різних факторів, які впливають на стійкість підприємства); моделей, що базуються на індексному підході (дозволяє інтегрувати кількісні та якісні показники в єдиний індекс, що характеризує рівень стійкості підприємства).

**4.** Ефективне підвищення економічної резильєнтності підприємства потребує комплексного підходу, який враховує стратегічні, операційні, технологічні та соціальні аспекти функціонування організації. На відміну від пасивного підходу до стійкості, резильєнтність передбачає активне управління змінами, використання криз як можливостей для розвитку та створення довгострокових конкурентних переваг.

## **РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ТА ОЦІНЮВАННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ РЕЗИЛЬЄНТНОСТІ ТОВ «АВТОМАГІСТРАЛЬ-ПІВДЕНЬ»**

### **2.1. Аналіз сучасного стану та кризових факторів дорожнього будівництва в Україні**

Якість життя населення, розвиток і конкурентоспроможність економіки значною мірою визначаються ефективністю функціонування транспортного комплексу країни. Доступність безпечних та якісних транспортних послуг визначає ефективність функціонування та розвитку інших галузей економіки. Основою транспортного комплексу країни є його інфраструктура, вона поєднує виробництво зі споживачами, постачальниками, партнерами. Розвинута інфраструктура впливає не лише на ефективну та своєчасну доставку продукції, а й на скорочення витрат на транспортні послуги [25].

В Україні державну політику у сфері дорожнього господарства реалізує Державне агентство автомобільних доріг України («Укравтодор»), діяльність якого спрямовується і координується Кабінетом Міністрів України через Міністра інфраструктури.

Її належна реалізація потребує професійних ресурсів та навичок як стратегічного планування та розробки політики, так і управління суб'єктами господарювання державного сектору економіки. Проте наявна система управління дорожньою галуззю України має низку недоліків, основними з яких є зосередження всіх функцій з планування і організації ремонтно-будівельних робіт на місцевих дорогах в «Укравтодорі»; суміщення критичних повноважень (замовник – виконавець – контролер); фактична монополізація ринку робіт з експлуатаційного утримання автомобільних доріг загального користування державною компанією ПАТ «ДАК «Автомобільні дороги України»», що приводить до відсутності конкуренції; неврахування інтересів та пріоритетів соціально-економічного розвитку регіонів; відсутність можливості органам

місцевого самоврядування впливати на планування ремонтно-будівельних робіт на місцевих дорогах [55].

Економічні кризи у будівельній галузі мають свою специфіку, зумовлену обсягами основного капіталу, питомою вагою матеріальних витрат у собівартості продукції, значною тривалістю процесу будівництва. Ці чинники разом з неефективним управлінським плануванням та прогнозуванням спричиняють зниження прибутковості та ліквідності підприємства [17].

Ще донедавна в Україні державну політику у сфері дорожнього господарства реалізовувало Державне агентство автомобільних доріг України («Укравтодор»), діяльність якого спрямовувалась і координувалась Кабінетом Міністрів України через Міністра інфраструктури. Така система управління дорожньою галуззю України мала низку недоліків, основними з яких було зосередження всіх функцій з планування і організації ремонтно-будівельних робіт на місцевих дорогах в «Укравтодорі»; суміщення критичних повноважень (замовник – виконавець – контролер); фактична монополізація ринку робіт з експлуатаційного утримання автомобільних доріг загального користування державною компанією ПАТ «ДАК «Автомобільні дороги України», що приводить до відсутності конкуренції; неврахування інтересів та пріоритетів соціально-економічного розвитку регіонів; відсутність можливості органам місцевого самоврядування впливати на планування ремонтно-будівельних робіт на місцевих дорогах [55].

Проекти з відновлення та розвитку дорожньої мережі є доволі капіталомісткими. Жорсткі бюджетні обмеження при державному фінансуванні за залишковим принципом для доріг загального користування державної власності, як складової Єдиної транспортної системи України, стають суттєвою перешкодою для реалізації достатньої кількості проектів модернізації дорожньої інфраструктури в достатній кількості. Це позначається на невідповідності темпу автомобілізації населення до темпу розвитку дорожньої мережі в Україні, внаслідок чого робота багатьох автомобільних доріг відбувається в режимі перевантаження, що своєю чергою негативно впливає на стан дорожнього

полотна. Отже, доріг, що потребують ремонту різного ступеня стає все більше, а фінансування в потрібному обсягу для таких проектів не вистачає. Ця проблема тісно пов'язана зі структурою управління автомобільними дорогами, на огляді якої слід зупинитися окремо задля розуміння причин та наслідків цієї та інших проблем, спричинених такою структурою. Дорожнє господарство України має доволі складну структуру, що включає в себе не тільки автомобільні дороги, а й інженерні мережі та підприємства і організації всіх форм власності, що їх обслуговують. Переважна більшість цих підприємств мають державну форму власності і підпорядковуються безпосередньо державі [10].

Важливим для дорожнього будівництва в країні став 2018 рік, коли Кабмін ухвалив концепцію Державної цільової економічної програми розвитку автомобільних доріг загального користування державного значення на 2018-2022 роки, виконання якої передбачало покращення транспортно-експлуатаційного стану понад 9,1 тис. км автомобільних доріг за основними маршрутами, зокрема між обласними центрами. І саме з січня 2018 року почав працювати Дорожній фонд, фінансування якого тоді склало 32,6 млрд грн. Одночасно відбулася децентралізація «Укравтодору»: 123 тис. км автошляхів було передано на обласний і місцевий рівень разом із фінансуванням. Субвенція з Дорожнього фонду місцевим бюджетам склала тоді 11,5 млрд грн, 23,8 млрд пішли на автошляхи державного значення. А вже у 2022 році держава планувала витратити на дороги приблизно 124,4 млрд грн. [35].

З початком війни уряд призупинив фінансування «Великого будівництва», а кошти перенаправив на потреби армії. В березні 2022р Верховна Рада прибрала акциз на нафтопродукти, з якого наповнювали «Дорожній фонд» і фінансувалась більша частина дорожніх робіт. Також за словами першого заступника голови «Укравтодору» Андрія Івка, тимчасово зупинили будівництво та реконструкцію капітального та поточного середнього ремонту у зв'язку з воєнним станом. За підрахунками CoST Ukraine, за березень – квітень 2022 року «Укравтодор» та його місцеві структури оголосили тендери

на ремонт доріг на 405,2 мільйона гривень (рис.2.1). Це майже в 172 разів менше, ніж за аналогічний період 2021 року [60].

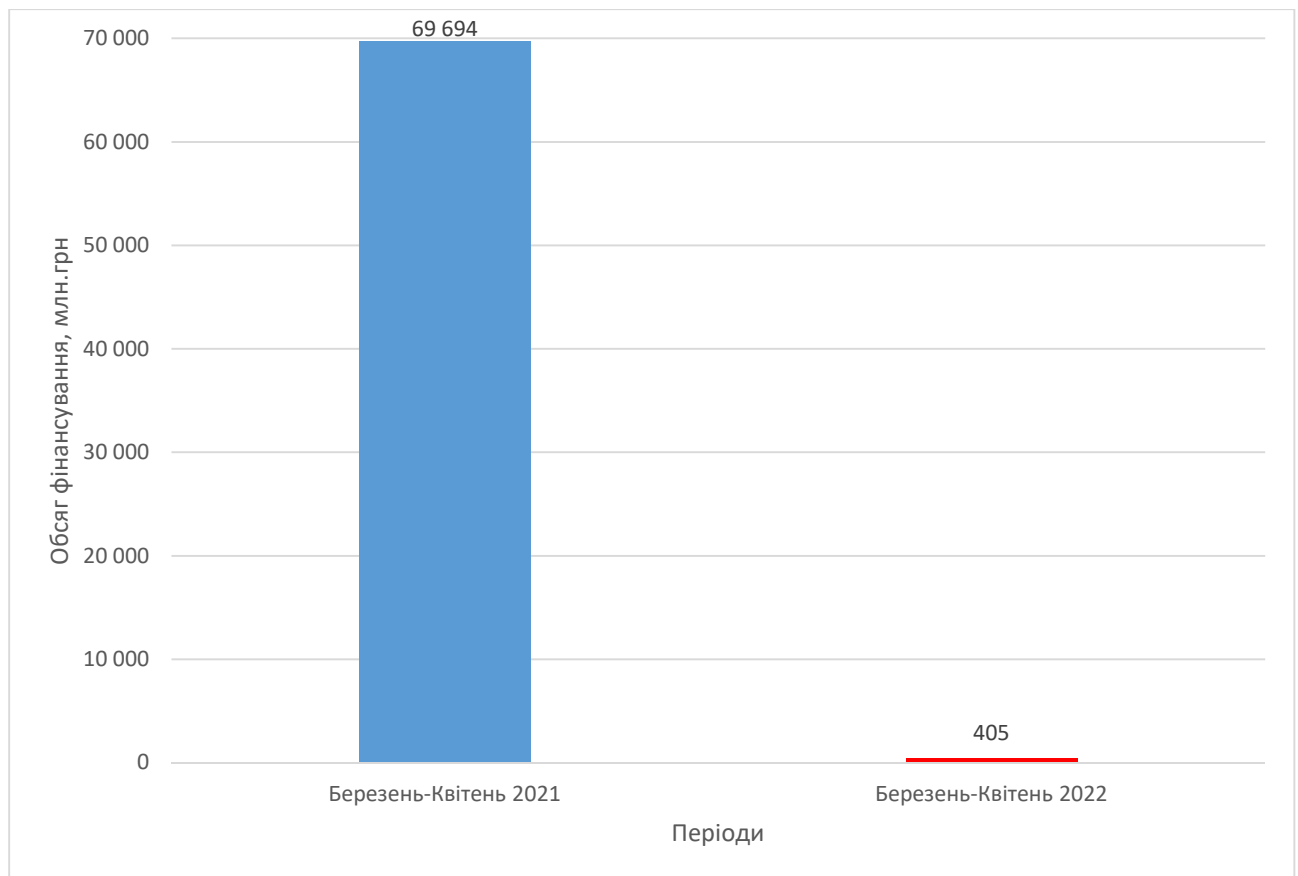


Рисунок 2.1 – Фінансування ремонтів доріг за березень-квітень 2021 і 2022 років

За даними Міністерства відновлення, внаслідок бойових дій в Україні зруйновано 25 400 км доріг та 344 мостів і мостових переходів. Для їхньої відбудови, за даними експертів, знадобиться від 5 до 20 років у залежності від об'єкту. Для реалізації такої відбудови, 13 січня 2023, утворене постановою Кабінету Міністрів України від року шляхом перейменування Державного агентства автомобільних доріг України на Державне агентство відновлення та розвитку інфраструктури України (Агентство відновлення) і реорганізації Державного агентства інфраструктурних проектів шляхом приєднання до Агентства відновлення, що стало правонаступником майна, його прав і обов'язків.

І саме на це Агентство покладені не тільки обов'язки з реалізації державної політики у сфері дорожнього господарства та управління

автомобільними дорогами загального користування державного значення, а й нові, які нав'язані війною: заходи з будівництва (нового будівництва, реконструкції, реставрації, капітального ремонту), ремонту, модернізації інфраструктури, об'єктів житлової нерухомості, громадського призначення, виробничого комплексу, соціальної сфери, сфери житлово-комунального господарства, благоустрою населених пунктів, управління побутовими відходами (об'єктів оброблення відходів, полігонів), інженерно-транспортної, енергетичної інфраструктури, захисних споруд цивільного захисту, інших об'єктів, що мають вплив на життєдіяльність населення, військових об'єктів та майна, у сферах авіаційного, залізничного (крім утримання), морського та внутрішнього водного транспорту, автомобільного транспорту загального користування, міського електричного транспорту, у сфері забезпечення енергетичної ефективності будівель, а також щодо об'єктів і споруд оборонного та спеціального призначення.

Ринок зазнав суттєвої трансформації. До війни дорожні компанії займалися переважно будівництвом доріг, їхнім капітальним ремонтом, спорудженням мостів. Сьогодні фокус змістився на інфраструктурні проєкти, відновлення енергетичної інфраструктури та, звісно, підтримання доріг у належному стані. Наразі бюджетні кошти спрямовані переважно на військові потреби, а інфраструктурні дорожні проєкти національного масштабу будуть відновлені вже після війни. Дорожнім компаніям довелось брати участь у будівництві енергетичних об'єктів, зміцнювати електричні підстанції, будувати водогони, зокрема в областях, що найбільше постраждали від підриву Каховської ГЕС, наприклад, у Нікополі та Марганці, а також відновлювати мости й інші критично важливі об'єкти інфраструктури. Дорожні компанії продовжують працювати, відіграючи критичну роль у забезпеченні життєдіяльності як регіонів, які постраждали від бойових дій, так і країни в цілому.

**Основними кризовими факторами дорожнього будівництва є:**

- відсутність належного фінансування;

- нестача кваліфікованих працівників через мобілізацію;
- небезпека виконання робіт поблизу зон бойових дій;
- ускладнення умов праці;
- військові збитки;
- необхідність зміни профілю будівельних робіт.

#### 1. Відсутність належного фінансування.

На період воєнного стану Постановою Уряду №590 обмежено проведення капітальних видатків.

#### 2. Нестача кваліфікованих працівників через мобілізацію.

Всі компанії відчують дефіцит кадрів, особливо кваліфікованих фахівців, таких як механізатори. Багато з них було мобілізовано. Для вирішення ситуації можна працювати з навчальними закладами, щоб залучити і навчити нових спеціалістів. Але переконати людей працювати в регіонах, близьких до зони бойових дій, таких як Харків, Херсон чи Запоріжжя, непросто.

#### 3. Небезпека виконання робіт поблизу зон бойових дій.

Переконати людей працювати в регіонах, близьких до зони бойових дій, таких як Харків, Херсон чи Запоріжжя, непросто. Необхідна суттєва мотивація, в т.ч. і збільшення заробітної плати.

#### 4. Ускладнення умов праці.

Безпека співробітників – основний пріоритет. Усі повинні працювати у бронежилетах, касках, іншому захисному спорядженні, а на місці необхідно встановлювати бетонні сховища для їхнього захисту.

#### 5. Військові збитки.

Під час виконання робіт поблизу окупованих територій, компанії втрачають багато одиниць техніки. Окрім того, є компанії чий асфальтобетонні заводи залишилися на окупованих територіях: ніхто не знає, в якому вони зараз стані, можливо, їх вже розібрали або вони використовуються противником. На компаніях залишаються всі лізингові та банківські зобов'язання, оскільки вони не потрапляють під форс-мажор, навіть у воєнний час.

Звісно, після перемоги необхідно вимагати від країни-агресора компенсації завданих збитків: необхідні юридичні процеси для репарацій.

#### 6. Необхідність зміни профілю будівельних робіт.

Дорожні компанії змушені змінювати свої стратегії та адаптувалися до нових реалій: брати активну участь у фортифікаційних проєктах, захищати енергетичні об'єкти та трансформаторні підстанції, відновлювати водопостачання, будувати цивільні об'єкти та бомбосховища [67].

На сьогоднішній день залишається критично важливо продовжувати будівництво доріг і дорожньої інфраструктури навіть під час війни. Адже підтримка транспортних шляхів надважлива для евакуації, доставки гуманітарних вантажів і товарів, які забезпечують економіку. Також дороги відіграють ключову роль у військовій логістиці, пов'язаній із лікарнями та стратегічними об'єктами.

Дороги – одна з трьох найважливіших складових для економіки. Навіть у мирний час їхній розвиток безпосередньо впливає на економічну активність у регіонах і залучення інвестицій. А в воєнних реаліях, оскільки ми втратили авіасполучення, а залізничне – значною мірою переорієнтоване на потреби евакуації, дороги залишаються ледь не єдиною можливістю для транспортування необхідних товарів як для потреб армії, так і для експорту, який має критичне значення для виживання країни. Тож, без доріг економіка просто не зможе функціонувати.

Для покращення ситуації необхідно змінити ставлення до доріг та робіт з їх ремонту та відновлення.

Зокрема, наявність у державі розвинутої мережі доріг була і є однією із найнеобхідніших передумов її розвитку, адже автомобільні дороги у всі часи працювали на покращення її економіки. Відповідно технічний стан автомобільних доріг, як правило, відповідає рівню її економічного розвитку. Звичайно, таке порівняння більш характерне для мирного часу, адже під час війни автомобільні дороги є ще і складовою обороноздатності держави. Підтвердженням цьому є Стаття 5 Закону України «Про автомобільні дороги»

[2]. «Автомобільні дороги оборонного значення»: Дослівно перший абзац цієї статті:

«Автомобільними дорогами оборонного значення є автомобільні дороги, необхідні для забезпечення оборони й безпеки України, з'єднання військових і інших спеціальних об'єктів, які призначені в умовах воєнного стану для військових перевезень, перевезень пов'язаних з евакуацією вантажів, народногосподарських перевезень».

І для повного розуміння 4-й абзац Статті 5:

«Порядок використання автомобільної дороги оборонного значення та її відновлення, проведення заходів щодо її технічного прикриття в період дії воєнного стану, а також перелік автомобільних доріг оборонного значення затверджується Кабінетом Міністрів України».

Враховуючи перелік реальних загроз для нашої держави у сьогоднішній війні, як мінімум всі дороги державного значення з індексом М, Н, Р та половина доріг місцевого значення мали б бути у цьому переліку. Відповідно і відношення до технічного стану цих доріг та інженерних споруд на них мало б бути адекватним вимогам воєнного стану. Ну і звичайно, перелік автомобільних доріг оборонного значення мав би бути погоджений Міністерством оборони України з можливістю оперативного внесення змін у залежності від потреб фронту. І головне — необхідно було б передбачити фінансування на утримання та ремонти автомобільних доріг оборонного значення у відповідності до переліку [11].

Структура мережі автомобільних доріг України загального користування показана на рисунку 2.2.

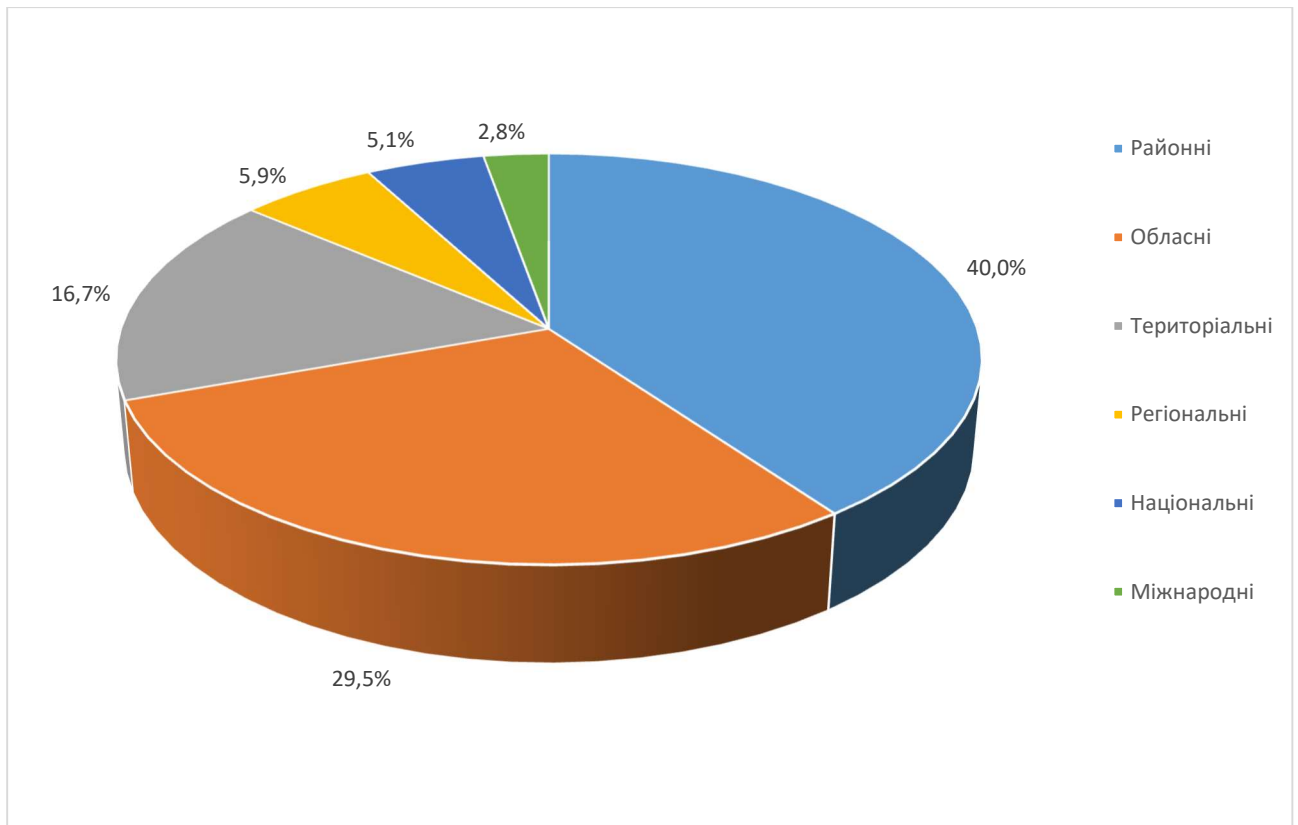


Рисунок 2.2 – Структура мережі автомобільних доріг України загального користування

Згідно Постанови Кабінету Міністрів України від 09.10.2020 № 1109 [1] «нове будівництво, реконструкція, капітальний ремонт, послуги з поточного ремонту та експлуатаційного утримання автомобільних доріг та штучних споруд, що на них розміщені» відносяться до сектору «Транспорт і пошта» критичної інфраструктури. Це дозволяє проводити «бронювання» кваліфікованих правників для виконання завдань дорожньої галузі.

Економічні кризи у будівельній галузі мають свою специфіку, зумовлену обсягами основного капіталу, питомою вагою матеріальних витрат у собівартості продукції, значною тривалістю процесу будівництва. Ці чинники разом з неефективним управлінським плануванням та прогнозуванням спричиняють зниження прибутковості та ліквідності підприємства [17].

## **2.2. Характеристика ТОВ «Автомагістраль-Південь» та аналіз основних показників його діяльності**

Товариство з обмеженою відповідальністю «Автомагістраль-Південь» зареєстроване за адресою Одеська область, місто Одеса, вулиця Романа Кармена, будинок 21.

ТОВ «Автомагістраль-Південь», код ЄДРПОУ 34252469, було зареєстровано 27.02.2006 року. Організаційно-правова форма компанії - ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ. Основний вид діяльності (КВЕД) – 42.11 Будівництво доріг і автострад.

ТОВ «Автомагістраль-Південь» — провідна компанія дорожньо-будівельного сектору України. Її головний офіс розташований у місті Одеса, що дозволяє забезпечувати управління масштабними проєктами, охоплюючи всю територію країни. Підприємство спеціалізується на комплексному підході до будівництва доріг, який включає проєктування, укладання дорожнього покриття, модернізацію існуючих транспортних шляхів та технічне обслуговування інфраструктури.

Компанія виконує проєкти на замовлення як державних, так і приватних клієнтів, серед яких органи місцевого самоврядування, будівельні корпорації та міжнародні організації. Завдяки багаторічному досвіду, високим стандартам роботи та впровадженню сучасних технологій, «Автомагістраль-Південь» займає провідні позиції у галузі.

Перший досвід роботи в автодорожній сфері компанія отримала в 2004 році. Невелика регіональна підрядна фірма мала в своєму складі декілька десятків співробітників і невелику кількість техніки. З кожним роком кількість виграних тендерів зростала, розвивалася і компанія. Акцент на якості робіт, інвестиції в розвиток виробництва, впровадження нових технологій, формування команди професіоналів дозволили компанії піднятися до рівня лідера галузі.

### **Місія, бачення та стратегічні цілі**

Місія підприємства полягає у створенні високоякісної транспортної інфраструктури, яка сприяє економічному зростанню та забезпечує мобільність населення. Бачення компанії ґрунтується на прагненні до лідерства в галузі дорожнього будівництва, використанні інноваційних технологій та забезпеченні екологічної безпеки.

Серед стратегічних цілей компанії можна виділити:

- забезпечення високої якості виконання проєктів через впровадження передових технологій;
- розширення ринків присутності, включаючи участь у міжнародних тендерах;
- оптимізація ресурсів для підвищення операційної ефективності;
- розвиток людського капіталу через навчання персоналу та створення умов для професійного зростання;
- посилення екологічної складової у всіх аспектах діяльності.

### **Організаційна структура компанії**

Ефективність роботи ТОВ «Автомагістраль-Південь» забезпечується чітко структурованою організаційною системою. На чолі компанії стоїть генеральний директор, під управлінням якого працюють різні департаменти, кожен із яких відповідає за певну функцію діяльності. Організаційна структура включає:

- Проєктно-інженерний департамент, що відповідає за розробку проєктної документації, технічний нагляд за виконанням робіт і забезпечення відповідності стандартам.
- Виробничий департамент, який здійснює безпосереднє виконання будівельних робіт, включаючи укладання дорожнього покриття, встановлення знаків та облаштування інфраструктури.
- Фінансово-економічний департамент, що займається управлінням фінансовими ресурсами, бюджетуванням та аналізом витрат.

- Адміністративний департамент, який займається управлінням персоналом, забезпеченням корпоративної культури та організацією роботи офісів.

Ця структура дозволяє підприємству забезпечувати ефективну координацію між підрозділами, що сприяє оперативності у виконанні завдань.

### **Матеріально-технічна база**

Однією з найсильніших сторін ТОВ «Автомагістраль-Південь» є його матеріально-технічна база, яка забезпечує підприємству можливість виконувати складні будівельні проєкти. Компанія володіє парком сучасної техніки, до якого входять асфальтоукладальники, екскаватори, котки, грейдери та інше обладнання. Висока продуктивність техніки дозволяє виконувати роботи у найкоротші терміни без втрати якості.

Власні асфальтобетонні заводи підприємства виробляють матеріали для дорожнього покриття. Ці заводи оснащені сучасними технологічними лініями, які забезпечують контроль якості продукції на кожному етапі виробництва. Використання власних матеріалів дозволяє компанії знижувати витрати, а також оперативно реагувати на зміну обсягів робіт.

Технічні станції, які входять до складу підприємства, забезпечують обслуговування та ремонт техніки. Це мінімізує ризик простоїв під час виконання проєктів і дозволяє підтримувати обладнання у справному стані.

Виробничі бази «Автомагістраль-Південь» виробляють асфальтобетонні суміші різних типів, оброблені органічними і неорганічними в'язучими матеріалами щебенево-піщані суміші, різні бітумні емульсії, модифікований бітум.

Компанія співпрацює лише з виробниками або офіційними дилерами постачальників сировини та компонентів. Всі підприємства компанії мають у своєму розпорядженні сертифіковані лабораторії, які здійснюють контроль якості «вхідної» сировини та перевірку готової продукції на відповідність

ДСТУ. ТОВ «Автомагістраль-Південь» має найбільшу в Україні базу лабораторних досліджень і випробувань. Ми знаємо з чого будуємо, і тому гарантуємо якість своєї роботи.

Система контролю якості всіх стадій виробничого процесу сертифікована відповідно до стандарту ISO 9001-2009 та підтверджена українськими органами сертифікації.

### **Кадровий потенціал**

Персонал є одним із ключових ресурсів підприємства. У компанії працюють висококваліфіковані спеціалісти, які мають значний досвід у галузі дорожнього будівництва. ТОВ «Автомагістраль-Південь» регулярно інвестує в навчання та підвищення кваліфікації співробітників, організовує тренінги, майстер-класи та стажування.

ТОВ «Автомагістраль-Південь» співпрацює з Національним транспортним університетом, Харківським національним автомобільно-дорожнім університетом та іншими провідними українським навчальними закладами, які готують фахівців у галузі інфраструктурного будівництва.

З 2016 партнером ТОВ «Автомагістраль-Південь» є один із кращих автодорожніх навчальних закладів у країні - Барський коледж транспорту і будівництва НТУ, який знаходиться у Вінницькій області.

ТОВ «Автомагістраль-Південь» запрошує до себе на практику четвертокурсників і випускників профільних навчальних закладів для навчання за програмою «Отримання професії».

Підприємство створює комфортні умови праці, що включають конкурентну оплату, соціальні гарантії та можливості професійного зростання. Система мотивації сприяє залученню та утриманню висококваліфікованих кадрів, які є рушійною силою розвитку компанії.

## **Соціальна відповідальність**

ТОВ «Автомагістраль-Південь» приділяє велику увагу соціальній відповідальності. Компанія активно підтримує соціальні ініціативи, бере участь у проєктах, спрямованих на покращення якості життя в регіонах своєї діяльності. Підприємство здійснює ремонт доріг у невеликих населених пунктах, надає матеріальну допомогу соціально незахищеним верствам населення та підтримує місцеві громади.

Екологічна складова є важливою частиною діяльності підприємства. Компанія впроваджує енергоефективні технології, використовує екологічно чисті матеріали та мінімізує негативний вплив на навколишнє середовище. Наприклад, асфальтобетонні заводи обладнані сучасними системами фільтрації, які зменшують викиди шкідливих речовин у атмосферу.

## **Участь у проєктах державного значення**

ТОВ «Автомагістраль-Південь» активно бере участь у реалізації інфраструктурних проєктів, які фінансуються державою. Серед найбільших досягнень компанії — будівництво автомагістралей національного значення, реконструкція мостів і шляхопроводів. Ці проєкти сприяють покращенню транспортного сполучення між регіонами України, підвищують логістичний потенціал країни та забезпечують економічний розвиток.

## **Екологічна діяльність**

Компанія орієнтована на використання екологічно чистих матеріалів і технологій. Зокрема, у своїх проєктах підприємство застосовує методи переробки відходів будівництва, що дозволяє зменшити обсяг утилізації матеріалів. Це є важливим внеском у збереження природних ресурсів та підтримання екологічного балансу.

Робота підприємств організована так, щоб звести до мінімуму негативний вплив на навколишнє середовище. Асфальтобетонні заводи Marini відповідають найсуворішим екологічним нормативам ЄС і США. Вони мають

спеціальні агрегати пило- та газоочищення контейнерного типу, де встановлено близько 300 фільтрів, що очищають повітря на 99,9% відсотків. Основною фільтрувальною тканиною на асфальтобетонних заводах є матеріал фірми Nomex:registered: (Мета-арамід). Чистка фільтрів здійснюється автоматикою, яка відстежує ступінь забруднення фільтра. А сервісна служба регулярно стежить, щоб фільтрувальна установка перебувала у повній справності.

Як показують дослідження, за обсягом викидів завод Marini можна порівняти зі звичайним сучасним вантажним автомобілем.

Компанія також є лідером у галузі експлуатаційного утримання доріг. ТОВ «Автомагістраль-Південь» створила розгалужену мережу виробництва, яка складається з 26 сучасних виробничих баз, 18 асфальтобетонних заводів, 6 бетонних заводів, 12 змішувальних установок з приготування щебеневих сумішей, оброблених цементом. Парк дорожньо-будівельної техніки компанії становить понад 2 тисячі одиниць. ТОВ «Автомагістраль-Південь» першими з українських підрядників вийшли на ринок дорожніх робіт сусідніх країн і вже отримали визнання на міжнародному рівні.

ТОВ «Автомагістраль-Південь» є сучасним підприємством, яке поєднує професіоналізм, інновації та соціальну відповідальність у своїй діяльності. Завдяки комплексному підходу до організації роботи компанія продовжує залишатися лідером дорожньо-будівельної галузі, сприяючи економічному розвитку України та покращенню рівня життя населення.

### **2.3. Ретроспективний аналіз параметрів економічної резильєнтності підприємства**

Економічна резильєнтність підприємства є багатовимірним поняттям, яке характеризує його здатність адаптуватися до змінного середовища, долати кризові явища та відновлюватися після них. Для оцінки цього аспекту

діяльності підприємства важливо враховувати не лише фінансові показники, але й операційну, організаційну, репутаційну та технологічну складові.

ТОВ «Автомагістраль-Південь» є одним із лідерів дорожньо-будівельної галузі України, що реалізує масштабні інфраструктурні проєкти в умовах економічної турбулентності. У даному розділі представлено аналіз основних економічних показників діяльності компанії, який дозволяє виявити тенденції її розвитку, визначити ключові фактори впливу та оцінити ефективність прийнятих управлінських рішень.

Цей аналіз базується на даних фінансової звітності за період 2020–2023 років, що дозволило оцінити ключові аспекти діяльності підприємства в динаміці. Основна мета дослідження полягала у визначенні тенденцій змін основних економічних показників, що відображають фінансовий стан, операційну ефективність, стабільність активів та ресурсів, а також здатність підприємства адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі.

У таблиці 2.1 систематизовано основні економічні показники діяльності ТОВ «Автомагістраль-Південь». Окрім фінансових показників, було враховано також операційні аспекти, такі як продуктивність праці одного працівника, середньорічна вартість основних виробничих фондів та оборотних активів.

Таке комплексне дослідження дозволило виявити ключові чинники, які впливали на ефективність роботи підприємства у досліджуваній період, і підготувати рекомендації для покращення його стійкості в умовах економічної невизначеності. Дані, представлені в таблиці 2.1, надають змогу проаналізувати як позитивні, так і негативні аспекти діяльності компанії, що є основою для формування ефективних управлінських рішень.

Таблиця 2.1 - Основні економічні показники діяльності ТОВ «Автомагістраль-Південь»

| №<br>з/<br>п | Показники                                | Од. вим.         | Роки       |            |            |            | Відхилення        |               |               |               |               |               |
|--------------|------------------------------------------|------------------|------------|------------|------------|------------|-------------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|
|              |                                          |                  | 2020       | 2021       | 2022       | 2023       | Абсолютне, од.вим |               |               | Відносне, %   |               |               |
|              |                                          |                  |            |            |            |            | 2021-<br>2020     | 2022-<br>2021 | 2023-<br>2022 | 2021/<br>2020 | 2022/<br>2021 | 2023/<br>2022 |
| 1            | 2                                        | 3                | 4          | 5          | 6          | 7          | 8                 | 9             | 10            | 11            | 12            | 13            |
| 1            | Чистий дохід від реалізації продукції    | тис. грн.        | 16 867 916 | 22 926 035 | 7 579 037  | 8 215 026  | 6 058 119         | -15 346 998   | 635 989       | 35,9          | -66,9         | 8,4           |
| 2            | Чистий прибуток                          | тис. грн.        | 633 870    | 399 787    | 241 906    | 624 774    | -234 083          | -157 881      | 382 868       | -36,9         | -39,5         | 158,3         |
| 3            | Валовий прибуток                         | тис. грн.        | 341 559    | 591 822    | 125 647    | 593 226    | 250 263           | -466 175      | 467 579       | 73,3          | -78,8         | 372,1         |
| 4            | Прибуток від операційної діяльності      | тис. грн         | 718 856    | 435 451    | 307 175    | 602 154    | -283 405          | -128 276      | 294 979       | -39,42        | -29,46        | 96,03         |
| 5            | Прибуток до оподаткування                | тис. грн         | 774 111    | 486 600    | 297 645    | 779 166    | -287 511          | -188 955      | 481 521       | -37,14        | -38,83        | 161,78        |
| 6            | Собівартість реалізованої продукції      | тис. грн.        | 16 526 357 | 22 334 213 | 7 453 390  | 7 621 800  | 5 807 856         | -14 880 823   | 168 410       | 35,1          | -66,6         | 2,3           |
| 7            | Вартість продукції, виготовленої в строк | тис.грн          | 15 349 803 | 20 174 910 | 4 547 422  | 7 393 523  | 4 825 107         | -15 627 488   | 2 846 101     | 31,4          | -77,5         | 62,6          |
| 8            | Середня чисельність працівників          | осіб             | 4 592      | 5 312      | 3 428      | 3 742      | 720               | -1 884        | 314           | 15,7          | -35,5         | 9,2           |
| 9            | Продуктивність праці одного працівника   | тис.<br>грн./чол | 3 673      | 4 316      | 2 211      | 2 195      | 643               | -2 105        | -16           | 17,5          | -48,8         | -0,7          |
| 10           | Загальна вартість активів                | тис. грн.        | 7 872 713  | 12 487 597 | 11 697 159 | 17 232 173 | 4 614 884         | -790 438      | 5 535 014     | 58,6          | -6,3          | 47,3          |
| 11           | Необоротні активи                        | тис. грн         | 472 238    | 346 951    | 253 112    | 167 505    | -125 287          | -93 839       | -85 607       | -26,53        | -27,05        | -33,82        |
| 12           | Середньорічна вартість майна             | тис .грн         | 5 805 147  | 10 180 155 | 12 092 378 | 14 464 666 | 4 375 008         | 1 912 223     | 2 372 288     | 75,36         | 18,78         | 19,62         |
| 13           | Запаси                                   | тис. грн         | 529 086    | 2 380 412  | 863 033    | 4 530 441  | 1 851 326         | -1 517 379    | 3 667 408     | 349,91        | -63,74        | 424,94        |
| 14           | Власний капітал                          | тис. грн.        | 529 104    | 1 163 026  | 1 785 440  | 2 027 346  | 633 922           | 622 414       | 241 906       | 119,8         | 53,5          | 13,5          |
| 15           | Середньорічна вартість ОВФ               | тис. грн.        | 469 001    | 585 547    | 628 095    | 633 958    | 116 546           | 42 548        | 5 863         | 24,8          | 7,3           | 0,9           |
| 16           | Середньорічна вартість оборотних активів | тис. грн.        | 5 376 273  | 9 770 561  | 11 794 338 | 14 254 358 | 4 394 288         | 2 023 777     | 2 460 020     | 81,7          | 20,7          | 20,9          |



Як показав ретроспективний аналіз, чистий дохід від реалізації продукції у період 2020-2021 роки зростав з 16867916 до 22926035 тис. грн. У 2022 році цей показник зменшився майже у 3 рази, а у 2023 році ситуація певною мірою стабілізувалася і підприємство отримало чистий дохід від реалізації продукції на суму 8215026 тис. грн., тобто дещо вище від рівня попереднього року. У 2023 році підприємство отримало чистий прибуток у розмірі 624774 тис. грн., або у 2,6 рази більший порівняно з 2022 роком.

Важливим показником, що характеризує діяльність підприємства, є частка вартості продукції, яка виготовлена в строк. Так, у 2020 році цей показник був на рівні 91%, у 2021 році – 88%, у 2022 році – 60%, у 2023 році – 90%. Така динаміка свідчить про те, що незважаючи на надскладні умови здійснення діяльності у воєнний час, підприємство змогло вивести цей показник на довоєнний рівень.

Середньоспискова чисельність працівників до 2021 року зростала, а у 2022 році скоротилася на 35% головним чином через причини, пов'язані з війною. Але у 2023 році на підприємстві працювало вже 3742 працівника, тобто на 9% більше, ніж у 2022 році.

За період, що аналізується, підприємство збільшило свою ресурсну базу. Так, середньорічна вартість основних виробничих фондів зросла з 469001 до 633958 тис. грн., або на 164957 тис. грн. (на 35%). При цьому показник фондівіддачі знизився у 2,8 рази і у 2023 році становив 13 грн./грн. За досліджуваний період середньорічна вартість оборотних активів мала стійку тенденцію до зростання (з 5376273 до 14254358 тис. грн.). Тільки в останні два роки підприємство змушене було щороку майже на 20% збільшувати ці активи. Про непросту економічну ситуацію із забезпечення оборотними коштами свідчить також погіршення коефіцієнта оборотності активів, який з 3,137 у 2020 році знизився до 0,576 у 2023 році, тобто у 5,4 рази.

Загальна рентабельність підприємства у 2020-2021 роках була на рівні 5,8%, у 2022 – знизилась до 1,04%, а у 2023 році становила вже 4,10%, що свідчить про поступове відновлення його ефективної діяльності.

### SWOT-аналіз ТОВ «Автомагістраль-Південь»

SWOT-аналіз є невід'ємною складовою стратегічного планування та допомагає виявити не лише сильні та слабкі аспекти внутрішньої діяльності підприємства, але й визначити можливості та потенційні загрози, що виникають у зовнішньому середовищі. Цей метод ефективно використовується в комплексі з іншими аналітичними моделями. Для вдалого проведення SWOT-аналізу важливо залучити команду фахівців, оскільки різноманітність точок зору може допомогти виявити аспекти, які можуть залишитися непоміченими при індивідуальному підході. Крім того, необхідно враховувати думку клієнтів, щоб отримати повний обсяг інформації і забезпечити повноцінний аналіз, який стане надійною основою для подальших стратегічних рішень.

Таблиця 2.2 – SWOT-аналіз ТОВ «Автомагістраль-Південь»

| Сильні сторони (Strengths)                                                                                                                         | Можливості (Opportunities)                                                                                                                                                    |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Досвід і репутація: Підприємство має значний досвід у будівництві та ремонті доріг, що позитивно впливає на його репутацію.                        | Інфраструктурні проекти: Зростання інвестицій в інфраструктуру та реалізація державних проектів з ремонту та будівництва доріг.                                               |
| Кваліфікований персонал: Висококваліфіковані інженери та робітники забезпечують високу якість виконання робіт.                                     | Технологічні інновації: Впровадження нових технологій та матеріалів для підвищення ефективності та якості робіт.                                                              |
| Власна техніка та обладнання: Наявність сучасної техніки та обладнання дозволяє підприємству виконувати роботи ефективно та вчасно.                | Розширення ринку: Вихід на нові ринки, включаючи міжнародні проекти, може забезпечити додаткові джерела доходів.                                                              |
| Локальне знання: Добре знання місцевих умов, норм та вимог дозволяє уникати помилок і швидко адаптуватися до змін.                                 | Співпраця з іноземними компаніями: Партнерство з іноземними компаніями для обміну досвідом та технологіями.                                                                   |
| Широкий спектр послуг: Підприємство надає широкий спектр послуг від проектування до будівництва та утримання, що приваблює різноманітних клієнтів. | Зелені технології: Зростання попиту на екологічно чисті технології у будівництві доріг може створити нові можливості для підприємства.                                        |
| Слабкі сторони (Weaknesses)                                                                                                                        | Загрози (Threats)                                                                                                                                                             |
| Залежність від державних замовлень: Висока залежність від державних тендерів може призводити до нерівномірності у завантаженні підприємства.       | Економічна нестабільність: Економічні кризи та нестабільність можуть негативно впливати на фінансування інфраструктурних проектів.                                            |
| Фінансові обмеження: Недостатнє фінансування може обмежувати можливості модернізації техніки та інвестицій у нові технології.                      | Конкуренція: Зростання конкуренції з боку інших вітчизняних та міжнародних компаній.                                                                                          |
| Недостатній маркетинг: Слабка маркетингова стратегія може обмежувати залучення нових клієнтів та партнерів.                                        | Регуляторні зміни: Зміни у законодавстві та регуляціях можуть створювати додаткові виклики для бізнесу.                                                                       |
| Бюрократія та корупція: Проблеми з бюрократією та корупцією можуть ускладнювати отримання дозволів та участь у тендерах.                           | Природні катастрофи та бойові дії: Непередбачувані природні катастрофи (повені, землетруси) та конфліктні ситуації можуть затримувати виконання робіт та підвищувати витрати. |
| Високі операційні витрати: Високі витрати на обслуговування та утримання техніки можуть знижувати прибутковість.                                   | Корупція: Продовження корупційних практик може ускладнювати участь у тендерах та отримання замовлень.                                                                         |

SWOT-аналіз дозволяє визначити основні внутрішні та зовнішні фактори, що впливають на діяльність дорожньо-будівельного підприємства в Україні. Використовуючи цей аналіз, підприємство може розробити стратегії для підвищення своїх сильних сторін, подолання слабкостей, використання можливостей та мінімізації загроз.

Комбінування сильних сторін підприємства з можливостями, а також активне управління слабкостями і загрозами, допоможе досягти стабільного та успішного розвитку ТОВ «Автомагістраль-Південь».

Щоб досягти найкращих результатів, підприємство ТОВ «Автомагістраль-Південь» може комбінувати свої сильні сторони з можливостями та працювати над подоланням слабкостей і мінімізацією загроз. Наведемо кілька стратегічних напрямків для досягнення цієї мети:

1. Розвиток стратегічних партнерств: Підприємство може посилити свої позиції на ринку шляхом укладання стратегічних партнерств з іншими компаніями, які доповнюють його сильні сторони. Наприклад, співпраця з компаніями, що постачають нові технології для будівництва доріг, може покращити якість та ефективність робіт.

2. Диверсифікація послуг: Підприємство може розглядати можливість розширення свого спектру послуг, які включають не лише будівництво, ремонт та експлуатаційне утримання доріг, але й суміжні інфраструктурні проекти, такі як будівництво водогонів, магістральних газопроводів тощо. Це дозволить збільшити потенційну аудиторію клієнтів та зменшити залежність від державних замовлень.

3. Інвестиції в дослідження та розвиток: Розвиток та впровадження нових технологій може допомогти підприємству підвищити ефективність робіт та знизити витрати. Інвестування у дослідження і розвиток зелених технологій також може створити конкурентні переваги і відповісти на зростаючий попит на екологічно чисті будівельні рішення.

4. Удосконалення маркетингових стратегій: Покращення маркетингових стратегій, включаючи розробку цільової аудиторії та

збільшення видимості бренду через рекламні кампанії та участь у виставках та конференціях, може допомогти залучити нових клієнтів і збільшити обсяги замовлень.

5. Управління ризиками: Підприємство повинне розробити кризові плани для негайного реагування на непередбачені ситуації, включаючи природні катастрофи та конфліктні ситуації. Ці плани повинні включати процедури евакуації, збереження даних та забезпечення безпеки персоналу. Укладання страхових полісів на ризики, пов'язані з природними катастрофами та конфліктними ситуаціями, може зменшити фінансові втрати в разі їх виникнення. Зближення з владою та залучення до діалогу з питань безпеки допоможе забезпечити доступ до інформації та ресурсів у випадку кризових ситуацій.

## **2.4. Оцінювання рівня економічної резильєнтності**

### **ТОВ «Автомагістраль-Південь»**

Для правильної та об'єктивної оцінки рівня економічної резильєнтності підприємства важливо використовувати комплексну систему показників, яка враховує різні аспекти його діяльності. Економічна резильєнтність є багатогранним поняттям, що охоплює здатність підприємства адаптуватися до змінного середовища, ефективно реагувати на кризи, зберігати стабільність операційної діяльності та відновлюватися після стресових ситуацій. Для дорожньо-будівельного підприємства, як ТОВ «Автомагістраль-Південь», ці аспекти мають ключове значення, оскільки галузь функціонує в умовах високої економічної нестабільності, залежності від державного фінансування та конкуренції.

В даній роботі відповідно до алгоритму комплексного оцінювання економічної резильєнтності підприємства, описаного в 1.3, в даній роботі нами запропонована система показників, яка дозволяє врахувати всі ключові фактори, що впливають на економічну резильєнтність (табл.2.3). З одного боку,

це фінансові показники, які відображають здатність підприємства підтримувати платоспроможність, рентабельність та ефективно використовувати капітал. З іншого боку, не менш важливими є операційні, організаційні та репутаційні аспекти, які забезпечують стабільність внутрішніх процесів і взаємодію із зовнішнім середовищем. Використання такої системи є необхідним для комплексної оцінки та вироблення стратегії розвитку підприємства.

ТОВ «Автомагістраль-Південь» є одним із провідних підприємств дорожньо-будівельної галузі в Україні, яке успішно реалізує масштабні інфраструктурні проєкти навіть у складних економічних умовах. Для забезпечення своєї конкурентоспроможності компанія повинна адаптуватися до постійних змін, що відбуваються в галузі, включаючи зростаючі вимоги до якості, зниження витрат, використання екологічних матеріалів і технологій. Саме в таких умовах оцінка економічної резильєнтності є критично важливою.

Система показників оцінювання економічної резильєнтності ТОВ «Автомагістраль-Південь», представлена у таблиці 2.3, охоплює такі ключові сфери: фінансова стабільність, операційна ефективність, організаційна структура, репутаційна стійкість, стійкість бізнес-моделі та технологічна інноваційність. Кожна зі сфер включає набір показників, які дозволяють оцінити як сильні сторони підприємства, так і потенційні загрози. Наприклад, фінансова стабільність аналізується за показниками рентабельності, ліквідності та заборгованості, тоді як репутаційна стійкість оцінюється через залучення нових клієнтів, ефективність маркетингових кампаній і збереження клієнтської бази.

Використання цих даних дозволяє не лише провести ретроспективний аналіз діяльності підприємства, але й виявити основні тенденції його розвитку. Наприклад, зміни в рівні рентабельності власного капіталу або чистого прибутку можуть свідчити про ефективність управлінських рішень, тоді як зниження коефіцієнта ліквідності може сигналізувати про потенційні ризики, пов'язані із забезпеченням платоспроможності.

Таблиця 2.3 – Система показників оцінювання рівня економічної резильєнтності підприємства

| Сфери резильєнтності              | Важелі резильєнтності                                                                                                                                                                                      | Показники резильєнтності                                                                                                                                      |
|-----------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Фінансова стійкість               | <ul style="list-style-type: none"> <li>- прибутковість;</li> <li>- ціноутворення;</li> <li>- ліквідність;</li> <li>- кредитне навантаження;</li> <li>- управління ризиками;</li> </ul>                     | 1. Чистий прибуток.<br>2. Коефіцієнт поточної ліквідності.<br>3. Коефіцієнт заборгованості.                                                                   |
| Операційна стійкість              | <ul style="list-style-type: none"> <li>- управління безперервністю бізнесу та стабільністю виробництва;</li> <li>- управління ланцюгами поставок;</li> <li>- стандарти якості;</li> </ul>                  | 1. Показник безперервності.<br>2. Показник ритмічності.<br>3. Коефіцієнт виробничих затрат.                                                                   |
| Організаційна стійкість           | <ul style="list-style-type: none"> <li>- стратегія та кадрове планування;</li> <li>- організаційна структура;</li> <li>- людський капітал;</li> </ul>                                                      | 1. Коефіцієнт стабільності кадрів.<br>2. Коефіцієнт оперативності.<br>3. Кадровий потенціал.                                                                  |
| Репутаційна стійкість             | <ul style="list-style-type: none"> <li>- управління відносинами із стейкхолдерами та комунікацією;</li> <li>- брендинг;</li> <li>- коригування ESG;</li> </ul>                                             | 1. Коефіцієнт росту числа нових клієнтів.<br>2. Рентабельність витрат на рекламу ROAS                                                                         |
| Стійкість бізнес-моделі           | <ul style="list-style-type: none"> <li>- структура ринку та позиції на ньому;</li> <li>- продукція та потреби клієнтів;</li> <li>- адаптивність бізнес-моделі;</li> <li>- екосистеми та альянси</li> </ul> | 1. Частка підприємства на ринку.<br>2. Коефіцієнт росту числа постійних клієнтів.<br>3. Коефіцієнт втрати клієнтів.<br>4. Коефіцієнт потенціалу адаптивності. |
| Цифрова та технологічна стійкість | <ul style="list-style-type: none"> <li>- ІТ-стратегія та її реалізація;</li> <li>- кібер- та інформаційна безпека;</li> <li>- датааналітика</li> </ul>                                                     | 1. Показник застосування цифрових технологій.<br>2. Питома вага доходу, отриманого від інноваційних проєктів                                                  |

Джерело: сформовано автором на основі [4; 40; 54]

Одним із головних завдань оцінювання є визначення сильних і слабких сторін діяльності підприємства. Це дозволяє сформулювати рекомендації щодо посилення конкурентних переваг, таких як використання нових технологій, оптимізація витрат і підвищення кваліфікації персоналу. Одночасно важливо враховувати зовнішні фактори, включаючи економічні, політичні та соціальні умови, які впливають на функціонування підприємства. Наприклад, зростання конкуренції з боку іноземних компаній або зміни у регуляторному середовищі можуть створювати додаткові виклики для бізнесу.

Отже, проведемо оцінювання рівня економічної резильєнтності ТОВ «Автомостраль-Південь» на основі даних фінансової звітності за 2020–2023 роки та запропонованої системи показників (таблиця 2.3). Аналіз охоплює всі ключові аспекти діяльності підприємства, що дозволяє сформувати цілісне уявлення про його здатність протистояти кризам та забезпечувати стійкий розвиток у довгостроковій перспективі.

На основі розрахунку окремих показників для кожної із зазначених сфер резильєнтності формується агрегований показник, який узагальнює всі специфічні характеристики цієї сфери. Він дозволяє оцінити ефективність і стійкість підприємства в межах окремих аспектів його діяльності (Рисунок 2.3). Такий підхід забезпечує структурованість аналізу та можливість визначення сильних і слабких сторін у кожній зі сфер економічної резильєнтності.

Для отримання цілісної оцінки рівня економічної резильєнтності підприємства застосовується інтегральний показник. Цей показник розраховується на основі агрегованих значень усіх сфер із урахуванням вагових коефіцієнтів, визначених методом експертних оцінок. Вагові коефіцієнти відображають значимість кожної сфери в загальному контексті стійкості підприємства, що дозволяє адаптувати підхід до специфіки діяльності підприємства.

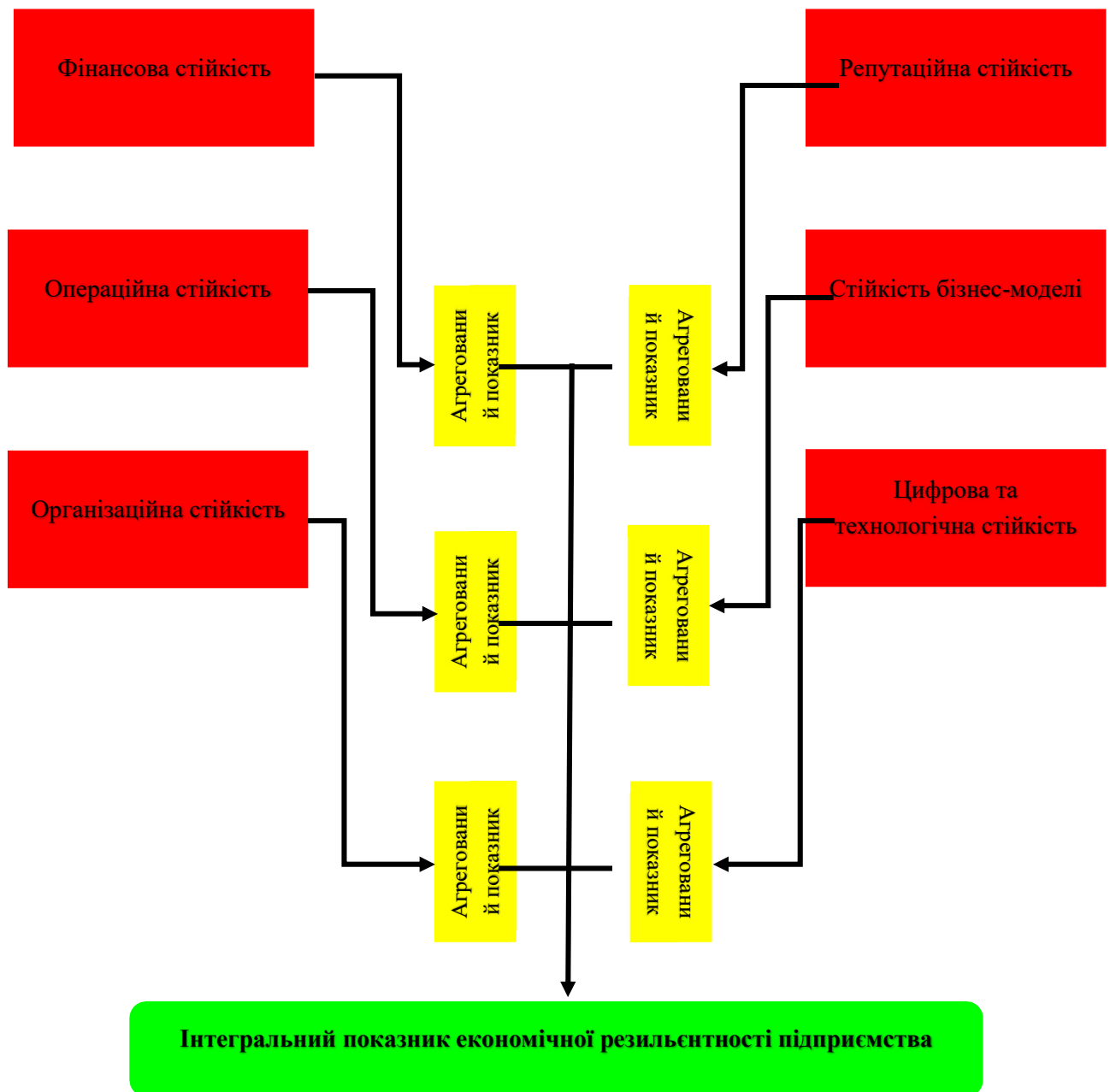


Рисунок 2.3 – Схема розрахунку інтегрального показника ЕР

Джерело: розроблено автором

Інтегральний показник забезпечує комплексне уявлення про загальний рівень економічної резильєнтності підприємства та дозволяє оцінити внесок кожної із сфер у його формування. Такий підхід сприяє ідентифікації критичних аспектів, які потребують вдосконалення, та розробці ефективної стратегії для підвищення стійкості підприємства в умовах змінного зовнішнього середовища. У цьому розділі наведено результати розрахунку інтегрального показника та його використання для прийняття управлінських рішень.

### Фінансова стійкість

Розрахунок показників сфери фінансової стійкості є першим етапом у формуванні агрегованого показника цієї сфери. Це дозволяє отримати кількісну оцінку ключових фінансових аспектів діяльності підприємства. До основних показників, які характеризують фінансову стійкість, належать:

- чистий прибуток (таблиця 2.1);
- коефіцієнт поточної ліквідності (таблиця 2.4);
- коефіцієнт заборгованості (таблиця 2.4).

Таблиця 2.4 – Динаміка показників ліквідності за 2020-2023 роки

| № | Показник                          | Од.вим.  | 2020      | 2021      | 2022      | 2023      |
|---|-----------------------------------|----------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| 1 | Грошові кошти                     | тис. грн | 4 856 989 | 7 192 237 | 6 439 148 | 5 745 908 |
| 2 | Дебіторська заборгованість        | тис. грн | 1 951 445 | 2 351 292 | 4 060 039 | 5 482 272 |
| 3 | Запаси                            | тис. грн | 529 086   | 2 380 412 | 863 033   | 4 530 441 |
| 4 | Власний капітал                   | тис.грн  | 529 104   | 1 163 026 | 1 785 440 | 2 027 346 |
| 5 | Поточні зобов'язання              | тис. грн | 5 917 306 | 8 911 474 | 8 117 059 | 6 488 382 |
| 6 | Коефіцієнт заборгованості         |          | 11,19     | 7,66      | 4,55      | 3,20      |
| 7 | Коефіцієнт поточної ліквідності   |          | 1,24      | 1,34      | 1,40      | 2,43      |
| 8 | Коефіцієнт швидкої ліквідності    |          | 1,15      | 1,07      | 1,29      | 1,73      |
| 9 | Коефіцієнт абсолютної ліквідності |          | 0,82      | 0,81      | 0,79      | 0,89      |

Результати розрахунків агрегованих показників фінансової стійкості представлені в таблиці 2.7.

## Операційна стійкість

Згідно з прийнятою системою показників оцінювання рівня економічної резильєнтності підприємства (таблиця 2.3) до основних показників, які характеризують операційну стійкість, належать:

- показник безперервності (таблиця 2.5);
- показник ритмічності (таблиця 2.1);
- коефіцієнт виробничих затрат (таблиця 2.1).

Таблиця 2.5 – Показники руху робочої сили

| №  | Показник                                                                           | Од.вим.          | 2020    | 2021    | 2022    | 2023    |
|----|------------------------------------------------------------------------------------|------------------|---------|---------|---------|---------|
| 1  | Середньооблікова чисельність працівників                                           | чол.             | 4 592   | 5 312   | 3 428   | 3 742   |
| 2  | Прийнято працівників                                                               | чол.             | 814     | 1 014   | 0       | 1 346   |
| 3  | Вибуло працівників, всього                                                         | чол.             | 471     | 294     | 2 693   | 202     |
| 4  | в т.ч. на власне бажання, звільнено за прогул та ін. порушення трудової дисципліни | чол.             | 129     | 89      | 137     | 81      |
| 5  | Фонд оплати праці                                                                  | тис.грн          | 276 043 | 506 914 | 283 023 | 289 371 |
|    | Кадровий потенціал                                                                 | тис.грн/працівн. | 60,11   | 95,43   | 82,56   | 77,33   |
| 6  | Коефіцієнт обороту персоналу за наймом                                             |                  | 0,18    | 0,19    | 0,00    | 0,36    |
| 7  | Коефіцієнт обороту персоналу за вибуттям                                           |                  | 0,10    | 0,06    | 0,79    | 0,05    |
| 8  | Коефіцієнт плинності кадрів                                                        |                  | 0,03    | 0,02    | 0,04    | 0,02    |
| 9  | Показник безперервності                                                            |                  | 0,9     | 0,94    | 0,21    | 0,95    |
| 10 | Коефіцієнт стабільності кадрів                                                     |                  | 0,82    | 0,81    | 1       | 0,64    |
| 11 | Коефіцієнт оперативності                                                           |                  | 1,73    | 3,45    | 0       | 6,66    |

Результати розрахунків агрегованих показників операційної стійкості представлені в таблиці 2.8.

## Організаційна стійкість

До показників, які яскраво ілюструють організаційну стійкість, відносимо:

- коефіцієнт стабільності кадрів. Цей показник характеризує частку персоналу, який працює на підприємстві протягом усього аналізованого періоду.(таблиця 2.5);
- коефіцієнт оперативності – показник відображає ефективність адаптації персоналу до змін (таблиця 2.5);
- кадровий потенціал – відображає загальну ефективність роботи кадрового складу та його здатність забезпечувати операційну діяльність таблиця 2.5).

Результати розрахунків агрегованих показників організаційної стійкості представлені в таблиці 2.9.

## Репутаційна стійкість

Показники, які характеризують саме репутаційну стійкість, визначені вищенаведеною системою, - коефіцієнт росту числа нових клієнтів та рентабельність витрат на рекламу ROAS; розрахуємо за наступними формулами:

$$K_{\text{росту клієнтів}} = \frac{\text{Дохід поточного року}}{\text{Дохід попереднього року}} \quad (2.1)$$

$$ROAS = \frac{\text{Дохід від нових контрактів}}{\text{Витрати на маркетинг та рекламу}} \quad (2.2)$$

Для підприємств, орієнтованих на державні замовлення, клієнтами можуть вважатися кількість нових державних контрактів або кількість контрагентів (замовників). Оскільки точні дані кількості державних замовників підприємством не розголошується, – коефіцієнт росту числа нових клієнтів розраховано на основі змін у загальному обсязі контрактів (допущення, що вони пропорційні доходу) і представлений формулою 2.1.

Для такого типу підприємств витрати на рекламу включають витрати на PR (участь у виставках, конференціях), маркетинг для залучення нових контрагентів, витрати на підготовку тендерної документації. Дохід від реклами у цьому випадку враховує приріст доходу, пов'язаний із новими контрактами.

Результати розрахунків агрегованих показників репутаційної стійкості представлені в таблиці 2.10.

### **Стійкість бізнес-моделі**

Частка ринку визначається як відсоток від загального обсягу галузі, який займає підприємство. Проаналізувавши інформаційний простір досить легко визначити і незалежно оцінити наступне: у червні 2020 року «Автомагістраль-Південь» мала понад 36% ринку підрядів Укравтодору [49]; за даними «Опендатабот», у 2023 році компанія реалізувала проєкти на 9,62 млрд грн, що становить близько 22,5% загальноукраїнського бюджету будівельної галузі [18].

Коефіцієнт росту числа постійних клієнтів відображає зміну кількості постійних клієнтів за певний період. Оскільки конкретні дані про кількість клієнтів ТОВ «Автомагістраль-Південь» недоступні, можна використовувати зміну обсягу укладених контрактів як наближений показник.

Коефіцієнт потенціалу адаптивності оцінює здатність підприємства адаптуватися до змін ринкових умов. Визначатися через аналіз диверсифікації діяльності, інновацій та гнучкості управління.

Результати розрахунків агрегованих показників стійкості бізнес-моделі представлені в таблиці 2.11.

### Цифрова та технологічна стійкість

Для оцінки цифрової та технологічної стійкості ТОВ «Автомагістраль-Південь» розглянемо два ключові показники: застосування цифрових технологій та питому вагу доходу від інноваційних проєктів.

Показник застосування цифрових технологій відображає рівень інтеграції цифрових рішень у діяльність компанії. ТОВ «Автомагістраль-Південь» активно впроваджує сучасні технології у свої проєкти. Зокрема, компанія здобула контракт на будівництво стаціонарних пунктів габаритно-вагового контролю в рамках проєкту Weight-in-Motion (WiM), який фінансується Світовим банком. У цьому проєкті використовуються передові цифрові рішення для зважування вантажівок під час руху. Хоча точні кількісні дані про рівень застосування цифрових технологій не надані, участь у таких проєктах свідчить про високий рівень цифровізації процесів.

Оцінка рівня цифровізації проводилась на основі проєктів, пов'язаних із використанням сучасних технологій. Рівень впровадження цифрових рішень виражений у відсотках до загальної діяльності.

Питома вага доходу від інноваційних проєктів визначається як частка доходу, отриманого від проєктів, що впроваджують інноваційні технології.

Таблиця 2.6 – Показники застосування цифрових технологій та питомої ваги доходу від інноваційних проєктів

| Рік  | Загальний дохід, млрд. грн. | Частка цифрових проєктів, % | Дохід від цифрових проєктів, млрд. грн. | Питома вага доходу від інноваційних проєктів, % | Дохід від інноваційних проєктів, млрд. грн. |
|------|-----------------------------|-----------------------------|-----------------------------------------|-------------------------------------------------|---------------------------------------------|
| 2020 | 16,87                       | 10                          | 1,687                                   | 12                                              | 2,024                                       |
| 2021 | 22,93                       | 12                          | 2,752                                   | 14                                              | 3,210                                       |
| 2022 | 7,58                        | 8                           | 0,606                                   | 10                                              | 0,758                                       |
| 2023 | 8,21                        | 15                          | 1,232                                   | 15                                              | 1,443                                       |

Результати розрахунків агрегованих показників цифрової та технологічної стійкості представлені в таблиці 2.12.

Таблиця 2.7 – Показники фінансової стійкості підприємства

| №                           | Показники                       | Вагомість показника | Нормовані показники |        |        |        | Зважені результати |              |              |              |
|-----------------------------|---------------------------------|---------------------|---------------------|--------|--------|--------|--------------------|--------------|--------------|--------------|
|                             |                                 |                     | 2020                | 2021   | 2022   | 2023   | 2020               | 2021         | 2022         | 2023         |
| 1                           | Чистий прибуток                 | 0,4                 | 1                   | 0,6022 | 0,3644 | 0,9411 | 0,4                | 0,241        | 0,146        | 0,376        |
| 2                           | Коефіцієнт поточної ліквідності | 0,3                 | 0,5103              | 0,5514 | 0,5761 | 1      | 0,153              | 0,165        | 0,173        | 0,3          |
| 3                           | Коефіцієнт заборгованості       | 0,3                 | 1                   | 0,6845 | 0,4066 | 0,286  | 0,3                | 0,205        | 0,122        | 0,086        |
| <b>Агреговані показники</b> |                                 | 1,0                 |                     |        |        |        | <b>0,853</b>       | <b>0,611</b> | <b>0,441</b> | <b>0,762</b> |

Таблиця 2.8 – Показники операційної стійкості підприємства

| №                           | Показники                    | Вагомість показника | Нормовані показники |      |      |      | Зважені результати |             |             |             |
|-----------------------------|------------------------------|---------------------|---------------------|------|------|------|--------------------|-------------|-------------|-------------|
|                             |                              |                     | 2020                | 2021 | 2022 | 2023 | 2020               | 2021        | 2022        | 2023        |
| 1                           | Показник безперервності      | 0,25                | 0,95                | 0,99 | 0,22 | 1,00 | 0,24               | 0,25        | 0,06        | 0,25        |
| 2                           | Показник ритмічності         | 0,2                 | 0,95                | 0,99 | 0,22 | 1,00 | 0,20               | 0,19        | 0,13        | 0,20        |
| 3                           | Коефіцієнт виробничих затрат | 0,55                | 1,00                | 0,99 | 1,00 | 0,94 | 0,55               | 0,54        | 0,55        | 0,52        |
| <b>Агреговані показники</b> |                              | 1,0                 |                     |      |      |      | <b>0,99</b>        | <b>0,98</b> | <b>0,74</b> | <b>0,97</b> |

Таблиця 2.9 – Показники організаційної стійкості підприємства

| №                           | Показники                      | Вагомість показника | Нормовані показники |      |      |      | Зважені результати |              |              |              |
|-----------------------------|--------------------------------|---------------------|---------------------|------|------|------|--------------------|--------------|--------------|--------------|
|                             |                                |                     | 2020                | 2021 | 2022 | 2023 | 2020               | 2021         | 2022         | 2023         |
| 1                           | Коефіцієнт стабільності кадрів | 0,5                 | 0,82                | 0,81 | 1,00 | 0,64 | 0,412              | 0,405        | 0,500        | 0,320        |
| 2                           | Коефіцієнт оперативності       | 0,2                 | 0,26                | 0,52 | 0,00 | 1,00 | 0,052              | 0,104        | 0,000        | 0,200        |
| 3                           | Кадровий потенціал             | 0,3                 | 0,63                | 1,00 | 0,87 | 0,81 | 0,189              | 0,300        | 0,260        | 0,243        |
| <b>Агреговані показники</b> |                                | 1,0                 |                     |      |      |      | <b>0,653</b>       | <b>0,808</b> | <b>0,760</b> | <b>0,763</b> |

Таблиця 2.10 – Показники репутаційної стійкості підприємства

| №                           | Показники                             | Вагомість показника | Нормовані показники |      |      |      | Зважені результати |              |              |              |
|-----------------------------|---------------------------------------|---------------------|---------------------|------|------|------|--------------------|--------------|--------------|--------------|
|                             |                                       |                     | 2020                | 2021 | 2022 | 2023 | 2020               | 2021         | 2022         | 2023         |
| 1                           | Коефіцієнт росту числа нових клієнтів | 0,65                | 0,65                | 1,00 | 0,24 | 0,79 | 0,425              | 0,650        | 0,158        | 0,516        |
| 2                           | Рентабельність витрат на рекламу ROAS | 0,35                | 1,00                | 1,00 | 0,66 | 0,31 | 0,350              | 0,350        | 0,231        | 0,109        |
| <b>Агреговані показники</b> |                                       | 1,0                 |                     |      |      |      | <b>0,775</b>       | <b>1,000</b> | <b>0,389</b> | <b>0,625</b> |

Таблиця 2.11 – Показники стійкості бізнес-моделі підприємства

| №                           | Показники                                 | Вагомість показника | Нормовані показники |      |      |      | Зважені результати |              |              |              |
|-----------------------------|-------------------------------------------|---------------------|---------------------|------|------|------|--------------------|--------------|--------------|--------------|
|                             |                                           |                     | 2020                | 2021 | 2022 | 2023 | 2020               | 2021         | 2022         | 2023         |
| 1                           | Частка підприємства на ринку              | 0,35                | 1,00                | 1,00 | 0,92 | 0,63 | 0,350              | 0,350        | 0,321        | 0,219        |
| 2                           | Коефіцієнт росту числа постійних клієнтів | 0,30                | 0,74                | 1,00 | 0,24 | 0,79 | 0,221              | 0,300        | 0,073        | 0,238        |
| 3                           | Коефіцієнт втрати клієнтів                | 0,25                | 0,00                | 0,70 | 0,73 | 1,00 | 0,000              | 0,174        | 0,182        | 0,250        |
| 4                           | Коефіцієнт потенціалу адаптивності        | 0,10                | 0,67                | 0,80 | 0,53 | 1,00 | 0,067              | 0,080        | 0,053        | 0,100        |
| <b>Агреговані показники</b> |                                           | 1,0                 |                     |      |      |      | <b>0,637</b>       | <b>0,904</b> | <b>0,629</b> | <b>0,807</b> |

Таблиця 2.12 – Показники цифрової та технологічної стійкості підприємства

| №                           | Показники                                                | Вагомість показника | Нормовані показники |      |      |      | Зважені результати |              |              |              |
|-----------------------------|----------------------------------------------------------|---------------------|---------------------|------|------|------|--------------------|--------------|--------------|--------------|
|                             |                                                          |                     | 2020                | 2021 | 2022 | 2023 | 2020               | 2021         | 2022         | 2023         |
| 1                           | Показник застосування цифрових технологій                | 0,5                 | 0,67                | 0,80 | 0,53 | 1,00 | 0,333              | 0,400        | 0,267        | 0,500        |
| 2                           | Питома вага доходу, отриманого від інноваційних проєктів | 0,5                 | 0,80                | 0,93 | 0,67 | 1,00 | 0,400              | 0,467        | 0,333        | 0,500        |
| <b>Агреговані показники</b> |                                                          | 1,0                 |                     |      |      |      | <b>0,733</b>       | <b>0,867</b> | <b>0,600</b> | <b>1,000</b> |

Отже, отримавши агреговані показники по кожній сфері економічної резильєнтності ТОВ «Автомагістраль-Південь», можна розрахувати інтегральний показник економічної резильєнтності підприємства в цілому.

Для цього розрахунку також знадобиться визначити вагомість кожного показника за нижче запропонованою методикою.

Вагомість кожної сфери визначається залежно від її значущості для забезпечення стійкості підприємства. Для дорожньо-будівельного підприємства, такого як ТОВ «Автомагістраль-Південь», враховуються специфічні аспекти та оцінки керівництвом підприємства діяльності, включаючи:

- Залежність від державних замовлень.
- Висока конкуренція на ринку.
- Необхідність впровадження інновацій.

Фінансова стійкість – ключова сфера, яка забезпечує стабільність підприємства в умовах економічної невизначеності. Вагомість цієї сфери була визначена у 25% з урахуванням як аналітичних даних, так і пріоритетів, встановлених керівництвом підприємства.

Операційна стійкість – відображає здатність підприємства ефективно працювати та адаптувати виробничі процеси, оцінена у 20%. Цей показник був затверджений керівництвом, враховуючи високі вимоги до безперебійного виконання контрактів.

Організаційна стійкість – включає фактори стабільності персоналу та ефективності управління. За оцінками керівництва, її вагомість становить 15%, оскільки стабільність кадрового складу є важливим фактором успішної роботи підприємства.

Репутаційна стійкість – важлива для забезпечення довгострокових контрактів та залучення нових клієнтів – вагомість оцінюється у 15%. Це рішення відображає думку керівництва та фахівців підприємства про значення іміджу компанії для її конкурентоспроможності.

Стійкість бізнес-моделі – оцінює адаптивність підприємства до змін ринкових умов та забезпечення інноваційних підходів – вагомість оцінюється у 15%. Такий рівень був обраний керівництвом через необхідність диверсифікації проєктів і забезпечення інноваційного підходу до діяльності.

Цифрова та технологічна стійкість – відображає рівень цифровізації та впровадження нових технологій, що стає все важливішим у галузі – вагомість оцінюється у 10%. Це рішення було ухвалене керівництвом з урахуванням зростаючого значення цифрових технологій у будівельній галузі, хоча їхній вплив на основну діяльність компанії поки що опосередкований, але важливий для перспективного розвитку.

Наведемо загальну формулу (2.3) розрахунку інтегрального показника економічної резильєнтності підприємства:

$$\text{Інтегральний показник}_{EP} = \sum_{i=1}^6 (P_i \times W_i) \quad (2.3)$$

де:  $P_i$  – агрегований показник  $i$ -тої сфери;  $W_i$  – вагомість  $i$ -тої сфери, у частках.

Результати розрахунків інтегрального показника економічної резильєнтності ТОВ «Автомагістраль-Південь» за 2020-2023 роки представлено в таблиці 2.13.

Таблиця 2.13 – Інтегральний показник економічної резильєнтності  
ТОВ «Автомагістраль-Південь»

| №                            | Агреговані показники              | Вагомість показника | Нормовані показники |              |              |              |
|------------------------------|-----------------------------------|---------------------|---------------------|--------------|--------------|--------------|
|                              |                                   |                     | 2020                | 2021         | 2022         | 2023         |
| 1                            | Фінансова стійкість               | 0,25                | 0,853               | 0,611        | 0,441        | 0,762        |
| 2                            | Операційна стійкість              | 0,2                 | 0,985               | 0,986        | 0,737        | 0,967        |
| 3                            | Організаційна стійкість           | 0,15                | 0,653               | 0,808        | 0,760        | 0,763        |
| 4                            | Репутаційна стійкість             | 0,15                | 0,775               | 1,000        | 0,389        | 0,625        |
| 5                            | Стійкість бізнес-моделі           | 0,15                | 0,637               | 0,904        | 0,629        | 0,807        |
| 6                            | Цифрова та технологічна стійкість | 0,1                 | 0,733               | 0,867        | 0,600        | 1,000        |
| <b>Інтегральний показник</b> |                                   | <b>1,0</b>          | <b>0,793</b>        | <b>0,843</b> | <b>0,584</b> | <b>0,813</b> |

Динаміка зміни інтегрального показника економічної резильєнтності ТОВ «Автомагістраль-Південь» за період 2020–2023 років наведена на рисунку 2.4.

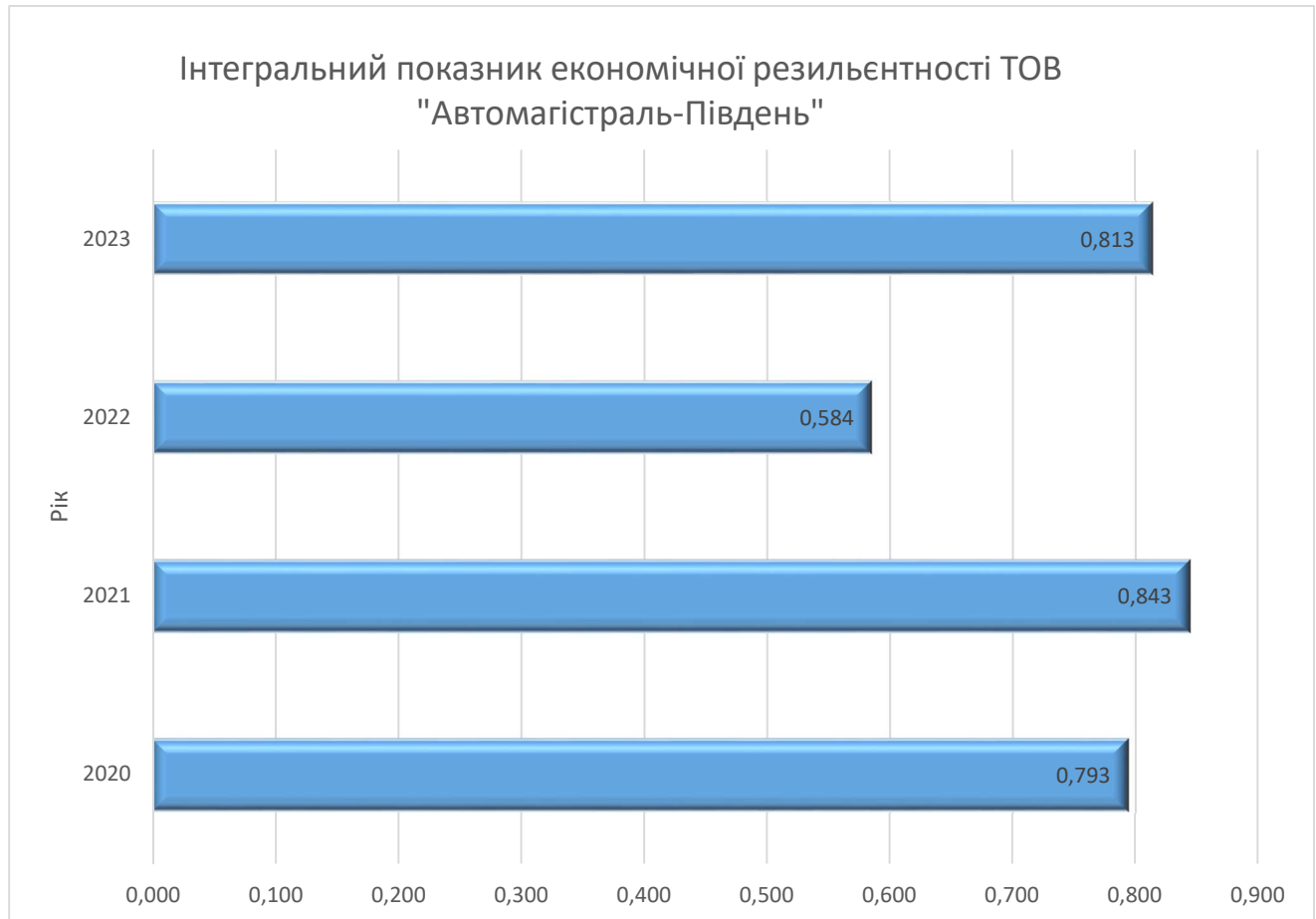


Рисунок 2.4 – Динаміка зміни інтегрального показника економічної резильєнтності ТОВ «Автомагістраль-Південь» за 2020–2023 роки

Динаміка інтегрального показника економічної резильєнтності ТОВ «Автомагістраль-Південь» за період 2020–2023 років демонструє загальну тенденцію до коливань, що є результатом впливу як внутрішніх процесів, так і зовнішніх чинників, характерних для економічного середовища України.

У 2020 році інтегральний показник відзначався на досить високому рівні – 0,793, що свідчило про стабільну позицію підприємства на ринку. Компанія змогла забезпечити ефективне функціонування виробничих процесів, підтримати стабільність управлінських рішень та реалізовувати існуючі проекти. Це забезпечувалося налагодженими операційними процесами та помірною фінансовою стабільністю.

У 2021 році значення інтегрального показника 0,843 досягло максимального рівня за період, що аналізується. Підприємство успішно адаптувалося до умов ринку, активізувало співпрацю з ключовими замовниками та зосередилося на підвищенні своєї конкурентоспроможності. У цей час спостерігалось активне впровадження нових технологічних рішень та оптимізація бізнес-процесів, що дозволило компанії максимально використати свої можливості.

У 2022 році спостерігалось різке зниження інтегрального показника до 0,584, що стало наслідком зовнішніх шоків, зокрема воєнних дій та загального економічного спаду в країні. У цей період підприємство зіткнулося з фінансовими труднощами, зменшенням обсягів замовлень та обмеженням інвестиційних можливостей. Це негативно вплинуло на його загальну стійкість і здатність до швидкого відновлення.

У 2023 році інтегральний показник продемонстрував позитивну динаміку і підвищився до 0,813, що свідчить про поступове відновлення підприємства. Відбулося покращення ключових напрямків діяльності завдяки ефективному управлінню ресурсами, адаптації до змін ринку та впровадженню сучасних технологій. Підприємство зосередилося на диверсифікації діяльності, що дозволило підвищити рівень економічної резильєнтності.

Загальний аналіз показує, що підприємство здатне ефективно реагувати на кризові явища та адаптуватися до складних умов. Хоча у 2022 році відбулося значне падіння, завдяки вчасним управлінським рішенням та стратегіям розвитку компанії вдалося частково відновити свої позиції у 2023 році. Подальше зміцнення економічної резильєнтності потребує концентрації зусиль на фінансовій стабільності, технологічному розвитку та посиленні стійкості бізнес-моделі.

## Висновки до розділу 2

1. Важливим для дорожнього будівництва в країні став 2018 рік, коли Кабмін ухвалив концепцію Державної цільової економічної програми розвитку автомобільних доріг загального користування державного значення на 2018-2022 роки, виконання якої передбачало покращення транспортно-експлуатаційного стану понад 9,1 тис. км автомобільних доріг за основними маршрутами, зокрема між обласними центрами. І саме з січня 2018 року почав працювати Дорожній фонд, фінансування якого тоді склало 32,6 млрд грн. Одночасно відбулася децентралізація «Укравтодору»: 123 тис. км автошляхів було передано на обласний і місцевий рівень разом із фінансуванням. Субвенція з Дорожнього фонду місцевим бюджетам склала тоді 11,5 млрд грн, 23,8 млрд пішли на автошляхи державного значення. А вже у 2022 році держава планувала витратити на дороги приблизно 124,4 млрд грн.

Основними кризовими факторами дорожнього будівництва є: відсутність належного фінансування; нестача кваліфікованих працівників через мобілізацію; небезпека виконання робіт поблизу зон бойових дій; ускладнення умов праці; військові збитки; необхідність зміни профілю будівельних робіт

2. ТОВ «Автомагістраль-Південь» — провідна компанія дорожньо-будівельного сектору України. Підприємство спеціалізується на комплексному підході до будівництва доріг, який включає проектування, укладання дорожнього покриття, модернізацію існуючих транспортних шляхів та технічне обслуговування інфраструктури. Компанія виконує проекти на замовлення як державних, так і приватних клієнтів, серед яких органи місцевого самоврядування, будівельні корпорації та міжнародні організації.

3. Як показав аналіз основних економічних показників діяльності ТОВ «Автомагістраль-Південь», чистий дохід від реалізації продукції у період 2020-2021 роки зростав з 16867916 до 22926035 тис. грн. У 2022 році цей показник зменшився майже у 3 рази, а у 2023 році ситуація певною мірою стабілізувалася і підприємство отримало чистий дохід від реалізації продукції на суму 8215026

тис. грн., тобто дещо більший від рівня попереднього року. У 2023 році підприємство отримало чистий прибуток у розмірі 624774 тис. грн., або у 2,6 рази більший порівняно з 2022 роком. Важливим показником, що характеризує діяльність підприємства, є частка вартості продукції, яка виготовлена в строк. Так, у 2020 році цей показник був на рівні 91%, у 2021 році – 88%, у 2022 році – 60%, у 2023 році – 90%. Така динаміка свідчить про те, що незважаючи на надскладні умови здійснення діяльності у воєнний час, підприємство змогло вивести цей показник на довоєнний рівень.

Середньоспискова чисельність працівників до 2021 року зростала, а у 2022 році скоротилася на 35% головним чином через причини, пов'язані з війною. Але у 2023 році на підприємстві працювало вже 3742 працівника, тобто на 9% більше, ніж у 2022 році.

Загальна рентабельність підприємства у 2020-2021 роках була на рівні 5,8%, у 2022 – знизилась до 1,04%, а у 2023 році становила вже 4,10%, що свідчить про поступове відновлення його ефективної діяльності.

**4.** В даній роботі нами запропонована система показників оцінювання економічної резильєнтності ТОВ «Автомагістраль-Південь», яка охоплює такі ключові сфери: фінансова стабільність, операційна ефективність, організаційна структура, репутаційна стійкість, стійкість бізнес-моделі та технологічна інноваційність. Кожна зі сфер включає набір показників, які дозволяють оцінити як сильні сторони підприємства, так і потенційні загрози.

**5.** Аналіз розрахованих нами агрегованих та інтегрального показника економічної резильєнтності ТОВ «Автомагістраль-Південь» показав, що підприємство здатне ефективно реагувати на кризові явища та адаптуватися до складних умов. Хоча у 2022 році відбулося значне падіння даного показника до 0,584 порівняно із 2021 роком (0,843), та завдяки вчасним управлінським рішенням та стратегіям розвитку компанії вдалося частково відновити свої позиції у 2023 році - 0,813. Подальше зміцнення економічної резильєнтності потребує концентрації зусиль на фінансовій стабільності, технологічному розвитку та посиленні стійкості бізнес-моделі.

## **РОЗДІЛ 3. ОБГРУНТУВАННЯ АНТИКРИЗОВИХ ПРОПОЗИЦІЙ ЩОДО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ РЕЗИЛЬЄНТНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА**

### **3.1. Модульний підхід до управління резильєнтністю підприємства**

В умовах нестабільного економічного середовища управління резильєнтністю підприємства стає одним із ключових завдань стратегічного менеджменту. Сучасні кризові явища, зокрема економічні кризи, пандемії, політичні конфлікти та природні катастрофи, вимагають від підприємств гнучких, адаптивних та структурованих підходів до управління. Одним із найбільш ефективних інструментів у цьому напрямі є модульний підхід, запропонований Організацією економічного співробітництва і розвитку (ОЕСР).

Модульний підхід до управління резильєнтністю передбачає розбиття процесу на послідовні етапи, кожен із яких виконує свою роль у забезпеченні стійкості підприємства. Така структура дозволяє систематично оцінювати ризики, реагувати на кризові ситуації, адаптуватися до нових умов і впроваджувати інновації, спрямовані на зміцнення економічної резильєнтності. За рекомендаціями ОЕСР, цей підхід включає п'ять основних модулів: планування, сприйняття, відновлення, адаптація та системне зміцнення.

#### **1. Планування**

Цей етап є фундаментальним для забезпечення стійкості підприємства. Він включає ідентифікацію потенційних загроз і ризиків, які можуть вплинути на діяльність підприємства. Саме на цьому етапі формуються стратегії запобігання кризовим явищам, визначаються ключові напрями зменшення впливу негативних факторів. Наприклад, підприємство може розробляти резервні фінансові плани, страхувати ризики, формувати запаси матеріалів або інвестувати у вдосконалення інфраструктури.

#### **2. Сприйняття**

Здійснюється безпосереднє реагування на кризові ситуації. Важливим елементом є активація планів надзвичайних заходів, які були підготовлені на етапі планування. Наприклад, у випадку економічної кризи підприємство може реалізувати програми скорочення витрат, реорганізувати процеси чи тимчасово скоротити виробництво. Головне завдання етапу — забезпечити мінімальний рівень функціонування системи та зменшити втрати.

### 3. Відновлення

Відновлення включає повернення до нормального режиму роботи підприємства після кризи. На цьому етапі забезпечується реорганізація бізнес-процесів, покращення фінансових показників, а також стабілізація кадрового складу. Наприклад, підприємство може активізувати програми підтримки співробітників, переглядати стратегії співпраці з партнерами та клієнтами.

### 4. Адаптація

Етап адаптації включає внесення змін у бізнес-модель та стратегії підприємства для підвищення його готовності до можливих кризових ситуацій у майбутньому. На цьому етапі важливим є впровадження інновацій, удосконалення технологій, а також навчання персоналу. Наприклад, підприємства можуть впроваджувати нові цифрові технології для моніторингу та аналізу ринкових ризиків, що дозволить швидше реагувати на зміни.

### 5. Системне зміцнення

Цей етап передбачає створення довгострокових механізмів стійкості та резильєнтності. Підприємство аналізує досвід попередніх криз, покращує свої стратегії управління ризиками, впроваджує постійні програми інновацій. Наприклад, системне зміцнення може включати автоматизацію виробничих процесів, розвиток корпоративної культури чи формування нових бізнес-моделей.

Модульний підхід дозволяє підприємству враховувати всі етапи управління резильєнтністю, від ідентифікації ризиків до їх подолання і запобігання у майбутньому. Він забезпечує структурованість та послідовність

дій, підвищуючи ефективність управлінських рішень. Крім того, адаптивність цього підходу дозволяє враховувати специфіку кожного підприємства та галузі.

Цей підхід базується на традиційному управлінні ризиками, але має специфічні особливості, які дозволяють більш ефективно враховувати потенційні загрози та забезпечити підвищену резильєнтність системи. Проте важливо враховувати, що кожне підприємство має свої унікальні характеристики, цілі та стратегії. Тому необхідно адаптувати рекомендації ОЕСР до конкретних умов та потреб кожного підприємства. Крім того, важливо враховувати контекст національного законодавства та регулювання, а також особливості ринкових умов та конкуренції в галузі.

### **3.2. Економічне обґрунтування превентивних антикризових рішень щодо підвищення економічної резильєнтності підприємства**

В умовах сучасних економічних викликів підприємства повинні не лише реагувати на кризи, а й застосовувати превентивні заходи, що мінімізують потенційні ризики та забезпечують стійкість їхньої діяльності. Превентивні антикризові рішення є ключовими для підвищення економічної резильєнтності, оскільки дозволяють підприємствам підготуватися до можливих негативних сценаріїв, зменшити їх вплив та прискорити процес відновлення.

Диверсифікація портфеля замовлень є важливим превентивним антикризовим заходом, який дозволяє ТОВ «Автомагістраль-Південь» зменшити залежність від державних тендерів та забезпечити стабільність фінансових потоків у довгостроковій перспективі. Вона передбачає розширення діяльності підприємства за рахунок виходу на нові ринки, залучення приватного сектору та освоєння суміжних видів будівельних послуг. У контексті дорожньо-будівельного підприємства диверсифікація може відбуватися через активізацію роботи у інших регіонах України та за її межами, що дозволить зменшити ризики, пов'язані з обмеженим доступом до державних проєктів. Крім того, розширення сегментів діяльності може включати

будівництво та ремонт інженерних мереж, розвиток міської інфраструктури та реалізацію інноваційних проєктів із використанням екологічно чистих технологій.

Залучення приватного сектору є ще одним дієвим напрямком диверсифікації. Укладання контрактів із приватними замовниками забезпечує більш прогнозоване фінансування та дозволяє підприємству уникнути надмірної залежності від державних тендерів. Державно-приватне партнерство також відкриває нові можливості для співпраці, створюючи основу для реалізації великих інфраструктурних проєктів на вигідних умовах для обох сторін. Підприємство, завдяки цьому, може забезпечити стабільне завантаження виробничих потужностей та рівномірний розподіл ресурсів упродовж року.

Запровадження диверсифікації впливає на фінансову стійкість підприємства, оскільки дозволяє збільшити чистий прибуток, покращити коефіцієнт поточної ліквідності та знизити рівень заборгованості завдяки стабільним фінансовим потокам. Операційна стійкість підвищується завдяки рівномірному завантаженню потужностей і оптимальному використанню ресурсів. Репутаційна стійкість також отримує позитивний ефект, оскільки підприємство демонструє здатність ефективно виконувати різнотипні проєкти, що сприяє залученню нових замовників та зміцненню довіри до компанії. Водночас, стійкість бізнес-моделі підвищується завдяки розширенню клієнтської бази та здатності підприємства адаптуватися до нових ринкових умов.

Диверсифікація також створює умови для впровадження інновацій, що підвищує цифрову та технологічну стійкість підприємства. Завдяки освоєнню нових технологій і розширенню спектра послуг підвищується питома вага доходу від інноваційних проєктів. Це дозволяє підприємству не лише ефективно функціонувати у поточних умовах, а й підготуватися до можливих майбутніх викликів. Загалом диверсифікація портфеля замовлень є стратегічно важливим рішенням для підвищення економічної резильєнтності підприємства,

оскільки забезпечує фінансову стабільність, покращує операційну ефективність та підвищує конкурентоспроможність компанії на ринку.

ТОВ «Автомагістраль-Південь» може підвищити свою економічну резильєнтність, розширивши портфель замовлень через участь у міжнародних тендерах на дорожньо-будівельні проєкти в країнах за межами Європейського Союзу. Зокрема, перспективним є ринок Казахстану, де планується реалізація масштабних інфраструктурних проєктів у 2024-2025 роках.

#### **Для розрахунку приймаємо реальну тендерну пропозицію:**

- Назва проєкту: «Будівництво ділянки автомагістралі «Центральна Азія» на відрізьку від міста Алмати до кордону з Узбекистаном»
- Опис проєкту: проєкт передбачає будівництво нової ділянки автомагістралі протяжністю 100 км, включно з мостами, тунелями та розв'язками.
- Очікувана вартість контракту: 300 млн доларів США
- Джерело фінансування: Світовий банк та уряд Казахстану

#### **Кроки для участі в тендері:**

1. Аналіз вимог тендера: детально вивчити тендерну документацію, технічні специфікації та критерії відбору.
2. Підготовка необхідних документів: забезпечити наявність сертифікатів, ліцензій та інших документів, що підтверджують кваліфікацію компанії.
3. Партнерство з місцевими компаніями: розглянути можливість співпраці з казахстанськими будівельними фірмами для спільної участі в тендері, що підвищить шанси на успіх.
4. Подача тендерної пропозиції: підготувати конкурентоспроможну пропозицію, враховуючи всі вимоги замовника.

#### **Очікувані результати:**

Участь у цьому проєкті дозволить ТОВ «Автомагістраль-Південь» розширити географію діяльності, збільшити портфель замовлень та підвищити

фінансову стійкість. Крім того, успішна реалізація міжнародного проекту зміцнить репутацію компанії на азійському ринку.

**Вплив на інтегральний показник економічної резильєнтності:**

- Збільшення доходів та прибутку за рахунок нового великого контракту.
- Набуття досвіду роботи за міжнародними стандартами та підвищення ефективності операційних процесів.
- Розширення компетенцій персоналу та підвищення кваліфікації через участь у міжнародних проектах.
- Зміцнення іміджу надійного партнера на міжнародному рівні.
- Диверсифікація джерел доходу та зменшення залежності від внутрішнього ринку.
- Впровадження новітніх технологій та підвищення рівня цифровізації процесів.

Таким чином, участь у міжнародних тендерах сприятиме підвищенню інтегрального показника економічної резильєнтності ТОВ «Автомагістраль-Південь» у 2024 році.

### **3.3. Економічне обґрунтування відновлювальних антикризових рішень щодо підвищення економічної резильєнтності підприємства**

В умовах економічної нестабільності, що супроводжується зовнішніми викликами, такими як залежність від державних замовлень, обмеженість ресурсів та посилення конкуренції, особливо важливою є реалізація відновлювальних антикризових рішень, які не лише компенсують втрати, але й закладають основу для сталого розвитку підприємства.

Сфера будівництва автомобільних доріг тісно пов'язана з покупкою та зберіганням палива, оскільки кожна дорожньо-будівельна компанія має свій автопарк і рано чи пізно постає питання щодо забезпечення його паливом. ТОВ «Автомагістраль-Південь» на своїх 21 з 26 виробничих баз має резервуари для

зберігання пального та відповідні транспортні засоби для його транспортування, напрацьовані логістичні ланцюжки.

Тому, в якості відновлювального заходу, запропонуємо розвиток власної паливно-заправної мережі з виходом на суміжний ринок. Для реалізації даного заходу знадобиться розробка чіткої стратегії та здійснення комплексу організаційних, фінансових та технічних дій, які забезпечать успішне впровадження власної паливно-заправної мережі.

В першу чергу необхідно отримати ліцензії на роздрібну торгівлю паливом відповідно до чинного законодавства України, проходження процедур сертифікації та отримання відповідних погоджень з державними регуляторами.

Проаналізувавши комерційні пропозиції провідних консалтингових компаній у цій сфері, визначаємо, що вартість ліцензування роздрібною торгівлі паливом та сертифікація АЗС, складатиме орієнтовно 230 тис.грн.

На основі аналізу існуючої інфраструктури підприємства, слід визначити найбільш доцільні локації для будівництва АЗС поруч із виробничими базами ТОВ «Автомагістраль-Південь». Це дозволить мінімізувати витрати на транспортування палива та максимально ефективно використовувати наявні логістичні ланцюги. Для розрахунку обираємо виробничу базу у селі Крячки Київської області, оскільки логістичне плече дозволяє перекрити одразу два перспективні напрямки – автомобільну дорогу М-05 Київ-Одеса (з'єднує столицю України з портовим містом Одеса, забезпечуючи вихід до ключових морських транспортних шляхів) та автомобільну дорогу М-06 Київ-Чоп (забезпечує стратегічний вихід до країн Європейського Союзу, полегшуючи міжнародні перевезення та транзитні потоки). Транспортна схема зазначена на рисунку 3.1.

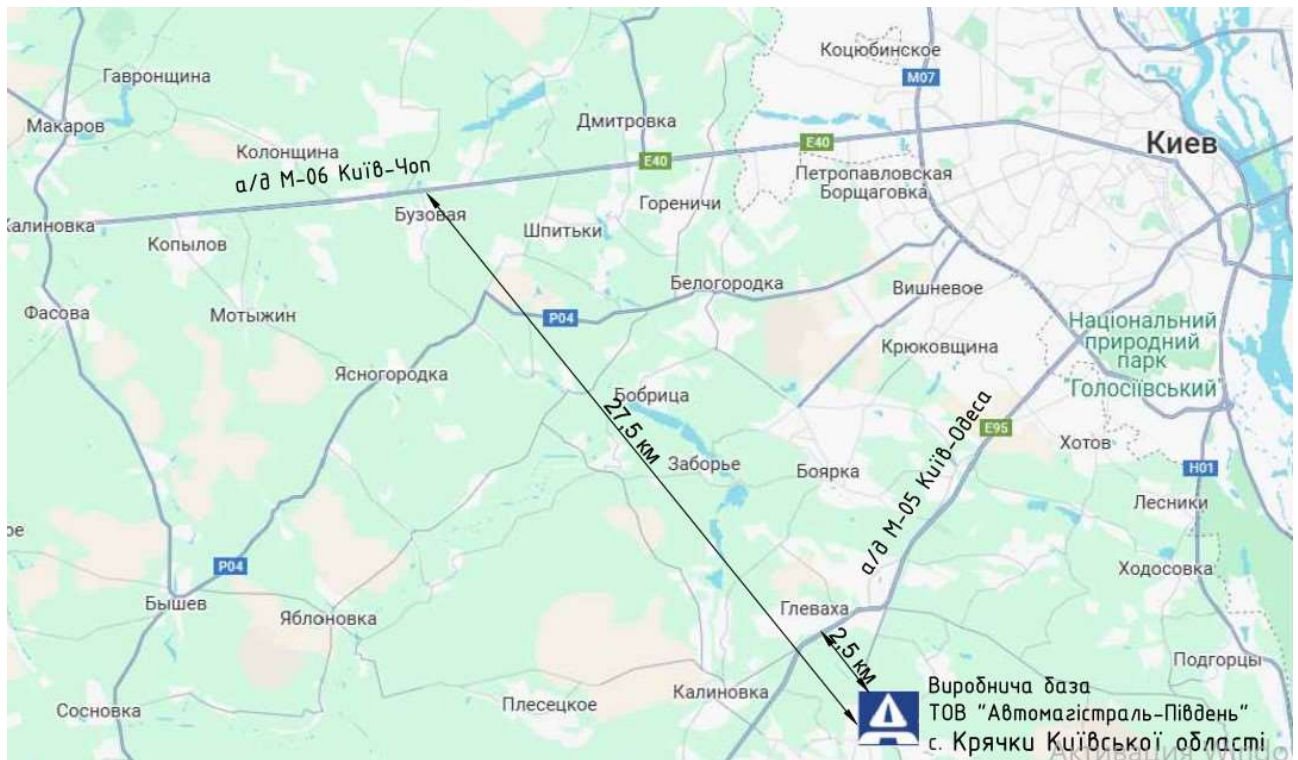


Рисунок 3.1 – Транспортна схема «виробнича база – проектовані АЗС»

Витрати на оренду земельної ділянки можна значно знизити за рахунок розміщення АЗС в смузі відводу автомобільних доріг, балансоутримувачем яких являється Служба відновлення та розвитку інфраструктури у Київській області. Також необхідно розробити проектно-кошторисну документацію на будівництво АЗС, будівництво з'їздів на автомобільну дорогу, погодження організації дорожнього руху з відповідними органами Національної поліції. Локальні та об'єктний кошториси та зведений кошторисний розрахунок наведені у Додатку Б. Відповідно до кошторисів вартість будівництва однієї АЗС складатиме 3 723,141 тис.грн.

Вихідні дані для розрахунку окупності інвестицій у розвиток паливно-заправної мережі:

- будівництво 4 АЗС (по 2 на кожній автомобільній дорозі);
- вартість будівництва однієї АЗС: 3 723,141 тис. грн.;
- вартість ліцензування та сертифікації для однієї АЗС: 230 тис. грн.;

- прогнозний обсяг реалізації пального: 12 000 л/день (середній обсяг для нових АЗС);
- робочі дні на рік: 350 днів (з урахуванням неповних вихідних);
- роздрібна маржа: 4 грн/л;
- експлуатаційні витрати на одну АЗС (персонал, комунальні послуги, обслуговування): 500 000 грн/рік.

Проведемо розрахунок за наступною схемою:

1. Загальні інвестиції:

Вартість будівництва 1 АЗС = 3 723,141 тис. грн

Вартість ліцензування та сертифікації 1 АЗС = 230 тис. грн

Загальні інвестиції на 4 АЗС:

$$(3\,723,141 + 230) \times 4 = 15\,812,564 \text{ тис. грн.}$$

2. Річний обсяг реалізації пального

Добовий обсяг реалізації 1 АЗС = 12 000 л/день

Річний обсяг для 1 АЗС:

$$12\,000 \text{ л/день} \times 350 \text{ днів} = 4\,200\,000 \text{ л/рік}$$

Річний обсяг для 4 АЗС:

$$4\,200\,000 \text{ л} \times 4 = 16\,800\,000 \text{ л/рік}$$

3. Річний дохід

Роздрібна маржа = 4 грн/л

Річний дохід для 4 АЗС:

$$16\,800\,000 \text{ л} \times 4 \text{ грн/л} = 67\,200\,000 \text{ грн/рік}$$

4. Експлуатаційні витрати

Витрати на 1 АЗС = 500 000 грн/рік

Загальні витрати на 4 АЗС:

$$500\,000 \times 4 = 2\,000\,000 \text{ грн/рік}$$

5. Чистий прибуток

Річний чистий прибуток:

$$67\,200\,000 - 2\,000\,000 = 65\,200\,000 \text{ грн/рік}$$

#### 6. Термін окупності

Загальні інвестиції = 15 812 564 грн

Чистий прибуток = 65 200 000 грн/рік

Термін окупності:

$$\text{Термін окупності} = \frac{\text{Загальні інвестиції}}{\text{Чистий річний прибуток}} = \frac{15\,812\,564}{65\,200\,000} = 0,24 \text{ роки}$$

Запропонований відновлювальний антикризовий захід передбачає розвиток власної паливно-заправної мережі з виходом на суміжний ринок шляхом будівництва чотирьох автозаправних станцій (АЗС) поблизу виробничих баз ТОВ «Автомагістраль-Південь». Основна ідея заходу полягає у використанні наявної інфраструктури підприємства для мінімізації витрат на логістику та ефективної реалізації пального, що дозволить значно підвищити фінансову стійкість підприємства в умовах економічної нестабільності.

Загальна сума інвестицій, необхідна для реалізації проєкту, включає витрати на будівництво та сертифікацію чотирьох АЗС. Вартість будівництва однієї станції складає 3 723,141 тис. грн, а витрати на отримання ліцензій та проходження сертифікації – 230 тис. грн на кожну АЗС. Таким чином, сумарні інвестиції для чотирьох станцій складають 15 812,564 тис. грн.

При прогнозованому обсязі реалізації пального у 12 000 літрів на день для однієї АЗС загальний річний обсяг реалізації для чотирьох станцій досягне 16,8 млн літрів на рік. Враховуючи роздрібну маржу у 4 грн на літр, очікуваний дохід від реалізації пального складе 67,2 млн грн на рік. Операційні витрати на утримання чотирьох АЗС, включно з витратами на персонал, комунальні послуги та обслуговування, прогнозуються на рівні 2 млн грн на рік.

Річний чистий прибуток від діяльності новоствореної мережі АЗС становитиме 65,2 млн грн. Економічна ефективність проєкту підтверджується розрахованим терміном окупності, який складає 0,24 року, або менше трьох місяців. Це свідчить про надзвичайно швидке повернення вкладених інвестицій та високий потенціал прибутковості запропонованого заходу.

Таким чином, розвиток власної паливно-заправної мережі дозволяє підприємству не лише компенсувати витрати, а й створити стабільне джерело прибутку, що забезпечує підвищення його фінансової стійкості та економічної резильєнтності. Додаткові переваги, такі як оптимізація логістичних витрат та вихід на суміжний ринок, підкреслюють стратегічну доцільність впровадження цього заходу для ТОВ «Автомагістраль-Південь».

Запропонований захід розвитку власної паливно-заправної мережі з виходом на суміжний ринок має значний потенціал для впливу на всі ключові сфери економічної резильєнтності підприємства відповідно до запропонованої раніше системи показників. Реалізація цього проєкту, який включає будівництво та функціонування нових АЗС, створить умови для зміцнення фінансової стійкості підприємства, підвищення операційної ефективності, оптимізації управлінських процесів та покращення репутації компанії на ринку. У результаті комплексного впровадження заходу очікується позитивна динаміка інтегрального показника економічної резильєнтності.

Передусім, суттєвий вплив спостерігатиметься у сфері **фінансової стійкості** підприємства. Генерація додаткового чистого прибутку у розмірі 65,2 млн грн на рік стане основним драйвером для зростання показників рентабельності, ліквідності та прибутковості, які є ключовими критеріями фінансової стійкості. Підприємство отримає можливість не лише компенсувати початкові інвестиції, але й сформувати фінансовий резерв, що забезпечить стабільність у разі можливих економічних криз.

Покращення показників **операційної стійкості** стане результатом ефективної організації логістичних процесів. Завдяки розташуванню АЗС поруч із виробничими базами підприємство мінімізує транспортні витрати та оптимізує тривалість робіт. Показники безперервності та ритмічності виконання виробничих завдань зростатимуть завдяки гарантованому доступу до необхідного обсягу палива без перебоїв. Водночас, коефіцієнт виробничих витрат знизиться за рахунок скорочення логістичного плеча та зменшення часу на транспортування ресурсів.

**Організаційна стійкість** компанії також отримає позитивний імпульс завдяки створенню нових робочих місць. Будівництво та обслуговування АЗС потребуватиме залучення кваліфікованого персоналу, що призведе до стабілізації кадрової ситуації та зниження рівня плинності кадрів. Підприємство зміцнить свій кадровий потенціал, що у довгостроковій перспективі позитивно вплине на ефективність управління виробничими процесами.

У сфері **репутаційної стійкості** підприємство покращить свої позиції завдяки виходу на новий ринок. Розвиток власної паливно-заправної мережі стане свідченням інноваційного підходу компанії до розвитку бізнесу та зміцнить її позиції як стабільного і надійного партнера. Показник зростання нових клієнтів підвищиться за рахунок приваблення сторонніх споживачів палива, а також укріплення відносин із постійними контрагентами завдяки забезпеченню стабільного ресурсного постачання.

Запровадження даного заходу також сприятиме підвищенню **стійкості бізнес-моделі** підприємства. Диверсифікація діяльності за рахунок виходу на суміжний ринок зменшить залежність компанії від державних замовлень і підвищить її гнучкість до ринкових змін. Це дозволить компанії ефективніше адаптуватися до можливих економічних викликів, підвищуючи її коефіцієнт адаптивності та потенціал до розвитку.

Окрім цього, **цифрова та технологічна стійкість** також отримає розвиток через впровадження сучасних технологій на АЗС. Автоматизація процесів продажу палива, системи управління запасами та логістикою сприятимуть підвищенню рівня цифровізації діяльності компанії. Це дозволить оптимізувати операційні витрати та підвищити ефективність управління ресурсами, що позитивно відобразиться на загальному рівні технологічної стійкості.

Таким чином, впровадження цього заходу забезпечить комплексний позитивний вплив на всі складові економічної резильєнтності підприємства. Підвищення значень показників кожної сфери призведе до зростання

агрегованих показників та, як наслідок, до підвищення інтегрального показника економічної резильєнтності ТОВ «Автомагістраль-Південь».

### **3.4. Перспективне оцінювання рівня економічної резильєнтності підприємства**

Проведемо розрахунок перспективних показників на 2024 рік на основі запроваджених заходів – зокрема диверсифікації портфеля замовлень шляхом участі у міжнародному тендері в Казахстані. Передбачувані значення показників сформуємо, враховуючи очікуване зростання доходів, оптимізацію витрат, підвищення ефективності роботи та стійкість бізнес-моделі.

#### **Фінансова стійкість**

Розрахунок очікуваного чистого прибутку від нового контракту.

Чистий прибуток реалізації міжнародного контракту, розрахованого на 2 роки, розраховується за формулою 3.1:

Чистий прибуток = Дохід × Рентабельність чистого прибутку (3.1)

Чистий прибуток = 6 300 млн. грн × 0,0761 = 479 430 тис. грн

Прогнозний чистий прибуток на 2024 році включатиме:

- поточний прибуток (2023 рік): 624 774 тис. грн;
- Додатковий прибуток від нового контракту: 867 540 тис. грн.

Загальний чистий прибуток = 624 774 + 479 430 = 1 104 204 тис. грн

Давайте перерахуємо коефіцієнт поточної ліквідності з урахуванням приросту чистого прибутку та зниження поточних зобов'язань.

Збільшення оборотних активів на приріст чистого прибутку:

- оборотні активи 2023 року = 14 254 358 тис. грн;
- приріст чистого прибутку = 479 430 тис. грн.

Оборотні активи (2024) = 14 254 358 + 479 430 = 14 733 788 тис. грн

Передбачено зниження поточних зобов'язань на 15%:

- поточні зобов'язання 2023 року = 6 488 382 тис. грн;
- зменшення на 15%.

Поточні зобов'язання (2024) =  $6\,488\,382 \times 0,85 = 5\,515\,125$  тис. грн

Отримавши прогнозовані дані щодо оборотних активів та поточних зобов'язань, можемо перерахувати коефіцієнт поточної ліквідності:

$$\text{Коефіцієнт поточної ліквідності (2024)} = \frac{14\,733\,788}{5\,515\,125} = 2,67$$

Таким самим чином необхідно перерахувати коефіцієнт заборгованості виходячи із наступного:

- загальна вартість активів у 2023 році становить 17 232 173 тис. грн;
- прогнозований приріст активів приймемо як частину зростання чистого прибутку використовується для збільшення активів. Додамо приріст активів на рівні 479 430 тис. грн.

Активи (2024) =  $17\,232\,173 + 479\,430 = 17\,711\,603$  тис. грн.

Тепер знаючи прогнозовану вартість активів та поточних зобов'язань розраховуємо коефіцієнт заборгованості:

$$\text{Коефіцієнт заборгованості (2024)} = \frac{5\,515\,125}{17\,711\,603} = 0,31$$

Результати розрахунків агрегованих показників фінансової стійкості, враховуючи прогнозовані показники на 2024 рік представлені в таблиці 3.1.

### **Операційна стійкість**

Проведемо розрахунок прогнозованого показника безперервності за формулою:

$$\text{Показник безперервності} = 1 - K_{\text{вибуття}}$$

Враховуючи, що чисельність працівників на 2024 рік прогнозуємо зростання чисельності на 10% (завдяки диверсифікації контрактів) до 4 116

осіб, а працівників, що вибули, залишається без змін (2023 рік) – 202 працівника, то коефіцієнт обороту персоналу за вибуттям становитиме 0,05

Прогнозований показник ритмічності на 2024 рік, згідно розрахунку становитиме – 0,95.

Прогнозований коефіцієнт виробничих затрат на 2024 рік, становитиме – 0,89.

Результати розрахунків агрегованих показників операційної стійкості, враховуючи прогнозовані показники на 2024 рік представлені в таблиці 3.2.

### **Організаційна стійкість**

Коефіцієнт стабільності кадрів – 0,95

Кадровий потенціал

Кадровий потенціал=ФОП/Середньооблікова чисельність працівників.

Фонд оплати праці (ФОП) = **318 308 тис. грн**, чисельність = **4 116 осіб**.

Кадровий потенціал =  $318\,308 / 4\,116 = 77,34$  тис. грн

Коефіцієнт оперативності

Коефіцієнт оперативності = Прийнято працівників/Вибуло працівників

Прийнято працівників = **1432 осіб**, вибуло працівників = **202 осіб**.

Коефіцієнт оперативності =  $1432 / 202 = 7,09$

Результати розрахунків агрегованих показників організаційної стійкості, враховуючи прогнозовані показники на 2024 рік представлені в таблиці 3.3.

### **Репутаційна стійкість**

Прогнозований коефіцієнт росту числа клієнтів у 2024 року становитиме – 1,77.

Прогнозована рентабельність витрат на рекламу у 2024 році становитиме – 7,48.

Результати розрахунків агрегованих показників репутаційної стійкості, враховуючи прогнозовані показники на 2024 рік представлені в таблиці 3.4.

**Стійкість бізнес-моделі**

Частка підприємства на ринку – 6,57%

Коефіцієнт росту числа постійних клієнтів – 1,1

Коефіцієнт втрати клієнтів – 0,01

Коефіцієнт потенціалу адаптивності – 0,1

Результати розрахунків агрегованих показників стійкості бізнес-моделі, враховуючи прогнозовані показники на 2024 рік представлені в таблиці 3.5.

**Цифрова та технологічна стійкість**

Показник застосування цифрових технологій – 18,0

Питома вага доходу від інноваційних проєктів – 18,0

Результати розрахунків агрегованих показників цифрової та технологічної стійкості, враховуючи прогнозовані показники на 2024 рік, представлені в таблиці 3.6.

Враховуючи прогнозні агреговані показники за окремими сферами резильєнтності, можна перерахувати інтегральний прогнозований показник економічної резильєнтності ТОВ «Автомагістраль-Південь» на 2024 рік. Загальний результат розрахунків представлено в табл. 3.7.

Таблиця 3.1 – Прогнозовані показники фінансової стійкості підприємства

| №                           | Показники                       | Вагомість показника | Нормовані показники |        |        |        |        | Зважені результати |              |              |              |              |
|-----------------------------|---------------------------------|---------------------|---------------------|--------|--------|--------|--------|--------------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
|                             |                                 |                     | 2020                | 2021   | 2022   | 2023   | Проект | 2020               | 2021         | 2022         | 2023         | Проект       |
| 1                           | Чистий прибуток                 | 0,4                 | 0,6012              | 0,3621 | 0,2191 | 0,5658 | 1      | 0,24               | 0,145        | 0,088        | 0,226        | 0,4          |
| 2                           | Коефіцієнт поточної ліквідності | 0,3                 | 0,4644              | 0,5019 | 0,5243 | 0,9101 | 1      | 0,139              | 0,151        | 0,157        | 0,273        | 0,3          |
| 3                           | Коефіцієнт заборгованості       | 0,3                 | 1                   | 0,6845 | 0,4066 | 0,286  | 0,0277 | 0,3                | 0,205        | 0,122        | 0,086        | 0,008        |
| <b>Агреговані показники</b> |                                 | 1,0                 |                     |        |        |        |        | <b>0,679</b>       | <b>0,501</b> | <b>0,367</b> | <b>0,585</b> | <b>0,708</b> |

Таблиця 3.2 – Прогнозовані показники операційної стійкості підприємства

| №                           | Показники                    | Вагомість показника | Нормовані показники |      |      |      |        | Зважені результати |             |             |             |             |
|-----------------------------|------------------------------|---------------------|---------------------|------|------|------|--------|--------------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
|                             |                              |                     | 2020                | 2021 | 2022 | 2023 | Проект | 2020               | 2021        | 2022        | 2023        | Проект      |
| 1                           | Показник безперервності      | 0,25                | 0,95                | 0,99 | 0,22 | 1,00 | 1,00   | 0,24               | 0,25        | 0,06        | 0,25        | 0,25        |
| 2                           | Показник ритмічності         | 0,2                 | 0,96                | 0,93 | 0,63 | 0,95 | 1,00   | 0,19               | 0,19        | 0,13        | 0,19        | 0,20        |
| 3                           | Коефіцієнт виробничих затарт | 0,55                | 1,00                | 0,99 | 1,00 | 0,94 | 0,91   | 0,55               | 0,54        | 0,55        | 0,52        | 0,50        |
| <b>Агреговані показники</b> |                              | 1,0                 |                     |      |      |      |        | <b>0,98</b>        | <b>0,98</b> | <b>0,73</b> | <b>0,96</b> | <b>0,95</b> |

Таблиця 3.3 – Прогнозовані показники організаційної стійкості підприємства

| №                           | Показники                      | Вагомість показника | Нормовані показники |      |      |      |        | Зважені результати |              |              |              |              |
|-----------------------------|--------------------------------|---------------------|---------------------|------|------|------|--------|--------------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
|                             |                                |                     | 2020                | 2021 | 2022 | 2023 | Проект | 2020               | 2021         | 2022         | 2023         | Проект       |
| 1                           | Коефіцієнт стабільності кадрів | 0,5                 | 0,82                | 0,81 | 1,00 | 0,64 | 0,95   | 0,412              | 0,405        | 0,500        | 0,320        | 0,475        |
| 2                           | Коефіцієнт оперативності       | 0,2                 | 0,24                | 0,49 | 0,00 | 0,94 | 1,00   | 0,049              | 0,097        | 0,000        | 0,188        | 0,200        |
| 3                           | Кадровий потенціал             | 0,3                 | 0,63                | 1,00 | 0,87 | 0,81 | 0,81   | 0,189              | 0,300        | 0,260        | 0,243        | 0,243        |
| <b>Агреговані показники</b> |                                | 1,0                 |                     |      |      |      |        | <b>0,649</b>       | <b>0,802</b> | <b>0,760</b> | <b>0,751</b> | <b>0,918</b> |

Таблиця 3.4 – Прогнозовані показники репутаційної стійкості підприємства

| №                           | Показники                             | Вагомість показника | Нормовані показники |      |      |      |        | Зважені результати |              |              |              |              |
|-----------------------------|---------------------------------------|---------------------|---------------------|------|------|------|--------|--------------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
|                             |                                       |                     | 2020                | 2021 | 2022 | 2023 | Проект | 2020               | 2021         | 2022         | 2023         | Проект       |
| 1                           | Коефіцієнт росту числа нових клієнтів | 0,65                | 0,50                | 0,77 | 0,19 | 0,61 | 1,00   | 0,327              | 0,500        | 0,121        | 0,397        | 0,650        |
| 2                           | Рентабельність витрат на рекламу ROAS | 0,35                | 1,00                | 1,00 | 0,66 | 0,31 | 0,37   | 0,350              | 0,350        | 0,231        | 0,109        | 0,131        |
| <b>Агреговані показники</b> |                                       | 1,0                 |                     |      |      |      |        | <b>0,677</b>       | <b>0,850</b> | <b>0,352</b> | <b>0,506</b> | <b>0,781</b> |

Таблиця 3.5 – Прогнозовані показники стійкості бізнес-моделі підприємства

| №                           | Показники                                 | Вагомість показника | Нормовані показники |      |      |      |        | Зважені результати |              |              |              |              |
|-----------------------------|-------------------------------------------|---------------------|---------------------|------|------|------|--------|--------------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
|                             |                                           |                     | 2020                | 2021 | 2022 | 2023 | Проект | 2020               | 2021         | 2022         | 2023         | Проект       |
| 1                           | Частка підприємства на ринку              | 0,35                | 1,00                | 1,00 | 0,92 | 0,63 | 0,18   | 0,350              | 0,350        | 0,321        | 0,219        | 0,064        |
| 2                           | Коефіцієнт числа росту постійних клієнтів | 0,30                | 0,74                | 1,00 | 0,24 | 0,79 | 0,81   | 0,221              | 0,300        | 0,073        | 0,238        | 0,243        |
| 3                           | Коефіцієнт втрати клієнтів                | 0,25                | 0,00                | 0,70 | 0,73 | 1,00 | 0,01   | 0,000              | 0,174        | 0,182        | 0,250        | 0,003        |
| 4                           | Коефіцієнт потенціалу адаптивності        | 0,10                | 0,67                | 0,80 | 0,53 | 1,00 | 0,67   | 0,067              | 0,080        | 0,053        | 0,100        | 0,067        |
| <b>Агреговані показники</b> |                                           | 1,0                 |                     |      |      |      |        | <b>0,637</b>       | <b>0,904</b> | <b>0,629</b> | <b>0,807</b> | <b>0,376</b> |

Таблиця 3.6 – Прогнозовані показники цифрової та технологічної стійкості підприємства

| №                           | Показники                                                | Вагомість показника | Нормовані показники |      |      |      |        | Зважені результати |              |              |              |              |
|-----------------------------|----------------------------------------------------------|---------------------|---------------------|------|------|------|--------|--------------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
|                             |                                                          |                     | 2020                | 2021 | 2022 | 2023 | Проект | 2020               | 2021         | 2022         | 2023         | Проект       |
| 1                           | Показник застосування цифрових технологій                | 0,5                 | 0,56                | 0,67 | 0,44 | 0,83 | 1,00   | 0,278              | 0,333        | 0,222        | 0,417        | 0,500        |
| 2                           | Питома вага доходу, отриманого від інноваційних проєктів | 0,5                 | 0,67                | 0,78 | 0,56 | 0,83 | 1,00   | 0,333              | 0,389        | 0,278        | 0,417        | 0,500        |
| <b>Агреговані показники</b> |                                                          | 1,0                 |                     |      |      |      |        | <b>0,611</b>       | <b>0,722</b> | <b>0,500</b> | <b>0,833</b> | <b>1,000</b> |

Таблиця 3.7 – Прогнозований інтегральний показник економічної резильєнтності ТОВ «Автомагістраль-Південь»

| №                            | Показники                         | Вагомість показника | Нормовані показники |              |              |              |              |
|------------------------------|-----------------------------------|---------------------|---------------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
|                              |                                   |                     | 2020                | 2021         | 2022         | 2023         | Проект       |
| 1                            | Фінансова стійкість               | 0,25                | 0,679               | 0,501        | 0,367        | 0,585        | 0,708        |
| 2                            | Операційна стійкість              | 0,2                 | 0,977               | 0,978        | 0,732        | 0,959        | 0,948        |
| 3                            | Організаційна стійкість           | 0,15                | 0,649               | 0,802        | 0,760        | 0,751        | 0,918        |
| 4                            | Репутаційна стійкість             | 0,15                | 0,677               | 0,850        | 0,352        | 0,506        | 0,781        |
| 5                            | Стійкість бізнес-моделі           | 0,15                | 0,637               | 0,904        | 0,629        | 0,807        | 0,376        |
| 6                            | Цифрова та технологічна стійкість | 0,1                 | 0,611               | 0,722        | 0,500        | 0,833        | 1,000        |
| <b>Інтегральний показник</b> |                                   | 1,0                 | <b>0,721</b>        | <b>0,776</b> | <b>0,549</b> | <b>0,731</b> | <b>0,778</b> |

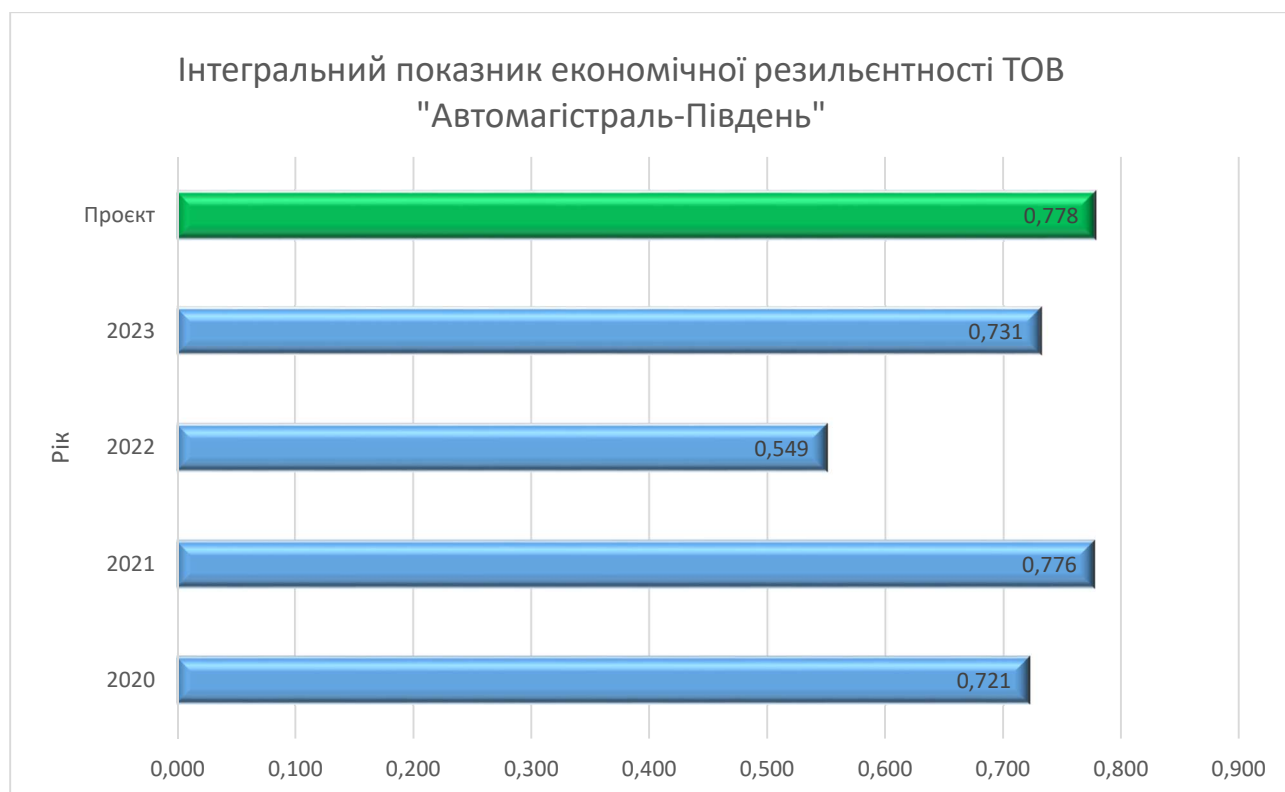


Рисунок 3.2 – Динаміка зміни прогнозованого інтегрального показника економічної резильєнтності

У 2024 році прогнозується подальше зростання інтегрального показника економічної резильєнтності до 0,778 порівняно з 0,731 у 2023 році. Очікується, що покращення фінансової стійкості, зростання організаційної та репутаційної стійкості, а також повне використання технологічного потенціалу сприятимуть зміцненню загальної резильєнтності. Важливим фактором є розвиток інноваційних проєктів, цифровізація операцій та впровадження антикризових рішень, що дозволяють підприємству більш ефективно реагувати на зміни в зовнішньому середовищі.

Загальна тенденція показує, що підприємство ТОВ «Автомагістраль-Південь» демонструє здатність до адаптації та відновлення навіть у кризових умовах. Відновлення фінансових та операційних показників, а також акцент на технологічному розвитку забезпечать подальше підвищення рівня економічної резильєнтності у довгостроковій перспективі.

### **Висновки до розділу 3**

1. Модульний підхід до управління резильєнтністю передбачає розбиття процесу на послідовні етапи (від ідентифікації ризиків до їх подолання і запобігання у майбутньому), кожен із яких виконує свою роль у забезпеченні стійкості підприємства. Така структура дозволяє систематично оцінювати ризики, реагувати на кризові ситуації, адаптуватися до нових умов і впроваджувати інновації, спрямовані на зміцнення економічної резильєнтності.

Модульний підхід забезпечує структурованість та послідовність дій, підвищуючи ефективність управлінських рішень. Крім того, адаптивність цього підходу дозволяє враховувати специфіку кожного підприємства та галузі.

2. В умовах сучасних економічних викликів підприємства повинні не лише реагувати на кризи, а й застосовувати превентивні заходи, що мінімізують потенційні ризики та забезпечують стійкість їхньої діяльності. Превентивні антикризові рішення є ключовими для підвищення економічної резильєнтності,

оскільки дозволяють підприємствам підготуватися до можливих негативних сценаріїв, зменшити їх вплив та прискорити процес відновлення.

Нами запропонована та економічно обґрунтована диверсифікація портфеля замовлень як важливий превентивний антикризовий захід, який дозволяє ТОВ «Автомагістраль-Південь» зменшити залежність від державних тендерів та забезпечити стабільність фінансових потоків у довгостроковій перспективі. Вона передбачає розширення діяльності підприємства за рахунок виходу на нові ринки, залучення приватного сектору та освоєння суміжних видів будівельних послуг. У контексті дорожньо-будівельного підприємства диверсифікація може відбуватися через активізацію роботи у інших регіонах України та за її межами, що дозволить зменшити ризики, пов'язані з обмеженим доступом до державних проєктів. Крім того, розширення сегментів діяльності може включати будівництво та ремонт інженерних мереж, розвиток міської інфраструктури та реалізацію інноваційних проєктів із використанням екологічно чистих технологій.

**3.** В умовах економічної нестабільності, що супроводжується зовнішніми викликами (залежність від державних замовлень, обмеженість ресурсів та посилення конкуренції), особливо важливою є реалізація відновлювальних антикризових рішень, які не лише компенсують втрати, але й закладають основу для сталого розвитку підприємства.

Сфера будівництва автомобільних доріг тісно пов'язана із закупівлею та зберіганням палива, оскільки кожна дорожньо-будівельна компанія має свій автопарк і рано чи пізно постає питання щодо забезпечення його паливом. ТОВ «Автомагістраль-Південь» на своїх 21 з 26 виробничих баз має резервуари для зберігання пального та відповідні транспортні засоби для його транспортування, напрацьовані логістичні ланцюжки.

Нами запропонований та економічно обґрунтований розвиток власної паливно-заправної мережі з виходом на суміжний ринок. Для реалізації даного відновлювального заходу знадобиться розробка чіткої стратегії та здійснення

комплексу організаційних, фінансових та технічних дій, які забезпечать успішне впровадження власної паливно-заправної мережі.

4. За нашими розрахунками у плановому році прогнозується подальше зростання інтегрального показника економічної резильєнтності до 0,778 порівняно з 0,731 у 2023 році. Очікується, що покращення фінансової стійкості, зростання організаційної та репутаційної стійкості, а також повне використання технологічного потенціалу сприятимуть зміцненню загальної резильєнтності. Важливим фактором є розвиток інноваційних проєктів, цифровізація операцій та впровадження антикризових рішень, що дозволяють підприємству більш ефективно реагувати на зміни в зовнішньому середовищі.

Загальна тенденція показує, що підприємство ТОВ «Автомагістраль-Південь» демонструє здатність до адаптації та відновлення навіть у кризових умовах. Відновлення фінансових та операційних показників, а також акцент на технологічному розвитку забезпечать подальше підвищення рівня економічної резильєнтності у довгостроковій перспективі.

## ВИСНОВКИ

1. Економічна резильєнтність – це здатність економіки до швидкого відновлення після шоку [3]; це здатність екосистеми, бізнесу долати шоки та продовжувати функціонувати приблизно таким самим чином [4]. Вона вказує на здатність економічних систем, підприємств або галузей відновлювати свою працездатність та стійкість після кризових подій чи в умовах економічної нестабільності.

Економічна резильєнтність підприємства визначається як його здатність адаптуватися до змін зовнішнього та внутрішнього середовища, протистояти впливам кризових явищ і відновлюватися після них з метою забезпечення довгострокової стабільності й конкурентоспроможності. Це багатогранна характеристика, яка охоплює декілька ключових аспектів: ресурсна складова, операційна гнучкість, фінансова стійкість, інноваційність, інституційна стійкість.

2. Економічна резильєнтність підприємства є багатфакторною категорією, яка формується під впливом численних як внутрішніх, так і зовнішніх умов. Для структуризації цих факторів у науковій і практичній діяльності часто використовуються методології SWOT- і PEST(EL)-аналізів. Ці підходи дозволяють комплексно оцінити вплив різних чинників на здатність підприємства адаптуватися, протистояти кризовим явищам і відновлювати свою діяльність у складних економічних умовах.

SWOT-аналіз фокусується на внутрішніх аспектах діяльності підприємства, а також на оцінці можливостей і загроз, що походять із зовнішнього середовища. У контексті економічної резильєнтності сильні сторони підприємства відіграють ключову роль у забезпеченні його стійкості. Підприємства, які можуть швидко мобілізувати свої фінансові ресурси, здатні мінімізувати негативний вплив кризових явищ і навіть використовувати їх як можливість для подальшого зростання.

Інноваційність є важливим чинником адаптації до швидких змін у зовнішньому середовищі. Інноваційні підприємства здатні впроваджувати нові технології, розробляти конкурентоспроможні продукти й оптимізувати свої бізнес-процеси (цифровізація управлінських і виробничих процесів).

**3.** Економічна резильєнтність підприємства, як складна багатофакторна характеристика, потребує точних і релевантних підходів до оцінювання. Для визначення рівня резильєнтності необхідно враховувати як внутрішні ресурси та можливості підприємства, так і зовнішні чинники, які впливають на його здатність адаптуватися до змін.

Особливе значення в оцінюванні економічної резильєнтності має використання моделей, що базуються на системному підході (дозволяє моделювати взаємодію різних факторів, які впливають на стійкість підприємства); моделей, що базуються на індексному підході (дозволяє інтегрувати кількісні та якісні показники в єдиний індекс, що характеризує рівень стійкості підприємства).

**4.** Ефективне підвищення економічної резильєнтності підприємства потребує комплексного підходу, який враховує стратегічні, операційні, технологічні та соціальні аспекти функціонування організації. На відміну від пасивного підходу до стійкості, резильєнтність передбачає активне управління змінами, використання криз як можливостей для розвитку та створення довгострокових конкурентних переваг.

**5.** Важливим для дорожнього будівництва в країні став 2018 рік, коли Кабмін ухвалив концепцію Державної цільової економічної програми розвитку автомобільних доріг загального користування державного значення на 2018-2022 роки, виконання якої передбачало покращення транспортно-експлуатаційного стану понад 9,1 тис. км автомобільних доріг за основними маршрутами, зокрема між обласними центрами. І саме з січня 2018 року почав працювати Дорожній фонд, фінансування якого тоді склало 32,6 млрд грн. Одночасно відбулася децентралізація «Укравтодору»: 123 тис. км автошляхів було передано на обласний і місцевий рівень разом із фінансуванням.

Субвенція з Дорожнього фонду місцевим бюджетам склала тоді 11,5 млрд грн, 23,8 млрд пішли на автошляхи державного значення. А вже у 2022 році держава планувала витратити на дороги приблизно 124,4 млрд грн.

Основними кризовими факторами дорожнього будівництва є: відсутність належного фінансування; нестача кваліфікованих працівників через мобілізацію; небезпека виконання робіт поблизу зон бойових дій; ускладнення умов праці; військові збитки; необхідність зміни профілю будівельних робіт

6. ТОВ «Автомагістраль-Південь» — провідна компанія дорожньо-будівельного сектору України. Підприємство спеціалізується на комплексному підході до будівництва доріг, який включає проектування, укладання дорожнього покриття, модернізацію існуючих транспортних шляхів та технічне обслуговування інфраструктури. Компанія виконує проекти на замовлення як державних, так і приватних клієнтів, серед яких органи місцевого самоврядування, будівельні корпорації та міжнародні організації.

7. Як показав аналіз основних економічних показників діяльності ТОВ «Автомагістраль-Південь», чистий дохід від реалізації продукції у період 2020-2021 роки зростав з 16867916 до 22926035 тис. грн. У 2022 році цей показник зменшився майже у 3 рази, а у 2023 році ситуація певною мірою стабілізувалася і підприємство отримало чистий дохід від реалізації продукції на суму

8215026 тис. грн., тобто дещо вище від рівня попереднього року. У 2023 році підприємство отримало чистий прибуток у розмірі 624774 тис. грн., або у 2,6 рази більший порівняно з 2022 роком. Важливим показником, що характеризує діяльність підприємства, є частка вартості продукції, яка виготовлена в строк. Так, у 2020 році цей показник був на рівні 91%, у 2021 році – 88%, у 2022 році – 60%, у 2023 році – 90%. Така динаміка свідчить про те, що незважаючи на надскладні умови здійснення діяльності у воєнний час, підприємство змогло вивести цей показник на довоєнний рівень.

Середньоспискова чисельність працівників до 2021 року зростала, а у 2022 році скоротилася на 35% головним чином через причини, пов'язані з

війною. Але у 2023 році на підприємстві працювало вже 3742 працівника, тобто на 9% більше, ніж у 2022 році.

Загальна рентабельність підприємства у 2020-2021 роках була на рівні 5,8%, у 2022 – знизилась до 1,04%, а у 2023 році становила вже 4,10%, що свідчить про поступове відновлення його ефективної діяльності.

**8.** В даній роботі нами запропонована система показників оцінювання економічної резильєнтності ТОВ «Автомагістраль-Південь», яка охоплює такі ключові сфери: фінансова стабільність, операційна ефективність, організаційна структура, репутаційна стійкість, стійкість бізнес-моделі та технологічна інноваційність. Кожна зі сфер включає набір показників, які дозволяють оцінити як сильні сторони підприємства, так і потенційні загрози.

**9.** Аналіз розрахованих нами агрегованих та інтегрального показника економічної резильєнтності ТОВ «Автомагістраль-Південь» показав, що підприємство здатне ефективно реагувати на кризові явища та адаптуватися до складних умов. Хоча у 2022 році відбулося значне падіння даного показника до 0,584 порівняно із 2021 роком (0,843), та завдяки вчасним управлінським рішенням та стратегіям розвитку компанії вдалося частково відновити свої позиції у 2023 році - 0,813. Подальше зміцнення економічної резильєнтності потребує концентрації зусиль на фінансовій стабільності, технологічному розвитку та посиленні стійкості бізнес-моделі.

**10.** Запропонований в роботі модульний підхід до управління резильєнтністю передбачає розбиття процесу на послідовні етапи (від ідентифікації ризиків до їх подолання і запобігання у майбутньому), кожен із яких виконує свою роль у забезпеченні стійкості підприємства. Така структура дозволяє підприємству систематично оцінювати ризики, реагувати на кризові ситуації, адаптуватися до нових умов і впроваджувати інновації, спрямовані на зміцнення економічної резильєнтності.

Модульний підхід забезпечує структурованість та послідовність дій, підвищуючи ефективність управлінських рішень. Крім того, адаптивність цього підходу дозволяє враховувати специфіку кожного підприємства та галузі.

**11.** В умовах сучасних економічних викликів підприємства повинні не лише реагувати на кризи, а й застосовувати превентивні заходи, що мінімізують потенційні ризики та забезпечують стійкість їхньої діяльності. Превентивні антикризові рішення є ключовими для підвищення економічної резильєнтності, оскільки дозволяють підприємствам підготуватися до можливих негативних сценаріїв, зменшити їх вплив та прискорити процес відновлення.

Нами запропонована та економічно обґрунтована диверсифікація портфеля замовлень як важливий превентивний антикризовий захід, який дозволяє ТОВ «Автомагістраль-Південь» зменшити залежність від державних тендерів та забезпечити стабільність фінансових потоків у довгостроковій перспективі. Вона передбачає розширення діяльності підприємства за рахунок виходу на нові ринки, залучення приватного сектору та освоєння суміжних видів будівельних послуг. У контексті дорожньо-будівельного підприємства диверсифікація може відбуватися через активізацію роботи у інших регіонах України та за її межами, що дозволить зменшити ризики, пов'язані з обмеженим доступом до державних проєктів. Крім того, розширення сегментів діяльності може включати будівництво та ремонт інженерних мереж, розвиток міської інфраструктури та реалізацію інноваційних проєктів із використанням екологічно чистих технологій.

**12.** В умовах економічної нестабільності, що супроводжується зовнішніми викликами (залежність від державних замовлень, обмеженість ресурсів та посилення конкуренції), особливо важливою є реалізація відновлювальних антикризових рішень, які не лише компенсують втрати, але й закладають основу для сталого розвитку підприємства.

Сфера будівництва автомобільних доріг тісно пов'язана із закупівлею та зберіганням палива, оскільки кожна дорожньо-будівельна компанія має свій автопарк і рано чи пізно постає питання щодо забезпечення його паливом. ТОВ «Автомагістраль-Південь» на своїх 21 з 26 виробничих баз має резервуари для зберігання пального та відповідні транспортні засоби для його транспортування, напрацьовані логістичні ланцюжки.

Нами запропонований та економічно обґрунтований розвиток власної паливно-заправної мережі з виходом на суміжний ринок. Для реалізації даного відновлювального заходу знадобиться розробка чіткої стратегії та здійснення комплексу організаційних, фінансових та технічних дій, які забезпечать успішне впровадження власної паливно-заправної мережі.

**13.** За нашими розрахунками у плановому році прогнозується подальше зростання інтегрального показника економічної резильєнтності до 0,778 порівняно з 0,731 у 2023 році. Очікується, що покращення фінансової стійкості, зростання організаційної та репутаційної стійкості, а також повне використання технологічного потенціалу сприятимуть зміцненню загальної резильєнтності. Важливим фактором є розвиток інноваційних проєктів, цифровізація операцій та впровадження антикризових рішень, що дозволяють підприємству більш ефективно реагувати на зміни в зовнішньому середовищі.

Загальна економічна тенденція показує, що ТОВ «Автомагістраль-Південь» демонструє здатність до адаптації та відновлення навіть у кризових умовах. Відновлення фінансових та операційних показників, а також акцент на технологічному розвитку забезпечать подальше підвищення рівня економічної резильєнтності підприємства у довгостроковій перспективі.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Деякі питання об'єктів критичної інфраструктури: Постанова Кабінету Міністрів України від 09.10.2020 № 1109. Редакція від 24.09.2024. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1109-2020-%D0%BF#Text> (дата звернення: 30.10.2024)
2. Про автомобільні дороги: Закон України від 08.09.2005 № 2862-IV. Редакція від 15.11.2024. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2862-15#Text> (дата звернення: 15.11.2024)
3. A. Rose, E. Krausmann (2013). An economic framework for the development of a resilience index for business recovery. *International Journal of Disaster Risk Reduction*, 5, 73-83.
4. Business Resilience in Times of Uncertainty. BCG. URL: <https://www.bcg.com/capabilities/business-resilience> (дата звернення: 30.10.2024)
5. MacLeman H., Malik Miller A., Marty L. Resilience systems analysis: Learning and recommendations report. Paris: OECD Publishing, 2017. 88 p. URL: <https://www.alnap.org/help-library/resilience-systems-analysis-learning-and-recommendations-report> (дата звернення: 30.10.2024)
6. OECD (2024), Підвищення стійкості шляхом прискорення цифрової трансформації бізнесу в Україні, OECD Publishing, Paris, URL: <https://doi.org/10.1787/5d9e86a7-uk>. (дата звернення: 30.10.2024)
7. Алейнікова О.В., Притула Н.М. Інноваційний та інвестиційний менеджмент. Навчальний посібник. Київ: ДВНЗ «Університет менеджменту освіти», 2016. 614 с.
8. Андрієнко В.Ю. Статистичні індекси в економічних дослідженнях. Київ : 2004. С. 71 – 72.  
URL: <https://www.myslenedrevo.com.ua/uk/Sci/Economics/StatIndices/PolyfactorIndices/Essence.html> (дата звернення: 30.10.2024)

9. Балабанюк Ж. М. Аналіз показників руху персоналу організації. Ефективна економіка № 8, 2011.
10. Басько А.С., Дяченко П.В. Стан та перспективи розвитку проєктів дорожнього будівництва. Управління розвитком складних систем (54 – 2023). С. 12-21.
11. Березовський М. Роль автомобільних доріг під час війни. URL: <https://nadu.com.ua/rol-avtomobilnih-dorig-pid-chas-vijni/> (дата звернення: 30.10.2024)
12. Берницька Д., Стратегічний аналіз зовнішнього середовища підприємства методом pest/ step аналізу. Економічний аналіз. 2012. Випуск 11. Частина 2. С. 41-45.
13. Будицький О. В., Фінансова звітність як джерело інформації для прийняття управлінських рішень. Ефективна економіка № 1, 2013. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1721> (дата звернення: 30.10.2024)
14. Величко Я. І., Гетьман О. О. Оцінка організаційної структури управління підприємством. Економіка транспортного комплексу. Вип. 43, 2024. С. 88-114.
15. Вознюк А.Б. Мережа доріг України та сучасні транспортні потоки. Збірник «Дороги і мости». Вип. 14, 2014. С. 111-124.
16. Воронько-Невіднича Т. В. Застосування концепції резильєнтності для забезпечення функціонування підприємств агропродовольчої сфери у повоєнний період. URL: <https://dspace.pdau.edu.ua/handle/123456789/14662> (дата звернення: 30.10.2024)
17. Гончарук А.В. Вплив кризових явищ на розвиток будівельної галузі України. Економіка і суспільство. Випуск 15. 2018. С. 108-114.
18. Гришина О. Міжнародні донори зацікавлені в конкурентному українському ринку, щоб кошти на відновлення інфраструктури витрачалися ефективно та прозоро, - гендиректор ТОВ "Автомагістраль-Південь". URL: <https://interfax.com.ua/news/interview/1025763.html> (дата звернення: 30.10.2024)

19. Гудзь Ю, Карпенко В. PEST-аналіз в системі маркетингового аналізу аграрних підприємств. Вісник Хмельницького національного університету. 2023, № 3. С. 260-264.

20. Давидова О.Ю. Сценарне моделювання – оптимальний підхід до планування. Глобальні та національні проблеми економіки. Випуск 2. 2014. С. 493-498.

21. Кардаков Ю.О. Кластеризація як особливість сучасного етапу інтелектуалізації світової економіки. Економічний аналіз. 2015. Том 19. № 1. С. 64-68.

22. Катан Л. І., Сидоренко А. І. Фінансові ресурси підприємства та особливості їх формування. Ефективна економіка № 6, 2014 URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=3095> (дата звернення: 30.10.2024)

23. Кожем'якіна С.М., Чмель В.П. Моделі адаптивності бізнес-організацій в сучасних умовах функціонування. Економіка і управління. №4/2020. С. 61-67.

24. Колєватова А. В. Методологічні основи аналізу господарської діяльності на різних етапах розвитку суспільства. Ефективна економіка № 5, 2022. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?n=5&y=2022> (дата звернення: 30.10.2024)

25. Комчатних О.В., Петровська С.І., Редько Н.О., Сучасний стан та перспективи розвитку транспортної інфраструктури в Україні. Економіка та управління національним господарством. Випуск 64. 2021. С. 11-16.

26. Копішинська К.О., Хоронжук Д. В. Впровадження адаптивного управління транспортними підприємствами в умовах турбулентності середовища. Ефективна економіка. 2024. № 1. URL: <https://nayka.com.ua/index.php/ee/article/view/2905/2941> (дата звернення: 30.10.2024)

27. Копчак Ю.С., Лобунець Т.В., Луковський Р.І. SWOT-аналіз як важливий інструмент у розробці стратегії бізнесу. Економіка та суспільство. Випуск 61. 2024. URL:

<https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3868/3788> (дата звернення: 30.10.2024)

28. Костриченко В. М., Жук Є. В. Економічна резильєнтність підприємств в кризових ситуаціях: підходи до оцінювання. Детермінанти економічного відновлення держави, регіонів та суб'єктів господарювання: матеріали II Міжнародної науково-практичної конференції, 15 листопада 2024 р. Рівне. 2024.

29. Костриченко В.М. Антикризова стійкість підприємства: оцінювання на засадах збалансованої системи показників. Економіка і управління підприємствами: теорія, методика, практика : колективна монографія / Кол. авторів. Полтава: ПП «Астроя», 2020. С. 209-214.

30. Костриченко В.М. Антикризові технології управління економічною стійкістю підприємства. Теорія, методологія і практика господарсько-фінансової діяльності підприємств: колективна монографія / Кол. авторів. Полтава: ПП «Астроя», 2019. С. 227-232.

31. Костриченко В.М. Теоретико - методичні імперативи в оцінюванні економічної стійкості суб'єкта підприємництва. Підприємництво і торгівля: сучасні тенденції та перспективи розвитку: колективна монографія/ за заг. ред. В.М. Костриченко, О.А. Стахів. Рівне: НУВГП, 2019. С. 12-30.

32. Костриченко В.М., Жук Є.В. Модульний підхід до аналізу економічної резильєнтності підприємства в посткризовий період. Актуальні проблеми теорії і практики менеджменту в контексті євроінтеграції : збірник матеріалів XIII Міжнародної науково-практичної конференції, 16 травня 2024 р. Рівне. 2024. С.498-499.

33. Костриченко В.М., Ковальчук В.О. Обґрунтування кількісного та якісного оцінювання антикризової стійкості підприємства. Вісник Національного університету водного господарства та природокористування. Збірник наукових праць: Економічні науки. Випуск 2(90). Рівне, 2020. С. 88-104.

34. Костриченко В.М., Ковальчук В.О. Оцінювання антикризової стійкості підприємства: методичні аспекти. Вчені записки Таврійського національного університету імені В.І. Вернадського. Серія: Економіка і управління. 2019. Том 30 (69). №5. Частина 2. С. 57-63.
35. Костюченко А. Становлення інфраструктури незалежної України. Велике будівництво. URL: [https://cfts.org.ua/articles/stanovlennya\\_infrastrukturi\\_nezalezhno\\_ukrani\\_velike\\_budivnitstvo\\_1834/125794](https://cfts.org.ua/articles/stanovlennya_infrastrukturi_nezalezhno_ukrani_velike_budivnitstvo_1834/125794) (дата звернення: 30.10.2024)
36. Котляр М. Аналіз ліквідності як важливий етап оцінки фінансової стійкості підприємства. Вісник ТНЕУ. 2008. № 4, С. 120-124.
37. Краус Н. М., Голобородько О. П., Краус К. М. Цифрова економіка: тренди та перспективи авангардного характеру розвитку. Ефективна економіка № 1, 2018. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=6047> (дата звернення: 30.10.2024)
38. Крейдич І. М., Наконечна О. С., Харченко О. С. Умови забезпечення платоспроможності підприємств у контексті їх фінансової безпеки. Інвестиції: практика та досвід № 8/2015. С. 95-101.
39. Крилов Д. В. Аналіз рейтингового оцінювання розвитку інноваційної діяльності в Україні. Ефективна економіка № 5, 2022. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=10285> (дата звернення: 30.10.2024)
40. Кузнецова І.О., Балабаш О.С. Індикатори моніторингу операційної стійкості підприємства. Економіка: реалії часу. Науковий журнал. 2014. № 2 (12). С. 83-88.
41. Лігоненко Л. О. Методологія та інструментарій оцінювання інноваційності підприємства. Маркетинг і менеджмент інновацій, 2015, № 3. С.105-117.
42. Літинська В.А. Управління професійним розвитком персоналу підприємства. Вісник соціально-економічних досліджень. 2013. №4 (51). С. 88–92.

43. Ллойд Баєрс, Леслі Ру. Управління людськими ресурсами. URL: <https://www.management.com.ua/hrm/hrm003.html> (дата звернення: 30.10.2024)
44. Ломоносова О. Е. Диверсифікація як економічна категорія і як поняття. Науковий вісник Ужгородського національного університету. Випуск 33. Частина 2. 2020. С. 7-15.
45. Мельник М. І., Залуцький І. Р., Мельник В. А. Концепт резилентності економіки регіонів в умовах ендогенізації регіонального розвитку. Соціально-економічні проблеми сучасного періоду України. 2023. Випуск 2(160). С.3–13.
46. Микитюк П. П., Крисько Ж. Л., Овсянюк-Бердадіна О. Ф., Скочиляс С. М. Інноваційний розвиток підприємства. Навчальний посібник. Тернопіль: ПП «Принтер Інформ», 2015. 224 с
47. Москалюк Г. О. Система внутрішнього контролю дебіторської та кредиторської заборгованості: напрямки удосконалення і розвитку. Ефективна економіка № 3, 2013 URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1899> (дата звернення: 30.10.2024)
48. Нечипорук Л.В., Кочергіна О. Вплив індустрії 5.0 на сталий розвиток економіки. Цифрова економіка та економічна безпека. Випуск 5(14). 2024. С. 27-32.
49. Ніколов Ю. Дорожній картель перетворюється на монополію «Автомобілі-Південь»: у неї вже 36% ринку. URL: <https://nashigroshi.org/2020/06/22/dorozhniy-kartel-peretvoriuiet-sia-na-monopoliiu-avtomahistrali-pivden-u-firmy-vzhe-36-rynku> (дата звернення: 30.10.2024)
50. Нудьга А. В., Хлебінська О. І. Інновації – ключ до успіху інноваційно – активних підприємств. IV Міжнародна науково-практична конференція «Бізнес, інновації, менеджмент: проблеми та перспективи». 2023. С. 131-132.
51. Орлова К. Є. Обґрунтування напрямів забезпечення адаптивності промислових підприємств. Вісник ЖНАЕУ. 2015. № 2 (51), Т. 2. С. 86-96.

52. Пахненко О.М. Використання методу системної динаміки у фінансовій політиці держави.

53. Проблеми та перспективи розвитку фінансово-кредитної системи України : матеріали V Всеукраїнської науково-практичної онлайн-конференції (м. Суми, 19–20 листопада 2020 року) / Навчально-науковий інститут бізнес-технологій «УАБС» Сумського державного університету. Суми : Сумський державний університет, 2020. 317 с . С. 236-239.

54. Савицька Н. Л., Пахуча Е. В. Ринкова резильєнтність бізнесу: теоретичний конструкт. Бізнес Інформ. 2024. №2. С. 244–257.

55. Солодовнік О.О., Розвиток дорожнього господарства України у посткризовому періоді. Економіка та управління національним господарством. Випуск 23. 2017. С. 55-59.

56. Стражник Ю.І. (2023). Аналіз сутності і генеза поняття «резильєнтність» у науковій літературі. Наукові інновації та передові технології», № 14(28).

57. Стратегія розвитку підприємства: конспект лекцій / Розробник: Юшкевич О.О. Житомир : Державний університет «Житомирська політехніка». 2021-2022. 147 с

58. Ткаченко С. М., Сутність економічної стійкості підприємств та її складові. Ефективна економіка. 2011. № 5. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1350> (дата звернення: 30.10.2024)

59. Торохтій Б. Г. Методичний підхід до управління економічною стійкістю підприємств. Український журнал прикладної економіки та техніки. 2021. Том 6. № 3. С. 102 – 108.

60. Уляницький Д. Війна зруйнувала майже вдвічі більше доріг, ніж поремонтували за два роки. Що відбувається з найбільшим проєктом Зеленського «Велике будівництво». URL: <https://forbes.ua/inside/viyna-zruynuvala-mayzhe-v-dva-razi-bilshe-dorig-nizh-poremontuvali-za-dva-roki-shcho-vidbuvaetsya-z-naybilshim-proektom-zelenskogo-velike-budivnitstvo-09052022-5864>. (дата звернення: 30.10.2024)

61. Ханенко А. В. SWOT-аналіз та PEST-аналіз в управлінні проєктами машинобудівного підприємства. Вісник Хмельницького національного університету. 2021, № 6, Том 1. С. 106-112.
62. Хаустова В. Є., Решетняк О. І. Резильєнтність економіки: сутність і виклики для України. Бізнес Інформ. 2023. №7, 30-41.
63. Храпкіна В.В., Тиран О.В. Розвиток корпоративної соціальної відповідальності у діяльності сучасної української компанії. Економіка та підприємництво, 2022. № 2 (125). С. 119-124.
64. Череватський Д.Ю. Резильєнтність економіки та економіка резильєнтності. Економіка промисловості, 2023. №1(101), 31-39.
65. Черкас Д.М. PEST і SWOT-аналіз діяльності промислових підприємств України (на прикладі машинобудування). Вісник ОНУ ім. І.І. Мечнікова. 2017. Т. 22. Вип 3 (56). С. 103–106.
66. Шуляр Р.В. Оцінювання якості, гнучкості та адаптивності економіко-управлінського інструментарію забезпечення бізнес-процесів. Економіка і суспільство. Випуск № 19/2018. С. 706-715.
67. Шумахер Ю. Виклики та стійкість: як війна трансформувала дорожнє будівництво в Україні. URL: <https://forbes.ua/leadership/viyskkomat-ne-vidpraviv-dmitra-basova-chekati-do-dzvinka-z-bereznaya-2022-go-vin-zvyazkivets-natsgvardii-ale-prodovzhue-buti-ceo-portmone-yak-yomu-vdaetsya-poednuvati-tsi-rol-i-05122024-25324> (дата звернення: 30.10.2024)

## ДОДАТКИ