

**ОДЕСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ МОРСЬКИЙ УНІВЕРСИТЕТ**  
**НАУКОВО-НАВЧАЛЬНИЙ ІНСТИТУТ МОРСЬКОГО БІЗНЕСУ**

Кафедра «Економіка і фінанси»

**Пояснювальна записка**

до кваліфікаційної роботи на здобуття ступеня бакалавра

на тему:

**«ПІДТРИМКА ЕКОНОМІЧНОЇ СТІЙКОСТІ КОМПАНІЇ (НА ПРИКЛАДІ ТОВ  
«ГАГАРІН ГРУП»)**

Виконав: здобувач вищої освіти  
академічної групи 1  
спеціальності 051 «Економіка»  
за освітньо-професійною програмою  
«Економіка підприємства»

Заліщук Г.М.

(прізвище та ініціали)

Керівник: к.е.н., доц. Хотєєва Н.В.  
(прізвище та ініціали)

Рецензент к.е.н., доц. Леонов О.О.  
(прізвище та ініціали)

Одеса - 2026 р.

# ОДЕСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ МОРСЬКИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Науково-навчальний інститут морського бізнесу  
Кафедра «Економіка і фінанси»  
Рівень вищої освіти: перший (бакалаврський)  
Спеціальність: 051 «Економіка»  
Освітньо-професійна програма: «Економіка підприємства»

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри проф. Жихарєва В.В.

« 9 » 05 2026 року





## З А В Д А Н Н Я

НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ СТУДЕНТА

Заліщука Генадія Миколайовича

1. Тема роботи: «Підтримка економічної стійкості компанії (на прикладі ТОВ «Гагарін груп»)»  
керівник роботи: доц., к.е.н. Хотєєва Н.В.  
затверджено наказом вищого навчального закладу від «28» травня 2026 року № 142 вк/дфн
2. Строк подання студентом роботи: 15 червня 2026 року.
3. Вихідні дані до роботи: статистичні данні щодо економічних показників країни, дані фінансової звітності ТОВ «Гагарін груп», інформація щодо діяльності підприємства, наукові публікації з питань стійкості підприємства, стратегій розвитку підприємства, напрямки забезпечення економічної стійкості.
4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити): Існуючі підходи до встановлення поняття «економічна стійкість підприємства», Складові та фактори впливу на рівень стійкості підприємства, Характеристика основних напрямків діяльності ТОВ «Гагарін груп», Оцінка фінансової стійкості компанії ТОВ «Гагарін груп», Актуальні напрямки забезпечення рівня економічної стійкості компанії, Підвищення економічної стійкості компанії за окремими напрямками, Оцінка ефективності заходів зміцнення стійкості.
5. Перелік презентаційного матеріалу (з точним зазначенням назв слайдів): Формування поняття «Економічна стійкість підприємства»; Підходи до розгляду поняття «економічна стійкість»; Підходи авторів до визначення поняття «Економічна стійкість»; Складові та фактори впливу на рівень економічної стійкості підприємства; Система показників оцінки компонентів економічної стійкості підприємства; Порівняльна характеристика Гагарін отель груп у різних сегментах; Основні сфери діяльності компанії.



					<i>Кваліфікаційна робота</i>			
		<i>ПП</i>	<i>Підп.</i>	<i>Дата</i>		<i>Літ.</i>	<i>Ліст</i>	<i>Масш.</i>
<i>Розробив</i>		Залишук Г.М.		15.06.26	<i>Підтримка економічної стійкості компанії (на прикладі ТОВ «Гагарін груп»)</i>			
<i>Перевірила</i>		Хотеева Н.В.		15.06.26				
<i>Н. контроль</i>		Хотеева Н.В.		15.06.26		<i>Ліст 4</i>	<i>Лістів 91</i>	
<i>Зав. кафедри</i>		Жихарєва В.В.		18.06.26		<i>ОНМУ ІНІМБ 051 Економіка 2026 р.</i>		

## ЗМІСТ

	Стор.
ВСТУП.....	6
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ СТІЙКОСТІ ПІДПРИЄМСТВА .....	8
1.1 Існуючі підходи до встановлення поняття «Економічна стійкість підприємства» .....	8
1.2 Складові та фактори впливу на рівень стійкості підприємства.....	16
1.3 Методологічні підходи до оцінки економічної стійкості підприємства.....	22
Висновки з розділу 1.....	31
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ЕКОНОМІЧНОЇ СТІЙКОСТІ ТОВ «ГАГАРІН ГРУП» У СУЧАСНИХ УМОВАХ.....	33
2.1 Характеристика основних напрямків діяльності ТОВ «Гагарін груп» .....	33
2.2 Оцінка фінансової стійкості компанії ТОВ «Гагарін групп.....	38
2.3 Оцінка рівня економічної стійкості.....	53
Висновки з розділу 2.....	60
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ СТІЙКОСТІ ТОВ «ГАГАРІН ГРУП».....	63
3.1 Актуальні напрямки забезпечення рівня економічної стійкості компанії .....	63
3.2 Підвищення економічної стійкості компанії за окремими напрямами .....	66
3.3 Оцінка ефективності заходів зміцнення стійкості .....	73
Висновки з розділу 3.....	77
ВИСНОВКИ І ПРОПОЗИЦІЇ.....	82
ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	88
ІЛЮСТРАТИВНІ МАТЕРІАЛИ.....	91

## ВСТУП

В сучасних умовах розвитку ринкового середовища економічна стійкість набуває особливо важливого значення, оскільки саме вона визначає здатність підприємств стабільно функціонувати та адаптуватися до змін зовнішнього середовища. Позитивні значення показників економічної стійкості є базою для забезпечення нормальної діяльності підприємства та поступового нарощування його економічного потенціалу.

Управління складовими економічної стійкості є одним із ключових елементів фінансового менеджменту та важливою передумовою довгострокового розвитку підприємства. У процесі такого управління особливої уваги потребує виявлення та оцінювання факторів, що впливають на рівень стійкості, оскільки саме вони визначають здатність підприємства зберігати рівновагу в умовах нестабільності ринку.

Однією з найбільш поширених проблем для багатьох галузей економіки залишається високий рівень зносу основних виробничих фондів, а також недостатні обсяги інвестицій у технічну модернізацію та інноваційний розвиток. Це суттєво обмежує конкурентоспроможність підприємств і знижує їхню здатність до ефективного функціонування.

На сучасному етапі найбільший вплив на економічну стійкість підприємств мають економічні та фінансові чинники, які за несприятливих умов можуть призводити до виникнення кризових явищ, втрати платоспроможності та навіть банкрутства.

Основним завданням аналізу економічної стійкості є визначення здатності підприємства протидіяти впливу негативних факторів — як зовнішніх, так і внутрішніх, а також непередбачуваних. Такий аналіз дозволяє оцінити спроможність підприємства ефективно здійснювати господарську діяльність, отримувати прибуток в умовах економічної самостійності та зберігати стабільність у довгостроковій перспективі.

*Актуальність* даної теми зумовлена необхідністю підвищення ефективності управління економічною стійкістю підприємств, зміцнення їх конкурентних позицій та формування дієвих механізмів мінімізації ризиків. Це передбачає розробку комплексних програм і управлінських заходів, спрямованих на підвищення стійкості в умовах нестабільного ринкового середовища.

*Метою даної роботи* є розробка рекомендацій щодо забезпечення економічної стійкості компанії.

*Об'єктом* дослідження виступає процес формування економічної стійкості компанії.

*Предметом* дослідження є механізм забезпечення економічної стійкості компанії.

Для досягнення зазначеної мети в роботі вирішено наступні завдання:

- розглянуто існуючі підходи до визначення поняття «економічна стійкість» підприємства;
- визначено фактори впливу на рівень економічної стійкості підприємства;
- розглянути методологічні підходи оцінки фінансової стійкості підприємства;
- розглянути основні напрями діяльності і сучасний стан ТОВ «Гагарін груп»;
- проаналізовано фінансовий стан компанії;
- оцінено рівень економічної стійкості;
- визначено основні напрями підтримки стійкості і запропоновано деякі заходи забезпечення економічної стійкості ТОВ «Гагарін груп».

# РОЗДІЛ 1

## ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ СТІЙКОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

1.1 Існуючі підходи до визначення поняття «Економічна стійкість підприємства»

Категорія «стійкість» широко використовується в різних галузях наукового знання, зокрема в біології, економіці, математиці, механіці, психології, соціології, техніці, фізиці та хімії. Це пов'язано з тим, що в усіх зазначених сферах досліджуються та функціонують складні системи, здатні до змін і взаємодії з зовнішнім середовищем.

Теорія стійкості систем на сьогодні є достатньо розвинутою та ґрунтується на працях таких відомих учених, як В. Арнольд, Д. Джозеф, Ж. Йосс, М. Месарович, М. Моїсеєв, М. Морішима, А. Орлов, В. Острейковський, Я. Такахара та інших [1-9].

В останні десятиліття значну увагу дослідженню механізмів стійкості приділяють також учені-економісти, які адаптують загальносистемні підходи до аналізу економічних процесів.

Проблеми економічної стійкості підприємств в умовах високої динамічності, взаємозалежності та багатоваріантності факторів зовнішнього і внутрішнього середовища досліджували багато вітчизняних і зарубіжних науковців, серед яких Ареф'єва Н., В. Беренс, Ю. Брігхем, Дж. К. Ван Хорн, О. Василенко, Д. Городинська, А. Кузнецов, Є. Кучерова, Л. Мельник, М. Морішима, І. Омельченко, У. Оучі, О. Пономаренко, О. Раєвська, Л. Родіонова, В. Самуляк, А. Севастьянов, Ю. Сімех, С. Тхор, Е. Хелферт, Н. Холт, Н. Шандова, В. Ячменьова та інші [1- 9, 15].

У сучасній науковій літературі «стійкість підприємства» розглядається як динамічне, комплексне та багатогранне поняття, що відображає здатність

економічної системи зберігати працездатність і адаптуватися до змін зовнішнього середовища.

Вперше поняття «економічна стійкість» почало активно використовуватися при дослідженні проблем обмеженості природних ресурсів, що стали причиною виникнення енергетичних криз. Основною метою формування концепції економічної стійкості було забезпечення стабільного розвитку світової економіки на основі раціонального та ефективного використання ресурсів.

Поняття «стійкість» тісно пов'язане з категорією рівноваги.

У теорії систем розрізняють стійкість рівноваги та стійкість руху системи. Під рівновагою розуміють стан системи, за якого її основні параметри залишаються відносно незмінними.

Водночас слід зазначити, що стан рівноваги характерний переважно для ізольованих систем, які не взаємодіють із зовнішнім середовищем. Натомість відкриті системи, до яких належать підприємства, суспільство та національна економіка, можуть перебувати в стані рівноваги лише короткочасно, як етап у процесі постійних змін.

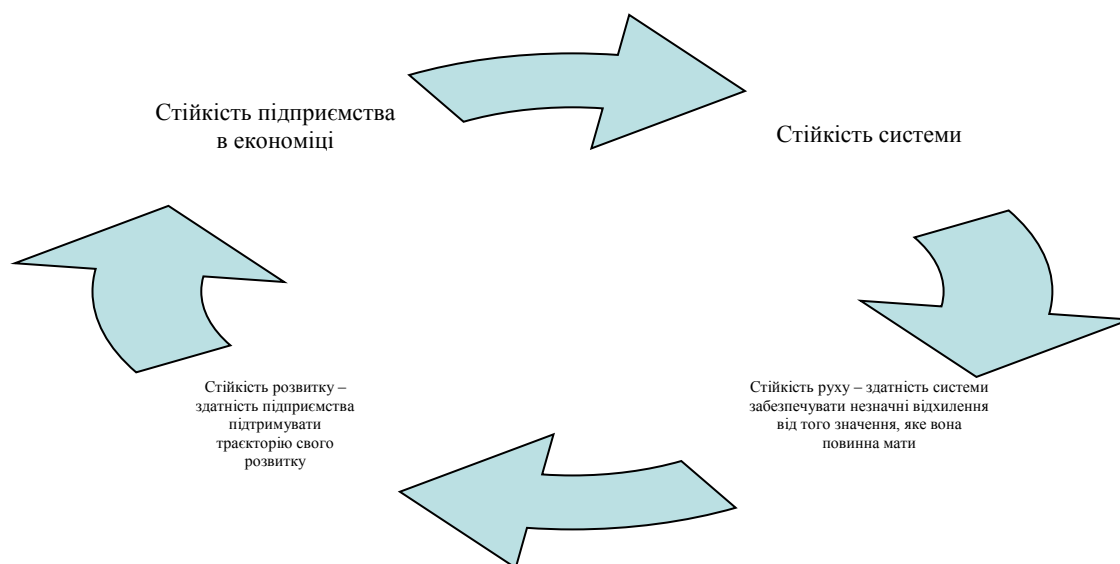


Рисунок 1.1 - Інтерпретація поняття «стійкість системи» в економіці стосовно підприємства

*Джерело: розроблено автором з використанням [15].*

Протягом життєвого циклу будь-якої економічної системи відбувається безперервна зміна її станів, тобто постійний перехід від одного рівня функціонування до іншого. Саме така динаміка розвитку, а не проста сукупність окремих станів, найбільш повно відображає реальне функціонування системи в часі та її здатність виконувати основні завдання під впливом факторів зовнішнього середовища.

У цьому контексті економічна стійкість підприємства може розглядатися як його здатність забезпечувати досягнення визначених цілей у межах певного періоду часу, незважаючи на зміни внутрішніх і зовнішніх умов діяльності.

Перехід системи від однієї траєкторії функціонування до іншої означає зміну стану динамічної рівноваги та її встановлення на новому якісному рівні. Фактично це відображає процес переходу системи на вищий етап розвитку, що характеризується більш складною структурою, підвищеною адаптивністю та ефективністю функціонування.

Кожна економічна система для забезпечення своєї довгострокової ефективності повинна не лише змінюватися кількісно, а й якісно розвиватися, адаптуючись до нових умов господарювання та вимог ринку.

Аналіз наукових праць дозволяє виокремити чотири основні підходи до трактування поняття «економічна стійкість», які сформувалися в сучасній економічній науці (рис. 1.2).

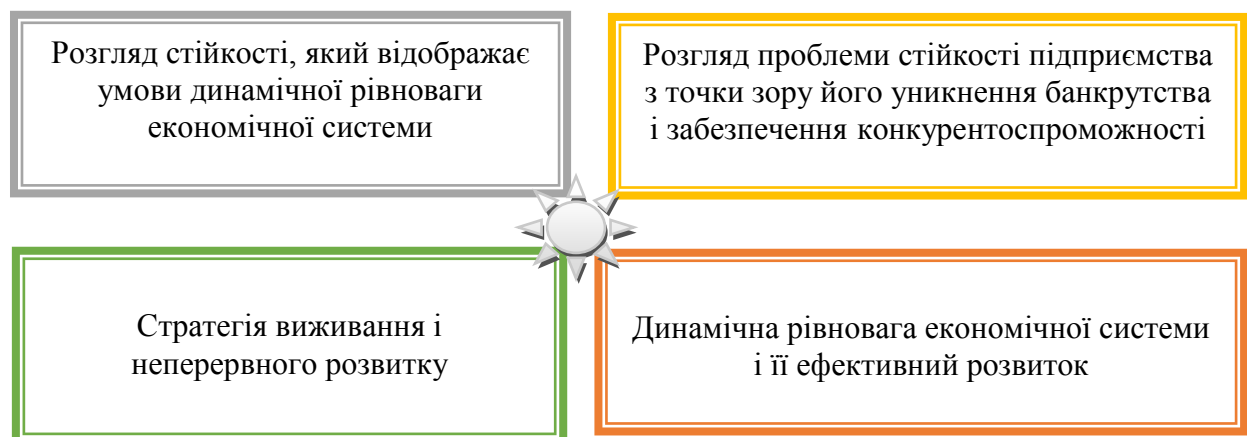


Рисунок 1.2 - Підходи до розгляду поняття «економічна стійкість»

*Джерело: розроблено автором з використанням [11].*

Перший підхід до розуміння економічної стійкості базується на використанні концепції «steady state» (сталий або стаціонарний стан), яка була запропонована Р. Солоу [15].

У межах цього підходу економічна система розглядається як така, що функціонує в умовах динамічної рівноваги, за якої основні параметри зберігають відносну стабільність протягом певного періоду часу.

В. Ячменьова зазначає [15], що стійкість у загальному розумінні визначається внутрішніми енергетичними та матеріальними можливостями елементів організації, які забезпечують підтримання рівноваги системи в межах її характерного стану.

Саме ці внутрішні ресурси дозволяють організації зберігати структуру та виконувати свої функції надійно і стабільно навіть в умовах змінного зовнішнього середовища.

Подібного підходу дотримуються й багато інших науковців, зокрема І. Бланк, А. Загорулькін, Б. Колас, О. Колодізев, К. Нужний, В. Рошін, Ю. Сімах, В. Сумин та інші, які у своїх дослідженнях економічної стійкості значну увагу приділяють поняттям рівноваги та стабільного стану системи [4].

Другий підхід до трактування економічної стійкості переважає серед західних науковців і передбачає її ототожнення з фінансовим станом підприємства.

Аналогічних поглядів дотримуються й окремі українські дослідники, зокрема В. Дергачьова, Д. Ковальов і Т. Сухорукова, З. Коробкова, Є. Коротков, А. Шеремет, Ю. Масленко, Н. Кульбака, І. Недін та І. Сенько [1 – 5].

У межах цього підходу економічна стійкість формується завдяки стабільному отриманню прибутку, що забезпечує підприємству можливість вільного маневрування фінансовими ресурсами, їх ефективного використання, а також сприяє підвищенню надійності процесів матеріально-технічного забезпечення, виробництва та реалізації продукції.

Водночас слід зазначити, що фінансова стійкість є лише складовою економічної стійкості, тоді як остання має більш комплексний і багатовимірний характер.

Третій підхід ґрунтується на концепції сталого розвитку (sustainable development) [10], яка сформувалася після опублікування звіту Міжнародної комісії ООН з навколишнього середовища і розвитку у 1987 році.

У рамках цього підходу економічна стійкість розглядається через призму довгострокового розвитку суспільства, орієнтованого на збереження ресурсів і довкілля.

Нова стратегія розвитку передбачає пріоритет майбутніх поколінь і може бути визначена як модель безперервного розвитку цивілізації за умови збереження природного середовища.

Представники цього підходу — А. Деркач, Л. Мельник, А. Семенов та А. Фадеева — розглядають сталий розвиток як збалансовану інтеграцію економічних, соціальних та екологічних цілей, за якої темпи економічного зростання не перевищують можливості відтворення природних ресурсів, а ключовим результатом є підвищення якості життя населення [10].

Четвертий підхід представлений роботами таких відомих економістів, як Дж. С. Міль, Й. Шумпетер, Р. Харрод, Ф. Котлер, Д. Морріс та інших [10, 17, 18].

У його межах економічна стійкість розглядається як динамічна категорія, що поєднує стійкість функціонування та стійкість розвитку підприємства відповідно до визначених цілей.

Згідно з цим підходом, підприємство може перебувати у стані стійкого функціонування навіть за умов незначних коливань параметрів, якщо вони залишаються в межах допустимих відхилень від заданої траєкторії розвитку. Водночас така стабільність не завжди означає розвиток, тому стійкість функціонування і стійкість розвитку не є тотожними поняттями.

У таблиці 1.1 наведено найбільш поширені трактування поняття «економічна стійкість».

Таблиця 1.1 - Підходи авторів до визначення поняття «Економічна стійкість»

Джерело	Позиції авторів щодо трактування поняття «Економічна стійкість»
Алексєєнко Н.	Стан його матеріальних, економічних і трудових ресурсів, їх розподіл і використання, які забезпечують розвиток підприємства на основі зростання прибутку і капіталу при збереженні платоспроможності
Сімах Ю. А.	Такий стан підприємства, при якому зберігається здатність ефективного функціонування і стабільного прогресивного розвитку при негативних впливах зовнішнього середовища
Ареф'єва О., Городянська Д.	Рівноважний збалансований стан економічних ресурсів, який забезпечує стабільну прибутковість і нормальні умови для розширеного відтворення в тривалій перспективі з врахуванням найважливіших зовнішніх і внутрішніх чинників
Відеке Б.	Здатність системи зберігати рух за означеною траєкторією, тобто дотримуватись визначеного режиму функціонування
Корєнченко Р.	Здатність підприємства до самозбереження, тобто раціонального використання резервів підприємства у часі, що дають можливість протистояти впливові зовнішніх факторів
Єрмейчук Р.	Така організація його виробничо-господарської діяльності, що дає змогу забезпечити стабільні техніко-економічні показники з позитивною динамікою й ефективно адаптуватися до збурювань навколишнього й внутрішнього середовища
Крухмаль О.В.	Передбачає здатність системи протистояти зовнішнім факторам впливу
Сабадаш Л.	Це стан активів підприємства, що гарантує йому достатню платоспроможність
Поддєрьогін А.М.	Це таке становище підприємства, коли вкладені в підприємницьку діяльність ресурси окупаються за рахунок грошових надходжень від господарювання, а отриманий прибуток забезпечує самофінансування та незалежність підприємства від зовнішніх залучених джерел.

Джерело: розроблено автором з використанням [1-10].

Варто зауважити, що у працях окремих науковців під час аналізу стійкості підприємства основна увага зосереджується переважно на впливі факторів зовнішнього середовища. Водночас не менш вагомі загрози для поточного стану підприємства та перспектив його розвитку можуть формуватися і у внутрішньому середовищі.

Узагальнення та аналіз наукових джерел дають підстави сформулювати власне визначення економічної стійкості підприємства.

Її доцільно розглядати як здатність підприємства своєчасно реагувати на зміни зовнішнього й внутрішнього середовища шляхом протидії або адаптації, з метою не лише збереження та формування чинників, що забезпечують стабільне й ефективне функціонування в поточний момент, а й створення передумов для подальшого розвитку.

Стійке функціонування підприємства передбачає, що система управління забезпечує перебування ключових показників його стану та структури в певних допустимих межах, які відповідають конкретному етапу розвитку та визначеній якісній характеристиці.

У свою чергу, стійкий розвиток підприємства можна трактувати як безперервний і безкризовий процес поступових якісних змін, за якого показники розвитку залишаються в межах встановленої області відповідно до поставлених стратегічних цілей.

Поняття стійкого функціонування та розвитку тісно пов'язані зі здатністю підприємства до самозбереження, опору негативним впливам, адаптації до змін, гнучкості та наявного потенціалу.

Для підприємства стійкість рівноваги проявляється у формі так званої динамічної рівноваги — стану, до якого воно постійно прагне, але який не може бути досягнутий остаточно. Водночас стійкість руху економічної системи реалізується через стійкість функціонування та стійкість розвитку підприємства.

Розвиток підприємства у часовому вимірі є складним та динамічним процесом, який не має лінійного характеру. Він відбувається нерівномірно, має стрибкоподібну форму та проявляється у закономірному чергуванні періодів відносної стабільності й нестійкості.

Такі коливання зумовлені як змінами умов зовнішнього середовища (економічними, ринковими, технологічними, інституційними), так і трансформаціями внутрішнього середовища підприємства.

У межах періодів відносної стійкості підприємство функціонує у встановлених параметрах, однак з часом під впливом накопичених суперечностей поступово знижується рівень його функціональної стійкості.

Це супроводжується зростанням неупорядкованості організаційної та виробничої структури, ускладненням управлінських процесів і зниженням здатності системи адекватно реагувати на нові виклики зовнішнього й внутрішнього середовищ.

Подальше загострення зазначених процесів зумовлює необхідність змін у механізмі функціонування підприємства. Такі зміни можуть проявлятися у перегляді існуючих управлінських підходів, формуванні нових критеріїв оцінки стійкості його стану, а також у перебудові або модернізації наявних елементів організаційної структури.

У ряді випадків це супроводжується створенням нових структурних підрозділів, зміною розподілу повноважень і відповідальності, упровадженням інноваційних методів управління та виробництва [10].

Зміни у функціонуванні та структурі підприємства неминуче відображаються на результатах його діяльності, зокрема на рівні ефективності використання ресурсів, продуктивності праці та фінансових показниках. Водночас ці трансформації створюють передумови для формування нового рівня стійкості, який відповідає зміненим умовам господарювання.

Таким чином, втрата функціональної стійкості не завжди повинна розглядатися виключно як негативне явище для суб'єкта господарювання. У багатьох випадках вона є об'єктивним етапом розвитку підприємства та

свідчить про його перехід до нового, більш прогресивного рівня функціонування, що характеризується оновленими цілями, структурами та механізмами управління.

## 1.2 Складові та фактори впливу на рівень стійкості підприємства

Економічна стійкість підприємства є складним, багатофакторним поняттям, що формується під впливом сукупності взаємопов'язаних складових. Її рівень визначається здатністю підприємства ефективно функціонувати та розвиватися в умовах мінливого зовнішнього й внутрішнього середовищ.

Формування економічної стійкості відбувається завдяки гармонійному поєднанню та взаємодії виробничої, інноваційної, фінансової, організаційно-управлінської та маркетингової стійкості. Кожна з цих складових відіграє важливу роль у забезпеченні безперервності діяльності підприємства, підвищенні його конкурентоспроможності та створенні передумов для довгострокового розвитку. Сукупний вплив зазначених елементів забезпечує цілісність економічної системи підприємства та визначає його здатність протистояти зовнішнім загрозам і внутрішнім дисбалансам, що наочно відображено на рис. 1.3.

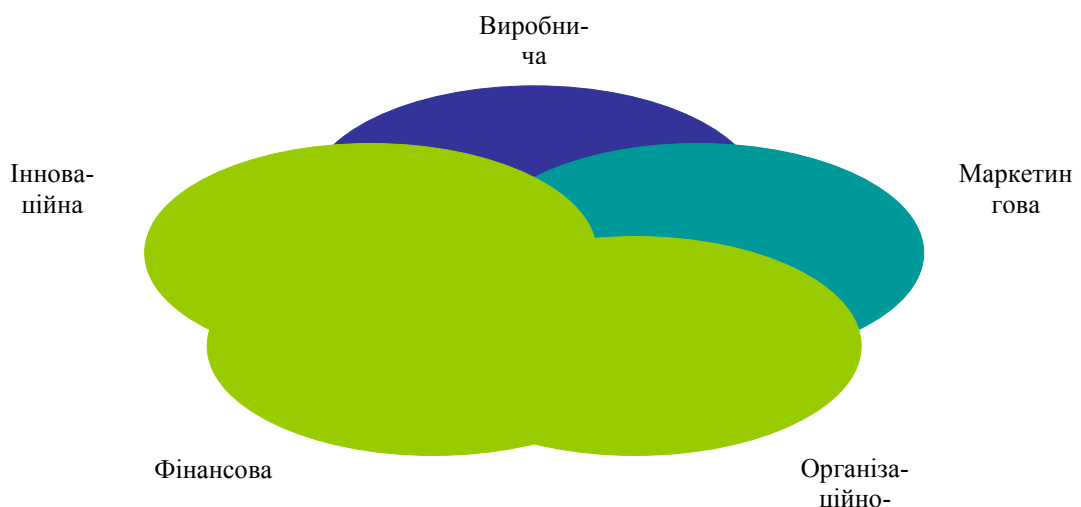


Рисунок 1.3 – Складові економічної стійкості

Джерело: [1].

Кожна зі складових економічної стійкості підприємства формується під впливом сукупності різноманітних факторів, характер і сила дії яких можуть істотно відрізнятись.

Стійкість підприємства доцільно розглядати як інтегральну характеристику, що відображає його здатність у процесі взаємодії зовнішніх і внутрішніх чинників досягати стану відносної рівноваги. Вона проявляється не лише в умінні протягом певного часу підтримувати основні параметри діяльності на належному рівні, а й у спроможності підприємства ефективно функціонувати та забезпечувати подальший розвиток.

У науковій літературі відсутній єдиний підхід до класифікації факторів, які впливають на економічну стійкість підприємства.

Різні автори пропонують власні системи групування чинників залежно від мети дослідження та обраної методології, узагальнення яких подано в таблиці 1.2.

Запропоновану класифікацію доцільно застосовувати не лише під час аналізу рівня економічної стійкості підприємства, але й у процесі прогнозування його розвитку, а також при формуванні стратегії подальшої діяльності господарюючого суб'єкта.

Варто зауважити, що внутрішні та зовнішні фактори перебувають у тісному взаємозв'язку, однак характер їх впливу на стійкість підприємства може бути різноспрямованим: одні чинники сприяють її зміцненню, тоді як інші, навпаки, мають дестабілізуючий ефект.

У зв'язку з цим позитивний вплив окремого фактора може бути істотно послаблений або навіть повністю нейтралізований дією іншого, більш потужного негативного чинника.

Ступінь впливу зазначених факторів, а також пов'язаних із ними фінансових ризиків на результати діяльності підприємства значною мірою визначається ринковою кон'юнктурою та змінами економічної й політичної ситуації в країні.

Таблиця 1.2 - Класифікація факторів впливу на економічну стійкість підприємства

<b>Ознака</b>	<b>Класифікація</b>
За місцем виникнення	Зовнішні
	Внутрішні
За важливістю результату	Основні
	Другорядні
За структурою	Прості
	Складні
За масштабами впливу	Одноосібні
	Багатоосібні
За можливістю прогнозування	Прогнозовані
	Умовно прогнозовані
За ступенем впливу на діяльність підприємства	Негативні
	Нульові
	Позитивні
	Динамічні
За ймовірністю реалізації	Високі
	Середні
	Малі
За часом	Короткострокові
	Періодичні
	Постійні

*Джерело: [3, 5, 10].*

Слід підкреслити, що внутрішні та зовнішні фактори діяльності підприємства перебувають у тісному взаємозв'язку, проте характер їх впливу на рівень стійкості може бути різноспрямованим. Одні чинники здатні позитивно впливати на розвиток і стабільність підприємства, тоді як інші мають негативний, дестабілізуючий характер.

У зв'язку з цим позитивний ефект окремого фактора може бути суттєво послаблений або навіть повністю нівельований дією іншого, більш значущого

негативного чинника. Ступінь впливу зазначених факторів, а також пов'язаних із ними фінансових ризиків на результати діяльності підприємства значною мірою залежить від ринкової кон'юнктури та змін економічної й політичної ситуації в країні.

Необхідність детального аналізу факторів, що впливають на систему управління підприємством, зумовлена глибокими трансформаціями, які відбулися в процесі розвитку ринкових відносин в економіці. Насамперед це пов'язано з набуттям підприємствами статусу самостійних економічних суб'єктів, які мають свободу вибору напрямів діяльності та прийняття управлінських рішень, на відміну від умов, що існували за адміністративно-командної системи господарювання.

Водночас істотно зросла роль зовнішнього середовища у функціонуванні підприємств. Збільшилася не лише кількість суб'єктів, що здійснюють прямий вплив на діяльність підприємства, а й спектр факторів опосередкованого впливу. Посилення дії як внутрішніх, так і зовнішніх чинників, а також наявність випадкових елементів у їх складі обумовлюють виникнення економічного ризику, який є невід'ємною складовою діяльності підприємств в умовах обмеженості та неповноти інформації про середовище функціонування.

Зовнішнє середовище виступає джерелом виробничих ресурсів і інформації, тоді як характеристики внутрішнього середовища визначають здатність підприємства ефективно трансформувати ці ресурси у готову продукцію або послуги. Таким чином, зовнішнє середовище можна визначити як сукупність змінних, що взаємодіють із системою «підприємство», впливають на її параметри, але не піддаються безпосередньому управлінському впливу з боку керівництва.

Внутрішнє середовище, своєю чергою, являє собою саму систему «підприємство» — впорядкований комплекс взаємопов'язаних елементів, які безпосередньо визначають процес перетворення потоків ресурсів у результати господарської діяльності.

У межах аналізу зовнішніх чинників доцільно здійснювати оцінку ризиків істотних змін, здатних вплинути на діяльність підприємства. При цьому до факторів ризику належать лише ті можливі зміни зовнішнього середовища, які на даний момент неможливо ані зменшити, ані достовірно спрогнозувати.

Фінансово-господарська діяльність підприємства залежить від впливу як економічних, так і неекономічних факторів. Окрім політико-правових чинників, вагоме значення мають економічні умови функціонування, які доцільно поділяти на фінансові та комерційні.

Комерційні фактори безпосередньо пов'язані з підприємницькою діяльністю та включають зміну ринкової кон'юнктури, коливання попиту на продукцію або послуги, появу нових конкурентів, а також особливості розрахунково-платіжних відносин із постачальниками та споживачами.

Водночас фактори неекономічного характеру також можуть спричиняти виникнення ризикових ситуацій. До них належать стихійні лиха, політичні рішення, перебої в роботі транспорту, порушення виробничих процесів (аварії, брак продукції), а також темпи технологічного розвитку.

Фінансові фактори переважно мають опосередкований вплив на діяльність підприємства та охоплюють зміну валютного курсу, рівень інфляції, прибутковість на ринках капіталу, процентні ставки за кредитами та ситуацію на фондовому ринку. Водночас існує ймовірність трансформації таких факторів у чинники прямого впливу, зокрема у разі зростання вартості обслуговування кредитів при підвищенні банками процентних ставок, що є особливо важливим у контексті фінансової стійкості підприємств.

Узагальнюючи наукові підходи різних авторів та матеріали довідкових джерел, можна виокремити ключові внутрішні фактори, що визначають фінансову стійкість підприємства, які відображено на рис. 1.4.

До внутрішнього середовища належать усі види ресурсів, якими володіє підприємство, а також його організаційна структура та корпоративна культура.

Вплив ресурсного потенціалу на результати діяльності підприємства визначається рівнем використання сучасних технологій та обладнання,

проведенням дослідницьких робіт у сфері маркетингу й технологічного вдосконалення, наявністю кваліфікованого персоналу та високим рівнем забезпеченості інформаційними ресурсами.

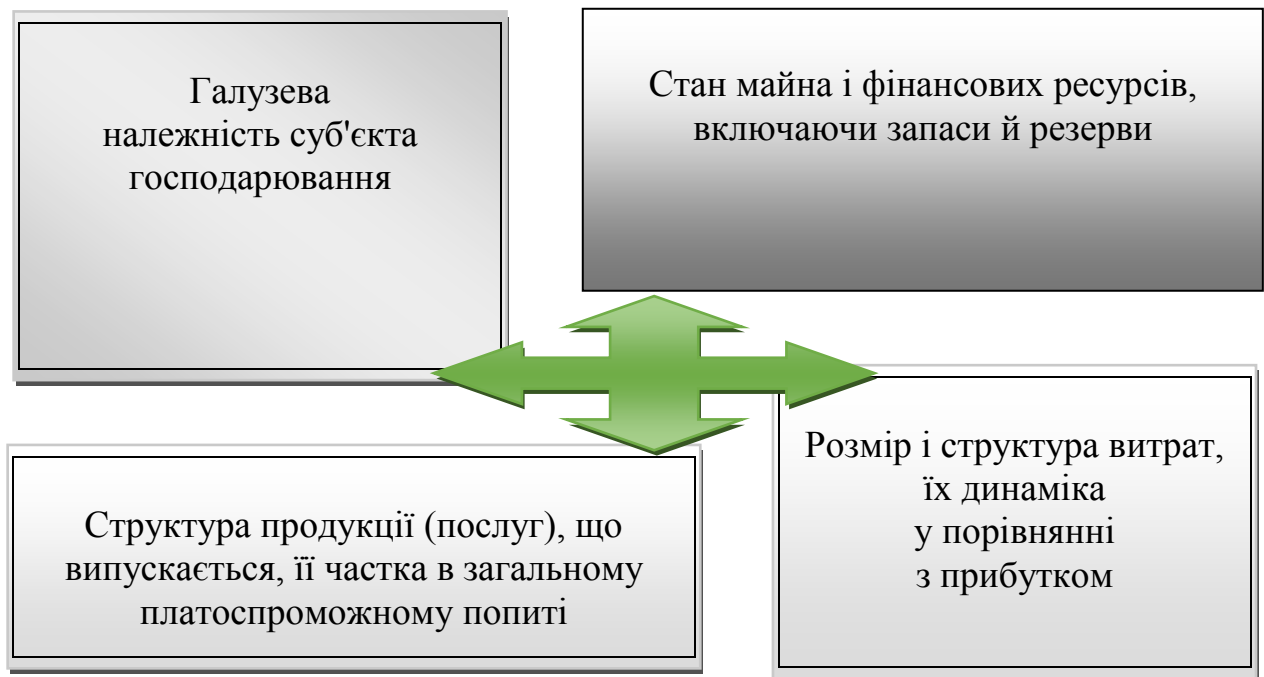


Рисунок 1.4 - Визначальні внутрішні фактори впливу на економічну стійкість підприємства

*Джерело: розроблено автором з використанням [10].*

Фактори, що впливають на діяльність підприємства, доцільно поділяти на прогнозовані та випадкові. Наявність ризику зумовлює можливість настання як несприятливих, так і сприятливих змін у середовищі функціонування підприємства, які неможливо достовірно передбачити заздалегідь.

Саме такі чинники прийнято вважати непрогнозованими або випадковими.

На сучасному етапі найбільш вагомий вплив на рівень стійкості підприємства справляють економічні та фінансові чинники.

Їх дія може призводити до виникнення кризових явищ, погіршення фінансового стану, а в окремих випадках — до банкрутства та ліквідації підприємства.

Слід зауважити, що в умовах сучасного розвитку економіки України фінансова стійкість значної кількості підприємств зазнала суттєвого погіршення.

Основними причинами цього є фінансово-економічна криза, високі темпи інфляції, а також нестабільність державної податкової та кредитної політики. Загальна економічна нестабільність негативно впливає на інвестиційний клімат у країні, знижуючи зацікавленість інвесторів у вкладенні капіталу.

Практика залучення фінансових ресурсів шляхом розміщення акцій і випуску облігацій вітчизняними підприємствами свідчить про те, що нові або маловідомі емітенти змушені залучати капітал на менш вигідних умовах, ніж підприємства з усталеною діловою репутацією та стабільними позиціями на ринку.

Здатність підприємства обслуговувати той чи інший вид джерел фінансування безпосередньо залежить від результатів його фінансово-господарської діяльності. У зв'язку з цим рішення щодо формування структури капіталу мають ґрунтуватися на всебічному та багатоваріантному прогнозуванні доходів і витрат.

На основі таких розрахунків оцінюються майбутні прибутки підприємства, можливі темпи їх зростання та рівень відхилень.

Стабільні та високі доходи, з одного боку, знижують залежність підприємства від зовнішніх джерел фінансування, а з іншого — створюють можливості для використання дешевших, хоча й потенційно більш ризикових фінансових інструментів.

### 1.3 Методологічні підходи до оцінки економічної стійкості підприємства

Високий рівень складності та динамічності соціально-економічного середовища, в якому функціонують сучасні підприємства, зумовлює об'єктивну необхідність формування ефективних механізмів управління їх розвитком.

Такі механізми мають забезпечувати здатність підприємств своєчасно й адекватно реагувати на швидкі та часто непередбачувані зміни умов господарювання.

Останніми роками важливого значення в управлінні економічними системами макро-, мезо- та мікрорівнів набуває застосування концепції сталого розвитку.

Її використання дає змогу здійснювати системний підхід до розв'язання складних і суперечливих проблем економічного зростання, обґрунтовувати ефективні стратегії розвитку з урахуванням специфіки відповідних систем, а також забезпечувати узгодженість взаємодії та баланс інтересів усіх зацікавлених сторін.

Формування механізмів і обґрунтування інструментів забезпечення сталого економічного розвитку підприємства ґрунтується на результатах оцінки рівня його економічної стійкості.

Останню доцільно розглядати як здатність підприємства зберігати внутрішню збалансованість і динамічну рівновагу в процесі розвитку, ефективно використовувати стратегічні ресурси та наявний економічний потенціал, а також досягати запланованих цільових показників за умов впливу факторів зовнішнього й внутрішнього середовища.

Відсутність єдиного універсального підходу до оцінювання економічної стійкості підприємства зумовила появу різноманітних методичних підходів, які умовно можна згрупувати за кількома ознаками.

Зокрема, залежно від кількості параметрів, що використовуються в моделі стійкості, виділяють однофакторні та багатофакторні методи оцінки. За характером показників, які застосовуються для аналізу, розрізняють методи, що базуються на статичних або динамічних оцінках.

Крім того, залежно від типу вирішального правила визначення рівня стійкості використовують підходи, засновані на темпоральному ранжуванні показників, а також методи порівняння фактичних значень із нормативними шкалами інтегральної оцінки.

Методика оцінювання економічної стійкості підприємства має ґрунтуватися на врахуванні динаміки його розвитку за основними напрямками діяльності та забезпеченні збалансованості показників за ключовими складовими стійкості. У межах даного дослідження такими складовими визначено виробничу, інноваційну, фінансову, організаційно-управлінську та маркетингову стійкість, узгоджений розвиток яких створює підґрунтя для довгострокового та сталого функціонування підприємства.

Методика оцінювання економічної стійкості підприємства в процесі його розвитку має включати комплекс взаємопов'язаних елементів. До них належать визначення завдань і цілей оцінювання, встановлення об'єктів оцінки, формування системи показників, обґрунтування послідовності проведення оцінки, вибір способів розрахунку показників, визначення джерел інформації, використання відповідних технічних засобів, а також організація самого процесу оцінювання, зокрема визначення суб'єктів оцінки та періодичності її проведення.

Адекватна оцінка економічної стійкості повинна ґрунтуватися на тих чинниках, які найбільшою мірою визначають сталість розвитку підприємства за пріоритетними напрямками його діяльності. Водночас слід зауважити, що статичні показники не завжди здатні повною мірою відобразити глибину та динаміку змін, які відбуваються в процесі розвитку підприємства.

У зв'язку з цим доцільним є перехід до використання показників динаміки, зокрема темпів зростання та темпів приросту, з урахуванням нормативних значень і закономірностей розвитку пріоритетних напрямів діяльності підприємства. Для промислових підприємств такими напрямками, як правило, є виробництво, інноваційна діяльність, організаційний розвиток, фінансова сфера та маркетинг.

Для оцінювання окремих компонентів економічної стійкості в науковій літературі запропоновано широкий спектр показників. Зокрема, фінансова стійкість підприємства оцінюється за допомогою показників, що характеризують результати його фінансово-господарської діяльності, серед

яких важливе місце посідають платоспроможність, рівень фінансової незалежності, рентабельність, ділова активність та інвестиційна стійкість.

У межах зазначеної сукупності доцільно виокремити ключові відносні показники, до яких належать коефіцієнти поточної та абсолютної ліквідності, автономії, рентабельності активів, оборотності активів і власного капіталу, а також показники оборотності дебіторської та кредиторської заборгованості.

Проблематика прогнозування економічної стійкості підприємства є надзвичайно актуальною. Вона охоплює пошук причин її можливого зниження, визначення шляхів забезпечення стійкого розвитку, ідентифікацію індикаторів, здатних завчасно сигналізувати про наближення кризових явищ, прогнозування подальшої динаміки цього процесу та розробку інструментів превентивного реагування.

Для формування динамічної моделі оцінювання економічної стійкості підприємства в процесі його розвитку необхідним є розрахунок темпів зростання приватних показників, які характеризують окремі компоненти стійкості. Саме такий підхід дає змогу комплексно оцінити поточний стан підприємства, виявити тенденції його розвитку та підвищити обґрунтованість управлінських рішень.

При цьому для кожного показника необхідно встановити нормативні значення і динаміку зміни.

Далі, у таблиці 1.3, наведено показники для кожної складової категорії економічної стійкості, а у таблиці 1.4 бажана динаміка.

Як правило, оцінювання економічної стійкості підприємства передбачає розрахунок узагальнюючого показника, який може формуватися на основі різних аналітичних моделей. У науковій літературі зустрічається підхід, згідно з яким економічна стійкість розглядається як складна багатокomпонентна система. Вона складається з окремих елементів, кожен з яких відображає певний аспект діяльності підприємства та включає власну систему показників, що характеризують його стан і динаміку розвитку.

Таблиця 1.3 - Система показників оцінки компонентів економічної стійкості підприємства

Компоненти	Показники
Виробнича стійкість	Фондорентабельність, продуктивність праці, частка нових основних виробничих фондів в сукупних основних виробничих фондах
Інноваційна стійкість	Коефіцієнти інноваційної активності, рентабельності інновацій, інноваційності інвестицій
Фінансова стійкість	Коефіцієнти поточної та абсолютної ліквідності, автономії, рентабельності активів, оборотності активів, власного капіталу, дебіторської та кредиторської заборгованості
Організаційно-управлінська стійкість	Частка управлінського персоналу в загальній чисельності персоналу, коефіцієнт стабільності кадрів, рівень автоматизації управління
Маркетингова стійкість	Частка ринку, рентабельність продажів, показник конкурентоспроможності підприємства

*Джерело: розроблено автором з використанням [1].*

Як правило, оцінювання економічної стійкості підприємства ґрунтується на розрахунку узагальнюючого показника, який може формуватися на основі різних аналітичних моделей.

У наукових підходах економічна стійкість часто розглядається як складна система, що складається з низки взаємопов'язаних складових. Кожна з них

характеризує окремий аспект діяльності підприємства та включає власну систему показників, які відображають його стан і динаміку розвитку.

При цьому слід зазначити, що не всі показники можуть бути однозначно інтерпретовані з точки зору динаміки.

У зв'язку з цим для аналізу зазвичай відбирають ті індикатори, для яких характерною є позитивна або стабільно зростаюча тенденція, що дозволяє більш коректно оцінити рівень економічної стійкості підприємства.

Підвищення ефективності прогнозування та оцінювання економічної стійкості можливе шляхом розробки спеціального алгоритму, який забезпечує комплексну та більш достовірну оцінку.

Такий підхід може базуватися на використанні системи показників, серед яких, зокрема, відношення обсягу оплачених замовником робіт до вартості активів підприємства, коефіцієнт фондівіддачі, рентабельність продукції, коефіцієнт автономії та інші.

Формування подібного алгоритму дає змогу краще зрозуміти характер взаємозв'язків між окремими показниками, а також їх вплив на інтегральний показник економічної стійкості.

Крім того, це дозволяє формувати більш обґрунтовані управлінські рекомендації щодо впливу окремих напрямів діяльності підприємства — таких як управління персоналом, використання основних виробничих фондів або оптимізація структури капіталу — на рівень його економічної стійкості.

Узагальнюючий висновок щодо рівня стійкості підприємства може формуватися на основі кількості показників, які не відповідають заданій або очікуваній динаміці розвитку.

Аналіз наукових джерел свідчить, що узагальнюючий показник економічної стійкості може розраховуватися різними способами.

Найбільш поширеною є адитивна модель, за якої інтегральний показник формується шляхом простого алгебраїчного підсумовування нормованих часткових показників.

Також у практиці досліджень використовується підхід до формування інтегрального показника, який застосовується у випадках, коли необхідно отримати узагальнені висновки щодо рівня економічної стійкості підприємства.

Водночас слід враховувати, що специфіка діяльності підприємства та масштаби його виробництва суттєво впливають на рівень економічної стійкості, що обумовлює необхідність проведення якісної, своєчасної та обґрунтованої оцінки з урахуванням індивідуальних особливостей кожного суб'єкта господарювання.

Таблиця 1.4 – Визначення динаміки показників

<b>Показники</b>	<b>Значення</b>	<b>Темп зростання</b>
<b>Виробнича стійкість</b>		
Фондорентабельність	> 1	збільшення
Продуктивність праці	> 1	збільшення
Частка нових основних виробничих фондів в сукупних основних виробничих фондах	> 0,5	збільшення
<b>Інноваційна стійкість</b>		
Коефіцієнти інноваційної активності	> 1	збільшення
Рентабельності інновацій	> 1	збільшення
Коефіцієнти інноваційності інвестицій	> 1	збільшення
<b>Коефіцієнти інноваційності інвестицій</b>		
Коефіцієнт поточної ліквідності	> 1	збільшення
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	> 1	збільшення
Коефіцієнт автономії	> 1	збільшення

## Продовження таблиці 1.4

Показники	Значення	темп зростання
Коефіцієнт оборотності активів	> 1	збільшення
Коефіцієнт оборотності власного капіталу	> 1	збільшення
Коефіцієнт рентабельності активів	> 1	збільшення
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	> 1	збільшення
Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості	< 1	збільшення
Організаційно-управлінська стійкість		
Частка управлінського персоналу в загальній чисельності персоналу	< 0,3	зниження
Коефіцієнт стабільності кадрів	> 0,5	збільшення
Рівень автоматизації управління	> 0,5	збільшення
Маркетингова стійкість		
Частка ринку	> 0,5	збільшення
Рентабельність продажів	> 0,5	збільшення

*Джерело: розроблено автором з використанням [10].*

Окрім адитивних моделей, у науковій літературі також застосовуються мультиплікативні підходи до оцінювання економічної стійкості підприємств. Зокрема, в окремих дослідженнях [4] інтегральний показник формується шляхом перемноження відносних показників, які можуть відрізнятися за змістом та мати різні діапазони значень. Водночас слід враховувати, що в межах такої моделі не допускається використання показників із нульовими або від'ємними значеннями, що певною мірою обмежує її практичне застосування.

Перевагою мультиплікативного підходу є можливість відстеження динаміки зростання або зниження узагальнюючого показника в часі. Однак його суттєвим недоліком є неможливість коректного порівняння результатів оцінювання між різними підприємствами, що знижує його універсальність.

Окрім цього, у практиці досліджень застосовуються й інші методичні підходи, зокрема матричний метод оцінювання. Його перевагою є врахування динаміки показників через використання індексів їх зростання. Водночас недоліками такого підходу є значна трудомісткість розрахунків і відносно низька точність результатів, що зумовлено відсутністю або недостатнім обґрунтуванням вагових коефіцієнтів [9].

Також у наукових роботах зустрічається експертний метод оцінювання економічної стійкості, за якого фахівці здійснюють суб'єктивну оцінку окремих складових стійкості та порівнюють їх із умовно ідеальними або еталонними рівнями.

Слід зазначити, що вчені використовують різні набори показників для оцінювання економічної стійкості підприємства, однак загалом їх можна поділити на абсолютні та відносні. У більшості випадків перевага надається саме відносним показникам [10], оскільки вони забезпечують можливість порівняння підприємств між собою незалежно від їх розміру та масштабів діяльності.

Водночас частина дослідників [3, 9] пропонує використовувати як відносні, так і абсолютні показники у комплексі. Проте застосування абсолютних величин для міжперіодного або міжпідприємницького порівняння є ускладненим через вплив інфляційних процесів, а також зміни рівня техніко-економічного розвитку підприємств. Крім того, поєднання абсолютних і відносних показників у межах єдиного узагальнюючого індикатора економічної стійкості є методично складним завданням, що потребує додаткового обґрунтування та нормування даних.

## Висновки з розділу 1

Поняття «стійкість підприємства» є динамічним, комплексним і багатограним, що відображає складність функціонування сучасних економічних систем. Залежно від специфіки досліджуваного об'єкта та умов його діяльності, існує значна кількість підходів до трактування цього поняття, кожен з яких акцентує увагу на різних аспектах стійкості та охоплює широкий спектр характеристик підприємства.

Стійке функціонування підприємства передбачає здатність системи управління забезпечувати перебування основних показників його стану та структури в межах визначеної «зони стійкості» протягом певного етапу розвитку, що відповідає заданим якісним характеристикам. Натомість стійкий розвиток слід розглядати як процес безкризових, поступових якісних змін підприємства, за якого його ключові показники залишаються в межах встановлених цільових орієнтирів.

Економічна стійкість є динамічною категорією, яка поєднує в собі як стійкість функціонування, так і стійкість розвитку підприємства відносно визначених стратегічних цілей. При цьому важливо розуміти, що підприємство може перебувати у стані відносної стабільності функціонування, коли його параметри знаходяться в межах допустимих відхилень, однак при цьому не демонструвати реального розвитку. У зв'язку з цим стійкість функціонування та стійкість розвитку не є тотожними поняттями, а лише взаємопов'язаними складовими загальної економічної стійкості.

На сучасному етапі найбільш суттєвий вплив на рівень економічної стійкості підприємств справляють економічні та фінансові чинники, які можуть як сприяти стабільному розвитку, так і призводити до виникнення кризових явищ, аж до банкрутства або ліквідації суб'єкта господарювання.

Важливо враховувати, що не всі показники можуть однозначно оцінюватися з точки зору їх динаміки. У зв'язку з цим у практичних розрахунках, як

правило, відбираються лише ті показники, для яких характерною є позитивна або очікувана стабільна динаміка розвитку.

Узагальнюючий висновок щодо рівня економічної стійкості підприємства може формуватися залежно від кількості показників, що не відповідають заданій або нормативній динаміці розвитку. У разі необхідності також застосовується формування інтегрального показника, який дозволяє отримати більш комплексну оцінку стану підприємства.

Загалом, узагальнюючий показник економічної стійкості може розраховуватися різними методами, вибір яких залежить від цілей аналізу, доступності інформації та обраної методики дослідження.

## РОЗДІЛ 2

### АНАЛІЗ ЕКОНОМІЧНОЇ СТІЙКОСТІ ТОВ «ГАГАРІН ГРУП» У СУЧАСНИХ УМОВАХ

#### 2.1 Характеристика основних напрямів діяльності ТОВ «Гагарін груп»

Економічна стійкість підприємства значною мірою залежить від ефективності його операційної діяльності. Ключову роль у забезпеченні стабільного функціонування відіграє рівень якості продукції, послуг або виконаних робіт, які формують основні результати діяльності підприємства. У цьому контексті особливого значення набуває комплексна відповідність продукції встановленим вимогам як за якісними характеристиками, так і за фінансово-економічними показниками, що безпосередньо впливає на загальний рівень стійкості підприємства.

ТОВ «Гагарін груп» — українська компанія з обмеженою відповідальністю, зареєстрована 8 серпня 2019 року в Одесі [8].

Головним напрямком діяльності є оренда та управління власним або орендованим нерухомим майном (КВЕД 68.20) [8].

Ключова інформація про товариство: ЄДРПОУ: 43161278 Юридична адреса: м. Одеса, вул. Купріна, 49 [8].

Статутний капітал складає 157000 грн [10].

Сфера діяльності компанії не обмежується лише орендою нерухомості, серед додаткових напрямків зазначено:

- будівництво;
- операції з нерухомістю;
- рекламні послуги через агентства.

Крім того, «Гагарін груп» подала заявки на реєстрацію торгових марок: Gagarinn Plaza Shopping Center, Gagarinn Hotel Group, Gagarinn Food Hub Restaurant [8].

Основні сфери діяльності наведено на рисунку 2.1.



Рисунок 2.1 – Основні сфери діяльності компанії

*Джерело: складено на основі [8].*

Економічна стійкість підприємства передбачає його здатність своєчасно аналізувати стан зовнішнього середовища, оперативно оцінювати зміни кон'юнктури на товарних ринках і ринках факторів виробництва, а також враховувати вплив цих змін на власну діяльність.

Важливою складовою є також уміння підприємства адаптуватися до динамічних умов господарювання шляхом постійного моніторингу потреб споживачів і ринкового попиту, а також через гнучке пристосування виробничих потужностей для забезпечення ефективного виконання основних функцій.

Значну роль у забезпеченні економічної стійкості відіграє організаційна структура управління підприємством, яка визначає його статус, а також формує напрями економічної, правової та адміністративно-управлінської діяльності. Для підвищення стабільності та керованості такої структури часто використовується блоковий підхід, за якого підприємство розглядається як

сукупність окремих функціональних блоків, що перебувають у тісній взаємодії між собою.

Стійкість окремих структурних блоків безпосередньо впливає на ефективність функціонування підприємства в цілому.

У цьому контексті стійкість організаційної структури можна визначити як здатність підприємства формувати та адаптувати управлінські механізми, необхідні для досягнення стратегічних і поточних цілей, що, у свою чергу, сприяє зміцненню його загальної економічної стабільності [15].

Важливою складовою забезпечення ефективної діяльності підприємства є маркетингова функція, яка сприяє досягненню оптимального балансу між попитом і пропозицією на продукцію або послуги певного виду та асортименту. Крім того, вона забезпечує ефективне просування продукції від виробника до кінцевого споживача, скорочуючи час та підвищуючи результативність ринкових процесів.

У межах маркетингової стратегії основна увага приділяється управлінню підприємницькою діяльністю з чіткою орієнтацією на потреби цільових споживачів. Це включає заходи щодо формування та стимулювання попиту, організації надання послуг, визначення конкурентоспроможної цінової політики, а також координацію планування та фінансового забезпечення діяльності.

Враховуючи значення маркетингової складової економічної стійкості, підприємство, з одного боку, прагне до розширення ринкової присутності та збільшення своєї частки на ринку, а з іншого — активно шукає нові перспективні напрями розвитку та вдосконалення діяльності.

У практичному аспекті інтереси компанії є багатограними, однак більш стабільним напрямом діяльності є готельний бізнес.

Зокрема, Gagarrinn Hotel Group функціонує переважно у сегменті mid-urpscale, поєднуючи бізнес- та leisure-формати обслуговування.

Далі наведемо характеристику позиції цього напрямку на ринку (таблиця 2.1).

Таблиця 2.1 – Порівняльна характеристика Gagarinn Hotel Group

Сегмент	Лідер	Сильні сторони локації	Переваги або недоліки Gagarinn Hotel Group у порівнянні
Преміальний	M1 Club Hotel Odesa	<ul style="list-style-type: none"> <li>- сильний преміальний брендінг;</li> <li>- розміщення на морському узбережжі;</li> <li>- міжнародний рівень сервісу;</li> <li>- ресторанна складова;</li> <li>- проведення престижних заходів.</li> </ul>	Проти M1 у Gagarinn: <ul style="list-style-type: none"> <li>- нижчий ADR,</li> <li>- більш слабка позиція в преміальному сегменті,</li> <li>- але краща доступність для середнього рівня</li> </ul>
Історична преміальна позиція	Bristol	<ul style="list-style-type: none"> <li>- історичний бренд;</li> <li>- центр міста;</li> <li>- висока репутація.</li> </ul>	Переваги: сучасність, більш привабливе розташування для нічних заходів.
Бізнес-заходи	Radisson Hotel City Centre Odesa	<ul style="list-style-type: none"> <li>- міжнародна система бронювання;</li> <li>- екосистема лояльності;</li> <li>- стандарти;</li> <li>- корпоративні контракти;</li> <li>- довіра іноземців.</li> </ul>	Слабший через: локальність бренду; відсутність глобальної системи лояльності; меншу міжнародну пізнаваність.
Бутік отель	Ribas Duke Boutique Hotel	<ul style="list-style-type: none"> <li>- дуже високі рейтинг від відвідуючих;</li> <li>- сервіс;</li> <li>- значний досвід у цьому напрямі.</li> </ul>	Ринок більш вимогливої клієнтури цінує не масштаб, а персоналізований досвід.
Mass Arcadia segment	Gagarinn Hotel Group	<ul style="list-style-type: none"> <li>- дуже сильна локація Arcadia;</li> <li>- великий номерний фонд;</li> <li>- конференції/заходи потенціал;</li> <li>- хороше співвідношення ціна/якість;</li> <li>- активне нічне життя;</li> <li>- монофункціональна екосистема (готель, роздрібна торгівля, розваги).</li> </ul>	Знаходиться “посередині”: не ultra-luxury але вже не economy. Це найскладніший сегмент - hospitality. 1. Перетворення на lifestyle ecosystem (готель, розваги, їжа, коворкінг). 2. Сильний digital brand. 3. Власна система лояльності. 4. Фокус на MICE/events. 5. Long-stay apartments. 6. Партнерство з міжнародною мережею.
Budget/mass tourism	Отель "Ok Odesa"	<ul style="list-style-type: none"> <li>- нижча ціна;</li> <li>- великий потік масового туриста;</li> <li>- відомий бренд.</li> </ul>	Відрізняється дизайном, новішими номерами, атмосферою.

Джерело: розробка з використанням [8, 10].

Готель формату Arcadia lifestyle позиціонується не лише як місце тимчасового проживання, а як простір, що продає атмосферу, стиль життя, емоції та унікальний клієнтський досвід (experience). Додатково важливими напрямками діяльності є організація конференц-сервісу та надання послуг туристичного розміщення.

Gagarinn Food Hub — це ресторанний комплекс, що входить до складу Gagarinn Hotel Group та інфраструктури Gagarinn Plaza, розташованого в районі Аркадія.

Заклад позиціонується як кухня різного напрямку, орієнтований на туристів, гостей готелю, учасників бізнес-заходів, а також місцевих відвідувачів.

Формат роботи поєднує концепцію ресторанного комплексу та фуд-хол, передбачаючи наявність декількох функціональних зон і інтеграцію з готельною та торгово-розважальною інфраструктурою, що забезпечує модель бізнес заходів і відпочинку.

У меню представлено широкий спектр кухень: європейська, японська, українська, морська, гриль-напрямок, а також суші, піца, коктейлі і десерти.

Така різноманітність дозволяє охоплювати різні сегменти споживачів, однак одночасно формує підвищену складність операційних процесів. Зокрема, це може призводити до зростання витрат, збільшення обсягів списань, високої завантаженості кухні та персоналу, а також ускладнення управління якістю. Додатковим фактором впливу є сезонність попиту, характерна для району Аркадія.

Серед типових операційних викликів можна відзначити затримки в обслуговуванні, нерівномірну якість сервісу, а також перевантаженість операційних процесів у пікові періоди.

Ключовою стратегічною проблемою функціонування Gagarinn Food Hub є прагнення одночасно поєднати функції ресторану при готелі, майданчика для сімейних заходів та простору для вечірніх і нічних подій. Така багатофункціональність, з одного боку, розширює цільову аудиторію, але з

іншого — ускладнює операційну модель та створює ризик розмиття бренду [10].

Таким чином, діяльність компанії характеризується високим рівнем диверсифікації: це дозволяє зменшувати фінансові ризики та підвищувати стійкість до коливань попиту, проте водночас ускладнює управління операційними процесами та потребує більш ефективної координації всіх напрямів діяльності.

## 2.2 Оцінка фінансової стійкості компанії ТОВ «Гагарін груп»

Процес оцінювання фінансової стійкості будь-якого підприємства може здійснюватися із застосуванням традиційних методів фінансового аналізу, однак із обов'язковою адаптацією до специфіки його діяльності. Це положення є актуальним і для досліджуваної компанії, оскільки особливості її функціонування суттєво впливають на результати фінансових оцінок.

Використання універсальних методик без урахування індивідуальних характеристик підприємства може призводити до спотворення аналітичних результатів та некоректних висновків.

Саме тому важливим етапом є чітке визначення меж та системи ключових показників, які підлягають аналізу.

У сучасній науковій літературі та практиці спостерігається тенденція до розроблення нових підходів і вдосконалення систем показників, що мають на меті підвищення об'єктивності оцінювання фінансової стійкості підприємств.

З огляду на нестабільність зовнішнього середовища, яка суттєво впливає на фінансово-економічний стан суб'єктів господарювання, інтерес до досліджень у цій сфері постійно зростає.

Фінансова стійкість як комплексна економічна категорія передбачає використання системи взаємопов'язаних коефіцієнтів, які відображають ключові аспекти фінансової діяльності підприємства та його загального економічного стану.

Водночас кожен із існуючих методів оцінювання фінансової стійкості має як переваги, так і певні обмеження.

У зв'язку з цим особливої актуальності набуває розробка методичного підходу, який би забезпечував максимально об'єктивну оцінку реального фінансового стану підприємства, вимагав мінімально необхідного обсягу вихідної інформації, дозволяв здійснювати комплексний аналіз основних напрямів його діяльності та слугував би основою для формування практичних рекомендацій щодо зміцнення фінансової позиції компанії.

Прибуток після оподаткування, що залишається у розпорядженні підприємства, у науковій літературі та практиці зазвичай визначається як чистий прибуток [7, 8].

Для оцінювання фінансового потенціалу компанії доцільним є аналіз динаміки її прибутковості.

Проведений аналіз змін загального фінансового результату свідчить про суттєве скорочення обсягу чистого прибутку порівняно з його рівнем на початку звітного періоду, що може вказувати на погіршення фінансових результатів діяльності підприємства.

У таблиці 2.2 наведено динаміку фінансових результатів.

Таблиця 2.2 – Динаміка фінансових результатів компанії

Показник	Рік					
	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Дохід, тис. грн	17175,9	36434,2	21579,2	52153,7	49799,4	52526,6
Темп росту, %	100,0	211,1	123,7	305,7	288,5	305,5
Чистий прибуток, тис.грн	-41831,0	- 29457,8	-29818,3	22292,6	2493,5	20747,3
Темп росту, % (розрахунок збільшення прибутку)	100,0	141,4	269,7	253,7	204,9	248,8

## Продовження таблиці 2.2

Показник	Рік					
	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Рентабельність	-243,5	-64,4	-38,2	42,7	5,0	39,5
Темп росту, %	100,0	173,8	215,6	217,2	202,1	216,0
Рентабельність продажів	-243,6	-80,8	-138,1	42,3	4,1	38,4
Темп росту, %	100,0	66,8	143,2	186,7	101,9	115,8

Джерело: розробка з використанням [8].

Більш наочно рівень ефективності наведено на рисунку 2.2.

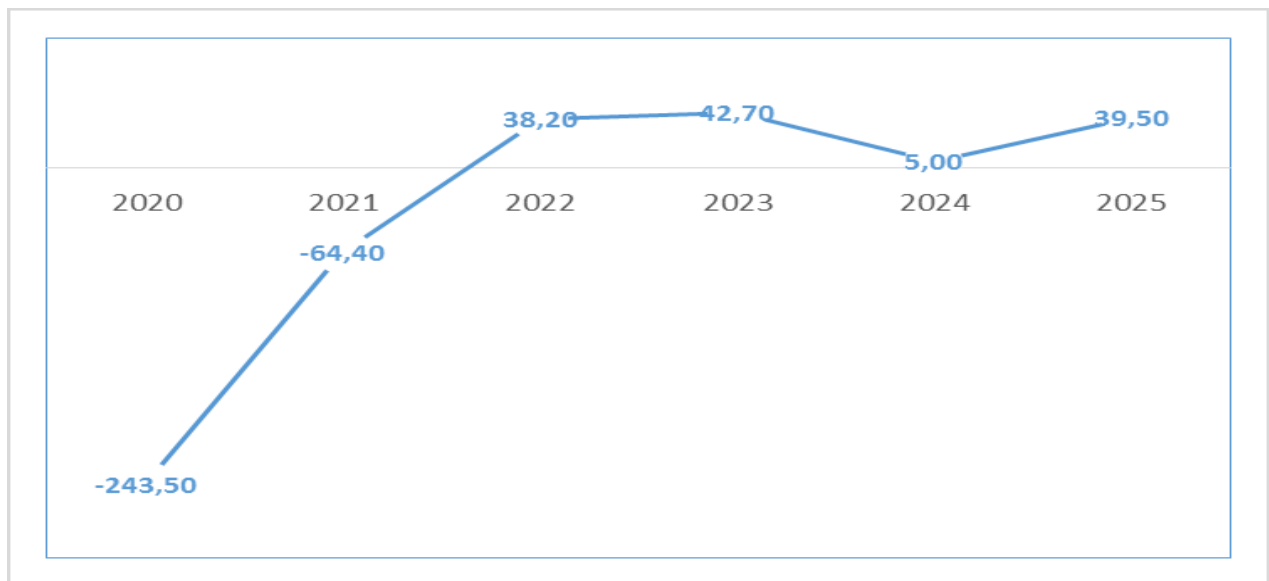


Рисунок 2.2 – Динаміка рентабельності

Джерело: розробка з використанням [8].

Динаміка доходів підприємства не демонструє чітко вираженої тенденції. Найнижчі показники були зафіксовані у 2020 та 2022 роках, тоді як у період 2023–2025 років доходи характеризуються відносною стабільністю.

Водночас слід зазначити, що коливання витрат суттєво впливають на формування кінцевого фінансового результату, зокрема на рівень прибутковості підприємства.

Далі доцільно перейти до аналізу основних складових балансу, а саме активів і пасивів.

На жаль, спостерігається тенденція до зниження загального обсягу активів підприємства (табл. 2.3).

Таблиця 2.3 – Динаміка активів і зобов'язань компанії

Показник	Рік					
	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Активи, тис.грн	418634,8	413335,4	393240,5	376996,5	328455,1	300093,7
Темп росту, %	100,0	98,8	95,1	90,2	78,46	71,7
Зобов'язання, тис. грн	143766,3	162758,0	172481,4	195616,6	144581,7	98124,3
Темп росту, %	100,0	113,2	120,2	136,4	100,6	68,5

Джерело: розробка з використанням [8].

Динаміка активів і зобов'язань загалом має подібний характер порівняно з 2020 роком, однак коливання зобов'язань є більш різкими.

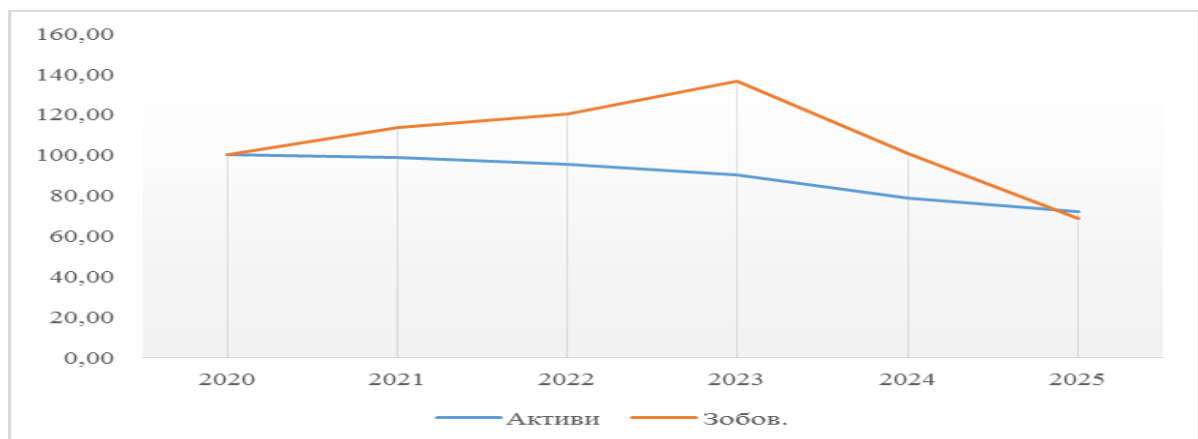


Рисунок 2.3 – Динаміка активів і зобов'язань, %

Джерело: розробка з використанням [8].

Зокрема, до 2023 року спостерігається їх зростання, після чого відбувається помітне зниження.

Водночас обсяг активів протягом усього досліджуваного періоду демонструє поступову, але стабільну тенденцію до зменшення.

Порівняльна оцінка обсягів активів і зобов'язань свідчить, що зобов'язання становлять близько 33 % від загальної вартості активів. Водночас основна частина ресурсів підприємства формується за рахунок власних джерел фінансування, що відображено на рис. 2.4.

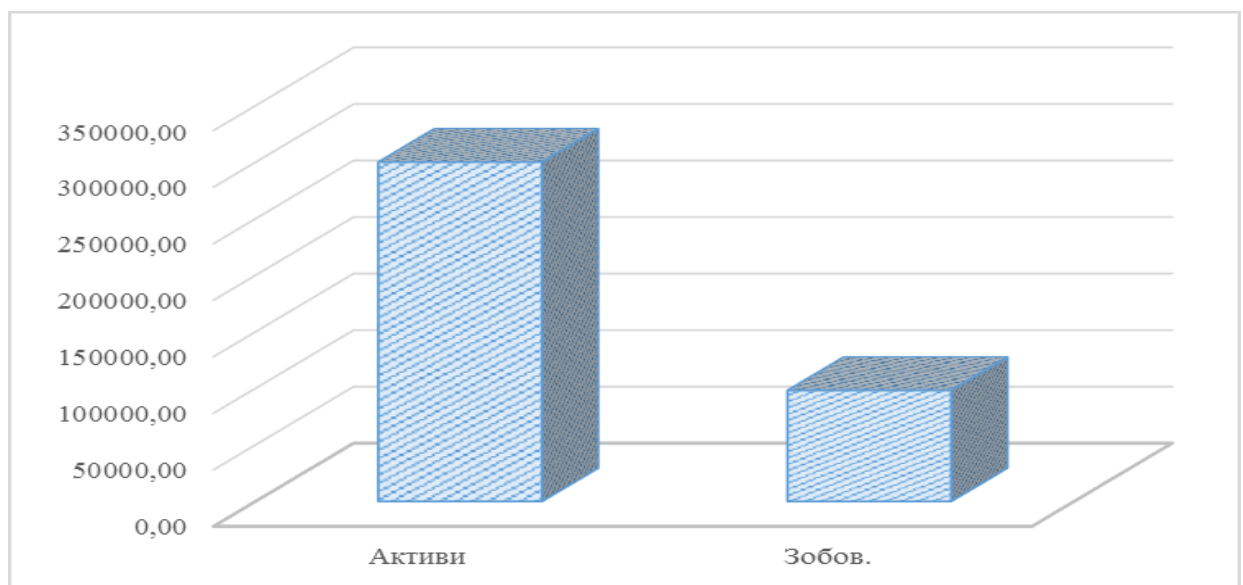


Рисунок 2.4 – Співвідношення активів і зобов'язань у 2025 році, тис. грн.

*Джерело: розробка з використанням [8].*

Для забезпечення більш точного та обґрунтованого аналізу фінансової стійкості підприємства доцільно застосовувати комплексний підхід.

Це означає, що оцінювання має здійснюватися не лише на основі окремих методик, а й у поєднанні з аналізом показників прибутковості та руху грошових потоків, що дозволяє сформувати більш цілісне уявлення про фінансовий стан суб'єкта господарювання.

Сучасні системи показників оцінювання фінансової стійкості підприємств дедалі більше орієнтуються на врахування розширеного спектра економічних параметрів, включаючи нематеріальні активи.

У цьому контексті важливим є формування структурованого набору індикаторів, що дозволяють комплексно оцінити фінансовий стан підприємства.

Розробка відповідних методичних підходів передбачає врахування балансових показників, структури капіталу, а також нематеріальних активів, зокрема гудвілу.

Подальший розвиток таких підходів залишається предметом наукових досліджень.

Водночас важливо враховувати, що коригування меж значень фінансових показників повинно здійснюватися з урахуванням специфіки діяльності конкретного підприємства.

Умови ринкової економіки сприяють трансформації підходів до трактування поняття «фінансова стійкість» та вдосконаленню системи показників її оцінювання.

Фінансову стійкість доцільно розглядати як якісну характеристику фінансового стану підприємства, що відображає його здатність залишатися платоспроможним і незалежним від надмірної залежності від зовнішніх джерел фінансування у довгостроковій перспективі.

Вона враховує вплив змін як внутрішнього, так і зовнішнього середовища та передбачає підтримання оптимального співвідношення між власним і позиковим капіталом.

Забезпечення належного рівня фінансової стійкості потребує формування продуманої фінансової стратегії, яка включає ідентифікацію та мінімізацію ризиків у внутрішньому й зовнішньому середовищах, а також використання наявних можливостей для зміцнення фінансового стану та забезпечення сталого розвитку підприємства в майбутньому.

Результати діяльності суб'єкта господарювання мають бути збалансовано розподілені між основними зацікавленими сторонами — державою, власниками, кредиторами та споживачами, оскільки вони є взаємопов'язаними учасниками макроекономічного фінансового обороту.

Однобічний перерозподіл економічних вигід можливий лише в короткостроковому періоді, тоді як довгострокова ефективність ґрунтується на збалансованому русі капіталу між усіма учасниками процесу з урахуванням рівномірного розподілу витрат і результатів діяльності [5].

Фінансові показники підприємства відображають ефективність його функціонування та формують цілісну систему ключових індикаторів, необхідних для об'єктивної оцінки фінансово-економічного стану [15].

Прибуток є частиною виручки підприємства, що залишається після покриття всіх витрат, пов'язаних із виробничою та комерційною діяльністю. Валовий прибуток визначається як різниця між загальною виручкою та виробничими витратами, включаючи собівартість продукції та послуг, розраховану за методом повних або часткових витрат [15].

Операційний прибуток, у свою чергу, формується як валовий прибуток за вирахуванням адміністративних, збутових та інших операційних витрат. В умовах ринкової економіки саме виробничі витрати є одним із ключових факторів, що суттєво впливають на фінансовий стан підприємств, зокрема портової галузі.

Для забезпечення стабільного та ефективного функціонування підприємства необхідним є систематичне порівняння отриманих результатів із понесеними витратами у грошовому вираженні.

На завершення доцільно перейти до структурного аналізу балансу підприємства. Для оцінювання змін активів, власного та позикового капіталу за звітний період використовується трансформований бухгалтерський баланс. У межах такого підходу активи підприємства доцільно розглядати як майно з поділом на грошову та негрошову складові, що дозволяє глибше проаналізувати їх структуру та динаміку [15].

$$I = ИФ = Ингф + Игф, \quad (2.1)$$

де  $I$  - активи компанії, тис. грн;

*ИФ* - активи компанії у майнової формі, тис. грн;

*Игф* - активи компанії у грошовій формі, тис. грн;

*Ингф* - активи компанії, які не мають грошову форму, тис. грн.

До складу майна у негрошовій формі належать усі необоротні активи підприємства, а також значна частина оборотних активів.

Зокрема, до цієї групи відносять запаси сировини, матеріалів та інших матеріальних ресурсів, витрати незавершеного виробництва, готову продукцію, відвантажені товари, витрати майбутніх періодів, а також інші види запасів.

Окремо до цієї категорії включається податок на додану вартість, а також уся дебіторська заборгованість, включно з виданими авансами контрагентам.

Майно у грошовій формі, своєю чергою, охоплює грошові кошти підприємства, короткострокові фінансові інвестиції та інші оборотні активи, які безпосередньо представлені у грошовому вираженні або характеризуються високим рівнем ліквідності.

Такий поділ є важливим, оскільки під час аналізу фінансово-економічного стану підприємства особливе значення має оцінка його платоспроможності та ліквідності, де перевага надається саме активам у грошовій формі.

При цьому слід враховувати, що дебіторська заборгованість, яка відображає зобов'язання інших осіб перед підприємством, не може розглядатися як безпосередній платіжний засіб у поточний момент часу.

Хоча вона має вартісну оцінку, однак фактично ще не трансформована у грошову форму.

Тому віднесення дебіторської заборгованості до складу грошових активів є методологічно некоректним [15].

Аналогічно, видані аванси також не можуть вважатися грошовими коштами підприємства, оскільки на момент їх надання вони вже закріплені за конкретним контрагентом і не можуть бути використані як вільний платіжний ресурс.

Переходячи від класифікації майна за його формою до аналізу за змістом, варто розглянути подальшу деталізацію [15]:

$$I = II = BK + PK, \quad (2.2)$$

де  $I$  – капітал компанії, тис. грн;

$BK$  - власний капітал компанії, тис. грн;

$PK$  - позиковий капітал компанії, тис. грн.

Провівши класифікацію майна за формою та змістом, доцільно перейти до узгодження цих двох підходів з метою відновлення їхньої єдності в межах бухгалтерського балансу. Такий етап є важливим для комплексного аналізу фінансово-економічного стану підприємства, оскільки дозволяє розглядати активи та джерела їх формування у взаємозв'язку.

Поняття єдності форми і змісту має принципове значення для фінансового аналізу.

Для її досягнення в процесі аналізу перегрупованих статей балансу пропонується застосовувати метод накладення, який передбачає поєднання класифікації майна за формою (грошове та негрошове) і за змістом (власні та позикові джерела).

У результаті такого підходу форма отримує відповідне економічне наповнення, а зміст — чітке структурне відображення.

Результатом застосування цієї методики є формування двох аналітичних матриць, у яких майно підприємства систематизується за різними критеріями: за формою та за джерелами формування.

Перша з них, наведена в таблиці 2.4, виступає уніфікованим інструментом статичного представлення балансу.

Вона відображає взаємозв'язок між елементами активів і пасивів на початок і кінець звітного періоду, дозволяє проаналізувати структуру майна та виявити домінування окремих його складових або джерел фінансування у конкретний момент часу.

Заповнення даної таблиці дає змогу не лише визначити загальний обсяг власного капіталу підприємства, але й деталізувати його структуру, зокрема виділити грошову (*СКгф*) та негрошову (*СКнгф*) складові, що не завжди достатньо чітко простежується у традиційній формі бухгалтерського балансу. Аналогічно, грошові активи (*Икф*) можуть бути розподілені на власні (*ВКгф*) та позикові (*ПКгф*) компоненти, що дозволяє більш точно оцінити структуру фінансових ресурсів підприємства.

Перевагою такого підходу є відновлення цілісного взаємозв'язку між формою та змістом майна, коли кожен елемент балансу одночасно розглядається як з позиції активів, так і з позиції джерел їх формування. Подвійне представлення інформації — у вигляді рядків (форма) та стовпців (джерела) — забезпечує більш глибоке та системне розуміння структури підприємства, а також спрощує інтерпретацію облікових даних.

Запропонований підхід був використаний при формуванні балансу за 2025 рік.

Водночас слід зазначити, що аналогічна структура загалом характерна і для всього досліджуваного періоду, з незначними коливаннями окремих показників.

На основі викладеного сформуємо таблицю 2.4 для звітного періоду.

Таблиця 2.4 - Уніфікований баланс компанії в статистиці

		<i><b>И</b></i>		<b>Разом</b>
		<b>Власне майно</b>	<b>Позикове майно</b>	
<i><b>ИФ</b></i>	Майно у не грошовій формі	<i>ВКнгф</i> = 62,00	<i>ПКнгф</i> = 33,00	<i>Ингф</i> = 95,00
	Майно у грошовій формі	<i>ВКгф</i> = 5,00	<i>ПКгф</i> = 0,00	<i>Игф</i> = 5,00
<b>Разом</b>		<i>ВК</i> = 67,00	<i>ПК</i> = 33,00	<i>И</i> = 100,00

Джерело: розробка з використанням [8,15].

Слід зауважити, що в межах даного дослідження було прийнято низку припущень, відповідно до яких активи негрошової форми переважно формуються за рахунок власного капіталу підприємства.

Водночас показником абсолютної платоспроможності, тобто здатності підприємства виконувати свої зобов'язання виключно за рахунок наявних грошових ресурсів, може виступати лише грошовий капітал [15].

$$ГК = ВК - Ингф = Игф - ПК = Вкгф - Пкнгф, \quad (2.3)$$

Насамперед приймається, що індикатор фінансової стабільності має бути величиною позитивним, при цьому має виконуватися наступні умови [15]:

$$ГК > 0 \quad (2.4)$$

Компанія не має вільні власні грошові кошти ( $ГК = -28$ ).

$$Игф > ПК \quad (2.5)$$

Для компанії  $Игф$  менш ніж  $ПК$ .

$$ВК > Ингф \text{ або } Игф + ВК > И \quad (2.6)$$

Також не виконується и це рівняння.

На практиці це означає, що у компанії не залишається джерел власних коштів у грошовій формі для подальшого розвитку, в умовах якщо всі зобов'язання були б погашені одночасно.

Показники, що розраховуються наступними продовжують оцінку.

Трьом показникам оцінки наявності джерел фінансування запасів відповідають три показники забезпеченості запасів джерелами їх фінансування [15]:

1. Надлишок або дефіцит власних коштів ( $\Phi^B$ ) [15]:

$$\Phi^B = B - 3n, \quad (2.7)$$

де  $Zn$  — запаси.

2. Надлишок або дефіцит власних та довгострокових позикових коштів ( $\Phi BД$ ) [15]:

$$\Phi^{BД} = BД - Zn, \quad (2.8)$$

3. Надлишок або дефіцит загальних коштів ( $\Phi ЗК$ ) [15]:

$$\Phi^{ЗК} = ЗК - Zn, \quad (2.9)$$

Для визначення типу фінансової стійкості відповідно до цього підходу використовують трьохкомпонентний показник [15]:

$$S = \{S1 (\pm \Phi^B), S2 (\pm \Phi^{BД}), S3 (\pm \Phi^{ЗК})\}, \quad (2.10)$$

Розрахунок показників представлено в таблиці 2.5.

Таблиця 2.5 - Характеристика фінансової стійкості

Назва показника	Значення показника (є відносної величиною)
Наявність власних оборотних коштів ( $B$ )	- 2,00
Наявність власних та довгострокових позикових коштів ( $BД$ )	1,00
Наявність загальних коштів ( $ЗК$ )	31,00
Надлишок або дефіцит власних коштів ( $\Phi B$ )	- 32,00
Надлишок чи дефіцит власних та довгострокових позикових коштів ( $\Phi BД$ )	-29,00
Надлишок чи дефіцит загальних коштів ( $\Phi ЗК$ )	1,00
Тип фінансової стійкості: передкризовий стан	$\Phi B < 0; \Phi BД < 0;$ $\Phi ЗК \geq 0$

Джерело: розробка з використанням [8].

Фінансова стійкість підприємства визначається як стан, що характеризує ефективно й збалансоване використання фінансових ресурсів, оптимальне співвідношення між власним та залученим капіталом, збереження господарської незалежності навіть в умовах зовнішньої нестабільності.

У сукупності це забезпечує стабільне функціонування підприємства та створює передумови для його подальшого розвитку.

Для підтримання ефективної діяльності компанії важливим є комплексне дослідження факторів, що впливають на її фінансову стійкість.

Проведений аналіз свідчить, що з позиції забезпеченості власними коштами для формування необхідних запасів рівень фінансової стійкості підприємства є досить високим.

Водночас досягнення належного рівня фінансової стійкості потребує збалансованого використання як власного, так і залученого капіталу.

Важливою умовою фінансової стабільності також є наявність достатнього обсягу фінансових ресурсів, які забезпечують можливість надання конкурентоспроможних послуг і стабільне формування прибутку.

Основною метою аналізу фінансової стійкості є визначення здатності підприємства протидіяти негативному впливу зовнішніх, внутрішніх та випадкових факторів, що впливають на його фінансовий стан.

Результатом такого аналізу є висновок щодо спроможності підприємства ефективно здійснювати господарську діяльність, отримувати прибуток в умовах економічної самостійності та зберігати досягнутий фінансовий стан у довгостроковій перспективі.

Для ефективного управління фінансовою стійкістю необхідно враховувати одну з ключових умов її забезпечення — стабільну платоспроможність, яка значною мірою залежить від достатньої частки власного капіталу в структурі джерел фінансування.

Як зазначалося у першому розділі, фінансова стійкість тісно пов'язана з виробничою стійкістю, адже лише ефективно організований виробничий процес здатний забезпечити стабільне формування прибутку.

У той же час організація виробництва неможлива без належного рівня фінансового забезпечення.

Для проведення комплексного та глибокого аналізу доцільно використовувати систему показників, що охоплює капітальну стійкість, ділову активність, ліквідність, платоспроможність та ефективність управління.

У межах цих груп показників доцільно сформувати трирівневу систему інтегральної оцінки, яка базується на фактичних та нормативних значеннях індикаторів антикризової стійкості.

Такий підхід дозволяє моделювати альтернативні стратегії розвитку підприємства з урахуванням виявлених факторів і тенденцій.

Узагальнені показники фінансового стану підприємства наведено в таблиці 2.6.

Водночас слід зазначити, що ефективність використання капіталу, інвестованого в оборотні активи, демонструє тенденцію до поступового зниження.

Таблиця 2.6 - Показники фінансового стану компанії

<b>Показники</b>	<b>2023</b>	<b>2024</b>	<b>2025</b>
Коефіцієнт автономії	0,48	0,56	0,67
Оборотність власного капіталу	0,27	0,28	0,24
Коефіцієнт поточної (загальної) ліквідності (покриття)	1,1	1,3	1,7
Оборотність активів	0,13	0,15	0,17
Оборотність кредиторської заборгованості	0,29	0,33	0,53

*Джерело: розробка з використанням [8].*

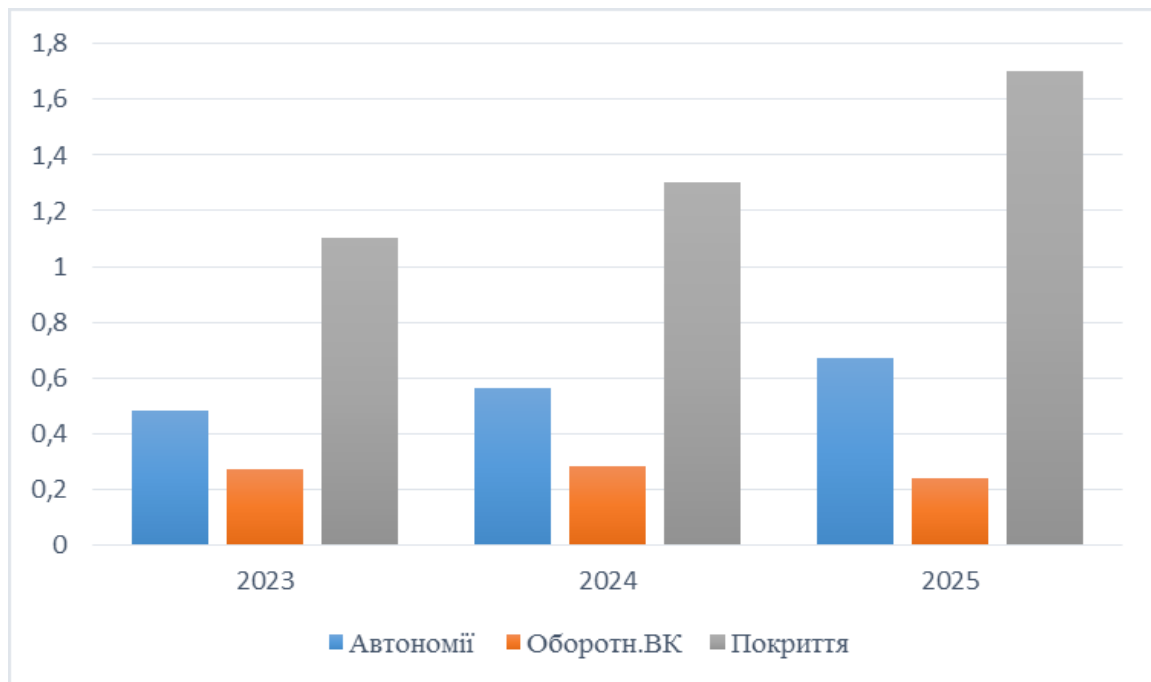


Рисунок 2.5 – Динаміка показників фінансового стану

Джерело: розробка з використанням [8].

Інтенсивність використання цього виду активів також має тенденцію до зниження, хоча при цьому спостерігається скорочення періоду обороту окремих груп оборотних активів. Водночас загальний рівень ліквідності підприємства демонструє спадну динаміку.

Структура капіталу, яку використовує підприємство, суттєво впливає на ключові аспекти його діяльності, охоплюючи не лише фінансову, а й операційну та інвестиційну сфери.

Вона відіграє важливу роль у формуванні кінцевих результатів функціонування підприємства, визначаючи рівень рентабельності активів і власного капіталу, а також показники фінансової стійкості та ліквідності.

Крім того, структура капіталу формує баланс між прибутковістю та рівнем ризику в процесі розвитку підприємства.

Щодо оптимізації структури капіталу, то це поняття передбачає формування такого співвідношення між власними та залученими джерелами фінансування, за якого підприємство здатне забезпечити максимально можливий рівень прибутковості та рентабельності при прийнятному рівні фінансового ризику.

## 2.3 Оцінка рівня економічної стійкості

Забезпечення економічної стійкості через підвищення інноваційної активності ґрунтується на підтриманні стабільного розвитку підприємства в умовах впровадження новітніх технологій та сучасних управлінських рішень. Безперервний пошук ефективних бізнес-моделей, удосконалення технологічних процесів, оновлення продуктового портфеля, а також освоєння нових ринків збуту дає змогу підприємству зміцнювати конкурентні позиції та зберігати стійке положення на ринку.

Важливим елементом цього процесу є безперервний пошук і впровадження більш ефективних бізнес-моделей, які забезпечують оптимізацію ресурсів, зниження витрат та підвищення результативності діяльності.

Паралельно здійснюється вдосконалення технологічних процесів, що дозволяє підвищувати якість продукції або послуг, скорочувати виробничі цикли та підвищувати загальну ефективність операційної діяльності підприємства. Окрему роль відіграє постійне оновлення продуктового та сервісного портфеля, що сприяє кращому задоволенню потреб споживачів і формуванню стійкого попиту на ринку.

Крім того, важливим напрямом є освоєння нових ринків збуту, що дозволяє диверсифікувати діяльність підприємства, зменшувати залежність від окремих сегментів ринку та підвищувати його загальну фінансову стабільність.

У сукупності зазначені процеси сприяють зміцненню конкурентних позицій підприємства, формуванню його інноваційного потенціалу та забезпеченню стійкого функціонування в умовах високої ринкової динаміки. Водночас багатогранність напрямів діяльності підприємства ускладнює проведення комплексної оцінки його ефективності, яка часто має певною мірою умовний характер.

Для визначення рівня інноваційної стійкості застосовується система різноманітних показників, які зазвичай поділяють на дві основні групи:

індикатори, що характеризують матеріально-технічний стан підприємства, та показники, що відображають його інтелектуальний і кадровий потенціал.

Вибір конкретної системи показників залежить від обраної інноваційної стратегії розвитку підприємства.

Формування переліку коефіцієнтів для оцінювання інноваційної стійкості має враховувати як ефективність реалізації інвестиційних проєктів, так і загальні інвестиційні можливості компанії.

Доцільним є включення до аналізу лише тих показників, які забезпечують об'єктивне та репрезентативне відображення рівня інноваційного розвитку підприємства.

Особливістю підприємств сфери послуг є необхідність оцінювання якості наданих сервісів у межах виробничої складової діяльності.

При цьому оцінка інноваційної та загальної економічної стійкості часто базується на експертних підходах, що певною мірою зумовлює наявність суб'єктивного компоненту.

З огляду на специфіку діяльності підприємства важливо розглядати інноваційну складову в контексті різних напрямів його функціонування. Так, виробнича складова передбачає аналіз якості послуг, тоді як маркетингова — врахування змін ринкової кон'юнктури та структури попиту.

У випадку підприємств, що здійснюють перевалку вантажів, особливу увагу слід приділяти оцінюванню динаміки ринкової частки за окремими видами діяльності.

Таблиця 2.7 – Перелік індикаторів оцінки рівня економічної стійкості для компанії

Показники	Значення	Темп зростання
<b>Виробнича стійкість компанії</b>		
Рівень якості наданих послуг	-	збільшення
Рівень ефективності праці персоналу	-	збільшення

## Продовження таблиці 2.7

<b>Показники</b>	<b>Значення</b>	<b>Темп зростання</b>
Питома вага оновлених виробничих фондів	> 0	збільшення
<b>Стійкість інноваційного розвитку компанії</b>		
Показники інтенсивності інноваційної діяльності	> 1,0	збільшення
Показник прибутковості інноваційних рішень	> 1,0	збільшення
Показник інноваційної спрямованості інвестицій	> 1,0	збільшення
<b>Рівень фінансової надійності компанії</b>		
Показник поточної платоспроможності	> 1,0	збільшення
Рівень прибутковості активів компанії	> 0,1	збільшення
Показник фінансової незалежності	> 0,5	збільшення
Показник швидкості обігу активів	> 0,2	збільшення
Показник обіговості власного капіталу	> 0,2	збільшення
<b>Стійкість системи управління компанією</b>		
Питома вага управлінського персоналу	< 0,2	зниження
Показник кадрової стабільності	> 0,5	збільшення
Ступінь автоматизації управлінських процесів	> 0	збільшення
<b>Стійкість маркетингових позицій компанії</b>		
Ринкова частка за обсягом послуг	-	збільшення
Показник прибутковості реалізації	> 0,1	збільшення

*Джерело: розробка з використанням [8].*

Далі у таблиці 2.8 наведено фактичні значення коефіцієнтів з більшою орієнтацією на готельну і ресторанну частку бізнесу.

Таблиця 2.8 – Оцінка рівня економічної стійкості компанії

<b>Показники</b>	<b>Значення</b>	<b>Темп зростання</b>
<b>Виробнича стійкість</b>		
Рівень якості наданих послуг	-	підвищення
Рівень ефективності праці персоналу	500 тис.грн/прац.	збільшення

Продовження таблиці 2.8

Показники	Значення	Темп зростання
Питома вага оновлених виробничих фондів	0,11	збільшення
Стійкість інноваційного розвитку компанії		
Показники інтенсивності інноваційної діяльності	0,05	зниження
Показник прибутковості інноваційних рішень	1,50	зниження
Показник інноваційної спрямованості інвестицій	15	зниження
Рівень фінансової надійності компанії		
Показник поточної платоспроможності	1,7	збільшення
Рівень прибутковості активів компанії	0,06	збільшення
Показник фінансової незалежності	0,67	збільшення
Показник швидкості обігу активів	0,17	збільшення
Показник обіговості власного капіталу	0,24	зменшення
Стійкість системи управління компанією		
Питома вага управлінського персоналу	0,15	зниження
Показник кадрової стабільності	0,5	збільшення
Ступінь автоматизації управлінських процесів	0,50	збільшення
Стійкість маркетингових позицій компанії		
Ринкова частка за обсягом послуг * у районі Аркадія за номерним фондом	до 20%	збільшення
Показник прибутковості реалізації	0,39	збільшення

Джерело: розробка з використанням [8].

Рівень економічної стійкості компанії нормальний, він зміцнюється.

Далі на рисунку 2.6 наведено порівняльну характеристику значенням.

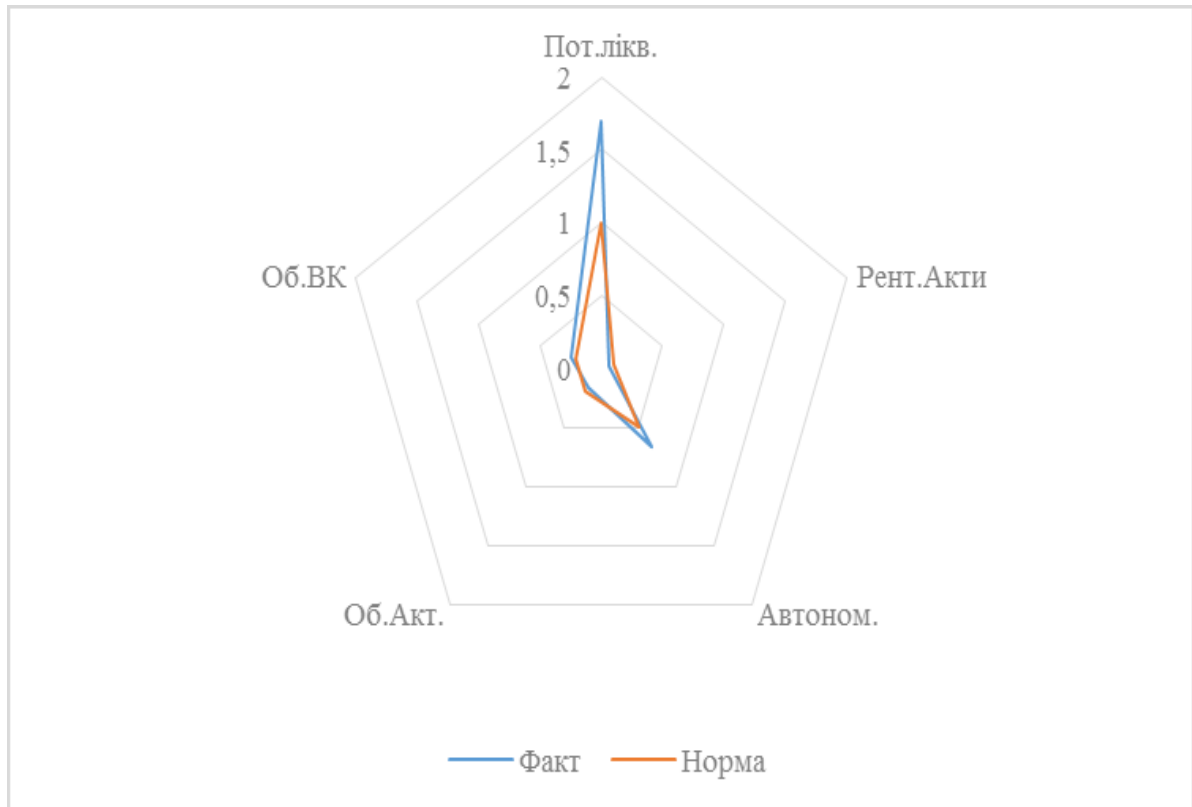


Рисунок 2.6 – Оцінка фінансової складової економічної стійкості

*Джерело: розробка з використанням [8].*

Як свідчать дані таблиці 2.6 та рисунка 2.6, рівень фінансової стійкості компанії перебуває в межах нормативних значень навіть з урахуванням змін у динаміці показників.

Загалом, беручи до уваги всі складові економічної стійкості, можна зробити висновок, що фінансовий стан компанії є задовільним.

Для більш детального аналізу додатково побудуємо матрицю Франсона–Романе.

Цей інструмент стратегічного фінансового аналізу дозволяє оцінити поточний фінансовий стан підприємства та визначити доцільну фінансову стратегію розвитку.

Матрицю буде сформовано для готельного напрямку діяльності компанії.

Вихідні дані для розрахунків наведено в таблиці 2.9.

Таблиця 2.9 – Вихідні дані для побудови матриці

Показник	Оцінка
Завантаження номерів	45–60%
ЕВІТДА margin (рентабельність на основі прибутку до вирахування витрат за відсотками, сплати податків, амортизації та зносу)	12–20%
CAPEX (капітальні витрати)	високі
Кредитне навантаження	середнє
Залежність від сезонності	висока
Cash reserve	обмежений
Результат господарської діяльності (РГД) (РГД=ЕВІТДА–CAPEX–ΔОК–Податки)	= 0
Результат фінансової діяльності (РФД) РФД=Нові кредити–Відсотки–Погашення боргу	> 0
Результат фінансово-господарської діяльності	> 0

Джерело: розробка з використанням [8].

Далі проаналізуємо отримані результати.

Таблиця 2. 10 - Матриця Франсона–Романе

	РФД < 0	РФД = 0	РФД > 0
РГД > 0	1. РФГД = 0	4. РФГД > 0	5. РФГД >> 0
РГД = 0	7. РФГД < 0	2. РФГД = 0	8. РФГД > 0
РГД < 0	9. РФГД << 0	РФГД < 0	3. РФГД = 0

Джерело: розробка з використанням [8].

За результатами аналізу компанія опинилася у квадраті 7.

Даний квадрат відповідає стану епізодичного дефіциту, який виникає через нерівномірність між термінами залучення інвестиційних ресурсів та напрямками

їх використання. У такі періоди показник чистого оборотного капіталу може тимчасово набувати від'ємного значення.

За умови високих темпів зростання рентабельності (таблиця 2.9) підприємство має потенціал перейти до квадрата 2. Водночас низька динаміка зростання рентабельності може призвести до переміщення в квадрат 8, а у разі тривалого збереження негативних тенденцій — до квадрата 9.

Це свідчить про те, що на поточному етапі операційна діяльність ще не забезпечує достатнього грошового потоку, тому функціонування бізнесу підтримується за рахунок:

- кредитних ресурсів;
- залучення інвесторів;
- внутрішньогрупового фінансування;
- перенесення боргового навантаження.

Така ситуація підвищує фінансові ризики, оскільки діяльність компанії пов'язана зі значними постійними витратами та потребою постійно утримувати й оновлювати інфраструктуру в належному стані.

Таблиця 2.11 - Оцінка стійкості (експертно)

Складові	Оцінка
Операційна стійкість	6/10
Фінансова стійкість	4/10
Потенціал росту	7/10
Ліквідність	4–5/10
Конкурентна позиція	7/10
Антикризова адаптивність	6/10

*Джерело: розробка з використанням [8].*

Ризик збільшується зараз в умовах високих кредитних ставок, не бажання видавати довгострокові кредити банками і високим кредитним ризиком.

Цей напрям у стратегічному аспекті є занадто «велика» для кризового ринку і є недостатньо преміальним сегментом.

## Висновки з розділу 2

ТОВ «Гагарін груп» — українське товариство з обмеженою відповідальністю, яке було зареєстроване 8 серпня 2019 року в місті Одеса. Основним напрямом діяльності підприємства є надання послуг з оренди та управління власною й орендованою нерухомістю.

Разом із тим діяльність компанії не обмежується виключно сферою оренди. Підприємство також здійснює будівельні роботи, операції з нерухомим майном, а також надає рекламні послуги через спеціалізовані агентства. Такий підхід свідчить про прагнення компанії до диверсифікації діяльності, формування багатопрофільної бізнес-моделі та розширення джерел отримання доходів.

Окремої уваги заслуговує активність компанії у сфері брендингу. ТОВ «Гагарін група» подало заявки на реєстрацію низки торгових марок, зокрема Gagarrinn Plaza Shopping Center, Gagarrinn Hotel Group та Gagarrinn Food Hub Restaurant. Це свідчить про послідовне формування єдиної корпоративної екосистеми брендів і реалізацію довгострокової маркетингової стратегії.

Аналіз фінансових результатів підприємства вказує на неоднорідну динаміку рентабельності. На початковому етапі діяльності компанія працювала зі збитками, проте з часом змогла досягти позитивного рівня прибутковості. Водночас у порівнянні з 2023 роком спостерігається певне зниження показників рентабельності, що може бути пов'язано зі зростанням витрат або змінами у структурі доходів.

Дохідна частина діяльності також характеризується нерівномірністю. Найнижчі обсяги доходів були зафіксовані у 2020 та 2022 роках, тоді як у період 2023–2025 років спостерігається відносна стабілізація. Разом із тим значні коливання витрат істотно впливають на формування кінцевого фінансового результату та загальний рівень прибутковості компанії.

Структура активів і зобов'язань загалом зберігає подібну тенденцію порівняно з 2020 роком, однак зобов'язання характеризуються більшою мінливістю. До 2023 року спостерігалось їх зростання, після чого відбулося помітне скорочення. Водночас обсяг активів протягом усього аналізованого періоду демонструє поступове зниження.

Результати оцінювання фінансової стійкості на основі системи фінансових коефіцієнтів дозволяють зробити висновок, що загальний рівень фінансової стійкості підприємства перебуває в межах нормативних значень, навіть з урахуванням динамічних змін показників.

Водночас позитивні зрушення більшою мірою спостерігаються в останні роки, що надає інтегральній оцінці певного умовного та частково суб'єктивного характеру.

Узагальнення результатів аналізу всіх складових економічної стійкості дає підстави стверджувати, що фінансовий стан компанії загалом можна оцінити як задовільний.

Для поглиблення аналізу було застосовано матрицю Франсона–Романе, яка використовується у стратегічному фінансовому аналізі з метою визначення фінансової позиції підприємства. Згідно з отриманими результатами, компанія перебуває у зоні епізодичного дефіциту. Такий стан зазвичай виникає внаслідок неузгодженості між строками залучення фінансових ресурсів та напрямками їх використання.

У певні періоди показник чистого оборотного капіталу може набувати від'ємного значення. За умови високих темпів зростання рентабельності підприємство має потенціал переходу до більш збалансованого фінансового стану.

Водночас уповільнення темпів зростання прибутковості може призвести до погіршення фінансової ситуації аж до кризового рівня.

Це свідчить про те, що на даному етапі операційна діяльність ще не формує достатнього обсягу грошових потоків, а підтримка бізнесу значною мірою здійснюється за рахунок кредиторської заборгованості.

У сукупності зазначені чинники підвищують рівень фінансових ризиків, особливо з огляду на значну частку постійних витрат та необхідність постійного утримання інфраструктури в належному технічному стані.

Додатковий негативний вплив має і зовнішнє економічне середовище, зокрема високі відсоткові ставки за кредитами, обмежена доступність довгострокового банківського фінансування та підвищений рівень кредитного ризику в економіці.

У стратегічному вимірі даний напрям діяльності є достатньо масштабним для умов кризового ринку, проте водночас не завжди достатньо чітко позиціонованим як преміальний сегмент, що додатково підвищує чутливість бізнесу до зовнішніх і внутрішніх змін.

## РОЗДІЛ 3

### ШЛЯХИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ СТІЙКОСТІ ТОВ «ГАГАРІН ГРУП»

#### 3.1 Актуальні напрямки забезпечення рівня економічної стійкості компанії

У сучасних умовах функціонування ринкової економіки поступово змінюються підходи до трактування поняття економічної стійкості підприємства, а також до вибору показників, за допомогою яких вона оцінюється. Економічну стійкість доцільно розглядати як узагальнену характеристику стану компанії, що відображає її здатність ефективно та самостійно функціонувати у довгостроковій перспективі, зберігаючи мінімальну залежність від зовнішніх джерел фінансування навіть за умов впливу змін внутрішнього й зовнішнього середовища.

При цьому підприємство повинно не лише підтримувати фінансову рівновагу, а й утримувати свої позиції на ринку. Основною метою аналізу економічної стійкості є визначення спроможності компанії протистояти негативному впливу різноманітних чинників — як внутрішніх і зовнішніх, так і непередбачуваних, що можуть погіршувати її стан.

Результати такого аналізу дають змогу оцінити можливість стабільного здійснення господарської діяльності, отримання прибутку в умовах економічної автономії, а також визначити ймовірність збереження цього стану протягом тривалого періоду. Комплексне дослідження економічної стійкості дозволяє оцінити ключові її складові, виявити наявні ризики та слабкі місця у діяльності підприємства.

У кризові періоди, коли основні показники діяльності погіршуються, управлінські рішення, як правило, зосереджуються на реалізації антикризових заходів або формуванні стратегії виживання. У загальному вигляді економічну стійкість можна визначити як здатність компанії здійснювати прибуткову

виробничо-комерційну діяльність за рахунок раціонального використання ресурсів та впровадження ефективних управлінських підходів.

Для подолання кризових явищ важливого значення набуває своєчасне виявлення та активне використання внутрішніх резервів підприємства, а також підтримка з боку державних інституцій. До основних резервів підвищення економічної стійкості належать оптимізація позиціонування на ринку товарів і послуг, пошук шляхів зростання конкурентоспроможності, підвищення ефективності управління активами та підтримання збалансованого співвідношення між власним і позиковим капіталом.

Особливу увагу слід приділяти впливу зовнішніх чинників, зокрема кредитній і податковій політиці держави, рівню інфляції, платоспроможності споживачів, стану зовнішньоекономічних зв'язків та заходам із підтримки експорту, які сприяють розширенню обсягів реалізації й зростанню прибутковості. Водночас ключовими резервами зміцнення економічної стійкості залишаються ті, що безпосередньо пов'язані з підвищенням ефективності виробничої діяльності.

Важливу роль відіграє наявність достатніх резервів ліквідності, а також диверсифікація джерел і механізмів залучення ресурсів. До резервів скорочення строків надання послуг належать можливості оптимізації підготовчого етапу виробництва, прискорення впровадження нових послуг, зменшення тривалості виробничих циклів за рахунок скорочення перерв між операціями та раціоналізації обсягів запасів. Резерви підвищення якості послуг пов'язані з покращенням техніко-економічних характеристик продукції або сервісів.

Удосконалення виробничої структури підприємства та впровадження сучасних систем оперативного планування є важливими напрямками реалізації внутрішніх резервів, спрямованих на забезпечення високого рівня економічної стійкості. Крім того, значний потенціал містять невикористані можливості технічного розвитку, які визначаються рівнем оснащення та ефективністю застосовуваних технологій. У зв'язку з цим сучасні умови ведення бізнесу

висувають підвищені вимоги до системи управління економічною стійкістю підприємства.

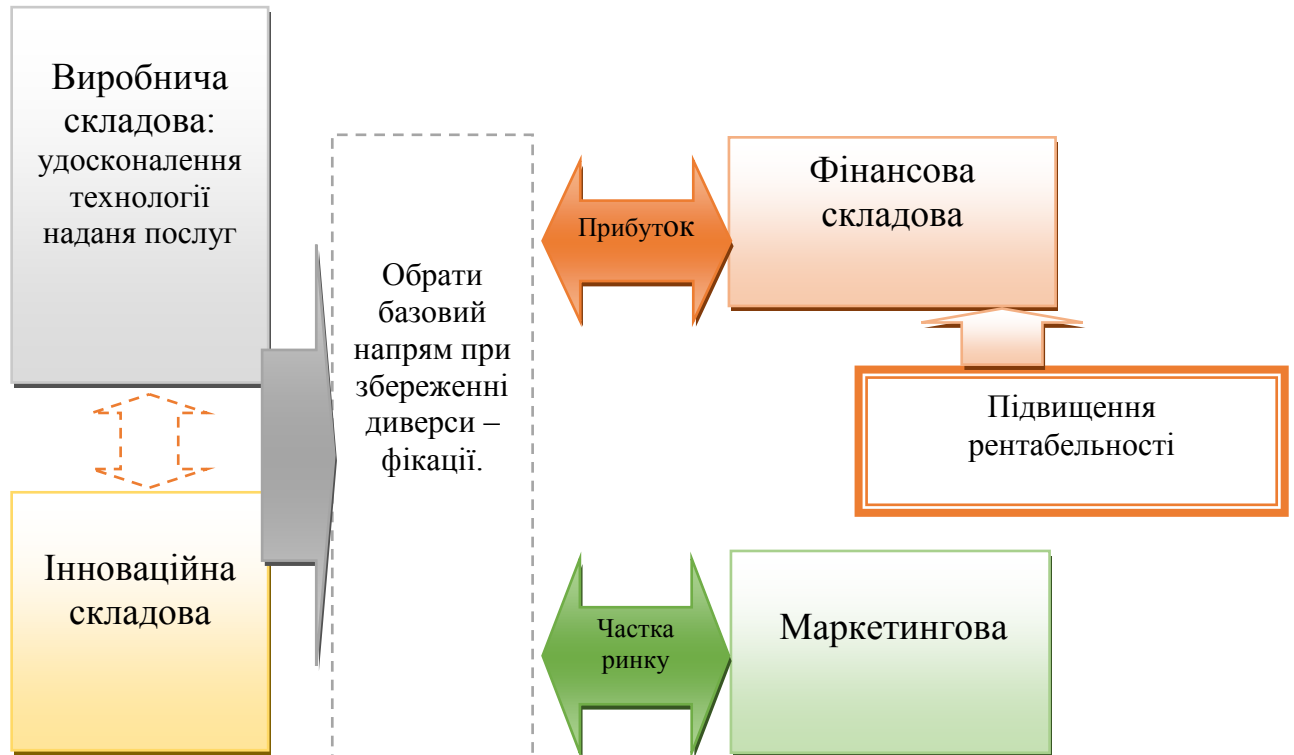


Рисунок 3.1 - Напрямки забезпечення економічної стійкості компанії

*Джерело: розроблено автором.*

Економічна стійкість компанії передусім визначається результативністю її основної діяльності, яка в сучасних умовах неможлива без використання інноваційних технологій.

Для забезпечення такої стійкості на основі інноваційного розвитку важливо грамотно поєднувати ресурси, спрямовані на щоденне функціонування підприємства, з інвестиціями у його стратегічне зростання.

Збалансований розподіл ресурсів дозволяє запобігти кризовим явищам, що можуть виникати внаслідок перекосу між операційною діяльністю та вкладеннями в інновації.

В умовах економічної нестабільності збереження фінансової рівноваги компанії досягається завдяки постійному контролю за рівнем ліквідності,

зниженню ризиків через їх диверсифікацію, раціоналізації витрат і здатності оперативно адаптуватися до змін ринкового середовища.



Рисунок 3.2 - Напрямки забезпечення фінансової стійкості компанії

*Джерело: розроблено автором.*

Це не лише дає змогу підприємству зберігати конкурентні позиції на ринку, а й формує надійну основу для його подальшого розвитку. До ключових заходів, спрямованих на забезпечення економічної стійкості, належать:

- управління ліквідністю та грошовими потоками, що передбачає формування оперативного платіжного календаря, зменшення обсягу постійних витрат, активну роботу з дебіторською заборгованістю та прискорення надходження коштів;
- оптимізація витрат, зокрема аналіз і перегляд бізнес-процесів з метою трансформації частини фіксованих витрат у змінні (наприклад, залучення аутсорсингу замість утримання штатного персоналу), перегляд умов співпраці з постачальниками та припинення реалізації нерентабельних проєктів;
- диверсифікація джерел доходів, освоєння нових ринків, розширення асортименту товарів і послуг, а також адаптація пропозицій до змінених потреб споживачів, що дозволяє знизити залежність від окремих ринкових сегментів;
- управління ризиками, яке включає формування фінансового резерву, страхування операційних і логістичних ризиків та розробку антикризових планів;

– цифровізація та автоматизація, зокрема впровадження сучасних систем управління ресурсами (ERP), CRM-рішень і аналітичного програмного забезпечення, що сприяє зменшенню впливу людського чинника та підвищенню ефективності управлінських і виробничих процесів.

### 3.2 Підвищення економічної стійкості компанії за окремими напрямками

Концепція забезпечення економічної стійкості підприємства на основі інноваційної активності полягає у визначенні такого рівня впровадження інновацій, який дозволяє компанії оновлювати продукцію, розвиватися та водночас підтримувати стабільний економічний стан на визначеному рівні.

Різні джерела та способи фінансування мають свої особливості, що по-різному впливають на формування складових економічної стійкості. При цьому важливу роль відіграє часовий фактор, оскільки витрати, пов'язані з фінансуванням, зазвичай здійснюються поступово й розподіляються на кілька етапів. Аналогічно, надходження коштів із зовнішніх джерел також, як правило, відбувається поетапно та залежить як від потреб підприємства, так і від можливостей фінансових партнерів.

Фінансова стійкість компанії проявляється у її здатності стабільно функціонувати й розвиватися навіть за умов внутрішньої нестабільності, зберігаючи рівновагу між активами та зобов'язаннями, підтримуючи платоспроможність, інвестиційну привабливість і загальну економічну стабільність у межах прийняттого рівня ризику.

Основним завданням забезпечення фінансової стійкості є зниження негативного впливу внутрішніх і зовнішніх факторів на діяльність компанії, а також створення сприятливих умов для реалізації як стратегічних, так і поточних управлінських рішень.

Сукупний вплив факторів на фінансову стійкість визначається багатьма чинниками, серед яких стадія життєвого циклу підприємства, обрана стратегія розвитку й управління, галузева специфіка, загальний стан національної

економіки, внутрішньоекономічна та зовнішньополітична ситуація, а також соціально-економічні умови.

Оптимізація використання основного капіталу передбачає реалізацію таких заходів:

- продаж або передача в оренду надлишкового обладнання;
- своєчасне проведення планово-попереджувальних і капітальних ремонтів;
- інвестування в сучасний і високоякісний основний капітал;
- підвищення кваліфікації персоналу, що обслуговує виробничі процеси;
- регулярне оновлення активної частини основних засобів;
- покращення підготовки сировини та матеріалів;
- зростання рівня автоматизації та механізації виробництва;
- підвищення концентрації, спеціалізації та комбінування виробництва або послуг;
- впровадження інноваційного обладнання та ресурсозберігальних технологій.

Ефективне функціонування фінансового капіталу в ринкових умовах повинно ґрунтуватися на таких принципах:

1. Самостійність підприємства у формуванні й використанні капіталу;
2. Відповідальність за процеси залучення та управління фінансовими ресурсами;
3. Пріоритет самофінансування як основного джерела розвитку;
4. Підтримання оптимального співвідношення між власним і позиковим капіталом;
5. Урахування вартості капіталу в процесі фінансового управління.

Стратегічне, поточне та оперативне управління фінансовими ресурсами підприємства повинно бути комплексно спрямоване на забезпечення його інвестиційної привабливості та довгострокової фінансової стабільності. Ключову роль у цьому процесі відіграє досягнення високого рівня рентабельності власного капіталу, що свідчить про ефективність використання

фінансових ресурсів та формує позитивне сприйняття компанії з боку потенційних інвесторів.

Важливим елементом фінансового управління є також розробка та реалізація зваженої дивідендної політики, яка має забезпечувати баланс між інтересами власників підприємства щодо отримання доходів і потребами компанії у реінвестуванні прибутку з метою подальшого розвитку. Такий підхід сприяє підвищенню довіри інвесторів, стабільності корпоративних відносин та зміцненню фінансової бази підприємства.

Окрему увагу в системі фінансового управління необхідно приділяти вибору джерел залучення позикових ресурсів.

Оптимальне поєднання власного і позикового капіталу, а також залучення фінансування на найбільш вигідних і надійних умовах, дозволяє мінімізувати фінансові ризики, знизити вартість капіталу та забезпечити достатній рівень ліквідності. При цьому важливо враховувати строки залучення коштів, процентні ставки, умови погашення та вплив боргового навантаження на загальну фінансову стійкість підприємства.

Результати аналізу, наведені в попередніх розділах роботи, свідчать про те, що компанія демонструє досить високий рівень ефективності використання капіталу порівняно з іншими підприємствами відповідної галузі. Це вказує на належну якість фінансового управління, здатність підприємства раціонально розподіляти ресурси та створювати умови для сталого розвитку в середньо- та довгостроковій перспективі.

Для бренду Gagarinn Hotel Group ключовим завданням є не лише забезпечення високого рівня заповнюваності номерного фонду, а й підвищення ефективності всієї інтегрованої бізнес-екосистеми.

Йдеться про синергію між готельним напрямом, ресторанним бізнесом, event-індустрією, орендними площами, ритейлом, а також, за наявності, розважальними форматами (casino/entertainment), які функціонують як єдиний комплекс і взаємно підсилюють дохідність один одного.

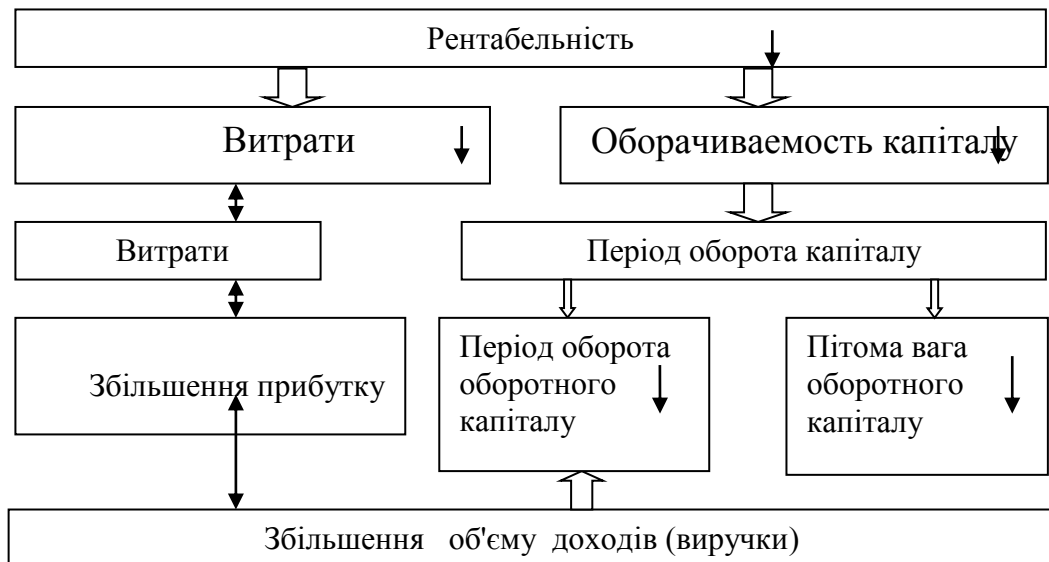


Рисунок 3.4 - Схема аналізу падіння рентабельності

Джерело: власна розробка.

У сучасних умовах найбільш реалістичні напрями підвищення ефективності такого багатoproфільного готельно-інвестиційного бізнесу можна сформулювати наступним чином.

#### 1. Зростання середньої ціни номера та доходу на доступний номер.

Ключовими операційними показниками ефективності готельного бізнесу залишаються рівень заповнюваності (occupancy), середня ціна номера (ADR) та дохід на доступний номер (RevPAR). Саме ці індикатори визначають фінансову результативність готелю.

Для досягнення їх зростання доцільно застосовувати сучасні інструменти управління доходністю, зокрема:

- впровадження dynamic pricing, тобто гнучкого ціноутворення залежно від попиту, сезонності та завантаженості;
- використання AI revenue management систем, які дозволяють прогнозувати попит і оптимізувати тарифи в реальному часі;
- диференціацію тарифної політики для окремих сегментів клієнтів, зокрема військових, волонтерів, довгострокових гостей, корпоративних клієнтів та віддалених працівників;

– активний продаж додаткових послуг і апгрейдів ще до моменту заселення (pre-arrival upselling).

Для ринку Одеси особливо актуальним є розвиток сегментів long-stay та корпоративних клієнтів, оскільки вони демонструють більш стабільний попит порівняно з класичним сезонним туризмом. Слід також враховувати, що приблизно 90% туристичного потоку формують внутрішні туристи з України, тоді як частка іноземних відвідувачів є значно меншою.

За оцінками ринку, у 2024 році Одесу відвідало близько 4 млн. осіб, з яких приблизно 350 тис. становили іноземні туристи. Середній рівень заповнюваності готелів у 2024 році перебував на рівні близько 34%, що на 8% перевищує показник попереднього року. У 2025 році спостерігається подальше відновлення попиту: у першому кварталі середня заповнюваність готелів досягла приблизно 24%, демонструючи зростання більш ніж на 2% у річному вимірі. У високий сезон (липень–серпень) готелі категорії 4–5 зірок характеризувалися майже повним завантаженням, що пояснюється значним внутрішнім попитом.

## 2. Зменшення залежності від OTA-каналів.

Ще одним важливим напрямом підвищення ефективності є зниження залежності від онлайн-агрегаторів (OTA), які часто стягують комісію на рівні 15–25% від вартості бронювання. Це суттєво зменшує маржинальність готельного бізнесу.

У цьому контексті доцільним є розвиток прямих каналів продажів (direct booking), вдосконалення власної CRM-системи, програм лояльності, а також стимулювання повторних бронювань через офіційні цифрові платформи бренду.

Вирішення проблеми можливо є:

- власний сайт із прямим бронюванням;
- loyalty program;
- Telegram/Viber CRM;
- повторні продажі через email automation;

- upsell ресторанів, SPA, трансферів.

3. Централізація операцій, тобто для готельного бізнесу ефективно:

- єдина закупівля;
- централізований облік;
- shared housekeeping standards;
- уніфікована система управління виробничою безпекою;
- загальний call-center.

Це може зменшити операційні витрати (ОРЕХ) на 8–20%.

4. Енергоефективність. Для України це критично.

Найшвидший рівень рентабельності дають:

- сонячні панелі;
- heat pumps;
- smart climate control;
- генератори з оптимізацією навантаження;
- LED + motion sensors.

Енерговитрати в готелях можуть становити 10–20% операційних витрат.

5. Data-driven management. У багатьох локальних hotel groups слабка аналітика. Як можливий шлях для підвищення:

- BI dashboard;
- прогнозування завантаження;
- cohort analysis гостей;
- САС/LTV;
- channel profitability.

Без цього важко керувати маржинальністю.

Для одеських девелоперсько-готельних груп репутація сильно впливає на продажі.

Потрібно: професійний PR, швидка реакція на негативні відгуки і відповідність ESG/безпековим стандартам.

6. Управління боргом для українського hospitality зараз це часто головний фактор виживання.

Критично:

- короткий cash conversion cycle;
- мінімізація валютного ризику;
- реструктуризація дорогого боргу;
- forecasting на 13 тижнів.

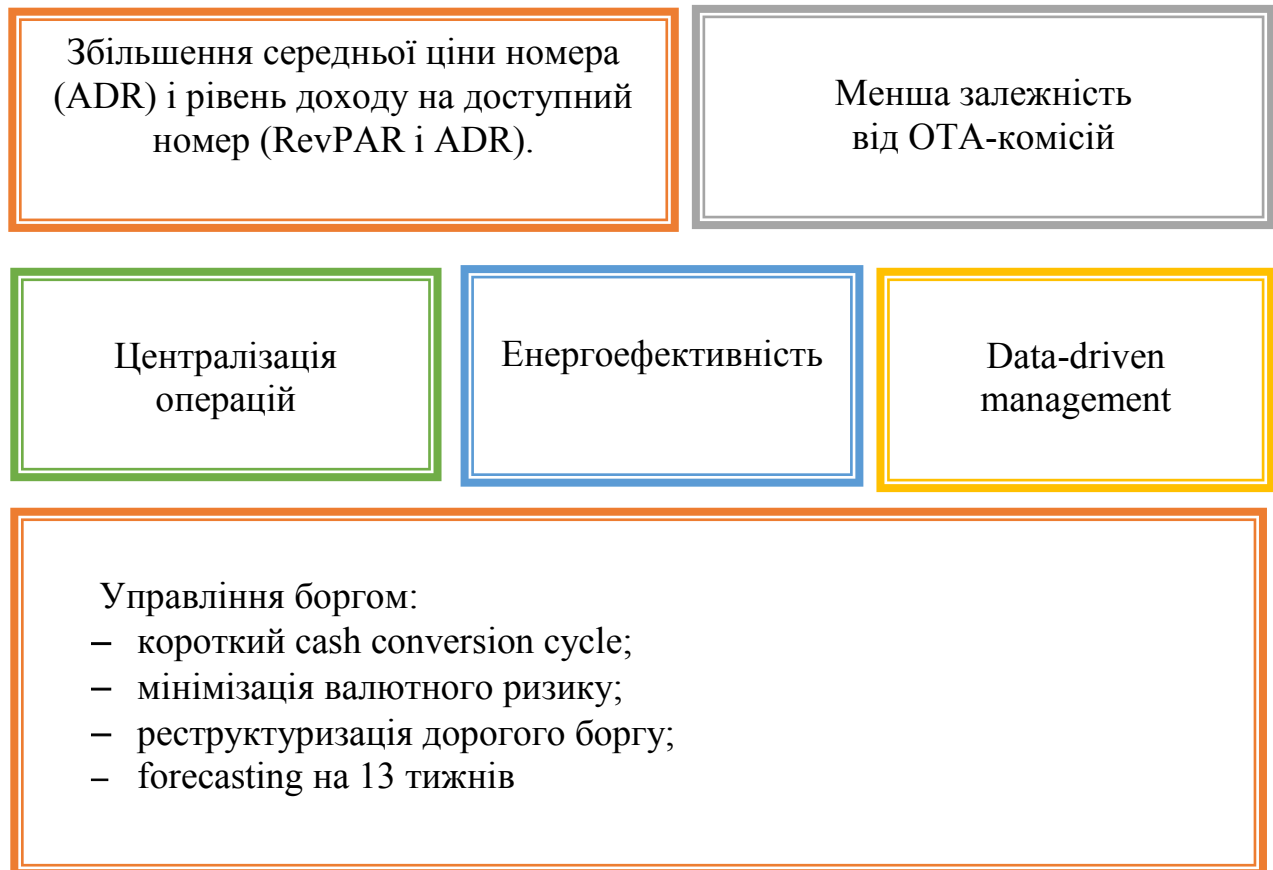


Рисунок 3.5 – Напрями підвищення рівня рентабельності

*Джерело: власна розробка.*

Водночас важливим напрямом розвитку є розширення спектра послуг у межах уже сформованої спеціалізації компанії.

Для Gagarinn Hotel Group ключовим стратегічним завданням є трансформація бізнес-моделі від формату «операційно активного, але фінансово навантаженого підприємства» до стійкої та збалансованої hospitality-екосистеми з стабільними грошовими потоками.

На поточному етапі компанію можна охарактеризувати як операційно життєздатну, проте таку, що потенційно перебуває під певним фінансовим тиском.

Це означає, що сам бренд і продукт залишаються конкурентоспроможними на ринку, однак питання стабільності чистого грошового потоку та оптимальної структури фінансування залишаються ключовими викликами для подальшого розвитку.

### 3.3 Оцінка ефективності заходів зміцнення стійкості

Панель моніторингу бізнес-аналітики (BI) є сучасним інструментом управління даними, який ґрунтується на візуалізації ключових показників ефективності (KPI).

Вона дає змогу відстежувати різні аспекти діяльності організації та отримувати аналітичну інформацію, необхідну для обґрунтованого прийняття управлінських рішень.

По суті, це технологічний підхід до обробки та подання даних, який робить складну інформацію більш зрозумілою та зручною для практичного використання.

Дизайн BI-панелей зазвичай передбачає інтеграцію діаграм, графіків та інших візуальних елементів на одному екрані, що формує цілісне уявлення про стан досліджуваних процесів.

Такі системи є гнучкими та не мають єдиного універсального шаблону, оскільки адаптуються під конкретні потреби користувачів і відображають найбільш релевантні показники для певної галузі або функціонального напрямку.

Функціональні можливості BI-панелей є досить широкими.

Вони включають налаштовуваний інтерфейс, інтерактивні елементи, а також інтеграцію з різними джерелами даних у режимі реального часу.

Завдяки цьому складні масиви необробленої інформації перетворюються на наочні та структуровані дані, що значно полегшує їх інтерпретацію.

У результаті користувач отримує швидкий і зрозумілий огляд поточного стану діяльності та її результативності.

Сучасна бізнес-аналітика базується на принципах обробки даних у реальному часі, що забезпечує можливість оперативного та обґрунтованого прийняття рішень.

Інвестиції у людський капітал і цифрові технології сприяють формуванню ефективних аналітичних інструментів, які дозволяють оцінювати фінансові результати, аналізувати ринкові тенденції та глибше розуміти поведінку клієнтів.

У цифровій економіці саме такі інструменти допомагають визначати критично важливі показники ефективності, що впливають на розвиток компанії.

Основною метою Ві-панелей є підвищення ефективності процесу прийняття управлінських рішень.

Це досягається шляхом збору, інтеграції, аналізу та зручної візуалізації даних.

Такі інструменти дозволяють унаочнити великі обсяги інформації, запобігаючи втраті важливих тенденцій і закономірностей, які можуть бути непомітними при аналізі таблиць або числових масивів.

Додатковою перевагою Ві-систем є можливість їх глибокої персоналізації та представлення інформації у різних форматах залежно від потреб користувача або організації.

У підсумку головна ціль інформаційних панелей полягає у забезпеченні користувача якісною, структурованою та аналітично значущою інформацією, що є основою їх подальшого розвитку та вдосконалення.

Оскільки Ві-панелі є невід'ємною складовою сучасної цифрової екосистеми бізнесу, особливого значення набуває дотримання найкращих практик їх впровадження та використання.

Таблиця 3.1 – Витрати на впровадження сучасної системи ВІ, млн грн

<b>Складові</b>	<b>Вартість</b>
Оплата праці фахівців	2.05
Комунальні послуги	0.65
Комісії онлайн ресурсів бронювання	0.85
F&B cost	0.78
Технічне обслуговування	0.58
Адміністрування та маркетинг	0.62
Інші	0.38

*Джерело: розроблено з використанням [22].*

Системне застосування аналітичних інструментів відкриває нові можливості для управління знаннями та сприяє підвищенню ефективності ключових бізнес-процесів компанії.

Таблиця 3.2 – Результати від впровадження сучасної системи ВІ

<b>Показник</b>	<b>ДО ВІ</b>	<b>ПІСЛЯ ВІ</b>	<b>Темп приросту</b>
Доходи	6,83М	8,17М	20,0 %
ЕВІТДА	0,38М	2,26М	495,0%
Margin	5.6%	27.6%	22,0 %

*Джерело: розроблено з використанням [22].*

У реальному житті ефект зазвичай дохід збільшується на 10–18%, а ЕВІТДА на 2 – 4%.

У середньому сегменті Одеського готельного напрямку часто існує питання:

- неефективного ціноутворення;
- слабка сегментація гостей;
- втрати на ОТА.

Тому також можливо впровадження окремі моделі ціноутворення для таких сегментів:

- корпоративні клієнти;
- гості з тривалим проживанням (long stay);
- гості, які подорожують з метою відпочинку у вихідні дні (weekend leisure);
- учасники та відвідувачі заходів (events);
- цифрові кочівники (digital nomads).

Запровадити AI- та RMS-рішення (Revenue Management System) для автоматизованого управління доходами та ціноутворенням.

Розробити диференційовані цінові моделі для корпоративного сегмента, довгострокового проживання, відпочинкового попиту у вихідні дні, подієвого туризму та цифрових кочівників.

Як наслідок можливо очікувати зміни діяких показників (табл. 3.3).

Таблиця 3.3 – Очікуваний ефект

<b>KPI</b>	<b>Ефект</b>
ADR (середній тариф за проданий номер)	10–18%
RevPAR (дохід за наявний номер)	12–20%
Рівень зайнятості номерного фонду	5–8%

*Джерело: розроблено з використанням [22].*

Gagarinn Hotel Group BI-система є не просто інструментом аналітики, а ключовим елементом трансформації бізнес-моделі — переходу від відносно неефективного операційного управління до більш високоефективної, керованої даними системи прийняття рішень.

Фактично, використання BI дозволяє підвищити прозорість процесів, оперативність управління та загальну результативність діяльності всієї готельно-комерційної екосистеми.

Для оцінки ефективності управління доходами (Revenue Management) зазвичай аналізують ADR, RevPAR, Occupancy (завантаження) та іноді TRRevPAR (загальний дохід на доступний номер, включаючи ресторан, SPA та інші послуги).

Окремим важливим напрямом підвищення ефективності є енергоефективність об'єктів комплексу.

Зокрема, за наявними даними площа торгово-розважального центру становить близько 19271 м<sup>2</sup>, а офісного центру — 4159 м<sup>2</sup>.

Одним із найбільш практичних рішень є модернізація системи освітлення з переходом на LED-технології.

За вихідними параметрами розрахунок може бути представлений таким чином:

- площа: 19271 м<sup>2</sup>;
- поточне споживання (люмінесцентне освітлення): 35 кВт·год/м<sup>2</sup> на рік;
- після переходу на LED: 18 кВт·год/м<sup>2</sup> на рік;
- тариф електроенергії: 6 грн/кВт·год;
- інвестиційні витрати на модернізацію: 8000000 грн.

Різниця у споживанні становить 17 кВт·год./м<sup>2</sup> на рік.

Таким чином, річна економія енергії складе приблизно 327607 кВт·год, що у грошовому еквіваленті відповідає близько 1965642 грн щороку.

У комплексі впровадження ВІ-системи та енергоефективних рішень формує основу для підвищення операційної ефективності, зниження витрат та посилення довгострокової фінансової стійкості бізнесу.

Розрахунок економії:

Поточне споживання на рік:

$$E1=19271 \times 35=674485 \text{ кВт}\backslash\text{год}$$

Після модернізації:

$$E2=19271 \times 18=346878 \text{ кВт}\backslash\text{год}$$

Річна економія:

$$\Delta E = 674485 - 346878 = 327607 \text{ кВт\год}$$

Зниження витрат:

$$S = 327607 \times 6 = 1965642 \text{ грн/рік}$$

Термін окупності:

- інвестиції: 8000000 грн;
- ставка дисконту: 15 %.

Далі наведемо розрахунок окупності запропонованого заходу (табл.3.4).

Таблиця 3.4 – Термін окупності

Рік	Грошовий потік, грн	Коефіцієнт дисконту	Дисконтований потік, грн	Накопичений потік
0	-8 000 000	1,000	-8 000 000	-8 000 000
1	1 965 642	0,870	1 709 254	-6 290 746
2	1 965 642	0,756	1 486 308	-4 804 438
3	1 965 642	0,658	1 292 442	-3 511 996
4	1 965 642	0,572	1 123 863	-2 388 133
5	1 965 642	0,497	977 272	-1 410 861
6	1 965 642	0,432	849 802	-561 059
7	1 965 642	0,376	738 958	177 899

*Джерело: власна розробка.*

$T \approx 6$  років

Після переходу на LED-освітлення Gagarrinn Plaza може зменшити споживання електроенергії приблизно на 48 %, а інвестиції окупляться приблизно за 6 років.

### Висновки з розділу 3

Економічну стійкість доцільно розглядати як якісну характеристику стану підприємства, що відображає його здатність зберігати ефективність і самодостатність у довгостроковій перспективі при мінімальній залежності від зовнішніх кредиторів, навіть за умов змін внутрішнього та зовнішнього середовища. При цьому важливою умовою залишається здатність компанії утримувати та зміцнювати свої ринкові позиції.

Рівень економічної стійкості підприємства значною мірою визначається результативністю його основної діяльності, яка в сучасних умовах тісно пов'язана з впровадженням інноваційних технологій. Для досягнення стабільного розвитку на основі інноваційного підходу важливо забезпечити раціональний розподіл ресурсів між поточною операційною діяльністю та довгостроковими інвестиціями у розвиток. Такий баланс дозволяє уникати кризових ситуацій, що можуть виникати внаслідок диспропорції між поточним функціонуванням бізнесу та інноваційними вкладеннями.

У кризових умовах підтримання економічної стабільності досягається шляхом посиленого контролю за ліквідністю, диверсифікації ризиків, оптимізації витрат, а також підвищення здатності компанії швидко адаптуватися до змін ринкового середовища.

Для Gagarinn Hotel Group ключовим завданням є оцінка ефективності не лише готельного завантаження, а й усієї інтегрованої бізнес-екосистеми, яка може включати готелі, ресторани, event-напрямок, орендні площі, ритейл, а також розважальні формати (casino/entertainment) у разі їх наявності в структурі групи.

На формування фінансової стійкості підприємства впливає сукупність факторів, серед яких етап життєвого циклу компанії, обрана стратегія управління, галузеві особливості, макроекономічна ситуація в країні, а також внутрішньо- та зовнішньополітичні умови й загальний рівень соціально-економічної стабільності.

Ключовими операційними показниками ефективності готельного бізнесу є заповнюваність номерного фонду (occupancy), середня ціна номера (ADR) та дохід на доступний номер (RevPAR). Саме ці індикатори визначають фінансову результативність діяльності готелю.

Для підвищення цих показників доцільно застосовувати сучасні інструменти управління доходами, зокрема:

- впровадження dynamic pricing, тобто гнучкого ціноутворення залежно від попиту;
- використання систем AI revenue management для прогнозування завантаження та оптимізації тарифів;
- формування диференційованої тарифної політики для окремих сегментів клієнтів (військові, волонтери, довгострокові гості, корпоративні клієнти, віддалені працівники);
- впровадження механізмів продажу апгрейдів і додаткових послуг ще до моменту заселення.

## ВИСНОВКИ І ПРОПОЗИЦІЇ

Стійкість підприємства є багатогранною, динамічною і комплексною категорією, яка охоплює широкий спектр підходів до її трактування залежно від специфіки конкретної економічної системи.

Ця категорія включає різні елементи та аспекти діяльності підприємства, які в сукупності формують його зміст і визначають загальний рівень функціонування.

Стійке функціонування передбачає здатність системи управління підтримувати ключові показники діяльності та організаційну структуру в межах визначеної зони стійкості на певному етапі розвитку.

Такий стан відображає якісний стан підприємства та характеризує його поточний рівень розвитку й ефективності.

У свою чергу, стійкий розвиток доцільно можливо розглядати як поступовий, безкризовий процес зміни якісних характеристик, що відбувається за умови збереження основних показників у межах встановлених стратегічних цілей.

Економічну стійкість слід розуміти як його здатність стабільно функціонувати та розвиватися, забезпечуючи рівновагу між активами та пасивами навіть за умов нестабільності внутрішнього середовища.

Це дозволяє компанії підтримувати постійну платоспроможність, зберігати інвестиційну привабливість й утримувати рівень фінансових ризиків у межах допустимих значень.

ТОВ «Гагарін груп» це українське товариство з обмеженою відповідальністю, яке зареєстроване 8 серпня 2019 року в місті Одеса. Основним видом діяльності підприємства є надання послуг з оренди та управління власною та орендованою нерухомістю.

Водночас діяльність компанії не обмежується виключно орендним напрямом.

Компанія здійснює будівельні роботи, операції з нерухомістю та надає рекламні послуги через профільні агентства.

Така структура діяльності може свідчити про прагнення до диверсифікації бізнесу, формування багатoproфільної моделі та розширення джерел отримання доходів.

Окремо варто відзначити активність компанії у сфері брендингу. ТОВ «Гагарін груп» подало заявки на реєстрацію різних торгових марок, серед яких Gagarinn Plaza Shopping Center, Gagarinn Hotel Group та Gagarinn Food Hub Restaurant. Це означає формування цілісної корпоративної екосистеми брендів і реалізацію довгострокової маркетингової стратегії.

Аналіз фінансових результатів компанії вказує на нестійкі показники рентабельності. На початкових етапах діяльності компанія стикалася зі збитками, але згодом їй вдалося досягти позитивної прибутковості.

Однак у порівнянні з 2023 роком спостерігається деяке погіршення рентабельності. Це може бути спричинене як зростанням витрат, так і змінами у структурі доходів.

Динаміка доходів також залишається нерівномірною: у 2020 та 2022 роках зафіксовано найнижчі показники, тоді як у 2023–2025 роках ситуація стабілізувалася. Водночас значні коливання витрат продовжують суттєво впливати на кінцевий фінансовий результат і рівень прибутковості.

Структура активів і зобов'язань демонструє стійку тенденцію порівняно з 2020 роком, хоча зобов'язання виявляють високу волатильність. До 2023 року їх обсяги збільшувалися, і лише пізніше відбулося помітне скорочення. Активи ж поступово скорочувалися протягом усього аналізованого періоду.

Фінансову стійкість компанії оцінювали за допомогою системи фінансових коефіцієнтів. Загальний рівень показників продовжує залишатися в межах норми, незважаючи на постійні зміни.

Основні показники демонструють стабільне зростання протягом останніх кількох років, однак це вносить певну умовність і суб'єктивність у процес інтегральної оцінки.

Загальний аналіз основних аспектів економічної стійкості свідчить про те, що фінансовий стан компанії наразі можна оцінити як задовільний.

Для більш детального аналізу було залучено матрицю Франсона–Романе, яка широко використовується в стратегічному фінансовому моделюванні для визначення позицій підприємства. Згідно з результатами дослідження, компанія наразі перебуває в зоні епізодичного дефіциту, що виникає через розрив між термінами залучення ресурсів і напрямками їх використання. У певні періоди чистий оборотний капітал набуває від'ємного значення. Водночас високий темп зростання рентабельності може стати основою для потенційної стабілізації фінансового стану.

Однак уповільнення темпів прибутковості здатне ускладнити ситуацію, що створює ризик переходу до кризового стану. Це є свідченням того, що операційна діяльність поки що не забезпечує достатнього рівня грошового потоку, а функціонування бізнесу залежить здебільшого від кредиторської заборгованості.

Такі фактори значно посилюють ризики для фінансової стійкості компанії. Крім того, додатковий вплив мають несприятливі зовнішні економічні умови, що характеризуються високими кредитними ставками, обмеженим доступом до довгострокового фінансування й загальною невизначеністю через високий рівень кредитного ризику в економіці.

Стратегічно даний напрям діяльності досить масштабний і релевантний для умов кризового ринку, однак відсутність чіткої позиції компанії у преміальному сегменті значно підвищує її чутливість до зовнішніх і внутрішніх змін. Економічну стійкість бізнесу варто розглядати як якісну характеристику, яка відображає його здатність залишатися ефективним і самодостатнім у довгостроковій перспективі за мінімальної залежності від зовнішнього фінансування.

Водночас важливим є збереження та посилення ринкових позицій навіть за умов змін зовнішнього та внутрішнього середовища. Основним чинником, що визначає рівень економічної стійкості підприємства, виступають результати

його основної діяльності. У сучасних умовах ці показники тісно пов'язані із застосуванням інноваційних рішень і технологій.

Для досягнення сталого розвитку важливо збалансувати витрати між операційною діяльністю та довгостроковими інвестиціями в інновації. Такий підхід дозволяє уникати кризових ситуацій, що потенційно виникають через дисбаланс в такому розподілі.

В умовах кризи підтримувати економічну стабільність можливо завдяки підвищенню контролю за ліквідністю, диверсифікації ризиків, оптимізації витрат, а також адаптації до змін у ринковій кон'юктурі.

Для Gagarinn Hotel Group ключовим завданням є не тільки підвищення ефективності готельного завантаження, але й оптимізація всієї інтегрованої бізнес-екосистеми.

До неї можуть входити готелі, ресторани, організація івентів, орендні площі, ритейл та розважальні формати (зокрема казино або інші entertainment-напрями), якщо такі є у структурі групи.

Аналіз показав, що на даний момент компанія перебуває в зоні епізодичного дефіциту — стану, що зазвичай виникає через невідповідність між термінами залучення коштів та напрямками їх використання. У певні періоди чистий оборотний капітал має від'ємне значення. За наявності високих темпів росту рентабельності підприємство теоретично може стабілізувати свій фінансовий стан.

Однак зниження темпів прибутковості здатне перетворити ситуацію в кризову. Це є індикатором того, що операційна діяльність поки що не генерує достатньо грошових потоків, а функціонування бізнесу значною мірою підтримується завдяки кредиторській заборгованості. Поєднання цих факторів підвищує рівень фінансових ризиків для компанії. Особливо це стосується значної частки постійних витрат і потреби в безперервному утримуванні інфраструктури на належному рівні. Додатковий тиск чинять несприятливі зовнішні економічні умови: високі кредитні ставки, відсутність доступу до

довгострокового фінансування та загальна невизначеність через підвищений рівень кредитного ризику в економіці.

У стратегічному контексті даний напрям діяльності є достатньо масштабним для умов кризового ринку, однак водночас не завжди чітко позиціонованим як преміальний сегмент, що додатково підвищує чутливість бізнесу до зовнішніх і внутрішніх змін.

Економічну стійкість доцільно розглядати як якісну характеристику стану підприємства, що відображає його здатність зберігати ефективність і самодостатність у довгостроковій перспективі при мінімальній залежності від зовнішніх кредиторів, навіть за умов змін внутрішнього та зовнішнього середовища. При цьому важливою умовою залишається здатність компанії утримувати та зміцнювати свої ринкові позиції.

Рівень економічної стійкості підприємства значною мірою визначається результативністю його основної діяльності, яка в сучасних умовах тісно пов'язана з впровадженням інноваційних технологій. Для досягнення стабільного розвитку на основі інноваційного підходу важливо забезпечити раціональний розподіл ресурсів між поточною операційною діяльністю та довгостроковими інвестиціями у розвиток. Такий баланс дозволяє уникати кризових ситуацій, що можуть виникати внаслідок диспропорції між поточним функціонуванням бізнесу та інноваційними вкладеннями.

У кризових умовах підтримання економічної стабільності досягається шляхом посиленого контролю за ліквідністю, диверсифікації ризиків, оптимізації витрат, а також підвищення здатності компанії швидко адаптуватися до змін ринкового середовища.

На формування фінансової стійкості підприємства впливає сукупність факторів, серед яких етап життєвого циклу компанії, обрана стратегія управління, галузеві особливості, макроекономічна ситуація в країні, а також внутрішньо- та зовнішньополітичні умови й загальний рівень соціально-економічної стабільності.

Ключовими операційними показниками ефективності готельного бізнесу є заповнюваність номерного фонду (occupancy), середня ціна номера (ADR) та дохід на доступний номер (RevPAR). Саме ці індикатори визначають фінансову результативність діяльності готелю.

Для підвищення цих показників доцільно застосовувати сучасні інструменти управління доходами, зокрема:

- впровадження dynamic pricing, тобто гнучкого ціноутворення залежно від попиту;
- використання систем AI revenue management для прогнозування завантаження та оптимізації тарифів;
- формування диференційованої тарифної політики для окремих сегментів клієнтів (військові, волонтери, довгострокові гості, корпоративні клієнти, віддалені працівники);
- впровадження механізмів продажу апгрейдів і додаткових послуг ще до моменту заселення.

## ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Базилінська О.Я. Фінансовий аналіз: теорія та практика : навч. посіб. Київ : ЦУЛ, 2009. 328 с.
2. Білик М. Д. Роль стабільної діяльності підприємств у їх фінансовій безпеці. Формування ринкових відносин в Україні. 2008. Вип. 5. С. 51–56. URL: <https://ir.kneu.edu.ua/items/9c8f84b8-c13c-43e5-83aa-fc15906f15a0>. (дата звернення: 16.05.2026).
3. Уразалієв Р. М., Васильців Т. Г. Узагальнення концептуальних основ економічної безпеки підприємства. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2011. Вип. 21.2. С. 153–158.
4. Довбня С.Б., Ковзель К.А. Модель комплексної оптимізації фінансування підприємства. *Фінанси України*. 2006. №5. С. 134-141.
5. Сабадаш Л. О. Уточнення змістовної сутності економічної стійкості підприємства в сучасних умовах. *Управління розвитком*. 2018. № 2. С. 74–80
6. Шушкова Ю. В. Напрями удосконалення державної політики забезпечення фінансової безпеки суб'єктів підприємництва в Україні. *Ефективність державного управління*. 2014. Вип. 38. С. 268–275. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/efdu\\_2014\\_38\\_33](http://nbuv.gov.ua/UJRN/efdu_2014_38_33)(дата звернення: 16.05.2026).
7. Кулішов В.В. Економіка підприємства: теорія і практика : навч. посіб. Львів : «Магнолія плюс», 2006. 208 с.
8. Опендатабот. URL: <https://opendatabot.ua>
9. Офіційний сайт Державного комітету статистики України. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua>. (дата звернення: 16.05.2026).
10. Офіційний сайт Gagarinn Hotel-Odesa. URL: [https://www.tripadvisor.com/Hotel\\_Review-g295368-d6700785-Reviews-Gagarinn\\_Hotel-Odesa\\_Odesa\\_Oblast.html?utm\\_source=chatgpt.com](https://www.tripadvisor.com/Hotel_Review-g295368-d6700785-Reviews-Gagarinn_Hotel-Odesa_Odesa_Oblast.html?utm_source=chatgpt.com) "GAGARINN HOTEL - Prices & Reviews (Odesa, Ukraine)" (дата звернення: 16.05.2026).
11. Фещур Р. В., Баранівська Х. С. Економічна стійкість підприємства – становлення понятійного базису. URL:

ena.lp.edu.ua:8080/bitstream/ntb/18804/1/59-284-290.pdf (дата звернення 25.05.2026)

12. Шемаєва Л. Г. Економічна безпека підприємств у стратегічній взаємодії з суб'єктами зовнішнього середовища : дис. ...д-ра екон. наук : 05.04.11. Київ, 2011. 39-44 с.

13. Штамбург Н.В. Складові економічної безпеки підприємства. *Наука молода*. Київ, 2011. №1(4). 490-496 с.

14. Шевченко І.В. Особливості формування економічної безпеки підприємства. *Наука молода*. Київ, 2012. №10. 18-23 с.

15. Шушкова Ю. В. Формування середовища безпеки міжнародної фінансово-економічної діяльності вітчизняних суб'єктів бізнесу. *Підприємництво і торгівля*. 2016. Вип. 20. С. 71–74. URL: <https://journals.indexcopernicus.com/api/file/viewByFileId/1100103> (дата звернення: 16.05.2026).

16. Ястремська О. М., Ястремська О. О. Поняття економічної стійкості підприємства та її кількісне оцінювання. *Бізнес Інформ*. 2020. №11. С. 220–230. URL: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2020-11-220-230> (дата звернення: 19.05.2026).

17. YouControl — сервіс перевірки контрагентів. URL: [https://youcontrol.com.ua/ru/catalog/company\\_details/43161278/](https://youcontrol.com.ua/ru/catalog/company_details/43161278/) (дата звернення: 27.05.2026).

18. Accounting, Business Studies and Economics Dictionary. URL: <http://www.tuition.com.hk/dictionary/rn.htm>. (дата звернення: 16.05.2026).

19. Blakytka A.V., Zagnitko I.V., Susidenko A.V. Development of the euroregions as a form of integration and international cooperation. *Scientific letters of international academic society of Michal Baludansky*. 2012. P. 11-15.

20. Graham B. Security Analysis. The Classic 1934 / B. Graham, D. Dodd. - NY : The McGraw-Hill Companies, Inc, 2000. 736 p.

21. Susidenko. A. European integration and economic security: openness and limitations. *Scientific letters of academic society of Michal*

*Baludansky* . 2013 No 2. P. 152 - 154.

22. What is a BI System? How Business Intelligence (BI) Works and Why Businesses Need It. URL: <https://datawiz.io/en/blog/what-is-bi-system-business-intelligence/>

## ПРЕЗЕНТАЦІЙНІ МАТЕРІАЛИ

**НАПРАВЛЕННЯ  
НА РЕЦЕНЗІЮ**

Рецензенту п.

Леонов О.О.

(прізвище, ініціали)

Шановний

Олександр Олександрович!

(ім'я, по батькові)

Направляємо на рецензію кваліфікаційну роботу на здобуття ступеня бакалавра

Спеціальності 051 Економіка

Студента 4 курсу ННІМБ Заліщук Г.М.

на тему: Підтримка економічної стійкості компанії (на прикладі ТОВ «ГАГАРІН ГРУП»)

Додаток: Кваліфікаційна робота на 91 арк.

Презентація на 18 арк.

« 15 » 06 2026 р.

Директор ННІМБ

**РЕЦЕНЗІЯ**

- |   |   |
|---|---|
| 1. Актуальність теми, доцільність розробки (наскільки чітко в роботі аргументована актуальність теми)   | Тема, яка обрана здобувачем Заліщуком Г.М. «Підтримка економічної стійкості компанії (на прикладі ТОВ «ГАГАРІН ГРУП»), є актуальною і це чітко аргументовано у його роботі.   |
| 2. Відповідність роботи завданню за змістом та обсягом  | Класифікаційна робота бакалавра за змістом та обсягом відповідає завданню, яке отримав здобувач Заліщук Г.М. від свого керівника.   |
| 3. Приклади розроблення розділів та питань, виконаних на високому науково-теоретичному, організаційному чи практичному рівні (новизна ідей, методів виконання, глибина проробки і використання комп'ютерних програм, економічне обґрунтування, розрахунок економічного ефекту тощо) | У кваліфікаційній роботі здобувач Заліщук Г.М. на високому рівні було розглянуто теоретичні засади формування економічної стійкості підприємства; складові та фактори впливу на рівень стійкості підприємства; оцінка рівня економічної стійкості; шляхи підтримки економічної стійкості тов «гагарін груп» та оцінка ефективності заходів зміцнення стійкості. |
| 4. Рівень використання літературних джерел (особливо зазначаються періодичні видання)   | Рівень використання літературних джерел високий, особливо слід зазначити статистичні данні щодо економічних показників країни, дані фінансової звітності ТОВ «ГАГАРІН ГРУП», інформація щодо діяльності підприємства, наукові публікації з питань стійкості підприємства, стратегій розвитку підприємства, напрямки забезпечення економічної стійкості.         |

5. Повнота застосування чинних нормативних документів	У бакалаврській роботі здобувач Заліщук Г.М. було достатньо повно представлено нормативно-правові акти, матеріали виробничої діяльності підприємства ТОВ «ГАГАРІН ГРУП»
6. Якість оформлення кваліфікаційної роботи (грамотність, акуратність тощо) та презентації	Кваліфікаційна робота оформлена грамотно та акуратно, презентаційна частина відповідає усім необхідним вимогам.
7. Недоліки та зауваження за розділами роботи	Кваліфікаційна робота бакалавра виконано на достатньо високому рівні, але слід зазначити деякі зауваження суттєвого змісту: 1. Розгляд питань економічної стійкості доцільно було доповнити розглядів механізму контролю за рівням ліквідності. 2. Доцільно було б при розгляді напрямків забезпечення фінансової стійкості компанії більше уваги приділяти диверсифікації ризиків.

## В И С Н О В К И

Підготовленість студента до самостійної роботи за спеціальністю

**Ст. Заліщук Г.М. відмінно підготовлена до самостійної роботи за спеціальністю**

Оцінка проекту

**відмінно**

(відмінно, добре, задовільно, незадовільно)

## РЕЦЕНЗЕНТ

проф. Леонов О.О.

(кваліфікація, вчений ступінь, звання)



(підпис)

« 15 » 06 2026 р.



## Метадані

### ДОКУМЕНТ

Заголовок

**Заліщик\_бак\_2026**

Автор

**Заліщик Г.М.**

Науковий керівник / Експерт

**професор Влада Вікторівна Жихарєва**

ІД документу

**334322055**

### ОРГАНІЗАЦІЯ

Назва організації

**Odesa National Maritime University**

підрозділ

**Економіка і фінанси**

### ЗВІТ

Дата звіту

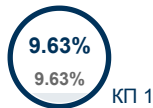
**6/15/2026**

Дата редагування

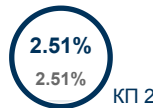
---

## Обсяг знайдених подібностей

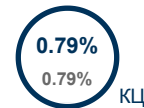
Коефіцієнт подібності визначає, який відсоток тексту по відношенню до загального обсягу тексту було знайдено в різних джерелах. Зверніть увагу, що високі значення коефіцієнта не автоматично означають плагіат. Звіт має аналізувати компетентна / уповноважена особа.

**25**

Довжина фрази для коефіцієнта подібності 2

**15892**

Кількість слів

**134924**

Кількість символів

## Тривога

У цьому розділі ви знайдете інформацію щодо текстових спотворень. Ці спотворення в тексті можуть говорити про **МОЖЛИВІ** маніпуляції в тексті. Спотворення в тексті можуть мати навмисний характер, але частіше характер технічних помилок при конвертації документа та його збереженні, тому ми рекомендуємо вам підходити до аналізу цього модуля відповідально. У разі виникнення запитань, просимо звертатися до нашої служби підтримки.

Заміна букв		2
Інтервали		0
Мікропробіли		0
Білі знаки		0
Парафрази (SmartMarks)		81

## Джерела

Нижче наведений список джерел. В цьому списку є джерела із різних баз даних. Колір тексту означає в якому джерелі він був знайдений. Ці джерела і значення Коефіцієнту Подібності не відображають прямого плагіату. Необхідно відкрити кожне джерело і проаналізувати зміст і правильність оформлення джерела.

### 10 найдовших фраз

Копіювати текст

#	НАЗВА ТА АДРЕСА ДЖЕРЕЛА URL (НАЗВА БАЗИ)	КІЛЬКІСТЬ ІДЕНТИЧНИХ СЛІВ (ФРАГМЕНТІВ)
1	Макієнко_бак_2026_12_06 6/12/2026	66 (0.42 %)

Odesa National Maritime University (Економіка і фінанси)

2	Макієнко_бак_2026_12_06 6/12/2026 Odesa National Maritime University (Економіка і фінанси)	57 (0.36 %)
3	<a href="http://eir.pstu.edu/bitstream/handle/123456789/6607/%D1%81.362-369.pdf?sequence=1">http://eir.pstu.edu/bitstream/handle/123456789/6607/%D1%81.362-369.pdf?sequence=1</a>	48 (0.3 %)
4	<a href="http://ena.lp.edu.ua:8080/bitstream/ntb/18804/1/59-284-290.pdf">http://ena.lp.edu.ua:8080/bitstream/ntb/18804/1/59-284-290.pdf</a>	34 (0.21 %)
5	<a href="http://www.khnu.km.ua/root/res/2-21-15-10.pdf">http://www.khnu.km.ua/root/res/2-21-15-10.pdf</a>	34 (0.21 %)
6	Макієнко_бак_2026_12_06 6/12/2026 Odesa National Maritime University (Економіка і фінанси)	29 (0.18 %)
7	<a href="http://inmad.vntu.edu.ua/portal/static/4E61C3CD-9B62-4A89-8535-15935C80A518.docx">http://inmad.vntu.edu.ua/portal/static/4E61C3CD-9B62-4A89-8535-15935C80A518.docx</a>	28 (0.18 %)
8	Курсова робота Калінський Аналіз фінансової стійкості підприємства коп 3/27/2025 Odesa professional college of trade and economic (Циклова комісія Фінансово-економічних дисциплін)	26 (0.16 %)
9	<a href="http://ena.lp.edu.ua:8080/bitstream/ntb/18804/1/59-284-290.pdf">http://ena.lp.edu.ua:8080/bitstream/ntb/18804/1/59-284-290.pdf</a>	26 (0.16 %)
10	<a href="http://inmad.vntu.edu.ua/portal/static/4E61C3CD-9B62-4A89-8535-15935C80A518.docx">http://inmad.vntu.edu.ua/portal/static/4E61C3CD-9B62-4A89-8535-15935C80A518.docx</a>	26 (0.16 %)

#### Домашня база даних (1.65 %)



#	ЗАГОЛОВОК	КІЛЬКІСТЬ ІДЕНТИЧНИХ СЛІВ (ФРАГМЕНТІВ)
1	Макієнко_бак_2026_12_06 6/12/2026 Odesa National Maritime University (Економіка і фінанси)	242 (10) (1.52 %)
2	Диплом Ковба_В. 12/14/2025 Odesa National Maritime University (Економіка і фінанси)	20 (2) (0.13 %)

#### Програма обміну базами даних (1.71 %)



#	ЗАГОЛОВОК	КІЛЬКІСТЬ ІДЕНТИЧНИХ СЛІВ (ФРАГМЕНТІВ)
3	Формування комплексної програми заходів підвищення рівня економічної стійкості підприємства.pdf 5/26/2021 State University of Telecommunications (ННІМП)	127 (11) (0.8 %)
4	Курсова робота Калінський Аналіз фінансової стійкості підприємства коп 3/27/2025 Odesa professional college of trade and economic (Циклова комісія Фінансово-економічних дисциплін)	34 (2) (0.21 %)
5	Розроблення заходів щодо забезпечення економічної безпеки підприємства 5/23/2023 Kharkiv National University of Economics named after S.Kuznets (KNUE) (KNUE)	21 (2) (0.13 %)
6	Бабич_А.О 8/20/2024 O.M.Beketov National University of Urban Economy in Kharkiv (O.M.Beketov National University of	18 (3) (0.11 %)

## Urban Economy in Kharkiv)

7	Механізм забезпечення бюджетної безпеки держави: теорія, методологія, практика 8/21/2020 National University Chernihiv Politechnika (NUCP) 2 (Наукова бібліотека)	16 (2) (0.1 %)
8	2016_6030503_Blahii_Anastasiia_Stanislavivna_11236 10/25/2024 National University "Lviv Politechnika" (National University Lviv Politechnika)	14 (1) (0.09 %)
9	dyplom_Marchenko_UZ12_плариат 6/9/2025 National Technical University of Ukraine Igor Sikorskyi Kyiv Politech Institute (ФММ, К-ра менеджменту підприємств)	14 (1) (0.09 %)
10	Смолякова_Dis.doc 2/15/2022 Kharkiv National University of Economics named after S.Kuznets (KNUE) (KNUE)	14 (2) (0.09 %)
11	Теоретичні аспекти фінансової стійкості підприємства 6/3/2025 Kharkiv Trade and Economic Professional College of State University of Trade and Economics (Kharkiv Trade and Economic Professional College of State University of Trade and Economics)	8 (1) (0.05 %)
12	2018_6030508_Mykhailyshyn_Mykhailo_Bohdanovych_54891 10/26/2024 National University "Lviv Politechnika" (National University Lviv Politechnika)	5 (1) (0.03 %)

## Інтернет (6.28 %)



#	ДЖЕРЕЛО URL	КІЛЬКІСТЬ ІДЕНТИЧНИХ СЛІВ (ФРАГМЕНТІВ)
13	<a href="http://ena.lp.edu.ua:8080/bitstream/ntb/18804/1/59-284-290.pdf">http://ena.lp.edu.ua:8080/bitstream/ntb/18804/1/59-284-290.pdf</a>	237 (18) (1.49 %)
14	<a href="http://www.khnu.km.ua/root/res/2-21-15-10.pdf">http://www.khnu.km.ua/root/res/2-21-15-10.pdf</a>	83 (4) (0.52 %)
15	<a href="http://www.rusnauka.com/13_EISN_2013/Economics/3_136048.doc.htm">http://www.rusnauka.com/13_EISN_2013/Economics/3_136048.doc.htm</a>	82 (7) (0.52 %)
16	<a href="http://inmad.vntu.edu.ua/portal/static/4E61C3CD-9B62-4A89-8535-15935C80A518.docx">http://inmad.vntu.edu.ua/portal/static/4E61C3CD-9B62-4A89-8535-15935C80A518.docx</a>	59 (3) (0.37 %)
17	<a href="http://eir.pstu.edu/bitstream/handle/123456789/6607/%D1%81.362-369.pdf?sequence=1">http://eir.pstu.edu/bitstream/handle/123456789/6607/%D1%81.362-369.pdf?sequence=1</a>	53 (2) (0.33 %)
18	<a href="http://antibotan.com/file.html?work_id=530451">http://antibotan.com/file.html?work_id=530451</a>	48 (3) (0.3 %)
19	<a href="https://dspace.krok.edu.ua/server/api/core/bitstreams/899f96c6-c9ed-432c-a77d-07c052491a8d/content">https://dspace.krok.edu.ua/server/api/core/bitstreams/899f96c6-c9ed-432c-a77d-07c052491a8d/content</a>	46 (5) (0.29 %)
20	<a href="https://studfile.net/preview/7374285/page:3/">https://studfile.net/preview/7374285/page:3/</a>	45 (4) (0.28 %)
21	<a href="http://econjournal.vsau.org/files/pdfa/836.pdf">http://econjournal.vsau.org/files/pdfa/836.pdf</a>	39 (3) (0.25 %)
22	<a href="http://rep.knlu.edu.ua/xmlui/bitstream/handle/787878787/719/Holovko.pdf?sequence=1">http://rep.knlu.edu.ua/xmlui/bitstream/handle/787878787/719/Holovko.pdf?sequence=1</a>	23 (1) (0.14 %)
23	<a href="http://mail.business-inform.net/annotated-catalogue/?year=2020&amp;abstract=2020_11_0">http://mail.business-inform.net/annotated-catalogue/?year=2020&amp;abstract=2020_11_0</a>	23 (1) (0.14 %)
24	<a href="http://www.economy.in.ua/pdf/12_2017/3.pdf">http://www.economy.in.ua/pdf/12_2017/3.pdf</a>	22 (1) (0.14 %)
25	<a href="http://library.kpi.kharkov.ua/files/Vestniki/2016_43.pdf">http://library.kpi.kharkov.ua/files/Vestniki/2016_43.pdf</a>	19 (2) (0.12 %)
26	<a href="https://journals.rshu.rivne.ua/index.php/viaeconomica/article/view/61">https://journals.rshu.rivne.ua/index.php/viaeconomica/article/view/61</a>	19 (1) (0.12 %)
27	<a href="https://conferences.vntu.edu.ua/index.php/all-fm/all-fm-2018/paper/download/3806/3169">https://conferences.vntu.edu.ua/index.php/all-fm/all-fm-2018/paper/download/3806/3169</a>	17 (2) (0.11 %)
28	<a href="https://thelib.info/ekonomika/2982035-analiz-dilovoi-aktivnosti-pidpriemstva/">https://thelib.info/ekonomika/2982035-analiz-dilovoi-aktivnosti-pidpriemstva/</a>	17 (3) (0.11 %)
29	<a href="http://212.111.199.244/bitstream/123456789/24960/1/%D0%A1%D1%82%D0%B0%D1%82_%D1%">http://212.111.199.244/bitstream/123456789/24960/1/%D0%A1%D1%82%D0%B0%D1%82_%D1%</a>	17 (1) (0.11 %)

[8F\\_%D0%AF%D1%81%D1%82%D1%80%D0%B5%D0%BC%D1%81\\_%D0%BA%D0%B0\\_%D0%9E\\_%D0%AF%D1%81%D1%82%D1%80%D0%B5%D0%BC%D1%81\\_%D0%BA%D0%B0\\_%D0%9E\\_%D0%91%D0%98-11-2020\\_%281%29.pdf](#)

30	<a href="http://molodyvcheny.in.ua/files/journal/2017/7/108.pdf">http://molodyvcheny.in.ua/files/journal/2017/7/108.pdf</a>	17 (1) (0.11 %)
31	<a href="http://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/lib/31267/2/dyplom_Kapshiy.pdf">http://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/lib/31267/2/dyplom_Kapshiy.pdf</a>	16 (1) (0.1 %)
32	<a href="https://www.essuir.sumdu.edu.ua/bitstream/123456789/92665/1/Shumyhora_enterprise_activity.pdf">https://www.essuir.sumdu.edu.ua/bitstream/123456789/92665/1/Shumyhora_enterprise_activity.pdf</a>	16 (2) (0.1 %)
33	<a href="https://cyberleninka.ru/article/n/metodologichny-bazis-upravlinnya-ekonomichnoyu-bezpekoyu-pidpriemstva">https://cyberleninka.ru/article/n/metodologichny-bazis-upravlinnya-ekonomichnoyu-bezpekoyu-pidpriemstva</a>	16 (1) (0.1 %)
34	<a href="https://jarch.donnu.edu.ua/article/view/8674/8673">https://jarch.donnu.edu.ua/article/view/8674/8673</a>	15 (1) (0.09 %)
35	<a href="http://www.xn--80aayuiecs0c.com.ua/load/diplomnye_raboty/diplomnye_raboty/teoretichni_aspekti_formuvannja_mekhanizmv_innovacijnogo_rozvitku_pidpriemstva/24-1-0-3513">http://www.xn--80aayuiecs0c.com.ua/load/diplomnye_raboty/diplomnye_raboty/teoretichni_aspekti_formuvannja_mekhanizmv_innovacijnogo_rozvitku_pidpriemstva/24-1-0-3513</a>	15 (1) (0.09 %)
36	<a href="https://essuir.sumdu.edu.ua/bitstream/123456789/67130/1/avtoref_Masliuk.pdf">https://essuir.sumdu.edu.ua/bitstream/123456789/67130/1/avtoref_Masliuk.pdf</a>	12 (2) (0.08 %)
37	<a href="http://journals.khnu.km.ua/vestnik/pdf/ekon/2011_6_1/100-102.pdf">http://journals.khnu.km.ua/vestnik/pdf/ekon/2011_6_1/100-102.pdf</a>	10 (1) (0.06 %)
38	<a href="http://dspace.nuft.edu.ua/bitstream/123456789/20225/3/Part%203.pdf">http://dspace.nuft.edu.ua/bitstream/123456789/20225/3/Part%203.pdf</a>	7 (1) (0.04 %)
39	<a href="http://dspace.pdaa.edu.ua:8080/jspui/bitstream/123456789/1388/1/%D0%9E%D0%A0%D0%93%D0%90%D0%9D%D0%86%D0%97%D0%90%D0%A6%D0%86%D0%AF%20%D0%9E%D0%91%D0%9B%D0%86%D0%9A%D0%9E%D0%92%D0%9E%D0%87%20%D0%9F%D0%9E%D0%9B%D0%86%D0%A2%D0%98%D0%9A%D0%98%20%D0%9D%D0%90%20%D0%9F%D0%86%D0%94%D0%9F%D0%A0%D0%98%D0%84%D0%9C%D0%A1%D0%A2%D0%92%D0%86.pdf">http://dspace.pdaa.edu.ua:8080/jspui/bitstream/123456789/1388/1/%D0%9E%D0%A0%D0%93%D0%90%D0%9D%D0%86%D0%97%D0%90%D0%A6%D0%86%D0%AF%20%D0%9E%D0%91%D0%9B%D0%86%D0%9A%D0%9E%D0%92%D0%9E%D0%87%20%D0%9F%D0%9E%D0%9B%D0%86%D0%A2%D0%98%D0%9A%D0%98%20%D0%9D%D0%90%20%D0%9F%D0%86%D0%94%D0%9F%D0%A0%D0%98%D0%84%D0%9C%D0%A1%D0%A2%D0%92%D0%86.pdf</a>	7 (1) (0.04 %)
40	<a href="http://um.co.ua/11/11-4/11-44755.html">http://um.co.ua/11/11-4/11-44755.html</a>	7 (1) (0.04 %)
41	<a href="http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&amp;z=4740">http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&amp;z=4740</a>	6 (1) (0.04 %)
42	<a href="https://galicianvisnyk.tntu.edu.ua/pdf/57/594.pdf">https://galicianvisnyk.tntu.edu.ua/pdf/57/594.pdf</a>	5 (1) (0.03 %)



## Список прийнятих фрагментів

#	ЗМІСТ	КІЛЬКІСТЬ ОДНАКОВИХ СЛІВ (ФРАГМЕНТІВ)
---	-------	---------------------------------------